VOEDSEL IS GEMEENGOED

beleidsplan 2021-2025

WERVEL
beweging voor gezonde landbouw

Eind 1989 startte Wervel als “Werkgroep voor een Rechtvaardige en Verantwoorde Landbouw”. Geïnspireerd door een boek van Europarlementariër Herman Verbeek, kwam Wervel op voor ‘landbouw in boerenhanden[1]’. Er was een *wereldvoedseloorlog* aan de gang. Het ene deel van de wereld verhongerde, het andere deel leefde in overvloed. En de producenten kregen geen loon naar werken. Wervel zocht mee naar alternatieven om een betere (wereld)voedselvoorziening te bereiken.
En die vonden we ook. Door pionierboeren te ondersteunen, door het brede publiek te stimuleren om producten van lokale boeren te consumeren. Door op te komen voor eerlijke prijzen, voor toegang tot grond en voor andere ondersteunende maatregelen in het landbouwbeleid. We propageerden teelten zoals soja-vervangende eiwitbronnen, zetten agroforestry[2]op de agenda en trokken de agro-ecologie mee op gang. Campagnes zoals ‘Denk globaal, eet lokaal’, ‘Lunch met LEF’ over lokale en eerlijke schoolmaaltijden en het label ‘Lokaal - Ecologisch - Fair’ sensibiliseerden het brede publiek.

Maatschappelijk eerlijk, ecologisch herstellend en cultureel ingebed

Gaandeweg trokken we onze landbouw-invalshoek open naar de hele voedselvoorziening. Niet meer ‘landbouw in eigen handen’ maar ‘voedsel in eigen handen’. Met aandacht voor de hele voedselketen. Van het telen van voedsel, over het verwerken en het verdelen ervan tot en met het eten.[3]
Uiteraard blijven we kritisch voor alle vormen van in-eigen-handen-nemen. We kiezen voor praktijken die maatschappelijk eerlijk, cultureel ingebed en ecologisch herstellend zijn. En we zetten vooral in op praktijken die ‘voedsel in gemene handen’ nemen. Want voor ons is voedsel gemeengoed.

---

[1] Herman Verbeek. In boerenhanden: voor een rechtvaardige en verantwoorde landbouw. Kok Agora, Kampen, 1989.

[2] Agroforestry of boslandbouw combineert de teelt van bomen doelbewust met die van landbouwgewassen of vee. Het is een dynamisch systeem dat economisch, ecologisch en sociaal meerwaarde schept.

[3] Nieuwe zienswijze vraagt nieuwe woorden: i.p.v. productie, verwerkende nijverheid, distributie, consumptie

DEEL I: INHOUDELIJK LUIK 4

DEEL II: ZAKELIJKE ASPECTEN 50

DEEL III: KERNGEGEVENS OMVANG EN RESULTATEN VAN DE WERKING 62

DEEL IV: BEOORDELINGSELEMENTEN 69

DEEL V: BIJLAGEN 81

DEEL I: INHOUDELIJK LUIK

A. WERVEL IN EEN WERELD VOL VERANDERING 5

B. MISSIE, VISIE EN ORIËNTATIE 14

C. PROCESVERLOOP: WERKEN AAN EEN WERVELEND PLAN 22

D. HET DOELSTELLINGENKADER VAN WERVEL 26

E. RELEVANTIE 36

F. VRIJE TIJD 36

G. DOELGROEPEN 37

H. VRIJWILLIGERS 38

I. VISIE OP DE ROLLEN 39

J. VISIE OP DE FUNCTIES 42

K. ORGANISATIEPROFIEL 48

A. Wervel in een wereld vol verandering

Welke trends en tendensen nemen vandaag de bovenhand? Wat is er allemaal aan de gang in de samenleving? Op welke uitdagingen spelen we in en welke ontwikkelingen kunnen ons helpen om onze missie te realiseren?

We gaan op zoek naar antwoorden en definiëren relevante maatschappelijke trends. Deze omgevingsanalyse is het vertrekpunt van ons planningsproces en schept het kader voor onze visie, missie en doelstellingen. Met onze werking richten we ons op het domein van landbouw en voeding. Meer bepaald op het punt waar de twee samen komen: in de voedselvoorziening. Tijdens deze analyse staan we als observator in het midden en kijken zowel stroomopwaarts als stroomafwaarts. We onderzoeken de meerwaarde, de impact en onze rol op zeven vlakken.

1. De **landbouw** waarop Wervel zich oorspronkelijk richtte, is het stroomgebied met een hoofdstroom, het AgroBusinessComplex (ABC), en veel zij-, tegen- en onderstromen.

2. Op **beleid**svlak, volgen we onder meer het Vlaamse Landbouwrapport 2018 dat ervoor pleit om te evolueren naar een voedselbeleid.

3. Wij eters kopen **voeding**. Het is de hoofdstroom die bepaalt wat er in de rekken ligt. Maar het zijn de consumenten die het aanbod sturen naar meer bio, meer lokaal, meer plantaardig, meer fair. Sommigen geven zelf nieuwe voedselketens gestalte buiten het ABC.

4. In de hoofdstroom is voedsel herleid tot koopwaar. Wie anders wil eten, kan iets anders kopen. Dat is de markt van vraag en aanbod. Sommige tegenstromen kijken verder en ontwikkelen *commons*praktijken waarin **voedsel gemeengoed** wordt.

5. Na het verkennen van voedsel en landbouw, onderzoeken we enkele tendensen in de **maatschappij** die ons beïnvloeden. Sommige burgers verwachten een sterke overheid. Anderen verliezen het geloof in die overheid en in de elites. Tegelijk groeien horizontale initiatieven.

6. We verruimen onze blik en kijken naar **de mensheid** en **de aarde**.

7. Wervel is niet de enige speler op vlak van voedselvoorziening, ook niet de enige sociaal-culturele organisatie. We kijken dus nog even naar het **werkveld**.

In die zeven aandachtspunten zetten we een tegenstroom tegenover de hoofdstroom **(blauw gekleurd)**. Zonder aan te sturen op zwart-wittegenstellingen[4] want in allebei zijn er zijstromen (**rood gekleurd**) aanwezig die zorgen voor nuance, diversiteit en variatie.

[4] Zie bijvoorbeeld het recent initiatief van een businesscoalitie voor biodiversiteit en klimaatherstel dat belooft in te zetten op herstellende landbouw. Reuters, 23 september 2019 BRIEF-Danone, other companies launch "One Planet Business for Biodiversity" https://www.reuters.com/article/danone-un-environment/brief-danone-other-companies-launch-one-planet-business-for-biodiversity-idUSP6N24Y01

1. LANDBOUW

Het huidige, dominante landbouw- en voedselsysteem noemt zichzelf het AgroBusinessComplex (ABC)[5]. Dat heeft zijn verdienste maar veroorzaakt ook externaliteiten of *collateral damage*, zowel op economisch, sociaal, cultureel als op ecologisch vlak.

L**andbouwers**, veetelers, vissers, enz… zijn geen prijszetters maar prijsnemers. De prijzen die ze voor hun producten krijgen zijn laag, terwijl hun kosten hoog zijn. Ze hebben gemiddeld **onvoldoende inkomen**. Gevolg is dat bedrijven slabakken en overkop gaan. Jaarlijks verdwijnen in België meer dan 1.000 landbouwbedrijven, in Vlaanderen ruim 600. De tewerkstelling nam de laatste tien jaar af met 16%.[6] De boeren die overblijven zien dikwijls dat hun **autonomie afneemt** en voelen zich soms zelfs loonslaaf in het AgroBusinessComplex (ABC).[7]

Eters die zich louter via het ABC bevoorraden, lopen het risico om de **voeling met voedingstradities** te verliezen. Omdat het voedsel dat hoort bij die voedingstradities vaak niet 'rendabel genoeg' is binnen het ABC en er bijgevolg niet meer voorhanden is.

Ongezonde eetpatronen die weinig cultureel ingebed zijn - maar wel een hoge winstmarge genereren - zijn in opmars. Door de sterke machts- en marktconcentratie van het ABC is het voor eters en boeren moeilijk om met elkaar in contact te komen. Daardoor vergroot het risico dat er geen **overdracht is van kennis over voedingstradities** van boeren naar eters. Nochtans zit er veel wijsheid verborgen in die voedingstradities.

De **ecologische** problemen van de landbouw situeren zich op vlak van bodemdegradatie, verarmde biodiversiteit op en rond het veld, nutriëntenoverlast en de grote klimaatimpact. [8]

Een groeiend deel van het brede publiek wijst de landbouwers met de vinger als het over milieuvervuiling, dierenwelzijn en klimaatverandering gaat. De **onwetendheid**, bijvoorbeeld rond het verband tussen de bodem, biodiversiteit, klimaat en gezondheid is groot. Dat werkt **polarisatie** in de hand, bijvoorbeeld rond de rol van dieren in landbouw. Er is weinig appreciatie voor de boeren die zelf onder druk staan van het agrobusinesscomplex en weinig inzicht in het complexe systeem dat voedselvoorziening is.

---

[5] Landbouwrapport 2018, pagina 1, of Vereniging Vlaamse provincies. Agro business complex: een analyse van het agrobusinesscomplex in de 5 Vlaamse provincies. Brussel, [2017]

[6] Landbouwrapport 2018

[7] Jurgen Vanlerberghen, mei 2017 Boeren verdienen onze solidariteit! https://www.s-p-a.be/artikel/boeren-verdienen-onze-solidariteit

[8] Campbell, B. M., D. J. Beare, E. M. Bennett, J. M. Hall-Spencer, J. S. I. Ingram, F. Jaramillo, R. Ortiz, N. Ramankutty, J. A. Sayer, and D. Shindell. 2017. Agriculture production as a major driver of the Earth system exceeding planetary boundaries. Ecology and Society 22(4):8.

De boeren zelf zien de nadelen van hun ‘gangbare’ landbouw, zowel de economische als de sociale, voor zichzelf en voor de maatschappij. Ze kennen ook de nadelige ecologische effecten voor milieu, natuur, klimaat. Velen **verduurzamen** geleidelijk hun teeltwijze en bedrijfsvoering. Dat zorgt voor een meer geïntegreerde landbouw.

Een opmerkelijke trend is de groeiende groep (nieuwe) boeren die starten met biolandbouw en agro-ecologie. De opleiding biolandbouw door Landwijzer draagt hier met haar groeiend succes sterk toe bij. Ook een groeiend aantal onderzoekers van het Instituut voor Landbouw-, Visserij- en Voedingsonderzoek (ILVO) heeft zich de laatste vijf jaar toegelegd op **agro-ecologie**, deels aangestuurd door de toenemende Europese aandacht voor agro-ecologisch georiënteerd landbouwonderzoek. ILVO deed aanbevelingen om agro-ecologie nog breder ingang te doen vinden.[9]

Dikwijls gaat het om meer dan alleen teeltwijze en duiken ook andere economische en sociale vernieuwingen op. Zelfvermarkting via hoeveverkoop of initiatieven zoals Boeren & Buren, samenwerkingsverbanden met klanten zoals Voedselteams of zelfs systemen van risicodeling zoals in Community Supported Agriculture (CSA) illustreren **veranderende verhoudingen** tussen de verschillende actoren in de voedselketen.

[9] Agro-ecologie in land- en tuinbouweducatie: Verkenning van de situatie in Vlaanderen Ilvo 2017 https://www.ilvo.vlaanderen.be/Portals/68/documents/Mededelingen/232_eindrapport_AEducatie.pdf

2. BELEID

Landbouw is traditioneel een apart beleidsdomein met een aparte administratie, een aparte minister en aparte lobbygroepen. Pogingen om samen te gaan met andere beleidsdomeinen lukken moeilijk. Eén minister voor landbouw en milieu bijvoorbeeld, is niet zo evident. Dat heeft veel te maken met het sectorale denken, ook zichtbaar in ruimtelijke ordening, met aparte zones voor landbouw en natuur.

Het Vlaamse landbouwrapport (LaRa) 2018 stelt: “Landbouw en voeding zijn niet langer los van elkaar te koppelen” (p. 149).

Het stelt dan ook een ‘voedselbeleid’ in het verschiet: “een voedselbeleid [dat] kan dienen als overkoepelend kader, aanvulling en bindmiddel voor het landbouwbeleid en ander relevant beleid zoals bijvoorbeeld het gezondheidsbeleid, milieubeleid, ruimtelijk beleid, innovatiebeleid, economisch beleid en sociaal beleid. Een beleid dat werk maakt van een langetermijnvisie op en een duurzaamheidsambitie voor ons voedselsysteem, […] Enkel zo komen we tot een geïntegreerde aanpak van landbouw en voeding én wordt ook ingespeeld op de maatschappelijke rol van landbouw in onze samenleving. Laten we in dit traject ook de burger niet vergeten. Iedereen moet eten. Dat maakt dat alle burgers ‘stakeholder’ zijn. Het feit dat de toekomst van landbouw en voeding ons allen aangaat, werkt verbindend en enthousiasmerend, zowel bij mensen die professioneel betrokken zijn bij ons voedsel als in de ruimere samenleving. In een nog niet zo ver verleden waren we trouwens haast allemaal boeren. In een niet zo’n verre toekomst worden we misschien ook wel allemaal opnieuw een beetje voedselproducent.” (p. 510)

Dat dergelijke oproep vanuit de landbouwadministratie komt is opmerkelijk. We zien een soortgelijk pleidooi in verschillende landen. De Europese denktank van experts in duurzame voedselsystemen IPES-Food houdt zelfs een pleidooi[10] om van het Europees Gemeenschappelijk Landbouwbeleid te evolueren naar een Gemeenschappelijk Voedselbeleid. Interessant is ook dat een groeiend aantal steden (zoals Gent met ‘Gent en Garde’) en gemeenten werk maken van **lokale voedselstrategieën**. Dat lokale beleidsniveau zien sommigen als ideaal voor creativiteit, netwerking en samenwerking.[11]

De Wetenschappelijke Raad voor Integrale Duurzame Landbouw en Voeding stelde vast[12] dat voedselvraagstukken nog te weinig aangepakt worden op systeemniveau en in hun onderlinge samenhang. De raad pleitte daarom voor het opzetten van sociaal-ecologische experimenten met een systeemaanpak. Zo’n aanpak moet resulteren in **onderlinge verbinding** van gezonde subsystemen.

---

[10] IPES-Food 2019. Towards a Common Food Policy for the EU. http://www.ipes-food.org/pages/CommonFoodPolicy

[11] Benjamin Barber, If Mayors Ruled the World: Dysfunctional Nations, Rising Cities, Yale University Press 2014.

[12] Symposium 2018 - Integrale veerkracht: van bodemgezondheid naar gezondheid van plant, dier en mens - verslag https://www.ridlv.nl/Symposium-RIDLV-2018-verslag

3. VOEDING

Consumenten staan ook onder druk van het AgroBusinessComplex, want de gevolgen lopen door - van de riek tot de vork - tot voorbij de distributie. Kopers consumeren enkel nog wat in de winkelrekken ligt als koopwaar. Door die gewoontevorming geraakt **consumentisme** wijd verbreid en dat werkt vervreemding van de eigenlijke voedselvoorziening in de hand. Voedsel wordt dan louter als koopwaar gezien. De strijd tussen discounters leidt tot onderwaardering van voedsel en tot verspilling.

Hoewel het een basisbehoefte is, heeft niet iedereen ter wereld **toegang tot voeding**. De kwantiteit is er maar de verdeling, in eigen land maar zeker ook wereldwijd, is problematisch. Zo is er de voorbije jaren in België een significante toename van het aantal mensen dat beroep doet op de voedselbank.

De kwaliteit van voedsel is qua **nutriëntendichtheid** twijfelachtig. [13]Dat heeft onder meer overgewicht, obesitas en welvaartsziekten tot gevolg. Voor mensen in armoede geldt dat in hogere mate omdat zij vaak een voedingspatroon aannemen met te weinig gevarieerd en te veel geraffineerd of ultraverwerkt voedsel.

Steeds meer mensen zoeken voeding die **gezonder** is, voeding met een **verhaal**, een gezicht of een onderscheiden kwaliteit. Ze kopen bijvoorbeeld seizoensgebonden, lokale, verpakkingsvrije, eerlijke, bioproducten. Of ze kopen op de hoeve of bij artisanale verwerkers zoals bakkers of in buurtwinkels. De publieke aandacht voor klimaat en voeding neemt toe en de impact van al die individuele keuzes groeit. De vraag naar bioproducten overstijgt de lokale productie en de verkoop van desembroden zit in de lift.[14] Mensen eten steeds minder en beter vlees.

De impact groeit nog sneller door **collectieve initiatieven** zoals samenaankoop of samentuinen. Dergelijke initiatieven vinden elkaar soms op lokaal niveau in de uitwerking van lokale voedselstrategieën op verschillende plekken. Ook binnen gemeenschappen van mensen met migratieachtergrond zijn er collectieve initiatieven die een link leggen met telers in het land van oorsprong.

---

[13] The Global Syndemic of Obesity, Undernutrition, and Climate Change: The Lancet Commission report https://www.thelancet.com/commissions/global-syndemic

[14]VRT NWS 25 september 2019 - Voor het eerst in 10 jaar eten we weer meer brood https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2019/09/25/voor-het-eerst-in-10-jaar-eten-we-weer-meer-brood.app/

4. COMMONS

Zowel de staat als de markt zijn gericht op individuen, op burgers en klanten.

Er is echter een heropbloei aan de gang van het 'gemeengoed' of *the commons*. Samengevat gaat het over groepen mensen die in gezamenlijk beheer een goed of dienst voorzien.

De inmiddels overleden Elinor Ostrom kreeg in 2009 de Nobelprijs voor Economie voor haar baanbrekend onderzoek. Dat toont aan dat gewone mensen in staat zijn regels en instellingen te creëren die toelaten op eerlijke en duurzame manier gezamenlijke hulpbronnen te beheren.

Je kan voor *commons* terug in de tijd: het gemeenschappelijk gebruik van weidegrond in de middeleeuwen. Maar ook vandaag zijn *commons* overal. Bijvoorbeeld wetenschappers die met *open access* hun kennis delen, of de nog ruimere groep die Wikipedia gestalte geeft. Veel burgercollectieven zijn vandaag actief in domeinen van windenergie tot kinderopvang.

Ook in de voedselvoorziening, zowel bij telers, verwerkers, verdelers als bij eters ontstaan praktijken waar voedsel gemeengoed wordt: ***food as commons***. Die praktijken vinden plaats op plekken die vaak reservoirs zijn van agrobiodiversiteit en waar veel agro-ecologische wijsheid te halen valt. [15]

De Vlaamse boerderijen die door een gemeenschap gedragen worden (*Community Supported Agriculture*) groeiden het laatste decennium aanzienlijk, zowel in aantal als in ambitie. Coöperatieve supermarkten zoals BEES Coop zagen het licht. Wervel merkte grote betrokkenheid op *commons* in de voedselvoorziening, bijvoorbeeld tijdens onze 'dialoog rond schoolmaaltijden als *commons*' of 'samenspraak voedsel in eigen handen'. Toch zijn deze initiatieven vaak versnipperd en kennen ze elkaar nog nog onvoldoende waardoor hun impact beperkt blijft.

In Europa is er een grote diversiteit van zowel nieuwe als reeds lang bestaande *commons* in de voedselvoorziening. Een oppervlakte zo groot als Griekenland wordt op een gezamenlijke manier beheerd. Veel landen verankeren gezamenlijk beheerde eigendom in wet- en regelgeving, in België is dan niet meer het geval.

> "De commons kunnen in de toekomst een gelijkaardige rol spelen als de vakbonden, de ziekenfondsen en de coöperatieven in de overgang naar de industriële maatschappij in de 19de eeuw"
>
> Jean-Luc Dehaene, kort voor zijn overlijden

[15] How do people value food? Systematic, heuristic and normative approaches to narratives of transition in food systems. PhD Jose Luis Vivero Pol, 2017 UCL.

5. MAATSCHAPPIJ

Op een breder maatschappelijk niveau zijn er ook significante verschuivingen. Een recent onderzoek stelt dat ontevreden burgers meer inspraak eisen dan ooit.[16] *Ceci n'est pas une crise* publiceerde begin 2017 een sociologische studie die peilde naar de bredere maatschappelijke opinie.[17] Daaruit blijkt dat meer dan de helft van de Belgen gelooft dat we aan het einde zitten van een systeem.

De maatschappij voldoet niet meer aan de verwachtingen van de mensen. De onderzoeker stelt "Het vertrouwen in de instellingen, en de elites is werkelijk gekelderd tot op het punt dat de individuen het gevoel hebben dat de samenleving quasi verdwenen is, verdampt, omdat de instellingen geen invloed meer lijken te kunnen uitoefenen om dingen aan te pakken." Er is sprake van meer atomisering, verbrokkeling van de maatschappij, minder gevoel van met enige groep verbonden te zijn, maar toch een **toegenomen autonomie**. De sociologen zien vier groepen ontstaan in de samenleving, allen ongeveer even groot.

Twee ervan geloven nog min of meer in het bestaande (verticale) politieke systeem, twee ervan zijn sterk anti-elite en geloven in een meer horizontaal gestructureerde maatschappij. De groep die het meest in het bestaande systeem gelooft, is die van de traditionalisten. De minst uitgesproken groep is die van de ambivalenten. Dat zijn mensen die meestal jonger zijn dan 35 jaar, met een identiteit die nog wordt opgebouwd. Zij hebben geen duidelijke mening, staan potentieel open voor verschillende discours.

De twee anti-establishmentgroepen zijn gekenmerkt door een identitair discours. Bij de 'abandonnés' (verwaarloosden) gaat het om terugplooien op bestaande veronderstelde identiteiten, zij zonderen zich af. Bij de '**renaissants**' (wederopstaanden) gaat het om de constructie van nieuwe identiteiten. Die laatste groep steeg de laatste 20 jaar van 17 naar 25% van de samenleving. Zij hebben een sterk vertrouwen in de toekomst en staan erg open voor de (super)diversiteit, en de globale uitdagingen. Zij engageren zich lokaal voor **horizontaal** uitgebouwde alternatieven. Hoewel ze openstaan voor diversiteit, zijn ze zelf wellicht niet zo divers en situeren ze zich vooral in de (blanke) middenklasse.

---

[16] Onderzoek van de politicoloog Jean-Benoît Pilet, geciteerd in "Kiezer schreeuwt om politieke vernieuwing", De Standaard 19 december 2019.

[17] "Noir, jaune, blues" 2017. http://www.cecinestpasunecrise.org/comprendre/noir-jaune-blues-2017/

6. MENSHEID EN AARDE

De **mensheid** heeft af te rekenen met verschillende bedreigingen: financiële crisissen, neo-kolonisatie door bijvoorbeeld door soja-expansie in Brazilië, geopolitieke blokken en een (handels)oorlog waar het ABC een belangrijke plaats in neemt. De grote uitdagingen blijven de ongelijkheid tussen en binnen landen, migratie, enzovoort.

Deze problemen doorkruisen wat de **aarde** te verduren krijgt: klimaatchaos, afname van de biodiversiteit en andere ecologische *collateral damage*.[18] Die planetaire plagen zijn trouwens *man-made*, door overbevolking, verstedelijking, energieproductie en –gebruik. Iedereen weet het, maar de meesten verdringen het, bewust of onbewust.[19]

Met name de **klimaatopwarming** is de laatste jaren in plaats van een negatief en te vermijden toekomstscenario, een hard toeslaande realiteit geworden. Drogere zomers en watertekort grepen ook hier bij ons plaats.

Tegelijk groeit wereldwijd de kennis over oplossingen voor de problemen waarmee de mensheid en de planeet kampt. Ook komen jeugd en grootouders wereldwijd op **straat**, protesteren gele hesjes en worden klimaatconferenties steeds **alarmerender**.

"Eten [ligt] - al vanaf de Tweede Wereldoorlog - in handen van de voedselindustrie [...] Grote bedrijven spinnen er garen bij en blijven groeien. De nadelen van deze intensieve en geïndustrialiseerde voedselproductie worden steeds duidelijker. Het milieu krijgt minder aandacht, het platteland loopt leeg, de consument vervreemdt van zijn eten, het vertrouwen in de producenten is ver te zoeken en kleine boeren verdwijnen. [...]. Gelukkig beseffen steeds meer consumenten dat deze problemen een heel andere aanpak vereisen. [...] Voedselproductie moet weer in handen komen van jong en oud, en niet van een kleine groep eetgrootmachten."
Michiel Korthals[20]

---

[18] Campbell et al: idem, zie voetnoot 7

[19] Jonathan Safran Foer. Het klimaat zijn wij. Ambo/Anthos, 2019

[20] Michiel Korthals, Goed eten: Filosofie van voeding en landbouw, Vantilt, Nijmegen, 2018 p.361-363

7. WERKVELD

Er zijn heel wat actoren die het gevestigde landbouw-voedsel systeem en het maatschappelijk bestel in stand houden. Dit zijn vooral (multinationale) ondernemingen in toeleverende, financierende of afzetindustrie. Ze spelen een grote rol in het beleid via **lobbygroepen** en beïnvloeden zo onder andere eigendomsrecht of patenten om hun eigen winstmarge te vrijwaren. Dat gaat vaak ten koste van de gewone voedselvoorziening, bijvoorbeeld via patenten die eigen zaadwinning bemoeilijken of overdreven reglementering van hoeveverkoop en ambachtelijke verwerking.

Individuele landbouwers en consumenten verenigen zich in beroepsorganisaties en consumentenverenigingen om ook een vinger in de pap te hebben. Op die manier kunnen ze in sociaal overleg gaan, of zelfs betogen om op te komen voor hun rechten en de schade te beperken. Sommige zogenaamd **syndicale** organisaties zijn echter al te veel **verstrengeld** qua belangen en verliezen daardoor aanhang bij degenen die ze claimen te vertegenwoordigen.

De groeiende beweging voor agro-ecologie heeft meer ambitie dan louter de schade te beperken van het huidige systeem, zij kiest voor een grondigere verandering.

In 2016 stond Wervel mee aan de wieg van een samenwerkingsverband rond agro-ecologie: 'Voedsel Anders Vlaanderen'. Intussen maken 27 lidorganisaties hier deel van uit en proberen we op het politieke en maatschappelijk debat te wegen. Verschillende milieu-, NoordZuid- en diverse andere organisaties zijn lid. Wervel neemt een groot aandeel van de werking op zich door know-how en netwerk te delen. Onze expertise over agro-ecologie als wetenschap, praktijk en **sociale beweging** wordt door diverse spelers gesolliciteerd, van ILVO tot de landbouwcommissie van het Vlaams Parlement. Agro-ecologische wetenschappers spreken van een "maatschappelijke tegenstroom" als "reactie op de industrialisering en kapitaalintensivering in de landbouwsector."[21]

Ook vanuit **andere invalshoeken** zoals gezondheid, wonen, vrijetijdsbesteding en hulpverlening, of nog breder snijden organisaties het thema voedselvoorziening aan.

Actie aan Braziliaanse ambassade naar aanleiding van branden Amazone en Cerrado Zomer 2019

[21] 'Agro-ecologie in een notendop', Marjolein Visser in Oikos 60, 1/2012.

B. MISSIE, VISIE en ORIËNTATIE

Missie, visie en oriëntatie van onze organisatie zijn fundamenteel voor onze beleidsplanning. Met de missie verwoorden we wie we zijn en wat we willen betekenen in de wereld. Onze visie ondersteunt die missie en geeft richting aan onze waarden, oriëntatie en doelstellingen.

MISSIE

Wervel ziet voeding als een mensenrecht en ijvert voor democratie in ons landbouw- en voedselsysteem.

Wervel verbindt eters en boeren, verwerkers en verdelers die voedsel in eigen handen nemen, om van elkaar te leren. Samen met hen werken Wervelaars aan een voedselvoorziening die maatschappelijk eerlijk, cultureel ingebed en ecologisch herstellend is.

Door innovatieve praktijken te ontwikkelen en door opgebouwde kennis te verspreiden, inspireert Wervel het debat over voedselvoorziening.

VISIE

1. IN EEN NOTENDOP

a. Op verschillende plaatsen in de voedselketen duiken praktijken op waar mensen het eigenaarschap van (een deel van) de voedselketen (opnieuw) opeisen. Dat kan alleen slagen als er een grondige verandering komt in het systeem en we zien ditie als een **verandering van onderuit**.
Dat eigenaarschap, 'voedsel in eigen handen nemen', zien we in de hele voedselketen, dus niet alleen bij de boeren, maar ook bij verwerkers, verdelers én eters.

b. Die 'eigen handen' zijn verschillend en kunnen dat ook blijven. Wij bekijken de 'eigen handen' in eerste instantie als de praktijken die op samenwerking steunen: ***commons***, '**voedsel in gemene handen**'.

c. Verandering in voedselvoorziening en meer samenwerking in en tussen de schakels van de voedselketen is meer dan een sociaal-economische zaak. Daarom hechten we veel belang aan **agro-ecologie**. Dat betekent zowel voedsel winnen (agro) als ecosystemen (ecologie) herstellen.

d. Hoe evolueren van een onevenwichtig voedselsysteem met overwicht van het ABC naar een veelvormige voedselvoorziening met plaats voor commons en agro-ecologie? Hoewel we een radicale ommekeer voor ogen hebben, pleiten we niet voor een grote revolutie. We hechten meer belang aan een gestage transitie en stellen verbinding tussen de vele betrokken als essentiële voorwaarde om tot een evenwichtig systeem te komen.

"Het zal niet volstaan de logica van onze voedselsystemen te verfijnen. We moeten die logica omkeren. De huidige voedselsystemen zijn enkel doelmatig voor een maximale winst van de agrobusiness. Het internationale, nationale en lokale beleid moet dringend andere, democratisch gedragen benaderingen bevorderen."
Olivier De Schutter [22]

[22] Democracy and diversity can mend broken food systems - final diagnosis from UN right to food expert Olivier De Schutter, 2014 – eigen vertaling.

2. VERANDERING VAN ONDERUIT

Vanuit onze verbindende rol bouwen we bruggen tussen innoverende praktijken die eigenaarschap opeisen in de voedselvoorziening

Voor steeds meer mensen, organisaties en spelers betrokken bij de voedselvoorziening wringt het bestaande systeem en manier waarop het ABC van bovenuit aanstuurt en controleert. De behoefte om van onderuit in te spelen en in te grijpen groeit.
Het ABC: aanbod van producenten stuurt consumptie
Dat agrobusinesscomplex verloopt nog grotendeels - zoals de hele hedendaagse economie - van productie naar consumptie. De landbouw staat in voor de **productie**. Landbouwers verkopen hun 'producten' op de 'markt'. Verwerking en distributie bepalen uiteindelijk wat te koop is voor **consumenten**. Vaak na een lange keten waarin elke schakel zijn meerwaarde en -prijs toevoegde. Maar ondanks het grote aanbod producten in de rekken, is een groeiende groep mensen niet tevreden. Omdat ze andere behoeften hebben, omdat ze producten **opgedrongen** krijgen.
Voedseldemocratie: behoeften van eters sturen voedselvoorziening
De groeiende groep mensen die niet tevreden is, wijst ons op de mogelijkheden om de voedselketen anders te organiseren. Voeding is een levensbehoefte en zij bepalen als **eters** zelf wat ze willen eten.[23]

Vanuit dat uitgangspunt komt de vraag hoe ze aan dat eten geraken: wie teelt wat en hoe? Sommigen **telen** in hun eigen tuin, vaak biologisch. Of ze kunnen met anderen **samentuinen** op een ongebruikt stuk, al dan niet gekregen, grond. Of ze kopen een stuk grond en vertrouwen het werk toe aan een **boer**. Uiteraard kunnen ook zelfstandige boeren kiezen om in te spelen op de behoeften van (liefst nabije) eters. Zo laten ze de druk van het ABC ook achter zich.
Niet alles kan van de grond direct in de mond. Ook **verwerking** kan - bij voorkeur ambachtelijk - in onderlinge vertrouwensrelatie met telers en eters. Eens geteeld en verwerkt, hoe het **verdelen**? In eigen tuin en in samentuinen is dat letterlijk verdelen: ieder krijgt zijn deel volgens de gemaakte afspraken. Een ingehuurde boer krijgt een vergoeding en bij zelfstandige boeren aanvaarden eters de boeren als prijszetter. Of de betaling nu voor een goed (een krop sla of een doos eieren) is of voor een dienst (wekelijks een voedselpakket of een heel jaar zelfoogst). Die verbindingen maken de voedselvoorziening stap voor stap meer lokaal, eco & fair.

[23] Voeding, eters, telers, verwerken, verdelen. Een andere taal spreken helpt om de multidimensionaliteit van voedsel als cultureel erfgoed en mensenrecht te herstellen. Het gangbare jargon van producenten, productie consumenten, distributie, etc...ademt te veel marktdominantie uit.

3. COMMONS

Vanuit onze laboratoriumrol wijzen we onze doelgroepen op de kracht van de commons en hun verbindend karakter

De **samenwerking** tussen en binnen verschillende schakels van de keten is nog niet bij alle initiatieven vanzelfsprekend. Eén organisatievorm die deze samenwerking als basis heeft, is die van de *commons*. We maakten er de afgelopen jaren kennis mee. Ons model 'Lunch met LEF' beoogde een samenwerking in een gemeenschap rond een school om lokale, ecologische en faire schoolmaaltijden op tafel te krijgen.
In de context van landbouw en voedsel roept *commons* meteen het gemeenschappelijke gebruik op van landbouw- en vooral weidegrond. Hoewel ze doen denken aan een gebruik in de Middeleeuwen, hield deze vorm van landgebruik veel langer stand. Ook bij ons vind je verwijzingen terug in namen met 'meent' en 'gemeen'. Ze verdwenen op grote schaal, in Engeland noemen ze dat de *enclosures* (Nl: insluiting of afsluiting): het resultaat van het omheinen en in particulier bezit nemen van die gemeenschappelijke gronden door grondbezitters.

De bioloog Garrett Hardin bedacht in 1968 "*the tragedy of the Commons*": privébelangen zoals een extra schaap op de gemene gronden zetten, brengen de duurzaamheid van het geheel in gevaar. Dat is juist als iedereen dat doet zonder onderling af te spreken. Maar zo'n werkwijze heeft niets met *commons* te maken. Want in een *commons* gaat het niet om vrije toegang, er zijn onderlinge afspraken en er is sociale controle. Naast een 'gemeengoed' (***commons***) is er een gemeenschap (***commoners***) die samen het geheel beheert (***commoning***).
Een *commons* hoeft niet altijd een stuk grond samen beheren te zijn. Een gemeenschap kan ook een hulpmiddel zoals water in handen nemen. Maar ook werktuigen, gebouwen, infrastructuur ofenergie. Elke *commons* bepaalt zelf de spelregels en ontwikkelt activiteiten die verband houden met het gemeengoed zoals kennis en ervaring vergaren en een gezamenlijke set normen en waarden ontwikkelen.

We moeten loskomen uit het antropoceen. Dat is geen zuivere 'groene' kwestie: met de klimaatchaos moeten we meteen de neoliberale mondialisering en de ongelijkheid aanpakken. En vooral, we mogen dat niet doen vanuit ons antropocentrisch project (futur), maar moeten inspelen op wat de aarde ons aankondigt (avenir).
(Bruno Latour)[24]

[24] Bruno Latour. Où atterrir? Paris, La Découverte, 2017

De kijk van Wervel op de plaats van de *commons* in de voedselvoorziening:

1.Een tegenstroom voor het agrobusinesscomplex met een nieuwe taal
In een *commons* is het uitgangspunt significant anders dan in het klassieke ABC. In de *commons* is voedsel een gebruiksgoed in plaats van louter koopwaar. En dat met zorg voor de mensen: een behoeftegestuurde economie op mensenmaat. In een nabije, vertrouwensvolle en op gelijkwaardigheid gebaseerde samenleving.

2.Een bijdrage tot participatieve democratie
Leden die deelnemen aan het gezamenlijke beheer (*commoning*) doen ervaring en kennis op. En ze voelen zich betrokken bij het algemeen belang.

3.Een nieuwe mens
Noch de staat, noch de markt slaagden erin om de burgers/consumenten te laten handelen vanuit een sociaal ethisch bewustzijn. Integendeel. Niet alleen zijn burgers ondertussen afhankelijk van overheid en markt, ze plooiden zich ook nog eens terug op zichzelf. Herleid tot de *homo economicus*. In een *commons*-samenleving leren mensen zich opnieuw op te stellen als '*homo cooperans*', een wezen dat graag samenwerkt.
Dit zal niet van vandaag op morgen gebeuren. Want voor een economische ommekeer zijn er nog heel wat sociale veranderingen nodig. Anderzijds beseffen we ook dat alles niet plots beter wordt als er maar *commons*gewijs gewerkt wordt.

Daarom zijn **experimenten** nodig. Daarom is het van belang om kleinschalige initiatieven te ondersteunen en te versterken. Dat kan op verschillende manieren:

- De verschillende schakels verbinden zich met elkaar. Initiatieven in één schakel halen niet veel uit als er in de andere schakels geen verandering gebeurt. Als bijvoorbeeld grond een *commons* is, maar de opbrengst kan alleen op de 'markt' worden verkocht, is er niet veel veranderd.
- Initiatieven organiseren zich in netwerken, anders blijven ze een naald in een hooiberg.
- Die netwerken kijken over het muurtje van de voedselvoorziening, naar domeinen als energie, mobiliteit, enzovoort.
- Initiatieven kunnen rekenen op de steun van de overheid. Al was het maar door een regelgeving of ten minste een gedoogbeleid, bijvoorbeeld van eigendoms- en gebruiksrechten.

4. AGRO-ECOLOGIE

Vanuit onze kritische rol wijzen we op de magie van agro-ecologie. Om die te kunnen zien is een mentaliteitswijziging nodig, een evolutie van een antropocentrische naar een holistische instelling. Agro-ecologie is een transformatie in het denken van boeren, eters, verwerkers en het beleid.

De voorbije decennia groeide het bewustzijn van de landbouw- en voedingssector over de omgeving waarin ze opereren. Met wat goodwill kunnen we zeggen dat iedereen zich momenteel bewust is van de **ecologische grenzen** op de planeet. Het draagvlak voor minder milieuschadelijke systemen van voedselvoorziening is aanzienlijk gegroeid. Helaas blijft de overtuiging wijdverspreid dat:
– milieumaatregelen sowieso ten koste gaan economische leefbaarheid
– elke vorm van landbouw inherent ecologische schade (hoe miniem ook) veroorzaakt.
Nochtans bestaan er praktijken die aantonen dat die overtuiging niet correct is. Die praktijken tonen aan hoe agro-ecologische voedselwinning bijdraagt tot een grotere economische leefbaarheid, niet enkel van de boeren, maar in de hele voedselketen. Ook stellen die praktijken zich niet tevreden met het beperken van negatieve milieu-impact, maar streven ze ernaar om **positieve milieu-impact te vergroten**.
Bijvoorbeeld door eiwittransitie, *agroforestry*, of door rotatiebegrazing. Zij zijn de voorlopers van een nieuw paradigma. [25]Dat komt neer op het steeds beter begrijpen van natuurlijke processen om die te faciliteren en als inspiratiebron te gebruiken.
Agro-ecologie is niet alleen een agronomische verrijking en een economische meerwaarde. Het is ook een **maatschappelijke beweging** die Wervel onderschrijft. Ook politieke stellingname, mentaliteitswijziging en zingeving zijn niet ver weg.

De strijd voor de planeet wordt al te vaak vernauwd tot die tegen de opwarming en die wordt
herleid tot terugdringen van de CO2 om een fictieve grens van graden opwarming te bereiken. Dat is symptoombestrijding. Een grondige benadering steunt op het inzicht dat wat we eco-logie zijn gaan noemen een ego-logie is van de mensheid. In de plaats van ons parasitisme zou symbiose moeten komen met de 'natuur' die ons voedt. Na een 'sociaal contract' is een 'natuurlijk contract' nodig.
(Michel Serres) [26]

[25] Call of the Reed Warbler: A New Agriculture, A New Earth. Charles Massy, 2017.

[26] Michel Serres. Le contrat naturel.Paris, Le Pommier, 2018

5. TRANSITIE DOOR VERBINDING

Hoewel Wervel beseft dat de spanningsvelden in de voedselvoorziening tot conflict kunnen leiden, ziet Wervel geen heil in tegenstellingen tussen belangengroepen. Wel in participatie en inspraak van alle betrokkenen door middel van **verbinding**:

- **tussen de hoofdstroom en de tegenstromen**
  Die kloof is minder onoverbrugbaar dan onze analyse van de hoofdstroom laat zien. De meerderheid van de betrokkenen hierin, landbouwers, kleine ondernemers en klanten, staan zelf onder druk van het systeem. Ze kunnen dus de eerste mede-standers worden van de tegen-standers tegen het agrobusinescomplex.

- **in de tegenstromen**
  Naargelang van waar de betrokkenen zich bevinden in de lange voedselketen, hebben ze uiteenlopende belangen. De producenten en consumenten bijvoorbeeld staan nu tegenover elkaar in een marktrelatie. Als hun relatie opnieuw vorm krijgt in een korte voedselketen van teler naar eter, kan daaruit een vertrouwensrelatie groeien.

- **tussen de verschillende praktijken**
  De alternatieven die personen en organisaties opbouwen zijn divers: verschillende teeltwijzen, verschillende bedrijfsvoering, verschillende maatschappelijke visies, verschillende culturele inspiratie. Als ieder geïsoleerd werkt, wordt het warm water vaak opnieuw uitgevonden... Op tijd en stond over het muurtje kijken, kan meerwaarde scheppen.

- **door het domein van voedselvoorziening te overstijgen**
  Niet alleen in landbouw en voedselvoorziening is er verzet tegen het gevestigde bestel. Aanverwante domeinen zoals natuur en wonen, energie en mobiliteit en cultuur en zingeving kunnen van elkaar leren in hun zoektocht naar alternatieven.

- **tussen overheid en bedrijfsleven**
  De staat en het kapitalisme zijn niet altijd de meest evidente bondgenoten. Dit kan wel als de overheid zich ondersteunend, als partnerstaat, opstelt voor initiatieven van onderuit. Stellen bedrijven zich generatief op, zodat producenten als gelijken een goed creëren dat gemeenschappelijk gebruikt kan worden, in plaats van extractief, waar mens en natuur niet veel inspraak hebben, kan er gepraat en samengewerkt worden.

- **met het brede publiek en specifieke doelgroepen**
  Bij het brede publiek zijn er *believers* en *non-believers*; conservatieven, progressieven en reformisten, voorstanders, tegenstanders en onverschilligen. Wervel stelt in de landbouw de nefaste gevolgen vast van monoculturen. We zijn overtuigd van diversiteit op het veld, maar ook in de samenleving. Daarom betrekken we groepen die zich buiten de 'monoculturele' leefwereld bevinden. Zoals mensen in armoede of uit etnisch-culturele groepen. Die hebben dikwijls een eigen voedselsysteem, met een eigen eetcultuur, en met een eigen voedselketen met invoer, winkels en restaurants.

6. ORIËNTATIE

Onze missie vertelt waarom we doen wat we doen en onze visie verduidelijkt hoe we dat willen doen. Wat we de volgende beleidsperiode zullen aanpakken noemen we onze oriëntatie. Gebaseerd op omgevingsanalyse, missie en visie stellen we een set aan oplossingen samen.
De groep in de samenleving die deelneemt aan de uitbouw van vaak horizontale oplossingsgerichte initiatieven, is sterk gegroeid de laatste jaren. De tegenstromen zijn talrijk en zeer vertakt. Mensen zijn actief in verschillende levenssferen en leren van elkaar. Want ze opereren in dezelfde omgeving met een belangrijke hoofdstroom.
Het is de taak van Wervel om dat van-elkaar-leren te versterken.
Daarnaast is het onze ambitie om onze visie op de agenda te zetten van grotere spelers. We laten onze standpunten doorwegen in de netwerken waarvan we deel uitmaken, en we nemen deel aan het maatschappelijk debat vanuit een oplossingsgerichte invalshoek.
We sturen de focus van vorige beleidsplannen bij:

- Met extra nadruk op de vernieuwing die in de tegenstromen van de voedselvoorziening bezig zijn, en minder op de probleemstelling en de analyse.
- We haken in op het bewustzijn dat aan de basis ligt van innoverende initiatieven en stemmen onze acties af op het niveau van betrokkenheid. We benaderen initiatiefnemers van een boerenmarkt anders dan de kopers. We vermijden invalshoeken als individuele schuld of gedragsverandering.
- We sturen aan op meer op structurele en maatschappelijke verandering, minder op individuele gedragsverandering.
- We zoeken aansluiting bij diverse actoren in de voedselketen, en niet alleen bij landbouwers.
- We staan open voor mensen en organisaties die vanuit andere invalshoeken werken, zoals mobiliteit, wonen, ruimtelijke planning, sociale gerechtigheid, levensstijl en zingeving.
- We spelen in op de behoefte aan expertise van de beweging voor voedsel in eigen (gemene) handen. Met name: agro-ecologie en voedsel als *commons*.
- We zetten in op sociale en culturele diversiteit. Mensen die in armoede leven, geraken moeilijk uit het heersende voedselsysteem of uit de rand ervan (voedselbanken bijvoorbeeld). Etnisch-culturele groepen hebben ook een specifieke band met het voedselsysteem. In deze beleidsperiode verkennen we beide fenomenen, leggen we contacten, en geven we initiatieven als in-eigen-(gemene)-handen-nemen een plaats.
- We verliezen het brede publiek niet uit het oog, indirect via de initiatieven en netwerken waarmee we samenwerken, direct in onze eigen werking.
- We streven niet naar één utopie, maar gunnen ook andere utopieën een plaats. Want ook in toekomstbeelden is diversiteit nodig.

B. PROCESVERLOOP: WERKEN AAN EEN WERVELEND PLAN

In het najaar van 2018 startte Wervel met de beleidsplanningscyclus. We betrokken bij het beleidsplanningsproces zowel externe stakeholders als onze interne stakeholders: bestuur, vrijwilligers en medewerkers. Om tot een gedragen en getoetst plan te komen hanteerden we naast traditionele ook nieuwe methodieken zoals Deep Democracy.

Gegevensverzameling en evaluatie via SWOART
Net zoals in de voorbije beleidsperiode kozen we voor SWOART-methodiek om tot beleidsuitdagingen te komen. Om zo breed mogelijk input te verkrijgen, verzamelden we gegevens zowel bij externe stakeholders als bij onze interne stakeholders (zie bijlage B). Zowel vrijwilligers als personeel voerden een uitgebreide telefoonronde uit van 43 deelnemers om antwoorden te verzamelen. Zo kregen we sterktes, zwaktes, kansen, bedreigingen, realisaties en ambities in beeld. De respons vanuit onze interne stakeholders en de respons van externe stakeholders was erg gelijklopend. Beide groepen vonden Wervel sterk in het bedenken van goede voorbeelden in de voedselvoorziening, sterk in het onderbouwen van dossiers maar niet genoeg gekend bij het brede publiek.

Deep Democracy voor meer inclusie
Eind 2018 namen een 30-tal actieve vrijwilligers uit verschillende teams deel aan het planningsweekend. We hanteerden de methodiek van Deep Democracy, gericht op inclusieve besluitvorming. Alle elementen uit de SWOART (zie woordenwolken in bijlage C) (sterktes, zwaktes, kansen, aspiraties, resultaten en bedreigingen) werden besproken waarbij telkens bepaalde stellingen werden geponeerd. De besluitvorming volgt dan niet simpelweg uit de meerderheid, maar informeert actief naar de stem(men) van de minderheid en put daar de wijsheid uit om het meerderheidsstandpunt aan te passen zodat iedereen (ook de minderheid) mee achter de besluiten kan staan. Bij diep-democratische groepsgesprekken worden individuele meningen niet als persoonlijk beschouwd, maar deelbaar en herkenbaar, zodat de groep uit alle standpunten kan leren. De input van het weekend droeg bij aan een inspiratierooster dat in maart 2019 verder werd verfijnd.
In het voorjaar van 2019 vonden drie deep democracy planningssessies plaats: formuleren van beleidsopties (inspiratierooster), scherpstellen van visie en missie, en doorlichten van de organisatiestructuur.

Met deep democracy
Haal je de grootste
wijsheid uit een groep

Inspiratierooster met beleidsopties
We combineerden in het inspiratierooster alle elementen van de SWOART met elkaar. Elke combinatie in het inspiratierooster leidt tot een handelingsperspectief, bijvoorbeeld schade beheersen bij de combinatie van zwaktes en bedreigingen.We overlopen alle handelingsperspectieven en de mogelijke beleidsopties hieronder:

Investeren: Sterktes x Kansen Welke sterktes kan Wervel uitspelen om aangereikte kansen te benutten? • We reiken mensen handvatten aan om meer bewust met voedsel om te gaan (geïnspireerd door de Curieuzeneuzen) • We stimuleren mensen om hierrond actie te ondernemen • Vanuit groter voedings- en klimaatbewustzijn inzetten op lokale laagdrempelige activiteiten, al dan niet gelinkt aan lokale voedselstrategie van de gemeente. Bijvoorbeeld doeboek voor de burger die gemeentelijk handen uit de mouwen wil steken. (Mogelijke nieuwe termen 'voedseldemocratie' en 'eigenaarschap van voedsel')
Inzetten: Sterktes x Resultaten Waar is Wervel sterk in en van welke resultaten dromen we in de toekomst? • Initiatieven ondersteunen/versterken die commons en agro-ecologie met elkaar verbinden. • Inzetten op publiek debat met ambitie om verder te gaan, toekomstscenario's tonen, magie van agro-ecologie.
Kiezen: Zwaktes x Kansen Welke kansen kunnen we aanwenden om de zwaktes in te perken? • Inspelen op voedselbewustzijn en lokale voedselstrategieën • Door basisgroepwerking (eigen Wervelwerking voorop, autonomie basisgroep) • Door beweging en lokale samenwerking (zie bottom-up, deel van grotere beweging)
Verdedigen: Sterktes x Bedreigingen Welke bedreigingen kan Wervel afwenden door haar sterktes in te zetten? ○ Aandacht geven aan globale en mondiale voedselketenproblemen ○ Dekolonisatie van voedselsysteem (internationale luik van voedsel in eigen handen) ○ Commons: als inspiratiebron of zelf een *commons*-toolkit ontwikkelen die bruikbaar is door diverse organisaties ○ Van kenniscentrum naar gedeeld kennisplatform (Website als platform: eigen wiki of bestaande Wikipedia voeden)
Omdenken: Aspiraties x Bedreigingen • Economie omkeren vanuit behoeftes: andere taal maken • *Economy of the commons* (starten van alles wat in de markt niet wordt gewaardeerd: arbeid en milieu. Meer veerkracht in plaats van afbraakeconomie.) • Inzetten op de *commons*-methodiek door interne vorming. Methodologische oefeningen (zoals op samenspraakdag met Maarten Crivits) ook lokaal organiseren en als werkmethode uittesten • Omgaan met machtsverhoudingen een plaats geven (beleid) ○ *Commons* en labo (zie hierboven) ○ We vertrekken bij lokale overheden omdat we op dat niveau invloed hebben, we ondersteunen met expertise in netwerken wanneer bovenlokaal ○ Machtsverhoudingen aanklagen, bijvoorbeeld supermarkt die over LEF begint en is geen LEF ○ Wat als we op machtsverhoudingen stoten, bijvoorbeeld met *commons*, gaan we die uit de weg of gaan we er tegenin door partners te zoeken: we gaan er tegenin, als het bijdraagt aan wat we principieel in de wereld kunnen/willen veranderen
Riskeren: Aspiraties en Resultaten • We leggen de link tussen voedsel en andere levenssferen en de transities die daar plaatsvinden • Gelinkt aan de *commons*

Realiseren: Aspiraties en kansen • We kiezen voor een campagne (naar ruim publiek) (meer top-down) • We kiezen voor acties naar specifiek publiek (meer bottom-up, diverser, binnen campagne?) • We beogen een groter bereik vanuit de beweging
Schade beheersen: zwaktes x bedreigingen Hoe versterken we onze zwaktes om de bedreiging af te weren? • Om onze zichtbaarheid te versterken kiezen we om acties te doen met een hoek af • Goede eigen identiteit ontwikkelen om partnerschappen aan te gaan • Investeren in communicatie: persrelaties uitbouwen, columnisten benaderen met onze thema's, lifestylebladen laten kennismaken met LEF-eten, infiltreren in bestaande kanalen met groot bereik
Herbevragen: Zwaktes x Resultaten Welke interne zwakte verhindert om naar onze gewenste of gedroomde resultaten toe te werken, welke moeten we eerst aanpakken om tot de gewenste resultaten te komen? • De basiswerking versterken door leerplekken aan te bieden • Interne samenwerking verhogen door meer overlap in de takenpakketten, opzetten buddy-systeem (vrijwilligers + personeel) • Als organisatie opener zijn voor nieuwe en bestaande vrijwilligers, uitschrijven en uitrollen vrijwilligersbeleidsplan → er zou meer bewustwording zijn als we zowel intern als extern meer zouden samenwerken, voor beleidsbeïnvloeding meer samenwerken met organisaties of netwerken zoals Voedsel Anders.

De beleidsopties die voortvloeiden uit het inspiratierooster en de deep democracy sessies werden geclusterd en de voorkeuren werden gepeild op de Algemene Vergadering van 9 maart. Hieronder worden de voorkeuren van deze peiling opgelijst.

samenhang (integrale kennis, maatschappelijk debat)	100
eigen handen (*commons* initiatieven versterken, verbinden)	84
bruggen bouwen met boeren	84
lokale voedselstrategie	71
aanklagen machtsverhoudingen	67
verbinden tegen polarisatie	58
beleidsbeïnvloeding	58
soja (Cerrado-problematiek)	55
bruggen bouwen met andere actoren voedselketen (ABC)	52

Intussen werd door het planningsteam verder gewerkt aan de omgevingsanalyse, visie en missie. Met deze voorkeuren van de AV leidde dat tot de volgende grote lijnen:

- Samenhang (integrale kennis, maatschappelijk debat)
- Voedsel in eigen handen (commons) en lokale voedselstrategieën
- Bruggen bouwen

De eerste aanzet voor de strategische doelstellingen was als volgt:

1. De kennispoot bestendigen en verder uitbouwen (samenhang; maatschappelijk debat)

2. Bestaande initiatieven (rond eigenaarschap van voeding) en pioniers (binnen en buiten de landbouw) worden ondersteund door onze bottom-up strategieën

3. Er zijn bruggen gebouwd met en tussen pionierboeren en gangbare boerenorganisaties

4. Onze eigen werking als labo is versterkt aan de hand van de commons als inspiratiebron.

    1. Linken zijn gelegd tussen voedsel en andere levenssferen en de transities die daar plaatsvinden

    2. We hebben zelf een commonsmodel ontwikkeld dat bruikbaar is voor diverse organisaties

Doelstellingen scherpstellen
Tijdens een workshop van Socius verdiepten we ons in de methodiek van *Theory of Change (TOC)*. Die zal ons de volgende beleidsperiode helpen om te begrijpen hoe verandering tot stand komt, om participatief te plannen, om impact aan te tonen en om extern te communiceren. Met *TOC* werd duidelijker welke operationele doelstellingen nodig zijn om onze strategische doelstellingen te realiseren. Met tussentijdse input van enkele sterk betrokken vrijwilligers en vanuit de verschillende planningssessies, stuurden we ook de missie en visie bij. De TOC stelde ons in staat de strategische doelstellingen scherp te stellen.

Praten, schrijven en verfijnen
In oktober 2019 kreeg het zakelijke luik van het plan vorm, een financieel vijfjarenplan werd opgesteld en begin december werd dit goedgekeurd door de raad van bestuur.
In november 2019 koppelden we terug met verschillende stakeholders, ons steunpunt Socius en de Federatie. Tijdens intervisiegesprekken toetsten we ook de doelstellingen af met collega's van sociaal-culturele organisaties zoals Voedselteams, Velt en aspirant-indiener Rikolto.
Nadien organiseerden we nog een speciale Algemene Vergadering voor de laatste input op het beleidsplan die we samen met de missie nog verder verfijnden. Het zakelijk plan werd ook afgewerkt en eind december 2019 was het beleidsplan klaar om in te dienen.
Het voorbije jaar stonden alle geledingen van de beweging op gezette tijden klaar om mee te bouwen aan dit plan. Met een open vizier keken medewerkers en vrijwilligers naar missie, visie, omgevingsanalyse, strategische en operationele doelstellingen. Samen creëerden we een breed draagvlak voor dit beleidsplan, zowel bij vrijwilligers, medewerkers als stakeholders van Wervel.

C. HET DOELSTELLINGENKADER VAN WERVEL

OVERZICHT STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

Op naar voedsel als gemeengoed!

Innoverende praktijken van voedselvoorziening versterken elkaar. Initiatieven die doorbreken, ontwikkelen zich in de richting van '*commons*'.

Wat eten we morgen en wie zal ervoor zorgen?

Door onze bijdrage vergroot het draagvlak voor agro-ecologische voedselvoorziening in het wetenschappelijke, maatschappelijke en politieke debat.

Wervel maakt er werk van!

Wervel professionaliseert verder als organisatie om haar externe doelstellingen waar te maken.

Wervel ondersteunt en verbindt innoverende praktijken die voedselvoorziening in eigen handen nemen met elkaar zodat ze van elkaar leren.
De *commons* inspireren als methodologie en gedachtegoed, en hebben potentieel om de maatschappelijke impact van innovatieve praktijken te vergroten.

Operationele doelstellingen

OD 1.1 Innoverende praktijken en rolmodellen in de groeiende beweging voor agro-ecologie voelen zich verbonden.

We inventariseren bestaande praktijken en verbinden ze met elkaar. Wervel brengt op lokaal en nationaal niveau innoverende initiatieven bij elkaar via samenspraakdagen en toont dit naar een breder publiek.

Lokaal: Samen met onze vrijwilligers uit de basisgroepwerking zetten we in op lokale voedselstrategieën. We zoeken naar samenwerking met lokale burgerinitiatieven, werkgroepen rond gemeentelijke voedselstrategieën of andere initiatieven. Deze verbinding is de noodzakelijke basis voor het latere beleidswerk. (zie SD 2)

Nationaal: Wervel is medestichter en lid van de groeiende beweging voor agro-ecologie Voedsel Anders. Wervel weegt door actieve inbreng op de agenda van Voedsel Anders. We verbinden praktijken en organisaties door samenspraakmomenten en colloquia te faciliteren in het kader van en in samenwerking met (leden van) Voedsel Anders.

Mogelijke acties en trajecten
- Op jaarlijkse basis organiseren we een samenspraakmoment of colloquium
- Samen met Voedsel Anders richten we bezoeken in aan vernieuwende initiatieven in Vlaanderen en daarbuiten
- We bieden ondersteuning aan voor vrijwilligers die actief zijn in lokale voedselstrategieën

Mogelijke Indicatoren
- Aantal samenspraakmomenten
- Aantal betrokken stakeholders
- Aantal gezamenlijke activiteiten
- Tevredenheid van stakeholders

Strategische doelstelling 1: Innoverende praktijken van voedselvoorziening versterken elkaar. De initiatieven die doorbreken, ontwikkelen zich in de richting van "*commons*". "Op naar voedsel als gemeengoed"

OD 1.2 Wervel stimuleert kruisbestuiving tussen innovatieve (transitie)praktijken in andere levenssferen en praktijken van voedselvoorziening

Doel van deze kruisbestuiving is om de verschillende aspecten van transitie met elkaar te verbinden. Dat kan resulteren in samenwerking. De groep mensen die met transitie bezig is in andere levenssferen, staat wellicht open om ook voedselvoorziening (als essentieel onderdeel van transitie) op een nieuwe leest te schoeien. Omgekeerd kunnen hun bestaande innovatieve praktijken van gezamenlijk beheer (al dan niet *commons*gericht) inspirerend zijn voor praktijken in de voedselvoorziening.

Mogelijke acties

- Verkennen van transitiepraktijken, aftasten mogelijkheden in het middenveld vertrekkende vanuit het Netwerk Bewust Verbruiken
- Uitwisseling organiseren
- Gezamenlijke projecten opstarten met initiatieven uit andere levenssferen

OD 1.3 We zoeken verbinding met groepen van mensen die leven in armoede en met etnisch-culturele groepen

Om van voedseldemocratie te spreken is het belangrijk om zoveel mogelijk mensen met diverse profielen en achtergronden te betrekken. Te vaak blijft duurzaam en gezond voedsel een nicheproduct voor de rijkere middenklasse. In sommige buurten ontstaan zelfs voedselwoestijnen. Dat zijn woonbuurten waar geen gezond voedsel te verkrijgen is.

We geloven dat voedsel een sterke verbindend element is om mensen met diverse achtergronden samen te brengen.
Daarom versterken we specifieke doelgroepen om samen hun eigen voedselvoorziening in handen te nemen.
Dit doen we door partnerschappen aan te gaan met organisaties die de groepen buiten de middenklasse bereiken, en door samen te werken met etnisch-culturele organisaties.
Mogelijke acties

- Verderzetten en uitbouwen van de samenwerking met CAW Brussel die nu kadert in 'Lunch met LEF'
- In samenwerking met gespecialiseerde partners ontwikkelen we educatief materiaal op maat van specifieke doelgroepen

OD 1.4 Tegen 2025 ontwikkelt Wervel een *commons*toolkit bruikbaar voor initiatieven in de voedselvoorziening

Wervel zet in op drie verschillende pistes om tot zo'n toolkit te komen:

- Ten eerste zetten we een experiment op dat we zelf faciliteren en ondersteunen.
- Ten tweede gaan we met vrijwilligers en *commoners* op pad om *commoning*praktijken op te sporen, te verkennen en te beleven. Uit voorbereidende gesprekken met Voedselteams stelden we sterke interesse vast om hierrond samen te werken.
- Tot slot passen we in onze interne werking *commons*principes toe.

Wat we leren uit deze drie pistes brengen we samen en daaruit destilleren we een toolkit, bruikbaar voor initiatieven in de voedselvoorziening.

Mogelijke acties en trajecten

- Wervel lanceert een procedure/projectoproep in samenwerking met KBS, eventueel gekoppeld aan een wedstrijd. (2022-2024)
- Wervel schrijft een vacature uit voor een trekker van een *common*traject. (2022-2024)
- Wervel werkt zich in en leert uit bestaande *commons*praktijken en betrekt hier vrijwilligers bij (2021)
- Wervel onderzoekt de succesfactoren met betrokken vrijwilligers/commoners: samen leren we hoe en waarom de *commoning* al dan niet werkt
- Wervel integreert ook in de interne werking *commons*praktijken (bijvoorbeeld de principes van sociocratie). (zie SD 3) (2021)

"I tell economists that if you ignore the commons, you're ignoring one of the most vibrant spaces of the 21st century economy." Kate Raworth

Strategische doelstelling 2: Door onze bijdrage vergroot het draagvlak voor agro-ecologische voedselvoorziening in het wetenschappelijke, maatschappelijke en politieke debat. Wat eten we morgen en wie zal ervoor zorgen?"

In deze doelstelling onderzoeken we alle schakels van de keten. Als observator positioneert Wervel zich in het midden van de keten en kijkt zowel stroomopwaarts tot aan de bodem als stroomafwaarts tot aan de consument of 'eter'.

Wervel zet het vergrootglas op de essentiële en onderbelichte aspecten in de voedselvoorziening zoals:

- de link tussen bodemkwaliteit, gezondheid en klimaat
- de rol van dieren en natuur in de landbouw

Hierbij richten we ons enerzijds op beloftevolle agro-ecologische praktijken en anderzijds op sociaal-culturele praktijken van commoning in de voedselvoorziening. Samen met deze initiatieven vergroot Wervel bij het brede publiek, beleidsmensen, wetenschappers en alle betrokkenen in de voedselvoorziening het draagvlak voor agro-ecologie.

We werpen (in samenwerking met andere organisaties) een kritische blik op de obstakels die deze alternatieven nog in de weg staan zoals:

- het financiële systeem achter het agrobusinesscomplex
- de gevestigde belangen en hun lobbygroepen
- de internationale handelsmechanismen en het nefaste effect daarvan op lokale bevolking en ecosystemen (bijvoorbeeld de Braziliaanse Cerrado)

Dit is een niet exhaustieve lijst die we in de jaarplannen toetsen aan de actuele tendensen.

Operationele doelstellingen

OD 2.1 Wervel onderbouwt dossiers op een transdisciplinaire manier

Met transdisciplinair bedoelen we de manier waarop we de opbouw van dossiers aanpakken. We betrekken verschillende disciplines en werken dus interdisciplinair, maar we gaan nog een stap verder dan dat door ook eindgebruikers zoals boeren of eters te betrekken.

Mogelijke acties
We doen aan transdisciplinair studiewerk rond een aantal thema's:

- De link tussen bodemkwaliteit, gezondheid en klimaat
- De rol van dieren en natuur in de landbouw
- Sociaal-culturele praktijken van commoning in de voedselvoorziening
- De mondiale dimensie, in het bijzonder rond de Braziliaanse Cerrado (in samenwerking met de Cerradowerkgroep en PhD-studenten van de KU Leuven)

We bouwen rond deze thema's een internationaal netwerk uit van theoretische en praktijkdeskundigen.

OD 2.2 Rolmodellen mengen zich in het publieke debat over de toekomst van de voedselvoorziening

Rolmodellen zijn mensen of groepen die praktijken van 'voedsel in eigen handen nemen' ontwikkelen op een inspirerende manier.

Mogelijke acties:

- Elk jaar reiken we een prijs uit aan een innoverend initiatief of een rolmodel in de voedselketen.
- Opsporen en identificeren van de rolmodellen in samenwerking met vrijwilligers, zowel lokaal als internationaal
- Ondersteunen van de rolmodellen:
  - -begrijpen en uitwisselen
  - -multimediaal documenteren
  - -netwerk van peers aanbieden
  - -mediatraining voor rolmodellen
  - -politiseren van rolmodellen

Mogelijke indicatoren

- Aantal bedrijfsbezoeken bij rolmodellen
- Aantal rolmodellen gedocumenteerd
- Aantal rolmodellen gepolitiseerd
- Aantal ontmoetingen tussen rolmodellen

OD 2.3 Wervel zet agro-ecologie op de agenda van boerenorganisaties

Om deze dossierkennis over te brengen gaan we in dialoog met boerenorganisaties. We balanceren hier tussen de rol van aanklager en van dialoogpartner, afhankelijk van de houding of positie van de boerenorganisatie. Eventueel kan een combinatie van actie en dialoog overwogen worden.

Mogelijke acties

- Versterken van Boerenforum
- Overlegmomenten met of acties bij de gangbare boerenorganisaties
-

Mogelijke indicatoren

- Jaarlijks beschikt Wervel over minimaal 1 overlegmoment tussen pionierboerenorganisaties en gangbare boerenorganisaties
- Aantal stakeholders van Wervel betrokken bij de overlegmomenten met de gangbare boerenorganisaties
- Er zijn bruggen gebouwd met en tussen pionierboeren en gangbare boerenorganisaties
- Betrokkenheid van boeren(organisaties) op het digitaal kennisplatform/argumentarium

OD 2.4 Wervel zet agro-ecologie op de agenda van beleidsmakers

We grijpen lokale voedselstrategieën aan en benutten de bestaande netwerken om lokaal aan beleidswerk te doen.
Op een hoger niveau benutten we de mogelijkheden om de impact van beleidswerk te vergroten via Voedsel Anders. Dat doen we in samenwerking met rolmodellen, wetenschappers, boeren, …
Rond specifieke dossiers zoeken we samenwerking met internationale netwerken om ook het Europese beleid te beïnvloeden.

Mogelijke acties
- Interactie met beleidsmakers bijvoorbeeld door overleg, dossiers te verdedigen of bij straatacties
- Opiniestukken

OD 2.5 Wervel zet agro-ecologie op de wetenschappelijke agenda

Wetenschappers zijn een belangrijke stem in het maatschappelijke debat geworden. Ze verschaffen legitimiteit en kunnen voor een onderbouwing zorgen van dossiers. Wetenschap zoekt contact op met de samenleving en visa versa. Wervel moedigt wetenschappers aan om zich te engageren in het agro-ecologisch onderzoek en hierbij burgers te betrekken.
Mogelijke acties:
- Actieve aanwezigheid op relevante events
- Debat op sociale media
- Verbindingen leggen tussen wetenschappers en innovatieve praktijken
- Samenwerkingen in wetenschappelijke projecten
- Samen ontwerpen van Citizen Science

Mogelijke indicator:
Betrokkenheid van wetenschappers op het digitaal kennisplatform

OD 2.6 Wervel ontwikkelt leeromgevingen om het debat te voeden

In de vorige beleidsperiodes bouwde Wervel een kenniscentrum uit. Dit evolueert naar een gedeeld kennisplatform waarbij interactie centraal staat. We betrekken hierbij de rolmodellen, boeren(organisaties), beleidsmakers en wetenschappers. Zij dragen bij op hoog niveau, wat niet meteen toegankelijk is voor een ruim publiek.
Een toegankelijke vertaling realiseren we door nauwe banden aan de halen met brede pers en Citizen Science te incorporeren. Op maat van partners met een groter bereik bieden we leeromgevingen aan rond agro-ecologie en *commoning*.

Mogelijke acties:
De opgebouwde dossiers maken we bekend bij een breder publiek:
- Door aanwezigheid in media met acties, campagnes, opinies en dossiers.z
- We zoeken met nieuwe en bestaande partners hoe we door win-winsamenwerkingen onze dossiers een breder bereik kunnen geven.

- We investeren in de vertegenwoordiging van Wervel in netwerken en op relevante events en fora.
- Wervel organiseert debatten rond
    - De link tussen bodemkwaliteit, gezondheid en klimaat
    - De rol van dieren en natuur in de landbouw
    - Sociaal-culturele praktijken van *commoning* in de voedselvoorziening
- Constructie van digitaal argumentarium/kennisplatform, met onder andere factchecks van officiële standpunten (platform gericht op co-creatie, actief- constructief gemodereerd)
    - Relevante maatschappelijke actoren en rolmodellen participeren
    - Incorporatie van laagdrempelige Citizen Science
- We werpen in samenwerking met andere organisaties een kritische blik op de obstakels die deze alternatieven nog in de weg staan zoals:
    - Het financiële systeem achter het agrobusinesscomplex
    - De gevestigde belangen en hun lobbygroepen
    - De internationale handelsmechanismen en het nefaste effect daarvan op lokale bevolking en ecosystemen. (bijvoorbeeld de Braziliaanse Cerrado)
- Samenwerkingen met andere sociaal culturele organisaties zoals Climaxi of Velt.

Deze niet-exhaustieve lijst toetsen we in de jaarplannen aan de actuele, maatschappelijke tendensen.

Mogelijke indicatoren

- Tegen 2025 organiseert Wervel rond minstens 3 thema's een leeromgeving die het debat faciliteert
- Aantal betrokken rolmodellen bij de leeromgeving
- Aantal betrokken maatschappelijke actoren bij de leeromgeving
- Aantal organisaties die aan de slag gaan met het thema of aantal organisaties die activiteit rond het thema organiseren
- Uitgevoerde acties rond een Wervel-thema die aanzetten tot kritisch denken
- Aantal events waar Wervel aan bijdroeg
- Aantal gepubliceerde opiniestukken of artikels in media
- Aantal bijdragen aan mediastukken
- Bijdragen tot agenda-setting bij stakeholders
- Aantal activiteiten georganiseerd waarbij politici zijn betrokken

---

Strategische doelstelling 3 Wervel professionaliseert verder als organisatie om haar externe doelstellingen waar te maken "Wervel maakt er werk van"

Operationele doelstellingen

OD 3.1 Tegen 2025 implementeert Wervel principes van *commons* in de eigen werking

Omdat we de waarden die we uitdragen ook willen toepassen binnen de eigen werking, fungeren we als een laboratorium voor het *commons* model. Nadien kunnen we als voorbeeld dienen voor andere organisaties. Om dit te verwezenlijken is er ruimte voor experiment en talentontwikkeling nodig. We onderzoeken de principes van sociocratie als mogelijke inspiratiebron om intern te groeien. Deze bestuursvorm heeft een de sterke link met het *commons*gedachtengoed.

Mogelijke acties
- Ruimte creëren in het team en bij medewerkers om pilootprojecten uit te werken en op te zetten
- Organisatiestructuur bijsturen om de nieuwe focus te ondersteunen

Mogelijke indicatoren
- Aantal opleidingen en bijscholingen van medewerkers
- Deelname aan denk- en inspiratiedag, netwerkmomenten, congressen
- Trajecten opzetten voor teamwerking
- Jaarplannen met duidelijke doelstellingen
- Nieuwe projecten uitschrijven & uitvoeren

OD 3.2 Een transparant, zorgzaam en kwalitatief medewerkersbeleid draagt bij tot een stimulerende werkomgeving

Gelukkige medewerkers dragen bij tot een positieve en stimulerende werkomgeving, wat essentieel is voor de werking van Wervel. Oog voor een gezonde werk-privé balans draagt bij tot een positieve werksfeer. Door in te zetten op competenties en talenten werkt Wervel aan een gedragen personeelsbeleid.
Alle medewerkers (inclusief stagiairs) hebben recht op coaching, vorming en inspraak. Wervel heeft oog voor diversiteit, ook tijdens aanwervingen. Wervel werkt verder aan aantrekkelijke takenpakketten van minimum 0.5 VTE per persoon.
Momenteel (dec 2019) werken er 5 mensen (3,33 VTE) in een deeltijds arbeidsregime. Om de werkdruk te verlagen is het essentieel om het aantal werknemers te verhogen naar 5 VTE, waarvoor we extra middelen zoeken. (zie zakelijk luik)

Mogelijke acties/traject
- VTO-beleid en aanwervingsbeleid dat zich ent op de nieuwe oriëntatie (zie punt 6 oriëntatie, OD 3.1), bijvoorbeeld ervaring met groepsdynamica en commoning
- Functionerings- en evaluatiebeleid aanpassen aan nieuwe manier van werken
- Regelmatige coaching- en functioneringsgesprekken

Mogelijke Indicatoren
- Aantal functioneringsgesprekken
- Competentiematrix up to date
- Jobtevredenheidsscore
- Positieve evaluaties door de werkgever
- Aantal opleidingen en vormingsuren gevolgd door medewerkers
- Een gedragen en uitgeschreven wervingsbeleid
- 5 VTE tegen 2025

OD 3.3 Wervel versterkt haar vrijwilligerswerking en focust op een verruiming van haar achterban.

Door je te engageren bij Wervel help je mee met de uitbouw van een voedseldemocratie. Je bent bewust over de rol die onze voedselvoorziening heeft in de samenleving en het milieu. Je leert en ervaart wat een democratische voedselvoorziening kan inhouden en door wat dit vandaag wordt verhindert. Je vindt jouw eigen rol als medestander van eters en telers om deze belemmeringen te overwinnen en inspireert hierbij anderen. Zo klinkt het in onze nieuw vrijwilligersbeleid.
In samenwerking met de vrijwilligers rollen we ons vrijwilligersbeleid uit. We brengen competenties, ruilmotieven en ‘goesting’ in kaart. We monitoren, evalueren en houden deze gegevens jaarlijks up-to-date.

Doelstellingen vrijwilligersbeleid (zie bijlage)
- Wervel vindt nieuwe vrijwilligers die mee een voedseldemocratie willen vormgeven.
- Wervel versterkt en inspireert de bestaande vrijwilligers rond voedseldemocratie.
- Wervel is een open organisatie waar vrijwilligers inspraak hebben.
- Wervel vrijwilligers krijgen erkenning en worden beloond.
- Wervel ontwikkelt een waarderend afscheidsbeleid

OD 3.4 Wervel zoekt structurele partnerschappen om de communicatiewerking te versterken

Wervel is een kleine organisatie boordevol ideeën. Er zijn echter steeds meer organisaties die rond gelijkaardige thema's werken. Tijdens de vorige beleidsperiode en in aanloop van deze beleidsperiode stemden we de gemeenschappelijke doelstellingen op elkaar af en keken we hoe we verder konden samenwerken. We zetten verder in op structurele samenwerking om elkaar communicatief te ondersteunen.

OD 3.5 Wervel zet een registratie- en evaluatiesysteem op, en evalueert dit periodiek

We expliciteren met welke activiteiten, acties en campagnes we een ruimer publiek bereiken. We brengen zowel het educatief materiaal kwalitatief en als kwantitatief in kaart, alsook welk publiek we ermee bereiken. Evaluatiemethoden zijn ontwikkeld. (zie nota evaluatie in bijlage) We willen deze gebruiken, evalueren en waar nodig bijsturen.
Om van meet af aan in kaart te brengen hoe een interventie tot verandering of de beoogde resultaten leidt, werken we waar kan volgens de principes van de Theory of Change. We scholen ons hier ook in bij. We hanteren deze methodiek om relevante indicatoren te identificeren die we kunnen monitoren. Zo kunnen we de bijdrage van acties tot bepaalde outcomes en maatschappelijke verandering die we beogen, evalueren.

OD 3.6 Een efficiëntere administratie en organisatie ondersteunt de werking

In de vorige beleidsperiode werkten we al aan een administratieve vereenvoudiging en besteedden we de boekhouding uit. Dit loopt nu grotendeels automatisch via een online platform dat we delen met de boekhouder.
De volgende jaren zal Wervel verder focussen op automatisering en samenwerking.
Daarom volgen we op welke automatiseringen klaar zijn om rendabel te implementeren.
We zoeken samenwerking om de administratieve lasten te verlichten en overhead te delen.
Mogelijke acties

- Kosten-batenanalyse verdere automatisering payroll
- Administratieve taken herdenken en stroomlijnen
- Verdere ontwikkeling CRM
- Uitbouw van een online shop en online platform voor vrijwilligersadministratie
- Vereenvoudigen algemeen rekeningstelsel
- Opstellen analytische boekhouding
- Projectmanagement ondersteuning (bijvoorbeeld Podio werktool)

D. RELEVANTIE

Wervel is gehuisvest in het Brussels hoofdstedelijk gewest. De voertaal is Nederlands, maar we kiezen er strategisch voor in Brussel te zetelen. Het is geografisch en strategisch centraal gelegen en binnen het tweetalige gebied van Brussel-Hoofdstad. We werken regelmatig met Nederlanstalige en anderstalige partners uit het Brusselse gewest. Zo werkten we samen met de ULB en de tweetalige partner Innoviris een voortraject uit van het BREAD Project. Dat wil de hoofdstad opnieuw verbinden met een lokale broodketen door betere samenwerking tussen eters, en met bakkers, molenaars en boeren. De focus van het project ligt op participatief onderzoek en op 'living-labs', plaatsen waar mensen samenkomen om op zoek gaan naar alternatieve manieren van produceren, consumeren en uitwisselen zodat elkeen beter begrijpt wat gezond en duurzaam voedsel betekent, waar het vandaan komt en welk verhaal het meedraagt. Wervel blijft in de toekomst niet enkel in Vlaanderen actief maar ook in het tweetalige gebied van Brussel-Hoofdstad.

Verder zijn enkele van onze vrijwilligers woonachtig en actief in het Brussels Hoofdstedelijk gewest of in de Brusselse rand. Verder organiseerden we ook aanzienlijk wat activiteiten in Brussel, zie grafiek "geografische spreiding activiteiten" onder kerngegevens over de werking 2018-2019.
Zoals in de omgevingsanalyse vermeld, zijn er heel wat stemmen die pleiten voor een holistische/integrale aanpak van het voedselsysteem en een ommekeer van de gangbare manier waarop het ABC voedsel produceert. Uit onze SWOART en de omgevingsanalyse leiden we af dat voedselsystemen bespreekbaar maken en op de kaart zetten niet alleen relevant is, maar hoognodig. Uit de kerngegevens en SWOART blijkt dat het bereik van Wervel groeit maar dat Wervel nog weinig bekend is bij het ruime publiek. In de sector daarentegen zijn we wel gekend voor onze expertise en deskundigheid.
Vanuit onze verschillende rollen en functies zijn we kritisch onderbouwend, schuiven we de positieve voorbeelden naar voor en reiken we handelingsperspectieven aan. We verbinden en experimenteren met "nieuwe" modellen geïnspireerd op de commons. Wervel draagt bij aan het maatschappelijk debat en de maatschappelijke beweging rond voedselproductie door in te zetten op de magie van agro-ecologie en de commons.

E. VRIJE TIJD

Wervel werkt voor volwassen in de vrije tijd. De activiteiten (lezingen, workshops), campagnes (politieke, maatschappelijke) en projecten (commons) zijn voor niet-professionals. Soms benaderen we mensen wel als professional (bijvoorbeeld de boeren of rolmodellen), maar altijd in hun vrije tijd: we politiseren hen om op relevante fora en media te vertellen hoe zij zich in de voedselvoorzieningsketen op een positieve manier inzetten. Zoals besproken in de maatschappelijke bewegingsfunctie, Wervel geeft deze rolmodellen een megafoon samen met geïnspireerde en geëngageerde vrijwilligers.

F. DOELGROEPEN

Wervel zet in op het ruime publiek maar afgebakend in verschillende doelgroepen. Vanuit onze missie en onze strategische doelstellingen werken we naar:
mensen die een sleutelpositie innemen in de voedselvoorziening

- **eters:**
  willen we versterken in het eigenaarschap van het voedsel, en bewust laten worden over de diverse aspecten in de voedselvoorziening. Hen aanzetten om te wegen op verwerkers, verdelers en beleidsmakers.
  Maar iedereen eet toch? Mikken we dan op iedereen? Nee: we kiezen ervoor om te mikken op mensen die al ietwat kritisch zijn over hun eigen voedselpatronen. Hen willen we inspireren om een stapje verder te zetten. We geloven dat dialoog met mensen uit culturele minderheden een interessante oefening is om elkaars eetpatronen en de link met de voedselvoorziening tegen het licht te houden. Daarnaast willen we de voedsel-vaardigheden van kwetsbare eters verbeteren: mensen in armoede.

- **telers, verwerkers en verdelers**:
  willen we inspireren om verder te gaan in hun zoektocht naar een eerlijk, ingebed en herstellende voedselvoorziening. Willen we een platform geven om hun verhaal te vertellen aan de eters.

- **beleidsmakers** willen we kennis laten maken met de beweging van bovenstaande groepen die voedsel in eigen handen nemen.

- **wetenschappers** willen we aanmoedigen om zich te engageren, willen we betrekken op het maatschappelijk debat

- mensen die bezig zijn met **commons in andere levenssferen** kunnen geïnspireerd worden en inspirerend werken voor food commons

We hanteren hierbij een inhoudelijke focus.

- Wervel inspireert om voedsel in eigen handen te nemen. We weten dat niet elke Vlaming dat wil of kan. We denken dat het daarom goed is om niet op iedereen te mikken. Zie de figuur bij visie op de leerfunctie. We richten onze pijlen op de early adopters en early majority, door hen onder meer in contact te brengen met de innovators. Onze laboratoriumwerking situeert zich ook bij de innovators en zij werken als inspiratie voor de early adopters en early majority.

- mensen uit **zwakkere socio-culturele klassen**, die we zeker willen betrekken in een “voedselvoorziening in eigen handen”. Een duurzame voedselvoorziening hoeft niet duurder te zijn, zoals het meestal klinkt, maar blijkt voor sommige mensen nog weinig toegankelijk.

- **interculturele groepen** die een eigen voedselcultuur hebben en waarbij we zoeken naar uitwisseling.

Vorige beleidsperiode zetten we sterk in op ons communicatiebeleidsplan en de uitrol hiervan. We werkten persona uit en segmenteerden de doelgroepen. De volgende jaren denken we verder na hoe we die beter kunnen bereiken. Wervel vertaalt zijn expertise in een genuanceerd verhaal. In het verleden brachten we dat verhaal echter vaak hoogdrempelig. In ons huidig beleidsplan was het opzet om met de campagne Lunch met LEF een de doelgroep (ouders van jonge kinderen) te bereiken. We leren uit de evaluatie van de campagne dat de instapdrempel voor deze doelgroep te hoog lag. Met de andere thema’s en campagnes (agro-ecologie en Cerrado) kon Wervel wel zijn doelpubliek bereiken. In de toekomst blijven we experimenteren, blijven we met onderbouwde dossiers ons klassieke doelpubliek (geïnteresseerde burgers, pers, landbouwsector, academici, …) aanspreken. Om van voedseldemocratie te spreken is het

belangrijk om zoveel mogelijk mensen met diverse profielen en achtergronden te betrekken. Te vaak blijft duurzaam en gezond voedsel een nicheproduct voor de rijkere middenklasse. In sommige buurten ontstaan zelfs voedselwoestijnen. Dat zijn woonbuurten waar geen gezond voedsel te verkrijgen is.

We zien voedsel niet alleen als mensenrecht maar geloven dat voedsel een sterke verbindend element is om mensen met diverse achtergronden samen te brengen.

Daarom versterken we specifieke doelgroepen om samen hun eigen voedselvoorziening in handen te nemen. Dit doen we door partnerschappen aan te gaan met organisaties die de groepen buiten de middenklasse bereiken (zoals we in het verleden hadden met RISO, Welzijnszorg), en door samen te werken met etnisch-culturele organisaties.

Zie bijlage A: naar een ruim publiek

G. VRIJWILLIGERS

Wervel groeide dertig jaar geleden uit een vrijwilligerswerking. Sommigen van hen zijn vandaag nog altijd actief. Onze betaalde krachten ontwikkelden elk hun eigen manier om met de vrijwilligers om te gaan.

In het najaar van 2019 schreven we een vrijwilligersbeleidsplan waarmee we medewerkers stimuleren om van elkaar te leren en hun eigen sterktes nog verder uit te bouwen. Verder heeft dit plan natuurlijk als doel de huidige vrijwilligers te ondersteunen en Wervel aantrekkelijker te maken voor nieuwe vrijwilligers.
We ontwikkelden een nieuwe visie op vrijwilligerswerk, die aansluit bij de nieuwe missie.
Door je te engageren bij Wervel help je mee met de uitbouw van een voedseldemocratie. Je bent bewust over de rol die onze voedselvoorziening heeft in de samenleving en het milieu. Je leert en ervaart wat een democratische voedselvoorziening kan inhouden en door wat dit vandaag wordt verhindert. Je vindt jouw eigen rol als medestander van eters en telers om deze belemmeringen te overwinnen en inspireert hierbij anderen.

Omdat we geloven dat vrijwilligers zelf erg goed weten wat werkt en om het draagvlak van het vrijwilligersbeleidsplan te vergroten, lasten we inspraakmomenten in om samen met hen het vrijwilligersbeleid uit te tekenen. Deze inspraakmomenten vonden plaats in het kader van het beleidsplanningsproces.

Zie bijlage D : vrijwilligersplan

H. VISIE OP DE ROLLEN

De sociaal-culturele rollen bepalen hoe we ons verhouden tot de samenleving, hoe we die mee vormgeven en hoe we eraan bijdragen. De rollen zijn de processen die daarvoor nodig zijn en tonen onze relaties met andere actoren.

Verbindende rol

Omdat we voeding als een mensenrecht zien, aanvaarden we niet dat voedsel louter als koopwaar wordt gezien. Eten verbindt ons allemaal, ongeacht onze koopkracht.

De voedselvoorziening gaat niet alleen eters aan. Ook verdelers, verwerkers, en het minst zichtbaar, de landbouwers en telers maken er een essentieel deel van uit. In de omgevingsanalyse stellen we vast dat er nog te weinig verbinding is tussen de verschillende actoren in de keten. Op die verbinding en de kwaliteit ervan zetten we met Wervel in.

Daarvoor hebben we de bagage in huis. Onze expertise in systeemanalyse en onderlinge samenhang wordt breed erkend. Die komt overigens ook tot stand door verbinding te creëren in ons studiewerk. Met een transdisciplinaire aanpak die erin bestaat om diverse disciplines, vaak in internationaal verband, samen te brengen rond (en met!) innovatieve praktijken.

Een belangrijke beweegreden om in te zetten op die verbinding vloeit onrechtstreeks voort uit onze missie. De verschillende initiatieven en praktijken die voedsel in eigen handen nemen, zijn nu nog sterk versnipperd. Door de krachten te bundelen, kunnen zij sterk aan maatschappelijke impact winnen.

Dit sluit aan bij de behoefte van landbouwers: een voldoende grote afzetmarkt in korte keten. Want Wervel is overtuigd dat die korte keten noodzakelijk is voor een waardig inkomen (zie missie: voedselvoorziening die “maatschappelijk eerlijk” is).

Bovendien sluit het ook aan bij de behoefte aan verbindingen tussen de andere actoren: eters die vervreemd raakten van het systeem dat hen van voedsel voorziet. De toegenomen aandacht voor voedsel en klimaat enerzijds en de toegenomen autonomie anderzijds, maken dat meer mensen opnieuw eigenaarschap willen opnemen.

Wervel verbindt de mensen die op zoek zijn naar positieve handelingsperspectieven. En voor hen vergemakkelijken we het proces om eigenaarschap op te nemen. In het voorliggend beleidsplan zetten we bovendien ook expliciet in op het betrekken van mensen uit (voor ons) nieuwe groepen. Zowel etnisch-culturele groepen, mensen in armoede of mensen die met transitiepraktijken in andere levenssferen bezig zijn.
De kwaliteit van die (al dan niet nieuwe) verbindingen maken we niet alleen waar doordat we op een integrale manier naar voedselvoorziening kijken, maar ook omdat we inspiratie putten uit de veelbelovende *commons*methodiek. *Commoning* houdt een actieve samenwerking in, en het opnemen van eigenaarschap en verantwoordelijkheid vanuit een gedeelde intentie en intrinsieke motivatie voor het algemeen belang.
Mooie voorbeelden zijn een coöperatieve supermarkt of boerderij. Uit die initiatieven kunnen we leren, en we brengen ze samen zodat ze elkaar versterken.
Zowel nationaal als internationaal zetten we in op netwerking en samenwerking met gelijkgezinde organisaties.

"Life did not take over the world by combat, but by networking." Lynn Margulis

Kritische rol

De varkenspest was in 1990 de aanleiding voor Wervel om sterk systeemkritisch aanwezig te zijn in kranten en tijdschriften. Dat DNA willen we niet kwijt. We willen op de zere plekken van het landbouw- en voedselsysteem blijven duwen maar het zwaartepunt is geleidelijk verschoven naar positieve alternatieven.
Beide elementen kunnen we niet van elkaar loskoppelen en ze zijn ook altijd aanwezig geweest in onze werking. Pleiten voor eerlijke prijzen voor landbouwers vertrekt vanuit de verontwaardiging over de onrechtvaardigheid die ingebakken zit in het dominante voedselsysteem. Maar om geloofwaardig te kunnen pleiten, moet je handelingsperspectieven bieden, zoniet dreigt een doemdenken dat verlamt.
Zowel 'agro-ecologie' als *'commons'* zijn een samenhang van wetenschap, praktijken en sociale beweging. Inherent aan elke sociale beweging is een kritiek op de heersende samenleving. Kritiek mag echter niet gratuit zijn. Daarom onderbouwen we dossiers in samenwerking met wetenschappers en betrokken actoren. Om deskundig het debat aan te gaan. Die deskundigheid is een troef om de media te betrekken en om zo een breder publiek te bereiken met onderbouwde kritiek.

Een deel van onze vrijwilligers heeft een reeds sterke kritische kijk. Die kijk speelt een belangrijke rol in de kennisopbouw van onze organisatie. Zo zijn verschillende vrijwilligersteams actief rond bepaalde inhoudelijke thema's. In die teams wisselen ze niet alleen informatie uit maar leren ze ook bij en plannen ze acties en/of kennisontsluiting.

Onze houding tegenover bepaalde actoren, balanceert tussen dialoogpartner en aanklager. Met sommige maatschappelijke actoren is een dialoog onhaalbaar en onzinnig omwille van het machtsonevenwicht. Een onderbouwde en gefocuste aanklacht met een daaraan gekoppelde publieke actie is dan juist aanleiding om later in dialoog te gaan.

Aan het deel van onze achterban dat zich verder wil verdiepen in systeemkritiek, bieden we vorming aan. Dit doen we in samenwerking met andere organisaties die zich specialiseren in de specifieke obstakels voor agro-ecologie en *commons.* Thema's zoals het financiële systeem achter het agrobusinesscomplex, de gevestigde belangen en hun lobbygroepen, de internationale handelsmechanismen en het nefaste effect daarvan op lokale bevolking en ecosystemen komen aan bod.

Zo hanteren we zowel de maatschappelijke bewegingsfunctie als de leerfunctie om de kritische rol te vervullen

Laboratoriumrol

Tijdens de kennisopbouw rond voedseldemocratie inspireerde de set praktijken de wetenschap en de sociale beweging van de *commons* ons. De aanzet daarvoor werd in het vorige beleidsplan gegeven door:

- Ons te informeren over de *commons* als methodiek en als denkkader
- Mee te werken aan studies rond de *commons* (in samenwerking met Michel Bauwens)
- Studiedagen en samenspraakdagen te organiseren met ervaringsdeskundigen
- Te experimenteren met *commons*methodiek in de campagne 'Lunch met LEF'.

Tijdens die campagne hadden we de ambitie om samen met ouders van schoolgaande kinderen en de gemeenschap rond de school (buurt, sociale restaurants, cateraars, lokale boeren...) te werken rond een gedeelde intentie: een duurzame schoolmaaltijd creëren die lokaal, eco en fair tot stand kwam.

In onze visie stellen we dat we de mens niet willen herleiden tot een *homo economicus*. De spelregels in onze samenleving, zowel die van de overheid als die van de markt, gaan bijna uit van een wantrouwen. Mensen worden bekeken als concurrerende egoïstische individuen. Egoïsme wordt zelfs aangemoedigd door een strikt marktdominant denken.

We putten hoop uit het denkkader van de *commons* dat vertrekt vanuit de mens als *homo cooperans.* Niet alleen omdat dit objectief een correcter beeld schetst van mensen in hun relatie tot anderen, maar ook omdat de typische *commons*organisatievormen het huidige middenveld kunnen inspireren. Dat is pionierswerk, hoewel *commons an sich* al eeuwen bestaan. We zijn echter de concrete methodologieën niet meer gewoon, of toch niet in alle levenssferen. Dat vereist dus leergeld betalen, vallen en opstaan.

We experimenteren met de toepassing van *commons*principes in onze eigen werking. Het thema is voor onze vrijwilligers en achterban een sterk ruilmotief: zij willen erover leren en ermee experimenteren.

Het kader van de *commons* leert mensen ondernemen in relatie tot anderen en tot de samenleving. Voedselvoorziening in eigen handen nemen betekent de handen uit de mouwen steken en ook wel de borst nat maken. We ontwikkelen een VTO-beleid om als organisatie te groeien en deze principes toe te passen.

Met de focus op *food as commons* geven we een antwoord op de vraag wat we morgen eten en wie ervoor zal zorgen. We gaan op zoek naar bestaande *commons*, zowel in de sfeer van de voedselvoorziening als in andere levenssferen, zowel lokaal als internationaal. We sturen (zowel vrijwillige als betaalde) medewerkers op pad en moedigen hen aan om te verkennen en beleven hoe ze *commons* kunnen trekken of ondersteunen, wat succesfactoren zijn, hoe ze hierover kunnen bijleren en uitwisselen met elkaar en hoe er kruisbestuiving kan zijn met agro-ecologie.

I. VISIE OP DE FUNCTIES

Sociaal-culturele praktijken realiseren nooit maar één functie, ze werken vanuit een combinatie van functies, ze zijn intrinsiek multifunctioneel. We tonen onze visie op de functiemix en hoe we ze realiseren in de praktijk. Het zijn onze kernfuncties, het DNA van onze plaats in de samenleving. De functiemix bepaalt de verhouding tussen de verschillende gekozen functies binnen onze organisatie. Door in te zetten op de kernfuncties dragen we ook bij tot de functies waar we niet expliciet op inzetten. Dit zijn de collateral benefits.

Visie op de functiemix
Vanuit de geschiedenis en het DNA van Wervel kiezen we om in te blijven zetten op de leerfunctie en de maatschappelijke bewegingsfunctie.

Het statutaire doel van Wervel is:

- Een sociaal rechtvaardige en ecologische land- en tuinbouw bevorderen
- Op alle niveaus beleidsbeïnvloedend werken met het oog op een duurzame landbouw met toekomst
- Breed sensibiliseren en vormend werken omtrent gezonde voeding en leefbaarheid van het platteland

Sinds de opstart van Wervel streven we naar maatschappelijke verandering, beleidsbeïnvloeding en sensibilisering. Onze erkenning als sociaal-culturele beweging in 2006 stelde de leerfunctie en maatschappelijke activeringsfunctie scherp.

Op basis van de SWOART-analyse en de interne evaluatie kozen we om deze functiemix te behouden. De leerfunctie en maatschappelijke activeringsfunctie sluiten naadloos bij elkaar aan. Cognitief en ervaringsleren zijn vaak een opstap naar maatschappelijke beweging. Omgekeerd kan maatschappelijke beweging ook leiden tot sociaal leren of zelfs maatschappelijk leren. Woorden wekken, voorbeelden strekken.

In de verschillende teams binnen Wervel en in het werken aan en in *commons* realiseren we ook de gemeenschapsvormende functie en de cultuurfunctie. De effecten daarvan zien we als *collateral benefit.* Deze beleidsperiode zullen we niet expliciet inzetten op gemeenschapsvormende functie en cultuurfunctie.

Op 25 april 2017 aten 500 kinderen en het personeel van Victor Carpentier, De Loods en De Toverstaf een Lunch met LEF. Dat wil zeggen een Lokale, Ecologische en Faire schoolmaaltijd. Ze slaan daarvoor de handen in elkaar met een sociaal restaurant, een lokale cateraar, bioboeren uit de streek, buurtwerkers en de ouders van de school. Met deze ervaring proefden ze hoe voedsel in eigen handen nemen kan proeven.

Visie op leerfunctie (BE 1b3)

Wervel stimuleert mensen om kritisch na te denken over voedsel, van zaadje tot bord. Daarnaast versterken we mensen om zelf de handen uit de mouwen te steken. Wervel reikt kennis en vaardigheden aan vanuit een holistische visie op de voedselvoorziening. Die kennis en vaardigheden dienen zowel voor gedragsverandering als voor maatschappelijke verandering.

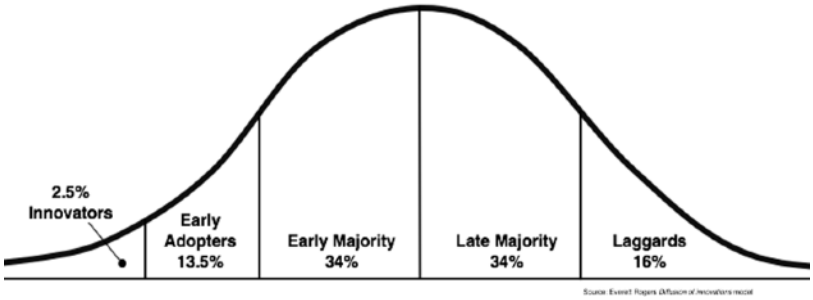
We laten ons inspireren door de 'theory of adoption of innovation' (zie figuur) om ons doelpubliek te segmenteren en te definiëren. Cruciaal bij Wervel zijn de 'innovators': dat zijn mensen die ofwel als professional (pionierboeren bijvoorbeeld) ofwel als burger met innovatieve praktijken bezig zijn van 'voedsel in eigen handen nemen'. Dat is een kleine groep die we als rolmodellen apart benaderen.
De rolmodellen zijn intermediairen die ons helpen om bredere doelgroepen te bereiken: de 'early adopters' en 'early majority'. Mensen die min of meer openstaan voor verandering maar nog wat vastzitten in een marktdominant denkkader. Dit zijn bijvoorbeeld mensen zoals foodies, milieu- en klimaatbewuste mensen, mensen die fairtrade kopen, leden van lidorganisaties van Voedsel Anders,... Verder zijn er natuurlijk ook de zeer specifieke doelgroepen zoals wetenschappers, boeren(organisaties) en beleidsmakers.

De maatschappelijke veranderingen die Wervel beoogt op collectief vlak, situeren zich op het niveau van cultuur (gedeelde waarden en overtuigingen) en structuur (systemen, processen, netwerken).

Voedsel als gemeengoed: een nieuwe set van waarden

Op vlak van cultuur zijn we ervan overtuigd dat we voedsel opnieuw als gemeengoed moeten zien en niet louter als koopwaar. Dat vereist een collectieve bijstelling van hoe we als samenleving naar voedsel kijken. Die bijstelling moet recht doen aan de multidimensionaliteit van voedsel.

Daarom hanteren we een nieuwe taal en spreken we bijvoorbeeld van 'telers en eters' in plaats van 'producenten en consumenten'. De *nieuwe taal* die Wervel consequent wil hanteren in alle communicatie, *emancipeert*.



Ze stelt mensen in staat om de vervreemding te doorbreken die voortkomt uit een te eng marktdenken. De relatie tussen telers en eters kan niet herleid worden tot een loutere marktrelatie. De *commons*insteek gaat veel verder dan een marktrelatie en impliceert ook basiswaarden zoals solidariteit, inclusiviteit, verantwoordelijkheid.

We moedigen onze achterban en mensen in ons netwerk aan om de *commons* te beleven en daarover uit te wisselen op gezamenlijke leermomenten (op samenspraakdagen, colloquia). Dat inspireert en verbindt de aanwezigen. Nadien publiceren we erover voor een breder doelpubliek. Dit koppelen we aan acties (zie maatschappelijke bewegingsfunctie), zowel *in real life* als op sociale media.

De structurele verandering komt neer op het vergroten van inspraak en participatie op verschillende niveau's. Het einddoel is de democratisering van het voedselsysteem. Op dit moment is er nog een te grote invloed van grote multinationale ondernemingen op het beleid dat met voeding te maken heeft.

We bieden vorming aan onze vrijwilligers op vlak van systeemkritiek (zie verder bij kritische rol). Ook bieden we vraaggestuurde vorming aan onze vrijwilligers. Maar we willen vooral bevorderen dat individuen of groepen aan democratische processen deelnemen. Die processen beperken zich niet tot beleidsbeïnvloeding, maar betekenen ook van elkaar leren en onderling debatteren over de voedselvoorziening in relevante netwerken (zie verder). Aan de basis hiervan ligt autonomie en durf.
De maatschappelijke veranderingen die we beogen op individueel vlak hebben dan ook tot doel de autonomie te verhogen. Het zijn vooral veranderingen in gedrag. De verandering op vlak van bewustzijn zoals een verrijking van de persoonlijke mening of veranderde houding zien we als *collateral benefit*. De verandering in gedrag heeft enerzijds betrekking op *meer durf (lef)* om inspraak te claimen in het voedselsysteem, en anderzijds op de ontwikkeling van competenties om bij te dragen tot de collectieve kennis en het maatschappelijk debat.

Wervel creëert veilige omgevingen - in teams, projecten, etc. - waar kennis en vaardigheden worden doorgegeven. Bovendien betrekt Wervel rolmodellen die al autonoom handelen (als individu of in groep), met name door 'voedsel in eigen handen te nemen'. Hun verhalen in groep ontdekken heeft een leerdoelstelling voor de deelnemers van de groep. We beogen een multiplicatoreffect door erover te communiceren naar een breder publiek.

Cognitieve denkkaders bijstellen
Met de communicatie over deze verhalen van autonomie en eigenaarschap willen we op cognitief niveau verandering teweegbrengen door een actorperspectief toe te voegen: je kan voedselvoorziening in eigen handen nemen. De verschillende teams binnen Wervel die werken aan kennisopbouw onderbouwen deze communicatie en geven deze mee vorm.

Wervel werkt rond de expertisedomeinen agro-ecologie en *commons* aanbodgestuurde vormingen uit. Die bieden we op maat uitgewerkt aan aan collega-organisaties in het middenveld, foodies of andere groepen die tot de *early adopters/early majority* behoren.

In de bredere communicatiestrategie en -werking (niet alleen in de vorming) komen bedrijfsbezoeken, portretten, podcasts en video's aan bod, evenals bijdragen op studiedagen. Het doel is om enerzijds interesse te wekken en de magie van agro-ecologie en *commons* te tonen, en anderzijds drempelverlagend te werken voor denkkaders in vraag te stellen. Dat kan een mogelijke eerste stap zijn om later misschien zelf tot actie over te gaan. Zo staat de leerfunctie niet los van de maatschappelijke activeringsfunctie: vaak sluiten na externe vormingen nieuwe vrijwilligers bij ons aan om mee te werken.

Praktijkgemeenschap als leeromgeving
Het samenbrengen van 'peers' of gelijkgezinden die al 'voedsel in eigen handen nemen' op bijvoorbeeld samenspraakdagen heeft ook een leerdoelstelling. Deze actoren hebben cognitief meestal al een systeemkritische kijk verworven. Positieve psychologie - uitwisselen met elkaar en delen van successen - draagt in deze groep sterk bij aan leren.

In dialoog en interactie met elkaar treedt ook een sociaal leren op, wordt een praktijkgemeenschap gevormd, vaak op markante plaatsen (bijvoorbeeld op inspirerende boerderij) in het uitgebreide netwerk van Wervel. Elementen van *commoning* en de reeds door Wervel opgebouwde expertise versterken deze gemeenschap van lerenden.

De kennisgerichte teams binnen Wervel faciliteren verdere kennisdeling vanuit deze praktijkgemeenschap. We ondersteunen bestaande of startende praktijkgemeenschappen van derden met inhoudelijke expertise. Zo werkten we reeds samen met De Kompaan, een nieuw buurtinitiatief rond een gemeenschapsoven in Borgerhout, door inhoudelijke avonden te organiseren.

Lerende samenleving
In interactie met bestaande netwerken en lokale overheden (bijvoorbeeld in het kader van een lokale voedselstrategie), kan zo'n praktijkgemeenschap bijdragen tot maatschappelijke verandering en het vergroten van het 'beschikbare weten'. De leerprocessen die daar plaatsvinden ageren op structuur en cultuur en dragen bij tot plekken waar verantwoordelijkheid opgenomen wordt in de samenleving, en dus als deel van een 'lerende samenleving'. Essentieel hierbij is verbinding als uitgangspunt (zie punt 4 uit de visie). Hier vloeien de leerfunctie en de maatschappelijke bewegingsfunctie samen.

Samenspraak

Visie op de maatschappelijke bewegingsfunctie

Sommige wetenschappers benoemen de agro-ecologische beweging als een 'maatschappelijke tegenstroom' die een reactie is op de industrialisering en kapitaalintensivering in de landbouwsector. Wervel herkent zich in die analyse maar kiest ervoor om positieve handelingsperspectieven naar voren te schuiven die de maatschappelijke beweging rond agro-ecologie versterken: engageer je in de agro-ecologische beweging, draag bij aan de kennisopbouw, help mee in een CSA-boerderij (community supported agriculture), praat eens met je boer, zet een 'Lunch met LEF' op poten, beleef *food as commons*, verdedig voedseldemocratie en kom op voor je mening in het publieke debat!

De motieven van mensen om een maatschappelijk engagement op te nemen, zijn divers. Bij velen speelt een verontwaardiging over de huidige gang van zaken in de voedselvoorziening mee. We opteren ervoor om in eerste instantie deze verontwaardiging niet te cultiveren. Want als doemdenken

voortkomt uit die verontwaardiging, dreigt een verlammingseffect. Dan zouden we depolitisering als resultaat hebben.

We willen juist handelingsperspectieven bieden om positieve verandering te veroorzaken. Een cruciale rol daarbij spelen de actoren die de verandering al belichamen, de rolmodellen. Zij zijn intermediairen die een breder doelpubliek bereiken van mensen die voedsel in eigen handen willen nemen. We benaderen de rolmodellen vaak als professional, maar altijd in hun vrije tijd: we politiseren hen om op relevante fora en media te vertellen hoe zij het doen.

Samen met geïnspireerde vrijwilligers geeft Wervel aan deze rolmodellen/ambassadeurs een megafoon. Cruciaal is dat we met die megafoon ook een breder publiek bereiken via een doordachte mediastrategie en zo het sluimerende engagement in de samenleving activeren. Zo mikken we op een multiplicatoreffect.

We merken dat onze achterban aangetrokken wordt door de inspirerende (verhalen van) rolmodellen. Enerzijds inhoudelijk: wanneer ze de win-winscenario's ontdekken die nog onderbelicht zijn in de samenleving, willen ze bijleren en gaan ze zelf op zoek naar manieren om de kennisopbouw hierrond bij Wervel te voeden en versterken. Zo versterken ze de rolmodellen in hun discours, groeit het onderling vertrouwen en raken (nieuwe) vrijwilligers geëngageerd op de leerfunctie.

Anderzijds wekt de autonomie die de rolmodellen tonen enthousiasme op om de handen uit de mouwen te steken. Vrijwilligers raken geactiveerd om zelf op zoek te gaan naar hoe ze in hun eigen omgeving de positieve verandering kunnen realiseren. Daarom zetten we ook in op het betrekken van vrijwilligers bij lokale voedselstrategieën die overal oppoppen. Daar ontstaat ruimte voor mensen om zich te engageren en de durf te tonen om zich te mengen in het publieke debat. Daar kunnen ze vertellen over praktijken van rolmodellen, met hun eigen beleving van *common*praktijken anderen aansteken en relationeel burgerschap ontwikkelen. Verschillende vormen van politisering (zoals beschreven door Stijn Oosterlinck) zijn herkenbaar bij Wervel. Deliberatieve democratie komt tot uiting in de dialoog die Wervel nastreeft in bijvoorbeeld lokale voedselstrategieën. Op hogere beleidsniveaus sturen we ook aan op beleidsbeïnvloeding door middel van dialoog in het kader van Voedsel Anders en in Europese samenwerkingen.

Door autonomie te versterken (zie ook leerfunctie) mikken we in samenwerking met partners op emancipatie bij mensen die in een situatie zitten van achterstelling/onderdrukking. Zo werken we nu al samen met Welzijnszorg om toegang tot LEF-voedsel te verzekeren voor mensen die leven in armoede. We versterken hun voedsel-actorschap, liefst in samenwerking met anderen.
Ondanks het feit dat we inzetten op vriendelijke dialoog (zie hoger), ziet Wervel ook de meerwaarde in van een agonistische vorm van politisering. Mensen uit onze achterban zijn verontwaardigd over systemische onrechtvaardigheid en duwen daarom graag op plekken waar het zeer doet. Contestatie van diepgewortelde opvattingen zit in het DNA van Wervel. Vrijwilligers zijn nauw betrokken bij deze contestatie. Enerzijds als voelsprieten: waarop moeten we reageren? Anderzijds bij het uitdokteren van een gepaste communicatie- en/of actiestrategie voor die reactie. Als we vaststellen dat bepaalde wetenschappers leiden aan reductionisme, ijvert Wervel voor een holistische wetenschappelijke kijk. Of als we merken dat het agrobusinesscomplex het maatschappelijk debat domineert, versterkt Wervel de zichtbaarheid van inspirerende rolmodellen. Onze kritische vrijwilligers worden betrokken of nemen zelf het initiatief bij het opbouwen van een tegendiscours. Dat bouwen ze op door opzoekwerk in de relevante wetenschappelijke literatuur, maar kan verrijkt worden met gedocumenteerde praktijken van rolmodellen (lokaal en globaal). Zo raken mensen geëngageerd om kennis op te bouwen en te delen.

Daarna gaan we bijvoorbeeld op Twitter in debat met ecomodernisten. Facebook gebruiken we dan om een breder publiek te bereiken met deze kritiek. Een ander voorbeeld is een samenwerking met Climaxi vanuit een gedeeld tegen-hegemonisch discours. In de strijd voor het klimaat en sociale rechtvaardigheid spelen boeren en eters een belangrijke rol, die we reeds verkenden in een workshop. Door achterliggende, onderdrukkende systemen als gelijkaardig te ervaren, ontstaat er solidariteit tussen de klimaatbeweging en de beweging voor agro-ecologie (intersectionaliteit). We onderzoeken hoe we deze samenwerking kunnen versterken.

In de omgevingsanalyse zien we een toegenomen autonomie bij mensen in de samenleving. Dat opent perspectieven voor meer *commoning* in de samenleving. Waarom? Omdat de *commons* vertrekken vanuit een overtuiging dat we de spelregels zelf kunnen bepalen, vanuit een geloof van eigen autonomie.

Tegelijk draagt *commons*methodologie in zich een positieve en activerende boodschap: laten we het samen doen, doe mee! *Commons* zijn inherent politiserend omdat in een *commons* eigenlijk volgens nieuwe spelregels aan actief beheer gedaan wordt van (onderdelen van) de voedselvoorziening. De premisse is: de gemeenschap beslist samen over het beheer, en neemt de besluitvorming in eigen handen.

De *commons* beleven, wekt enthousiasme op. Lokaal verbinding creëren tussen organisaties en initiatieven die zich loswerken of kritisch staan ten aanzien van het agrobusinesscomplex, politiseert dat complex en de invloed ervan op het beleid. Als we vaststellen dat het agrobusinesscomplex de schoolcatering domineert, mikt Wervel op toegang voor lokale boeren tot de cateringmarkt. Concreet mikten we op een gemeenschap rond de school, met name ouders, die zelf de organisatie van de schoolmaaltijd in handen neemt, via onze campagnewebsite lunchmetlef.be en het doeboek. Deze ondersteuning van burgerinitiatieven die voedsel in eigen handen nemen, en de inspiratie vanuit het *commons*-gedachtengoed is een vorm van subpolitiek.

"Power does not reside in institutions, not even the state or large corporations. It is located in the networks that structure society." Manuel Castells

J. ORGANISATIEPROFIEL

Ontstaan
Wervel ontstond eind 1989 als 'Werkgroep voor een rechtvaardige en verantwoorde landbouw' tijdens een weekend met Herman Verbeek. Voor de deelnemers was het duidelijk dat ze vanuit de milieu- en noordzuidbeweging best konden samenwerken met boeren/innen, consumenten en vredesbeweging.

Vandaag bestaat Wervel 30 jaar. We hebben afscheid genomen van ons acroniem en heten vandaag gewoon Wervel. Met als baseline Beweging voor gezonde landbouw.

Vrijwilligers
Wervel is een door vrijwiligers gedragen organisatie. Vrijwilligers zijn vandaag georganiseerd in lokale en thematische werkgroepen of werken individueel.
Als missiegedrevene organisatie vinden vrijwilligers ons en dragen ze bij aan onze campagnes, projecten en kennisontwikkeling.

Beweging
Wervel is tegelijk zelf een beweging en onderdeel van een bredere agro-ecologische en commonsbewegingen. Vanuit een kritische insteek en praktijkvoorbeelden willen we die bewegingen voeden. We gaan in partnerschappen met organisaties.

Publicaties
Wervel heeft in het verleden heel wat boeken mee uitgegeven rondom voeding en landbouw.

Campagnes
Doorheen de jaren hebben we diverse campagnes gehad. Deze richtten zich zowel op het brede publiek als op het beleid. Waarbij we konden vaststellen dat beide ambities elkaar versterken.

- *Denk globaal, eet lokaal*
  bewustwordingscampagne over lokaal voedsel
- *Kan het's met cannabis*
  drugsvrije eco-innovatie
  bewustwordingscampagne over mogelijkheden van kemp als voeding , bouw- en kledingmateriaal
- *Cityzen*
  creatieve campagne met inspringtheater rondom duurzame consumptie
- *Lunch Met LEF*
  labocampagne voor lokale, ecologische en faire schoolmaaltijden
- *Boeren zkt loon:*
  beleidscampagne voor eerlijk inkomen boer

Partnerorganisaties
Wervel is stichtend lid van de groeiende beweging voor agro-ecologie VoedselAnders en de Europese federatie voor agro-forestry EURAF.
Samen met partnerorganisaties hebben we Boerenforum, De Landgenoten en al wat langer geleden, Voedselteams opgericht.
Met deze organisaties behouden we onze sterke banden. We zoeken naar nieuwe samenwerkingen.

Organisatiecultuur

Onze aantrekkingskracht voor vrijwilligers en medewerkers zit in onze missie en in de bestaansreden van onze organisatie. Dat is de reden waarom mensen zich engageren. We geloven dat een andere voedselvoorziening nodig en mogelijk is. En die missie is wat ons in eerste instantie bindt.

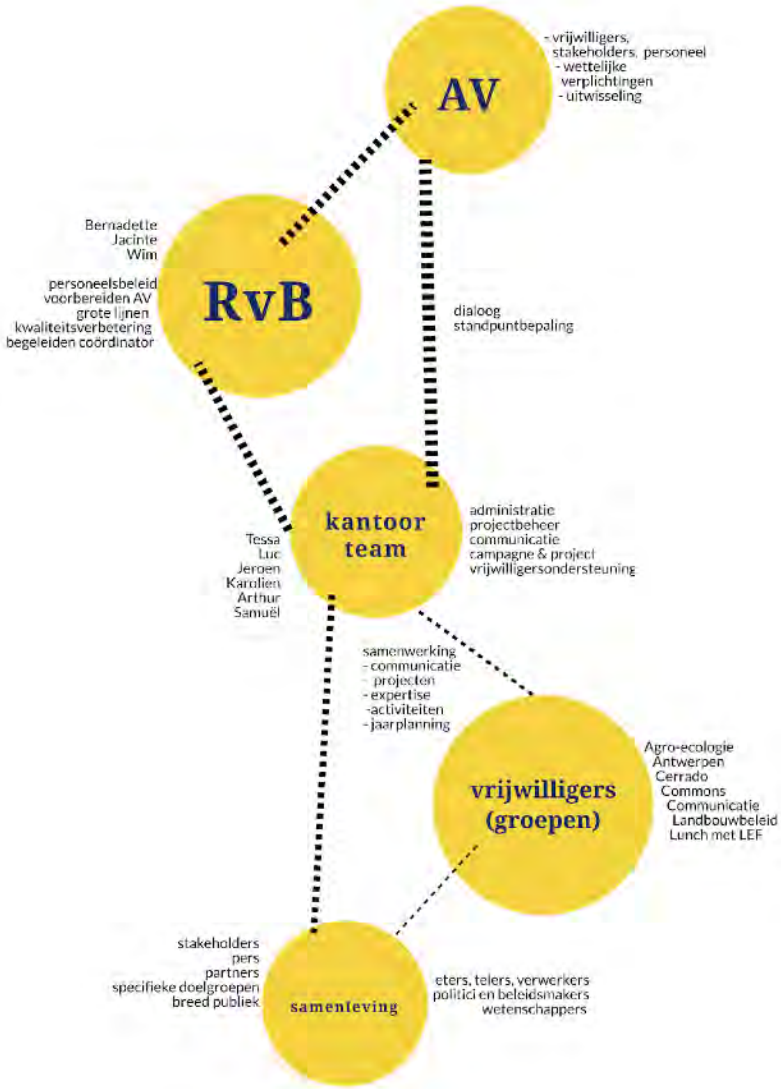
Daarom hechten we belang aan **betrokkenheid**. We zetten in op participatie. Zo is dit beleidsplan het resultaat van een intense samenwerking tussen vrijwilligers, de AV en de RvB en personeelsleden. Dat werd gefaciliteerd aan de hand van de deep democracy-methodologie.

Wervel ziet de **mens** achter haar vrijwilligers, doelgroepen en personeelsleden en zoekt aansluiting via de verbindende waarden uit onze missie.

Wervel ziet zichzelf als **open organisatie**. We zijn op zoek naar samenwerkingen met andere organisaties, zeker als we zo beter bereik krijg

Wervel is **positief kritisch**. We willen onze missie waarmaken maar zien dat er in de samenleving belemmeringen zijn. Vanuit die analyse kaarten we de belemmeringen aan en zoeken we hoe we deze kunnen verkleinen. Daartoe schuwt Wervel het activisme niet. De eerste focus is echter wel om positieve verhalen te versterken en te verspreiden.

Wervel wordt **professioneler**. We zijn continu op zoek naar manieren om onze missie beter te kunnen waarmaken en onze interne werking te optimaliseren. Zo verkennen we tools voor projectbeheer of interne kennisontsluiting. Om uitwisseling tussen diverse teams te bevorderen en tot gedragen beslissingen te komen, verkennen we sociocratie.



Organigram

DEEL II: ZAKELIJKE ASPECTEN

1. AFSTEMMING TUSSEN HET INHOUDELIJKE EN ZAKELIJKE DEEL VAN HET BELEIDSPLAN 51

2. GEÏNTEGREERD ZAKELIJK KWALITEITS- EN FINANCIEEL MEERJARENBELEID 54

3. TOEPASSING VAN DE PRINCIPES VAN GOED BESTUUR 56

4. HET MEDEWERKERSBELEID 58

5. KENNIS- EN INFORMATIEMANAGEMENT 60

6. COMMUNICATIE 60

7. INFRASTRUCTUUR 61

1. Afstemming tussen het inhoudelijke en zakelijke deel van het beleidsplan

Om het communicatiebeleid en vrijwilligersbeleid verder te implementeren, maken we extra middelen vrij. Die middelen gebruiken we om extra vrijwilligersdagen en plandagen met onze achterban te organiseren.
Communicatie is een essentieel deel van onze werking. Daarmee bereiken we een ruimer publiek, ontsluiten we kennis en zetten we aantrekkelijke campagnes op. Daarom zullen we het CRM-systeem verder uitbouwen om gerichter te kunnen communiceren (narrow- en pointcasten) en te werven (achterban, fondsen).
Het eerste jaar van de beleidsperiode verwerken we de doelstellingen verder in acties. We focussen op de ontwikkeling van nieuwe campagnes en afronding of overdracht van de 'Lunch met lef'-campagne. Eind 2021 zullen we nieuw campagnemateriaal ontwikkelen en aanschaffen.

Hieronder een berekening van het aantal VTE's per strategische doelstelling, berekend op basis van de omvang van de uitdaging en van de ervaringen uit het verleden (jaarlijks te evalueren, te finetunen en updaten in de jaarplannen en jaarbegrotingen). In het beleidsplan 2021-2025 ligt de nadruk op strategische doelstelling 1. Dit weerspiegelt zich in de cijfers:

	UITGEDRUKT IN UREN / WEEK		**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
SD 1	Innoverende praktijken versterken elkaar, commonsexperiment	40%	70	70	70	70	70
SD 2	Vergroten draagvlak agro-ecologische voedselvoorziening	23%	40	42	42	42	42
SD 3	Wervel maakt er werk van	17%	30	30	30	30	30
4	Communicatie	11%	20	22	22	22	22
5	Administratie	9%	16	16	16	16	16
	TOTAAL		**176**	**180**	**180**	**180**	**180**
	TOTAAL VTE		**4.6**	**4.7**	**4.7**	**4.7**	**4.7**

In het meerjarenplan reflecteert zich dit voornamelijk in personeelstijd en loonkosten.

	LONEN (€)		**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
SD 1	innovaterende praktijken	40%	117,350	123,398	127,998	130,046	132,127
SD 2	vergroting draagvlak AE	23%	67,057	70,513	73,142	74,312	75,501
SD 3	wervel maakt er werk van	17%	50,293	52,885	54,856	55,734	56,626
4	communicatie	11%	33,529	35,257	36,571	37,156	37,751
5	administratie	9%	26,823	28,205	29,257	29,725	30,200
	TOTAAL LONEN		**295,052**	**310,259**	**321,824**	**326,974**	**332,205**

De werkingsmiddelen zijn in lijn met de personeelsmiddelen verhoudingsgewijs verdeeld over de verschillende doelstellingen:

	WERKINGSMIDDELEN (€)		**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
SD 1	innovaterende praktijken	40%	25,356	27,750	30,183	30,634	28,853
SD 2	vergroting draagvlak AE	23%	14,489	15,857	17,247	17,505	16,487
SD 3	wervel maakt er werk van	17%	10,867	11,893	12,935	13,129	12,365
4	communicatie	11%	7,245	7,929	8,624	8,753	8,244
5	administratie	9%	5,796	6,343	6,899	7,002	6,595
	TOTAAL		**63,753**	**69,772**	**75,888**	**77,022**	**72,544**

In de meerjarenbegroting houden we rekening met de vaste en gekende werkingskosten. Bij de loonkosten hielden we rekening met de toenemende anciënniteit van de medewerkers. (zie bijlage MJP)
Om onze thema's goed te blijven behartigen en onze rollen en functies waar te maken, voorzien we een uitbreiding van 3,7 naar 4,7 VTE. Deze uitbreiding zetten we in om het arbeidsregime van de campagnemedewerker te verhogen (0,5 VTE), het in dienst houden van een communicatieverantwoordelijke (0,5 VTE) en de creatie van een nieuwe functie (0,5 VTE): bewegingswerker/vrijwilligerscoördinator.
Om onze maatschappelijke bewegingsfunctie en leerfunctie waar te maken is het belangrijk in te zetten op communicatie, de verschillende campagnes naar het bredere publiek en om ook de achterban te activeren en als multiplicator in te zetten. Ook om alle acties, campagnes en uitgebrachte materialen verder te evalueren en van het begin af impactvol in te plannen, verwachten we een extra personeelsinzet.

De derde doelstelling is een voornamelijk ‘ondersteunende doelstelling’ om de eerste twee te realiseren. Hierin leggen we de focus op de vrijwilligerswerking en het implementeren van het *commons*gedachtegoed in de interne werking als experiment. (OD 3.1)

We werken ook naar een verdere vereenvoudiging van de administratie en een verhoging van de fondsenwerving, wat zich vertaalt in een verhoging van de inkomsten (schenkingen) vanaf 2023.

We onderzoeken verschillende strategieën om financieel te diversifiëren:
- Europese projecten
- Particuliere fondsenwerving
- Filantropie via zakelijke partners

In de werkingsmiddelen voorzien we een lichte stijging voor de uitbreiding van het CRM-systeem en de uitbreiding van de website (2022):
- Met een online kennisdeelplatform

- Online interactief platform voor vrijwilligers en stakeholders

Hiervoor voorzien we ook wat extra werktijd in 2022.
Tegen het einde van de beleidsperiode plannen we opnieuw een Wervelfeest met een veiling.

2. Geïntegreerd zakelijk kwaliteits- en financieel meerjarenbeleid

a. Kwaliteitszorg als instrument om een professioneel beleid te voeren

Wervel nam de adviezen van de visitatiecommissie ter harte en bouwde het IKZ-instrument verder uit. We onderzochten hoe we naar kwaliteit kijken en welke acties we ondernamen. Ook bepalen we hoe we dit in de toekomst zullen doen.

Wervel evalueerde enerzijds haar werking via de SWOART-analyse en anderzijds professionaliseerden we onze zelfevaluatie aan de hand van een IKZ-instrument. Dit voerden we in 2019 in en het is gebaseerd op het EFQM-model en de PDCA-cirkel, net als ons oude IKZ instrument. Het huidige IKZ-instrument geeft aan wat we verstaan onder kwaliteit, planning, procesmanagement, evaluatie en projectmanagement.

We volgen het IKZ-instrument, de regels van goed bestuur en de verbeterprojecten op via de Humanoscoop. Dat is een jaarlijkse evaluatie. *(zie bijlage C)*

Wervel gebruikt 'klA4tjes' om procedure en processen kort te beschrijven. Deze klA4tjes vertalen de IKZ-issues naar de betrokken stakeholders.

Eind 2019 zetten we een evaluatiesysteem op voor vormingen, acties, activiteiten en publicaties op (zie plan van aanpak). Deze vaste format via Googleform laat ons toe systematisch activiteiten, projecten en campagnes te evalueren. Jaarlijks extraheren we de data en voorzien we een evaluatiemoment met de achterban en vrijwilligers (zie vrijwilligersbeleidsplan in bijlage). Dat vrijwilligers/plannings-weekend laat ons toe jaarlijks organisatiebreed te evalueren en bij te sturen. Elke verantwoordelijke zal de evaluatie van zijn/haar domein voorstellen. Hier worden eventuele bijsturingen bepaald.

We ontwikkelden ook nieuwe tevredenheidsmetingen in een vaste format gemaakt via Googleforms om deelnemerstevredenheid te meten.

Het CRM-systeem dat we in 2018-2019 ontwikkelden, bouwen we verder uit in functie van een effectieve dataverzameling. Dat stelt ons in staat om de verzamelde data gerichter te analyseren en te gebruiken in functie van het behalen van onze doelstellingen. Door de doelgroepen gerichter aan te spreken, zullen we ook aan achterban winnen.

In 2018 werd de communicatie met boekhouding verder geautomatiseerd via Clearfacts. Daar kunnen we documenten in uploaden en naartoe mailen. In 2020 plannen we de boekhouding verder te vereenvoudigen en automatiseren: we vereenvoudigen het rekeningenstelsel en bereiden de analytische boekhouding voor. De integratie van de analytische boekhouding en de tijdsregistratie laat een beter zakelijk management toe.

b. Ons financieel meerjarenbeleid

De vorige beleidsperiode lag de focus op het bereiken van een bredere achterban via onze campagnes agro-ecologie, Lunch met LEF, Cerrado en door het uitwerken van het communicatiebeleidsplan. Naar het einde van beleidsperiode 2016-2020 implementeerden we verschillende aspecten van het communicatiebeleidsplan (zie bijlage communicatiebeleidsplan en plan van aanpak) en stelden we een vrijwilligersbeleid op (zie bijlage vrijwilligersbeleid).

Vorige beleidsperiode vereenvoudigden we de administratie en de besteedden we de boekhouding uit. In 2018 schakelden we over naar een online boekhoudplatform. De volgende beleidsperiode zullen we het algemeen rekeningstelsel verder vereenvoudigen en stellen we een analytische boekhouding op. Waar kan vereenvoudigen, digitaliseren en automatiseren we de administratie verder om de overhead te beperken (OD 3.6). We zoeken hiervoor ook structurele samenwerking met andere organisaties (zie OD 3.4).
De vaste werkingskosten blijven over de jaren stabiel (30%). De loonkost wordt echter voornamelijk opgevangen door de sociaal-culturele subsidie. We voorzien de komende jaren een stijging van de uitgaven omdat we meer willen inzetten op de laboratoriumrol, sociale inclusie, fondsenwerving en op het uitbreiden van de vrijwilligerswerking.

Wervel heeft meermaals haar bijdrage in het landbouw- en voedselvoorzieningsdebat bewezen. Verder staat Wervel aan de wieg van verschillende organisaties zoals De Landgenoten, Voedselteams en Voedsel Anders. We zijn de voorbije beleidsperiodes ook positief geëvalueerd. Toch is onze subsidie-enveloppe eerder beperkt.

Momenteel is 2,6 VTE via de subsidie tewerkgesteld. De rest wordt met giften en projectsubsidies aangevuld. Van 2020-2023 voorzien we opnieuw extra inkomsten van een Europees Horizon 2020 project “AGROMIX” , waar we werktijd tegenover stellen als cofinanciering.
De onzekerheid die gepaard gaat met deze ‘tijdelijke’ middelen maakt het moeilijk om het team te versterken en duurzaam te laten groeien.
Daarvoor hebben we tijd en ruimte nodig die los staan van korte termijn subsidies.

De komende jaren willen we meer inzetten op:

- SD 1: laboratoriumrol en commonsexperiment, extra tijd voor communicatiemedewerker, campagnemedewerker, vrijwilligerscoordinator
- SD 1: OD 1.3 sociale inclusie, extra tijd voor vrijwilligerscoördinator, campagnemedewerker
- SD 2: opgebouwde kennis ontsluiten naar breder publiek (OD 2.6)
- SD 3: is een voornamelijk "ondersteunende doelstelling" met focus op de vrijwilligerswerking en het implementeren van het commonsgedachtegoed in de interne werking als experiment (OD 3.1)
- Zakelijk: We werken ook naar een verdere vereenvoudiging van de administratie en een verhoging van de fondsenwerving, wat zich vertaalt in een verhoging van de inkomsten (schenkingen) vanaf 2023.

Omdat deze doelstellingen bijdragen tot de versterking en uitbreiding van onze beweging en ons sociaal-cultureel werk, vragen we een uitbreiding van 65.000 euro op onze subsidie-enveloppe.

	2021	2022	2023	2024	2025
Subsidieaanvraag CJM	259.050,81 €	263.195,62 €	267.406,75 €	271.685,26 €	276.032,23 €

3. Toepassing van de principes van goed bestuur

a. Samenstelling van de bestuursorganen, rol en bevoegdheidsverdeling
We baseren ons op de 5 principes van goed bestuur uit de 'Vlaamse Code voor Cultural Governance van het Bilsen Fonds'.

Raad van bestuur
De raad van bestuur wordt samengesteld op basis van een mix van competenties en inhoudelijke kennis. In 2016 zetten we al een nieuwe procedure op om bestuurders gerichter te rekruteren. Toch kenden we een aanzienlijk verloop in 2018 en 2019.

Dat was ten dele te wijten aan een verschil in verwachtingen tussen de bestuurders enerzijds en de noden van de organisatie anderzijds. Er waren ook visieverschillen tussen de bestuurders onderling en met enkele leden van het personeel. Deze werden uitgeklaard tijdens een bijzondere algemene vergadering.

Toch zijn er 2 nieuwe bestuurders en 1 adviserend bestuurder aangetrokken, en breiden we het bestuur verder uit in 2020.

Er werd ook een intern reglement gemaakt met daarin een duidelijk afsprakenkader voor alle geledingen van de organisatie en een 'code of conduct' voor de RvB. Dit wordt verder uitgewerkt in 2020. Zie actieplan hieronder.

Momenteel zetelt er een bestuurder met competenties en kennis van de landbouw, personeelsbeleid en groepsdynamica. Een bestuurder heeft een sterke zakelijke en financiële achtergrond, een bestuurder heeft een sterke achtergrond in medewerkersbeleid en sociaal-cultureel werk en een adviserend lid van de AV met een sterke ervaring in directie en coördinatie.

Verder bestaat er een procedure/klA4tje voor de vergaderingen en agendapunten van de Raad van Bestuur met onder andere:

- Trimestriële voorstelling financieel beleid
- Voorbereiding agenda door coördinator en voorzitter
- Tijdige aanlevering agenda (2 weken op voorhand) en documenten (1 week)
- Opstelling agenda, notulering
- Transparante communicatie tussen team en raad van bestuur

In het verleden evalueerde de raad van bestuur de werking aan de hand van de online tool "Goed Bestuur" van de koning Bouwdewijn Stichting. Sinds 2019 wordt er jaarlijks een integrale evaluatie uitgevoerd via onze nieuwe IKZ - tool (zie Kwaliteitszorg als instrument)

Algemene Vergadering
De AV spreekt zich uit over de strategische beslissingen van de organisatie, zoals de goedkeuring van beleidsplannen. De AV voldoet aan de algemene en verplichte formaliteiten. Wervel waakt erover dat er voldoende leden in de AV (34) zijn die geen lid van de de Raad van Bestuur RvB (3) zijn, om een objectieve controle van de Raad van Bestuur mogelijk te maken. Het aantal leden van de AV blijft stabiel over de jaren heen.

In de AV zetelt een gezonde mix van mensen waaronder vertegenwoordigers van de vrijwilligersteams en -werkgroepen. Mensen met inhoudelijke kennis en vzw-kennis, en de werknemers. We bewaken een gezonde mix van leeftijd, gender en achtergrond.

In 2019 hielden we 3 AV's:

- 1 verplichte AV in maart ter goedkeuring van de jaarresultaten van het voorbije jaar en de begroting en andere verplichtingen
- 1 bijzondere AV in juni in het kader van bestuurskwesties
- 1 bijzondere AV in oktober in het kader van het beleidsplan en de vernieuwing van de bestuursploeg

Naar aanleiding van de zelfevaluatie en adviesverslag rond goed bestuur (zie bijlage c) evolueerden we van minimum 1 AV naar 2 AVs per jaar. In het voorjaar gaan we dieper in op de juridisch verplichte aangelegenheden, terwijl in het najaar inhoudelijke verdieping centraal staat. Daarnaast wordt de algemene vergadering gebruikt als een uitwisselingsmoment voor de leden van de AV.

b. Transparantie in en verantwoording van het bestuur
De raad van bestuur komt om de twee maanden samen. De agenda van de raad van bestuur wordt opgesteld door de coördinator (als vertegenwoordiger van het personeel) en de voorzitter (als vertegenwoordiger RvB). Voor de verslaggeving bestaat een beurtrol. Ten laatste een week na de vergadering van de RVB wordt het verslag goedgekeurd ter verzending naar het personeelsteam en de AV.

Verder bestaan er afgelijnde taken en afspraken tussen raad van bestuur, personeelsteam en algemene vergadering. Deze werden allemaal gebundeld in een nieuw intern reglement dat een vernieuwing en uitbreiding van het oude huishoudelijk reglement wordt. Hier werken we in 2020 aan verder. In 2020 passen we ook onze statuten aan, afgestemd op de nieuwe vennootschapswetgeving.
c. Betrekken van stakeholders bij strategische beslissingen

In het hoofdstuk IV "Procesverloop" expliciteren we in de SWOART-analyse hoe we de externe en interne stakeholders bevraagd hebben voor de opmaak van het beleidsplan. (zie hoofdstuk IV en bijlage B)

Verder beschrijven we welke stakeholders we betrekken bij het maken van de strategische keuzes. In de aanloop van het volgende beleidsplan, zullen we opnieuw een traject starten waarbij we onze interne en externe stakeholders zullen betrekken. We zullen de komende jaren ook meer met de 'Theory of Change' werken voor de uitwerking van de jaarplannen. Die zullen via een extra inhoudelijke AV en planningsdag toegelicht afgetoetst worden (zie vrijwilligersbeleid bijlage D en paragraaf b) hierboven)

Acties	periode
Aanpassen statuten aan nieuwe wetgeving en updaten	2020
Intern reglement aanpassen en klankbord bevoegdheden bestuur verder uitwerken	2020
Verdere uitbreiding raad van bestuur op basis van functieprofielen	2020
Arbeidsreglement aanpassen	2020
Uitwerken in jaarplannen en evalueren	jaarlijks
Diversifiëring financiën, opstellen actieplan	2020 (ism RvB)

4. Het medewerkersbeleid

Het kantoorteam bestaat uit zes werknemers die samen 3,7 VTE presteren (zie kerngegevens). Ook al is ons team vandaag overwegend mannelijk, we hebben bij de aanwervingen speciale aandacht voor diversiteit zowel qua gender, leeftijd en afkomst (zie diversiteitsbeleid).

Luc Vankrunkelsven, mede-oprichter van Wervel, gaat in het begin 2021 op pensioen. Hij is vandaag verantwoordelijk voor de werkgroep landbouwbeleid en Cerrado. In voorbereiding van zijn vertrek werken we vandaag aan een strategie voor een goede opvolging (zie kennis- en informatiemanagement). We werven aan op competenties maar houden bij nieuwe aanwervingen rekening met een gezonde mix qua gender, leeftijd en culturele achtergrond.

Instrumenten

- **Werktijd.be**

Wervelaars zijn zeer gedreven. Om een beter zicht te krijgen op de geïnvesteerde tijd in de verschillende doelstellingen, en om gefundeerde beslissingen te kunnen nemen, monitoren we de werktijd per strategische en operationele doelstelling. Ook voor projectbeheer is Werktijd.be een interessante tool.

- **VTO & competentiemapping**

We werkten een competentiemapping uit voor het team. Die updaten we vanaf 2020. Het voorbije jaar verlieten twee medewerkers de organisatie. We wierven ondertussen een nieuwe campagnemedewerker aan die zal starten in januari 2020. We stemmen ons VTO-beleid af op de geupdate competentiematrix. Er wordt jaarlijks een budget van 350 euro per VTE voorzien voor VTO. In het VTO-beleid houden we ook rekening met de methodologische en inhoudelijke bijsturing in dit beleidsplan. We investeren in het aanleren en toepassen van principes van *commons*.

- **‘Theory of Change’ (ToC)**

Socius gaf twee sessies afgestemd op de verfijning van de doelstellingen en het team volgde ook een webinar. We gingen met deze principes aan de slag voor dit beleidsplan en zullen het ToC-kader gebruiken om de impact van komende acties te evalueren. ToC helpt bij een meer resultaatgerichte planning en impactmeting, wat ook motiverend werkt voor het personeel en de achterban.

Diversiteit geïntegreerd in procedures om vacatures op te stellen en publiceren: “‘KIA4tje Opstellen en publiceren vacature’. Vacatures worden zo onder andere gepubliceerd op www.experienceatwork.be, www.minderhedenforum.be, www.kifkif.be, https://wannawork.com

Interne communicatie

- KIA4tje Interne communicatie kantoor en een afsprakennota met de raad van bestuur om afspraken en informatiedoorstroom beter te laten lopen
- Het kantoorteam komt tweewekelijks samen en we delen de verslagen van de vergaderingen met de RVB en AV via Googledocs.
- Communicatie raad van bestuur: we stelden ook een procedure/klA4tje op om de communicatie met de raad van bestuur goed te laten verlopen en de bestuurders niet te overvragen. Individuele bestuurders kwamen met de coördinator klankbordgroepen overeen die aansluiten bij hun respectieve competenties. Zo heeft de coördinator gepaste klankborden, die ook toelaten samen te werken aan verschillende projecten: (link klA4tje)

Werkbaar werk en werksfeer

Het Wervelteam is een klein en zeer gedreven team met idealistische medewerkers. Om de werk-privébalans te bevorderen kiezen medewerkers vaak voor deeltijds werk. Sommige medewerkers werken aan deeltijdse arbeidsregimes van 20 en 40%. Het personeel mag ook 30% van de werktijd telewerken.

Om het teamgevoel te behouden en een goede teamsfeer te bevorderen lassen we periodiek een teamontbijt, -lunch, -drink en -dinner in. Voor meer informatie over organisatiestructuur en -cultuur, zie hoofdstuk organisatiestructuur en cultuur.

Voor de toekomst werken we aan aantrekkelijke takenpakketten. We evolueerden dit jaar al van een organisatie van 7 personen met kleine takenpakketten naar 6 personen (begin 2020). In de toekomst ambiëren we aantrekkelijkere en volledigere takenpakketten voor minimaal 0,5 VTE en bij voorkeur 0,6 VTE. Om zo ook de investering in nieuwe medewerkers te borgen en hun band met Wervel te vergroten.

Acties	periode
Herbekijken competentie- en talentenmatrix	jaarlijks
Coachingsgesprekken team + VTO/POP-plan	jaarlijks
Teamvergadering	tweewekelijks
Motiverende werkomgeving opzetten voor team en vrijwilligers. Bewaken werkbaar werk (werk-privébalans) en beleid hierrond	doorlopend
Bewaken en up-to-date houden van diversiteitsbeleid, vrijwilligersbeleid, kennisontsluiting, VTO-beleid	doorlopend

5. Kennis- en informatiemanagement

Zoals onze evaluatie uitwijst, wordt Wervel door stakeholders en peers als kenniscentrum erkend. De kennis die Wervel in de loop der jaren opbouwde, borgden en ontsloten we voornamelijk in verschillende publicaties online en offline, van Googledrive en de website tot boeken en brochures. In de toekomst evolueren we meer in de richting van een kennisdeelplatform.

Ook bij de medewerkers van Wervel zit er veel expertise, zowel bij de vrijwilligers als het personeel. In de komende jaren werken we aan een nieuw kennisdeelplatform om deze expertise te borgen en interactief maken. Verder gaat één van onze oprichters met pensioen in 2021. Hij blijft als vrijwilliger actief in de organisatie en zal de Cerradowerkgroep blijven trekken. Die werkgroep zoekt expertise-opbouw bij de jongere generatie. Die expertise borgen en delen we via Googledrive, de Wervelwebsite en de Cerradowebsite.

Op Googledrive slaan we niet alleen inhoudelijke dossiers, literatuur en documentatie van opleidingen op, maar ook operationele en zakelijke documenten zoals verslagen, procedures en reglementen.

Personeel, bestuurders, leden van de algemene vergadering en andere vrijwilligers hebben hier toegang toe, met respect voor de privacy waar nodig. Opleiding en een Googledrive handleiding zijn beschikbaar indien nodig.

Verder delen we ook vaak zakelijke informatie en procedures met andere organisaties via GoogleDrive, zoals het intern reglement, het diversiteitsbeleid (dat we zelf baseerden op het diversiteitsbeleid van Orbit), KIA4tjes, …

Ook delen we kennis via Facebook, Youtube, podcasts, draaiboeken en doeboeken. Wervel hanteert zoveel mogelijk een *open source* aanpak.
Zowel vrijwilligers als personeel kunnen zich bijscholen in de kennis die nodig is voor ons werkveld. Tijdens de teamvergaderingen voorzien we tijd om die opgedane kennis te delen, hoewel niet alles voor iedereen relevant is. We blijven onderzoeken hoe we gerichter kennis kunnen delen na bijscholingen.

6. Communicatie

Vorige beleidsperiode stelden we een communicatiebeleidsplan op. We namen zowel de interne communicatie tussen medewerkers en vrijwilligers als de communicatie naar een breder publiek onder de loep.
In het kader van de ‘Lunch met lef’-campagne maakten we een campagnewebsite. Maar we besloten ook een nieuwe Wervelwebsite te maken die we feestelijk lanceren eind januari 2020. Op de website vindt het brede publiek inhoudelijke informatie over onze thema’s, een activiteitenkalender, een overzicht van de projecten waarbij we betrokken zijn en diverse instapmogelijkheden om als persoon (of organisatie) je te engageren in het realiseren van de missie van Wervel. Voor vrijwilligers is er een gedeeld platform.

We zijn sterk aanwezig op sociale media zoals Facebook met zowel een Wervelpagina, een Cerradopagina als een Lunch-met-lef-pagina. Met een laagdrempelige en enthousiasmerende communicatie bereiken we een ruim publiek. We zijn ook aanwezig op Twitter en bereiken daar vooral journalisten, politici en professionals. Wervel blijft zoeken naar innovatieve manieren om op een laagdrempelige manier te communiceren. Zeker bij sociale media zijn lange teksten niet aan te raden. Visueel, video en audio worden belangrijker. We streven ernaar om maandelijks een nieuwsbrief te verzenden naar een 1000-tal lezers. Na de invoegetreding van de GDPR-regels

kenden we een terugval van het aantal abonnees, maar sindsdien is het aantal opnieuw in stijgende lijn. We versturen ook een papieren nieuwsbrief voor een 200-tal lezers. We proberen hen verder te overtuigen om over te stappen op de digitale nieuwsbrief want de kost hiervan is niet te onderschatten. Met deze middelen willen we echter meer inzetten op de productie van thematische brochures. Deze gebruiken we vervolgens als opstapje om activiteiten aan te koppelen.

In de komende beleidsperiode onderzoeken we hoe we het bereik van onze communicatie kunnen verbreden door samen te werken met andere partners en in te zetten op perswerking. Vandaag worden medewerkers van Wervel regelmatig gecontacteerd voor hun expertise door mainstreammedia maar is de link met Wervel vaak afwezig. We werken aan een beleid om onze organisatie in het zoeklicht te plaatsen. **Zie bijlage F: communicatiebeleid**

7. Infrastructuur

Wervel is gehuisvest in het duurzame kantoorgebouw Mundo-B (https://mundo-b.be/nl/), dat we in 2008 samen oprichtten met andere ngo's en vzw's. Wervel is ook aandeelhouder van deze coöperatie. We komen samen met de andere aandeelhouders vier maal per jaar samen tijdens de Mundo Management Meetings om het vlotte samenleven te garanderen en verbeterpunten aan te pakken.

Het ligt in het verlengde van ons DNA om voor dit gedeelde en eco-gerenoveerde kantoorgebouw te kiezen waarin bovendien een biologische cafetaria en cateraar in gehuisvest is. Bij de catering van onze activiteiten ter plaatse kunnen we dus ook beroep doen op lokaal, ecologisch en fair voedsel. Voor activiteiten buitenshuis kiezen wij ook voor lokale, ecologische en faire voeding, en voornamelijk vegetarisch.

Het gebouw is makkelijk bereikbaar met het openbaar vervoer en/of fiets en beschikt over een ruime fietsenstalling. Wervel stelt vouwfietsen ter beschikking van de collega's. Door de combinatie openbaar vervoer en fiets geraakt zo iedereen op het werk en kunnen we letterlijk en figuurlijk de boer op. Tijdens de organisatie van activiteiten en evenementen zoeken we ook altijd een locatie die gemakkelijk bereikbaar is met het openbaar vervoer.

Bovendien is het gebouw uitgerust met verschillende vergaderzalen, een conferentieruimte en educatieve natuurtuin. Verder delen we een keuken en keukenmateriaal, printer/copier/scanner en een bibliotheek met andere organisaties. Ons kantoor is verder duurzaam en sober ingericht met voornamelijk tweedehandsmaterialen. We maken zo lang mogelijk gebruik van onze materialen.

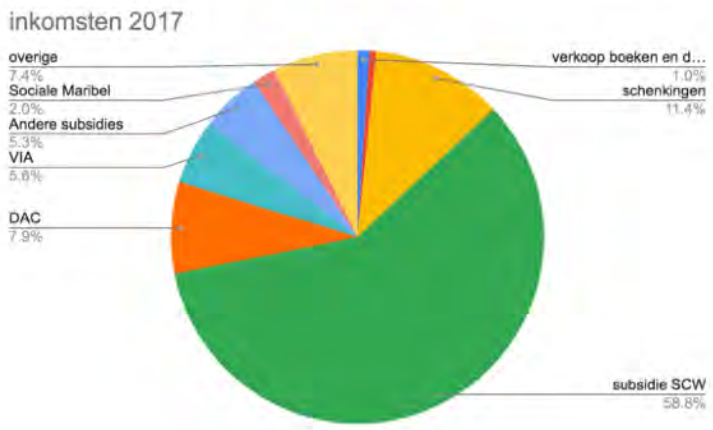
DEEL III: KERNGEGEVENS OMVANG EN RESULTATEN VAN DE WERKING

1. KERNGEGEVENS OVER FINANCIËN (2017-2018)
   63
2. KERNGEGEVENS OVER MEDEWERKERS (2018-2019)
   65
3. KERNGEGEVENS OVER DE WERKING 2018-2019
   67

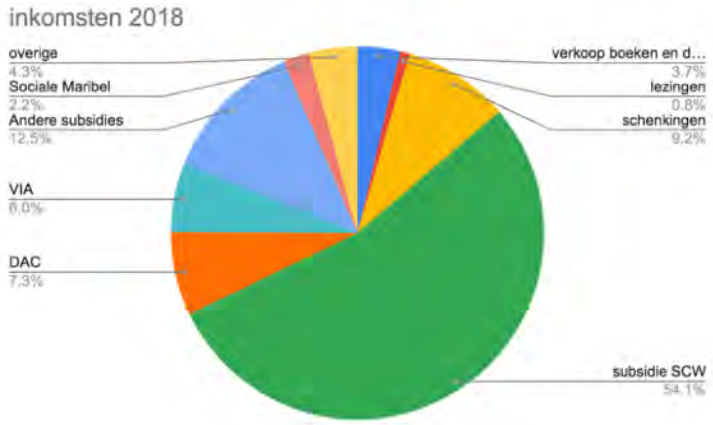
1. Kerngegevens over financiën (2017-2018)

Wervel heeft zich de voorbije jaren verder geprofessionaliseerd op gebied van financieel beleid (zie paragraaf IKZ) Tegen 2021 hebben we het rekeningstelsel duidelijk geherdefinieerd en is er een duidelijk sjabloon beschikbaar voor alle werknemers. Het intern reglement wordt ook aangepast. De aanzet werd gegeven tijdens zomer 2019 en wordt goedgekeurd in het voorjaar 2020. Zo zijn er duidelijkere regels en afspraken zijn tussen RvB, AV en personeel rond eigenaarschap van projecten, beslissingsbevoegdheden, ook op financieel vlak. Naast het rekeningstelsel maken we een analytische boekhouding op en herdefiniëren we de waarderingsregels.

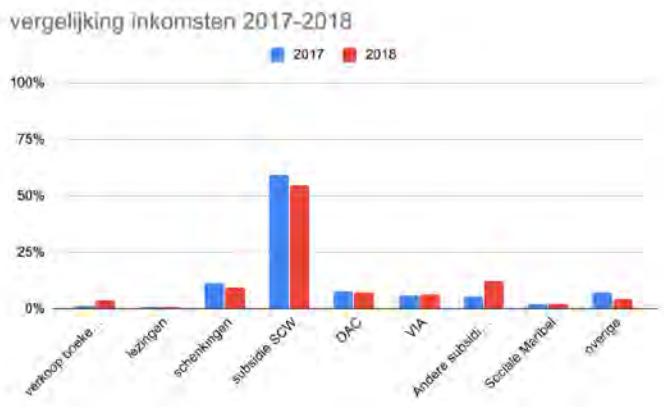
Inkomsten :

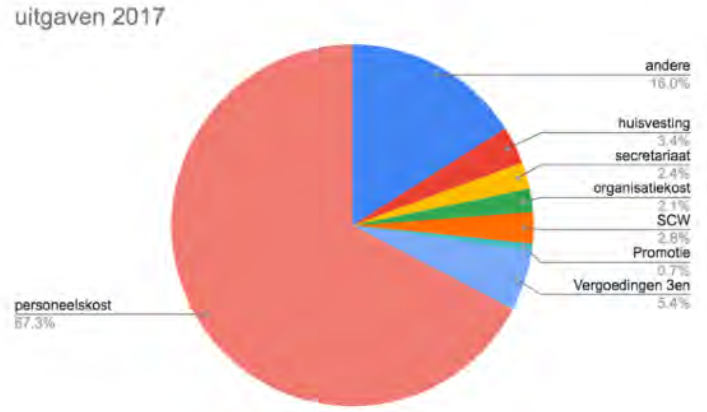


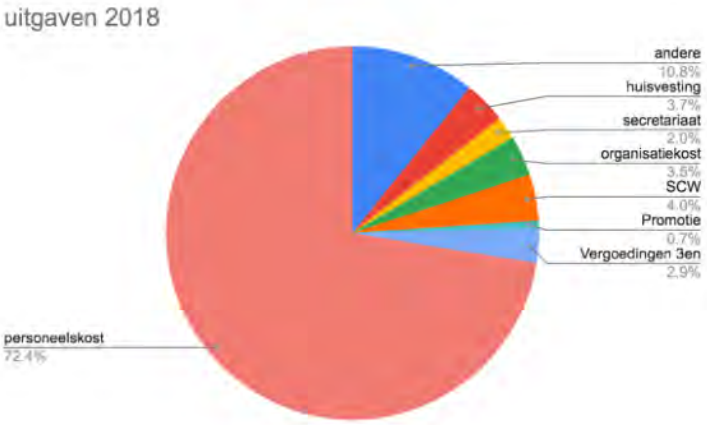
Het aandeel van de subsidie SCVW blijft stabiel en varieert tussen 55% en 60%. Andere middelen komen voornamelijk van VIA, DAC en schenkingen. In 2018 ontvingen we een uitzonderlijke bijdrage omdat we een agro-ecologische film vertaalden en verspreidden in samenwerking met ILVO. De daaraan gekoppelde verkoop van de DVD zorgde voor extra opbrengsten. Verder zetten we de samenwerking met het communicatiebureau stop omwille van het niet nakomen van de afspraken. De verhoogde andere opbrengsten zijn vooral daaraan gekoppeld (zie www.wervel.be/afrekening1718)



Naar de volgende beleidsperiode willen we inzetten op een betere diversificatie van middelen en fondsenwerving. We zoeken een juiste mix van stabiele inkomsten die het sociaal-cultureel volwassenwerk kunnen versterken zoals lange termijn projecten en giften.
In heel onze professionele en zakelijke werking staat de realisatie van onze missie voorop. Ook alle externe projecten staan in functie van de realisatie van de missie en de sociaal-culturele werking.
De andere subsidies kwamen van de Provincie Vlaams-Brabant, van een Europees project AGFORWARD waarin we disseminatie partner waren en van het Brussels Gewest Innoviris (voortraject BREAD project). De eigen inkomsten door verkoop van goederen en diensten zijn stijgen even in 2018, maar we verwachten een daling naar 2019 en 2020 toe. Voornamelijk doordat we verkozen geen boeken meer uit te geven. De giften van particulieren blijven stabiel.







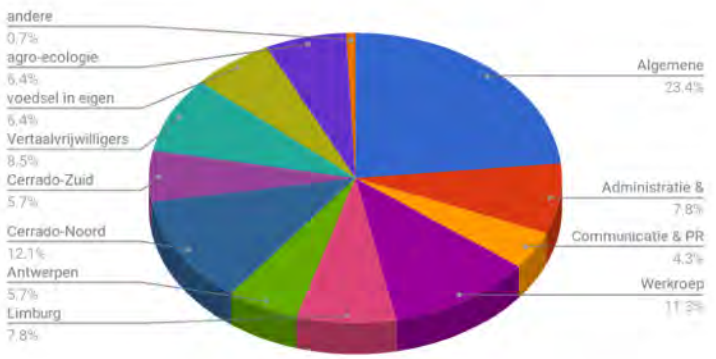
Uitgaven

Kleine stijging in uitgaven voor sociaal-culturele werkingskosten zijn voornamelijk te wijten aan de ontwikkeling van campagnematerialen voor 'Lunch met LEF' in 2018.
In 2017 stippelden we samen met de achterban en enkele externe belanghebbenden een communicatiebeleidsplan uit, onder begeleiding van een communicatiebureau. De vergoedingen aan derden waren in 2017 daarom hoger dan in 2018. De uitrol van dit plan gebeurde gedeeltelijk in 2018 en 2019.
De personeelskosten zijn gemiddeld 70% van ons totaal budget (72.4% in 2017 en 67.4% 2018).
De daling in personeelskost in 2018 is voornamelijk te wijten aan een langdurige ziekte van een medewerker.
Werkingskosten schommelen rond de 30%: de vaste werkingskosten blijven over de jaren stabiel, met uitzondering van de dienstverlening, die is afhankelijk van de diverse campagnes en campagnematerialen. De loonkost wordt voornamelijk opgevangen door de sociaal-culturele subsidie.

2. Kerngegevens over medewerkers (2018-2019)

a. Vrijwilligers

Het kantoorteam en de vrijwilligers werken samen om de missie van Wervel waar te maken in de samenleving. De werkgroepen organiseren in samenspraak met het kantoorteam activiteiten, terwijl de netwerken vooral hun expertise en vaardigheden met de beweging delen. Er is een wisselwerking en dialoog tussen vrijwilligers en het kantoorteam in het nemen van initiatieven.
Naast de vaste werkgroepen en de netwerken kunnen er ook op projectmatige basis groepen opgericht worden. De vrijwilligers zijn georganiseerd in werkgroepen, zijn verbonden in een netwerk of werken op individuele basis. Vandaag telt Wervel ongeveer 100 vrijwilligers. Dit aantal blijft stabiel over de jaren heen en zijn als volgt verdeeld over de verschillende werkgroepen.
Wervel werkt op een open en transparante wijze. Er is een hoge mate van inspraak door de werknemers en de vrijwilligers. In het kader van het IKZ-instrument onderzoeken we hoe dit in de toekomst te versterken.
De vrijwilligers en het kantoorteam zorgen elk voor de verbinding met de brede samenleving. De brede samenleving vinden we tijdens publieke activiteiten (lezingen, boerderij-bezoeken), in de media en netwerken, tijdens onze campagnes en projecten. Binnen de brede samenleving richten we ons vooral op rolmodellen in de agro-ecologie, (buurt)gemeenschappen, early adopters/early majority, beleidsmakers, wetenschappers en landbouworganisaties.



b. Personeel

Het kantoorteam bestaat uit 6 werknemers die gemiddeld staan voor 3,7 VTE
Tessa Van Hout: coördinator (80%)
Luc Vankrunkelsven: inhoudelijke campagnemedewerker Cerrado en landbouwbeleid (50%)
Jeroen Watté: inhoudelijk medewerker (73%)
Karolien Burvenich: campagnemedewerker Lunch met lef (70%)
Arthur Follebout: communicatie- en campagnemedewerker (80%)
Samuël Van Den Eeckhout: administratief medewerker (20%)

Om de werking te ondersteunen werkt Wervel ook regelmatig met stagiaires, zo werkten we de voorbije jaren samen met onder andere studenten van de afstudeerrichting Sociale en Culturele Pedagogiek (KUL) en Sociaal-cultureel werk Erasmushogeschool.

Naam	Jaar	≠ maanden	Tewerk stellings-graad (%) gemiddeld	VTE SCW (%)	In dienst	Project
Luc Van Krunkelsven	2019	12	50%	40%	1 mei 2005 Pensioen in mei 2021	inhoudelijk medewerker Cerrado, landbouwbeleid, fondsen, pers
	2018	12	50%	40%		
Jeroen Watté	2019	12	73%	40%	5-okt-2006	inhoudelijk medewerker, agro-ecoloog, projecten, communicatie, pers
	2018	12	73%	40%		
Tessa Van Hout	2019	12	80%	50%	1-mrt-2015	coördinatie, zakelijk beleid, IKZ, medewerkers
	2018	12	80%	50%		
Arthur Follebout	2019	12	65%	40%	1-Nov-2018	communicate, vrijwilligers, campagne
	2018	2	50%	10%		
Samuël Van Den Eeckhout	2019	12	20%	20%	15-Feb-2016	administratie
	2018	12	20%	20%		
Patrick De Ceuster	2019	10	50%	50%	1 feb 2002 - 9 nov 2019	Lunch met LEF, beleidsmedewerker
	2018	12	50%	50%		
Eline Vermeir	2019	7	50%	50%	15 jan 2019 - 18 aug 2019	Lunch met LEF
	2018					
Benny Vande Velde	2019	2	40%	20%	2 sep 2013 - 5 apr 2019	Lunch met LEF, landbouwbeleid, eiwittransitie
	2018	12	40%	20%		
Elke Markey	2019				12 okt 2017 - 30 sep 2018	communicatie
	2018	9	50%	30%		
Van Den Abeele Lucas	2019					
	2018	4	50%	0%	1 sep 2018 - 31 dec 2018	BREAD project

Hieronder een overzicht van het aantal VTE dat we via de sociaal culturele subsidie inzetten:

2018	2019
gemiddelde loonkost/vte	
€54,085.47	€55,852.31
loonkost scvw	
€129,805.13	€147,543.18

2018	2019
vte scvw	
2.40	2.64
64%	72%
vte in dienst	
3.76	3.66

c. Freelancers

	2018	2019
Commsa (communicatiebureau)	Opstellen	
Mira vzw	Lunch met LEF filmpjes	Lunch met LEF filmpjes
Cijferadvies		Voorbereiding Meerjarenplan/begroting 2021-2025
Humano		. inhoudelijke planning
Margot Collet		Editor beleidsplan
Nestor	CiviCRM	CiviCRM
Paul Combo	Ondersteuning website	Ondersteuning website
goesthing	Deep Democracy	Deep democracy

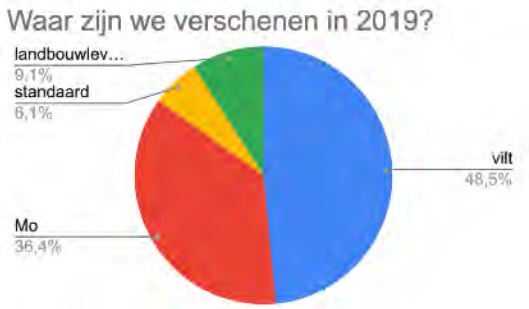
3. Kerngegevens over de werking 2018-2019

Activiteiten

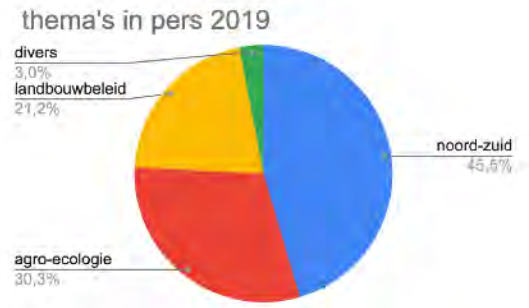
Er is een goede spreiding van activiteiten in de verschillende provincies: Antwerpen, Vlaams Brabant, Oost Vlaanderen, Regio Brussel. In totaal organiseerden we, of namen we deel aan 123 activiteiten in 2018-2019. In totaal bereikten we 8775 personen die deelnamen of direct betrokken waren.

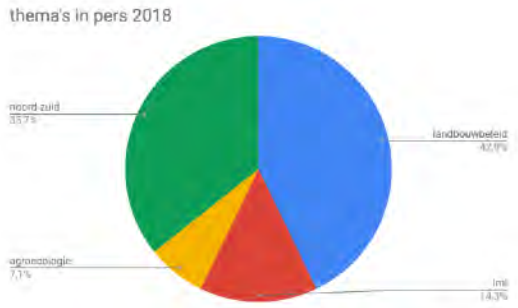
Communicatie

Wervel slaagt erin om met de diverse thema's in verschillende media naar verschillende doelpublieken et communiceren. De diagrammen hieronder geven een overzicht van het persbereik tussen 2018 en 2019



Totaal 34	Totaal: 27





Het bereik van onze eigen communicatiekanalen blijft ook in stijgende lijn gaan. Zo was er een stijging in volgers bij sociale media zoals Twitter en Facebook

Eigen communicatie	2018	2019
Aantal nieuwsbrieven	4	8
Aantal papieren nieuwsbrief	2	4
Aantal ontvangers digitale nieuwsbrief	950	1005
Aantal ontvangers papieren nieuwsbrief	260	260
Aantal volgers op facebook	2222	2566
Aantal volgers op twitter	903	1099
Aantal brochures	2	1
Aantal digitale publicaties	0	3

DEEL IV: BEOORDELINGSELEMENTEN

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

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

Wervel zette tijdens het planningsjaar een participatief proces op voor vrijwilligers, bestuur, medewerkers en externe stakeholders. Resultaat is een gemotiveerd en gedragen plan met een uitgesproken missie en visie.
De missie van Wervel:
Wervel ziet voeding als een mensenrecht en ijvert voor democratie in ons landbouw- en voedselsysteem.
Wervel verbindt eters en boeren, verwerkers en verdelers die voedsel in eigen handen nemen, om van elkaar te leren. Samen met hen werken Wervelaars aan een voedselvoorziening die maatschappelijk eerlijk, cultureel ingebed en ecologisch herstellend is.
Door innovatieve praktijken te ontwikkelen en door opgebouwde kennis te verspreiden, inspireert Wervel het debat over voedselvoorziening.
Zie ook: B Missie, visie en oriëntatie

b. De organisatie expliciteert haar ambities voor de komende beleidsperiode om bij te dragen aan de emancipatie van mensen en groepen, en aan de versterking van een democratische, duurzame, inclusieve en solidaire samenleving door:

1. Aan te geven hoe ze sociaal-culturele participatie van volwassenen bevordert;
2. Aan te geven welke samenlevingsvraagstukken ze wil behandelen
3. Aan te geven hoe en welke maatschappelijke praktijken ze zal ontwikkelen en verspreiden die daarop een werkend antwoord bieden;

Met onze ambities werken we volgende beleidsperiode emancipatorisch en versterkend, zowel voor individuen, groepen als de samenleving.

b. 1: Sociaal-culturele participatie van volwassenen

We bevorderen de sociaal-culturele participatie bij volwassenen door op verschillende vlakken handelingsperspectieven te bieden.

Binnen onze organisatie hechten we veel belang aan participatie en betrokkenheid door samenwerking en overleg tussen alle geledingen te organiseren. Daarvoor gebruiken we de deep democracy-methodologie. Ook de Theory of Change zal ons op termijn helpen om participatief te plannen.

In de brede samenleving werken we met alle actoren betrokken bij de voedselvoorziening samen. Landbouwers, kleine ondernemers en klanten. Wetenschappers, onderzoekers en overheden. Maar ook met de betrokkenen van het huidige, dominante landbouw- en voedselsysteem gaan we in dialoog, of komen we in actie.

We onderzoeken, informeren en wisselen uit over teeltwijzen, bedrijfsvoering, maatschappelijke visie en culturele inspiratie. Ook overstijgen we het domein van voedselvoorziening in onze zoektocht naar alternatieven door te leren van aanverwante domeinen.

We bouwen ook mee aan een participatieve democratie door onze achterban te stimuleren om deel te nemen aan gezamenlijk beheer (commons). Zo doen ze ervaring en kennis op en voelen ze zich betrokken bij het algemene belang.

b. 2: Te behandelen samenlevingsvraagstukken

1. Op verschillende plaatsen in de voedselketen duiken praktijken op waar mensen het **eigenaarschap van (een deel van) de voedselkete**n (opnieuw) opeisen. Dat kan alleen slagen als er een grondige verandering komt in het systeem. Dat eigenaarschap, 'voedsel in eigen handen nemen', zien we in de hele voedselketen.

2. Wij bekijken de 'eigen handen' in eerste instantie als de praktijken die op samenwerking steunen: ***commons***, '**voedsel in gemene handen**'.

3. Verandering in voedselvoorziening en meer samenwerking in en tussen de schakels van de voedselketen is meer dan een sociaal-economische zaak. Daarom hechten we veel belang aan **agro-ecologie**. Dat betekent zowel voedsel winnen (agro) als ecosystemen (ecologie) herstellen.

4. Hoe evolueren van een onevenwichtig voedselsysteem met overwicht van het agrobusinesscomplex naar een veelvormige voedselvoorziening met plaats voor *commons* en agro-ecologie? Hoewel we een radicale ommekeer voor ogen hebben, pleiten we niet voor een grote revolutie. We hechten meer belang aan een **gestage transitie** en stellen verbinding tussen de vele betrokken als essentiële voorwaarde om tot een evenwichtig systeem te komen.

b. 3: Te ontwikkelen en verspreiden maatschappelijke praktijken

Het doel van onze organisatie is om sociaal rechtvaardige en ecologische land- en tuinbouw te bevorderen. Dat doen we door op alle beleidsniveaus onze invloed te laten gelden met het oog op een duurzame landbouw met toekomst. En door breed te sensibiliseren en vormingen te geven over gezonde voeding en de leefbaarheid van het platteland.
We streven naar maatschappelijke verandering door te sensibiliseren en het beleid te beïnvloeden. Cognitief en ervaringsleren zijn vaak een opstap naar maatschappelijke beweging. Omgekeerd kan maatschappelijke beweging ook leiden tot sociaal leren of zelfs maatschappelijk leren.
Zie ook: I. Visie op de rollen, B. Missie, visie en oriëntatie, J. Visie op de functies,

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

a. In een maatschappelijke contextanalyse expliciteert de organisatie welke ontwikkelingen relevant zijn in relatie tot haar missie en visie;

Onze werking richt zich op landbouw en voeding, op het punt waar de twee samen komen: de voedselvoorziening. In de maatschappelijke contextanalyse onderzoeken we meerwaarde, impact en onze rol op zeven vlakken:

1. De **landbouw** waarop Wervel zich oorspronkelijk richtte, is het stroomgebied met een hoofdstroom, het AgroBusinessComplex (ABC), en veel zij-, tegen- en onderstromen.
2. Op **beleid**svlak, volgen we onder meer het Vlaamse Landbouwrapport 2018 dat ervoor pleit om te evolueren naar een voedselbeleid.
3. Wij eters kopen **voeding**. Het is de hoofdstroom die bepaalt wat er in de rekken ligt. Maar het zijn de consumenten die het aanbod sturen naar meer bio, meer lokaal, meer plantaardig, meer fair. Sommigen geven zelf nieuwe voedselketens gestalte buiten het ABC.
4. In de hoofdstroom is voedsel herleid tot koopwaar. Wie anders wil eten, kan iets anders kopen. Dat is de markt van vraag en aanbod. Sommige tegenstromen kijken verder en ontwikkelen *commons*praktijken waarin **voedsel gemeengoed** wordt.
5. Na het verkennen van voedsel en landbouw, onderzoeken we enkele tendensen in de **maatschappij** die ons beïnvloeden. Sommige burgers verwachten een sterke overheid. Anderen verliezen het geloof in die overheid en in de elites. Tegelijk groeien horizontale initiatieven.
6. We verruimen onze blik en kijken naar **de mensheid** en **de aarde**.
7. Wervel is niet de enige speler op vlak van voedselvoorziening en ook niet de enige sociaal-culturele organisatie. We kijken dus nog even naar het **werkveld**.

Zie ook:A Omgevingsanalyse

b. De organisatie geeft aan welke maatschappelijke ontwikkelingen ze effectief als uitdaging wil aangrijpen om een werking errond te ontplooien en welke impact ze daarbij nastreeft;

De maatschappelijke uitdagingen die we het hoofd bieden (landbouw, beleid, voeding, commons, maatschappij, mensheid en aarde, werkveld) en de impact die we daarbij nastreven staan uitgebreid beschreven in de omgevingsanalyse.

Op vlak van landbouw gaat het ondermeer om de voeling die eters verliezen met voedingstradities, ecologische problemen van landbouw en veranderende verhoudingen tussen actoren in de voedselketen.
Op beleidsmatig vlak ontwikkelen lokale overheden steeds vaker voedselstrategieën en is er behoefte aan het opzetten van sociaal-ecologische experimenten met een systeemaanpak met onderlinge verbinding als resultaat.
Bij voeding komen we op voor wereldwijde toegang tot voeding, leidt twijfelachtige nutriëntendichtheid tot welvaartsziekten maar neemt het aantal collectieve initiatieven zoals samenaankoop of samentuinen toe.
Op vlak van de *commons* zien we grote betrokkenheid in commons rond voedselvoorziening, groei in aantal boerderijen gedragen door een gemeenschap en *food as commons*.

Qua voedselwinning zien we dat agro-ecologie bijdraagt tot economische leefbaarheid in de hele voedselketen, in het bijzonder bij boeren. Agro-ecologische praktijken streven ernaar de positieve milieu-impact te vergroten, in plaats van de negatieve impact te beperken. De innovatoren in de agro-ecologie zijn een wezenlijk onderdeel van de maatschappelijke beweging die Wervel versterkt. Politieke stellingname, mentaliteitswijziging en zingeving zijn dan niet ver weg.

Zie ook: A. Omgevingsanalyse, B. Visie (3.Agro-ecologie) , B Oriëntatie

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

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

De verbindende rol verwijst naar hoe we mensen samenbrengen. Hoe we mensen laten deelnemen aan groepen en de brede samenleving. Erkenning, vertrouwen en wederkerigheid. Door te faciliteren ontwikkelen individuen relationeel burgerschap.
Dus brengen we mensen samen. Zowel eters, verdelers, verwerkers en landbouwers en telers maken deel uit van voedselvoorziening. En hen verbinden doen we door systeemanalyse, studiewerk en transdisciplinaire aanpak.
We bundelen krachten van initiatieven en praktijken. Mensen die vervreemden van het systeem leren we om opnieuw eigenaarschap op te nemen. En dat doen we ook voor nieuwe doelgroepen.
Voor hen vergemakkelijken we het proces, voor etnisch-culturele groepen, mensen in armoede of bij transitiepraktijken in andere levenssferen.
De *commons*methodiek is een verbinder bij uitstek. Uit samenwerking groeit eigenaarschap en verantwoordelijkheid groeit vanuit gedeelde intentie.

Zie ook: I. Visie op de rollen

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

Onze kritische rol verwijst naar hoe we naar de bestaande cultuur en samenleving kijken. We creëren een bewustzijn en betrekken mensen daarbij, we stimuleren hun kritisch burgerschap. Want Wervel is systeemkritisch en we blijven op zere plekken van landbouw- en voedselsysteem duwen.
We werken nauw samen met wetenschappers en actoren, schrijven onderbouwde dossiers. En we zorgen voor een kritische kijk en deskundigheid in het debat.
De kritische blik van de vrijwilligers is essentieel voor de kennisopbouw van onze organisatie. Ze diepen hun kennis uit of verrijken die tijdens vormingen.
Omwille van machtsonevenwicht is een dialoog met sommige actoren niet haalbaar. Dan trekken we met een aanklacht en publieke actie de deur open om nadien in gesprek te gaan.
Om de kritische rol te vervullen schakelen we zowel de maatschappelijke bewegingsfunctie als de leerfunctie in.
Zie ook: I. Visie op de rollen

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

Om antwoorden te bieden op samenlevingskwesties zijn veranderingen nodig. Die antwoorden vinden we door te experimenteren, door nieuwe modellen en strategieën te ontwikkelen. Door ondernemend burgerschap te stimuleren.
Voorbije beleidsperiode legden we de basis voor experimenten met *commons*. Een eerste experiment rond duurzame schoolmaaltijden slaagde met vlag en wimpel. Doel is om de 'homo economicus' te transformeren tot de 'homo cooperans'. Om wantrouwen en egoïsme om te buigen. *Commons* schetsen een objectiever beeld van hoe mensen met elkaar in relatie treden. Die experimenten zijn verrijkend voor ons maar zijn ook inspirerend voor het middenveld.
We gaan op zoek naar sprekende voorbeelden. We onderzoeken succesfactoren, wisselen uit en doen aan kruisbestuiving. Onze vrijwilligers leren erover en dragen hun kennis uit.
We leren mensen ondernemen in relatie tot anderen en samenleving. We leren hen hun voedselvoorziening in eigen handen te nemen.
Zie ook: I. Visie op de rollen

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

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

1. Innoverende praktijken van voedselvoorziening versterken elkaar. Initiatieven die doorbreken, ontwikkelen zich in de richting van '*commons*'.
'Op naar voedsel als gemeengoed'

2. Door onze bijdrage vergroot het draagvlak voor agro-ecologische voedselvoorziening in het wetenschappelijke, maatschappelijke en politieke debat.
'Wat eten we morgen en wie zal ervoor zorgen?'

3. Wervel professionaliseert verder als organisatie om haar externe doelstellingen waar te maken.
'Wervel maakt er werk van'

Zie ook: C. Procesverloop: werken aan een wervelend plan, D. Het doelstellingenkader van Wervel

2.De organisatie expliciteert de relatie tussen haar eigen doelen en haar missie, visie en de actuele maatschappelijke context die ze zelf omschreven heeft;

‘Op naar voedsel als gemeengoed’
Om tot een democratische landbouw- en voedselsysteem te komen, ondersteunt en verbindt Wervel innoverende praktijken. Uit die praktijken leren mensen hoe ze hun voedselvoorziening in eigen handen kunnen nemen en hoe ze van elkaar kunnen leren.
Het gedachtegoed en methodologie van de *commons* zijn een inspiratiebron om dit in praktijk om te zetten. Ze hebben het potentieel om de maatschappelijke impact van innovatieve initiatieven te vergroten.
Strategieën om deze aanpak te verdiepen, halen we uit onze visie op leren en de maatschappelijke bewegingsfunctie, de verbindende en de laboratoriumrol.
‘Wat eten we morgen en wie zal ervoor zorgen?’
Als observator positioneert Wervel zich in het midden van de keten. We onderzoeken alle schakels en kijken zowel stroomop- als stroomafwaarts. Tot aan de consument of de eter. We kijken met een vergrootglas naar essentiële en onderbelichte aspecten in de voedselvoorziening. Is er een link tussen bodemkwaliteit, gezondheid en klimaat? Wat is de rol van dieren en natuur in de landbouw?
Daarvoor richten we ons op agro-ecologische en sociaal-culturele praktijken zoals *commoning.* Zo vergroten we het draagvlak voor agro-ecologie bij het brede publiek, beleidsmensen, wetenschappers en alle betrokkenen in de voedselvoorziening
Samen met andere organisaties bekijken we kritisch de obstakels die nog in de weg staan. Zoals het financiële systeem achter het agrobusinesscomplex en de gevestigde belangen en hun lobbygroepen. Maar ook de internationale handelsmechanismen en het nefaste effect daarvan op lokale bevolking en ecosystemen.
Deze aanpak schreven we neer in onze visie op de kritische rol, leerfunctie en maatschappelijke bewegingsfunctie.

Zie ook: B. Missie, visie en oriëntatie, A. Omgevingsanalyse, D. Het doelstellingenkader van Wervel

5° de verduidelijking van de keuze voor minstens twee sociaal-culturele functies, een toelichting bij de functiemix en de uitwerking daarvan in relatie tot de missie en de visie van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie.

a. De organisatie geeft aan op welke functies ze wil inzetten en verantwoordt haar keuze;

Met onze werking realiseren we niet één functie. De mix van functies is intrinsiek multifunctioneel. Deze mix geeft ons DNA weer, het zijn onze kernfuncties. Ze bepalen de verhouding tussen de gekozen functies én dragen ook bij tot de functies waar we niet expliciet op inzetten. Dit zijn de collateral benefits.
Wervel zet in op de leerfunctie en de maatschappelijke bewegingsfunctie. Zie ook 5°b.
Zie ook: J. Visie op de functies

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

De geschiedenis en het doel van Wervel doen ons nog steeds inzetten op de leerfunctie en maatschappelijke bewegingsfunctie. Ze sluiten naadloos bij elkaar aan. Maatschappelijke verandering, beleid beïnvloeden, sensibiliseren.
We stimuleren mensen om kritisch na te denken en versterken hen om zelf de handen uit de mouwen te steken. We reiken kennis en vaardigheden aan vanuit een holistische visie op de voedselvoorziening. Die kennis en vaardigheden dienen zowel voor gedragsverandering als voor maatschappelijke verandering.
Met positieve handelingsperspectieven versterken we de maatschappelijke beweging rond agro-ecologie. Engageer je in de beweging, doe aan kennisopbouw, help mee op een CSA-boerderij, praat eens met je boer, beleef *food as commons* en kom op voor je mening in het publieke debat!
Zie ook: J. Visie op de functies

c.De organisatie expliciteert welke werkwijzen ze wil hanteren om de gekozen functies te realiseren	
1. Voor de cultuurfunctie	niet van toepassing
2.Voor de leerfunctie: 1. de visie op leren in relatie tot de missie van de organisatie; 2. een verantwoorde toekomstige werkwijze om leeromgevingen op te zetten	v Zie ook: J. Visie op de functies. Visie op de leerfunctie
3.Voor de gemeenschapsvormende functie	niet van toepassing
4.Voor de maatschappelijke bewegingsfunctie: 1. De visie op engagement en politisering en op relevante samenlevingsvraagstukken in relatie tot de missie van de organisatie; 2. Een verantwoorde toekomstige werkwijze om praktijken op te zetten waarin ruimte voor engagement en politisering wordt gecreëerd in relatie tot samenlevingsvraagstukken.	v Zie ook: J. Visie op de functies. Visie op de maatschappelijke bewegingsfunctie

6° de werking met een relevantie en uitstraling voor het Nederlandse taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad of de werking met een relevantie en uitstraling voor het Nederlandse taalgebied.

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

Wervel is, bewust en strategisch, gehuisvest in het Brussels hoofdstedelijk gewest. Dat is niet alleen geografisch centraal maar we bevinden ons ook op een boogscheut van de Europese instellingen. De voertaal is Nederlands. De grafiek "Geografische spreiding activiteiten" onder kerngegevens over de werking 2018-2019 vertoont een goede spreiding van de verschillende activiteiten in Vlaanderen en Brussel. We werken regelmatig samen met anderstalige partners zoals de ULB of tweetalige partner Innoviris . We werken projecten uit die bijdragen tot onze sociaal-culturele volwassenenwerking. Wervel is, bewust en strategisch, gehuisvest in het Brussels hoofdstedelijk gewest.
Sommige van onze vrijwilligers zijn ook in het Brussels Hoofdstedelijk gewest actief of in de Brusselse rand. Verder organiseerden we ook aanzienlijk wat activiteiten in Brussel.

Zie ook: Deel III Kerngegevens, grafiek 'Geografische spreiding activiteiten' , Deel I hoofdstuk VII Relevantie

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

Al meer dan 30 jaar bouwt Wervel aan de dialoog tussen milieu- en noordzuidbeweging, boeren/innen, consumenten en overheid. Regionale basisgroepen zijn het hart van de organisatie. Wervel was van bij het begin sterk aanwezig in kranten en tijdschriften. Acties rond voedselzekerheid en het eerste GGO-sojaschip zette Wervel op de barricades.
En eind 1996 ontstond in samenwerking het handelingsmodel 'Voedselteams'. Vanaf 2001 zetten we agroforestry op de kaart en trekken we naar de Cerrado in Brazilië om de gevolgen van overzeese soja aan te klagen. We werken mee aan films, zetten boerenmarkten op en gaan partnerschappen en samenwerkingen aan.
De laatste twee jaren van de beleidsperiode slaagden we erin om in verschillende media naar brede doelgroepen te communiceren. Thema's die het meest aan bod kwamen waren noord-zuid, agro-ecologie en landbouwbeleid.
Ook het bereik van onze eigen communicatiekanalen gaat in stijgende lijn gaan. Met meer volgers op Twitter en Facebook. Met onze activiteiten, lezingen, vormingen en acties komen we in heel Vlaanderen. Met een goede spreiding in de verschillende provincies: Antwerpen, Vlaams-Brabant, Oost Vlaanderen en regio Brussel.
Zie ook: Deel III Kerngegevens, grafiek 'Geografische spreiding activiteiten' , Deel I hoofdstuk E Relevantie

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

a. De organisatie toont aan dat de werking waarvoor ze een subsidie aanvraagt, zich aantoonbaar en hoofdzakelijk afspeelt *binnen de vrije tijd* van volwassenen.

Wervel werkt voor volwassenen in de vrije tijd. De activiteiten, campagnes en projecten organiseren we voor niet-professionals. Soms benaderen we mensen vanwege hun beroep, boeren of rolmodellen, maar altijd in hun vrije tijd.
Door te politiseren, vertellen zij op fora en in media hoe zij zich in de voedselvoorzieningsketen op een positieve manier inzetten. We geven deze rolmodellen een megafoon, net zoals onze geïnspireerde en geëngageerde vrijwilligers.
Zie ook: Visie op maatschappelijke bewegingsfunctie, F Vrije Tijd

b. Het gedeelte van de werking dat zich in voorkomend geval *uitzonderlijk buiten de vrije tijd* afspeelt, omschrijft en verantwoordt de organisatie vanuit haar missie en visie.

Vanuit de missie en visie gebeurt het dat Wervel met beleidsmakers, academici, pers en partners samenwerkt. Zoals hierboven vermeld benaderen we soms rolmodellen in de sector als professional, maar in hun vrije tijd.
Zie ook: F Vrije Tijd

8° de werking voor:

1. Het brede publiek en de keuzes daarin voor gemeenschappen, doelgroepen of kansengroepen

2. Kansengroepen en de keuzes daarin voor gemeenschappen, doelgroepen of het brede publiek

a. De organisatie expliciteert haar werking voor het *brede publiek* en welke keuzes ze daarin maakt op het vlak van doelgroepen, gemeenschappen of kansengroepen of de organisatie expliciteert haar werking voor (een of meer) specifieke kansengroepen en welke keuzes ze daarin maakt op het vlak van doelgroepen, gemeenschappen of het brede publiek;

Wervel werkt voor het brede publiek en kiest ervoor om een aantal primaire doelgroepen aan te duiden. Deze groepen nemen sleutelposities in in de voedselvoorziening: eters, beleidsmakers, wetenschappers, *commoners* en telers, verwerkers en verdelers.
Inhoudelijk focussen we op *early adopters* en *early majority*. We brengen hen in contact met innovators en rolmodellen.
We inspireren mensen die kritisch zijn over hun eigen voedselpatronen, ook mensen uit culturele minderheden. Door elkaars eetpatronen te vergelijken en de link met voedselvoorziening tegen het licht te houden. Vaak hebben ze een eigen voedselcultuur, we gaan op zoek naar uitwisseling.
Ook mensen in een maatschappelijk zwakkere positie ondersteunen we in een "voedselvoorziening in eigen handen". Een duurzame voedselvoorziening hoeft niet duurder te zijn maar blijkt voor sommige mensen nog weinig toegankelijk.
Zie ook: G. Doelgroepen

b. Binnen de gemaakte keuzes expliciteert en verantwoordt de organisatie haar toekomstige beleid en aanpak die ze wil hanteren om sociaal-culturele participatie van iedereen na te streven of de organisatie expliciteert en verantwoordt haar toekomstige beleid en aanpak die ze wil hanteren om sociaal-culturele participatie van die kansengroepen te realiseren.

In de vorige beleidsperiode werkten we een communicatiebeleidsplan uit met persona's en doelgroepen. In de volgende beleidsperiode rollen we dit verder uit. We vertalen onze expertise in een genuanceerd verhaal en leggen de drempel zo laag mogelijk. Om van voedseldemocratie te spreken is het van belang om zoveel mogelijk mensen te bereiken. We geloven dat voedsel verbindend werkt om mensen met een diverse achtergrond samen te brengen.
Daarom versterken we specifieke doelgroepen en gaan we partnerschappen aan om moeilijk bereikbare doelgroepen te bereiken.
Zie ook: G. Doelgroepen

9° de plaats van vrijwilligers in de sociaal-culturele volwassenenorganisatie en de manier waarop ze betrokken en ondersteund worden in relatie tot de visie en missie van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie.
a.De organisatie geeft aan welke *rollen en taken* vrijwilligers opnemen in de organisatie of de werking;
Wervel groeide dertig jaar geleden uit een vrijwilligerswerking. Sommigen zijn vandaag nog altijd actief. In het najaar van 2019 schreven we een vrijwilligersbeleidsplan waarmee we medewerkers stimuleren om van elkaar te leren en hun sterktes nog verder uit te bouwen. Verder heeft dit plan natuurlijk als doel de huidige vrijwilligers te ondersteunen en Wervel aantrekkelijker te maken voor nieuwe vrijwilligers. Zie ook: H. Vrijwilligers,bijlage D
b.De organisatie expliciteert haar *toekomstige ondersteuningsbeleid* ten aanzien van vrijwilligers en hoe ze betrokkenheid, inspraak en participatie van vrijwilligers in de organisatie vorm wil geven.
We geloven dat vrijwilligers zelf goed weten wat werkt en om het draagvlak van het plan vrijwilligersplan te vergroten, hadden we inspraakmomenten om samen met hen het vrijwilligersbeleid uit te tekenen. We onderzochten de rol en de plek van de vrijwilliger en toetsen af tijdens (individuele) gesprekken. En ook al hebben we een sterke traditie in vrijwilligerswerk, toch haalden we er een expert bij om mee ons beleid door te lichten en ons een spiegel voor te houden. Zie ook: H. Vrijwilligers, bijlage D

Zakelijke beoordelingselementen en -criteria

1° een geïntegreerd zakelijk kwaliteits- en financieel meerjarenbeleid
a.De organisatie expliciteert hoe ze een professioneel beleid zal voeren;
Wervel voert een professioneel beleid. Het organisatieprofiel bevat een overzicht van de verwezenlijkingen van de vereniging van de afgelopen 30 jaar. Het organigram geeft een grafische weergave van de structuur van onze organisatie. Waarden zoals betrokken, positief kritisch en professioneel dragen we hoog in het vaandel. Meer daarover: zie organisatiecultuur. In het medewerkersbeleid benoemen we de instrumenten, communicatiemiddelen en werkbaar werk en werksfeer. Om onze eer als expertisecentrum hoog te houden, investeren we in kennis- en informatiemanagement. Ook de communicatie speelt een belangrijke rol in onze werking. Met een nieuwe website en een actieve aanwezigheid op sociale media bereiken we een ruim publiek. Voor de toekomst onderzoeken we hoe we kunnen verbreden. Qua infrastructuur wonen we in het verlengstuk van ons DNA, een gedeeld en eco-gerenoveerd kantoorgebouw.
b.De organisatie expliciteert hoe ze een integraal kwaliteitsbeleid zal voeren;
Voor het opvolgen van de kwaliteit van onze werking gebruiken we verschillende instrumenten: zelfevaluatie gebaseerd op EFQM en PDCA-cirkel, Humanoscoop voor verbeterprojecten, kla4tjes vertalen procedures, evaluatiesysteem voor inhoudelijke acties, tevredenheidsmetingen, een CRM-systeem voor dataverzameling en Clearfacts voor de automatisering van onze boekhouding. Zie ook: II.a. Kwaliteitszorg als instrument om een professioneel beleid te voeren
c.De organisatie expliciteert een onderbouwd en realistisch financieel meerjarenbeleid;

Wervel voert een zorgvuldig en onderbouwd financieel beleid. We blijven zoeken naar vereenvoudigen, digitaliseren en automatiseren om overheadkosten te beperken. De vaste werkingskosten blijven al jaren stabiel. We verwachten een stijging van de uitgaven omdat we inzetten op de laboratoriumrol, sociale inclusie, fondsenwerving en de vrijwilligerswerking Zie ook: II.b. Ons financieel meerjarenbeleid, aparte meerjarenbegroting 2021-2025
2° de toepassing van de principes van goed bestuur
a.De organisatie geeft aan hoe ze transparantie en verantwoording van en in haar bestuur zal organiseren;
De raad van bestuur komt om de twee maanden samen. De agenda van de raad van bestuur wordt gedragen opgesteld door de coördinator en voorzitter. Het financieel beleid wordt trimestrieel voorgesteld. Voor de verslaggeving bestaat een beurtrol. Er bestaan afgelijnde taken en afspraken tussen raad van bestuur, personeelsteam en algemene vergadering. Die werden gebundeld in een nieuw intern reglement. We baseren ons op de 5 principes van goed bestuur uit de 'Vlaamse Code voor Cultural Governance van het Bilsen Fonds'. Het intern reglement wordt verder verfijnd in 2020. Zie ook: III.b. Transparantie in en verantwoording van het bestuur
b.De organisatie expliciteert vanuit haar missie en doelen de samenstelling van de bestuursorganen en hun rol- en bevoegdheidsverdeling;
De algemene vergadering neemt strategische beslissingen voor de organisatie. De samenstelling voldoet aan de algemene en wettelijke verplichtingen. De raad van bestuur is samengesteld met een mix van competenties en inhoudelijke kennis. In 2016 vernieuwden we de procedure om gerichter bestuurders te werven. Zie ook: III.a. Samenstelling van de bestuursorganen, 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;
Bij de opmaak van dit beleidsplan werden interne en externe stakeholders nauw betrokken. Er werd ook regelmatig tussentijds afgetoetst om voldoende inspraak te verzekeren en de gedragenheid te vergroten. Ook in de toekomst betrekken we hen bij strategische keuzes. We gebruiken The Theory of Change als werkinstrument en maken een overzicht van de volgende strategische beslissingen. Zie ook: III.c. Betrekken van stakeholders bij strategische beslissingen
3° de afstemming tussen het voormelde inhoudelijke en zakelijke deel van het beleidsplan
De organisatie verantwoordt hoe ze haar financiën, mensen en middelen zal inzetten ter realisatie van de strategische en operationele doelstellingen.
In de volgende beleidsperiode staat ons communicatie- en vrijwilligersbeleid centraal. Daarvoor maken we extra middelen vrij. Om een ruim publiek te bereiken ontsluiten we kennis en zetten we campagnes op. Daarom bouwen we het CRM-systeem verder uit. In de berekeningen verdelen we het aantal VTE's per doelstelling. Op basis van de omvang van de uitdaging en ervaring uit het verleden. De nadruk ligt op de eerste strategische doelstelling. Zie ook: Deel II. I. Afstemming tussen inhoudelijk en zakelijk deel van het beleidsplan

DEEL V: BIJLAGEN

A. Visie naar een ruim publiek
B. Stakeholder en woordentolken SWO-ART bevraging
C. Verslag Zelfevaluatie Juni 2019
D. Vrijwilligersbeleid
E. Evaluatiekoolkit
F. Communicatiebeleidsplan juni 2018

A. Visie naar een ruim publiek

antwoord op aanbeveling 1 (bereiken ruim publiek) en 4 (betrekken ruim publiek)

1. bereiken

Wervel heeft de ambitie om een ruimer publiek te bereiken.
Daartoe moeten we beter nadenken over de manier waarop we dit doen,
want door onze specialisatie en expertise is ons verhaal regelmatig te hoogdrempelig.
In ons huidig beleidsplan was het opzet om met de campagne Lunch met LEF dit te realiseren, maar dit is jammer genoeg maar deels gelukt. Het was moeilijk om de specifieke doelgroep (ouders) te bereiken en ook moeilijk om met de activiteiten een sneeuwbaleffect te realiseren. De instapdrempel voor de doelgroep lag hoog.
Met de andere thema's en campagnes (agro-ecologie en Cerrado) konden we wel ons doelpubliek bereiken. We willen in de toekomst blijven experimenteren,
We willen een breder publiek bereiken door:

- samenwerkingen aan te gaan met andere organisaties (in 2018 en 2019 zijn er al een samenwerking met Voedsel Anders, VLAM, FERN, Greenpeace)

- samenwerkingen aan te gaan met lokale partners

    - In 2019 is er een samenwerking geweest met de Kompaan in Antwerpen.
    - In het kader van onze commonswerking willen we een projectoproep en -wedstrijd lanceren waar lokale partners op kunnen intekenen.

- onze zichtbaarheid te vergroten in de online, sociale en klassieke media.

mogelijke indicatoren en normen

- vanaf 2020 proberen we **minstens 3 keer per jaar** in de nationale media te komen met acties en opinies.

- Vanaf 2020 zijn we jaarlijks aanwezig met **onze stand** op **minstens 5 evenementen**. Er wordt hierbij rekening gehouden met regionale spreiding en de beoogde doelgroep.

- Vanaf 2020 hebben we **in elke provincie minstens 1 laagdrempelige activiteit per jaar**, met in totaal minstens 8 activiteiten.
- Vanaf 2020 ontwikkelt Wervel **tweejaarlijks een activiteit die aangeboden** kan worden aan organisaties om mee aan de slag te gaan.

- Wervel heeft in december 2019, op **facebook** 2688 volgers.

We hebben de ambitie jaarlijks 5% meer volgers te hebben.

- In januari 2020 wordt onze **nieuwe website** gelanceerd.

- podcast

2. betrekken

De engagementen-piramide is een goed kader om te bekijken in welke mate we het brede publiek kunnen betrekken en bereiken. Wervel heeft heel wat vrijwilligers die 'mede-eigenaar' zijn van de beweging, in de toekomst willen we meer mogelijkheden voor het publiek om Wervel te ondersteunen, te volgen of te zien. We zijn ervan overtuigd dat we moeten inzetten op elk van de niveaus, omdat ze elkaar versterken. Hoe meer mensen ons ondersteunen, hoe meer mensen ons bekijken, en omgekeerd. Voor deze aanbeveling zetten we voornamelijk in op de onderste 4 niveau's.
Wervel moet zichtbaarder zijn zodat meer mensen ons kunnen bekijken en volgen. Daarvoor zetten we in op:

- lokale aanwezigheid: met standenwerk, diverse en laagdrempelige activiteiten zoals debatavonden, workshops, lezingen, filmavonden, etc. met geografische spreiding,
- inschakeling in activiteiten zoals Week van de smaak, nacht van de geschiedenis, etc. We maken een oplijsting van alle mogelijke activiteiten waar we aanwezig kunnen en zetten ze in een activiteitenkalender.
- persstrategie met mediagenieke acties & opinies om in de algemene media aanwezig te zijn
- online media strategie: sterker aanwezig zijn op sociale media, met een gefocuste boodschap, waar mogelijk inspelend op activiteitenkalender
- communicatie-partnerschappen met andere organisaties die breder bereik hebben
- wetenschappers en beleidsmakers die zich uitspreken voor agro-ecologie want dat verhoogt de zichtbaarheid van AE
- een laagdrempelige nieuwsbrief. De nieuwsbrief gaat vandaag naar een ruim publiek van stakeholders en ruim publiek. We segmenteren de nieuwsbrief en diversifiëren qua laagdrempeligheid, inspelend op de groepen van de early adopters en early majority (zoals beschreven bij de visie op de leerfunctie)

Om mensen campagnes te laten onderschrijven denken we eraan het publiek te laten stemmen bij de nominatie voor een projectoproep en door simpele communicatiematerialen (posters, pins) die we verspreiden. Petities zijn ook aangewezen manieren om letterlijke onderschrijving mogelijk te maken.

Mensen moeten meer de mogelijkheid hebben om te kunnen bijdragen aan de missie van Wervel. Laagdrempelige eenmalige acties (zoals een citizenscience-project) of deelname aan Lunch met LEF-maaltijd en quiz zijn hiervoor een bruikbare methode. Daarnaast wordt er in de online mediastrategie ingezet op een laagdrempelige participatie door het publiek.

Bij haar projecten en campagnes gaat Wervel in het vervolg meer pro-actief aan de slag met de engagementenpiramide. Er wordt gewerkt zodat de diverse niveau's worden ingevuld. Dit wordt regelmatig samengelegd met onze theory of change. Hierbij vinden we het belangrijk om per activiteit/ campagne een duidelijk beeld te hebben wie de doelgroep ervan is. We zoeken hierbij

Er komt een monitoringssysteem om onze resultaten op te kunnen volgen.

- Mediabereik
- Sociale mediabereik
- Aantal deelnemers activiteiten + type engagement
- Zichtbaarheid Meting

Besluit:
Wervel zet op twee manieren in om een ruim publiek te bereiken:

- Met haar acties en dankzij een slimme communicatiestrategie komt Wervel regelmatig in diverse media en is ze aanwezig op online fora. We zoeken contacten met externe communicatiepartners. De externe zichtbaarheid is hierdoor vergroot.
- In haar werking wordt Wervel meer open. Er wordt nagedacht wat de diverse instapmogelijkheden zijn voor een breder publiek om zich te engageren bij Wervel.

De engagementspiramide is hierbij een inspiratiebron.

Een ruim publiek bereiken we hiermee door te focussen op een verscheidenheid aan specifieke doelgroepen.
In 2019-2020 experimenteren we binnen de Lunch Met LEF campagne en de algemene werking met de mogelijkheden van deze manier van werken. Dit evolueren we naar aanloop van het nieuwe beleidsplan.

B. Stakeholder en woordentolken SWO-ART bevraging

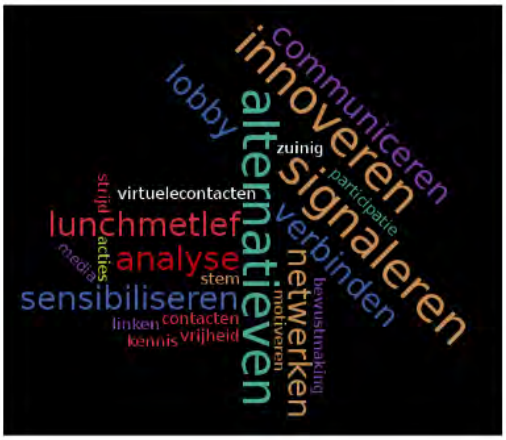
externe stakeholders

Type externe stakeholder	Naam organisatie
Sociaal-culturele vereniging	Velt vzw
Boerenorganisatie	Algemeen Boeren Syndicaat
Schooldirectie	Wonderfluit, Gent
Mensenrechtenorganisatie	FIAN vzw
Agro-ecologische organisatie	Voedsel Anders Vlaanderen
Onderzoeksinstelling	Instituut voor Landbouw, Visserij- en Voedingsonderzoek

interne stakeholders

Type vrijwilliger	Aantal
Bestuur	3
Losse medewerkers	8
Cerradoteam	5
Team landbouwbeleid	4
Team agro-ecologie	2
Lokale teams	5
Kantoorteam	3
AV	10 (overlap)

Woordenwolken



Sterktes intern

sterktes extern

Zwaktes intern

zwaktes extern

Kansen intern

kansen extern

Bedreigingen intern

bedreigingen extern

Resultaat intern

resultaat extern

Ambities intern

C. Verslag Zelfevaluatie Juni 2019

Analyse van de zelfevaluatie van WERVEL vzw a.d.h.v. HUMANOSCOOP 1.1
Datum: maandag 17 juni 2019
Locatie: MUNDO-B gebouw, Edinburghstraat, Brussel
Aanwezigen: Tessa Van Hout (coördinator), Bernadette (lid RvB), Gaby (lid RvB en lokaal vrijwilliger)
Moderator: Sven Van Damme – Humano
Bijlagen: 2 documenten (kunnen apart opgevraagd worden)
- Een elektronische versie van de Humanoscoop op datum van 17/06/2019
- Een versie van het verslag in xxls formaat met lijst van argumentatie en sterktes en zwaktes.

Bevindingen
Beleid en Goed Bestuur
• De scheiding tussen de taken van de AV, RVB en desgewenst het DB expliciteren.

• De RvB en de Av jaarlijks laten overleggen over strategie en het algemeen beleid.

• In de bestaande bestuursprofielen diversiteit en differentiatie centraal stellen.

• De RvB evalueert zichzelf jaarlijks en haar relatie met de directie.

• Overzicht van het mandaat voor nieuwe bestuurders uitschrijven en standaard bespreken bij elk nieuw aantreden.

• De RvB zijn verantwoordelijkheid laten opnemen t.o.v. het medewerkersbeleid.

• De AV 2x/jaar laten samenkomen (2e keer voor morele, inhoudelijke kwijting).

• De regels voor absenteïsme opnemen in een Huishoudelijk Reglement, kenbaar maken binnen de RvB en toepassen.

• De operationele doelstellingen vertalen in termen van meetbare eindresultaten met duidelijke resultaatsindicatoren en normen.

• Een huishoudelijk reglement uitwerken, laten goedkeuren en toepassen.

Directie

- Systematisch, in opdracht van de RvB, de evaluatie van het beleidsplan uitvoeren.

- Een medewerkersbeleid uitwerken.
- De directie een mandaat laten ontvangen van de RvB voor het financieel beheer.
- De directie een mandaat laten ontvangen van de RvB voor het personeelsbeheer.
- Een functiekaart opstellen voor de coördinator.

Medewerkers
• Functioneringscyclus ook toepassen voor de coördinator.

• Medewerkers stimuleren en ondersteunen bij het opzetten van verbeterprojecten.

• Een individueel opleidingsplan voorzien voor de medewerkers ifv hun eigen behoeften en noden van de organisatie.

• Een vrijwilligersbeleid ontwikkelen, uitschrijven en toepassen.

Klantgericht aanbod
• Een onderbouwde visie ontwikkelen op de gekozen functies.

• Weergeven in welke mate elke functie wordt gerealiseerd en de keuzes verantwoorden die tot deze verhouding hebben geleid.

• De organisatie moet een strategie uitschrijven over de implementatie van de gekozen functies.

• De organisatie moet de verhouding tussen de 4 functies en de realisatie van de rollen uitschrijven.

• De organisatie schrijft ook uit hoe ze de drie grote D – uitdagingen zal implementeren.

• De organisatie moet meten of de bereikte doelgroep tevreden is van haar aanbod en wat de impact is van haar acties. (aanbeveling onder punt 5 in visitatieverslag)

Processen
• De kernprocessen beschrijven met vastlegging van individuele taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

• De ondersteunende processen beschrijven met vastlegging van individuele taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

• De activiteiten toetsen aan hun normen en resultaten en evaluaties aanleiding laten geven tot verandering en verbetering.

• De processen controleren dmv procesindicatoren.

Samenwerking
• Dit is geen prioritair verbeterdomein voor WERVEL.

Middelen en Financiën
• Een systematisch geëvalueerd financieel controlesysteem uitwerken met uitgeschreven procedures die de betrokkenheid van medewerkers garanderen.

• Evalueren van de kantoorruimte ten opzichte van het aantal personeelsleden.

Waardering
• De directe omgeving meer informeren over de resultaten op het gebied van milieuvriendelijkheid en duurzaamheid.

• De organisatie scoort onvoldoende bij de erkennende en subsidiërende overheid.

Resultaten
• De organisatie meer laten inzetten om een lerende organisatie te worden. Inbouwen van de PDCA cirkel in de werking.

• Opties tot differentiatie in de inkomstenstromen nagaan.

• De organisatie bereikt nog onvoldoende haar doelgroep (het ruime publiek).

• Inzetten op waardering van de vrijwillige en professionele medewerkers.

• Reacties en suggesties over de manier van werken in de organisatie laten leiden tot een verbetering in de activiteiten en procedures.

Sven Van Damme – 19/06/2019

D. Vrijwilligersbeleid

1. Totstandkoming vrijwilligersbeleid

Als organisatie werkt Wervel al dertig jaar met vrijwilligers. Onze betaalde krachten hebben daarbij elk hun eigen manier ontwikkeld om met hen om te gaan. Met dit vrijwilligersbeleidsplan willen we medewerkers stimuleren om van elkaar te leren en hun eigen sterktes nog verder uit te bouwen. We hebben betrokken vrijwilligers die vaak al heel wat jaren actief zijn bij de organisatie. Dit plan wil hen verder ondersteunen en wil onze organisaties opener laten worden naar nieuwe vrijwilligers. Omdat we geloven dat vrijwilligers zelf erg goed weten wat werkt en om het draagvlak van het vrijwilligersbeleidsplan te vergroten hebben we inspraakmomenten ingelast om samen met de vrijwilligers ons vrijwilligersbeleid uit te tekenen. Deze inspraakmomenten vonden plaats in het kader van het beleidsplanningsproces. Tijdens een planningsweekend eind 2018 en vier deep democracy-sessies in 2019 stonden we regelmatig stil bij de rol en de plek van de vrijwilliger. Hieruit destilleerden we een eerste aanzet tot een vrijwilligersbeleid.
De eerste aanzet toetsten we af bij onze eigen vrijwilligers tijdens individuele en groepsgesprekken. Ook al heeft onze organisatie een sterke traditie in het vrijwilligerswerk, het is altijd goed om ook buiten de bestaande werking te kijken. Daarom nodigden we Jozefien Godemont uit. Zij is als expert vrijwilligerswerking actief bij Socius en was een spiegel om onszelf vanop afstand te kunnen bekijken. Tijdens diverse teamvergaderingen stond het vrijwilligersbeleid ook op het programma zodat de diverse betaalde krachten hun visie op het vrijwilligersbeleid konden voorstellen.

- eind 2018: planningsweekend met vrijwilligers en betaalde krachten
- diverse werksessies met personeelsteam
- 2019: Deep democracy-sessie beleidsplan 2016-2020 met vrijwilligers en betaalde krachten
- oktober 2019: gesprek vrijwilligersbeleid socius
- oktober 2019: AV mandateert focusgroep
- november 2019: focusgroepen met vrijwilligers in Antwerpen en Leuven, individuele gesprekken met vrijwilligers op kantoor

Door je te engageren bij Wervel help je mee met de uitbouw van een voedseldemocratie. Je bent bewust over de rol die onze voedselvoorziening heeft in de samenleving en het milieu. Je leert en ervaart wat een democratische voedselvoorziening kan inhouden en door wat dit vandaag wordt verhindert. Je vindt jouw eigen rol als medestander van eters en telers om deze belemmeringen te overwinnen en inspireert hierbij anderen.

Wervel gelooft dat vrijwilligerswerk mensen kan stimuleren en inspireren: door de taken die ze doen, door de leeromgevingen die Wervel aanbiedt en door het netwerk dat vrijwilligers vormen.
Dit is niet alleen goed voor het individu, we geloven bij Wervel dat dit de samenleving verrijkt. Tijdens vrijwilligerswerk komen mensen met verschillende profielen bij elkaar: mensen van de stad leren mensen van het platteland kennen, oudere en jongere generaties ontmoeten elkaar en kunnen ideeën en ervaringen delen.

Het werken met vrijwilligers zit in het DNA van Wervel. In 1990 zijn we immers opgericht door een groep vrijwilligers die rond het thema van rechtvaardige en verantwoorde landbouw wensten te werken. Een deel van de vrijwilligers van toen, zijn vandaag nog actief.

Vrijwilligers zijn voor ons belangrijk, omdat ze kunnen bijdragen aan de deskundigheid van onze organisatie.

1. In dialoog tussen de medewerkers -vrijwilligers en werknemers- van de organisatie worden de inhoudelijke lijnen uitgetekend.

2. Als vrijwilligersplatform creëren we een wisselwerking tussen praktijkervaringen. Dit verrijkt en bepaalt ook onze inhoudelijk lijn.

Ze versterken onze visie over landbouw en voedsel en dragen dit als ambassadeurs ook uit in de samenleving. Bovendien zijn het ook de tentakels van de beweging om nieuwe praktijken te identificeren.
Door vrijwilligerswerking uit te bouwen op verschillende plekken in het werkingsgebied slaagt Wervel er in om zich lokaal te verankeren.

Wervel evolueert naar een organisatie die samen met diverse actoren in de samenleving labo's opzet. Dit betekent ook dat we andere vormen van vrijwilligerswerk zullen hanteren. Naast de problemen aan de kaak stellen, zetten we meer in op mensen die de handen uit de mouwen willen steken en concrete activiteiten willen opzetten, ook op projectmatige basis.

Administratieve, organisatorische en logistieke ondersteuning door vrijwilligers betekent voor Wervel ongelofelijk veel. Dankzij deze praktische ondersteuning kunnen we onze organisatie draaiende houden.

De vrijwilligerswerking van Wervel is echter niet het enige kanaal waarlangs we onze missie uitdragen en in de praktijk brengen. Via onze vrijwilligerswerking, maar ook erbuiten, werken we aan een breder netwerk met actoren en proberen we ook via de media de samenleving te bereiken.

Voor de vrijwilliger biedt een Wervel een boeiende omgeving aan waar ze van elkaar kunnen leren en ervaringen kunnen opdoen. Ze engageren zich voor een voedseldemocratie en worden hiervoor gewaardeerd. Eigen inbreng en initiatief van de vrijwilligers om de missie te realiseren wordt zoveel mogelijk ondersteund.

3. soorten vrijwilligers & taken

Tine is halftijds boerin en veertiger: ze is al enkele jaren actief als vrijwilliger bij Wervel. Ze heeft in het verleden in de RvB gezeten, vandaag is ze actief in de lokale Antwerpse werkgroep.
Anneleen is een jonge dertiger, werkt bij een NGO en heeft food policy gestudeerd. Ze is sinds kort actief bij de lokale groep van Antwerpen en de Cerradowerkgroep. In het verleden heeft ze ook gesolliciteerd bij Wervel.
Joannis werkt meerdere dagen per week als vrijwilliger bij Wervel. Hij ondertitelt films en ondersteunt Wervel administratief.
Wies is gepensioneerd. Hij was vroeger actief op de landbouwadministratie en volgt vandaag het landbouwbeleid verder op in de werkgroep landbouwbeleid.
Rita ten slotte schreef vroeger voor de Wervelkrant. Vandaag heeft ze in haar eigen dorp heel wat lunches met lef georganiseerd.

5 vrijwilligers, met elk een eigen motivatie om vrijwilliger te zijn bij Wervel en diverse taken die ze opnemen om onze missie waar te maken. Heel wat van onze bestaande vrijwilligers zijn al een lange tijd actief. Heel wat mensen doen doorheen hun traject bij Wervel diverse dingen. Ze organiseren activiteiten, denken na over standpunten of ondersteunen onze werking. Sommigen doen dit binnen een (lokale of thematische) groep, andere doen dit individueel. Een beweging voor gezonde landbouw heeft deze diverse profielen nodig. We moeten een goede basisstructuur voor hen allemaal uitbouwen.

In de literatuur rondom vrijwilligerswerking worden 4 types geïdentificeerd, zoals in tabel 1 te zien is. De sterkte van een organisatie als Wervel is dat - zonder mensen in vakjes te willen duwen - alle type vrijwilligers aanwezig zijn.

	Zelfgericht	Omgeving gericht
Uitdaging	Ondernemer: ○ Netwerkkansen ○ Training ○ Uitdagende functie ○ Samenwerking met professionals ○ Publieke erkenning	Stimulatoren: ○ Doorgroeimogelijkheden ○ Sociaal contact ○ Beginnersfunctie bieden ○ Ondersteunen en coaching ○ Ervaring en expertise erkennen
Veiligheid	Regelaars: ○ Overkoepelende functie ○ Duidelijke functieprofiel ○ Veel taken geven ○ Formele inspraak: beslissingsbevoegdheid ○ Informeren en betrekken ○ Procedures vastleggen ○ Jaarlijkse uitjes, toespraak, fles wijn	Dienstverleners: ○ Sociale contacten ○ Vaststaande functie ○ Niet te veel verantwoordelijkheid ○ Plek in de luwte ○ Afgebakend takenpakket ○ Schouderklopje en uitje

Rood= motieven, Blauw= soort taken, Groen= tevredenheidsfactoren/ verwachtingen

De motieven waarom mensen actief zijn als vrijwilliger zijn divers. Voor enkelen verschaft het werk een structuur, maar voor de meesten is de hoofdmotivatie de sympathie met of de betrokkenheid rondom het thema de voornaamste reden waarom mensen actief worden bij Wervel. Het verhaal van de organisatie, gekoppeld aan haar expertise, is voor de meeste mensen de reden om te beginnen als vrijwilliger bij Wervel. Voor een groot deel van de vrijwilligers die al lang actief zijn bij de organisatie is het familiegevoel ook een belangrijke factor om actief te blijven.
typologie van 'taken' vrijwilligers

- ondersteunen administratie, logistiek
- communiceren: redactie, lay-out, social media, standenwerk …
- organiseren: activiteiten organiseren, projecten lanceren en opvolgen, werkgroep trekken
- netwerken en verbinden: pioniers & ambassadeurs, lokale verankering
- denken: expertise opbouwen, inhoudelijke standpunten mee bepalen
- besturen: AV en RvB

vrijwilligersgroepen en vrijwilligers netwerken

Er zijn 4 actieve vrijwilligersgroepen bij Wervel:

- Cerrado Werkgroep
- Landbouwwerkgroep
- Lokale groep Antwerpen
- Lokale groep Limburg

Voornamelijk de lokale groep Limburg is vandaag verstild. Maar ook de lokale groep Antwerpen heeft het moeilijk om initiatieven te nemen en is er weinig nieuwe instroom van vrijwilligers. Vanuit de focusgroepen wordt er gevraagd naar meer ondersteuning (hapklare formats voor activiteiten die gebruikt kunnen worden als inspiratie)

Voor het nieuwe beleidsplan zetten we in op een nieuwe vorm van vrijwilligerswerking, waarbij er meer projectmatig wordt gewerkt. We gaan ervan uit dat dit de lokale groepen kan inspireren.

De werkgroepen Landbouwbeleid en Cerrado worden vandaag geleid door Luc Vankrunkelsven. Hij gaat in 2021 op pensioen. Er moet gekeken worden hoe de overdracht hiervan kan georganiseerd worden.

Naast deze groepen zijn er ook vrijwilligers netwerken. Dit zijn thema- of taakgebonden vrijwilligers (respectievelijk bvb. agro-ecologie en vertaalvrijwilligers) die opgeroepen kunnen worden voor een inbreng. We voelen bij sommige vrijwilligers een interesse om meer gezamenlijk te doen.

	Onbewust	Bewust
Onbekwaam	**4/ Verstillende groep** Geen doorstroming in leden en bestuur. Er zijn nog fijne activiteiten, weliswaar afnemend. Deze fase kan lang duren, men verstilt geleidelijk. Interactie met de omgeving krimpt. Oude contacten blijven behouden, er komen geen nieuwe bij. Bonding primeert op bridging, de groep plooit geleidelijk naar binnen. De groep schuift even naar veel ondersteuning vragen en dan naar 'laat ons maar gerust'.	**1/ Startende groep** Bruist, de groep groeit en er ligt weinig vast. Open gesprekken over afstemming van doel, meningsverschil mag. Er komen mensen bij maar er vertrekken er ook. Veel interactie, men heeft de omgeving en de vereniging nodig. Bridging is in deze fase het meest spontaan en natuurlijk. Er gaat evenveel energie naar bonding. De groep wenst op bijna alles ondersteuning: overleg is zinvol, extra vraag naar intern/extern samenwerken.
Bekwaam	**3/ Routineuze groep** Loopt gesmeerd. Procedures en langere besturen hollen geleidelijk gedeelde verantwoordelijkheid uit. Conflicten worden geleidelijk toegedekt. Groei stagneert. Interactie met anderen wordt voorspelbaar en minder open. Het is te nemen of te laten. Bridging en bonding stollen in vaste herhalende structuren, verliezen flexibiliteit. Weinig reden om ondersteuning te vragen, behalve bij onverwachte accidenten. Fouten tegen de routine liggen moeilijk.	**2/ Autonome groep** Blaakt van vertrouwen en creativiteit. Grote betrokkenheid en gedeelde verant-woordelijkheid. Men weet waarom men iets doet. Groep blijft groeien. Interactie met omgeving en vereniging wordt doelgerichter, meer als partner. Bridging en bonding zijn in evenwicht en realiseren een grote betrokkenheid. Ondersteuning is een logisch gevolg van het aangaan van uitdagingen. Fouten maken mag.

*.

4. verhouding betaalde krachten - vrijwilligers

Vrijwilligers zijn bij de opstart aanwezig geweest bij de organisatie. Pas nadien zijn er betaalde krachten bijgekomen om onze werking te versterken.

Vandaag is er een wisselwerking tussen de vrijwilligers en de betaalde krachten. De betaalde krachten ondersteunen de vrijwilligers in hun initiatieven en visa versa, zolang het kadert in de realisatie van de missie en het beleidsplan. De eindverantwoordelijkheid voor een initiatief is dan ook gedeeld.

5. vijf V's: actieplan

1. **Wervel vindt nieuwe vrijwilligers die mee een voedseldemocratie willen vormgeven.**
2. **Wervel versterkt en inspireert de bestaande vrijwilligers rond voedseldemocratie.**
3. **Wervel is een open organisatie waar vrijwilligers inspraak hebben.**
4. **Wervel vrijwilligers krijgen erkenning en worden beloond.**
5. **Wervel ontwikkelt een waarderend afscheidsbeleid.**

(a) Wervel vindt nieuwe vrijwilligers die mee een voedseldemocratie willen vormgeven.

Wervel zoekt mensen om haar missie waar te maken. Mensen die een taak willen opnemen of een rol kunnen spelen. We zoeken gericht naar bepaalde profielen maar staan tegelijk ook open voor vrijwilligers die iets anders te bieden hebben. Samen met de nieuwe vrijwilliger bepalen we haar/zijn rol. We kunnen deze vrijwilligers het gemakkelijkst vinden in onze bestaande netwerken.

1. OD Wervel versterkt de zichtbaarheid van haar vrijwilligerswerking

    1. Wervel heeft tegen zomer 2020 een standje
    2. Wervel stelt vanaf zomer 2020 jaarlijks 6 keer het standje op tijdens activiteiten in België
    3. Wervel heeft een vrijwilligersflyer tegen 2020
    4. Wervel heeft op haar nieuwe website een vrijwilligersportaal tegen 2020
    5. Op de facebook van Wervel komt maandelijks een oproep voor vrijwilligers
    6. Wervel ontwikkelt tips en tools voor vrijwilligers om nieuwe vrijwilligers te vinden en stelt deze ter beschikking

2. OD Wervel heeft tegen eind 2022 minstens 10 nieuwe vrijwilligers jonger dan 35 jaar.

    1. Wervel heeft vanaf 2020 jaarlijks een projectmatige vrijwilligersgroep gericht op jongeren (-35j)
    2. Wervel ontwikkelt activiteiten op maat van universiteiten & hogescholen

3. Tegen maart 2020 maakt Wervel een rekruteringsplan om meer gestructureerd nieuwe vrijwilligers te rekruteren. Door de kanalen die we gebruiken voor de werving stimuleren we een grotere diversiteit in de vrijwilligerswerking.

    1. Tegen januari 2020 is er een uitgebreide takenlijst uitgewerkt voor de vrijwilligers. Bij het begin van elk jaar brengen we deze lijst up-to-date.
    2. Vanaf februari 2020 wordt maandelijks een nieuwe vacature gelanceerd die inspeelt op de knelpunten in de organisatie.

4. Nieuwe vrijwilligers krijgen een warm onthaal

    1. Vanaf 2020 zijn er 4x per jaar kennismakingsmomenten voor nieuwe vrijwilligers
    2. Er is een individueel kennismakingsgesprek met nieuwe vrijwilligers
    3. Nieuwe wervel vrijwilligers krijgen een aanbod inhoudelijke vorming vanaf 2021

        1. Er wordt een vormingsaanbod ontwikkeld rond de essentiële inhoudelijke elementen op maat van nieuwe vrijwilligers
        2. Vrijwilligers kunnen steeds terecht bij de vrijwilligersverantwoordelijke

    4. Wervel zet tegen 2023 interculturele uitwisseling in haar vrijwilligerswerking.

        1. In haar vrijwilligers communicatie presenteert Wervel zich als een inclusieve organisatie

2. Wervel netwerkt met organisaties die een divers publiek bereiken om de vrijwilligerswerking op de kaart te zetten.
3. We doen inspanningen om interculturaliteit te integreren in onze gehele werking.

5. De nieuwe welkomstprocedure met kennismakingsgesprek, infobrochure en kennismakingsactiviteit wordt geëvalueerd en bijgesteld in oktober 2020

(b) **Wervel versterkt en inspireert de bestaande vrijwilligers rond voedseldemocratie.**

1. De bestaande vrijwilligersgroepen worden warm gemaakt over wat voedseldemocratie inhoudt en de link met hun werking. (Noord-Zuid, lokaal, beleid, ecologie, ….)

    1. Wervel inventariseert hoe actief de bestaande vrijwilligers zijn en waarrond er goesting en competentie bestaat. Dit wordt tweejaarlijks gedaan.

        1. Tegen december 2019 maakt de vrijwilligersmedewerker een lijst met alle huidige vrijwilligers en hun contactgegevens.
        2. Tegen januari 2020 vult het team de lijst aan met alle leden en hun contactgegevens.
        3. Tegen februari 2020 is de dubbele belronde van de werknemers naar de huidige heel actieve vrijwilligers afgerond. •
        4. Tegen maart 2020 is de dubbele belronde van de werknemers naar minder frequente vrijwilligers afgerond. •
        5. In opvolging van de belronde worden de erg actieve vrijwilligers gevraagd minimum 2 geïnteresseerden aan te spreken (finaliseren april 2020).

2. Vrijwilligers worden jaarlijks 2 vormingen aangeboden. Eén inhoudelijke, één om vaardigheden te trainen

3. De communicatie tussen vrijwilligers onderling en met de organisatie wordt verbeterd

    1. Vanaf december 2019 is er een tweemaandelijkse Wervel Vrijwilligersnieuwsbrief om de betrokkenheid te verhogen.
    2. Op de nieuwe website is er een vrijwilligersplatform met inhoudelijk en taakgerichte forum, toolkits en draaiboeken.

4. Er is 2 maal per jaar een bijeenkomst met vertegenwoordigers van de diverse groepen om voeling te krijgen met elkaars werkingen.

5. De medewerkers worden uitgenodigd om zich te vormen in het vrijwilligerswerk.
6. Er worden vanaf 2021 jaarlijks 2 formats ontwikkeld waarmee vrijwilligers aan de slag kunnen om activiteiten te organiseren.(vb. hoe vertegenwoordig je Wervel of “hoe organiseer je een mediagenieke actie”)

7. Vrijwilligers krijgen een medewerker als aanspreekpunt toegewezen.

(c) **Wervel is een open organisatie waar vrijwilligers inspraak en initiatief hebben**

- hierbij verliezen het respect voor de vrijwilligers en hun zin voor initiatief niet uit het oog- wervel behandelt initiatief en inspraak met de nodige omzichtigheid

1. Op het jaarlijks planningsweekend voor de vrijwilligers wordt er gediscussieerd over actuele thema's en worden standpunten afgetoetst. Dit wordt meegenomen naar de dagelijkse werking.

2. Op het jaarlijkse planningsweekend wordt in samenspraak met vrijwilligers een jaarplanning gemaakt.

3. Vrijwilligers worden uitgenodigd om eigen initiatieven voor te stellen om de missie van Wervel waar te maken. Er wordt in samenspraak met de vrijwilligers gekeken waar de organisatie de initiatieven kan ondersteunen.

4. Er wordt voldoende aandacht besteed aan de kracht van netwerken. Vrijwilligers van Wervel spreken hun eigen netwerk aan en krijgen de uitgebreide netwerken van Wervel aangeboden.

5. De mandaten om Wervel te vertegenwoordigen zijn transparant voor alle medewerkers.

6. Er wordt ingezet op uitwisseling tussen vrijwilligers van Wervel en van andere organisaties.

7. De vrijwilligers van Wervel krijgen de kans om de werking te evalueren.--> informele focusgroep om het jaar?

(d) Wervelvrijwilligers krijgen erkenning en worden beloond

1. Tweemaal per jaar is er een ontmoetingsfeest voor vrijwilligers.(vb. nieuwjaarsreceptie en herfstbbq in combinatie met de AV)

2. Op de internationale dag van de vrijwilliger worden vrijwilligers persoonlijk bedankt

3. Er wordt een vrijwilliger van het seizoen uitgekozen. Deze krijgt een prominente plaats op de nieuwe website

4. Succesverhalen van de organisatie worden gedeeld met de vrijwilligers

(e) Wervel ontwikkelt een waarderend afscheidsbeleid voor vrijwilligers

Vandaag is het vaak onduidelijk wanneer vrijwilligers stoppen. We werken eraan om dit beter op te volgen.

(f) Wervel ontwikkelt een waarderend afscheidsbeleid

1. Vrijwilligers die willen stoppen worden extra in de bloemetjes gezet tijdens de vrijwilligersdagen.

2. Vrijwilligers die willen stoppen worden uitgenodigd voor een persoonlijk gesprek.

7 . Evalueren en bijsturen vrijwilligersbeleid

Een vrijwilligersbeleid is een dynamisch gegeven. Zowel de organisatie verandert, als de vrijwilligers en de gedeelde omgeving. Daarom vinden we het belangrijk dat het vrijwilligersbeleid wordt bijgestuurd. Dit doen we tweejaarlijks via een focusgroep met vrijwilligers en medewerkers. Op niveau van team volgen we dit frequenter op via een uitgewerkt format in het teamoverleg.

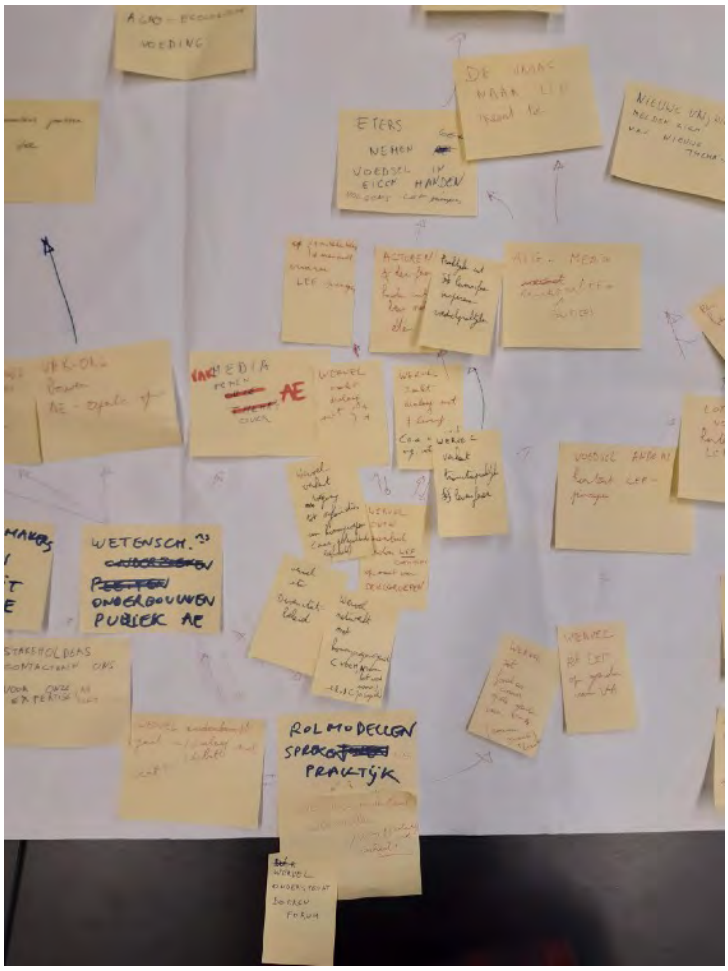
E. Evaluatiekoolkit

traject

In oktober 2019 hebben we een bijeenkomst gehad met Marc Jans van Socius om ons te inspireren een betere **evaluatie- en bijsturings-cultuur** te ontwikkelen bij Wervel.
Hij raadde ons aan om voor het nieuwe beleidsplan te werken met de **theory of change-methodologie (TOC)**. Hierbij plan je vanuit je doelstellingen en bekijk je wat hiervoor nodig is. Dit helpt om te kijken of de gehanteerde methoden hun doel en doelgroep bereiken.
2 collega's volgden daarom de online webinar van socius rondom TOC en we hadden ook een extra sessie met Jon Goubin om onze eigen werking onder het TOC-licht te houden.
In de nieuwe beleidsperiode zullen we de methodologie gebruiken om het grotere plaatje onder het licht te houden.
Wat is de kern van theory of change
Om na te gaan of onze doelstellingen voldoende volgen uit onze missie gebruikten we de " theory of change". Dit is een methode om plannen op te stellen en te evalueren. Het kenmerkende is dat je vertrekt van je uiteindelijke einddoel in de samenleving dat je wenst te realiseren. Hieruit vertrekkende kijk je vervolgens wat er allemaal nodig is om dit einddoel waar te maken, de verandering die je in de samenleving wenst te bewerkstelligen. (impact- strategische doelstellingen)
Vervolgens ga je een trapje lager en kijk je naar wat de gewenste resultaten zijn van de acties van jouw als organisatie(outcomes - operationele doelstellingen). Op de onderste treden bekijk je welke de acties zijn de wij als organisatie kunnen doen (outputs) en wat we hiervoor nodig hebben.

Belangrijk hierbij is dat je expliciteert wat de onderlinge veronderstellingen zijn tussen outputs, outcomes en gewenste impact.

Een theory of change is niet alleen een handig middel om een plan op te stellen, het bewijst ook zijn dienst tijdens de uitvoering om te bekijken wat er bijgestuurd moet worden en tijdens het evalueren.
De theory of change zullen we gedurende het gehele beleidsplan verder ontwikkelen en gebruiken als referentie.



aanzet tot toc

Toolkit
Medewerkers worden gevraagd hun activiteiten te registreren en te evalueren via onderstaand formulier

Evaluatie activiteit

1. **naam activiteit**
2. **datum** Voorbeeld: 15 december 2012
3. **Plaats**
4. **initiatief van**

- Vrijwilligers - kantoor - anderen

5. **partners** (met komma's)
6. **type activiteit**

Markeer slechts één ovaal.

- vorming
- debat
- uitstap
- actie
- stand
- burgerwetenschap
- petitie
- workshop
- evenement
- voordracht
- andere

7. ander type

8**. domein**

Markeer slechts één ovaal.

- Lunch Met LEF
- Agro-ecologie
- Cerrado
- Landbouwbeleid
- voedsel in eigen handen

9. ander domein
10.Doelstellingen activiteit
11. In het kader van

Vink alle toepasselijke opties aan.

Doelstelling 1: samenhang tonen
Doelstelling 2: andere landbouw tonen
Doelstelling 3: Lunch met lef

12. doelstellingen activiteit

Vink alle toepasselijke opties aan.

fondsenwerving
uitwisseling tussen boeren
uitwisseling tussen boeren en burger
vorming vrijwilligers
vrijwilligers vieren
naamsbekendheid Wervel
kennisontwikkeling
kennisontsluiting
kennisdeling
kritisch denken
Anders:

13. Welke doelstellingen zijn gerealiseerd?

Vink alle toepasselijke opties aan.

fondsenwerving
uitwisseling tussen boeren
uitwisseling tussen boeren en burger
vorming vrijwilligers
vrijwilligers vieren
naamsbekendheid Wervel
kennisontwikkeling
kennisontsluiting
kennisdeling
kritisch denken
Anders:

14. verklaar
15. doelpubliek (geen 'ruim publiek')

16. welke campagnematerialen zijn gebruikt (bv. vlaggetjes, beachflags, voorleesboek, ...)
17. inbreng wervel
Markeer slechts één ovaal.
expertise
logistiek (beamer, lokaal, pc)
netwerk
Anders:
1**8. communicatiestrategie event (facebook, nieuwsbrief, pers, netwerk, ...)**
19. geïnvesteerd budget (euro) door Wervel (kan negatief zijn, indien activiteit betaald werd door derden)
20. hoeveel uur personeel
21. geïnvesteerde tijd
Markeer slechts één ovaal.
vooral kantoor
vooral vrijwilligers
gelijk verdeeld
bereik en tevredenheid
22. hoeveel deelnemers waren er?
23. Was er media aandacht?
24. Leefde het online
Markeer slechts één ovaal.
helemaal niet
een beetje
een echte hit
geen idee
25. Hoe tevreden was jij als verantwoordelijke?
Markeer slechts één ovaal.
1 2 3 4 5
positief negatief
26. wat kan Wervel leren uit deze activiteit?

F. Communicatiebeleidsplan juni 2018

Bijsluiter

- Dit communicatieplan neemt **2018-2020** als tijdshorizon, en dus die van het lopende beleidsplan van Wervel, wel wetende dat de voorbereiding van het volgende beleidsplan al eisen zal stellen aan de communicatie. **Voor het nieuwe beleidsplan zullen we in de loop van 2020 een nieuw communicatieplan opstellen die natuurlijk voortbouwt op het bestaande.**

- De communicatieplanning beslaat **strategische en operationele communicatiedoelstellingen** voor het einde van de beleidsperiode 2018-2020. Deze sluiten aan bij de strategische organisatiedoelstellingen, gezien ze een deel van de uitvoering bevatten, maar moeten evenwel op zichzelf bekeken worden.

- Gezien de korte tijdsspanne van het aankomende beleidsplan ligt pragmatisme aan de basis van dit plan en kunnen niet alle aspecten van communicatie in deze korte termijn behandeld worden.

- Het communicatieplan **vertaalt** deze drie doelstellingen en specificeert de **doelgroepen** om passende communicatie methoden en –technieken te voorzien.

- Dit communicatieplan is organisch gegroeid en is daardoor, net zoals communicatie zelf, dynamisch. Dit wil zeggen dat dit document doorheen de tijd evalueerbaar en bijstuurbaar is.

- Het boek "Tante Mariette en haar fiets; Handboek Communicatie voor overheid en socialprofit" bepaalde de basis voor de structuur van dit plan. De inhoud zelf steunt op de formuleringen van het beleidsplan, maar kijkt ook naar **nieuwe formuleringen en recente initiatieven en plannen**, en het doorlopen van het **communicatietraject.**

- Het is beperkt tot de **externe communicatie en beeldvorming**, en laat de interne communicatie tussen en binnen Raad van bestuur, Algemene Vergadering en team dus buiten beschouwing. Al zal intern wel over de externe communicatie moeten worden gecommuniceerd om die op één lijn te krijgen.

- Wervel heeft, naast een communicatiebeleid, **nood aan een vrijwilligersbeleid**. Ook al raakt het communicatieplan vaak aan vrijwilligersengagement, het is geen voorbode voor al het vrijwilligerswerk binnen Wervel. Het vrijwilligerswerk dat hier aan bod komt heeft dus louter betrekking op de communicatiewerking.

I. COMMUNICATIEMATRIX

Strategische beleidsdoelstelling 1

"Wervel wil een kenniscentrum zijn dat samenhang toont in een historische en globale context".

Communicatieboodschap	Zenders	Waar vinden we de zenders?	Doelgroep	Beoogd engagement
Waarom moeten we onze voedselvoorziening anders organiseren? 1. Analyse van problematische status quo 2. Koppeling en onderbouwing van alternatieven met LEF	Analytische krakken van de huidige achterban	Binnen de eigen, groeiende achterban, persoonlijke contacten	eigen achterban & kritische foodies	. Gesprek aangaan . Inzicht verwerven . Verspreiden
			(landbouw)pers	. Overnemen in perswerking

Strategische beleidsdoelstelling 2

"Wervel wil oproepen tot een andere landbouw en voedselvoorziening met concrete voorbeelden."

Communicatieboodschap	Zenders	Waar vinden we de zenders?	Doelgroep	Beoogd engagement
Hoe organiseren we voedselvoorziening lokaal, ecologisch en fair (LEF)? 1. Goede praktijken in landbouw en voedselvoorziening, gedocumenteerd in woord en beeld door pioniers. 2. Gezicht geven aan voedselvoorziening, delen van persoonlijke verhalen.	Pioniers in voedsel-voorziening met LEF in Vlaanderen en daarbuiten	opgebouwde contacten, nieuwe pioniers actief opzoeken		Overnemen goede praktijken
			eigen achterban	. Verder verspreiden goede praktijken, inzicht verwerven . waar mogelijk toepassen
			(landbouw)pers	. Overnemen in perswerking
			kritische foodies	. Volgen . Geïnspireerd worden

Strategische beleidsdoelstelling 3

“Wervel wil LEF bij het grote publiek bekend maken en LEF-engagement opwekken via het aanbieden van concrete handvaten.”

Communicatiebood schap		Zenders	Waar vinden we de zenders?	Doelgroe p	Beoogd engage ment
Wat doe jij om onze voedselvoorziening met zoveel mogelijk LEF te organiseren?	1. Lunch met LEF als toonvoorbeeld van voedselvoorzien ing met LEF uitdragen	Lunch met LEF-helden (vnl ouders van lagere schoolkin deren, koks, directie, ...)	Lunch met LEF-aanvrage n, intermedi air via school en leerkracht en in Brussel & Gent	ouders van lagere schoolkin deren	. Lunch met LEF leren kennen . Lunch met LEF organise ren . Bij Wervel aansluite n . Verspreid en
	2. Andere initiatieven van voedselvoorzien ing met LEF belichten	Partner-organisati es met LEF	bestaand e contacten , partnerne twerk rond voeding als gemeeng oed uitbouwe n	eigen achterban	. Gemeen goed initiatief vervoeg en . Initiatief opzetten

II. PLAN VAN AANPAK

De **communicatiedoelstellingen** voor het laatste deel van deze beleidsperiode kunnen in vijf punten samengevat worden:

1. De communicatiematrix
    1. Analyse van het problematische status quo en de koppeling en onderbouwing aan alternatieven met LEF.
    2. Documenteren van goede praktijken in landbouw en voedselvoorziening van pioniers, vertellen en verspreiden van de persoonlijke verhalen van deze pioniers.
    3. Lunch met LEF uitdragen als een toonvoorbeeld van voedselvoorziening met LEF en andere initiatieven en engagementen belichten.
    4. Bewuste communicatiestrategie hanteren via de communicatiematrix
2. Een frisse uitstraling
    1. communicatiestijl (visueel en tekstueel)
    2. Wervel.be als visitekaartje
3. Privacy van contacten
    1. GDPR – conforme gegevensverwerking
4. Systematische communicatiewerking
    1. gebruiksvriendelijk kennisbeheer
    2. communicatiehandboek
    3. open communicatiewerking
5. Communicatiewerking evalueren en bijsturen
    1. communicatiesoelstellingen met KPI's en evaluatiemechanismen
    2. systematische check-ups voor de effectiviteit van communicatie in werking

In detail:

1: Wervel implementeert de communicatiematrix

1.1: Wervel biedt een antwoord op de vraag: “Waarom moeten we onze voedselvoorziening anders organiseren?” via de analyse van het problematische status quo en de koppeling en onderbouwing aan alternatieven met LEF.

Actie 1: Wervel recycleert & upcyclet Wervel communiciatie
Actie 2: We herproduceren de nieuwe content
Actie 3: We volgen de actualiteit op en koppelen hier wanneer gepast communicatie (actie) aan
1.2: Wervel biedt een antwoord op de vraag: “Hoe organiseren we voedselvoorziening lokaal, ecologisch en fair (LEF)?” door het documenteren van goede praktijken in landbouw en voedselvoorziening van pioniers, en door het vertellen en verspreiden van de persoonlijke verhalen van deze pioniers.
Actie 1: We leggen de formats vast waarbinnen we visibiliteit geven aan pioniers.
Actie 2: We voorzien een kader waarbinnen we pioniers kunnen plaatsen.
Actie 3: Wervel bouwt en versterkt het netwerk van pioniers in voedselvoorziening.
Actie 4: We ontwikkelen een strategie om content te genereren binnen de gekozen kanalen en formats.
Actie 5: We ontwikkelen een strategie om de content te verspreiden en voeren die strategie uit.
1.3: Wervel biedt een antwoord op de vraag: “Wat kan ik doen om onze voedselvoorziening met zoveel mogelijk LEF te organiseren?” door Lunch met LEF uit te dragen als een toonvoorbeeld van voedselvoorziening met LEF en andere initiatieven en engagementen te belichten.
Actie 1: We ontwikkelen een communicatieplan toegespitst op lunch met LEF
Actie 2: Wervel voorziet meer duiding omtrent lunch met LEF
Actie 3: Wervel neemt het gebruikersperspectief als aanknopingspunt om Lunch met LEF zo laagdrempelig mogelijk te maken
Actie 4: Wervel roept op tot engagement in initiatieven die voedselvoorziening met LEF en voedselvoorziening als gemeengoed stimuleren
1.4: Wervel hanteert een bewuste communicatiestrategie via haar communicatiematrix
Actie 1: Wervel gebruikt de communicatiematrix
Actie 2: Wervel schoolt zich bij om de doelgroepen effectief te bereiken
Actie 3: Wervel brengt de geprioritiseerde doelgroepen in kaart en legt contact
Actie 4: Wervel hanteert een CRM systeem
Actie 5: Wervel brengt een duidelijke focus in haar communicatiekanalen

2: Wervel heeft een frisse uitstraling

2.1: Wervel zorgt voor een gedragen communicatiestijl

Actie 1: We ontwikkelen de visuele stijl
Actie 2: We investeren in een actuele en aantrekkelijke manier van communiceren
2.2: Wervel lanceert Wervel.be als visitekaartje en voorbeeld van de communicatiestijl
Actie 1: Wervel zet invulbare pilootversie van wervel.be online
Actie 2: Wervel implementeert de nieuwe website
Actie 3: Wervel experimenteert met verschillende stijlvariaties voor de sub-websites (Cerrado, Lunch met LEF)

3: Wervel vrijwaart de privacy van haar contacten

3.1: Wervel hanteert GDPR-conforme strategie voor het behouden van contactgegevens

Actie 1: Wervel heeft een duidelijk overzicht van de bestaande contactgegevens en het verwerken van data
Actie 2: Wervel herbergt de gegevens voor elektronische nieuwsbrieven in civiCRM
Actie 3: Wervel zorgt voor procedures van toekomstige dataverzameling die GDPR conform zijn.

4: Wervel zet een systematische communicatiewerking op

4.1: Wervel installeert gebruiksvriendelijk kennisbeheer en implementeert dit

Actie 1: Drive
Actie 2: G Suite

4.2: Wervel ontwikkelt een communicatiehandboek

Actie 1: Wervel legt de communicatieprocedures vast
Actie 2: We maken een gebruiksvriendelijke handleiding

4.3: Wervel heeft een communicatiewerking waar iedereen aan kan bijdragen

Actie 1: Wervel organiseert open werkmomenten
Actie 2: We investeren in training van de achterban
Actie 3: We stellen de communicatiewerking open:
Actie 4: Wervel staat open voor ideeën van buitenaf
Actie 5: Wervel waardeert al haar medewerkers

5: Wervel kan de communicatiewerking evalueren en bijsturen

5.1: Wervel ontwikkelt communicatiedoelstellingen en koppelt hier KPI's en evaluatiemechanismen aan

Actie 1: Wervel evalueert de kanaalkeuze
Actie 2: Wervel evalueert het gebruik van de kanalen
Actie 3 Wervel maakt de formats evalueerbaar
5.2: Wervel zet systematische check-ups voor de effectiviteit van communicatie in werking
Actie 1: We houden kwantitatieve resultaten bij
Actie 2: We houden kwalitatieve resultaten bij
Actie 3: We behouden de kennis om bij te kunnen sturen

Aanzet communicatiePlanning 2020

	Legende (zie II. Plan van aanpak)	Actie	dead line
januari			
	lopende communicatie	nieuwsbrief januari	10 januari
	lopende communicatie	social media	continu
	4.3	opstellen contentplanning 2020 sem 1	30 januari
	2.2	lancering nieuwe website	25 januari
		overlegmoment communicatie voedsel anders	
februari	lopende communicatie	nieuwsbrief februari	10 februari
	4.1	fotobibliotheek	30 februari
	lopende communicatie	social media	continu
	4.3	open werkmoment met vrijwilligers	
	4.3	profiel opstellen stagair communicatie	
	1.4	evaluatie van bereikte doelgroepen	
	1.1	onderbrengen van oude content naar nieuwe website	
	1.3	2Lunch met lef initiatieven in beeld brengen	

	Legende (zie II. Plan van aanpak)	Actie	dead line
maart	lopende communicatie	nieuwsbrief	10 maart
	lopende communicatie	social media	continu
	4.1	google drive structuur voorgesteld aan medewerkers	30 maart
	4.2	communicatiehandboek: perswerking	
	1.3	2Lunch met lef initiatieven in beeld brengen	
	1.1	onderbrengen van oude content naar nieuwe website	
april	lopende communicatie	nieuwsbrief	10 april
/2	lopende communicatie	social media	continu
/3		onderbrengen van oude content naar nieuwe website	
/4	1.3	2Lunch met lef initiatieven in beeld brengen	
	1.1	onderbrengen van oude content naar nieuwe website	
mei	lopende communicatie	nieuwsbrief	10 mei
/2	lopende communicatie	social media	continu
/3		open werkmoment met vrijwilligers	
/4	1.3	2Lunch met lef initiatieven in beeld brengen	
juni	lopende communicatie	nieuwsbrief	10 juni
/2	lopende communicatie	social media	continu
/3	**opstellen contentplanning 2020 sem 2**		
/4	1.3	2Lunch met lef initiatieven in beeld brengen	
/5			
juli	lopende communicatie	nieuwsbrief	10 juli
/2	lopende communicatie	social media	continu

	Legende (zie II. Plan van aanpak)	Actie	dead line
/3	1.3	2Lunch met lef initiatieven in beeld brengen	
/4			
augustus	lopende communicatie	nieuwsbrief	augustus
/2	lopende communicatie	social media	continu
/3	1.3	2Lunch met lef initiatieven in beeld brengen	
/4			
/5			
september	lopende communicatie	nieuwsbrief	september
/2	lopende communicatie	social media	continu
	1.3	2Lunch met lef initiatieven in beeld brengen	
/3	4.3	open werkmoment met vrijwilligers	
/4			
oktober	lopende communicatie	nieuwsbrief januari	10 januari
/2	lopende communicatie	social media	continu
/3	4.3	open bijscholing	
/4	1.3	2Lunch met lef initiatieven in beeld brengen	
november	lopende communicatie	nieuwsbrief januari	10 januari
/2	lopende communicatie	social media	continu
/3		voorbereiding communicatieplan nieuw beleidsplan	
/4	1.3	2Lunch met lef initiatieven in beeld brengen	
/5			
december	lopende communicatie	nieuwsbrief januari	10 januari
/2	lopende communicatie	social media	continu
/3		voorbereiding communicatieplan nieuw beleidsplan	

	Legende (zie II. Plan van aanpak)	Actie	dead line
/4	1.3	2Lunch met lef initiatieven in beeld brengen	

IV. AUDIT: SWOT ANALYSE