

RAPPORT

YOUNG BOARD

vierNulvier

Astrid Jans ism Fien Criel, Quinten Pouliart & Koen Vanderschelden

Inhoudsopgave

1. Van idee tot selectie	4
1.1 Idee	4
1.2 Call	5
1.3 Selectie	5
Hoe hebben de leden van de Young Board het selectieproces ervaren?	6
1.4 Samenstelling Young Board	7
Wie zijn ze, wat doen ze, wat drijft hen?	7
Hoe divers is de diversiteit?	7
Wat waren de verwachtingen?	8
Facts & figures	9
2. Opstart & context	10
2.1 Context	10
2.2 Eerste ontmoetingen	11
Hoe verliepen de eerste ontmoetingen?	11
Waren er voldoende opstartmomenten?	12
2.3 Begeleiding	13
3. Mijlpalen	13
3.1 Omschrijving mandaat	13
3.2 Oprichting werkgroepen	14
3.3 Duaal voorzitterschap	15
3.4 Selectie nieuwe bestuurders	16
3.5 Denkdag publiek	17
3.6 Agendarecht	18
3.7 Statement “all refugees welcome”	19
3.8 Manchester	19
3.9 Brainstormsessie	22
4. Verschillende organen	23
4.1 Young Board	23
De sfeer zat er goed in	23
Hoe verliepen de Young Board vergaderingen?	23
Nog meer vergaderen, maar intern?	24
Hoe evolueerden de verschillende perspectieven binnen de leden van de Young Board?	24
4.2 Bestuursorgaan	25
Hoe was de interactie tussen de bestuursleden en de leden van de Young Board?	25
Hoe verliep het roterend systeem van ambassadeurs?	25
Leertraject	26
Wat was de meerwaarde van de Young Board voor het bestuursorgaan?	26
Is de ‘opdeling’ binnen de Young Board ook zichtbaar in het bestuursorgaan?	27
4.3 Comités	27
Wadde?	27

What's in it for de Young Board?	28
4.4 CIRK	28
Wadde?	28
What's in it for de Young Board?	28
4.5 Groep van 15	29
Wadde?	29
5. Learnings	29
5.1 Wat nemen we best mee?	29
5.2 Wat liep er minder goed?	32
6. Aanbevelingen	39
6.1 Overzicht learnings	39
6.2 Stappenplan voor een Young Board	40
6.2 Context VIERNULVIER	41
Hoe ziet de organisatiestructuur eruit?	41
Wat met het bestuur binnen de horizontale organisatiestructuur?	42
6.3 Mogelijke scenario's	42
7. Bijlagen	45
Bijlage 1: call	45
Bijlage 2: naamsverandering	47
Bijlage 3: krantenartikel opstart	48
Bijlage 4: voorstel mandaat	50
Bijlage 5: statement All Refugees	53
Bijlage 6: De participatietrap: zo schakel je jongeren in	54
Bijlage 7: communicatiepiramide	57
Bijlage 8: organigram VIERNULVIER	58

1. Van idee tot selectie

1.1 Idee

Kunstinstelling VIERNULVIER biedt een brede waaier van activiteiten aan. Het gevarieerde aanbod zorgt ervoor dat VIERNULVIER en hun drukbezochte café belangrijke ontmoetingsplaatsen zijn voor een zeer divers publiek. Zowel jong als oud kruisen elkaar in een van de vele zalen in De Vooruit. Zo definieert VIERNULVIER zich als een open en ecologisch huis, waar diversiteit een centrale rol inneemt. Diversiteit in die zin dat verschillende meningen, achtergronden, smaken of leeftijden allemaal welkom zijn en er ook extra aandacht gegeven wordt aan de meer kwetsbare groepen in de samenleving. 'Nothing for everyone, something for everybody', of voor ieder wat wils.

VIERNULVIER bereikt een groot aantal jongeren. Dit heeft onder meer te maken met zijn centrale ligging in de studentenbuurt, het jonge aanbod van concerten, nightlife en de relatief lage prijzen. Ook het dynamische team achter VIERNULVIER is relatief jong. De diversiteit die weerspiegeld wordt in hun aanbod, publiek en personeel is echter niet terug te vinden in het bestuursorgaan. Jongeren mee laten denken kan echter heel wat voordelen met zich meebrengen. Zij kunnen hun eigentijdse visies en ideeën in de organisatie binnenbrengen. Creativiteit en innovatie worden namelijk steeds belangrijker in een samenleving die voortdurend in verandering is. Bovendien zijn zij ook meer geneigd om grote strategische veranderingen aan te brengen. 'Oudere' bestuurders hebben namelijk vaak een hogere risico-aversie waardoor het veranderingsproces vertraging kan oplopen. Jonge bestuursleden opnemen in een bestuursorgaan kan dit tegengaan. Zij kunnen (strategische) beslissingen mee helpen realiseren die meer out-of-the box zijn en zo vooruitgang op elk niveau van de organisatie van VIERNULVIER waarmaken. Dit strookt helemaal met de transitie die VIERNULVIER in alle niveaus wil doortrekken.

VIERNULVIER speelt al enkele jaren met het idee om een jong bestuursorgaan op te starten, die naast en samen mét het huidige bestuursorgaan aan de slag gaat. Ze vonden inspiratie bij het Contact Theater (Manchester), dat hun bestuur grondig veranderde door radicaal de kaart van verjonging en diversiteit te trekken. Het werd bijgevolg vastgelegd in de graadmeter 2018: een overzicht van 39 actiepunten binnen de vier domeinen in hun werking (programma, ontmoeting & beleving, monument en ondersteuning) waarin ze actief zijn. Actiepunt 39 luidt als volgt: *'het bestuursorgaan finaliseert het inhoudelijk reglement rond cultural governance, richt naast een audit en HR-comité een gender en diversiteitscomité op en onderzoekt de mogelijkheid voor de opstart van een jongerenbestuur (Young Board). In 2018 worden twee nieuwe bestuurders aangesteld met expertise in digitalisering, diversiteit en het internationale kunstveld'*.

In 2018 gaf VIERNULVIER opdracht aan Astrid Jans, studente cultuurmanagement aan de Universiteit Antwerpen, om de rol van een jong bestuursorgaan binnen VIERNULVIER te onderzoeken. Meer bepaald ging haar masterproef over de kansen en belemmeringen voor de opstart van een Young Board in VIERNULVIER. Door de ontwikkeling van een uitgebreidere publiekswerking (Tine Theunissen) en de komst van internationale dramaturgen zoals Róise Goan en [Kopano Maroga](#) kwam die opdracht in een stroomversnelling.

1.2 Call

In december 2020 lanceerde VIERNULVIER een open call voor een Young Board, als traject in ontwikkeling. In de call werd de opdracht omschreven als: de werking van VIERNULVIER als kunstorganisatie leiden, uitdagen, constructief bekritiseren en aanmoedigen, net zoals de huidige raad van bestuur. Concreet zou hun opdracht bestaan uit een reeks van jaarlijkse adviesmomenten, waarbij de leden operationele, financiële en artistieke feedback geven. Dat advies kan via verschillende vormen en op verschillende tijdstippen: een vergadering over de interne en externe werking van VIERNULVIER, een cultureel en artistiek evenement, een meeting van het bestuursorgaan of algemene vergadering, of een bijeenkomst van het team van VIERNULVIER.

De call werd voornamelijk verspreid via de eigen kanalen van VIERNULVIER en enkele vacaturesites.

Hoe is de call terechtgekomen bij de leden van de Young Board?

- De meeste leden (vijf) hebben de call op de social-mediakanalen (Facebook & LinkedIn) van VIERNULVIER gevonden.
- Drie van hen zijn via werknemers van VIERNULVIER op de hoogte gebracht van het idee en aangemoedigd om te appliceren.
- 'Hé is dat niets voor jou'. Twee leden kregen de call doorgestuurd van vrienden of familie.
- Eén iemand kwam de call tegen op podiumkunsten.be tijdens de zoektocht naar een job.

1.3 Selectie

Maar liefst 137 (!) mensen reageerden op de open call en stelden zich kandidaat. Het team van VIERNULVIER was hier zeer blij mee. Er werd een team samengesteld voor de instroom en selectie van de kandidaten dat bestond uit zowel interne VIERNULVIER medewerkers als externe mensen die een zekere band met VIERNULVIER hebben:

- Kopano Maroga als één van de trekkers van het traject & vanuit het artistieke team;
- Tine Theunissen als de andere trekker van het traject & vanuit het communicatieteam;
- Niké van Os als vertegenwoordiging van het communicatieteam;
- Margo Temmerman als vertegenwoordiging van het productieteam;
- Jan Sucaet als vertegenwoordiging van het financiële team;
- Valerie D'Haese als vertegenwoordiging van het infrastructuurteam;
- Mario Schelfaut als vertegenwoordiger van housekeeping;
- Fatih Devos als externe vertegenwoordiging met wie VIERNULVIER heeft samengewerkt in de programma's TALKS en STADSATELIER, en die ooit als publiekswerker een collega was in het communicatieteam;
- Mahdiah Fahimi als externe vertegenwoordiging die als vrijwilliger heeft gewerkt in VIERNULVIER en lokaal cultureel werker, schrijver en activist is in Gent;

- Olave Basabose als externe vertegenwoordiging met wie VIERNULVIER heeft samengewerkt als coördinator van Studium General van HOGENT.

Ieder afzonderlijk bepaalde een shortlist van ongeveer tien namen. Na gezamenlijk overleg resulteerde dat in zestien kandidaten die doorgingen voor een gesprek met Kopano Maroga (programmatrice podium & dramaturgie), Tine Theunissen (publiekswerking), Matthieu Goeury (artistiek coördinator) en Ruth de Ganck (HR-coördinator). De gesprekken gingen online door.

Uit die gesprekken kwamen ze tot een lijst van tien waaraan twee namen werden toegevoegd door interventie van Isabelle Van Cauwenberge (voorzitter bestuursorgaan) en Lien Van de Velde (bestuurslid), die het proces volgden vanuit het perspectief van het bestuursorgaan. Er werd gekeken naar diverse profielen, zowel wat skills, ras, gender, nationaliteit, beperking, oriëntatie als kennis betreft. Dit om de diversiteit van de maatschappij zo goed mogelijk te weerspiegelen, zoals dat ook in een bestuursorgaan van belang is

Twaalf* kandidaten werden uiteindelijk weerhouden.

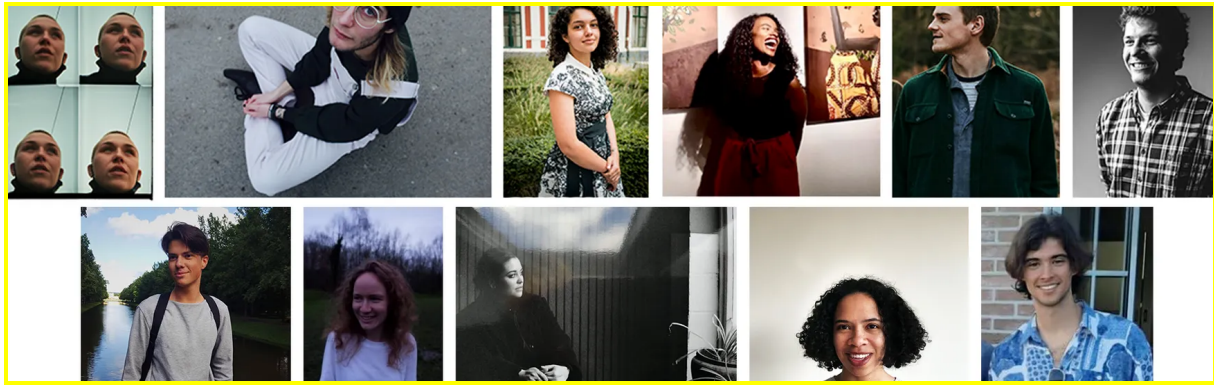
De Young Board is sinds april 2021 actief en bestaat uit Amira El Yaghmouri, Jasper Tweepenninckx, Faiza Osman, Fien Criel, Misha Verdonck, Amani El Haddad, Koen Vanderschelden, Kasper Claeys, Monica Fierlafijn, Elena Amoah en Quinten Pouliart. Als onderdeel van dit traject tekenden ze in voor een engagement van achttien maanden, om zo de Young Board op een degelijke manier te laten starten.

*Sarah Bekambo is in oktober vast aangenomen bij VIERNULVIER als programmatrice written & spoken word, waardoor ze de Young Board heeft verlaten.

Hoe hebben de leden van de Young Board het selectieproces ervaren?

Het selectieproces duurde iets langer dan het selectieteam op voorhand had ingeschat. Dit werd duidelijk gecommuniceerd naar de kandidaten. Hierdoor kregen de leden de indruk dat het proces grondig gebeurde en VIERNULVIER veel waarde hechtte aan een juiste selectie. De open communicatiestijl was gedurende het volledige proces aanwezig, ook tijdens de selectiegesprekken. Het werd snel duidelijk dat er een actieve rol lag bij de Young Board om het proces zelf vorm te geven. Het was duidelijk dat de format en structuur nog niet duidelijk waren. Hoe de Young Board geselecteerd ging worden, werd niet expliciet aangegeven. Sommige leden gingen zichzelf hierdoor in vraag stellen. 'Ben ik wel degene waarnaar ze op zoek zijn?'. De digitale gesprekken zijn in het algemeen zeer goed meegevallen bij de leden. Tine Theunissen en Kopano Maroga hanteerden een hele flamboyante en persoonlijke stijl. Dit werd heel erg geapprecieerd. De aanwezigheid van Kopano was daarnaast een grote meerwaarde voor mensen die Engels spreken, niet wit zijn, zich als queer identificeren en een interesse hadden in het potentieel van het traject om VIERNULVIER te blijven dekoloniseren.

1.4 Samenstelling Young Board



Wie zijn ze, wat doen ze, wat drijft hen?

VIERNULVIER is zeer blij met de samenstelling van de elf geëngageerde personen die elk in hun eigenheid zorgvuldig geselecteerd zijn. Allemaal verschillende identiteiten, met toch eenzelfde wil voor verandering en vooral een liefde voor VIERNULVIER. Vanaf de studentenjaren kwam het huis in vele levens centraal te staan door de centrale ligging, betaalbare prijzen, gevarieerde aanbod en het gezellige Café dat vaak open is en waar veel plaats is om samen te komen. Het is een open plek waar voor ieder wat wils is. Alle leden hebben een band met VIERNULVIER: bezoeker, organisator, partner, vrijwilliger, stagiair. Het merendeel voelde zich aangetrokken tot de Young Board omdat ze zich verbonden voelen met de instelling en ze de werking ook van binnenuit wilden leren kennen. Die verbondenheid met de organisatie is positief voor de loyaliteit ten opzichte van het experiment. De leden doen dit namelijk op vrijwillige basis. Ze krijgen voor elke vergadering en de voorbereiding en verwerking ervan, net zoals de andere bestuurders, een vrijwilligersvergoeding van 50 euro en krijgen bovendien gratis toegang tot alle VIERNULVIER activiteiten. Evenveel motivaties waren er om bij te leren en competenties te ontwikkelen op beleidsniveau. Deze drijfveer kwam voornamelijk voor bij leden ouder dan 26 jaar. Dit met het oog op het beter begrijpen van culturele organisaties en de beslissingen die daar genomen worden. Vier leden wilden graag vanuit hun eigen kennis en expertise bijdragen aan het project. Dit ging onder andere over de link die zij voelden met hun thesisonderwerp (toegankelijkheid van het monument) en/of werkervaring (diversiteitsbeleid, het bestuurlijke van een vzw, diversiteit en inclusie van kwetsbare groepen). Anderen gaven specifiek aan dat ze aangetrokken werden door de inclusie-aanpak. Nieuwe mensen leren kennen en deel uitmaken van een diverse groep.

Hoe divers is de diversiteit?

Diversiteit betekent verscheidenheid. Het besef dat elk individu uniek is en dat er verschillen zijn tussen bepaalde groepen mensen. Zichtbare (zoals leeftijd, geslacht, etniciteit) en minder zichtbare (zoals handicap, genderidentiteit, seksuele voorkeur, competenties, neurodiversiteit, interesses, ervaring) kenmerken. De Young Board is zowel op vlak van zichtbare als minder zichtbare kenmerken divers samengesteld. VIERNULVIER beseft dat de diversiteit wel is overgeheveld naar personen met een culturele interesse en/of ervaring in de culturele sector. Alle leden zijn vertrouwd met het aanbod van VIERNULVIER en gaan naar culturele activiteiten. Bovendien zijn alle leden hoog opgeleid. Het kan interessant zijn

om ook personen aan te spreken met een praktisch opleidingsniveau om andere drempels en noden aan te kaarten. Personen die later niet via reguliere vacatures het huis zouden binnentreden.

De leden van de Young Board zijn zich bewust van de beperkte diversiteit. Sommigen beginnen hierdoor aan zichzelf te twijfelen en hebben last van het imposter syndroom¹. Ze onderschatten het belang van hun eigen aanwezigheid en prestaties. Zijn ze wel jong genoeg? Kunnen zij wel de kennis binnenbrengen waar VIERNULVIER op zoek is? Natuurlijk zitten zij daar allemaal meer dan verdiend op hun plaats. De bestuursleden zijn super tevreden met de samenstelling.

Verder was het vanaf de opstart duidelijk dat niet iedereen met dezelfde perspectieven in het traject is gestapt. Dit had als gevolg dat er verschillende ideeën speelden over de praktische uitwerking van het traject. De ene persoon stelde al wat meer in vraag dan de andere, en ook andere zaken. Zo waren er leden met specifieke interesse voor het bestuurlijke aspect. Het zakelijke, strategische waar een bestuursorgaan ook om draait. Anderen wilden eerder inhoudelijk werken en daarover reflecteren.

Wat waren de verwachtingen?

Niet echt idee wat de intentie was om een Young Board op te richten.

Niet echt idee, nadruk op veel vergaderen?

Niet zozeer idee van, gelinkt aan Raad van Bestuur maar structuur die volledig losstaat.

Duidelijk dat het een experiment is.

Bedoeling om adviserende tool te zijn.

Vermoeden dat het een reflectiepunt of controleorgaan ging worden voor bestuur.

Duidelijk dat het niet duidelijk was, en dat was het aantrekkelijke eraan.

De leden hadden op voorhand niet echt een idee wat de Young Board net ging inhouden, hoe het er ging uitzien. Het experimentele karakter werd op voorhand wel duidelijk gecommuniceerd. Duidelijke onduidelijkheid. Het experimentele karakter trok sommigen echt aan. Voor anderen bracht het onzekerheid met zich mee omdat ze niet wisten wat er ging gebeuren. Hoewel het was aangegeven dat er een actieve rol lag voor de Young Board om na te denken over de structuur, hadden sommige leden verwacht dat er al iets meer structuur ging zijn. Een soort basis om op verder te werken. Er was vooraf nog geen format bepaald en hun mandaat lag nog niet vast.

¹ Het **oplichterssyndroom**, **bedriegerssyndroom** of **bedriegersfenomeen** (Engels: **impostor syndrome** of **impostor phenomenon**) is een term die in de jaren 1970 werd geïntroduceerd door psychologen en onderzoekers om mensen te beschrijven die niet in staat zijn hun prestaties te [internaliseren](#). Ondanks externe bewijzen van hun [competentie](#) blijven mensen met het syndroom ervan overtuigd dat ze bedriegers zijn en hun succes niet verdienen. Zij doen blijken van succes af als geluk, goede timing of het resultaat van misleiding van anderen, waardoor die hen voor intelligenter en competenten houden dan zij zelf geloven

Facts & figures

Woonplaats	Gent (8)
	Bassevelde (1)
	Leuven (1)
	Brussel (1)
Opleiding	Universiteit (11)
Gemiddelde leeftijd	26 jaar (min. 21 - max. 31)
Bestuurservaring	3
Werkervaring	(Socio-) culturele sector (6)
	Gezondheidssector (1)
	HR (1)
	Academische sector (1)
	Student (1)
Interesse	Diversiteit, inclusie, toegankelijkheid (8)
	Bestuur, algemene visie (4)
	Publiekswerking (1)
Motivatie	Verbondenheid VIERNULVIER (5)
	Competenties ontwikkelen, bijleren (5)
	Vanuit eigen expertise bijdragen (4)
	Deel uitmaken van een nieuwe, diverse groep (4)
	Verskil maken (3)

2. Opstart & context

De opstart van de Young Board in april 2021 verliep niet vlekkeloos en trager dan verwacht. De omgevingsfactoren speelden hierin zeker een rol. Door de coronapandemie, de naamsverandering en de aanstelling van de nieuwe voorzitter van het bestuursorgaan was het een woelige periode voor heel het huis.

2.1 Context

- **Coronapandemie**

De uitbraak van het coronavirus en de maatregelen die daarvoor zijn genomen, hebben veel impact gehad op de gezondheid, zowel lichamelijk, als geestelijk en sociaal. Jongvolwassenen zouden vaker last hebben van depressieve gevoelens, angst en eenzaamheid dan voor de pandemie. Dit valt niet te veralgemenen naar alle leden van de Young Board, maar moet toch in het achterhoofd gehouden worden. Daarnaast ging de opstart van de Young Board noodgedwongen online door. Het was niet mogelijk om elkaar fysiek te ontmoeten. Er was ook geen ontmoetingsmoment met het personeel. Hierdoor hebben de leden van de Young Board het personeel pas na enkele maanden leren kennen omdat het lang niet mogelijk was om fysiek bijeen te komen. De maatregelen veranderden ook regelmatig waardoor het een redelijk onduidelijke periode was en er niet veel risico genomen kon worden. Dit heeft de groepsvorming op een bepaalde manier beïnvloed. Het proces ging trager en het zorgde voor een zekere afstand.

- **Naamsverandering**

In september 2020 kondigen de Vlaamse sociaaldemocraten van SP.A aan dat ze hun partij zouden omdopen tot Vooruit. Omdat kunstencentrum Vooruit (voormalige VIERNULVIER) de partijpolitieke onafhankelijkheid van het huis wou bewaren en verwarring wou laten uitblijven, kondigden ze eind eind 2020 aan dat ze van naam zouden veranderen. Althans voor de organisatie. Het gebouw bleef 'De Vooruit'. Het werd een moeilijke zoektocht die lang niets opleverde, buiten negatieve reacties. Ze gingen een jaar naamloos door het leven om een naam te vinden waar je niet meteen voor of tegen kan zijn. Het was een woelige periode voor het huis. In mei 2022, een jaar later lanceerden ze hun nieuwe naam.

Initieel was er expliciet de bedoeling om de Young Board te betrekken bij het traject van de naamsverandering. De leden werden betrokken bij een eerste online crisisvergadering. Maar door onverwachte wendingen in het traject zelf, met name de ongewenste persaadacht terwijl de onderhandelingen over de naam intern nog aan de gang waren, is dit herzien. Omwille van confidentialiteit is de afweging gemaakt om de Young Board niet al te veel te betrekken (en daardoor te beschermen) in het proces. De leden van de Young Board hebben namelijk geen statuut als bestuurder en geen juridisch bindende vorm waardoor ze juridisch niet aansprakelijk zijn. Ze worden enkel gebonden door een vrijwilligerscontract. Bestuurders daarentegen hebben wel die bestuurdersaansprakelijkheid en het personeel is gebonden door een arbeidscontract. Enkel de ambassadeurs van de Young Board die de

bestuursvergaderingen over de naamskwestie bijwoonden, konden het proces wel deels volgen. Hiervoor moesten ze een geheimhoudingsverklaring ondertekenen. Dit had als gevolg dat de overige leden van de Young Board geen toegang hadden tot de verslagen van de betreffende bestuursvergaderingen. Ze werden daarnaast ook niet mee opgenomen in de groep van 15 die initieel werd opgericht om zowel het bestuur, het personeel als de Young Board meer geïnformeerd te krijgen. De ploeg kreeg later de kans om de naam vooraf te krijgen door het tekenen van eenzelfde geheimhoudingsverklaring. Dit was niet het geval voor de Young Board, daarom viel voor hen de bekendmaking van de nieuwe naam samen met de lancering voor het grote publiek. Dit veroorzaakte enige wrevel over hun mandaat bij sommige leden.



- Nieuwe voorzitter raad van bestuur

In oktober 2021 gaf Paul Teerlinck de fakkel als voorzitter van het bestuursorgaan door aan Isabelle Van Cauwenberghe. Paul Teerlinck is een van de pioniers van VIERNULVIER en vond het na veertig jaar tijd om een stap terug te zetten. Enerzijds zat Isabelle Van Cauwenberghe op dat moment al acht jaar in de raad van bestuur van de kunstinstelling. Het vertrouwen in haar was heel groot. En anderzijds was de overgangperiode ideaal omdat er een nieuwe beleidsperiode van vijf jaar aankwam.

2.2 Eerste ontmoetingen

Hoe verliepen de eerste ontmoetingen?

De ontmoetingen met de verschillende partijen begon op 8 april 2021, online via Zoom. Dit was de eerste opstartvergadering met de leden van de Young Board, begeleiders Tine Theunissen en Kopano Maroga en de algemeen en artistiek coördinatoren Franky Devos & Matthieu Goeury.

De opstartvergadering begon met een korte introductie. Er werd nog eens benadrukt dat dit een research traject is met een duurtijd van anderhalf jaar, waarbij de verhoudingen ten opzichte van het huis nog onderzocht moesten worden. Tijdens deze eerste kennismaking heeft het team een presentatie gegeven over de algemene organisatie binnen VIERNULVIER. Dat ging onder andere over de geschiedenis, het monument, de organisatiestructuur- en cultuur met bijhorend organogram, het budget, publiek, het beleid, de naamkwesitie en er was een inleiding in de artistieke werking. De Young Board miste context in deze eerste ontmoeting: vanwaar het idee van een Young Board? Wat willen ze hiermee bereiken, wat is het doel en wat verwacht VIERNULVIER van de Young Board? Voor de leden van de Young Board begon het proces bij de selectie. En daar was de vacaturetekst de enige input die ze kregen over het 'waarom'. Terwijl het huis al veel langer met het proces bezig was. Bovendien was de presentatie vrij lang, ging het snel vooruit en was er weinig ruimte voor vragen. Dit maakte dat de inhoud niet goed is bijgebleven bij de leden van de Young Board.

Op 26 mei 2021 maakte de Young Board kennis met Astrid Jans. Ze kwam in Vooruit haar onderzoeksresultaten en enkele aanbevelingen toelichten die als uitgangspunt konden dienen voor het gesprek over het mandaat van de Young Board. Matthieu Goeury gaf in diezelfde vergadering nog een korte presentatie over het zomerprogramma van VIERNULVIER. Het was de eerste fysieke vergadering in De Vooruit

Later op 23 juni 2021, ontmoetten de leden van de Young Board de leden van de algemene vergadering en de raad van bestuur. Fysiek, in de balzaal van Vooruit. Toenmalige voorzitter Paul Teerlinck gaf uitleg bij de werking van de huidige raad van bestuur en algemene vergadering. De aanstelling van bestuursleden, het audit & HR comité en de agendasetting werden bijvoorbeeld toegelicht. Ze bespraken ook samen de volgende stappen in het traject. Voor de leden van de Young Board voelde deze samenkomst wat onwennig aan. Het was een hele lange vergadering met veel personen samen. De opzet van de vergadering en van de Young Board an sich werd ook niet expliciet besproken. En voor de eerste keer werd het generatieverschil duidelijk. De Young Board enerzijds, een nieuwe, jonge, diverse, verkennende groep die veel belang hecht aan wellbeing, met een gemiddelde leeftijd van 26 jaar. Het bestuur anderzijds, een orgaan dat al vele jaren samenwerkt en goed op elkaar is afgestemd, 40+.

Waren er voldoende opstartmomenten?

De informatiedoorstroming vanuit het huis tijdens de opstartmomenten naar de Young Board werd erg geapprecieerd door de leden. Zowel het personeel van VIERNULVIER als de bestuursleden stonden open voor vragen en herhaling. Die openheid representeerde meteen hoe VIERNULVIER werkt: transparant en begripvol. De infomomenten waren echter te beperkt. Enerzijds te beperkt in aantal sessies: de algemene en artistieke werking werden in één presentatie toegelicht. Anderzijds ook inhoudelijk te beperkt. De leden hadden nood aan meer informatie over meer verschillende thema's: diversiteit, toegankelijkheid, concrete drempels of noden, ...Thema's die de Young Board interesseren en waarrond ze ook wilden werken. Daarnaast hadden ze ook verwacht een inleiding te krijgen over de organisatiestructuur van VIERNULVIER en hoe beslissingen genomen worden. De leden van de Young Board vinden een onderdompeling in de werking van VIERNULVIER nodig. Op die manier worden ze klaargestoomd om de bestuursvergaderingen voldoende zelfzeker

mee te volgen en een kritische houding aan te nemen. Daarvoor is het dus eerst van belang om alles te begrijpen en mee te zijn, ook in de werkwijzen van VIERNULVIER. Er werd snel overgegaan naar informatiedeling, maar informele kennismaking miste in deze beginfase. Het was vooral luisteren in plaats van gesprekken voeren met elkaar om iedereen te leren kennen.

In de volgende vergaderingen hebben de leden zich gericht op de structuur en het mandaat van hun orgaan.

2.3 Begeleiding

Kopano Maroga en Tine Theunissen hebben de opstart van de Young Board nauw opgevolgd en begeleid. Zij volgden de vergaderingen mee en zaten deze voor, maakten verslag, fungeerden als contactpersoon en zorgden voor sturing. Ze deden er alles aan om de leden van de Young Board aansluiting te doen krijgen met VIERNULVIER. Dit was nodig aangezien de leden van de Young Board het huis, de ploeg en de werking van VIERNULVIER nog niet kenden. Het was voor sommige leden ook nog niet helemaal duidelijk wat hun rol in de organisatie ging zijn. Kopano Maroga en Tine Theunissen konden hier richting in geven, wat ook motiverend werkte. De Young Board apprecieerde hun aanwezigheid heel erg. Ze hebben de groep op een hele vlotte, laagdrempelige en zorgzame manier begeleid.

3. Mijlpalen

Het traject van de Young Board was een intensief proces, waar heel veel mensen zich in hebben gesmeten, en waar boeiende dingen zijn verwezenlijkt. De opstart heeft langer geduurd dan verwacht, mede door de coronapandemie, maar er kwamen heel wat verwezenlijkingen in het traject. Deze mijlpalen kwamen niet zomaar tot stand, maar gingen vooraf aan vele vergaderingen en denkprocessen.

3.1 Omschrijving mandaat

Augustus 2021

Als resultaat van de vele vergaderingen rond hun mandaat, heeft de Young Board twee manieren gesuggereerd waarop de Young Board en het bestuursorgaan zich tot elkaar konden verhouden. Beide manieren van werken zouden een proefperiode van zes maanden krijgen, waarna telkens een evaluatie zou volgen. Zie bijlage 4 voor het voorstel.

In praktijk heeft de Young Board voortgebouwd op het eerste voorstel: een systeem van **representatie** waarbij telkens drie leden of ambassadeurs van de Young board (in rotatie) de bestuursvergaderingen konden bijwonen. Ze nodigden eveneens twee leden van het bestuursorgaan uit om elke Young Board vergadering te volgen. De Young Board kwam telkens één week voor het bestuursorgaan samen om de agenda te overlopen, daarover te reflecteren en eventueel zelf een agendapunt aan te brengen. Tijdens deze vergadering duidde de Young Board minimum twee ‘ambassadeurs’ aan. Deze ambassadeurs vertegenwoordigden de Young Board op de daaropvolgende bestuursvergadering en waren

een klankbord voor het bestuursorgaan. Twee ambassadeurs waren leden met kennis over de topics die behandeld gingen worden, en de derde persoon hoefde niet noodzakelijk kennis te hebben maar kon de vergadering met frisse ogen meevolgen. Het feit dat de Young Board drie zitjes kreeg in het bestuursorgaan, ging vooraf aan een lange discussie. De aanleiding hiervan was de beslissing om de leden niet hetzelfde statuut te geven als de bestuursleden, waardoor ze officieel niet stemgerechtigd zijn. Hiervoor zouden de statuten gewijzigd moeten worden. De reden hiervoor was dat een volwaardig lid niet per definitie stemrecht nodig heeft. Iedereen die uitgenodigd wordt op het bestuursorgaan spreekt mee en weegt op het debat. In ruil heeft het bestuur drie zitjes aangeboden aan de Young Board, waardoor ze wel de nodige invloed konden uitoefenen. Officieel konden drie leden van de Young Board het bestuursorgaan meevolgen, maar het beperkte zich tot twee leden. Het vergde namelijk veel engagement om effectief met drie aanwezig te zijn.

Hiernaast had de Young Board de intentie om zelf of op vraag van het coördinatieteam, de artistieke ploeg of het bestuursorgaan **verschillende comités** op te richten om dieper te kunnen werken rond bepaalde thema's. Dit om feedback en werkpunten te formuleren over de werking van VIERNULVIER, op basis hiervan een werkplan uit te werken en op te volgen in samenwerking met relevante personen binnen VIERNULVIER.

Tot slot stelde de Young Board ook voor om enkele CIRK-bijeenkomsten te organiseren, zodat er eveneens ruimte was voor thematische verdiepingen, ruimte om elkaar te ontmoeten, te inspireren en kennis te delen.

De Young Board zou op bovenstaande manier verwikkeld zitten in vier organen:

1. **YB** + 2 bestuursleden
2. **RvB** + 3 leden YB
3. **Comités** = YB + personeel (+ bestuursleden)
4. **CIRC** = YB + personeel



3.2 Oprichting werkgroepen

November 2021

De Young Board besloot aanwezig te zijn in de comités van VIERNULVIER. Er werd een verdeling opgesteld op basis van de interesses van de leden. In de comités hadden ze veelal een waarnemende rol omdat het soms ook over complexe zaken ging waar ze niet altijd inspraak in konden hebben. Het gaf hen wel input om over na te denken. Daarom richtten ze naast de bestaande comités ook hun eigen werkgroepen op:

- werkgroep HR (naast HR-comité)

Vanuit een concrete vraag van Ruth De Ganck (coördinator personeel) is er een werkgroep HR opgericht als verbinding tussen Young Board leden en zichzelf. De werkgroep is twee keer samengekomen en dan gestopt omdat er geen nood meer aan was.

- werkgroep publiek

‘Publiek’ is een zelf-georganiseerde werkgroep. Het is opgestart naar aanleiding van enkele opmerkingen die Monica Fierlafijn (Young Board) had toen ze naar een evenement van VIERNULVIER was geweest. Ze wou aftoetsen met de Young Board of die opmerkingen gedeeld werden. Hierover is een lange meeting ontstaan met vier leden van de Young Board, waarna ze een document hebben opgesteld met vier focuspunten. Hier zijn nog informele vergaderingen uit voortgekomen en de benoeming van de werkgroep ‘publiek’. In deze werkgroep werden bedenkingen verzameld vanuit de positie van een bezoeker of participant van VIERNULVIER, of vanuit de positie van het publiek dat afwezig is in het kunstencentrum. Vijf leden van de Young Board zaten in deze werkgroep. Het is een kleinere groep en dat werkte vlot. De vergaderingen lagen op voorhand ook niet vast, maar werden georganiseerd wanneer er nood aan was. Vaak gebeurde dit in het Café. De zaken die hier werden besproken kwamen niet enkel vanuit de Young Board, maar ook vanuit het personeel (bijvoorbeeld het topic over genderinclusieve toiletten). Marieke De Munck (artistieke werking) en Tine Theunissen (publiekswerking) hebben contacten gehad met de werkgroep en waren zeer enthousiast. Het was de meest actieve werkgroep binnen de comités.

Thema's die vanuit een gevoel van urgentie ter sprake kwamen:

- toegankelijkheid voor anderstaligen
- grensoverschrijdend gedrag
- platformwerking

De leden van de Young Board zaten in minstens één, maximum drie verschillende comités of werkgroepen. Later heeft de Young Board aanspreekpunten/trekkers aangesteld per comité of werkgroep.

3.3 Duaal voorzitterschap

November 2021

Hoewel Kopano Maroga en Tine Theunissen erg betrokken waren en de Young Board dat ook erg apprecieerde, werd de betrokkenheid gradueel teruggeschroefd en werd de Young Board autonomer. Volgens sommigen kon die begeleiding sneller losgelaten worden. Door de sturing, die nodig was in het begin, zijn de leden van de Young Board namelijk meer in een passieve rol terechtgekomen. De taken konden al sneller verdeeld worden onder de leden zelf, waarbij Kopano Maroga en Tine Theunissen eerder de faciliterende rol opnamen maar de Young Board wel zelf het woord nam. Na verloop van tijd vroegen Kopano Maroga en Tine Theunissen meer zelfsturing aan de Young Board omwille van de verhoogde werkdruk bovenop hun andere, ‘reguliere’ projecten binnen VIERNULVIER. De vergaderingen van de Young Board gingen steeds na de werkuren door en duurden soms erg lang.

Initieel was het idee om zonder voorzitter(s) te werken, enkel de vergaderingen wisselend voor te zitten. Maar doordat Kopano Maroga en Tine Theunissen afstand namen en meer overlieten aan de groep zelf, werd niet meer duidelijk wie er initiatief ging nemen en wie de contactpersonen waren met de organisatie. Hierdoor bleek een meer klassieke vorm van voorzitterschap wel nodig. Daarom besliste de Young Board om te werken met een systeem

van een duaal voorzitterschap. Elena Amoah en Kasper Claeys werden tot aan het einde van het traject (oktober 2022) aangeduid als voorzitters van de Young Board. Duaal omdat ze zo de extra taken konden verdelen. Ze hadden steeds de mogelijkheid om hun mandaat terug af te staan, indien zij dat wensten. De Young Board koos ervoor om de voorzitters niet meer te laten roteren door de korte tijd die hen nog restte. Er was namelijk ook inlooptijd voor nodig. De voorzitters kregen wel een back-up. Indien ze meer tijd hadden gehad, wouden ze het voorzitterschap laten roteren omdat op die manier meerdere leden de rol konden opnemen. Daarnaast was het ook extra werk, wat het soms wel zwaar maakte. Eind oktober 2022, het voorziene einde van het traject), gaven Elena Amoah en Kasper Claeys hun voorzitterschap door aan Fien Criel en Quinten Pouliart om de overgangsfase op te vangen.

Hun taken:

- aanspreekpunt binnen de Young Board en voor de organisatie;
- extra vergaderingen inplannen indien nodig;
- agendapunten verzamelen;
- agendapunten bezorgen aan het bestuursorgaan;
- vergoedingen bijhouden;
- overzicht vergoedingen laten uitbetalen.

Er werd een overzichtstabel opgesteld om alles op een gestructureerde manier bij te houden: de verschillende structuren met data en aanwezigheden (comités, Young Board vergaderingen, bestuursvergaderingen, CIRK) en uitbetalingen.

De zelfsturende manier van werken was positief voor de werking van de Young Board, een kantelpunt in het traject. Ze werden gedwongen om als groep na te denken en het heft in eigen handen te nemen. Het groepsgevoel steeg hierdoor. Iedereen werd ook meer betrokken doordat ze bijvoorbeeld het verslag zelf schreven, er telkens een timekeeper werd aangeduid en zelf de agendapunten bepaalden. Verder verliep de communicatie vlotter door de centrale contactpersonen die werden aangeduid. Ook voor Kopano Maroga en Tine Theunissen was het een positieve evolutie omdat ze hierdoor meer ademruimte kregen.

3.4 Selectie nieuwe bestuurders

Maart 2022

In het voorjaar van 2022 stelde voorzitter Isabelle Van Cauwenberge de concrete vraag aan de Young Board om mee na te denken over nieuwe jonge kandidaten met diverse profielen voor het bestuursorgaan in kader van de transitie van het bestuur. Enkele leden van de Young Board contacteerden diverse profielen en lichtten hun in over de open mandaten binnen VIERNULVIER. De namen werden doorgegeven aan de voorzitter. Achteraf bleek dat de voorzitter in contact was gekomen met een uitzonderlijk geschikt profiel en deze ook geselecteerd was om het mandaat op te nemen. De voorzitter kwam het profiel voorstellen in een Young Board vergadering en mededelen dat de beslissing genomen was. Dit kwam voor de leden van de Young Board wat raar over omdat er geen rekening gehouden was met hun shortlist en er ook geen verklaring gegeven werd waarom de personen op de shortlist niet gekozen waren. De intentie om de Young Board te

betrekken was er, maar de manier waarop de beslissing genomen was was niet meer transparant.

Dit zorgde bij enkele leden van de Young Board voor wrevel en stelde hun input in vraag.

3.5 Denkdag publiek

April 2022

Vanuit de werkgroep publiek is een denkdag georganiseerd in Gentbrugge waaraan mensen van de werkgroep én personeelsleden (zowel vanuit publiekswerking als communicatie) aan hebben deelgenomen. De aanleiding hiervoor waren enkele opmerkingen over de beleidsnota, met name de samenwerkingen en benoemingen van kleinere organisaties, die de werkgroep met de publiekswerking van VIERNULVIER wou bespreken. De dag is echter anders gelopen dan voorzien. Door het personeel samen te brengen kwamen er spontane dynamieken naar boven, los van het initiële thema waarvoor de dag bedoeld was. Er kwamen zorgen naar boven vanuit het personeel over welzijn en werkdruk, benoemd onder de bredere noemer van VIERNULVIER's platformwerking: evenwicht bewaren tussen in- & outreach. Als resultaat van deze denkdag werden vijf actiepunten opgesteld ten voordele van het welzijn van het personeel. Dit werd ook het eerste eigen agendapunt van de Young Board aan het bestuursorgaan. Hun presentatie op 8 juni 2022 bevatte volgende zaken:

→ de aanwezigen:

- ◆ Elisah Vandaele
- ◆ Tine Theunissen
- ◆ Marieke De Munck
- ◆ Misha Verdonck
- ◆ Amani El Haddad
- ◆ Elena Amoah
- ◆ Ilse Devroe
- ◆ Monica Fierlafijn
- ◆ Fien Criel

→ vijf actiepunten:

- ◆ vriendelijkheid (outreach)
- ◆ veelheid zorgt voor (te hoge) werkdruk (inreach)
- ◆ duurzame samenwerkingen (in- en outreach)
- ◆ transparantie (outreach)
- ◆ groot huis t.a.v. kleine projecten (in- en outreach)

De leden van de Young Board waren zeer tevreden met het resultaat van de denkdag: de actiepunten en de presentatie aan het bestuursorgaan. De impact bleef echter beperkt. Dit had te maken met het feit dat niet alle bestuursleden samen met Franky Devos het bestuursorgaan de ideale plaats vonden voor dit agendapunt. Volgens het bestuursorgaan was dit onderwerp te operationeel en onvoldoende voorbereid. Het coördinatieteam kwam voor de eerste keer naar boven als mogelijk discussieorgaan omdat zij eerder operationele zaken bespreken. Het probleem hierbij was dat de coördinatoren elke dinsdagvoormiddag samenkomen, wat niet evident is voor de leden van de Young Board om dan aan te sluiten. Daarnaast werd het onderwerp zonder voorafgaand overleg met Isabelle Van Cauwenberge

(voorzitter van het bestuursorgaan) en Franky Devos (algemeen coördinator) geagendeerd. Dit was niet gebruikelijk in het bestuursorgaan. Nadien is de vraag gekomen vanuit het bestuursorgaan om de eigen agendapunten van de Young Board op voorhand te bespreken. De vrees van de Young Board was dat de eigen agendapunten op die manier op voorhand gestuurd of gecensureerd zouden kunnen worden. Hoewel de denkdag een succes was, heeft de agendering van dit onderwerp op het bestuursorgaan en bijhorende kritiek achteraf eerder demotiverend gewerkt voor de Young Board. Het thema vond geen plaats binnen VIERNULVIER.

De vraag stelde zich: is het bestuursorgaan de juiste plek voor de Young Board?

3.6 Agendarecht

Mei 2022

De Young Board nam lange tijd enkele punten van de agenda van het bestuursorgaan over om daarover te reflecteren tijdens de Young Board vergaderingen. Ze bepaalden gezamenlijk over welke specifieke punten ze input wilden leveren tijdens de bestuursvergadering die de week daarop volgde. De twee ambassadeurs konden deze input doorspelen aan het bestuursorgaan. Deze specifieke punten werden op voorhand niet doorgegeven aan het bestuursorgaan. In het algemeen staan de agendapunten van een bestuursorgaan vaak formeel al vast en behandelen strategische zaken. Door de inzichten die de Young Board kreeg tijdens de verschillende werkgroepen en gesprekken met personeelsleden, ontstond de nood om ook andere zaken te kunnen agenderen. Ze hadden intussen ook inzichten vergaard die ze ergens kwijt wouden. Daarnaast had de naamskwestie ook wel wat losgemaakt. De leden van de Young Board werden in deze niet op eenzelfde manier behandeld als de bestuursleden en ervarden een onevenwicht in openheid wat hun macht in vraag deed stellen. Om voldoende serieus genomen te worden, zouden ook zij invloed moeten kunnen uitoefenen op de agenda van het bestuursorgaan.

Eind mei 2022 hebben de leden van de Young Board dan gepleit voor één vast agendapunt van de Young Board in het bestuursorgaan. Het voorstel werd goedgekeurd. De bestuursleden stonden hier zeker voor open. Dit was een belangrijk moment voor de Young Board. Agendarecht is een krachtig middel omdat dit ook een bepaalde macht met zich meebrengt. Enerzijds kregen ze macht om zaken te agenderen die voor hen belangrijk zijn. Ze kunnen op die manier andere problematieken of noden op tafel leggen, want ze stellen ook andere dingen in vraag dan de bestuursleden. Als de Young Board enkel zou reflecteren over de agendapunten bepaald door het bestuursorgaan, zouden ze hun problematieken overnemen en niet verder kunnen gaan in hun kritische houding om ook bestaande formats in vraag te stellen. Bovendien ligt de inhoud van het bestuursorgaan reglementair en juridisch voor een groot deel vast. Meer dan de helft van de agendapunten worden bepaald door zaken die wettelijk gezien besproken en beslist moeten worden. Daarom is het zo belangrijk dat de Young Board zelf punten kan agenderen, punten waar het bestuur niet zelf zou opkomen. Anderzijds konden ze zich voorbereiden op het feit dat zij een punt gingen voorstellen.

3.7 Statement “all refugees welcome”

Juni 2022

In de zomer van 2021 bezetten tal van activisten het UFO-gebouw van de Gentse universiteit uit solidariteit voor de mensen zonder papieren in de Begijnhofkerk in Brussel. VIERNULVIER beloofde actie te ondernemen ter ondersteuning van mensen zonder papieren. Deze vonden uiteindelijk niet plaats. Later in april/mei 2022 werden wel acties ondersteund vanuit VIERNULVIER ter ondersteuning van Oekraïense vluchtelingen. Vanuit de werkgroep publiek rees de bedenking waarom zij een verschillende behandeling krijgen ten opzichte van andere vluchtelingen. Deze vraag werd ook besproken binnen VIERNULVIER, maar verdere actie bleef uit. De werkgroep publiek besprak dit met de volledige Young Board en stelden uit een gevoel van urgentie een statement op om iedereen binnen en buiten VIERNULVIER eraan te herinneren dat elke vluchteling dezelfde waardigheid verdient. Het statement werd geprint op posters en handmatig verspreid door de leden van de Young Board. De Young Board heeft dit voorgelegd aan Kopano Maroga en Tine Theunissen. Zij hebben hen in deze actie ondersteund en meegegeven dat zij zelf konden beslissen om dergelijke acties te ondernemen. Doordat het personeel verder niet betrokken was, is er best veel reactie gekomen op dit statement. Zowel positieve als negatieve reactie en het ging voornamelijk over de manier waarop het gebeurde. Voor sommigen voelde het aan alsof VIERNULVIER erbuiten stond, terwijl het voor de Young Board vanuit interne intenties ontstaan is, als engagement naar het huis toe. Ze wilden dit oppikken omdat het anders misschien verloren ging. Door de gemengde reacties heeft de Young Board hier verder niets mee gedaan. Wat niet wil zeggen dat het zijn effect niet heeft gehad. De actie heeft geleid tot de oprichting van een nieuwe groep van 15 rond sociaal engagement en activisme. Die groep met bestuurders, personeelsleden en leden van de Young Board kreeg het mandaat van het bestuursorgaan om hierrond een beleid uit te werken.



Zie bijlage 5 voor het statement “all refugees welcome”.

3.8 Manchester

Oktober 2022

In oktober 2022 bezochten een aantal leden van de Young Board, samen met Simon Allemeersch als lid van het bestuursorgaan het Contact Theatre in Manchester. Dit kunstenhuis startte een paar jaar geleden met een Young Board. Hun initiatief vormt grotendeels de inspiratie voor VIERNULVIER. Beide kunsthuisen werkten al eerder samen voor andere projecten en programmaties (bijvoorbeeld de uitwisseling van visies over jongerencultuur). Contact Theatre is een kleiner kunsthuis dan VIERNULVIER met ongeveer 40 vaste personeelsleden in loondienst en een andere 40 freelancers, die ingeroepen

worden op basis van tijdelijke programmatie. Zij werken op een organische manier en van onderuit. Een belangrijk verschil om op te merken met VIERNULVIER is dat dit een organische beslissing was en behouden kan worden omdat het een antwoord was op de demografie van Manchester en de geschiedenis van het huis als studententheater binnen de universiteit van Manchester. Contact Theatre benoemt zichzelf expliciet als een plaats geleid door, voor en van jonge mensen, wat zij doorgaans zien als tussen de 13 en 30 jaar.

Bij aankomst in het theater kreeg de groep een rondleiding door Jack, techniker en zakelijk personeelslid en Ali, één van de Young trustees. Na de praktische rondleiding door het gebouw van Jack, zetten ze het gesprek verder.

Hieronder enkele letterlijke quotes van Ali, die de werkingsprincipes van Contact Theatre duidelijk maken. De nadruk op de verschillen met VIERNULVIER is wat het een waardevolle uitwisseling maakte voor de Young Board.

- *“nothing about us without us”*: over waarom met, door en voor jongeren doorheen alle aspecten van het kunstenhuis werken, ook al vraagt het meer tijd.
- Contact Theatre holds a principle for the whole working of the house: to maintain the system: what care is needed?
- We don't need to teach the young people. They are just people who happen to be young. Working with young people as trustees is immersing yourself in their values and due diligence. Working with a young board is welcoming and making space for different visions. Young people's clarity makes Contact theatre better known nationally then locally in Manchester.
- Contact took a risk in putting their trust in young people so that they have the power and knowledge.
- Everyone who becomes a trustee gets Introductory courses that are given in a circle (not just one way top down), mandatory for everyone at the start of the mandate, so they have enough background on the workings of the house to form their own independent opinion:
 - finance
 - GDPR
 - good governance
 - anti-racism
 - safe space
- Debate: everything you bring is within. If young people are being involved in the board they are going to bring perspectives more costumed board members have not thought of. The perspectives in and of itself are valuable, they have to accept that.
- You can't be valued if they don't understand what you bring.
- The system that is in place leaves no room for flexibility and was made for a certain purpose.

- If institutions don't take risks, they don't do anything.
- The real misconception on board level is that they can only speak on what their expert on.
- Having young people might be uncomfortable but they can learn. Young people are never worth less.
- Legal mandate and responsibility: it's absurd that they don't learn what's going on in the board or on the ground, precisely because they carry legal obligations for the running of the entire house - being legally responsible should have that natural consequence.
- Recommendations by Ali concerning the attitude of the board of the directors towards the young board and principles that seemed essential for starting up the new generation of young board, based on the exchange that weekend:
 - have artists in your board
 - voting rights for all members equal
 - training groups
 - board of directors have to discuss young board
 - shorter mandate + clear ending time
 - accept young board agenda setting
 - staff needs to respect time (in meetings, planning, in work that is being invested, both in action in house and in preparation)
- "An art house is not a charity, if it was then it would be publicly neutral."



Van links naar rechts: Jasper Tweepenninck, Amira El Yaghmour, Monica Fierlafijn, Fien Criel, Amani El Haddad, Simon Allemeersch

3.9 Brainstormsessie

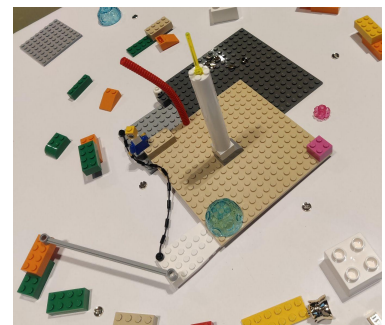
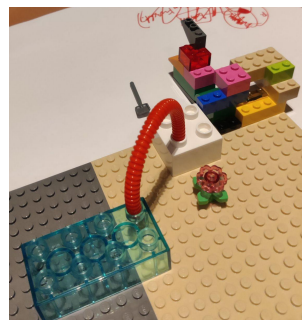
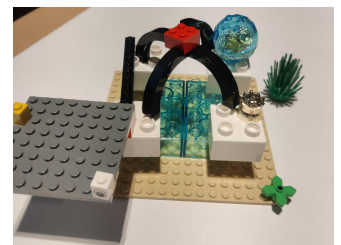
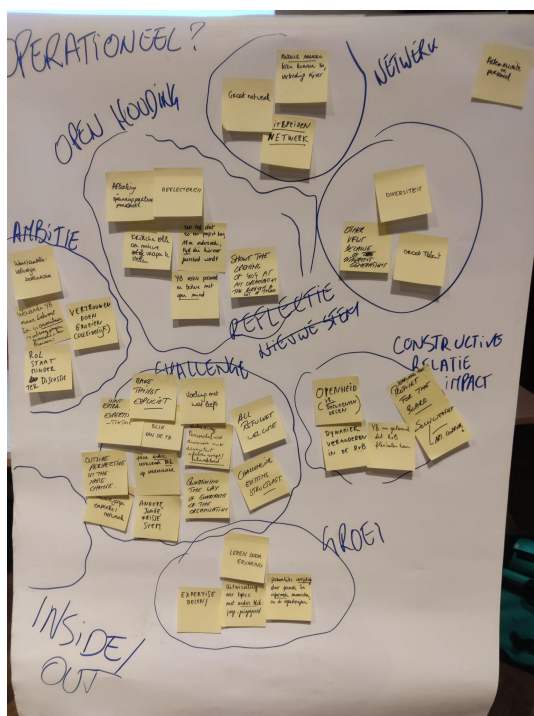
December 2022

Na 18 maanden kwam het traject op zijn einde. De Young Board kreeg vorm, maar tegelijkertijd rees de vraag welke plaats de Young Board ging krijgen na deze onderzoeksperiode. Op welke manier kunnen we dit laten landen binnen VIERNULVIER? Hierover zijn leden van de Young Board, personeels- en bestuursleden samen in gesprek gegaan tijdens een brainstormsessie. Toon Maillard heeft de sessie gefaciliteerd.

Als eerste werd aan de deelnemers gevraagd om zich in drie gemengde groepen te verdelen en na te denken over waarop ze trots waren. Waar ze de waarde van de Young Board al hebben gezien, gevoeld en gehoord. Alles werd op post-its geschreven, gebundeld per topic. Deze post-its werden nadien door de deelnemers geclusterd op één bord. De clusters die hieruit kwamen zijn de volgende:

- netwerk
- open houding
- ambitie
- challenge
- constructief, relatie, impact
- groei

Nadien mochten ze zich verdelen in vier groepen om met behulp van Lego Serious Play het droommodel van de Young Board binnen VIERNULVIER te bouwen. Hier kwamen interessante modellen uit die gezamenlijk bevroegd en besproken werden.



4. Verschillende organen

De Young Board heeft van de onderzoeksperiode gebruik gemaakt om de verschillende organen en plaatsen waarin zij konden bijdragen of input uit konden halen te ontdekken. Ze werkten een structuur uit waarin ze zowel eigen Young Board vergaderingen organiseerden, ambassadeurs van de Young Board afvaardigden in het bestuursorgaan, betrokken waren in de comités en daarnaast ook eigen werkgroepen hebben opgericht. Daarnaast volgden ze ook de CIRK mee en zat een lid van de Young Board mee in de groep van 15.

4.1 Young Board

De sfeer zat er goed in

Iedereen had al vanaf de opstart dezelfde mate van energie, enthousiasme en goesting om aan de slag te gaan én impact te maken. Als gevolg van de open sfeer voelde de omgeving voldoende veilig om 'nee' te zeggen en de grenzen af te bakenen indien nodig. Er was daarnaast ook voldoende aandacht voor mentaal welzijn. Het 'rondje' waarmee ze startten is hier een mooi voorbeeld van (zie onder).

Hoewel er een grote nieuwsgierigheid was naar elkaar toe en naar het experiment, miste er vanuit de leden wat initiatief om ook buiten de vergaderingen elkaar te leren kennen. Doordat de opstartfase grotendeels online doorging, was het sowieso al moeilijker om verbinding te maken met elkaar. Toen de maatregelen versoepelden en fysiek afspreken terug mogelijk was, verliep de groepsvorming vlotter en op een meer natuurlijke manier. De schroom viel stilaan weg en vriendschappen werden opgebouwd. De Young Board hechtte veel belang aan informele momenten, maar door tijdgebrek was het niet altijd mogelijk om elkaar veel te zien buitenshuis. Ze zijn wel vaak samen naar een voorstelling in De Vooruit geweest.

Hoe verliepen de Young Board vergaderingen?

Het heeft even geduurd vooraleer de vergaderdata van het bestuursorgaan afgestemd waren op die van de Young Board. Vanaf 2022 verliep het vlotter en konden de Young Board vergaderingen telkens een week voor de bestuursvergadering doorgaan.

De vergaderingen van de Young Board begonnen telkens met een informeel 'rondje'. Een laagdrempelig begin om iedereen de kans te geven wat te delen, het ijs te breken. Nadien bespraken ze de verslagen van de vorige vergaderingen (Young Board & bestuursorgaan), overliepen ze de agendapunten van de volgende bestuursvergadering, gebeurde indien nodig een terugkoppeling van de comités en één keer bespraken ze hun eigen agendapunt voor het bestuursorgaan. Tot slot was er ook steeds ruimte voor variapunten en beslisten ze wie aanwezig kon zijn op de volgende bestuursvergadering. Het idee was om twee ambassadeurs voor te dragen die affiniteit hadden met de onderwerpen die behandeld gingen worden en een derde persoon voor de frisse blik. In praktijk was het eerder een kwestie van wie er tijd had om te gaan en dat waren ook meestal twee leden in plaats van drie.

Af en toe sloten Isabelle Van Cauwenberge en Franky Devos mee aan om een update te geven over waar zij mee bezig waren of wat er gebeurde binnen VIERNULVIER. Zij staan vanuit hun functies dichtbij het huis en konden op die manier de belangrijkste zaken meedelen. Hierna verlieten ze de vergadering. Ze volgden dus niet de hele vergadering mee. Hun aanwezigheid werd gewaardeerd om informatie en een stand van zaken door te geven, maar dit was eerder functioneel. In praktijk duurde de update soms zo lang dat het driekwart van de voorziene vergadertijd innam, wat niet de bedoeling was.

Na de invoering van het duaal voorzitterschap sloten Tine Theunissen en Kopano Maroga sporadisch aan, wanneer het lukte. Ze wilden er zelf meer bij zijn, maar door hun vrijwillige begeleiding van de Young Board was er niet altijd tijd om aan te sluiten. Hun aanwezigheid voelde anders aan dan die van Isabelle Van Cauwenberge en Franky Devos. Tine en Kopano waren al vanaf het begin erg betrokken waardoor zij meer een onderdeel van de groep waren geworden.

Nog meer vergaderen, maar intern?

Halverwege het traject voelde de Young Board de noodzaak om meer als groep samen te komen. Er werden interne Young Board vergaderingen ingeroepen. Dit wil zeggen enkel voor leden van de Young Board, zonder externen en niet vergoed. De aanleiding hiervoor was de toenemende onduidelijkheid in het engagement van de Young Board doorheen de tijd. In de reguliere vergaderingen was er onvoldoende tijd om alle agendapunten grondig te bespreken, en daarboven nog na te denken over hunzelf. Het ging in deze interne vergaderingen dus niet enkel over de Young Board zelf, maar ook over inhoudelijke zaken waarover ze vrijuit wilden praten zonder tussenkomst van iemand van buitenaf. Dit format werkte erg goed, maar de balans was ideaal om ook op de hoogte te blijven van wat er in huis speelde door externen te laten aansluiten.

Hoe evolueerden de verschillende perspectieven binnen de leden van de Young Board?

De leden van de Young Board waren zich ervan bewust dat dit een onderzoekstraject is naar een Young Board. Er moest nog veel ontdekt en uitgeprobeerd worden want er waren geen richtlijnen uitgezet door VIERNULVIER. Naarmate het traject vorderde, werd het meer en meer duidelijk dat niet iedereen met dezelfde perspectieven in het traject is gestapt en er andere verwachtingen waren over de praktische uitwerking ervan. Dit zorgde voor een verschil in ervaring omdat de verschillende verwachtingen een andere mate van impact impliceerden. Iedereen wilde veel bijleren, maar niet alle leden van de Young Board hadden bestuurlijke interesse aan zich.

Enerzijds was er bij sommige leden veel enthousiasme om dingen te ondernemen, te organiseren, bezig te zijn met eerder inhoudelijke thema's binnen VIERNULVIER. Denk maar aan de denkdag publiek of het statement van "all refugees welcome". De werking van de comités is hier ook een voorbeeld van omdat deze manier van werken dichter bij het personeel (de werking) aanleunde. Deze manier van werken was enorm tijdsintensief. De leden met deze invalshoek hadden eerder verwacht dat er concrete noden of thema's aan de Young Board werden voorgelegd.

Anderzijds kozen sommige leden doelbewust voor het strategische, bestuurlijke aspect. Zij verwachtten niet per se concrete noden, maar eerder een kritische blik over de strategische beslissingen en input langs hun kant over die zaken. De inbreng van de Young Board over het beleidsplan of de selectie van een nieuw bestuurslid zijn voorbeelden hiervan.

Er waren eveneens leden die voor beide invalshoeken te vinden waren en dat net de meerwaarde vonden van het experiment.

4.2 Bestuursorgaan

Hoe was de interactie tussen de bestuursleden en de leden van de Young Board?

Tijdens de opstartfase was er geen moment dat specifiek bedoeld was voor de kennismaking tussen het bestuursorgaan en de Young Board. De eerste samenkomst voelde daardoor wat onwennig aan voor de leden van de Young Board. Als gevolg hiervan verliep de kennismaking tussen het bestuursorgaan en de Young Board trager en gefaseerd. Dit was ook deels te wijten aan het roterend systeem van ambassadeurs. Dit sloot niet uit dat de Young Board een grote nieuwsgierigheid ervaarde bij de bestuursleden naar het traject toe. Hierdoor voelden ze zich welkom tijdens hun eerste bestuursvergaderingen. Er was ook een grote openheid naar de meningen van de Young Board, er werd goed geluisterd en de bestuursleden stonden open voor bijkomende vragen. De Young Board was heel dankbaar voor hun geduld en hulpvaardigheid. Gedurende het traject bleef er wel een afstand spelen tussen het bestuursorgaan en de Young Board. Enerzijds waren de bestuursleden al goed op elkaar afgestemd omdat ze al lang samenwerken. De interne dynamiek die zij onderling hebben opgebouwd, werd nog niet gedeeld met de Young Board. Anderzijds was het generatieverschil een verrijkende confrontatie voor de bestuursleden en zorgde dat voor een boeiende dynamiek, maar tegelijkertijd benadrukte dat ook de afstand tussen de twee groepen. Naarmate het traject vorderde, voelden enkele leden van de Young Board zich niet altijd gehoord door de bestuursleden en/of niet op gelijke hoogte behandeld.

Hoe verliep het roterend systeem van ambassadeurs?

De Young Board koos ervoor om telkens twee ambassadeurs de bestuursvergaderingen te laten bijwonen, in een roterend systeem. Initieel werd dit systeem positief ervaren, maar geleidelijk aan kwamen wel wat aandachtspunten opspelen. Niet alleen de kennismaking met de bestuursleden werd op die manier vertraagd, ook de kennisopbouw. Het zorgde ervoor dat de leden van de Young Board minder snel ingewerkt geraakten en deel konden uitmaken van de dynamiek in het bestuursorgaan. Als gevolg van het roterend systeem hebben niet alle leden hun talenten optimaal kunnen inzetten en benutten. Enkele bestuursleden sloten zich hierbij aan en zouden eerder opteren voor een vast team dat aanwezig is op de bestuursvergaderingen. Er was tot slot ook een grote interesse en nieuwsgierigheid vanuit de bestuursleden om de leden van de Young Board te leren kennen. Door de wisselende vertegenwoordiging maakte de ene kennismaking echter al snel plaats voor een andere.

Leertraject

Het is niet evident om de mening van een achterban af te vaardigen in een bestuursorgaan. Het leerproces om de visie van de Young Board te laten horen werd ook wat vertraagd door het systeem van roterende ambassadeurs. Er waren evenveel leden van de Young Board die er geen moeite mee hadden, als zij die het wel wat moeilijker vonden. Elementen die stimulerend werkten waren onder andere:

- hun vrijwilligerspositie die in staat stelt om bij te dragen waar mogelijk, zonder verplichtingen. Ze kunnen het debat starten zonder meteen concrete oplossingen aan te bieden.
- reeds een persoonlijke band met bestuursleden
- al ervaring in een bestuursorgaan
- de actieve bevraging van de mening van de Young Board door voorzitter Isabelle Van Cauwenberge

Andere leden van de Young Board vonden het iets moeilijker om hun stem te laten horen en gelden in een bestuursvergadering. Enkele redenen die hiervoor werden aangegeven:

- (te) onervaren in bepaalde onderwerpen (imposter syndroom)
- andere belangen of interesses
- intimidatie door oudere en meer ervaren bestuursleden
- formele setting die niet accommodeerde met hun noden (vb. sommigen hadden nood aan meer pauzes & starten met het 'rondje')

Voor de leden van de Young Board was het ongeacht hun ervaring zeer leerrijk om bestuursvergaderingen bij te wonen. Elk bestuursorgaan heeft zijn eigen werking en dynamiek. Toen de Young Board ook zelf agendapunten kon aanbrengen, kwam er een bijkomend aspect opspelen. Vanaf dat moment moesten ze hun eigen agendapunt bepalen, voorbereiden en presenteren. Volgens de bestuursleden gebeurde dit onvoldoende. Als eerste is het aftasten welke onderwerpen er thuishoren op een bestuursorgaan en welke niet. Daarnaast gaat het over belangrijke strategische zaken, al dan niet in aanwezigheid van een regeringscommissaris, waar soms veel vanaf hangt. Zetelen in een bestuur vergt dus enige mate van diplomatie, professionaliteit en discipline. Daarom stelde het bestuur voor om de agendapunten van de Young Board eerst te laten doorspreken met de voorzitter van het bestuursorgaan, zoals dat ook bij andere agendapunten het geval is.

Wat was de meerwaarde van de Young Board voor het bestuursorgaan?

De bestuursleden vonden de Young Board absoluut een meerwaarde in het bestuursorgaan. Ze gaven het bestuur meer zuurstof door het aanbieden van andere perspectieven en een nieuwe, ongeremde, kritische blik. Bestuursleden vonden het fijn dat er een jonge, frisse inbreng was die op een aantal momenten gewogen heeft op het debat in het bestuursorgaan, bijvoorbeeld bij:

- het beleidsdossier
- de aanwerving van nieuwe bestuursleden
- het traject van de naamsverandering

Waar sommige leden van de Young Board verder wouden gaan in hun inbreng en meer impact wilden uitoefenen op bepaalde onderwerpen, stelden andere bestuursleden zich de vraag of dat de rol is van de Young Board. Dit was bijvoorbeeld het geval bij de aanwerving van nieuwe bestuursleden waar de input van de Young Board zich beperkte tot de kandidatenlijst, en de leden niet verder betrokken werden in het sollicitatieproces en de uiteindelijke keuze.

Is de ‘opdeling’ binnen de Young Board ook zichtbaar in het bestuursorgaan?

Aan het einde van het traject is het duidelijk geworden dat er binnen het bestuursorgaan, en ook breder binnen VIERNULVIER twee invalshoeken zijn ontstaan. Als eerste een groep mensen die de Young Board meer als verjonging van het bestuursorgaan zag en de Young Board graag parallel dezelfde taken en mandaten liet doen, zij het afgebakend en als een aparte groep. Op die manier biedt de Young Board doorgroeimogelijkheden om later een stemgerechtigd bestuursmandaat binnen het bestuursorgaan op te nemen. Daarnaast zijn er mensen die fan waren om de Young Board meer op inhoudelijk niveau te betrekken en vragende partij waren voor een meer inhoudelijke en kritische feedback en samenwerking binnen en over alle aspecten en lagen van het huis.

Alle bestuursleden vonden het bestuursorgaan het juiste orgaan binnen VIERNULVIER voor een Young Board. Enkele staan hierbij open voor inhoudelijke agendapunten, zolang het niet raakt aan de operationele werking binnen het huis.

4.3 Comités

Wadde?

Binnen VIERNULVIER bestaan twee comités:

- het HR-comité: buigt zich over personeelsmaterie en bredere HR-strategie
- het intern auditcomité: analyseert de risico's waarmee de organisatie kan mee geconfronteerd worden

Deze comités hebben geen beslissingsbevoegdheid, maar werken steeds ter voorbereiding van het bestuursorgaan. De comité-leden beslissen zelf wanneer ze samenkomen, afhankelijk van de nood. De agendapunten komen vanuit het personeel en het bestuursorgaan. Er zitten enkele bestuurders in de comités, maar niet elke bestuurder neemt deel aan een comité. Binnen de comités wordt er vanuit verschillende perspectieven nagedacht over specifieke, eerder operationele cases. Na elk audit- of HR-comité, brengt de voorzitter (is altijd een bestuurder) van dat comité verslag uit aan het bestuursorgaan, op de eerstvolgende bestuursvergadering.

Daarnaast kwamen leden van de Young Board samen in zelf opgerichte werkgroepen: de werkgroep publiek en de werkgroep HR.

What's in it for de Young Board?

Het aansluiten bij de comités en de oprichting van de eigen werkgroepen werkte voor vele leden motiverend. Iedereen was voornamelijk positief. Het werken in kleine, onafhankelijke werkgroepen stelde in staat om rond bepaalde thema's te werken in een ongedwongen sfeer. Minder formeel, vrijer dan die van het bestuursorgaan. Het ging over concrete thema's binnen een bepaald domein waardoor ze ook in staat waren om een visie te ontwikkelen, wat positief is voor de continuïteit. Positief om een duidelijker zicht te krijgen op de interne werking van het huis. Dit leidde er toe dat ze kritische, inhoudelijke vragen konden stellen en zelf actie konden ondernemen. Daarnaast stonden ze dicht bij de dagelijkse werking, waar sommige leden ook nood aan hadden. Doordat er personeelsleden aanwezig waren in de comités, werden de informele gesprekken ook op gang getrokken en kregen de leden van de Young Board sneller zicht op eventuele problemen of gevoeligheden die speelden in het huis. Die betrokkenheid vond de Young Board erg interessant. Vanuit het personeel was er ook goesting om met de Young Board te connecteren en hun input te ontvangen over bepaalde onderdelen van de werking binnen VIERNULVIER.

4.4 CIRK

Wadde?

De CIRK is een driewekelijks informatiemoment op maandag om 15u in De Vooruit. Het is een plenaire zitting van het personeel om de stand van zaken te overlopen binnen de verschillende aspecten van de werking van VIERNULVIER. Daarnaast heeft het een signalerende functie: hoe voelt iedereen zich, zijn er bepaalde zorgen? "Het krantje van VIERNULVIER". Het is het moment om elkaar te informeren. Iedereen kan punten op de agenda plaatsen of vragen stellen over het reilen en zeilen bij VIERNULVIER. Wie er niet kan zijn, kan de opname van de CIRK op het YouTube-kanaal van VIERNULVIER terugvinden of de opname opvragen.

What's in it for de Young Board?

Voor de aanwezige leden van de Young Board was dit een heel interessant moment. Ze kregen input over de interne werking, de sfeer in het huis en leerden het personeel op een andere manier kennen. Het is echter niet evident voor de leden van de Young Board om aanwezig te zijn omdat het tijdens de werkuren doorging en live in De Vooruit. Meestal volgden twee leden de CIRK fysiek mee. Er is geëxperimenteerd om de CIRK-vergaderingen te streamen. Dat gaf alvast een glimp mee van wat er leefde in het huis. Maar de CIRK gaat meer over de sfeer en interacties tussen personeelsleden. Het bestaande format van de CIRK was dus niet ideaal voor de Young Board. Er werden geen agendapunten door de Young Board aangebracht.

4.5 Groep van 15

Wadde?

De groep van 15 is een organisch gegroeid format binnen VIERNULVIER dat ze toepassen om bepaalde tijdelijke, complexe, concrete problemen te tackelen die impact hebben op de totaliteit van de werking en die een breed gedragen oplossing behoeven. Het is ontstaan bij de naamsverandering en de nood om zowel het bestuur, het personeel als de Young Board meer geïnformeerd te krijgen. Uiteindelijk werd de Young Board toch niet betrokken in deze eerste thematische samenstelling en woonde niemand van de leden de vergaderingen bij. De oprichting gebeurt telkens op aangeven van het personeel (in de CIRK), van het coördinatieteam of het bestuursorgaan en wordt formeel door het bestuursorgaan bekrachtigd. Een groep van 15 telt ongeveer 15 leden omdat het thema voldoende draagvlak moet hebben om tot een voorstel van beslissing te komen, voldoende relevant. Via een open call kunnen personeelsleden, bestuursleden en leden van de Young Board zich aanbieden. Als er zich een onwerkbaar groot aantal mensen kandidaat stellen, wordt er op de eerste vergadering door de groep beslist hoe ze dit kunnen inperken. Een evenwichtige samenstelling (personeel/bestuur, competenties, gender, leeftijd) is daarbij de leidraad. De samenstelling wordt nadien gecommuniceerd aan de organisatie. De groep van 15 formuleert in deze samenstelling een voorstel van beslissing voor het coördinatieteam en voor het bestuursorgaan. Hun mandaat eindigt wanneer het probleem is opgelost, bekrachtigd door het coördinatieteam en het bestuursorgaan. Een nieuwe groep kan nadien opnieuw worden samengesteld, afhankelijk van de nood.

De groep van 15 kreeg in navolging van het statement “all refugees welcome” een andere invulling, namelijk het beleid van politiek/sociaal engagement (bv. hoe omgaan met vluchtelingen, de Oekraïne crisis, etc.). In deze groep zitten voornamelijk personeelsleden, maar ook bestuursleden en Monica Fierlafijn van de Young Board. Ze kwamen eind 2022 voor de eerste keer samen.

5. Learnings

5.1 Wat nemen we best mee?

★ Diverse, jonge profielen als initiële begeleiders

Tine Theunissen en Kopano Maroga waren al vanaf het selectieproces betrokken, en fungeerden nadien ook als trekkers van de groep. Zij waren super waardevol voor de groep en hebben zich ongelooflijk ingezet voor dit traject. De warmte die zij uitstralen voor het experiment en voor de groep was zeer merkbaar. De combinatie van een witte vrouw van middelbare leeftijd en een niet witte persoon die zich als queer identificeert van onder de 30 jaar werkte prima. Voldoende jonge geesten en diverse profielen zijn belangrijk voor een groep jongeren omdat ze zich hiermee kunnen identificeren en dat ook gerust stelt. Na een vergadering werd er bijvoorbeeld snel naar hen toegetrokken om na te bespreken en gedachten uit te wisselen, net zoals dat gebeurde tussen de leden onderling. Belangrijke nuanceringspunt hierbij is dat zij bij de opstart een belangrijke trekkersrol hadden om het proces

in gang te zetten. Maar dat mag niet te lang duren. In dit traject mocht de begeleiding sneller losgelaten worden.

Zorg voor diverse, jonge profielen als begeleiders die geloven in het traject en de juiste vaardigheden hebben voor deze rol.

Geef hen bewust een rol van bruggenbouwer om actief mee connectie te leggen met (leden van) het huis.

Baken de inwerkperiode duidelijk af.

★ **Ownership & duidelijke taakverdeling**

Vanaf de invoering van het duaal voorzitterschap, gingen Tine en Kopano meer aan de zijlijn staan om te zien of alles nog goed verliep, of zij alles nodig hadden om verder te kunnen en om de groep te motiveren. Dit was een goede zet om meerdere redenen. Het groepsgevoel van de Young Board werd versterkt doordat ze zelf de touwtjes in handen moesten nemen. de betrokkenheid steeg bovendien doordat ze zelf verslag maakten, een timekeeper aanduiden, etc. Tine en Kopano kregen terug meer ademruimte.

Voor het bepalen van de voorzitter(s) of trekker(s) van de groep dient voldoende rekening gehouden te worden met het profiel en de beschikbare tijd die deze personen hebben. Het brengt namelijk extra werk met zich mee en ze doen dit tot slot vrijwillig. Daarom zijn twee voorzitters een fijn idee om de werklast te verdelen. De personen moeten naast het overzicht goed kunnen bewaren ook ideeën kunnen omzetten in concrete acties en deze kunnen vertalen naar de organisatie toe.

Zorg voor een duidelijke taakverdeling binnen de groep en spreek vooraf af hoe lang de rollen worden opgenomen. Gebruik hiervoor dezelfde terminologie als de rollen binnen VIERNULVIER (zie titel 6.2).

Rekruteer bewust op profiel(en) met sterke leiderschapsvaardigheden die de rol van voorzitter(s) kunnen innemen.

★ **Uitschrijven van de eigen werking**

Tijdens de zomer van 2021 zijn er veel gesprekken geweest over hoe de leden van de Young Board hun mandaat zagen. Omdat er nog geen richtlijnen waren uitgetekend door VIERNULVIER, konden zij zelf beslissen hoe hun structuur er ging uitzien. Het uitschrijven werkte motiverend omdat er lange tijd was overgegaan en het op die manier niet meer ter discussie stond. Een structuur uitschrijven werkt dus bevrijdend, geeft gemoedsrust en zorgt voor overzicht. Dit kan nog verder doorgetrokken worden in het uitschrijven van workflows, afspraken, een duidelijke taakverdeling en doelstellingen, niet enkel voor de eerste stappen maar ook voor die in de toekomst. Op die manier hebben ze een houvast, kunnen ze naar iets toewerken en kunnen de acties ook gemonitord worden.

Begin het traject met het opstellen van workflows, afspraken, taakverdeling en doelstellingen.

★ Werken rond concrete vraagstukken

Bij het opstellen van het mandaat werd omschreven dat de Young Board telkens één week voor het bestuursorgaan samenkwam om de agenda te overlopen, daarover te reflecteren en eventueel zelf een agendapunt aan te brengen. Hierbij konden ze dan zelf kiezen over welke punten ze zouden reflecteren. Enkele keren kreeg de Young Board specifiek de vraag van het bestuursorgaan om bepaalde punten mee te bekijken, zoals bijvoorbeeld het beleidsplan en de aanstelling van nieuwe bestuurders. Het feit dat ze expliciet de input van de Young Board vroegen werkte motiverend. Op die manier konden ze concreet met iets bezig zijn dat afgebakend was in tijd en waarvan resultaat zichtbaar werd. Dit was ook het geval bij het statement “all refugees welcome”, de denkdag publiek en de trip naar Manchester. Bij aanvang van het project gaven enkele leden aan dat ze het ook verwachten hadden om concrete vraagstukken te krijgen van VIERNULVIER.

Stel concrete, oplosbare vragen aan de groep en geef steeds mee wat de verwachtingen zijn.

★ Updates over het huis

De Young Board kreeg geregeld updates over wat er speelde in het huis, via diverse kanalen:

- Franky Devos en Isabelle Van Cauwenberge kwamen bij het begin van een Young Board vergadering een korte update geven over wat er ondertussen gebeurd was in het huis, wat er speelde. Deze updates duurden echter vaak (te) lang in verhouding tot hun totale vergadertijd.
- Twee leden van de Young Board volgden geregeld de CIRK mee, hoewel de condities hiervoor niet optimaal waren voor de Young Board.
- Alle leden van de Young Board werden betrokken in de comités. Hier werden operationele cases besproken waardoor ze input kregen over de dagelijkse werking.
- Daarnaast waren er ook informele momenten in Het Café of gesprekken in de wandelgangen van De Vooruit, die ook heel waardevol waren.

Het is belangrijk om de groep regelmatig op de hoogte te houden van er gebeurt binnen VIERNULVIER en wat er nog gaat gebeuren. Dat stimuleert de betrokkenheid in de organisatie en geeft hen inzichten en input om over na te denken.

Zorg voor een efficiënt kader waarbij er voldoende ruimte is voor informele kennisdeling, maar waar ook op voorhand vaste en regelmatige momenten worden ingepland om updates over het huis te geven.

★ Open groepssfeer

De Young Board voelde voor de leden als een veilige omgeving aan. Het zijn erg geëngageerde profielen die zich voor meerdere organisaties inzetten. Daarom konden ze elkaar goed begrijpen en was het ook oké om voor een bepaalde tijd wat afstand te nemen of minder bij te dragen. Er was geen oordeel, maar net veel begrip. Het starten met ‘het rondje’ is een mooi voorbeeld van hoe ze aandacht voor mentaal welzijn integreerden in hun werking. Informele momenten zoals bijvoorbeeld een nabespreking in Het Café zijn zeer

waardevol om gedachten met elkaar te delen en eventuele frustraties kwijt te kunnen. Ook gingen ze af en toe samen naar een voorstelling. Zo'n momenten zijn eveneens van belang omdat ze elkaar leren kennen buiten de Young Board omgeving. Niet iedereen had evenveel nood aan extra informele samenkomsten, en dat was ook geen probleem. Het feit dat ze allemaal hetzelfde proces meemaken, elk in hun eigen beleving, zorgt al automatisch voor een groepsgevoel.

Laat de groepsleden vrij in de keuze voor extra informele momenten, maar start wel met een uitgebreid kennismakingsmoment dat enkel daarvoor bedoeld is.

★ Generatieverschil

Tijdens de bestuursvergaderingen werden verschillende generaties samengebracht. Dit zorgde voor een boeiende dynamiek. Hun aanwezigheid in het huis bracht verschillende voordelen met zich mee. Niet enkel voordelen voor de bestuursleden, maar voor de gehele werking van VIERNULVIER.

- extra netwerk
- openheid
- frisse, kritische blik
- uitdaging van bestaande structuren
- persoonlijke verrijking

Door verschillende visies samen te brengen, in eerder welk orgaan, zal het soms botsen. Maar daar zit net een grote kracht in die omarmd en gedragen moet worden door heel het huis.

Denk na op welk niveau(s) je uitgedaagd wil worden als organisatie vanuit het perspectief van jongeren en vraag proactief input.

5.2 Wat liep er minder goed?

★ Beperkte voorwaarden/condities

Bij opstart is duidelijk meegedeeld dat het over een onderzoekstraject ging met een experimenteel kader, wat in deze wilde zeggen zonder duidelijke richtlijnen of criteria. Maar over bepaalde praktische voorwaarden dient best op voorhand goed nagedacht te worden.

- Budget

De leden van de Young Board kregen voor elke vergadering en de voorbereiding en verwerking ervan, net zoals de andere bestuurders, een vrijwilligersvergoeding van 50 euro en krijgen bovendien gratis toegang tot alle VIERNULVIER activiteiten. Dit via een vrijwilligersovereenkomst. De leden van de Young Board kregen enkel betaald voor de Young Board vergaderingen en de bestuursvergaderingen die ze bijwoonden. Maar ze deden veel meer dan dat, en daarvoor kregen ze geen vergoeding. Dit bracht geen eer aan hun bijdrage. Er mag gerust bewust en meer aandacht gegeven worden aan hun contract en uitbetaling omdat dit een kwestie is van de leden aux sérieux te nemen.

Stel de vergoeding correct af op hetgeen er van de jongeren verwacht wordt en reflecteer voldoende of dit nog stand houdt.

- Tijd

Tijdens de start van het traject is veel tijd gegaan naar het uitzoeken van hun mandaat. Het waren vaak lange vergaderingen die na de werkuren doorgingen. Eens het mandaat werd uitgeschreven, konden ze hun werking uiteenzetten. Maar naarmate het traject vorderde kwamen er veel onduidelijkheden en verschillende verwachtingen opspelen. Hierover moest ook gesproken worden, maar dat kwam bovenop hun andere bezigheden. Bovendien hebben de leden van de Young Board er alles uitgehaald om de verschillende organen te leren kennen, gezien het onderzoeksconcept. Uiteindelijk stond de bestede tijd niet meer in verhouding met het budget en hun beschikbare tijd. De leden zijn daarboven enorm geëngageerde personen die zich voor meerdere projecten of organisaties inzetten. Studenten bevinden zich daarboven in een (nog) onzekere situatie wat hun toekomst betreft, waardoor het soms moeilijk in te schatten valt hoe lang ze zich kunnen engageren. De voornaamste reden waarom leden van de Young Board hun traject niet wilden verzetten, is dat zij er simpelweg geen tijd meer voor hebben.

Houd rekening met de onvoorspelbaarheid van beschikbare tijd. Dit kan ondervangen worden door met in tijd beperkte engagementen te werken.

Niet enkel de leden van de Young Board hebben veel tijd gestoken in het project, ook begeleiders Tine Theunissen en Kopano Maroga namen dit traject er bovenop hun takenpakket binnen VIERNULVIER vrijwillig bij.

Stel begeleiders aan die zich voor een bepaalde tijd willen en kunnen engageren en daarvoor ruimte krijgen binnen het bestaande takenpakket.

- Locatie

Gezien de vele en soms lange vergaderingen was het niet altijd even simpel voor diegenen van buiten Gent om zich te verplaatsen naar De Vooruit. Pendelen vermoeilijkte het proces enigszins. Leden kwamen soms te laat aan op vergaderingen door de pendelafstand. Diegenen die in Gent werken/wonen/studeren kunnen gemakkelijker langskomen en zijn ook sneller weer thuis. Daarnaast hebben zij ook sneller/beter zicht op wat er in Gent leeft.

Als de voeling met wat er binnen regio Gent leeft belangrijk is, maak dan van wonen/werken/studeren in regio Gent een voorwaarde in het selectieproces.

Als de voeling met wat er buiten regio Gent leeft belangrijk is, houd er dan rekening mee dat het een grote investering is op lange termijn en beperkt het engagement in tijd.

Er is geëxperimenteerd in vergadervormen om de afstand te overbruggen, bijvoorbeeld door een video op te nemen om daarna te tonen in een fysieke vergaderzaal in plaats van hybride vergaderen of door een online vergadering te laten doorgaan in de virtuele locatie van VOEM vzw.

Wees bewust van de vergadercultuur en experimenteer in vergadervormen- en locaties. Bepaal bv. dat er minstens 1x op locatie wordt afgesproken.

- Leeftijd

Er werd geen maximum leeftijd opgelegd. Sommige leden van de Young Board stelden hun aanwezigheid daardoor in vraag. 'Ben ik wel jong genoeg?'.

Bepaal een maximumleeftijd, bijvoorbeeld 30 jaar, om het imposter syndroom tegen te gaan.

★ Onvoldoende trainingen

Tijdens de opstartvergadering werd een inleidende presentatie gegeven door de algemeen en artistiek coördinatoren over de algemene en artistieke werking binnen VIERNULVIER. Dit was niet voldoende voor de leden van de Young Board. Zij hadden nood aan meer trainingen. Meer in aantal en meer qua inhoud. Denk maar aan hoe de Young Trustees van Contact theatre in Manchester in het begin een aantal inhoudelijke trainingen krijgen in anti-racisme, bestuur en begroting vooraleer ze aan hun traject beginnen.

Naast het functionele aspect, kunnen trainingen ook een extra incentive vormen voor de leden van de Young Board om bij te leren, wat overigens ook een belangrijke drijfveer was om toe te treden tot de Young Board, en zorgen voor kennismaking met de personeelsleden op een andere plaats dan in formele vergaderingen.

Werk inhoudelijke trainingen uit met aandacht voor de diversiteitswerking, de overlegstructuren en de begroting.

Plan deze sessies in vooraleer het traject van start gaat.

★ Verschil in verwachtingen door onduidelijke opzet & onvoldoende open communicatie

De leden van de Young Board hadden nood aan meer inhoudelijke trainingen, maar ook aan context over de opstart van dit traject. De vraag waarom VIERNULVIER een Young Board heeft opgestart bleef zelfs tot het einde van het traject deels of onduidelijk onbeantwoord. Wat willen ze hiermee bereiken? Enkel de vacaturetekst in de open call gaf de leden van de Young Board inzicht over wat VIERNULVIER met dit traject wilde bereiken "dialogo stimuleren en kritische reflecties geven op VIERNULVIER en haar evolutie binnen het kunstenlandschap".

De opzet in de open call liet veel ruimte voor interpretatie en experiment, zonder duidelijke focus:

- *De mogelijkheid om impact te hebben op beslissingen die genomen worden op het niveau van een Raad van Bestuur en het management van VIERNULVIER.*

Initieel was het de bedoeling om impact uit te oefenen op de besluitvorming. Doordat er op voorhand niet is afgebakend tot hoever de inspraak van de Young Board kon gaan, kwam dit

ter discussie te staan. Vanuit de Young Board was er een grote nood om gehoord te worden en op gelijke voet te staan in het bestuursorgaan. Doordat ze geen stemrecht hadden en niet alles op een consequente manier gedeeld werd met hen, kwam er verwarring bij de leden over wat VIERNULVIER en het bestuursorgaan nu net van de Young Board verwachtte. Niet iedereen voelde zich serieus genomen als mensen die verder dan een jong, fris inzicht ook iets inhoudelijk te zeggen hadden.

- *Concreet komt de Young Board een aantal keer per jaar bijeen om te adviseren en feedback te geven op het management van VIERNULVIER (operationeel, financieel en artistiek).*

In de call werd er gesproken over artistieke feedback, maar in praktijk bleek dat niet echt mogelijk. Het artistiek programma ligt vaak al lange tijd op voorhand vast, waardoor feedback op korte termijn niet echt geïmplementeerd kan worden. Toen er een opmerking gemaakt werd over het programma werd dat ook vrij snel afgeketst met als uitleg dat dit niet de bedoeling was. Dit vormde echter geen struikelblok in het engagement van de Young Board.

- *Word je warm van kritisch denken, politieke analyses maken of strategische kennis? Of heb je een activistische ziel, een liefde voor het correcte beheer van een culturele organisatie?*

In de call werden bewust twee perspectieven aangehaald en uitgenodigd deel te nemen aan het traject. De bestuurlijke en activistische insteken waren ook beide aanwezig in de Young Board. De Young Board voelde echter aan dat het bestuursorgaan eerder open stond voor een kritische insteek op bestuurlijke zaken die besproken werden in het bestuursorgaan en minder voor inhoudelijke voorstellen omdat het bestuursorgaan daar niet de juiste plek voor is. Het is niet zo dat de Young Board niets inhoudelijks mocht bespreken, maar niet binnen het bestuursorgaan. Ook in die eerste insteek bleef hun mandaat beperkt doordat de inspraak afgeschermd werd en niet op gelijk niveau stond als de bestuursleden.

Iedereen die betrokken was in dit traject had bepaalde verwachtingen of visies hoe het traject er zou moeten uitzien of eruit had moeten zijn, maar die werden niet altijd uitgesproken. Of niet consequent. Om elkaar te kunnen begrijpen is communicatie van groot belang.

Zorg voor een initiële briefing met een duidelijk kader, voorwaarden en contactpersonen.

Wees alert voor open communicatie en zorg ervoor dat er steeds op hetzelfde niveau gecommuniceerd wordt. Zie bijlage 7 voor de communicatiepiramide.

★ **Vorm (hoe) ging vooraf aan doelstellingen (waarom)**

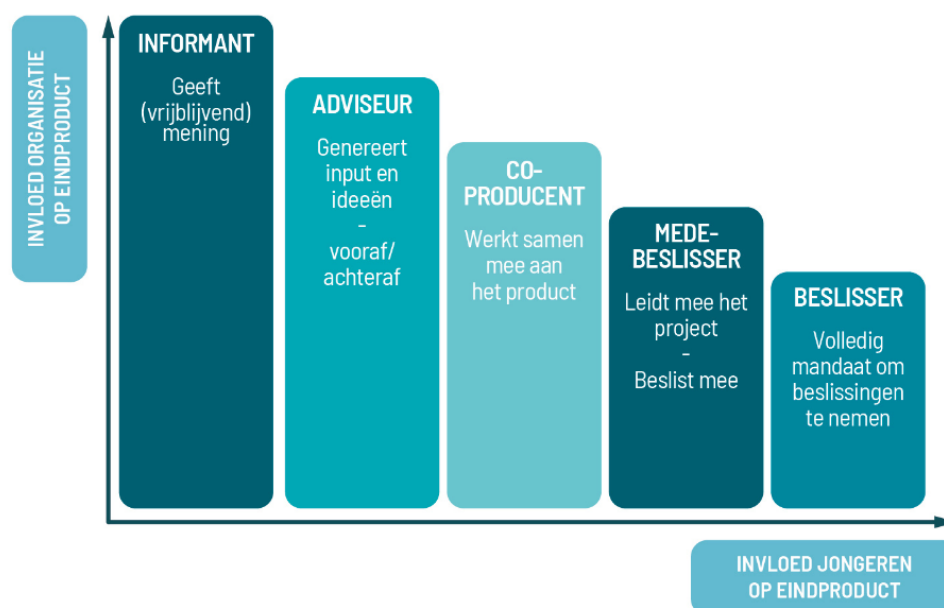
Op basis van de beperkte context en onduidelijke opzet werd nagedacht over de structuur van de Young Board. Maar vooraleer de hoe-vraag beantwoord kan worden, zou er eerst nagedacht moeten worden over volgende zaken:

- 1) Doelstellingen: wat willen we eruit halen en op welk niveau?

- 2) Participatiegraad: hoeveel inspraak krijgen de jongeren?
- 3) Doelgroep: wie wordt allemaal betrokken in het traject?

Doordat deze vragen onvoldoende doordacht waren, kwamen bepaalde onduidelijkheden steeds terug:

- Wat is de plek voor de Young Board? Waar worden hun agendapunten besproken?
Voorbeeld: *Het eerste eigen agendapunt vond geen ingang bij het bestuursorgaan.*
- Wat is de plek van de Young Board? Vaak vielen ze tussen het personeelsniveau en het bestuursorgaan.
Voorbeeld: *Bij de naamsverandering kregen zowel het personeel als het bestuursorgaan de mogelijkheid een geheimhoudingscontract te tekenen in functie van de naam, maar de Young Board niet (enkel de ambassadeurs).*
- Hoe worden beslissingen genomen? Er was geen duidelijk auteurschap.
Voorbeeld: *Het eerste agendapunt vond geen ingang bij het bestuursorgaan, maar het was niet duidelijk wie kon bepalen waar het dan wel naartoe kon.*
- Hoe ver reikt hun inspraak?
Voorbeeld: *Bij de selectieprocedure van nieuwe bestuurders kon de Young Board input geven, maar niet beslissen over de uiteindelijke kandidaat.*



Participatie heeft verschillende mandaten met bijbehorende rollen en functies, afhankelijk van de participatiegraad die op voorhand bepaald wordt door de organisatie.

- De rol van *adviseur* houdt in dat deelnemers advies of ideeën geven, en het bestuursorgaan beslist wat er met die info gebeurt.
Voorbeeld: De bestuursleden vragen voor de volgende vergadering advies aan de jongeren over het beleidsplan. Het advies is enkel input en er worden geen garanties gegeven dat het gevolgd zal worden.
- De rol van *coproducent* houdt in dat deelnemers een stem hebben binnen het bestuursorgaan en ideeën uitwerkt samen met het bestuursorgaan, maar het

bestuursorgaan beslist welke taken de jongeren mogen opnemen.

Voorbeeld: Jongeren werken samen met het bestuursorgaan aan de uitwerking van het voorstel voor het beleidsplan. Jongeren komen op de volgende vergadering het voorstel mee presenteren. Uiteindelijk beslist het bestuursorgaan wat ze met het voorstel zullen doen.

Gezien de leden van de Young Board mee in het bestuursorgaan vertegenwoordigd zijn en de bestuursvergaderingen telkens meevolgen, kan de verwachting spelen dat zij de rol van coproducent zouden innemen. De rollen bleven echter eerder op advies niveau hangen omdat er niet echt werd samengewerkt. Op sommige momenten werd er langs elkaar gewerkt, in plaats van met elkaar. In dat geval werden de beslissingen achteraf meegedeeld. De Young Board kon zelf wel zaken aanbrengen, maar die werden bij voorkeur eerst afgetoetst. Omdat de participatiegraad en mate van inspraak op voorhand niet werden uitgesproken, ontstond er wrevel en onduidelijkheid over hun rol.

Zie bijlage 6 voor uitleg over de participatietrap.

Bepaal de gewenste rol(len) in de participatieladder* in functie van de noden van de organisatie, de jongeren die de rollen gaan vervullen en de beschikbare middelen.

Hierna kan de geschikte structuur bepaald worden. Zijn er verschillende gewenste rollen, kijk dan naar wat de aangewezen structuren zijn om deze in te vullen.

★ Nood aan terugkoppeling over de Young Board

Hoewel de Young Board verweven was in meerdere organen binnen het huis, bleef de terugkoppeling beperkt. De Young Board kreeg geregeld updates via de comités, de CIRK en de aanwezigheid van Franky Devos en Isabelle Van Cauwenberge in de Young Board vergaderingen. De ploeg bleef echter vaak in het ongewisse over waar de Young Board nu net mee bezig was. Ze waren wel zeer getriggerd door de Young Board en hadden veel goesting om met hen te connecteren.

Daarnaast ontbrak een link met het coördinatieteam (CT). Het coördinatieteam is een wekelijks informatie, discussie- en beslissingsteam op dinsdagmorgen. Het waakt over de continuïteit van de werking van VIERNULVIER en mag alle acties ondernemen en beslissingen treffen die betrekking hebben op het management van de organisatie. De coördinatoren behandelen alle punten die impact hebben op een groot deel van de organisatie in termen van personeel, financiën en inhoudelijke koers of punten die nood hebben aan draagvlak door alle collega's van VIERNULVIER. Daarnaast bereidt CT strategische beslissingen voor ter beslissing door het bestuursorgaan. Alle vaste personeelsleden kunnen punten op de agenda plaatsen en komen toelichten.

Zorg altijd voor transparantie en een correcte informatiedoorstroom. Regelmatige en correcte terugkoppeling tussen organen met duidelijke criteria en motivatie waarom bepaalde beslissingen genomen werden is essentieel om niet in schijnparticipatie te vervallen.

★ Wisselend ambassadeurschap

Het idee om steeds twee ambassadeurs aan te duiden met kennis over de topics die behandeld gingen worden (*rol 1: bijdragen door expertise*), en een derde persoon die de vergadering met frisse ogen kon meevolgen (*rol 2: bijdragen door frisse blik*) bleek in praktijk niet zo eenvoudig. Meestal konden maar twee leden zich vrij maken, en waren dat niet noodzakelijk personen met expertise over de agendapunten. Door het afwisselen werd ook de kennisopbouw vertraagd. Bovendien werd het kennismakingsproces met de bestuursleden vertraagd doordat er soms lange tijd tussen vergaderingen zat. Vertrouwen en openheid tussen bestuursleden en externe personen is zeer belangrijk.

Denk na over welke rollen (expertise/onbevangenheid) het meest geschikt zijn in het bestuursorgaan om de vooropgestelde doelstellingen te bereiken.

Indien er met ambassadeurs gewerkt wordt, kies dan voor een vaste delegatie.

6. Aanbevelingen

6.1 Overzicht learnings

Uit het onderzoekstraject zijn interessante learnings voortgekomen. Hieronder nog even samengevat:

Structuur

- ★ Denk na op welk niveau je uitgedaagd wil worden als organisatie vanuit het perspectief van jongeren.
- ★ Bepaal op basis van de noden en beschikbare middelen de gewenste rol of rollen in de participatieladder.
- ★ Hierna kan de geschikte structuur bepaald worden. Indien er meerdere rollen gewenst zijn, zijn eventueel meerdere structuren nodig om deze in te vullen.
- ★ Indien er met ambassadeurs gewerkt wordt, kies dan voor een vaste delegatie.

Opstart

- ★ Selecteer diverse, jonge profielen met de juiste vaardigheden binnen de organisatie als begeleiders voor het traject.
- ★ Geef de begeleiders bewust een rol van bruggenbouwer om actief mee connectie te leggen met het huis.
- ★ Creëer de nodige ruimte voor de begeleiders in hun bestaand takenpakket.
- ★ Baken de initiële positie van de begeleiders als trekkers af in de tijd en bepaal wanneer er een stap terug genomen zal worden.
- ★ Zorg voor een duidelijke taakverdeling binnen de groep en spreek vooraf af hoe lang de rollen opgenomen zullen worden.
- ★ Rekruteer bewust profiel(en) met sterke leiderschaps- en communicatievaardigheden om de rol van trekker(s) over te nemen.
- ★ Leg de workflows, afspraken en doelstellingen schriftelijk vast en evalueer op gepaste tijden.
- ★ Organiseer een kennismakingsmoment zodat de groep elkaar op voorhand kan leren kennen. En laat die buitenshuis doorgaan.
- ★ Zorg voor een briefing over de opzet van het traject.
- ★ Werk inhoudelijke trainingen uit met aandacht voor diversiteitswerking, overlegstructuren en begroting. Evalueer ook eventuele bijkomende noden.

Voorwaarden

- ★ Bepaald de maximumleeftijd van jongeren die kunnen toetreden.
- ★ Stel de vergoeding correct af op wat er van de jongeren verwacht wordt. Reflecteer voldoende of dit nog stand houdt.
- ★ Houd rekening met de onvoorspelbaarheid van de beschikbare tijd van jongeren/ studenten en de pendelafstand. Beperk de engagementen in tijd of werk projectmatig.
- ★ Overweeg het belang van voeling te hebben met regio Gent en maak hier al dan niet een voorwaarde van in het selectieproces.
- ★ Probeer zo efficiënt mogelijk om te gaan met de beschikbare tijd van jongeren door concrete noden en verwachtingen aan te geven en te experimenteren in vergadervormen.

Communicatie en overleg

- ★ Wees alert voor open communicatie en zorg ervoor dat er steeds op hetzelfde niveau gecommuniceerd wordt.
- ★ Vermijd schijnparticipatie door regelmatig en correct terug te koppelen en te motiveren waarom bepaalde beslissingen genomen werden.
- ★ Zorg voor een efficiënt kader waarbij er nog voldoende ruimte is voor informele gesprekken en kennisdeling.
- ★ Plan vooraf ook voldoende formele momenten in om de betrokkenen updates te geven over waar de groep mee bezig en wat er speelt in het huis.

6.2 Stappenplan voor een Young Board

De belangrijkste les is dat de verwachtingen voor iedereen duidelijk moeten zijn. Verwachtingen over wat de rol is van de Young Board, op welk niveau en in hoeverre ze inspraak kunnen uitoefenen. Op basis hiervan kan de structuur uitgewerkt worden.

1 - Wat zijn de noden: op welke niveau(s) in de organisatie wil je het perspectief van jongeren binnenbrengen?

- ☐ bestuurlijk / strategisch niveau
- ☐ operationeel niveau / dagelijkse werking
- ☐ inhoudelijk niveau / projectmatig

2 - Wat is de participatiegraad: hoeveel inspraak geef je aan de jongeren per niveau?

- ☐ Informeren: informatie verstrekken
- ☐ Adviseren: input en ideeën laten genereren
- ☐ Coproduceren: samenwerken
- ☐ Meebeslissen: beslissingsrecht



lagere participatie = meer leden

☐ Beslissen: zelfbestuur

3 - In hoeverre is er afstand nodig ten opzichte van de organisatie?

- ☐ Geen afstand
- ☐ Weinig afstand
- ☐ Afstand

4 - Breng de belanghebbenden in kaart.

5 - Hoe gebeurt de terugkoppeling met de belanghebbenden?

6 - Stel praktische voorwaarden op:

- Selectiecriteria
- Vergoeding
- Duur mandaat
- Overlegmomenten
- Evaluatiemomenten
- Contactpersonen
- ...

7 - Schrijf de werking uit met doelstellingen en timings.

8 - Werk het begeleidingstraject uit.

9 - Zorg voor permanente evaluatie.

6.2 Context VIERNULVIER

Hoe ziet de organisatiestructuur eruit?

Hoe het traject uiteindelijk zal landen kan rekening houden met bovenstaande learnings en volgt het stappenplan om de bouwstenen in kaart te brengen voor de uiteindelijke structuur. Maar ook de context en de organisatiestructuur van VIERNULVIER moeten aansluiten met het uiteindelijke ontwerp. Elke organisatie is anders en heeft andere noden. Contact Theatre in Manchester heeft bijvoorbeeld een historische band met studenten en jongeren waardoor de jongerenwerking altijd al een onderdeel is geweest van het huis. Daarnaast zijn ze een veel kleinere organisatie in vergelijking met VIERNULVIER waarbij het bestuursorgaan ook dichter bij de operationele werking zit. VIERNULVIER daarentegen is een kunstinstelling met een structurele band met de Vlaamse Gemeenschap waarbij het bestuursorgaan zich niet bezighoudt met operationele zaken.

De organisatiestructuur van VIERNULVIER is horizontaal waarbij volgende principes centraal staan:

- we realiseren gezamenlijke plannen en doelen
- we steunen op eigen initiatief
- besturing en uitvoering van taken liggen maximaal in dezelfde hand
- beslissingen liggen op het laagst mogelijke niveau en gebeurd door consensus

- iedereen draagt bij aan het succes van VIERNULVIER, toekijken of alleen kritiek geven is niet acceptabel
- het personeel, het bestuur, het publiek en de Young Board zijn gelijke bouwstenen
- we bedenken nieuwe samenwerkingsvormen, deze zijn maximaal horizontaal
- open communicatie is de motor van onze samenwerking

Dit brengen ze in de praktijk door te focussen op (wisselende) rollen binnen expertiseteams, realisatieteams, toekomstteams, het coördinatieteam, de CIRK en de groep van 15.

Een job bij VIERNULVIER omvat één of meerdere rollen: expertenrol (basis), trekker, spelverdeler, coördinator, HR-rol, ICT-rol, veiligheidsrol, vertrouwenspersoon.

Zie bijlage 8 voor het organigram.

Wat met het bestuur binnen de horizontale organisatiestructuur?

Vanuit de noodzaak aan een nieuwe horizon voor de bestuursvorm van VIERNULVIER werd een gemengde werkgroep opgericht bestaande uit bestuursleden, personeelsleden en Young Board leden binnen het format van een groep van 15 over de transitie van het bestuur. Er werden concrete adviezen en doelstellingen geformuleerd om volgende zaken te realiseren:

- breder en diverser netwerk
- afstand bestuur/ploeg verkleinen
- transparantie over de bedrijfsvoering vergroten
- parler vrai stimuleren tussen bestuursorgaan, personeel, Young Board

VIERNULVIER is actief bezig met de hervorming van het bestuursorgaan. Zo werden bijvoorbeeld nieuwe bestuursleden geselecteerd op basis van diverse, artistieke profielen. En wordt er ook nagedacht over de aanwezigheid van personeelsleden in het bestuursorgaan.

Het bestuursorgaan blijft zoals eerder vermeld wel een facilitator en wil zich bewust niet inmengen met de dagelijkse werking om afstand en overzicht van bovenaf te behouden. Het gaat vooral over het empoweren van mensen en het personeel vertrouwen in ieder zijn expertise en rol. Verder blijft het een formeel orgaan waar de inhoud vaak al voor een groot deel reglementair en juridisch vastligt. Daarom was het agendarecht van de Young Board een krachtig middel om andere zaken aan te brengen in dit orgaan.

6.3 Mogelijke scenario's

Er zijn verschillende scenario's mogelijk afhankelijk van wat VIERNULVIER wil bereiken met de Young Board, wat de noden zijn, op welk niveau ze verjonging willen implementeren. Scenario's vallen ook te combineren indien VIERNULVIER op meerdere vlakken kiest voor de inbreng van jongeren. Hieronder enkele mogelijkheden.

Scenario 1: inzetten op verjonging binnen het bestuursorgaan

- ★ Bestuursleden -30 jaar (optie: drie resterende leden van de Young Board) toevoegen aan het bestuursorgaan (met stemrecht).

- participatiegraad: meebeslissen
- afstand ten opzichte van de organisatie (bestuurlijke afstand)
- bijdragen vanuit expertise
- betrokkenen: bestuursleden
- aandachtspunt: agenda ook openstellen voor inhoudelijke zaken

Scenario 2: inzetten op verjonging binnen de dagelijkse werking

- ★ Personeelsleden -30 jaar aannemen binnen bepaalde expertenrollen (en dus binnen de permanente expertiseteams).
- ★ Jongeren toevoegen aan de comités vanuit expertise.
 - comités: specifieke cases vanuit eenzelfde expertisedomein
 - participatiegraad: adviseren
 - (weinig) afstand ten opzichte van de organisatie
 - bijdragen vanuit expertise
 - betrokkenen: personeelsleden, bestuursleden, jongeren
 - aandachtspunt: voldoende updates over het huis

Scenario 3: inzetten op verjonging binnen inhoudelijke, concrete thema's

- ★ Jongeren toevoegen aan tijdelijke realisatieteams vanuit expertise
 - realisatieteam: specifieke cases vanuit verschillende expertises
 - participatiegraad: adviseren
 - (weinig) afstand ten opzichte van de organisatie
 - bijdragen vanuit expertise
 - betrokkenen: personeelsleden, jongeren
 - aandachtspunt: voldoende updates over het huis
- ★ Jongeren toevoegen aan de groep van 15 vanuit diverse samenstelling
 - groep van 15: concrete problemen die breed gedragen oplossing behoeven
 - participatiegraad: adviseren
 - (weinig) afstand ten opzichte van de organisatie
 - bijdragen vanuit expertise of frisse blik
 - betrokkenen: personeelsleden, bestuursleden, jongeren
 - aandachtspunt: voldoende updates over het huis
- ★ Jongeren, publiek en artiesten toevoegen aan de groep van 15 vanuit diverse samenstelling met oog op de vier bouwstenen
 - groep van 15: concrete problemen die breed gedragen oplossing behoeven
 - participatiegraad: adviseren
 - (weinig) afstand ten opzichte van de organisatie
 - bijdragen vanuit expertise of frisse blik
 - betrokkenen: personeelsleden, bestuursleden, jongeren, artiesten, publiek
 - aandachtspunt: voldoende updates over het huis

Scenario 4: inzetten op een algemene, jonge, kritische blik (zowel strategische als inhoudelijke aspecten)

- ★ Bestuurslid -30 jaar toevoegen aan het bestuursorgaan (met stemrecht) die bredere achterban vertegenwoordigd (Young Board, optie: inclusief publiek en artiesten).

- participatiegraad: meebeslissen
- (weinig) afstand ten opzichte van de organisatie
- bijdragen vanuit expertise en frisse blik
- betrokkenen: bestuursleden, Young Board
- aandachtspunt: voldoende updates over het huis

7. Bijlagen

Bijlage 1: call



GEZOCHT: LEDEN VAN VOO?UITS YOUNG BOARD

Heb jij een hart voor cultuur, kunst en onze gezamenlijke toekomst op deze planeet? Ben je geïnteresseerd in de werking van een kunstinstituut? Word je warm van kritisch denken, politieke analyses maken of strategische kennis? Of heb je een activistische ziel, een liefde voor het correcte beheer van een culturele organisatie? Of heb je gewoon veel energie om een verschil te maken in onze maatschappij? Dan wil Voo?uit jou als lid van de eerste Young Board!

De Young Board is een groep die in nauw overleg met de Raad van Bestuur de werking van Voo?uit als kunstinstituut begeleidt, bekritiseert, uitdaagt en aanmoedigt.

Concreet komt de Young Board een aantal keer per jaar bijeen om te adviseren en feedback te geven op het management van Voo?uit (operationeel, financieel en artistiek). Die bijeenkomsten gaan gepaard met uitnodigingen voor interne en externe meetings, culturele en artistieke activiteiten binnen Voo?uit, de eigenlijke Raad van Bestuur, de Algemene Vergadering en interne teamvergaderingen van het Voo?uit-personeel.

Zo krijgen leden van de Young Board een breed inzicht in de werking van een kunstinstituut: financieel beleid, HR, communicatie, gebouwbeheer, artistieke koers, sociaal- en ecologisch engagement,... Deze vergaderingen en uitnodigingen dienen om dialoog te stimuleren en kritische reflecties te geven op Voo?uit en haar evolutie binnen het kunstenlandschap.

WAT HAAL IK HIER NU ZELF UIT?

- De kans om vanop de eerste rij inzicht te krijgen in de werking van een grote kunstinstelling.
- De mogelijkheid om impact te hebben op beslissingen die genomen worden op het niveau van een Raad van Bestuur en het management van Voo?uit.
- Gratis toegang tot alle Voo?uit-activiteiten.
- Elke adviserende vergadering houdt een honorarium van 50 euro in.
- Catering tijdens elke adviserende vergadering.

WIE ZOEKEN WIJ?

Geïnspireerde mensen met een frisse blik en een hart voor cultuur: studenten, net afgestudeerden, mensen die zich voor het eerst op de arbeidsmarkt wagen of mensen die een nieuw professioneel pad inslaan.

COMPETENTIES

We willen een Young Board met diverse profielen creëren, zowel wat skill als kennis betreft. Maar evengoed wat betreft ras, gender, nationaliteit, beperking en oriëntatie. Heb je ervaring in, kennis van en een passie voor een van deze domeinen: business management, financiën, wetgeving, cultuur, cultural policy, politiek, kunst of de samenleving? Stel je dan gerust kandidaat.

We doen specifiek een warme oproep naar people of colour, mensen met een migratieachtergrond, mensen met een beperking, mensen met een laag inkomen en mensen uit de LGBTIQA+-gemeenschap. Een basiskennis van het Nederlands is wel een vereiste.

HOE STEL JE JE KANDIDAAT?

Stuur je CV of een samenvatting van je kennis, ervaring en skills (inclusief een korte paragraaf uit jouw biografie) naar youngboard@vooruit.be. Bezorg ons daarnaast, via hetzelfde emailadres, een motivatiebrief (maximum één pagina) waarin je uitlegt waarom je deel wil uitmaken van de Young Board. De deadline is 20 december 2020, tot 23:59.

Noot: als onderdeel van dit traject verwachten we een engagement van 18 maanden, om zo de Young Board op een degelijke manier te laten starten. En aangezien dit de eerste keer is dat Voo?uit een Young Board organiseert, nodigen we je graag uit om mee na te denken over de format en structuur. We staan open om dit nieuwe bestuursorgaan samen met jou te ontwikkelen zodat de impact op het huis zo groot mogelijk is.

Hartelijke groet,

Het team van Voo?uit

Bijlage 2: naamsverandering

KUNSTENCENTRUM VOO?UIT Kiest voor een nieuwe naam

Kunstencentrum Voo?uit kiest voor een nieuwe naam en laat daarmee het geschil met de politieke partij sp.a, die begin september bekend maakte dat ze de naam Vooruit willen gebruiken voor hun nieuwe beweging, achter zich. We houden eraan je hiervan persoonlijk op de hoogte te brengen.

Kunstencentrum Voo?uit is van mening dat dezelfde naam voor een Vlaamse Kunstinstelling en een politieke partij onwerkbaar is. Het ondergraaft de neutraliteit en onafhankelijkheid van het huis, zorgt voor verwarring bij kunstenaars en publiek en bezwaart de relaties met sponsors, overheden, klanten die de zalen huren en de honderden partners die jaarlijks mee inhoud geven aan ons artistieke programma.

Voo?uit krijgt jaarlijks 350.000 bezoekers over de vloer en richt zich actief naar iedereen, ongeacht kleur, gender, politieke voorkeur, ...

Kunstencentrum Voo?uit is geen waardenvrije organisatie, maar wel een partijpolitiek neutrale plek. Dat willen we zo houden. Van bij de start van kunstencentrum Voo?uit in 1982 was het voor de honderden vrijwilligers en artiesten duidelijk dat de uitbouw van een internationaal kunstenhuis niet kan onder een partijpolitieke naam.

We willen de regie over onze naam en reputatie in eigen handen houden, en dat is moeilijk wanneer twee organisaties spreken uit één naam.

UNIEKE STAP MET BLIK OP DE TOEKOMST

De naamsverandering is een uniek moment in de geschiedenis van kunstencentrum Voo?uit. In 1982 redden jonge Gentenaars het bouwvallige gebouw van de socialistische coöperatie Vooruit van de sloop. De voorbije 38 jaar is het door honderden medewerkers en artiesten uitgebouwd tot een van de meest vooraanstaande kunstinstellingen van Europa. Een huis met jaarlijks 350.000 bezoekers voor 620 theater- en dansvoorstellingen, concerten en debatten. Deze artistieke werking staat los van de partijpolitieke geschiedenis van het gebouw, al zijn een sterk sociaal en ecologisch engagement belangrijke bouwstenen voor de identiteit van de Kunstinstelling.

Kunstencentrum Voo?uit kiest de nieuwe naam in de komende weken en maakt daar een breed gedragen en participatief proces van. Dit is een unieke kans om hiermee meer dan ooit een breed en divers publiek medeplichtig te maken aan de verdere uitbouw van deze unieke kunstenplek. Bedoeling is om eind februari 2021 de nieuwe naam bekend te maken. De inpassing van de nieuwe naam en huisstijl op en in het gebouw en op alle on- en offline communicatiemiddelen moet tegen eind mei 2021 klaar zijn.

Paul Teerlinck, voorzitter Raad van Bestuur
Franky Devos, algemeen coördinator
in naam van de raad van bestuur en de ploeg van Voo?uit

Bijlage 3: krantenartikel opstart

Kunstencentrum Vooruit start met jonge raad van bestuur: “Een boeiend experiment”



Amira (links) en Amani (rechts) zijn twee van de twaalf leden van de nieuwe Young Board van Vooruit.

GENT - Gent is een diverse stad, maar hoe vertaal je die diversiteit naar een raad van bestuur? Met die vraag liep Kunstencentrum Vooruit al lang rond. De oplossing: een diverse groep van twaalf jongeren die meedenken over hoe de organisatie moet worden bestuurd. “Ze laten hun mening horen over ons programma, maar ook over onze financiën en verzekeringen.”

Max Dedulle

Vrijdag 18 juni 2021 om 06:00

“Een theater in Manchester inspireerde ons”, zegt algemeen coördinator Franky Devos. “Zij werken al veel langer met een ‘young board’, een groep jongeren die mee nadenken over het bestuur van de organisatie. Het leek ons een boeiend experiment, dat we lieten onderzoeken door een studente cultuurmanagement.”

Het leidde tot een oproep naar jonge kandidaten, waar maar liefst 137 mensen op reageerden. Daaruit stelde Vooruit een diverse groep samen van twaalf jongeren, die de hele maatschappij vertegenwoordigen. “We zochten niet alleen mensen met een artistieke achtergrond”, zegt Franky. “Maar ook twaalf economiestudenten zou een slecht idee zijn. De jongeren laten immers hun stem horen over een brede waaier aan thema’s, van ons programma tot zelfs financiën en verzekeringen.”



© fvv

Elkaar versterken

“We hebben allemaal een andere achtergrond, maar je voelt wel waarom ze ons hebben samengebracht”, zegt Young Board-lid Amira El Yaghmouri (20), die rechten studeert en deel uitmaakt van de LGBTQ+-gemeenschap. “Stuk voor stuk delen we een passie voor cultuur. Een jongerenraad zonder diversiteit zou niet gewerkt hebben, want ook Vooruit mikt op een zeer breed publiek. Iedereen is er nu al welkom, en we gaan de deuren nog wat meer openen.”

Hoe zal de samenwerking tussen het Young Board en de ‘echte’ raad van bestuur dan concreet verlopen? “Dat zijn we aan het onderzoeken”, zegt Franky Devos, algemeen coördinator van Kunstencentrum Vooruit. “Misschien werken we met een peter-meterschap, of kiezen we voor een uitwisseling tussen de twee raden van bestuur.”

“Het is onze taak om te zorgen voor een frisse blik”, zegt Amani El Haddad (31), een ander lid van de Young Board. “We voelen nu al veel respect vanuit het bestuur van de Vooruit. Ze luisteren écht naar ons. Hoe we elkaar kunnen versterken, gaan we nu ontdekken.”

Bron: Het Nieuwsblad, 18 juni 2021

Bijlage 4: voorstel mandaat

Voorstel voor het mandaat van de eerste Young Board van Kunstencentrum Voo?uit door Fien Criel en Quinten Pouliart

De Young Board bestaat uit: Fien Criel, Quinten Pouliart, Elena Amoah, Kasper Claeys, Misha Verdonck, Amani El Haddad, Monica Fierlafijn, ...

Ondersteund door: Kopano Maroga, Tine Theunissen, ...

Start van het traject: maart 2021

Voorziene einde van het traject: oktober 2022

Versie 3 (20.08.21)

Voorgestelde werkwijzen

In dit voorstel worden twee manieren gesuggereerd waarop de Young Board en het bestuursorgaan van Kunstencentrum Voo?uit zich tot elkaar kunnen verhouden. Beide manieren van werken krijgen een proefperiode van zes maanden, waarna telkens een evaluatie volgt en we de 'best practice' vastleggen.

De eerste manier van werken (09/21 tot 02/22) is een systeem van **representatie** waarbij telkens **twee leden van de Young board (in rotatie) de vergaderingen van het bestuursorgaan bijwonen**. We nodigen eveneens twee leden van het bestuursorgaan uit om elke Young Board vergadering te volgen. De Young Board komt telkens één week voor de vergadering van het bestuursorgaan samen om de agenda te overlopen. Dan heeft de Young Board ook de kans om agendapunten te formuleren. Een agendapunt kan ook zijn waarom bepaalde agendapunten niet (voldoende) besproken worden. Tijdens deze vergadering duidt de Young Board twee 'ambassadeurs' aan. Deze ambassadeurs vertegenwoordigen de Young Board op de daaropvolgende vergadering van het bestuursorgaan en zijn een klankbord voor het bestuursorgaan.

In het tweede scenario (03/22 tot 10/22) sluit de volledige Young Board aan bij de vergaderingen van het bestuursorgaan. Eén week voor deze vergadering komt de Young Board samen om de agenda te bespreken en verschillende standpunten te overlopen. Rekening houdend met praktische haalbaarheid zouden er telkens **minstens drie leden van de Young Board aanwezig** zijn, waarbij anderen kunnen aansluiten als ze willen. Tijdens de YB vergaderingen worden er twee "experts" aangeduid over het thema dat tijdens de vergadering besproken wordt en één niet-expert die ruimte geeft om vragen of bedenkingen te uiten.

In beide scenario's zullen er binnen de Young Board verschillende **comités** worden opgericht om dieper te kunnen werken rond bepaalde thematieken inclusief maar niet gelimiteerd tot: toegankelijkheid, HR, inclusie, gebouwenbeheer, corporate identiteit, financieel beleid, activisme en artistieke werking. Welke deze comités zijn en op welke basis de agenda wordt

samengesteld is nog te bepalen. De Young Board kan zelf comités oprichten rond gekozen onderwerpen, maar ook op vraag van het Coördinatieteam, de artistieke ploeg, of het bestuursorgaan.

De functie van de comités is als volgt:

- feedback en werkpunten formuleren over de werking van Voo?uit;
- op basis van deze feedback en werkpunten een werkplan uitwerken en dat in samenwerking met de relevante personen(1) binnen Voo?uit;
- dit werkplan samen met de relevante personen opvolgen (2);
- minstens één spreekbuis per comité aanduiden als contactpersoon voor dringende vragen van het personeel van de Voo?uit en van de Raad van Bestuur (3);
- verslag uitbrengen over de stand van zaken en/of het resultaat aan de rest van de Young Board.

- (1) 'Relevante personen' verwijst hier naar de personen binnen Voo?uit en de Raad van Bestuur die betrokken zijn bij een bepaald onderwerp. Comité artistieke werking werkt vb. samen met de artistieke ploeg en de artiesten.
- (2) De Young Board en diens comités zijn niet louter adviesorganen. Ze krijgt voldoende steun en agency bij het opstellen en opvolgen van de werkplannen om haar functie uit te voeren.
- (3) Centraal zal een lijst beschikbaar zijn voor de Young Board, het personeel van Voo?uit en de Raad van Bestuur. Op deze lijst staat de huidige invulling van de verschillende actieve comités, met contactinformatie, en de vermelding van de spreekbuis van elk actief comité. Deze spreekbuis kan dringende thematische vragen van het personeel van Voo?uit en van de Raad van Bestuur beantwoorden. Het comité beslist zelf wanneer het tijd is om de rol van spreekbuis te roteren. Dit om duurzaamheid van het engagement te beschermen en om de horizontaliteit van de Young Board en diens comités te waarborgen. Het comité communiceert de rotatie duidelijk naar de Young Board in de eerstvolgende Young Board vergadering en naar het personeel van Voo?uit en de Raad van Bestuur via de centrale lijst.

CIRK-bijeenkomsten

De Young Board stelt ook voor om enkele CIRK- bijeenkomsten te organiseren, zodat er eveneens ook ruimte is voor thematische verdiepingen, zoals diversiteit, toegankelijkheid, projecten en etc. Deze thematische bijeenkomsten zijn een ontmoetings- en uitwisselingsplek tussen de Young Board, Raad van Bestuur, personeel, experts en enthousiastelingen. De Young Board organiseert deze bijeenkomsten wanneer ze de nood voelt om een aantal thema's verder uit te diepen. Er kunnen bovendien ook thema's ontstaan vanuit een samenwerking met andere deelwerkingen binnen de Voo?uit. Het is met andere woorden een plek om elkaar te ontmoeten, te inspireren en kennis te delen.

Output

Er worden drie interne evaluatiemomenten voorzien over deze werkvormen en de impact van Young board: in oktober 2021, april 2022 en oktober 2022. Verder stelt Young Board voor op een vast moment in de maand af te spreken zodat de leden die datum kunnen vrijhouden.

Dit evaluatiemoment is gelinkt aan een publicatie. Met de vorm en inhoud van de publicatie kan geëxperimenteerd worden. Het doel van de publicatie is om op transparante manier met het bredere publiek te communiceren over wie de Young Board is, hoe de Young Board werkt, en wat de Young Board doet.

Bijlage 5: statement All Refugees



ENG

The flag and statement you see is carried out and supported by the Young board of VIERNULVIER. We are a group of young people with expertise in governance, who, by exchanging their experiences with each other and the house, support and critically question everything that happens in this house and the world in which it positions itself as socially engaged. Our task of pointing out sore spots in those engagements and keep the questions going, comes from love for this house and the people it brings together.

We fully support VIERNULVIER's recent public support of refugees in response to the war in Ukraine. However, we want to call attention to how this differs from their response last summer, when students occupied Ghent University's building next door to support refugees from the Global South. There, VIERNULVIER made promises to the students and people without papers that were not followed through. With this flag, we want to call attention to the fact that all refugees deserve dignity and question whether this difference in action is due to whiteness.

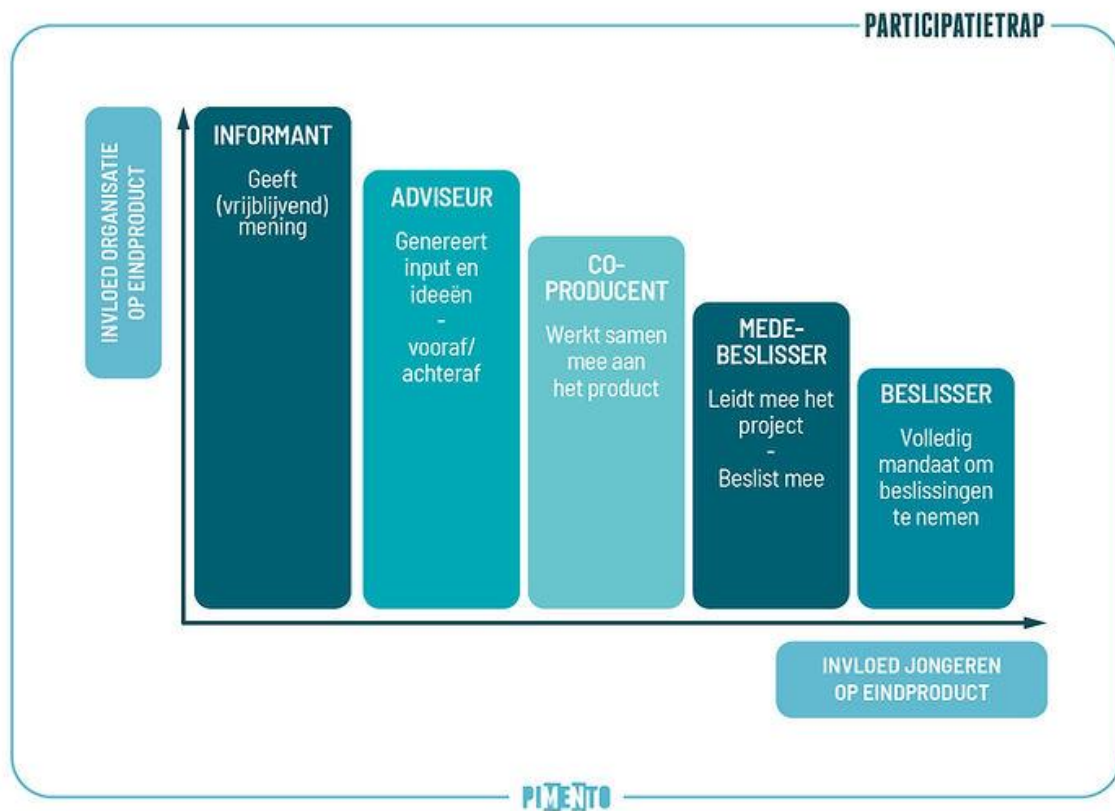
NL

Deze vlag is een statement door de Young Board van VIERNULVIER. Wij zijn een groep jonge mensen met ervaring in verschillende bestuurspraktijken. Door ervaringen met elkaar, bezoekers en personeel uit te wisselen willen we dit huis ondersteunen en haar engagementen, binnen- en buitenshuis, kritisch blijven bevragen vanuit een liefde voor de cultuur en mensen die ze samenbrengt.

We onderschrijven VIERNULVIER's recente ondersteuning van Oekraïense vluchtelingen. We stellen ons wel vragen bij hoe en waarom dit verschilt van VIERNULVIER's reactie op de bezetting van het naburige universiteitsgebouw UFO, afgelopen zomer. Toen beloofde VIERNULVIER actie te ondernemen ter ondersteuning van mensen zonder papieren. Deze vonden uiteindelijk niet plaats. Met dit statement willen we iedereen binnen en buiten VIERNULVIER eraan herinneren dat elke vluchteling dezelfde waardigheid verdient. We blijven in vraag stellen waarom sommigen van hen nu een verschillende behandeling krijgen.

Deze vlag werd gemaakt door Amar tijdens het project / wish I was my own country so I could be home anywhere. // This flag was made by Amar during the project / wish I was my own country so I could be home anywhere.

Bijlage 6: De participatietrap: zo schakel je jongeren in



Welke rol krijgen jongeren?

De participatietrap helpt je om te bepalen welke rol jongeren kunnen of mogen innemen. Zo weten zowel jij als de jongeren zelf waar ze zich aan mogen verwachten.

Hoe meer invloed je als organisatie wil hebben op het eindproduct, hoe kleiner het aandeel van de jongeren. En omgekeerd. Hou steeds het doel van je participatieproject met jongeren voor ogen. Bewaak als organisatie het kader: 'Wat is legaal? Waar hebben we middelen voor? Wat is een niet-overdreven engagement?'

Maar laat de inhoud zoveel mogelijk aan de jongeren over. Anders zou hun betrokkenheid compleet nutteloos zijn, want zij kennen het beste hun leeftijdsgenoten en hun noden!

Geef ze dan ook voldoende vrijheid om nieuwe initiatieven uit te proberen.

Zeer spannend als organisatie. Maar zeker de moeite waard!

Jongeren als informant

Een raad van bestuur van een jeugdwerkorganisatie, bestaande uit volwassen vrijwilligers, ontwerpt plannen voor de buitenspeelruimte. Na goedkeuring van het project worden de jongeren geïnformeerd over de genomen beslissingen.

- De jongere krijgt en geeft vrijblijvend informatie.
- De organisatie beslist wat er met die info gebeurt.
- Vaak informele rol
- De organisatie heeft weinig verantwoordingsplicht.

Bijvoorbeeld: bevraging via enquête of via een brievenbus waar jongeren ideeën kunnen indienen.

Jongeren als adviseur

De leden van de raad van bestuur vragen voor de volgende vergadering (grondig) advies aan de jongeren over hoe de buitenspeelruimte het beste ingekleed wordt. Het advies is enkel input en er worden geen garanties gegeven dat het gevolgd zal worden.

- De jongere geeft (structureel of eenmalig) input, advies of ideeën.
- De organisatie beslist wat er met die info gebeurt.
- Formele rol
- De organisatie wordt verwacht terug te koppelen.

Bijvoorbeeld: via een bevraging op een leerlingenraad, via een focusgroepsgesprek.

Jongeren als coproductent

Jongeren werken samen met de raad van bestuur aan de uitwerking van het voorstel voor een buitenspeelruimte. Jongeren komen op de volgende vergadering het project mee voorstellen. Uiteindelijk beslist de raad van bestuur wat ze met het voorstel zullen doen.

- De jongere voert bepaalde taken uit, werkt ideeën uit.
- De organisatie beslist welke taken de coproductent mag opnemen.

- Formele rol
- De organisatie volgt nauw op, ondersteunt en koppelt informatie terug.

Jongeren als medebeslisser

Jongeren krijgen het mandaat om de buitenspeelruimte mee vorm te geven. Ze krijgen bijvoorbeeld een afgebakende opdracht: 'Hoe moet het speeltuig in de buitenspeelruimte eruitzien?'

Of de jongeren volgen het hele project mee op met de raad van bestuur waar ze ook in zetelen. Hun beslissingsmandaat over de buitenspeelruimte (of de deelopdracht) is even groot als dat van de volwassen vrijwilligers.

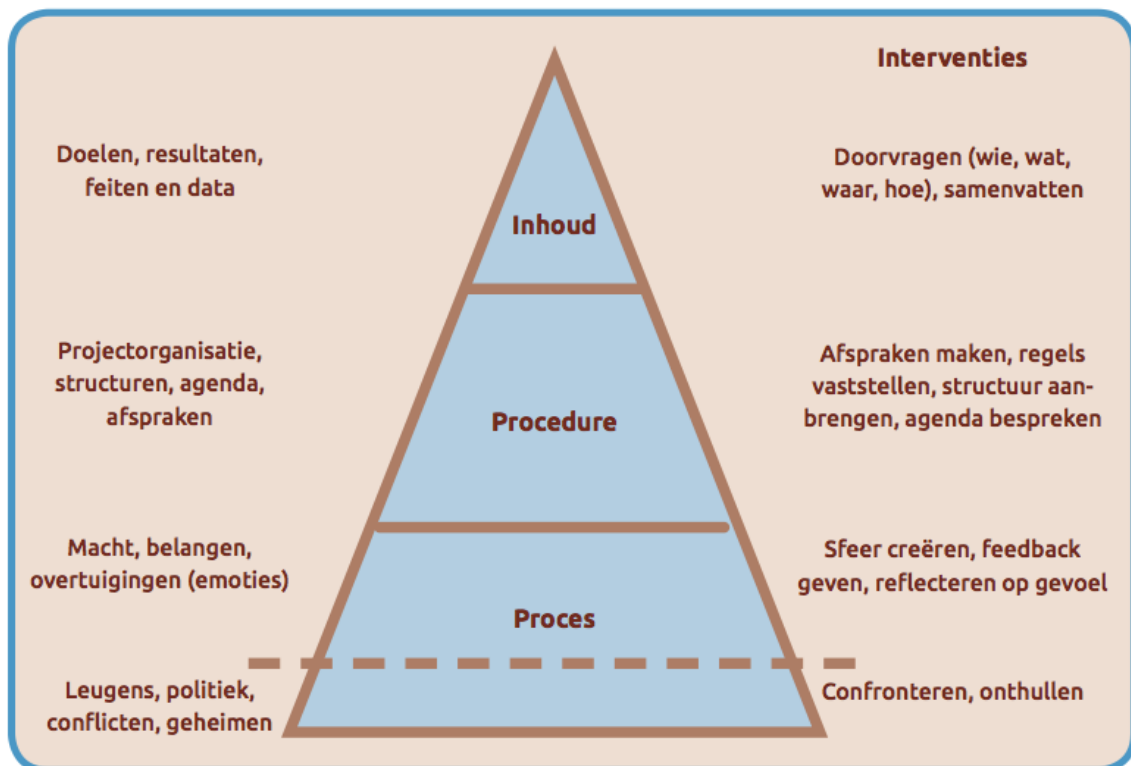
- De jongere mag mee beslissen over bepaalde thema's, het beleid, enzovoort.
- De organisatie staat op dezelfde hoogte als medebeslisser.
- Formele rol
- De organisatie denkt mee na, voert mee uit en heeft maar een deel van het beslissingsrecht.

Jongeren als beslisser

Jongeren mogen helemaal zelf de buitenspeelruimte vormgeven. Ze weten wat het budget en de deadline zijn. Daarbinnen mogen ze alles zelf beslissen. Ofwel laat de raad van bestuur heel het project los en coacht ze de jongeren langs de zijlijn. Ofwel zetelen er enkel jongeren in de raad van bestuur.

- De jongere heeft eindverantwoordelijkheid over bepaalde thema's, het beleid, enzovoort.
- De organisatie heeft een ondersteunende/coachende rol.
- Formele rol
- De organisatie laat de teugels los en kan enkel terugfluiten bij overschrijding van het wettelijk kader.

Bijlage 7: communicatiepiramide



Wat is het?

De communicatiepiramide biedt een manier om te kijken naar het communicatieproces tussen mensen. Het helpt je onderscheid te maken tussen verschillende niveaus in een gesprek.

Door hier inzicht in te hebben, kan je je interventies daar op aanpassen wat een positief effect heeft op de communicatie.

Wanneer gebruik je het?

In ieder gesprek, individueel of in een groep kan je gerichte interventies doen door aandacht te hebben voor elkaar en voor de verschillende niveaus in communicatie. Dat levert begrip op voor elkaars standpunt en versterkt de inhoudelijke kwaliteit van een gesprek.

Bij een verduidelijking van de inhoud werkt een ontvangstbevestiging, een samenvatting of een vraag. Naast de inhoud geeft focus op de relatie verdieping aan het gesprek. Dan past een reflectie en het benoemen van gevoel.

Door korte interventies op verschillende niveaus en gesprekspartners die zelf kunnen schakelen in deze niveaus verlopen gesprekken en bijeenkomsten sneller en beter.

Bron:

<https://www.kessels-smit.com/nl/240#:~:text=Wat%20is%20het%3F,effect%20heeft%20op%20de%20communicatie.>

Bijlage 8: organigram VIERNULVIER

13.10.2022

