

## Toekomstvaardige Gentse cultuur in 2030

De kunsten- en cultuursector creëert en presenteert met respect voor de **grenzen van mens en planeet**. We werken aan een **klimaatrobuuste** sector, zijn ons **bewust van onze impact** en zijn een sector waar **iedereen zich thuis voelt**.

*Deze missie werd geformuleerd door een groepje uitdagers uit de Gentse cultuursector op het einde van een traject waarin we de vraag naar een 'klimaatneutrale Gentse cultuur in 2030' onderzochten. Die vraag kwam naar boven tijdens een bijeenkomst rond de landschapstekening van de Gentse cultuur in 2021<sup>1</sup>. Gentse cultuurwerkers zagen de nood aan een visie en aanpak rond een klimaatneutrale cultuursector tegen 2030. Greentrack pakte de handschoen een tijd later op en werkte een inspiratietraject uit. Er werd een oproep gedaan in de Gentse culturele community naar mensen die hier aan wilden samenwerken. Een tiental medewerkers uit culturele organisaties ging hierop in en nam deel aan 6 opeenvolgende inspiratie- en werksessies. Elke sessie ging over een andere groep thema's (chaos en transitie; doughnut economy en degrowth; mobiliteit en energie; inclusie en diversiteit; materialen en circulariteit; veerkracht), waarvoor verschillende experts<sup>2</sup> uitgenodigd werden om de groep te inspireren en om mee uit te wisselen. Na het inspiratiegedeelte werd er door het groepje uitdagers geoogst en uitgewisseld over ambities en doelstellingen. Er werd van bij aanvang al afstand genomen van de term 'klimaatneutraal' omdat de horizon van de tekst over duurzaamheid in zijn brede zin zou gaan. En is het überhaupt mogelijk om werkelijk klimaatneutraal te zijn, vroegen we ons af.*

*Op het einde van het voorjaar, na 6 sessies, ging Greentrack met die oogst aan de slag en werkte een voorstel uit rond vier basisprincipes ('onderstromen', zie volgende pagina) waar telkens doelstellingen en acties voor geformuleerd werden. Dat voorstel werd vervolgens besproken met een reeks mensen<sup>3</sup> die expertise hebben op een van de basisprincipes of onderdelen uit de tekst. Met hun feedback werd de tekst verder bewerkt en verfijnd. Het resultaat van dit hele schrijftraject, lees je hieronder.*

---

<sup>1</sup> Zie:

[https://lerendnetwerk.be/1stkunstengent/LandschapstekeningKunstenGent\\_juli2021\\_ecologischduurzaam.pdf](https://lerendnetwerk.be/1stkunstengent/LandschapstekeningKunstenGent_juli2021_ecologischduurzaam.pdf)

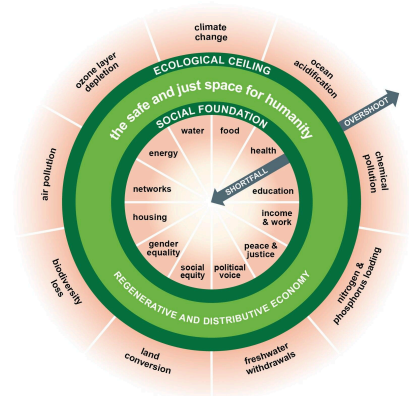
<sup>2</sup> Zie 'Dank aan'

<sup>3</sup> Zie 'Dank aan'

## ONDERSTROOM: 4 basisprincipes

We zetten in op<sup>4</sup>:

1. Bijdragen aan het **ecologische evenwicht** op onze planeet door drastische reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot, gebruik van hernieuwbare energie, stoppen van afvalproductie, gebruik van *biobased*<sup>5</sup> producten en hergebruik, bewust watergebruik en opvang van hemelwater, degrowth,...
2. Bijdragen aan de **sociale rechtvaardigheid** in de samenleving door radicaal in te zetten op belonging, inclusie en gelijkwaardige betrokkenheid, om zo de diversiteit in onze stad weerspiegeld te zien in alle lagen van onze organisaties, producties en bij ons publiek, door onrechtvaardige machtsdynamieken te doorbreken, door structurele, systemische en vaak onbewuste drempels weg te nemen, door zorgzaam te zijn voor elkaar en onze samenleving, en gedeeld leiderschap, inspraak en democratische beslissingsprocessen binnen onze organisaties te installeren, door een fairtrade, biologisch, lokaal en ethisch aankoopbeleid, door eerlijk te verlonen, door te kiezen voor sociaal-rechtvaardige en duurzame financiële producten, ...
3. Creëren van **veerkrachtige** organisaties waarbinnen werknemers kunnen floreren. We kiezen voor gedeeld en coachend leiderschap, maken rollen en functies transparant en onze organisaties wendbaar en zelfredzaam. We zetten bewust in op vertraging en degrowth als dat nodig blijkt om de veerkracht in onze organisaties te verhogen, mee te bouwen aan sociale rechtvaardigheid en de grenzen van de planeet te respecteren. We zijn doordrongen van systeemdenken (alles is met alles verbonden). We bouwen sociaal kapitaal op door aan een bredere gemeenschap rond onze organisatie te werken. We maken ruimte voor plezier en vreugde.
4. Vanuit onze intrinsieke verbondenheid en uitwisseling met een breed publiek dragen we bij aan de culturele mindshift die cruciaal is in de transitie naar een sociaal-rechtvaardige duurzame samenleving. We voeden ons publiek op tot geïnformeerde, bewuste, kritische burgers. We vertrekken daarbij vanuit ons DNA: de poëtische **verbeeldingskracht** waarmee we ons publiek raken, inspireren, hun denken prikkelen en aannames en gevestigde gedachtenstructuren in vraag stellen. We verbeelden toekomst - ook hoopvolle - en experimenteren met alternatieven voor het oude, in crisis verkerende



<sup>4</sup> Illustratie: Doughnut Economy, © Kate Raworth

<sup>5</sup> Biobased materialen zijn van biologische oorsprong, natuurlijk en hernieuwbaar, en kunnen opnieuw in de natuurlijke kringloop opgenomen worden.

maatschappelijke systeem. We ademen als organisatie de principes uit de onderstroom, en **inspireren** ons publiek, onze partners, en leveranciers om hier ook mee aan de slag te gaan.

Alle geledingen van de organisatie onderschrijven deze visie, maken tijd en middelen vrij om dit als team in hun beleidsplan op te nemen, er een gefaseerd actieplan aan te koppelen en dat op te volgen. We werken met **de blik op 2030**, maar formuleren jaarlijkse acties die ons naar die horizon leiden. Voorgestelde acties worden getoetst op basis van **impact, middelen en goesting**. Op basis van de jaarlijkse actieplannen worden **budget** en **tijd** ingecalculeerd (bij alle teams) en **verantwoordelijkheden** aangeduid om de jaarlijkse streefdoelen te realiseren.

**Overkoepelende doelstelling:** In 2030 zitten bovenstaande principes verweven in alle lagen van visie en beleid van Gentse kunsten- en cultuurorganisaties en worden ze op alle niveaus als criterium naast het financiële en artistieke gewaarborgd.

## 1. ECOLOGISCH EVENWICHT

*Stad Gent wil tegen 2030 de CO<sub>2</sub>-uitstoot met 40% reduceren ten opzichte van 2007. De CO<sub>2</sub>-monitor gaf in 2021 aan dat de eerste reductie van 20% in 2022 gehaald werd - mede door de financiële crisis tussen 2007 en 2009 en door de pandemie. De doelstelling van -40% tegen 2030 wordt met de huidige trend helaas niet gehaald.*

*(Dienst Milieu en Klimaat stad Gent)*

**Doelstelling:** Tegen 2030 verbruikt de Geneste kunsten- en cultuursector 55% minder energie dan in 1990, dat wil zeggen 21%<sup>6</sup> ten opzichte van 2019.

### Acties:

- We maken een **actie- en investeringsplan** voor korte en lange termijn om die doelstelling te halen.
- We **verminderen** systematisch het **energieverbruik** van onze infrastructuur door
  - ons energieverbruik te monitoren
  - doorgedreven isolatie
  - koudebruggen aan te pakken
  - op korte termijn verwarmingsinstallaties te vernieuwen, correct te dimensioneren en af te stellen
  - op lange termijn te investeren in een warmtepomp
  - te investeren in innovatieve technieken om maximaal in je eigen stroom te voorzien
  - energiezuinige apparatuur te gebruiken
  - medewerkers en publiek aan te sporen tot energiezuinig gedrag. Ter ondersteuning kan men gebruikmaken van sensoren en centrale schakelaars.

---

<sup>6</sup> Berekend volgens de regel van 3 toe te passen met gegevens uit [deze grafiek](#).

1990 = 100

2019 = 76

2020 = 69

2030 = 55

Hieruit volgt:

- van 76 naar 55 is een bijkomende daling van 28%

- van 69 naar 55 is een bijkomende daling van 21%.

Dus moet er nog 21% bespaard worden vanaf 2020 om de 55% tegen 2030 te halen, of een daling van 28% vanaf 2019.

Het grote verschil tussen 2019 en 2020 is aan COVID te wijten.

- energiezuinige verlichting te gebruiken en waar mogelijk in daglicht te werken
- niet te verwarmen boven 19 °C en niet te koelen onder 27 °C
- We **monitoren** het energieverbruik van onze activiteiten en festivals en verminderen dat energieverbruik door te werken met
  - een slim schakelplan
  - tijdelijke aansluitingen op bestaande energiepunten of een vaste aansluiting in de buurt
  - groene generatoren
  - lichtsensoren
  - energiezuinige koeling
- We kiezen voor **100% groene energie** bij een leverancier die investeert in lokale, hernieuwbare energie en niet in kernenergie en/of aardgas- en steen- of bruinkoolcentrales.

**Doelstelling:** In 2030 is de CO<sub>2</sub>-impact van onze catering substantieel gedaald door duurzame catering aan te bieden en voedselverspilling met 90% te verminderen ten opzichte van 2024.

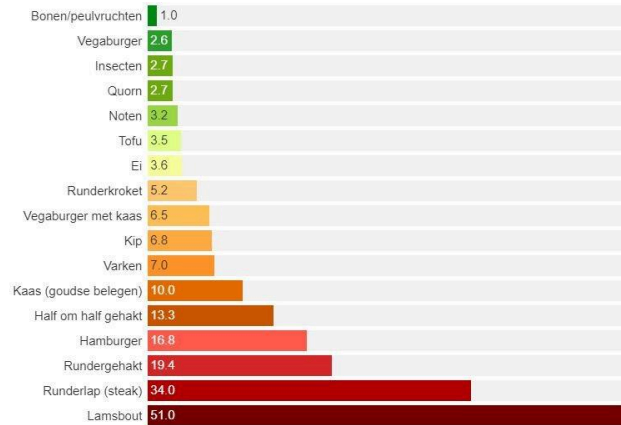
**Top 5 impact voeding verminderen**

1. vlees en melk weren (veggie, vegan)
2. verspilling voorkomen
3. lokaal en seizoensgebonden
4. biologisch
5. verpakking

(Babette Porcelijn - Mijn verborgen impact, 2018)

- De catering in huis en voor events is (voor medewerkers, artiesten en publiek):
  - 100% vegan<sup>7</sup>
  - 80% lokaal
  - 70% seizoensgebonden voeding
  - 90% biologisch
  - 70% fairtrade

<sup>7</sup> Bijna 60% van de wereldwijde uitstoot van broeikasgassen komt door vleesproductie. (bron: Oliver Milman, '[Meet accounts for nearly 60% of all greenhouse gases from food production, study finds](#)', in: *The Guardian*, 13 sept 2021)



Bron: Milieucentraal.nl - [klik hier](#) voor hun info over duurzaam eten

- We **vermijden voedseloverschotten** door mensen te laten betalen voor eten, door mensen te vragen om te bevestigen of ze mee-eten,...
- We hebben plekken waar we terecht kunnen met voedseloverschotten of we werken met cateraars die een plan hebben voor voedseloverschotten.

**Tips:**

- [Let's save food](#)
- [Too good to go](#)
- [Aroma's vzw](#)

- We serveren **gratis kraanwater** en gebruiken geen water uit flessen meer.
- We kiezen voor **grote verpakkingen en bulk**, en enkel in uitzonderlijke omstandigheden voor individuele verpakkingen (suiker, melk, koekjes,...).

**Doelstelling:** In 2030 is delen van materialen en toestellen de norm. Enkel wat niet hersteld kan worden, wordt vervangen. 75% van onze grondstoffen, materialen, producten, gebruiksvoorwerpen,... is afkomstig uit hergebruik of refurbished, uit gerecycleerde en/ of *biobased* materialen.

- We gaan **bewust om met grondstoffen:**
  - We gebruiken zoveel mogelijk natuurgebaseerde materialen die nadien opnieuw in de natuurlijke kringloop passen
  - We hergebruiken, delen en herstellen materialen en producten
  - We kiezen bij aankoop voor verpakkingsvrije producten
  - We gebruiken geen *single use plastics*
  - We werken met herbruikbare bekers of glas met statiegeld
  - Onvermijdelijk afval wordt gesorteerd

- We zijn zuinig met drukwerk en promotiemateriaal
- We **monitoren** ons waterverbruik.
- We vangen **hemelwater** op voor eigen gebruik, en waar mogelijk ontharden we en/of leggen we groendaken aan om hemelwater traag te laten infiltreren.
- Elke groene en ontharde plek vullen we met **planten die biodiversiteit** ondersteunen.
- We gebruiken **biologisch afbreekbare** schoonmaakmiddelen.
- Voor wasbakken gebruiken we **sensorkranen of drukknoppen**.
- Op evenementen gebruiken we **ecologische toiletten** en **producten**.

**Doelstelling:** We verplaatsen ons in 2030 op een duurzame manier. Dit betekent dat 90% van onze verplaatsingen fossielvrij zijn<sup>8</sup>, 50% van de verplaatsingen van bezoekers, 60% van de verplaatsingen van artiesten.

- 95% van onze **verplaatsingen** van en naar het werk zijn te voet, met de fiets of met het openbaar vervoer (o.a. door deelfietsen en elektrische deelwagens te voorzien, kilometervergoeding voor auto af te schaffen, gratis fietsherstel, een overdekte fietsenparking, ...)
- We stimuleren en ondersteunen het **publiek** om te voet, met de fiets of het openbaar vervoer te komen, of om te autodelen (o.a. door overdekte fietsenparking, korting voor mensen die met OV komen, gratis fietsherstel, bewaakte vestiaire (voor regen- en warme kledij), infoborden met trein- en busuren, ...)
- We communiceren helder over **bereikbaarheid met openbaar vervoer**, en wanneer het openbaar vervoer niet toereikend is, bieden we zelf duurzame alternatieven aan (bv. oppikken).
- Kunst- en cultuurhuizen met een hoofdzakelijk receptieve werking doen **90% van de afstanden onder de 800 km** en binnen de 8 uur reizen, met de trein. Boven de 800 km beperken we het aantal vluchten tot 1 per persoon, met een maximum van 5 per organisatie.
- Producerende huizen of gezelschappen nemen duurzame verplaatsingen op in hun uitkoopsom. Zij streven ernaar dat minstens **60% van de afstanden onder de 800 km** en binnen de 8 uur reizen met de trein gebeuren.<sup>9</sup>
- **75% van de artiesten** die we uitnodigen bereiken ons op een **duurzame** manier (i.e. te voet, met de fiets, met het openbaar vervoer of autodelend).

<sup>8</sup> Gebruik [www.ecopassenger.org](http://www.ecopassenger.org) voor het berekenen van de impact van je verschillende reisopties. Kies zoveel mogelijk voor de meest duurzame. Elke vlucht of verplaatsing met een auto op fossiele brandstof of individuele verplaatsing met een elektrische auto wordt gecompenseerd via [Treecological.be](http://Treecological.be).

<sup>9</sup> Als je speelplekken verplicht ook de compensatie (<https://www.treecological.be/>) voor de vliegreis te betalen, zijn ze soms bereid toch de treinreis te vergoeden.

- Dit doen we door voor verplaatsingen onder de 800 km aan te sturen op openbaar vervoer, door de concrete reismogelijkheden voor te stellen.
- Voor reizen onder de 800 km vergoeden we tickets voor openbaar vervoer, maar geen vliegtickets.
- Voor elke artiest die ingevlogen wordt, gaan we op zoek naar minstens **3 andere speelplekken** of samenwerkingen met Europese instellingen binnen treinafstand, en zorgen we ervoor dat de verplaatsingen tussen die instellingen ook op een duurzame manier gebeuren.
- We beperken de omvang van ons verplaatsbaar **decor** tot max. de omvang van een kleine bestelwagen (+/- 1000kg, rijbewijs B).



## 2. SOCIALE RECHTVAARDIGHEID

*“Laten we koesteren wat we als mensen gemeenschappelijk hebben, en wat ons onderscheidt te zien als een rijkdom in plaats van een probleem.”*

*(Fatih De Vos)*

**Doelstelling:** In 2030 zitten alle Gentse kunsten- en culturele organisaties in een transformatieproces op vlak van belonging, inclusie en gelijkwaardige betrokkenheid en is er een realistische reflectie van de Gentse diversiteit in organisaties en hun publiek.

De Gentse kunsten- en cultuursector verwelkomt elke diversiteit op vlak van onder meer sociaal-economische achtergronden, huidskleur, etnisch-culturele achtergronden, taal, geloof, overtuiging, seksuele geaardheid, leeftijd, genderidentiteit en -expressie, handicap of neurodivergentie, ... In de evolutie naar een inclusievere sector, houdt ze rekening met de intersectionaliteit van discriminatie: de wederzijdse samenhang van vormen van onderdrukking, waarbij uitsluiting elkaar op verschillende vlakken versterkt, bv. armoede en racisme.

*“Wat betekent ‘belonging’ precies? Wat bedoelen we daarmee? Hoe vertalen we dat woord? Voor mij gaat het om toebehoren, deel zijn van een plek. Dat doe je niet door een thematische festivalweek te organiseren, maar door een plek te zijn waar diverse mensen terecht zouden kunnen. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat iedereen zich kan herkennen in je reguliere werking? Dat iedereen in de buurt zich kan thuisvoelen in jouw huis?” (Madonna Lenaert)*

- Alle organisaties hebben in de aanloop naar 2030 een **actieplan diversiteit en inclusie** gemaakt - al dan niet ingebed in een uitgebreid diversiteitstraject<sup>10</sup>. In 2030 zijn de resultaten van dat actieplan duidelijk merkbaar: zowel voor als achter de schermen.

---

<sup>10</sup> Als je organisatie te klein is voor een uitgebreid diversiteitstraject, is de [DIG-toolkit](#) een goed instrument om aan interne evaluatie te doen en een actieplan op te stellen.

Zo'n diversiteitstraject<sup>11</sup> met interne evaluatie en bewustmaking gebeurt onder begeleiding van een ervaringsdeskundige expert<sup>12</sup> en houdt o.a. in:

- **Sensibilisering** van medewerkers en vergroten van kennis en bewustzijn over o.a. macht, privileges, vooroordelen, onbewust superioriteitsgevoel, hiërarchisch denken, klasseverschil, discriminatie, safe(r) spaces, inclusief werken, ... via bv. workshops, lezingen, beschikbaar stellen van relevante publicaties, uitwisselingen, ...
- Tegelijkertijd het werken aan **vaardigheden** op vlak van omgaan met verschillen, interculturaliteit, conflict oplossen, helder en transparant communiceren, ...
- Het doorlopen van een **organisatiescan** waarbij o.a. onderzocht wordt
  - Hoe inclusief je organisatie is, welke machtsdynamieken voor drempels zorgen, waar zich mogelijks nog vormen van discriminatie verschuilen.
  - In welke mate je organisatiecultuur en -structuur klaar is om een open organisatie te worden die diverse stemmen toelaat, beluistert en andere perspectieven kan binnenbrengen, om tot die openheid te komen.

*“Wil je je team diverser, inclusiever maken? Sta dan op voorhand stil bij de vanzelfsprekendheden, de drempels, de onuitgesproken (informele) regels, afspraken en gewoontes die er zijn, die voor nieuwe mensen die de interne cultuur (nog) niet kennen niet evident zijn. Communiceer deze en vraag naar de noden van de nieuwe collega om zich ook thuis te voelen.” (Fatih De Vos)*

- Hoe inclusief je structurele aanwervingsplan is (in de opmaak van vacatures, de eisen die gesteld worden, de manieren waarop men kan solliciteren, de wijze waarop sollicitaties behandeld worden, ...).
- Het formuleren en opvolgen van een **actieplan** vanuit een gegroeid bewustzijn over onze impact op deze systeemverandering. In grotere organisaties gebeurt de opvolging door een interne diversiteitswerkgroep.

---

<sup>11</sup> Tips voor begeleiding van diversiteitstrajecten: [\(E\)Quality in Arts](#) van Sociaal Fonds voor de Podiumkunsten, en [Hybrid](#).

<sup>12</sup> “Om werelden dichterbij elkaar te brengen, heb je ‘shadow walkers’ nodig. Hybriden, die in meerdere culturen thuishoren en toch ook weer niet; die achteruit kunnen stappen, afstand kunnen nemen van hun identiteit, en vanuit die positie naar evenwicht kunnen zoeken.” (Fatih De Vos)

## **Burgerplicht**

*In 2021-2022 verspreidde de vzw Burgerplicht een enquête onder Gentenaars met een migratieachtergrond om te peilen naar hoe zij de Gentse culturele scene ervaren, of ze zich herkennen in het aanbod, of ze drempels ervaren, wat zij verwachten op vlak van cultureel aanbod, etc. 417 deelnemers vulden de enquête in. De resultaten kan je [hier](#) lezen.*

- Alle organisaties hebben in 2030 een **toegankelijkheidsbeleid** uitgetekend met een plan van aanpak op langere termijn. Ze hebben zich hiervoor laten adviseren of begeleiden door ervaringsdeskundige experts.<sup>13</sup>
- In 2030 is de **helft van de organisaties aan de slag** om hun organisatie, voorstellingen, optredens, tentoonstellingen en andere activiteiten toegankelijker te maken. Ze laten zich hierin adviseren en/of begeleiden door ervaringsdeskundige experts. Er wordt zoveel mogelijk vertrokken vanuit 'Universeel Ontwerp' of Universal Design<sup>14</sup>, waarbij elk ontwerp of elke inrichting rekening houdt met alle soorten gebruikers, eerder dan aparte aanpassingen voor elke mens die anders is dan het gemiddelde. Bij toegankelijkheid van producties ligt de focus op het gericht toegankelijk maken van zoveel mogelijk producties, eerder dan integrale toegankelijkheid van één productie ten koste van de kwaliteit van een gelijkwaardige beleving<sup>15</sup>.

Daartoe:

- Hebben alle organisaties een vorming rond '**welkomstcultuur**' gevolgd, waarbij publiekswerkers, zaalpersoneel, etc. vertrouwd worden gemaakt met de houdingen en vaardigheden die mensen met een beperking actief verwelkomen in hun organisatie.
- Heeft **25%** van de organisaties een **screening** door een ervaringsdeskundige expert gehad en zijn ze concrete acties aan het uitvoeren om hun producties integraal en kwaliteitsvol toegankelijk te maken, van bij aanvang van een project.

<sup>13</sup> [Staging Access](#) is een vzw die workshops en advies geeft over toegankelijkheid en die je organisatie begeleidt in het opstellen en implementeren van een toegankelijkheidsbeleid.

<sup>14</sup> Meer lezen: <https://toegankelijkeomgeving.be/universal-design>

<sup>15</sup> "Je kan een tolk met gebarentaal op scène zetten die de hele voorstelling vertaalt, maar als die vertaling niet alle nuances vat, dan heb je misschien wel een toegankelijke voorstelling maar geen gelijkwaardige ervaring." (Joyce Vuijsteke van Staging Access)

- Zijn organisaties op de hoogte over **innovatieve technieken** in functie van inclusiviteit en toegankelijkheid en kunnen ze die implementeren.
- Gaat in 2030 **4,5%**<sup>16</sup> **van de tewerkstelling** binnen de Gentse cultuursector naar mensen met een beperking:
  - Door het structurele aanwervingsplan toegankelijker te maken (*zie ook boven*)
  - Door zichzelf anders te organiseren en de huidige productielogica, werkorganisatie en manieren waarop je als organisatie omgaat met je medewerkers in vraag te stellen, en bewust nieuwe strategieën te bedenken
  - Volgens het principe van gelijkwaardige betrokkenheid: jobinhoud, verwachtingen en werktijd beantwoorden aan de capaciteiten en vaardigheden van de medewerker
  - Door indien nodig te zoeken naar creatieve oplossingen voor het vergoeden van werktijd
  - Door een structureel aanwervingsplan dat in de opmaak van vacatures en de eisen die gesteld worden, de manier waarop je kan solliciteren en waarop de sollicitatie behandeld wordt, en de beoordelingsprocedure, rekening houdt met toegankelijkheid en inclusie.

**Doelstelling:** In 2030 is 'fair practice'<sup>17</sup> bij alle Gentse kunst- en cultuurorganisaties een verworven onderdeel van het personeelsbeleid.

- Tijdens een samenwerking garanderen alle betrokken partijen een **open dialoog en transparantie** bij de voorbereiding, tijdens de uitvoering en bij de evaluatie van het werkproces. Daarbij is er aandacht voor en **bewustzijn van de verschillende machtsposities**.
- De professionele kunsten- en cultuursector **betaalt correct in alle contractuele relaties. Duurzame en directe arbeidsrelaties zijn de norm**. Als een opdrachtnemer aan de slag is met een arbeidsovereenkomst, via artikel 1bis of via een sociaal bureau voor kunstenaars (SBK), dan bepalen geldende cao's zijn minimale brutoloon. Het minimale honorarium van een zelfstandige in een artistieke of technisch artistieke functie wordt berekend op basis van brutoloon x coëfficiënt van 1,46 van een werknemer in een gelijkaardige functie.

<sup>16</sup> Cf.

[https://stad.gent/sites/default/files/page/documents/Visietekst\\_tewerkstelling\\_van\\_personen\\_met\\_een\\_handicap\\_binnen\\_Stad\\_Gent.pdf](https://stad.gent/sites/default/files/page/documents/Visietekst_tewerkstelling_van_personen_met_een_handicap_binnen_Stad_Gent.pdf)

<sup>17</sup> <https://www.juistisjuist.be/waarde-van-werk/>

- **Betaling en samenwerkingsvoorwaarden** zijn het onderwerp van een **transparante** bespreking, zonder daarbij ooit de juridische en solidaire basisprincipes ter discussie te stellen. Bij elke prestatie binnen een professionele context maken we duidelijk wie welke verantwoordelijkheid heeft bij de uitvoering ervan, van betaling tot verzekering.
- We zoeken samen naar de meest **gepaste tewerkstellingsvorm** voor opdrachtnemers. Opdrachtgevers nemen de **verantwoordelijkheid** om hen daarin te begeleiden en hen erover te informeren.
- We **volgen de regelgeving over uitzendarbeid** en over het werken met een sociaal bureau voor kunstenaars (SBK). Opdrachtgevers waken erover dat lonen correct berekend worden. Hiervoor is het aangewezen dat ze brutolonen doorgeven aan SBK's, uitzendkantoren en derde-betalers in plaats van totale factuurbedragen of budgetten. Brutolonen lager dan cao-barema's zijn onaanvaardbaar.
- Kunstenaars, freelance cultuurwerkers en experts krijgen een **eerlijke vergoeding en bescherming** naargelang het werk dat verricht wordt. Niet alleen het beoogde resultaat of werkproces, maar **ook de tijdsinvestering** van de opdrachtnemer moet onderwerp zijn van transparante bespreking en is een belangrijke factor bij prijsonderhandelingen.
- Een **stage** kan enkel binnen een leercontext en maakt altijd deel uit van een traject dat als doel heeft om de stagiair in contact te brengen met de werkvloer.
- **Vrijwilligersovereenkomsten** zijn bedoeld voor werkzaamheden met een vrijwillig karakter, niet voor een reguliere arbeidsrelatie.

Voor de toepassing van deze fair practice kan worden gewerkt met de tools van [Juist is juist](#).

**Doelstelling:** In 2030 lopen 70% van de financiële middelen van de Gentse kunst- en cultuurorganisaties via eerlijke en duurzame instellingen.

- In ons **fundraising- en sponsoringbeleid** kiezen we zoveel mogelijk voor ethische partners en gaan we met partners in gesprek over ons duurzaam beleid en zoeken we naar mogelijkheden om impact te hebben.
- We doen actief aan **desinvesteren**<sup>18</sup>:
  - We weren financiële producten (i.e. spaarrekeningen, beleggingen, ...) die de fossiele industrie, wapenhandel, natuurlijke en menselijke uitbuiting, sociale ongelijkheid, verslaving stimuleren. We kiezen voor financiële

<sup>18</sup> Goeie praktijk rond divestment bij UGent:

<https://www.ugent.be/nl/univgent/missie/duurzaamheidsbeleid/leidraad/fossildivestment/beleidskader>

producten en leveranciers die duurzame ondernemingen en sociale rechtvaardigheid ondersteunen.

- In ons aankoopbeleid kiezen we voor lokale producenten en dienstenleveranciers, voor biologisch en fairtrade (*en zie ook: doelstelling grondstoffen*)

### 3. VEERKRACHT

**Doelstelling:** In 2030 geeft 90% van de medewerkers aan dat ze een helder beeld hebben van de strategie en waarden van hun organisatie en hun eigen functie en rollen, dat ze voldoende autonomie in hun werk ervaren, en dat er een positieve sfeer binnen het team hangt.<sup>19</sup>

- We kiezen voor **duurzaam leiderschap** aan het hoofd van onze organisatie. Dat wil zeggen dat de eindverantwoordelijke:
  - **strategisch** leiderschap op zich neemt, maar ook
  - **individueel** leiderschap faciliteert en stimuleert: medewerkers voelen zich autonoom in hun job en kunnen voldoende zelf initiatief nemen,
  - medewerkers **coacht** naar positieve energie en motivatie

*Het ABC van motivatie:*

**Autonomie:** *initiatief kunnen nemen, gedeeld eigenaarschap voelen, mee kunnen beslissen om je eigen werk te organiseren*

**Belonging:** *verbondenheid tussen je werknemers, fijne sfeer en samenhang binnen het team*

**Competentie:** *voelen dat je goed bent in je job, leermogelijkheden ervaren*

*Bron: Ryan, R. M., & Deci, E. L. , Self-determination theory (2017) - zie ook Vansteenkiste, M., & Soenens, B., Vitamines voor groei (2015)*

- We ontwikkelen een duurzaam strategisch kader dat de langetermijnrichting van de organisatie verzekert. Een **missie** of 'purpose' benoemt expliciet de unieke bijdrage en impact, een **waardenkader** legt de basis voor een gedeelde organisatiecultuur. Een **visie** schetst de grote ambities die voor liggen als antwoord op verschillende uitdagingen.

---

<sup>19</sup> Goede praktijk: Nadat een aantal medewerkers tijdens de Covid-pandemie wegviel wegens burn-out of omdat ze ontslag indienden, koos Danspunt voor een grondige interne evaluatie en re-organisatie. Vandaag wordt het leiderschap van de organisatie gedeeld door twee elkaar aanvullende coördinatoren en is de interne samenhang binnen het team een cruciale beslissingsfactor in het aannemen van nieuwe mensen. Er werd ook afgestapt van vaste functieomschrijvingen, waardoor er flexibel geschoven kan worden met functies, taken en rollen als er nieuwe medewerkers bij komen of medewerkers wegvallen. En door als leiders kwetsbaarheid te tonen in uitdagende situaties, bouwen ze aan een open, veilige ruimte waar falen omarmd wordt.

- Dit strategisch kader wordt opgevolgd door de **eindverantwoordelijken** van de organisatie en **levend gehouden met en door de medewerkers**.
- Hoe dit vervolgens operationeel vertaald wordt en welke activiteiten en initiatieven georganiseerd worden? Precies door het hanteren van een **duurzaam strategisch kader** ontstaat er ruimte om op dit vlak te wijzigen en schuiven wanneer (vaak onvoorziene) omstandigheden dit vragen en zonder dat er meteen een crisisgevoel hoeft te ontstaan.
- Een **transparant** organisatiemodel, aandacht voor **duidelijke spelregels** die 'organisatieruis' moeten vermijden en **rolduidelijkheid** voor alle betrokkenen is daarbij prioriteit.
  - Onze medewerkers hebben een duidelijk beeld van hun algemene functieomschrijving: de rollen die ze opnemen, de verwachte competenties en bijbehorende verantwoordelijkheden.
  - Het opstellen van functieomschrijvingen vanuit rollen maakt beweging binnen een job mogelijk - door het (tijdelijk) opnemen van een andere rol, het combineren van verschillende rollen, enz.
  - Omwille van rolduidelijkheid, gedragenheid en het belang van leren en groeien, wordt op regelmatige basis met medewerkers en leiding gereflecteerd over het eigen functioneren.
- We bouwen aan een **brave space** binnen onze werking: een open, respectvolle en veilige organisatiecultuur waarin medewerkers leren hoe zich uit te drukken over kritische, kwetsbare, storende, ... zaken. We creëren ruimte om subversief te kunnen zijn binnen onze organisatie zonder dat dit de groepsdynamiek ondermijnt, waar meningen gedeeld kunnen worden, waar medewerkers nieuwsgierig en met een open geest naar elkaar kunnen luisteren, waar verschillen worden omarmd maar niet benadrukt.
  - We organiseren regelmatig teamactiviteiten die verbinding en welbevinden bevorderen.
  - We organiseren workshops zoals bv. 'verbindende communicatie' en 'deep democracy' (*zie verder*).
  - We maken voor we starten met een vergadering of project regelmatig tijd om kort te luisteren hoe het met iedereen gesteld is.
- We streven naar **inspraak** van alle medewerkers en betrokkenen in onze koers en beleid.
  - In het uitstippelen van onze langetermijnstrategie, in het schrijven van een beleidsplan en het nemen van beslissingen, integreren we inzichten uit



methodes en frameworks zoals sociocratie<sup>20</sup>, deep democracy<sup>21</sup> en verbindende communicatie.

*Democratie heeft voor ons meerdere invullingen. De eerste is eerder klassiek: het fundamentele geloof dat iedereen, elke persoon, evenveel te zeggen heeft en even hard mag doorwegen. Iedereen doet er evenzeer toe. De tweede invulling van democratie houdt voor ons in dat we geen beslissingen maken, of wegen inslaan, waar niet alle betrokken partijen zich in kunnen vinden. We hanteren hierbij 'consent' - er zijn geen fundamentele bezwaren - boven consensus, iedereen staat 100% achter de plannen. Een laatste dimensie van democratie houdt in dat niets wordt georganiseerd voor mensen, maar door mensen."*

*(uit het waardenkader van Gent2030)*

**Doelstelling:** In 2030 geeft 80% van de medewerkers binnen de sector aan dat ze zichzelf kunnen ontwikkelen binnen hun job en er een goed evenwicht is tussen werk en privé.

We voeren een **duurzaam personeelsbeleid** met een uitgesproken aandacht voor personeelszorg dat leidt tot **veerkrachtige medewerkers**.

Suggesties daarvoor:

- Er wordt ingezet op transformationeel leiderschap.
- Er wordt ingezet op een goede werkorganisatie met duidelijke rollen en mandaten. *(zie ook: vorige doelstelling)*
- De rolomschrijvingen worden zoveel mogelijk op maat gemaakt van de talenten, competenties, interesses,... van de medewerker.
- Medewerkers hebben zeggenschap over hun jobinhoud, takenpakket, de rollen die ze opnemen.
- Medewerkers hebben zoveel als mogelijk eigenaarschap over hun werkschema.
- Het gehalte aan autonomie is aangepast aan de behoefte van de medewerker en aangepast aan de taak- of jobinhoud.

<sup>20</sup> [Sociocratie](#) is een methodologie voor het besturen van organisaties waarbij uitgegaan wordt van de gelijkwaardigheid van personen. Medewerkers uit alle lagen van de organisaties nemen mee beslissingen volgens het principe van 'consent' (er is geen beargumenteerd bezwaar van een van de aanwezigen).

<sup>21</sup> Deep Democracy is een methode waarbij men tot gedragen, inclusieve beslissingen en acties wil komen door ruimte te geven aan onderliggende of onbewuste weerstanden of conflicten.

- Er wordt tijd ingepland om successen te vieren.
- Tegenslagen, fouten en falen worden gezien als inherent aan werken in onze sector en essentieel voor het verder ontwikkelen van de persoon en de organisatie.
- We proberen bewust ruimte te maken voor talenten die niet met de jobinhoud te maken hebben.
- Er is een evenwicht tussen werklast en werkuren.
- Hersteltijd en deconnectie worden ingepland, gecommuniceerd en gerespecteerd. (zie [Arbeidsdeal](#))
- Er is een beleid voor het inwerken van nieuwe werknemers. ('onboarding'<sup>22</sup>)
- Er is een re-integratiebeleid voor medewerkers na afwezigheid.

*In 2023 publiceerde de FOD Werkgelegenheid een reeks Checklists Re-integratie op het werk bedoeld voor de actoren op het terrein: het gaat erom diegenen die betrokken zijn bij het uitstippelen van formele of informele re-integratietrajecten, te inspireren bij het bevestigen of ontwikkelen van een beleid rond werkhervatting. Het instrument omvat vier checklists. De eerste drie hebben elk betrekking op een fase van re-integratie; de vierde checklist geeft transversaal aan waarvoor de actoren aandacht moeten hebben tijdens het hele re-integratieproces.*

[Klik hier om naar de checklists te gaan](#)

- Er wordt actief ingezet op vorming en opleiding binnen de organisatie. Er is een opleidingsplan en het individuele opleidingsrecht wordt gerespecteerd.
- In het beleid over tijd- en plaatsonafhankelijk werken, worden twee dagen kantoor opgenomen, in gelijk welk werkregime.

Het personeelsbeleid laat zich inspireren door principes van de holacratie. Daarin wordt de traditionele hiërarchische bedrijfsstructuur vervangen door een **gedecentraliseerde structuur**. Er is sprake van een **dynamische** en **transparante** structuur, die voortdurend bijgestuurd kan worden. Er wordt gewerkt met een organische, platte structuur van 'cirkels' of teams. Binnen zo'n team kent iedereen zijn rol(len) en

---

<sup>22</sup> Onboarding is het proces waarmee je ervoor zorgt dat nieuwe medewerkers zich snel thuis voelen in hun functie en binnen de organisatie.

verantwoordelijkheden. De missie van de organisatie en de doelstellingen van alle activiteiten staan centraal.<sup>23</sup> (zie ook:  *vorige doelstelling*)

Bijkomende handvaten:

- Een voltijdse werknemer krijgt de mogelijkheid om een vierdagenweek te presteren. (Zie [Arbeidsdeal](#))
- Installeer een mogelijkheid tot focustijd: iedereen werkt op dat moment ongestoord aan eigen projecten.
- Werk aan een gezonde organisatiecultuur (*zie ook eerder: brave space*). Zet in op open communicatie, wederzijds respect, gedeelde doelen en een toewijding aan de groei en ontwikkeling van werknemers.
- Betrek in de mate van het mogelijke elk departement/ elke ploeg bij de planning van een project/ productie en houd rekening met hun input over tijdsdruk, opvolging van projecten,...<sup>24</sup>  
Herplan indien nodig.
- Werk met 'witruimte' in jaar- en weekplanningen.
- Ontwikkel in het kader van integriteit een beleid tegen grensoverschrijdend gedrag.
- Informeer medewerkers over de mogelijke meldingskanalen bij kwesties rond integriteit op het vlak van psychosociaal welzijn en grensoverschrijdend gedrag.
- Onderzoek of de aanstelling van een vertrouwenspersoon haalbaar is. Die vertrouwenspersoon kan zowel intern als extern zijn.
- Organiseer een teambuildingsactiviteit die niet werkgerelateerd is.

De medewerkers van onze duurzame organisatie weten wat hen verbindt, waarom ze doen wat ze doen, wat ze willen en kunnen bereiken met het werk dat ze leveren binnen de organisatie, zowel voor de organisatie zelf, maar eventueel ook binnen de bredere samenleving.

**Doelstelling:** In 2030 zijn we als organisatie ingebed in onze omgeving en geeft 80% van de buurtbewoners aan dat ze zich aangesproken voelt door en betrokken bij de organisatie.

---

<sup>23</sup> Zie ook: [Wikipedia](#)

<sup>24</sup> Opera Ballet Vlaanderen werkt hiervoor met categorieën als 'mini', 'medium' en 'maxi' om aan te geven hoe zwaar een productie op verschillende afdelingen weegt. Per jaar wordt bekeken hoeveel ruimte er is voor een combinatie van maxi's, mediums en mini's. Ook in de opeenvolging van producties wordt rekening gehouden met deze categorisering, bv. geen twee maxi's net achter elkaar.

Een goed samenhangende gemeenschap is veerkrachtiger in tijden van crisis. In 2030 hebben we geïnvesteerd in het **weven van een sterke gemeenschap** van publiek en buurtbewoners.

- We zijn ons bewust van onze plek in de buurt en nemen actief deel aan het leven in de buurt. We kennen onze buurtbewoners, hun capaciteiten, kwetsbaarheden, noden, ... en spelen daarop in.<sup>25</sup>
- Tijdens crises, op uitdagende momenten, bij maatschappelijke onrust, ... zijn we een open huis. Een haven/ veilige baken waar mensen elkaar kunnen ontmoeten, elkaar steunen, plannen kunnen smeden, ...<sup>26</sup>
- We betrekken onze buurt en ons publiek bij de werking van onze organisatie. We gebruiken hierbij ook methodes zoals sociocratie, holacratie en deep democracy (zie boven).

**Doelstelling:** In 2030 is onze organisatie wendbaarder en kunnen we ons sneller aanpassen aan maatschappelijke en globale omwentelingen of crisissen.

- We maken binnen onze organisatie tijd en **ruimte** vrij **voor experimenten**: we investeren minimum 10% van ons budget in een experimentele vrijruimte waar we onderzoek doen naar en werken aan een wendbare, radicaal duurzame, toekomstvaardige en veerkrachtige versie van onze organisatie.<sup>27</sup>
- We **omarmen chaos** als een periode waarin vernieuwing vuur kan vatten<sup>28</sup>. In tijden van chaos kunnen vastgeroeste structuren uiteenvallen en ingesleten patronen tijdelijk verlaten worden. In zulke periodes kunnen initiatieven en experimenten die voorheen nauwelijks voet aan de grond kregen, plots doorgroeien. Het is daarom interessanter om met chaos mee te leren bewegen dan om het te pogen bestrijden.

---

<sup>25</sup> Bv. Circusplaneet stelt haar ruimtes ter beschikking aan buurtbewoners voor events en bijeenkomsten.

<sup>26</sup> Bv. Palestine Café Ghent, een *healing en hearing space*, waar in tijden van oorlog en genocide ruimte en tijd gemaakt wordt om elkaar te ontmoeten, te steunen, troost en verhaal te vinden. Of Gouvernement die tijdens de Covid-periode een ruimte in Viernulvier inrichtten voor studenten die op kot in isolement waren geraakt.

<sup>27</sup> Tijdens de Covid-pandemie brachten we met Greentrack een [folder](#) uit om binnen je organisatie te reflecteren over hoe de aanpassing aan de pandemie leerzaam kan zijn voor adaptatie tout court. Verder bracht Steven Vromman in 2023 het boek *Hoop. Een kompas in turbulente tijden* uit, waarin hij praktische informatie deelt om veerkrachtiger te zijn met het oog op toekomstige scenario's van tegenspoed.

<sup>28</sup> *Omarm de chaos*, Jan Rotmans & Mischa Verheijden, 2021

#### 4. (POËTISCHE) VERBEELDING

Waar de drie voorgaande principes toegepast zouden kunnen worden in eender welke sector, heeft de kunst- en cultuursector nog een heel eigen kracht en maatschappelijke meerwaarde: die van de poëtische verbeelding. We blijven in deze samenleving **ruimte opeisen voor verbeelding** en we nemen ons publiek en de gemeenschap waar we deel van uitmaken voortdurend mee in ons verhaal van werken aan een toekomstvaardige samenleving.

*Volgens de verwachtingen van het IPCC zou duurzaam gedrag van consumenten wereldwijd (en dus ons publiek) kunnen leiden tot een besparing van 5% CO<sub>2</sub>-uitstoot."*

*(uit: The Low Carbon Lifestyle Wheel)*

- Als kunst- of culturele organisatie hebben we een unieke positie om een **voorbeeldrol** in de samenleving op te nemen op vlak van sociaal-rechtvaardige duurzaamheid. We nemen ons publiek en onze partners mee in onze visie en ons traject, en **verhalen** voortdurend op uiteenlopende manieren over onze visie, doelstellingen en acties waartoe we ons engageren.
  - We engageren ons voor de principes en acties in dit manifest en dragen die mee uit.
  - We doen jaarlijks één artistieke actie waarin we onze voorbeeldfunctie uitspelen.
- Tegen de druk van doelstellingen, indicatoren en instrumentalisering in blijven we als culturele sector strijden om in de maatschappij een **vrijruimte** te behouden waarin **artistieke verbeelding en experiment** kan gedijen. Los van het vrijwaren van die vrijruimte hebben we als culturele organisatie in deze en komende tijden van complexe uitdagingen ook een verantwoordelijkheid om burgers te inspireren, hun kritische blik aan te wakkeren, onderlinge verbondenheid te versterken. In 2030 voorzien we in ons programma daarom voldoende ruimte voor artistiek werk dat via poëtische verbeelding het **kritische en autonome denken, ervaren en voelen van mensen prikkelt**, werk dat experimenteert met alternatieve paden, of dat toekomst verbeeldt die aansluiten bij de principes in dit manifest.

*“Er is nood aan radicale verbeelding om het verhaal van de crisissen in onze samenleving en op onze planeet te vertellen. De uitdaging is om met die verbeelding verder te reiken dan onze eigen ‘kerk’. Er is veel nood aan activisme, op de barricaden staan, kritisch zijn, de pijn blootleggen. Maar poëtische verbeelding kan ook humor zijn, zorg, verbinden. Daar kan zoveel indirecte kracht in liggen.”*

*(Barbara Raes, NTGent & Beyond the Spoken)*

## **Dank aan**

De werkgroep die zich engageerde voor het traject van zes inspiratie- en werksessies in het voorjaar van 2023 en daarmee voeding gaven en bijdroegen aan dit plan: Pilar Callebaut, Tom De Clercq, Pieter De Vis, Charlotte Huyghe, Senta Kochanek, Tomas Raeymaekers en Klaas Ramakers.

Dank ook aan Séverine Baert, Michiel De Baets, Amani El Haddad, Frederik Sioen en Sten Sundahl.

De experts die input gaven tijdens die zes inspiratiesessies: Mischa Verheijden, Geert Degrande, Tine Hens, Judy Van den Thoren, Joyce Vuylsteke, Bie Hinnekint, Angelos Koutsis, Miguel Vertriest, Joshi Dooms, Steven Vromman.

De mensen met wie we nadien uitwisselden en die sterk bijdroegen aan de verdere uitwerking van de tekst: Fatih De Vos, Barbara Janssens, Tim Joye, Madonna Lenaert, Alexandra Meijer, Jeroen Persyn, Barbara Raes, Maarten Soete, Nathalie Van Laere, Judy Vanden Thoren, Koen Victoor, Joyce Vuylsteke, Saartje Cauwenbergh, Niek Verlinden.