



Beleidsplan 2021-2025

Stichting
Lodewijk de Raet

1 Inleiding	3
Verklarende woordenlijst	4
2 Missie, visie en kernwaarden van Stichting Lodewijk de Raet	6
2.1. Missie	6
2.2. Visie: Actieve burgers in een veerkrachtige samenleving	6
2.3. Kernwaarden	11
3 Hoe wij ons organiseren	12
3.1. Drie clusterwerkingen, drie sterke merken	12
3.2. Onze kijk op kwaliteitsvol werken	12
3.3. Organogram	13
3.4. Ons doelpubliek, stakeholders en communicatiekanalen	14
4 Kerngegevens en cijfers	17
4.1 Financiële gegevens	17
4.2 Medewerkers	18
4.3 Werking in kengetallen	19
4.4 Spreiding van aanbod	19
5 Maatschappelijke analyse & zelfevaluatie	21
5.1 Fasering en tijdsplan van het beleidsplanningsproces	21
5.2 Stakeholdersanalyse	22
5.3 Zelfevaluatie: SWO-ART op niveau van de drie clusters, de staf en de Raad van bestuur	23
5.4 Beleidsuitdagingen	24
6 Onze kijk op functies en rollen binnen het SCVW	26
6.1 Onze kijk op de 3 sociaal-culturele rollen	26
6.2 Functiemix	27
7 Strategisch doelenkader	30
7.1 Strategische doelstellingen	30
7.2 Operationalisering	31
8 Zakelijk plan (geïntegreerd kwaliteits- en financieel meerjarenplan)	37
8.1 Financieel beleid	37
8.2 Kwaliteitsbeleid en professionalisering	38
8.3. Principes van goed bestuur	39
8.4 Gevraagde enveloppe en motivering	41
8.5 Financieel meerjarenplan	44
9 Verhouding tot de beoordelingselementen	45
9.1 Inhoudelijke beoordelingselementen en -criteria	45
9.2 Zakelijke beoordelingselementen en -criteria	53
10 Bijlagen	56

1 Inleiding

Het beleidsplan 2016-2020 van Stichting Lodewijk de Raet voorzag heel wat transformaties van de organisatie: meer specialisatie in vorming omtrent cocreatie, meer klemtoon op begeleiding van organisaties bij complexe uitdagingen, onszelf 'in de markt zetten' als begeleider van cocreatieve processen met lokale overheden, wijken, buurten... en de architectuur van de Stichting (Raad van bestuur, staf, freelance medewerkers) aanpassen aan die scherpere identiteit.

Dat resulteerde in een positief visitatieverslag in 2018, met aanbevelingen waarover verderop in dit beleidsplan wordt ingegaan. Ons cursusaanbod werd meer gespecialiseerd (specifieke doelgroepen, train de trainer...) en er werd meer proactief ingezet op open oproepen en partnerschappen van lokale besturen, instellingen en non-profit-organisaties voor de begeleiding van participatieprocessen. De voorwaarde was steeds dat het proces een open einde had; de sociaal-culturele methodiek strookt niet met een vooraf gegeven plan. Stichting Lodewijk de Raet ging daardoor ook werken in omgevingen of met deelnemers waarbij ook professionele krachten betrokken waren, omdat cocreatie alle partners van een project aan de tafel wil. Ondertussen kon Stichting Lodewijk de Raet met een gedetailleerde analyse van deelnemers aantonen dat de minimale erkenningsuren (volgens het lopende decreet van 2003) ruimschoots behaald worden.

In 2018 werd vzw Schakel geïntegreerd in Stichting Lodewijk de Raet. Dit 'Centrum voor cocreatie' was vooral actief in Oost- en West-Vlaanderen, met een focus op lokale projecten. Dat werd de aanleiding om de architectuur van Stichting Lodewijk de Raet grondig te hertekenen, zoals in het beleidsplan als strategische doelstelling voorzien was. Er werden drie gespecialiseerde clusters afgebakend:

- KWADRAET, gespecialiseerd in persoonlijke vorming en groepsbegeleiding omtrent en via cocreatie
- SCHAKEL, gespecialiseerd in lokale cocreatieve projecten
- ACTIEF NA PENSIOEN (ANP) – vroeger VOP (voorbereiding op pensioen) , gespecialiseerd in cocreatieve seminars voor vorming naar een maatschappelijk actieve levensfase

Elke cluster bestaat uit stafmedewerkers, freelance medewerkers, partners en een vrijwillige bestuurder. Elke cluster is verantwoordelijk voor communicatie, deelnemerswerving en opdracht-contracten, met een jaarlijks financieel plan. Vertegenwoordigers van de clusters worden structureel uitgenodigd op de Raad van bestuur, het dagelijks bestuur en de financiële commissie (zie [Hfdst 3](#)).

De hele transitie veroorzaakte ook enkele jaren een negatief financieel resultaat. De Raad van bestuur aanvaardde dit verlies als groeipijnen om haar Stichting op een nieuwe leest te schoeien. 2018 kon opnieuw afgesloten worden met een positief resultaat.

Het nieuwe decreet Sociaal-Cultureel Volwassenenwerk (2017) biedt nieuwe kansen. Voor Stichting Lodewijk de Raet wordt het strikte kader van erkende cursus-uren vanaf 2021 verlaten. Zij kan haar betoelaging voortaan motiveren vanuit een bredere maatschappelijke opdracht als facilitator en versterker van burgerbetrokkenheid, gemeenschapsvorming en samenlevingsopbouw, voor zover haar werking zich hoofdzakelijk afspeelt in de vrije tijd van mensen.

Stichting Lodewijk de Raet dient met dit beleidsplan 2021-2025 een meerjarenplan in, waarin ze tegemoet komt aan de aanbevelingen uit het visitatieverslag, waarin ze haar werking duidelijk opsplijt in subsidieerbare en niet-subsidieerbare activiteiten en waarin ze aangeeft hoe ze haar registratie en boekhouding zal aanpassen aan het nieuwe decreet.

De Raad van bestuur ziet de toekomst met vertrouwen tegemoet. Na jarenlange interne discussies over de brede opdracht van de stichters versus het decretale kader van 2003, zien de bestuurders en stafmedewerkers in het nieuwe decreet van 2017 een kans om de erfenis van 1952 terug te kunnen uitvoeren zoals hertaald in haar missie (zie [Hfdst 2](#)) en met een substantiële betoelaging, naast inkomsten die ze zelf genereren.

Herman Lauwers

Voorzitter Stichting Lodewijk de Raet

Verklarende woordenlijst

In ons beleidsplan gebruiken we enkele termen die eigen zijn aan onze stijl en manier van werken. We begrijpen dat ze niet alledaags zijn voor de lezer. Hieronder duiden we enkele van deze termen en voorzien ze van een voorbeeld.

Ecosysteem / ecosystemisch denken

We spreken over ecosystemen als we het hebben over diverse actoren die binnen een bepaalde context interageren met elkaar en inwerken op elkaar (cfr. een natuurlijk ecosysteem). In een ecosysteem focussen we op de relaties en de transacties tussen de verschillende actoren en hoe die kunnen versterkt worden zodat het ecosysteem productiever wordt en floreert. Het hele ecosysteem is gericht op het samen realiseren van impact.

Voor ons staat dit impactgericht denken centraal. Impact overstijgt de organisatie- en persoonlijke doelstellingen. Je kan de beoogde impact maar realiseren via samenwerking in een ecosystemisch verband. Dat betekent dat de focus meer ligt op het versterken van de onderliggende relaties en transacties tussen de partners die een gezamenlijke impact beogen; minder op het versterken van de eigen organisatie. Impact realiseren veronderstelt op die manier een sterk en gezond ecosysteem.

We gebruiken bewust de term 'ecosysteem' in plaats van 'netwerken' omdat de klemtoon niet ligt op wat elke actor afzonderlijk doet, maar op de tussenruimte:

- de mate waarin kennis, inzichten, ervaringen... circuleren tussen actoren.
- de mate waarin waarde makkelijk kan uitgewisseld worden (transactie) tussen actoren.
- de mate waarin actoren andere rollen opnemen, elkaar versterken om samen meer impact te hebben.

Ecosystemisch denken sluit op die manier nauw aan bij hoe wij naar cocreatie kijken: samenwerking tussen diverse stakeholders met de bedoeling samen waarde te creëren.

Zo bekijken wij de lokale aanpak van armoede ecosystemisch. De uitdagingen zijn groot en complex. Lokale actoren (lokaal bestuur, sociaal huis, vereniging waar armen het woord nemen, CAW, jeugdbeweging...) realiseren weliswaar afzonderlijk doelstellingen, maar slagen er niet in om een duurzame impact te hebben. Door anders samen te werken, te leren van elkaar en de rollen te verdelen wordt de impact hoger.

Door vanuit het lokale ecosysteem te kijken komen ook andere actoren in het vizier. Niet in het minst de mensen die zelf in armoede leven. Maar ook actoren die zich mogelijks minder bewust zijn van hun impact op het probleem (bijvoorbeeld lokale handelaars, huisvestingsactoren en ondernemers).

Op eenzelfde manier kijken wij ook ecosystemisch naar bijvoorbeeld zorg, duurzaamheid, lokale voedselproductie en consumptie, buurtontwikkeling...

Actief burgerschap / continuüm tussen vrijwillig engagement en sociaal ondernemen

Actief burgerschap gaat over het opnemen van sociaal engagement. Dat sociaal engagement kan verschillende vormen aannemen. Gaande van vrijwilligerswerk in een (sociaal-) culturele vereniging of een zorgorganisatie, over cohousing tot sociaal ondernemerschap, waarbij vanuit een sociale focus een verdienmodel gerealiseerd wordt. (Of zoals de sociale innovatiefabriek het verwoordt: Kenmerkend voor sociale ondernemers is dat ze hun missie op een ondernemende marktgerichte manier willen realiseren. Denk aan de verkoop van producten, het verhuren van diensten, het vermarkten van kennis enz.)

Vanuit onze keuze om actief burgerschap te versterken, zetten we in op een breed scala aan vormen van engagement zonder te willen labelen of te focussen op de verschillen. Het gaat erover dat de vrijwilliger vanuit zijn organisatie of een ondernemer vanuit zijn bedrijf gericht is op het realiseren van maatschappelijke winst.

Procesbegeleiding

Ons begeleidingswerk vatten we onder de noemer 'procesbegeleiding':

- we begeleiden het leerproces van mensen via vorming en opleiding
- we begeleiden processen van verandering
- we faciliteren gesprekken

De inhoud blijft bij de deelnemer of de groep. Wij leggen de focus op het proces, waarbij cocreatie het uitgangspunt is.

Onze rol als begeleider / facilitator bestaat er in om te structureren, samen te vatten, opdrachten aan te bieden, vragen te stellen, feedback te geven... Afhankelijk van de concrete leerdoelen van de deelnemers, reiken we inhoudelijke kaders aan, doen we aan competentietraining, bespreken we casussen, zetten we in op afstemming tussen de deelnemers, enzovoort. In onze procesbegeleiding gaat onze aandacht naar de mensen eerder dan naar de structuren. We begeleiden verandering van onderuit.

2 Missie, visie en kernwaarden van Stichting Lodewijk de Raet

2.1. Missie

“Stichting Lodewijk de Raet is een pluralistische instelling voor volwasseneneducatie. Het uitgangspunt voor haar beleid, werking en werving is een zelfbewuste samenleving in Vlaanderen die in haar verscheidenheid openstaat voor andere culturen. Stichting Lodewijk de Raet betreft werkt zowel op de culturele als de sociale, economische en politieke dimensies van onze samenleving.

De activiteiten van Stichting Lodewijk de Raet richten zich, in de traditie van het volkshogeschoolwerk, op de ontplooiing, emancipatie, mondigheid en participatie van de hele Vlaamse bevolking. Daarbij gaat bijzondere aandacht naar de complexe samenhang tussen de persoonlijke ontplooiing en de maatschappelijke ontwikkeling. Stichting Lodewijk de Raet wil een dynamische factor van sociale cohesie en culturele vernieuwing zijn in de Vlaamse gemeenschap en dit in Europees en mondiaal perspectief.”

De statuten van Stichting Lodewijk de Raet SON zijn terug te vinden onder [Bijlage 1: Statuten van Stichting Lodewijk de Raet](#).

De historiek van Stichting Lodewijk de Raet zijn terug te vinden onder [Bijlage 4: Stichting Lodewijk de Raet – van vroeger tot nu](#).

2.2. Visie: Actieve burgers in een veerkrachtige samenleving

Tijdens de voorbereiding van het beleidsplan organiseerden we een Scenario-oefening: we werkten een toekomstanalyse uit aan de hand van vier scenario's, vertrekkend van de vraag: “Hoe zal de samenleving, waarin we de burger willen versterken, er in 2030 uitzien?”. Vanuit 2 sleutelonzekerheden, namelijk de mate waarin de samenleving ‘veerkrachtig’ is en de mate waarin de ‘complexiteit’ in de externe omgeving toeneemt, kwamen 4 mogelijke werelden tot stand. Deze toekomstanalyse bevestigde dat bouwen aan een veerkrachtige samenleving, door het versterken van de burger ook voor de toekomst de kernopdracht blijft voor Stichting Lodewijk de Raet. Een samenvatting van deze Scenario-oefening en de toekomstanalyse kan je lezen in de bijlagen ([Bijlage 7: Scenario-ontwikkeling als voorbereiding voor het Beleidsplan 2021-2025](#)).

[Onze kijk op actieve burgers in een veerkrachtige samenleving](#)

Actief burgerschap zien we ruimer dan ‘politieke participatie’. Het verwijst naar de actieve rollen van elke burger in allerlei sociale verbanden zoals de werkplek, de familie, de school en het verenigingsleven. Om die rollen te vervullen zijn competenties vereist, waardoor burgers niet alleen vlotter kunnen handelen in deze sociale verbanden, maar ook oog en zin krijgen voor de bredere politieke, economische, culturele en sociale dimensies van hun handelen.

Wanneer we vormingswerk rond competenties voor sociale participatie in deze brede zin benaderen, draagt dit ook bij tot het bevorderen van de samenhang tussen de persoonlijke ontplooiing en de maatschappelijke ontwikkeling, waarvan sprake in onze missie. ‘Actief burgerschap’ behelst meer dan het voltijds meedraaien op de arbeidsmarkt, het opnemen van een politiek mandaat of het voorzitterschap van een vereniging. Actief burgerschap impliceert samen vorm geven aan de samenleving en het verhogen van veerkracht in de samenleving.

Actief burgerschap gedijt onder drie condities: als mensen zich verbonden weten; als ze een uitdaging ervaren; en als ze over het vermogen beschikken om te participeren. Deze laatste factor gaat ook over het gevoel dat je met inzet van je competenties een verschil kan maken en je aangesproken voelt op je persoonlijke competenties (‘actorschap’).

Onze kijk op cocreatie als basisprincipe

Wat is cocreatie?

Cocreatie is wat er gebeurt wanneer mensen, die zich betrokken voelen tot een plek of een complexe uitdaging, samen waarde creëren die tegemoet komt aan hun gedeeld belang. Het is een proces van respectvolle interacties tussen mensen die streven naar een gedeelde kijk op de gewenste toekomst en samen actie ondernemen om die toekomst vorm te geven.

“Buren, dorpsgenoten en lokale verenigingen nemen samen ‘zorg dragen voor elkaar’ in eigen handen. Ze bedenken en realiseren allerlei concrete initiatieven, zoals de ontwikkeling van een gedeelde buurttuin, de buurtradio... Ze gaan op bezoek bij mensen, verzamelen verhalen, organiseren ontmoetingen en zetten dorpsgenoten aan om ook actief hun rol in het ‘zorg dragen voor elkaar’ op te nemen.” (cfr. Thuis in Gavere)

“Inwoners en de gemeente werken samen om beschikbare ruimte (binnen en buiten) om te bouwen tot ontmoeting- en belevingsplekken in de buurt. Buren en verenigingen bouwen de voormalige kerk om tot een buurtplek (in en rond de kerk). Ze organiseren samen ontmoetingsmomenten, buurtmarkt, spelnamiddag, buurtsafari... De kerk wordt het centrum voor dynamiek in de wijk. Door hun acties nemen steeds meer buren een vrijwillig engagement op.” (cfr. Beleef(de) Plekjes Oosterzele)

“Een voormalig fabrieksgebouw krijgt een nieuwe tijdelijke buurtfunctie. Meerdere lokale actoren, organisaties, initiatieven worden deelgenoot en streven naar een gezamenlijke impact, zuurstof in de wijk en een leefbare buurt. Een fietsatelier, een kruidentuin, een vzw die duurzame landbouw promoot, een paaldanscollectief, een buurtkeuken, een makersplek... behoren tot de tijdelijke invullers. Vrijwilligers uit de buurt organiseren er een ‘weggeefshop’ voor kwetsbare buurtbewoners.” (cfr. Meubelfabriek Gent)

Cocreatie is omgaan met complexiteit

Onze huidige samenleving staat voor complexe culturele, sociale, economische en politieke uitdagingen. Door deze complexiteit stoten de huidige beslissingsmodellen op hun grenzen. De vooronderstelling dat we de behoeften van ieder individu, van iedere groep of van iedere gemeenschap volledig kunnen bevredigen, is niet langer houdbaar.

In deze complexiteit is het een utopie om te zoeken naar dé oplossingen. Pasklare oplossingen zijn niet voorhanden. Profit en social-profit organisaties, overheden, maar ook lokale verenigingen, actiegroepen en burgers moeten de toekomst creëren.

Complexe uitdagingen vragen om cocreatie: de knoop met alle betrokkenen in kaart brengen, elkaars belangen en denkbeelden leren kennen, een gedeeld toekomstperspectief ontwikkelen, ideeën laten opborrelen, om van daaruit waardevolle voorstellen te realiseren. Door cocreatie identificeren mensen zich met wat hun persoonlijke belangen overstijgt: het heden en de toekomst, zowel op macroniveau (de wereld), mesoniveau (de samenleving) als microniveau (de buurt, wijk of gemeente).

Cocreatie is de kracht van het verschil

We zien verscheidenheid als een essentieel kenmerk van het ‘mens-zijn’. Het is onze overtuiging dat de samenleving groeit als ze vanuit verscheidenheid wordt vormgegeven. Net in de interactie (soms ook het conflict) tussen verschillende meningen, perspectieven, waarden, overtuigingen, belangen... zitten de kiemen voor oplossingen.

Cocreatie vertrekt van de overtuiging dat mensen een mening hebben en beschikken over competenties om mee na te denken over de kwaliteit en de toekomst van hun straat, wijk, gemeente, stad en samenleving. Hoe de samenleving er in de toekomst het beste uitziet, is m.a.w. niet enkel een zaak van experts, strategen en beleidsmakers. Mensen zijn zelf ervaringsdeskundige en expert als het gaat over hun leefwereld. Door de dialoog te versterken, verwerven mensen samen nieuwe inzichten, vormen ze opinies, gaan ze waarden vergelijken, belangen behartigen, besluiten vormen en actie ondernemen.

Cocreatie realiseert

De voordelen van cocreatie zijn van economische, psychologische en maatschappelijke aard. Cocreatie activeert de aanwezige competenties. Economisch uitgedrukt, activeert cocreatie de competenties en het sociaal kapitaal waarin de samenleving en organisaties investeren. Maar het gaat voor ons om meer dan deze winst. Als gevolg van de verbindingen die door cocreatie ontstaan, treedt een multiplicatie-effect op: een collectief rendement dat groter is dan de som van de delen. Cocreatie genereert impact die zelden door individuele stakeholders alleen kan gerealiseerd worden. Cocreatie sluit nauw aan bij de ideeën van emancipatie, zelfsturing, verbondenheid en gedeelde verantwoordelijkheid. Waarden die binnen onze huidige samenleving als belangrijk worden ervaren. Cocreatie speelt positief in op de intrinsieke motivatie, waardoor je als gelijkwaardige partner en als autonoom individu deelhouder wordt van uitdaging, proces en uitkomst.

“Lokale besturen worstelen met bepaalde uitdagingen bij gebrek aan interne competenties, ervaring en expertise, terwijl er een groot potentieel aan talenten, ervaringen en kennis aanwezig is binnen de lokale gemeenschap.” (cfr. communicatievraagstuk van de stad Geraardsbergen)

“Vermaatschappelijking van de zorg kan niet zonder de inbreng van de betrokkenen en van vrijwilligers. Vanuit de formulering van het gedeeld belang en de gewenste impact wordt lokaal gewerkt aan een breed en ook door de burger gedragen netwerk. Cocreatie in de zorgsector zorgt ervoor dat de gebruiker/zorgvrager mee aan het stuur zit en de grens tussen zorgvrager en zorggever vervaagt. Zij worden partners in het verhaal die de kwalitatieve zorg van morgen cocreëren (cfr. Thuis in Gavere, Samen voor Talent).”

Vanuit diezelfde evolutie van vermaatschappelijking van de zorg ontstaat een transitie van de activiteiten in zorgvoorzieningen. Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat er in woonkernen of buurten steeds meer vrijwilligerswerk ontstaat. We ontwikkelen een outreachend vormingstraject voor mensen die zich vrijwillig inzetten, onder meer in de zorg. Het doel is om groepen te versterken die tot duurzame samenwerking willen komen, met elkaar in de buurten en met de lokale diensten en voorzieningen.

In de wijk Nieuw Gent begeleidde Kwadraet een groep van kwetsbare vrijwilligers en hun begeleiders in het beter omgaan met lastig gedrag. We onderzochten samen concrete voorvallen. Vragen als ‘Wat heb je toen gedaan dat werkte?’, ‘Wat zou je nog meer of anders kunnen doen?’ stonden centraal. Tegelijk leerden ze elkaar en elkaars werking ook beter kennen.

Wat wij onder leren verstaan

Leren = veranderen

Mensen zijn lerende wezens. In essentie worden we voortdurend beïnvloed door onze omgeving, door interacties met anderen, door eigen ervaringen. Het zorgt ervoor dat we voortdurend in beweging zijn, steeds weer een stapje verder zetten in onze ontwikkeling. Leren is een **continu proces**.

Veelal gebeurt **leren onbewust**, vanuit onze ervaringen integreren we ons gedrag. Wij brengen dat leren in het bewustzijn van mensen, groepen en ecosystemen. We maken de vergelijking met een ijsberg (Mc Lelland): boven de waterlijn zit ons gedrag, onze verbale, non-verbale en paraverbale communicatie; onder de waterlijn zit de complexiteit van onze opvattingen, ervaringen, emoties, verlangens, persoonlijkheid en ambities. Het is vanuit de interactie met de ander en de constante beïnvloeding van elkaar dat we onze gedachten en onze opvattingen vormgeven, aanpassen en ons gedrag veranderen.



Leren = hernieuwbare energie ontwikkelen

De mate waarin mensen de mogelijkheid hebben om actief in te zetten op leren en ontwikkelen, hangt samen met de mate waarin er in onze samenleving ruimte is om veerkrachtig te zijn / veerkracht op te bouwen. Wij ondersteunen mensen in het naar boven halen van die **veerkracht**. Het wordt een **bron van hernieuwbare energie**: de energie die nodig is om de eigen ontwikkeling te blijven voeden en om een rol in de samenleving op te nemen. Hier ligt een uitermate belangrijke rol voor het leren vanuit sociaal-culturele praktijken.

Het belang van sociaal leren

Om te leren heb je anderen nodig. Wij zetten expliciet in op **sociaal leren**. Leren speelt zich af in de interactie tussen de omgeving, persoonlijke factoren en het gedrag van de lerende (A. Bandura). Mensen leren door naar elkaar te kijken: hoe men iets doet en wat de gevolgen zijn. Het uitwisselen van ervaringen, succesverhalen oogsten, praktijktheorie verzamelen en cocreëren zijn dan ook terugkerende elementen in ons begeleidingswerk. We gaan daarbij actief aan de slag met **verschil**: omdat we geloven dat het binnenbrengen van andere perspectieven verbreding, verdieping en van daaruit ook vernieuwing mogelijk maakt. We streven naar echte betrokkenheid en **deelhouderschap** door een vragende socratische houding aan te nemen, want vragen brengen meer in beweging dan antwoorden.

Vanuit sociaal leren, actief opzoeken van verschil en deelhouderschap, wordt het geleerde toegepast in de diverse levensdomeinen, in het functioneren als partner, vriend, collega, begeleider of buur. Hierbij merken we op dat de grens steeds meer vervaagt tussen de persoonlijke ontwikkeling van mensen en het uitbouwen van hun professionele of sociale competenties. Het sociaal-cultureel werk kan niet zonder het sociaal leren.

Leren en ontwikkelen is voor ons steevast **relationeel en cocreatief**. Dat wil zeggen dat we de aanpak voortdurend bijsturen in functie van het verloop van het proces, dat we het leren samen vorm geven, dat het eigenaarschap voor het leerproces blijft bij het lerende individu of de lerende groep. De vraag: 'Wat heeft het individu, de groep, of het systeem nodig om een volgende stap te zetten in de ontwikkeling?' vormt steevast onze leidraad.

Een veel gebruikte techniek in de vormingen van Kwadraet is het inzetten van praktijktheorie. We vertrekken van succeservaringen van de deelnemers. "Denk aan een situatie waarbij dit al goed lukte. En wat maakte dat dit zo goed lukte?" is een geregeld terugkerende instructie. Het brengt de succesfactoren naar boven rond de kwestie die op dat moment aan de orde is. Het bijeenbrengen van die succesfactoren geeft al gauw een blauwdruk over hoe je bepaalde situaties kan aanpakken. Als facilitator kan je dan met enkele toevoegingen het theoretisch kader vervolledigen. Het is een dankbare praktijk om de dynamiek in groepen hoog te houden en om aan te sluiten bij het leerniveau van de deelnemers. We maken gebruik van de aanwezige krachten en expertise in de groep om zo van onderuit te werken.

Onze kijk op interculturaliteit

Stichting Lodewijk de Raet wil bijdragen aan een pluralistische samenleving die vorm en betekenis krijgt doorheen de interacties tussen mensen en groepen in de samenleving. Het is voor ons belangrijk dat we dit benaderen vanuit een inclusief samenlevingsperspectief. Door interacties tussen groepen en mensen ontstaat gemeenschap. Het is onder meer onze rol om de interacties tussen mensen en de dialoog mogelijk te maken, te bevorderen en het verschil (in visies, belangen, tradities, cultuuruitingen, ...) te verbinden. Onze kijk daarin vertrekt vanuit volgende principes:

- het besef van de dynamische en veelvormige identiteit van mensen en groepen;
- en daaraan gekoppeld: gelijke kansen voor iedereen als basisvoorwaarde om te participeren;
- een visie op kennis: uit interactie wordt kennis geboren, alle menselijke kennis is voorlopig;
- de aanwezigheid van een transculturele moraal (bijvoorbeeld Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens);
- de bevordering van de interactieve mogelijkheden van groepen en individuen.

Methodische benadering van interactieve diversiteit: kruispunten opzoeken en creëren

Het kruispuntdenken biedt een alternatief voor het denken in labels of eenzijdige identiteiten. Mensen zijn niet onder een hoedje te vangen: ze zijn bijvoorbeeld niet alleen moslim, maar ook vrouw en mama en buurvrouw en Belg... en dat allemaal afhankelijk van wanneer en waar je hen aanspreekt of zij jou aanspreken. Op kruispunten komen verschillende assen samen uit het verhaal van een mens of van een groep mensen.

Publieke ruimtes, maar ook organisaties, scholen, bedrijven, vormingen etc. zijn evenzeer zulke kruispunten: tijdelijke plaatsen van botsing en ontmoeting, van verschillende perspectieven maar gedeelde belangen, explosief én creatief. Daar situeert zich ons werk. We merken een duidelijke verschuiving in onze praktijk.

Meer reliëf

We spreken intussen over superdiversiteit. Al blijft het polariserende 'wij-zij'-denken hardnekkig aanwezig, in de realiteit is er steeds meer sprake van diverse groepen en subgroepen, er is diversiteit in de diversiteit, en ze verandert voortdurend. Dat maakt meer nuance mogelijk en op sommige plekken ook vanzelfsprekend. We hebben nooit ingezet op leerprocessen om de 'ander' beter te leren kennen, maar wel op het versterken van vaardigheden om in gesprek te gaan, om te gaan met verschillen in standpunt, geloof, visie, achtergrond. De nood aan dit soort vaardigheden, of het faciliteren van dit soort 'moeilijke' gesprekken, is volgens ons alleen maar groter geworden.

Op zoek naar de 'andere' stem

We gaan actiever dan vroeger op zoek naar de stem van de minderheid, welke die ook is. Door ruimte te maken en rekening te houden met de noden van alle betrokkenen, bouwen we aan meer begrip en inclusie. De procesbegeleiders van Kwadraet volgden daartoe een training Deep Democracy, level 1 en 2.

In Nieuw Gent organiseren verschillende organisaties initiatieven voor de bewoners: er is onder meer de Zuidpoort met een werking voor en door mensen in armoede, Samenlevingsopbouw is er bezig met samentuinen, Voetbal in de Stad serveert koffie in 'Bij Pino'. Zij doen daarvoor allemaal beroep op vrijwilligers. Stad Gent doet beroep op Stichting Lodewijk de Raet om een vormingstraject te organiseren om deze vrijwilligers te versterken in het omgaan met grensoverschrijdende situaties. Hoe reageer je als iemand dronken is en de sfeer omslaat? Wat doe je als je racistische uitlatingen hoort? Wat als er ruzie ontstaat? We bouwden ons traject op vanuit volgende principes:

- *Gelijkwaardigheid als uitgangspunt: iedereen is vanuit eigen leven expert, begeleider komt niet de les spellen, niemand kan iemand anders de les spellen, maar we kunnen oneindig veel van elkaar leren.*
- *Sleutelen aan vaardigheden werkt pas als er ook aan je eigen veerkracht wordt gewerkt. Door jezelf beter te leren kennen en waarderen, bouw je aan een stevige basis van waaruit je beter en duidelijker kan communiceren.*
- *Waardering werkt. We focussen niet op problemen en gebreken, maar onderzoeken in de eerste plaats de aanwezige successen, mogelijkheden en krachten.*
- *Je moet niet alles zelf kunnen, want samen kunnen we alles. Complexe situaties vragen complexe oplossingen, dat hoef je niet alleen te klaren. Daarom kiezen we ervoor dat ook begeleiders van de verschillende initiatieven erbij zijn.*
- *Deelnemers reiken zelf concrete vragen en situaties aan, want leren ontstaat doordat het uit het leven gegrepen is.*
- *Onze waarden en aspiraties spelen ook mee: Waar sta je voor als vrijwilliger? Welke waarden wil je vanuit jouw werking uitdragen? En wat betekenen die mooie woorden in de praktijk?*
- *'Grounded theory' is een dure term om te zeggen dat we onze 'theorie' zoveel mogelijk opbouwen in de taal van de praktijkverhalen van de deelnemers.*

2.3. Kernwaarden

Waarom doen we wat we doen?

Onze complexe samenleving botst op de grenzen van haar mogelijkheden. Meer en meer wordt duidelijk dat de huidige spelregels aan herziening toe zijn. De diversiteit op de werkvloer en in lokale gemeenschappen, de globalisering en digitalisering zorgen ervoor dat besturen niet meer kan zonder iedereen te betrekken. Meer cocreatie versterkt het vermogen om complexe uitdagingen aan te pakken. Dit neemt niet weg dat er veel koudwatervrees is om in een multi-stakeholder setting te stappen. De drang om vanuit het eigen gelijk en de homogene groepsidentiteit te vertrekken kan dit versterken. Het bespreekbaar maken van aannames en het toetsen aan overtuigingen die samenwerking en cocreatie bevorderen, vormt een belangrijk deel van ons werk.

Overtuigingen en waarden die cocreatie bevorderen

VERSCHIL brengt ons verder

Net in de interactie tussen verschillende meningen, perspectieven, waarden, overtuigingen en belangen zit de kiem voor duurzame oplossingen en maatschappelijke verandering.

DEELHOUDERSCHAP wekt energie en verantwoordelijkheid op

Die energie komt vrij als mensen persoonlijk betrokken zijn, zich verbonden voelen, zich engageren en zelf mee aan de kar trekken. De samenleving kan pas transformeren als mensen zich mede-eigenaar voelen en daarin verantwoordelijkheid krijgen en dragen.

HORIZONTALAAL verbinden

Beslissingen worden beter als ze horizontaal tot stand komen, namelijk wanneer samenwerking en afspraken onder gelijken (peers) gebeurt en macht zoveel mogelijk gedeeld wordt. Zodat niemand naar boven moet kijken om initiatief en verantwoordelijkheid op te nemen.

3 Hoe wij ons organiseren

3.1. Drie clusterwerkingen, drie sterke merken

Om haar missie te operationaliseren werkt Stichting Lodewijk de Raet in drie gespecialiseerde clusterwerkingen. Het werken met, drie kernen van activiteit, is een strategische keuze. Hiermee wil Stichting Lodewijk de Raet haar impact en efficiëntie verhogen door de beschikbare energie (mensen en tijd) te focussen op drie publiek herkenbare deelgebieden. De drie clusters vertrekken van eenzelfde visie en waardenkader, maar verschillen in hun actiegebied, doelpubliek en beoogde impact:

- **KWADRAET** faciliteert leren en versterkt mensen en groepen om beter hun plek, rol en engagement in hun omgeving op te nemen. We ondersteunen mensen om samen te participeren. Omdat samen participeren ook in elke organisatie of leef- of werkomgeving een stap vormt in de richting van een open en gedragen democratische samenleving.
- **SCHAKEL (in lokaal cocreëren)** bouwt aan, ondersteunt en faciliteert lokale cocreatieve processen die vertrekken vanuit plekken of uitdagingen. We doen dit in partnerschap met burgers, burgerinitiatieven, verenigingen, lokale overheden, organisaties en lokale ondernemers. Onder lokaal cocreëren begrijpen wij samenwerkingsprocessen waarbij stakeholders samen waarde creëren door te bouwen aan hun gemeenschap of community.
- **ACTIEF NA PENSIOEN** versterkt mensen die de overstap maken van actief werken naar actief burgerschap. We doen dit enerzijds door vormingen en seminars te organiseren voor mensen die de overstap maken. Anderzijds zoeken we samen met de doelgroep naar kansen om nieuwe rollen op te nemen en kansen om hun potentieel (ervaring, inzichten, expertise...) optimaal te laten renderen.

3.2. Onze kijk op kwaliteitsvol werken

- **Kwaliteitszorg:** Stichting Lodewijk de Raet ontwikkelde in de afgelopen jaren een kwaliteitszorgsysteem op maat onder de naam KWALIRAET. Voor elk van onderstaande 8 terreinen werden criteria voor kwaliteit vastgelegd en procedures voor kwaliteitszorg t.a.v. medewerkers, deelnemers, doelgroepen, opdrachtgevers, partnerschappen... uitgeschreven. Ons kwaliteitszorgsysteem wordt geregeld geëvalueerd en verfijnd op basis van voortschrijdend inzicht en noodzaak. Kwaliraet is toegankelijk voor medewerkers en bestuurders.

1. Organogram en visie
2. Primaire processen
3. Medewerkersbeleid
4. Externe en interne communicatie
5. Planning en Voortgangsrapportage
6. Financieel beheer
7. Administratieve processen
8. Good governance

Elk onderdeel heeft een aparte map met de nodige documenten of fiches. Kwaliraet is toegankelijk en hanteerbaar voor alle medewerkers en bestuurders. Een overzicht van de structuur en inhoud kan je lezen onder bijlage 4: Kwaliraet.

- **Organisatie-architectuur:** Met onze organisatie-architectuur willen we de toekomst samen vorm geven. Het verleent meerwaarde: gedragen keuzes, sterkere beslissingen, snellere reactie op uitdagingen en ontwikkelingen bij medewerkers, stakeholders, overheid, opdrachtgevers, ...

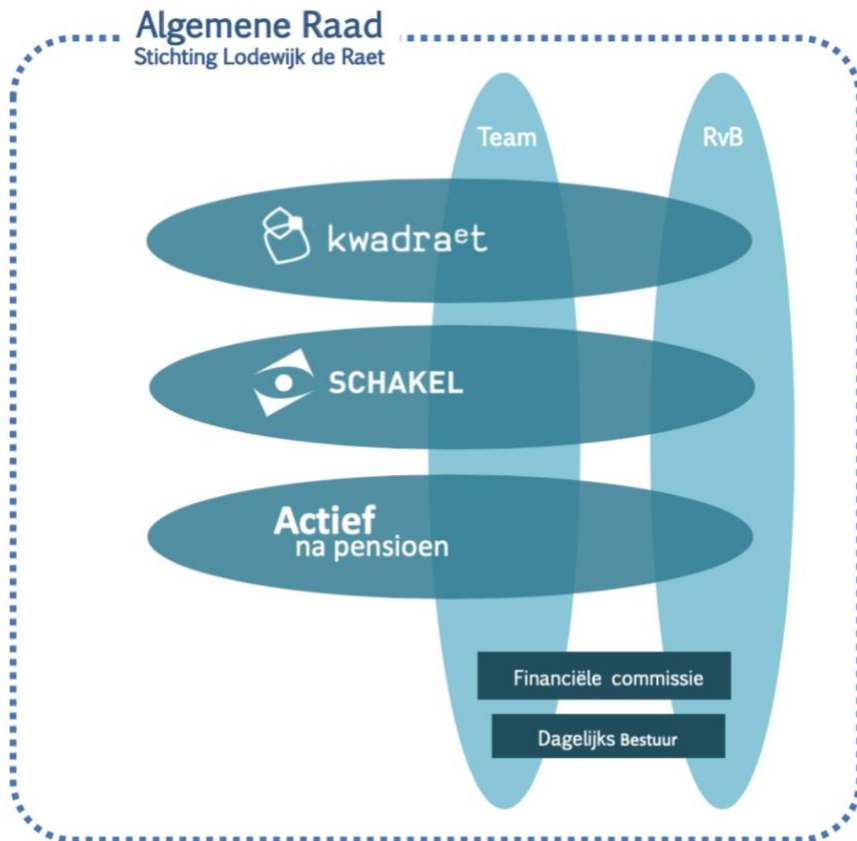
- **Zelfsturing:** De drie clusters ontwikkelen zich zoveel mogelijk autonoom en zelfsturend. We kiezen om een gedeelde verantwoordelijkheid en deelhouderschap te stimuleren binnen de organisatie, waardoor medewerkers en stakeholders dicht betrokken zijn bij het door het bestuur vastgelegde kader. Het Dagelijks Bestuur is een collegiaal orgaan (zie verder). De organisatiearchitectuur evolueerde in de richting van deze doelstelling. Zo is de directeursfunctie de facto opgenomen door het Dagelijks Bestuur, waarin elke cluster een vaste afgevaardigde heeft. We zetten in het afgelopen jaar prille stappen in deze ontwikkeling. In deze beleidsperiode nemen we dit verder op onder OD-10 (*Hfdst 7: Strategisch doelenkader*).
- **Impactgericht werken :** Onze kwaliteitsfocus verschuift steeds meer van het klassiek output-denken naar het nadenken over duurzame verandering op langere termijn. Welke duurzame, wezenlijke verandering zien we graag gebeuren door ons toedoen? Welke duurzame impact willen we vanuit de drie clusterwerkingen realiseren? We zoeken gedurende deze beleidsperiode naar een methode om onze impact steeds meer in beeld en in kaart te brengen per operationele doelstelling.
- **Personeelsbeleid:** Stichting Lodewijk de Raet heeft al sinds haar ontstaan een beleid gevoerd dat kwalitatief sterke medewerkers wil aantrekken en behouden. Daarom betaalt ze al haar stafleden in de schaal L1 binnen PC 329.01, vergelijkbaar met een masterdiploma in het onderwijs (eventueel na een groeipad van zes jaar, indien de medewerker geen masterdiploma of gelijkwaardige ervaring heeft bij aanvang). Ondermeer daardoor is er weinig verloop in de staf, wat de ervaring en continuïteit ten goede komt.

3.3. Organogram

Stichting Lodewijk de Raet is een Stichting van Openbaar Nut. Dat houdt in dat er geen Algemene Vergadering is. De rol die in andere organisaties aan de AV is toebedeeld, wordt door de bestuurders opgenomen. Zij voeren een erfenis uit en dienen volgens statutaire regels zelf in opvolging te voorzien. De huidige organisatiearchitectuur staat in functie

van de impact die we beogen via drie clusters en het streven naar een zo groot mogelijke autonomie ervan binnen de context van een Stichting.

- **Raad van bestuur:** De Raad van bestuur bestaat uit minstens zeven bestuurders die het beleid en de



toekomst van Stichting Lodewijk de Raet mee uitstippelen. Zij komen een achttal keer per jaar samen. De afgevaardigde van elke cluster die deel uitmaakt van het Dagelijks Bestuur, wordt ook uitgenodigd. De samenstelling van de Raad van bestuur kan je lezen in de bijlagen (*Bijlage 3: Samenstelling bestuur Stichting Lodewijk de Raet*).

- **Dagelijks bestuur:** De voorzitter, de bestuurssecretaris en een bestuurder vormen samen met drie stafmedewerkers, aangeduid door de clusters, het Dagelijks bestuur. Het Dagelijks bestuur overlegt maandelijks en buigt zich over de dagelijkse werking, interne communicatie en afstemming tussen clusters.
- **Financiële commissie:** De financiële commissie bestaat uit de leden van het Dagelijks bestuur en een aantal door de het bestuur benoemde bestuurders en externe experts, evenals de verantwoordelijke voor de financiële dienst. De Financiële commissie buigt zich over het financieel beleid en voedt het bestuur om goede keuzes te maken. De Financiële commissie komt jaarlijks minstens 2 maal samen.
- **Algemene raad:** De Algemene Raad brengt verschillende perspectieven samen voor dialoog. Het is een open forum waar onze stakeholders, partnerorganisaties, bestuursleden en medewerkers hun inzichten, kennis en ervaring delen en samen nadenken over de grote lijnen voor de toekomst. Deze wisselende groep buigt zich over maatschappelijke uitdagingen. Jaarlijks wordt minstens één Algemene Raad georganiseerd.
- **Medewerkers:** Stichting Lodewijk de Raet beschikt over een vast multidisciplinair team van momenteel zeven groeps- en procesbegeleiders met een breed palet aan competenties, beroepskwalificaties en ervaring in het werken met diverse doelgroepen of in bepaalde contexten (6,2 VTE, eind 2019). Daarnaast zijn er drie

medewerkers voor de ondersteuning (administratie, personeelsbeleid, communicatie, onderhoud ... (2,1 VTE, eind 2019).

- **Freelance medewerkers en partnerorganisaties:** Stichting Lodewijk de Raet kan beroep doen op een 20-tal freelance medewerkers die dicht bij de organisatie staan en mee haar waarden uitdragen. Freelance medewerkers worden ingeschakeld omwille van specifieke, aanvullende competenties, ervaring en beroepskwalificaties. De inzet van freelance medewerkers bedraagt jaarlijks ongeveer 600 vormingsuren, goed voor ongeveer 1,2 VTE. Daarnaast werkt Stichting Lodewijk de Raet zoveel mogelijk samen, in partnerschap met organisaties.

3.4. Ons doelpubliek, stakeholders en communicatiekanalen

Stichting Lodewijk de Raet richt zich tot alle mensen (individueel of collectief) die (potentieel) een rol opnemen op het continuüm van actief burgerschap, tussen sociaal engagement en sociaal ondernemen. We clusteren onze beoogde doelgroep in vier categorieën:

Burgers (individueel):

- Mensen op zoek naar vorming of begeleiding
- Mensen op zoek naar info, visie, antwoorden, tools, oplossingen
- Sociaal ondernemers
- Medewerkers van gemeenten, politici
- Collega's van partnerorganisaties
- Mensen die dicht bij onze organisatie staan en de doelstellingen en de missie mee uitdragen

Gemeenschappen en ecosystemen (collectief):

- Mensen die zich verbonden weten op niveau van een straat, buurt, wijk, deelgemeenten, gemeente
- Mensen die zich verbonden weten rond een gedeelde plek of een gemeenschappelijke uitdaging

Groepen (collectief):

- Vrijwilligersgroepen
- Teams, verenigingen, organisaties
- Samenwerkingsverbanden, burgerinitiatieven, burgercollectieven
- Adviesraden, belangengroepen
- Partnerorganisaties

Lokale en regionale overheden:

- Lokale overheden
- Intergemeentelijke samenwerking
- Provinciebesturen

Deze groepen willen we op gepaste wijze informeren en betrekken.

Matrix doelgroepencommunicatie:

Kanaal	Omschrijving	Doelpubliek
website: www.stichtinglodewijkdereat.be	Overzichtspagina van Stichting Lodewijk de Raet. Doorverwijzing naar de verschillende cluster. Informatie over Stichting Lodewijk de Raet, haar rijke historiek en formele structuur.	Breed: gericht op alle doelgroepen

website: www.kwadraet.be	Begeleidingsaanbod van de cluster Kwadraet en inschrijvingsplatform voor de cursussen in open aanbod. Informatie en kennisdeling rond werken in groepen en individuele versterking. Aanbod op maat.	Burgers (individueel), Groepen (collectief) en Overheden
website: www.vorbereidingoppensioen.be	Aanbod van de cluster Actief Na Pensioen. Verschillende formules van seminaries en vormingen. Inschrijvingsplatform.	Burgers (individueel), Groepen (collectief), bedrijven, ondernemers, HR-medewerkers
website: www.cocreatie.be	Info en praktijksite van de cluster Schakel. Gericht op informatie rond lokale cocreative projecten. Gericht op kennisdeling en ondersteuning van lokale praktijken.	Burgers (individueel), Gemeenschappen, ecosystemen Groepen (collectief) Overheden
website: www.cocreatiegids.be	Platform website van de cluster Schakel. Gericht op het creëren van verbinding en kennisdeling tussen mensen die actief lokaal cocreëren, burgerinitiatieven, sociale ondernemers.	Burgers (individueel), Gemeenschappen, ecosystemen en groepen (collectief) Overheden
Facebookpagina kwadraet 729 volgers	Volgers op de hoogte brengen van nieuws in het vormingsaanbod. Promotie voor het open aanbod. Directe interactie met volgers.	Burgers (individueel), Groepen (collectief) en Overheden
Facebookpagina Schakel 244 volgers	Lokale cocreative praktijken in beeld brengen en delen binnen het ecosysteem. Informatie en nieuws delen. Directe interactie met volgers.	Burgers (individueel), Gemeenschappen en ecosystemen
Twitterpagina Kwadraet 190 volgers	Volgers op de hoogte brengen van nieuws in het vormingsaanbod. Promotie voor het open aanbod. Directe interactie met volgers.	Burgers (individueel), Groepen (collectief) en Overheden
YouTube-kanaal Kwadraet	Delen van inzichten en praktijken rond cocreatie. Doorgroeien naar een alternatieve leeromgeving.	Burgers (individueel) Groepen (collectief)
LinkedIn Schakel	(toekomstig) Professioneel nieuwskanaal van Schakel over lokaal cocreëren. Nadruk op het zoeken naar contacten, mogelijkheden, nieuwe netwerken verkennen en gebruiken, kennis en inzichten delen. (in combinatie met persoonlijke LinkedIn-profielen van de medewerkers)	Burgers (individueel), Gemeenschappen, ecosystemen en groepen (collectief) Overheden
LinkedIn Kwadraet 146 volgers	Professioneel nieuwskanaal van Kwadraet. Nieuwe contacten leggen, netwerk verbreden. Nieuwe netwerken verkennen en gebruiken, kennis en inzichten delen. (in combinatie met persoonlijke LinkedIn-profielen van de medewerkers)	Burgers (individueel), Gemeenschappen, ecosystemen groepen (collectief) Overheden
Digitale nieuwsbrief Kwadraet aantal abonnees: 5261	Cursusaanbod delen, kennisdeling, inzoomen op inhoudelijke thema's. 7X per jaar.	Burgers (individueel) Groepen
Verder uitbouwen van het communicatienetwerk binnen het ecosysteem	Mensen die betrokken zijn bij onze missie, projecten of zelf lokaal cocreëren, dragen mee de boodschap uit. We communiceren actief binnen dit netwerk, met de bedoeling om nieuwe inzichten te delen en te laten circuleren, het ecosysteem te versterken en te laten groeien.	

4 Kerngegevens en cijfers

4.1 Financiële gegevens

Hieronder geven we een overzicht van de financiële gegevens van Stichting Lodewijk de Raet en de evolutie doorheen de huidige beleidsperiode.

(*) De gegevens voor 2019 zijn een inschatting op basis van de resultaten tot en met september 2019. Voor verdere details verwijzen we naar onze gegevens in Kiosk.

	2016	2017	2018	2019*
subsidies SCW	228.296	232.870	236.264	239.196
evolutie t.o.v. 2016	100%	102%	103%	105%
subsidies totaal (SCW+andere)	373.488	338.072	347.480	346.196
evolutie t.o.v. 2016	100%	91%	93%	93%
contributie activiteiten	323.600	289.201	377.487	400.000
evolutie t.o.v. 2016	100%	89%	117%	124%
schenkingen en overige opbrengsten	15.351	4.692	3.006	2.000
evolutie t.o.v. 2016	100%	31%	20%	13%
totale opbrengsten	736.904	656.756	752.853	759.675
evolutie t.o.v. 2016	100%	89%	102%	103%
personeelskost	590.454	488.485	558.073	637.849
evolutie t.o.v. 2016	100%	83%	95%	108%
diensten, goederen & andere kosten	75.165	99.356	112.485	112.233
evolutie t.o.v. 2016	100%	132%	150%	149%
afschrijvingen en voorzieningen	22.518	24.052	23.696	25.200
evolutie t.o.v. 2016	100%	107%	105%	112%
kost totaal (excl. afschrijvingen en voorzieningen)	665.619	587.841	670.558	750.082
evolutie t.o.v. 2016	100%	88%	101%	113%
kost totaal (incl. afschrijvingen en voorzieningen)	688.137	611.893	694.254	775.282
evolutie t.o.v. 2016	100%	89%	101%	113%
bedrijfsresultaat boekjaar	48.767	44.863	58.599	- 15.607
evolutie t.o.v. 2016	100%	92%	120%	-132%
VTE totaal	7,27	6,3	7,56	7,58
evolutie t.o.v. 2016	100%	87%	104%	104%

In onderstaand schema brengen we de belangrijkste financiële gegevens van Stichting Lodewijk de Raet visueel in beeld:

EVOLUTIE FINANCIEN



4.2 Medewerkers

Onderstaand schema schetst de evolutie van de personeelsbezetting binnen Stichting Lodewijk de Raet van 2016 tot 2019. De personeelsbezetting wordt weergegeven in VTE (decimaal) en opgesplitst in educatieve staf en ondersteunende staf. We vermelden in dit schema ook het aandeel freelance medewerkers, eveneens uitgedrukt in VTE per jaar. De verschuiving in de verhouding tussen het aandeel educatieve staf en ondersteunende staf is in de afgelopen jaren sterk gewijzigd. We konden dit realiseren door efficiënter te werken, het op punt zetten van processen en procedures en een hoge mate van zelfsturing binnen het team.

	2016	2017	2018	2019
Educatieve staf	5,4	4,7	6,2	6,8
<i>In vast dienstverband</i>	<i>4,0</i>	<i>3,6</i>	<i>4,8</i>	<i>5,1</i>
<i>Freelance</i>	<i>1,4</i>	<i>1,1</i>	<i>1,4</i>	<i>1,8</i>
Ondersteunende staf	3,3	2,7	2,5	2,5
<i>Directietijd</i>	<i>0,6</i>	<i>0,6</i>	<i>0,4</i>	<i>0,4</i>
<i>Financieel en personeelsbeleid</i>	<i>0,8</i>	<i>0,8</i>	<i>0,8</i>	<i>0,8</i>
<i>Administratie en ICT</i>	<i>1,4</i>	<i>0,8</i>	<i>0,8</i>	<i>0,8</i>
<i>Logistiek</i>	<i>0,5</i>	<i>0,5</i>	<i>0,5</i>	<i>0,5</i>
Aantal medewerkers in vast dienstverband	10,0	9,0	11,0	10,0
Totaal VTE in dienstverband	7,3	6,3	7,3	7,6

4.3 Werking in kengetallen

Onderstaande kengetallen geven een overzicht van de werking van Stichting Lodewijk de Raet en schetsen de evolutie ervan in de afgelopen jaren. Bij de opmaak van dit beleidsplan waren de cijfers voor het werkjaar 2019 nog niet volledig beschikbaar. De cijfers voor het werkjaar 2019 (*) zijn een prognose op basis van de reële cijfers tot en met september 2019.

	2014	2015	2016	2017	2018	prognose 2019
urennorm waarvoor decretaal erkend	1.750	1.750	1.750	1750	1000	1000*
totaal aantal gerealiseerde vormingsuren	2.382	2.533	2760	2270	2647	2600*
open vormingsuren	924	791	758	681	1170	1200*
vormingsuren op vraag van organisaties, maatwerk	1.458	1.742	2002	1589	1477	1400*
decretale vormingsuren	1.782	2.036	1988	1970	1727	1750*
aantal vormingsprogramma's	237	219	224	189	217	220*
aantal volkshogescholen waarmee samenwerking	6	3	2	3	1	2
aantal provincies (incl. Brussel) waarin actief	6	6	6	6	6	6
totaal aantal deelnemers	3.409	3.109	3395	2962	2993	2900*
gemiddeld aantal deelnemers per programma	14	14	15	16	14	14*
VTE aantal vaste medewerkers op jaarbasis	7,8	8,03	7,27	6,3	7,26	7,58
totaal VTE educatieve medewerkers op jaarbasis (incl. freelance)	5,1	5,34	5,37	4,73	6,17	6,83*
totaal VTE vaste educatieve medewerkers	3,9	4,1	3,97	3,6	4,76	5,08
vormingsuren per VTE vaste educatieve	611	618	695	630	592	590*

4.4 Spreiding van aanbod

Stichting Lodewijk de Raet heeft een werking met een relevantie en uitstraling voor het Nederlandse taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad. Ons begeleidingswerk speelt zich af tussen De Panne en Maasmechelen, je komt ons tegen in de Brusselse rand en in het centrum van de hoofdstad.

Uit de kengetallen van afgelopen jaren blijkt dat we garant staan voor een evenwichtige spreiding van activiteit. Onderstaande tabel toont de evolutie in de landelijke spreiding (% verdeling v/d vormingsuren) over de periode van 2016 tot 2019. Tijdens vorige beleidsjaren werd onze relevantie en uitstraling op deze manier gestaafd.

	2016	2017	2018	2019*
Antwerpen	12%	15%	20%	20%
Brussels Gewest	13%	14%	6%	5%
Limburg	6%	9%	6%	6%
Oost-Vlaanderen	32%	27%	37%	36%
Vlaams Brabant	11%	9%	8%	8%
West-Vlaanderen	18%	20%	19%	20%
Buiten Vlaanderen**	8%	6%	5%	5%

(*) De cijfers voor het werkjaar 2019 zijn een prognose op basis van de reële cijfers tot en met september 2019.

(**) De uren 'Buiten Vlaanderen' hebben betrekking op residentiële cursussen in de Ardennen, voor inwoners uit Vlaanderen.

5 Maatschappelijke analyse & zelfevaluatie

5.1 Fasering en tijdspad van het beleidsplanningsproces

Bij de opmaak van dit Beleidsplan hanteerden we onderstaande fasering en tijdspad:

Wanneer	Wat	Wie
jun. '17	Toelichting nieuw decreet aan de staf (De Federatie)	Staf
jul. '17	Opmaak draft beleidsplanningsproces	Staf
sept. '17	Sleutelmoment: Toelichting nieuw decreet aan het bestuur (De Federatie) + voorstelling tijdspad, stappen, sleutelmomenten: bespreking + bijsturing	Raad van bestuur
sept. '17 - feb. '18	Service Design traject onder begeleiding van Twisted Studio. Uitgangsvraag: Hoe kan de cluster Schakel in de toekomst meer impact genereren? Samen met stakeholders zochten we naar nieuwe inzichten en mogelijkheden. Dit proces resulteerde in verschillende testopstellingen in de aanloop naar dit plan. (twee denkmomenten met de stakeholders: 15 nov. '17 en 22 feb. '18)	Cluster Schakel + stakeholders
	Verscherpen van het cluster profiel van Kwadraet en omschrijving van onze ambacht. Team Strategic Meeting: oplossingsgerichte en strategische denkoefening vanuit de kernvraag 'Hoe kan het begeleidingswerk van Kwadraet ook op lange termijn bijdragen tot meer maatschappelijk aandeelhouderschap?'	Cluster Kwadraet
feb. '18	Sleutelmoment: Voorstelling toekomstscenario's / eerste bespreking functies en rollen / concrete invulling van het tijdspad (Welke stappen zijn nodig?) / samenstelling beleidsplanningsteam (BPT) + planning	Raad van bestuur + staf
jan. - sept. 18	Verfijnen toekomstscenario's + opzetten van experimenten (prototyping) / inzicht: omgeving, partners, klanten, collega's, betrokkenen...	Beleidsplanningsteam, staf, clusters
6 jul. '18	Denkmoment met de stakeholders rond impact: 'Hoe kunnen we impact realiseren? Hoe krijgen we onze impact in beeld en in kaart?'	Cluster Schakel + stakeholders
okt. – nov. '18	Samenbrengen van inzichten + analyse	Beleidsplanningsteam, staf, clusters, betrokkenen en partners
okt. '18	Focusgroep met tiental stakeholders	Cluster Kwadraet
nov. '18	Online bevraging van een 40-tal stakeholders	Cluster Kwadraet
nov. 18 - jan. 19	Sleutelmoment: Scenario-oefening: focus wereld/omgeving 2030, uitgewerkt onder begeleiding van ShiftN (Philippe Vandenbroeck) + systeemopstelling	Algemene raad + Raad van bestuur + staf + stakeholders
jan. '19	Sleutelmoment: Voorstelling toekomstscenario's / eerste bespreking functies en rollen / concrete invulling van het tijdspad (Welke stappen zijn nodig?) / samenstelling beleidsplanningsteam + planning (BPT)	Raad van bestuur + staf
jan. - feb. '19	Zelfevaluatie SWO-ART binnen de clusters: Kwadraet, Schakel en Actief Na Pensioen en de volledige staf (25 feb. '19) en de Raad van bestuur.	Clusters + Staf

maart - juni '19	Van beleidsuitdagingen naar strategische en operationele doelen	Beleidsplanningsteam, clusters, staf, Raad van bestuur
mei. '19	Sleutelmoment: eerste bespreking visietekst en keuze van de functiemix en strategische doelstellingen	Raad van bestuur + staf
juni '19	Sleutelmoment: definitieve tekstredactie visietekst	Raad van bestuur
aug. '19	Bespreking van de strategische doelstellingen binnen de clusters: Kwadraet, Schakel en Actief Na Pensioen	Clusters
5 sept. '19	Bespreking operationalisering, samenbrengen clusterdoelen in operationeel plan.	Staf
1 okt. '19	Eerste ontwerp tekst strategische doelstellingen	Raad van bestuur
9 okt. '19	Bespreking financiële vertaling van het operationeel plan	Staf
5 nov. '19	Sleutelmoment: definitieve redactie strategische en operationele doelstellingen, bespreking plan van aanpak	Raad van bestuur
3 dec. '19	Sleutelmoment: laatste doorloop en definitieve goedkeuring van het beleidsplan 2021-2025	Raad van bestuur

5.2 Stakeholdersanalyse

Wat deelnemers, organisaties en stakeholders te vertellen hebben over onze organisatie, brachten we samen in de gegevensverzameling ter voorbereiding van dit Beleidsplan. Onze analyse bestond enerzijds uit diverse permanente interactiemomenten en gesprekken met stakeholders (gebruikers, cursisten, partners, freelance medewerkers...). Het is onze huisstijl om ecosystemisch samen te werken met al onze stakeholders, samen met hen te zoeken naar verbeterpunten en nieuwe toekomstperspectieven. Dit proces van voortschrijdend inzicht vormt een stevige basis voor de inzichten waarop dit Beleidsplan gebaseerd is. Ook onze online evaluatietool, waarmee we cursisten en opdrachtgevers permanent bevragen over onze kwaliteit, zien we we als een permanente interactie met stakeholders. Anderzijds hebben we in de aanloop naar dit Beleidsplan drie momenten georganiseerd op waarbij we de stakeholders formeel betrekken bij de strategische keuzes:

Service Design traject met de stakeholders rond lokaal cocreëren

In de periode september 2017 tot februari 2018 zetten we een Service Design traject op onder begeleiding van Twisted Studio. Samen met stakeholders bogen we ons over de uitgangsvraag: 'Hoe kunnen we in de toekomst meer impact genereren?' Samen zochten we naar nieuwe inzichten en mogelijkheden. We kozen voor Service design (human centered) omdat het een methode is waarbij betrokken actief, en vanuit hun perspectief, vorm geven aan de toekomst. Vertrekpunt is de noden en wensen van de gebruikers zelf en samen met hen zochten we naar inzichten en voorstellen. We kwamen tot een lijst gedeelde uitdagingen en mogelijke testopstellingen waarvan enkele rechtstreeks terug te vinden zijn in OD-2, 2, 4 en 6 (*Hfdst 7: Strategisch doelenkader*).

Een samenvatting van de gedeelde uitdagingen kan je lezen in de bijlagen (*Bijlage 6: Stakeholdersanalyse: focusgroep en Service Design traject*).

Focusgesprek stakeholders rond leren

Op 23 oktober 2018 organiseerden we een focusgesprek met onze stakeholders rond leren. Met een tiental aanwezigen uit ons brede netwerk van partners en deelnemers hielden we twee rondetafelgesprekken. Het

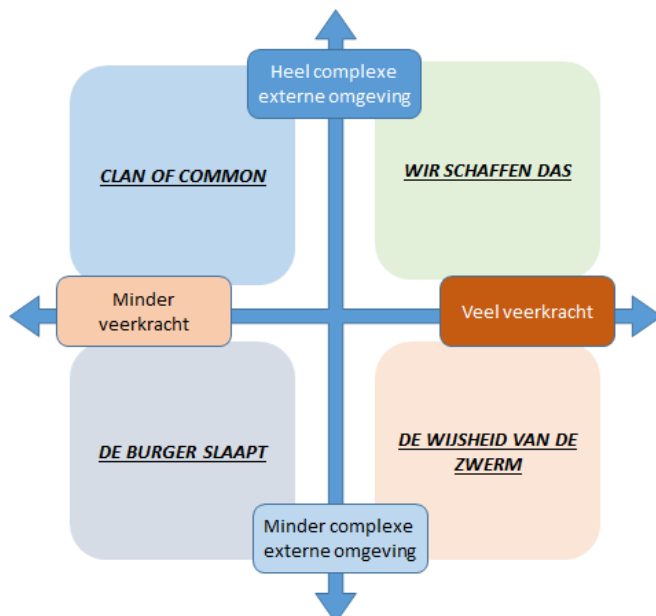
uitgangspunt daarbij was om de toekomst voor zichzelf in beeld te brengen en van daaruit de verbinding met onze werking te maken. Richtvragen in het gesprek waren: ‘Waar zou jij onze organisatie willen tegenkomen?’ ‘Waar zou je iets aan hebben?’ ‘Wat zou jij fijn vinden om te horen of te lezen over ons?’ ‘Wat zie jij ons graag doen?’. We maakten ook de terugkoppeling naar ideeën die stakeholders voor zichzelf kregen vanuit het gesprek.

De inzichten uit het gesprek hebben mee inspiratie gegeven voor de volgende stappen in onze beleidsplanning.

Een samenvatting van de inzichten uit het focusgesprek kan je lezen in de bijlagen ([Bijlage 6: Stakeholdersanalyse: focusgroep en Service Design traject](#)).

Algemene Raad: Scenario-oefening en conclusies

In de periode van november 2018 tot januari 2019 werd in de aanloop naar dit nieuwe beleidsplan een Scenario-oefening uitgewerkt onder begeleiding van ShiftN. We vertrokken daarbij vanuit de centrale vraag: ‘Hoe zal onze samenleving (waarin Stichting Lodewijk de Raet burgers wil versterken) er anno 2030 uitzien?’ In een eerste sessie werd gebrainstormd over de vraag welke sleutelfactoren die ontwikkeling zullen bepalen. Vanuit een veelheid aan factoren viel de keuze op de mate waarin ‘**veerkracht**’ zich zal ontwikkelen en de mate waarin de ‘**externe complexiteit**’ als gevolg van externe factoren zal toenemen. Dit leidde tot volgend kwadrant, waarbij 4 werelden (scenario’s) werden afgebakend:



- **Externe complexiteit:** migratie, klimaat, energie, evolutie Europese Unie, automatisering
- **Veerkracht:** adaptiviteit, openheid, humanistische waarden, mogelijkheid om te delen en deel te nemen

Op basis van dit kwadrant ontstaan vier verschillende werelden, die alle vier plausibel zijn en een eigen dynamiek vertonen. Scenario’s voorspellen de toekomst niet, noch beschrijven zij een gewenste ontwikkeling. Bij scenariodenken bestaat de kunst erin deze vier werelden onbevooroordeeld te verkennen en op zoek te gaan naar welke inzichten, lessen en keuzes zich in ieder scenario aandienen voor organisaties en individuen.

In een eerste verkenning op 27 november 2018 werden de scenario’s afzonderlijk onderzocht en van een interne logica voorzien (de meer mentale benadering). Om dit diepgaander te onderzoeken werden op 10 januari 2019 in een systeemopstelling verschillende persona’s opgesteld en hun ervaringen en interacties op een meer gevoelsmatige manier verkend. Op basis van deze input werden verhaallijnen uitgeschreven (zie bijlage). Zij dienden als basis voor gesprekken waarbij de visie, missie en strategie van Stichting Lodewijk de Raet verdiept werd.

De omschrijving van de vier scenario's kan je lezen in de bijlagen ([Bijlage 7: Scenario-ontwikkeling als voorbereiding voor het Beleidsplan 2021-2025](#)).

5.3 Zelfevaluatie: SWO-ART op niveau van de drie clusters, de staf en de Raad van bestuur

De inzichten uit het Design-traject, de focusgroep en de Scenario-oefening werden gebruikt als basis voor een SWO-ART analyse op niveau van de de drie clusters, de volledige staf en de Raad van bestuur. Het letterwoord SWO-ART staat voor: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Aspirations, Results, Threats (Sterktes, Zwaktes, Kansen, Aspiraties, Resultaten, Bedreigingen). Een overzicht en een samenvatting van deze verschillende analyses zijn terug te vinden in de bijlagen (*Bijlage 8: Samenvatting SWO-ART op niveau van de clusters, staf en Raad van bestuur*).

- Samenvatting SWO-ART clusters Schakel
- Samenvatting SWO-ART cluster Actief Na Pensioen
- Samenvatting SWO-ART cluster Kwadraet
- Samenvatting SWO-ART staf
- Samenvatting SWO-ART Raad van Bestuur

5.4 Beleidsuitdagingen

Op basis van alle voorgaande stappen (bevraging van stakeholders, Scenario-oefening, SWO-ART analyse) kwamen we in de periode maart - juni 2019 tot onderstaande beleidsuitdagingen, als basis voor de functiemix en de strategische keuzes. De gedeelde conclusies vatten we hieronder samen in de beleidsuitdagingen. We kiezen ervoor om de uitdagingen te formuleren in vraagvorm.

Extern gerichte uitdagingen

HKW = Hoe kunnen we...

HKW cocreatie organiseren, inclusief businessmodellen, ook wanneer betrokkenen weinig middelen hebben?

HKW bijdragen tot een gunstig klimaat en een stimulerende context om lokaal cocreëren te bevorderen?

HKW een positieve rol opnemen in het doorbreken van grenzen en structuren die samenwerking belemmeren, en hoe vinden we daarbij verbinding met de overheid?

HKW expliciet speler worden in zelfsturing, als kans voor mensen om het samenleven zelf vorm te geven?

HKW zorgen dat opdrachtgevers vertrouwen stellen in het experimentele karakter van een cocreatief proces?

HKW wij de gangmaker zijn voor meer cocreatie in Vlaanderen en mensen (groepen) versterken om daarin rollen op te nemen?

HKW cocreatie op een prikkelende manier zichtbaar en tastbaar maken, zodat het anderen aanzet tot cocreëren?

HKW positieve invloed hebben op intergenerationele verbinding en een positieve beeldvorming tussen generaties?

HKW zorgen dat 'pionieren' in sociaal ondernemen minder kwetsbaar en duurzamer wordt?

HKW kwetsbare mensen en groepen in de samenleving versterken?

HKW cocreatie-ervaringen zo organiseren dat meer mensen de waarde ervan ontdekken?

HKW inzichten, kennis en ervaringen rond cocreatie delen als hefboom voor een veerkrachtige samenleving?

HKW op korte termijn laboratoria opzetten waarbinnen andere partnerschappen en samenwerkingsvormen ontstaan in het aanpakken van samenlevingsknopen?

HKW organisaties ondersteunen om van hun eiland af te stappen en hun rol breder te zien en in te vullen?

HKW 'cocreatief besturen' als basishouding bij overheden introduceren als antwoord op de complexiteit van hun uitdagingen?

HKW in samenlevingscontexten het leren tot zijn essentie terugbrengen en duurzamer maken?

HKW we Social Platform Design introduceren binnen organisaties, overheden, bedrijven, buurten... als middel om ecosystemisch te cocreëren?

HKW organisaties en groepen in transitie begeleiden en ondersteunen?

HKW experimenten opzetten rond alternatieve vormen van lokale democratie als antwoord op het vastlopen van de huidige spelregels?

HKW verschil verbinden en daardoor de veerkracht versterken?

HKW mensen versterken in het opnemen van vrijwillig engagement?

HK Stichting Lodewijk de Raet de vinger aan de pols blijven/worden in de samenleving en verschillende stemmen samenbrengen om knopen aan te pakken?

Intern gerichte uitdagingen

HKW = Hoe kunnen we...

HKW verder evolueren naar een zelfsturende organisatie?

HKW onze organisatie meer stakeholdergedragen maken?

HKW streven naar een structureel financieel evenwicht?

HKW ervoor blijven zorgen dat er verbinding tussen medewerkers en Raad van Bestuur blijft, binnen een zelfsturend gegeven?

HKW ervoor zorgen dat er voldoende afstemming is tussen de drie clusters?

6 Onze kijk op functies en rollen binnen het SCVW

6.1 Onze kijk op de 3 sociaal-culturele rollen

De verbindende rol

Verbondenheid is een essentieel onderdeel in onze missie en visie. Verbondenheid tussen mensen, de verbondenheid met groepen, plekken, gemeenschappen en de bredere samenleving is noodzakelijk om betrokken te zijn, medeverantwoordelijkheid te voelen en deelhouderschap op te nemen in kleine en grote kringen. Alle clusters werken vanuit een (eco)systemische blik: mensen bestaan in relatie tot de ander en hun omgeving. We doen dit door de ontmoeting te faciliteren en het proces tijd en ruimte te geven. Via de drie clusters brengen we de verbindende rol als volgt in praktijk:

- Cluster Schakel: De cocreatieprojecten van Schakel brengen mensen lokaal samen rond plekken (bijvoorbeeld herbestemming van ruimte, dorpsplein...) en/of gedeelde uitdagingen (bijvoorbeeld zorg dragen voor elkaar, duurzaamheid, partnerschap...). Vanuit de verbondenheid met elkaar, de plek en/of de uitdaging, cocreëren verschillende betrokkenen de toekomst.
- Cluster Kwadraet: Het vormingsaanbod en de begeleidingen van Kwadraet zetten in op het versterken van mensen om hun rol in de samenleving op te nemen. Onze inspiratiebronnen zijn het cocreatief samenwerken, verbindende communicatie, solution focus (aandacht op de oplossing) en deep democracy (aandacht voor de stem van de minderheid).
- Cluster Actief Na Pensioen: Via vorming en seminars zet Actief Na Pensioen in op de verbondenheid van mensen die de overstap maken van actief werken naar actief burgerschap. En dit in relatie met de partner, de verbondenheid met elkaar (peers, mensen in dezelfde levensfase) en met de samenleving.

“We introduceren bijvoorbeeld in onze begeleidingen steevast onze cocreatiekaart. Op deze kaart verzamelen we acht richtingaanwijzers voor cocreatieve interacties: ‘Stel je oordeel uit’, ‘Bouw verder op elkaars ideeën’, ‘Stel je vragend op’ en ‘Denk positief en richting toekomst’, zijn enkele van de handelswijzen die verbinding in de groepen bevorderen.”

In dit Beleidsplan expliciteren we de verbindende rol:

- Steeds meer inzetten op actief burgerschap, burgerinitiatieven, vrijwillig engagement (SD2)
- Mensen veerkrachtiger maken, ook vanuit kwetsbare situaties, meer kansen bieden om deel te nemen aan hun gemeenschap, aan de groepen waarin mensen zich bewegen (SD3)
- Sociaal leren als drijvende kracht: het leren van elkaar binnen een verbindende leeromgeving (SD5)

De kritische rol

De visie van Stichting Lodewijk de Raet (zie [Hfdst 2](#)) ademt het kritisch bevragen van zichzelf en de omgeving uit. Leren is veranderen, en kritisch kijken naar de eigen rol in de wijk, de organisatie, het team, de samenleving. Via sociaal leren ontstaat verandering in persoonlijke houdingen, opvattingen en geplogenheden, maar ook in structuren en organisatieprocessen. De inbreng van Stichting Lodewijk de Raet zorgt ervoor dat deelnemers samen kritisch kijken naar zichzelf, hun premissen, hun omgeving.

Onze cocreatieve aanpak creëert een context waarbinnen verschillende belangen en perspectieven met elkaar in dialoog kunnen gaan, waardoor de bestaande structuren en spelregels ook uitgedaagd worden. Als voorbeeld nemen we de cocreatieve projecten van Schakel, waarbij burgers, verenigingen, organisaties en lokaal bestuur op zoek gaan naar andere vormen van partnerschap. Niet wij zelf stappen in de kritische rol. Wij creëren de context waarbinnen mensen zelf de kritische rol toepassen t.o.v. zichzelf en elkaar. In de praktijk merken we dat daardoor knopen bespreekbaar worden en dat, al of niet, schijnbare tegenstellingen of sabotage, vaak een gemeenschappelijke grond

hebben waarop verder kan gebouwd worden. In de praktijk ervaren wij dat er, ondanks de tegenstellingen in meningen en belangen, weinig sprake is van echte sabotage.

In dit Beleidsplan expliciteren we de kritische rol:

- Steeds meer gangmaker zijn voor cocreatie in de samenleving (SD-1). We doen dit door nieuwe contexten te creëren waarbinnen mensen zelf het deelhouderschap kunnen en mogen opnemen. We doen dit door lokale burgerinitiatieven te versterken.
- Mensen activeren op de het continuüm van actief burgerschap, tussen sociaal engagement en sociaal ondernemen (SD-2). Het versterken van mensen in de dialoog met elkaar, de samenwerking en het samen kritisch kijken naar zichzelf, aannames, structuren en spelregels. Organisaties versterken om missiegedreven te kunnen blijven werken: gealigneerd met onze visie op actief burgerschap, veerkracht in de samenleving (2.2. Visie: Actieve burgers in een veerkrachtige samenleving).

De laboratoriumrol

Stichting Lodewijk de Raet heeft een traditie om te pionieren en te experimenteren met sociaal leren en het ontwikkelen van mensen. Het maakt deel uit van de traditie van de Volkshogescholen, waarin Stichting Lodewijk de Raet is ontstaan (zie ook Bijlage 4: Stichting Lodewijk de Raet – van vroeger tot nu). Het uitgangspunt van cocreatie is samen antwoorden vinden op complexe samenlevingsvraagstukken. Zo wordt elk cocreatietraject een laboratorium: iets nieuw maken, bedenken, verbeelden, met de groep van belanghebbenden. Iets wat je niet alleen zou bedacht, gemaakt, verbeeld hebben. Al onze activiteiten vormen steevast een laboratorium, vertrekkend van de nodige witruimte om met betrokkenen een cocreatief proces op te zetten.

In dit beleidsplan expliciteren we de laboratoriumrol:

- We zetten meerdere cocreatieve experimenten op (al dan niet met partners) omdat we experiment zien als dé manier om samenlevingsknopen aan te pakken. (SD-4):
- We experimenteren o.a. met diverse vormen van leren; nieuwe vormen van verenigen; andere invullingen van vrijwillig engagement...(SD-2)
- We zetten experimenten op rond lokale besluitvorming vanuit cocreatie en nieuwe vormen van partnerschap tussen lokale overheid en burgers (SD-6).

6.2 Functiemix

De kern van onze werking zit vervat in de functiemix van de 'leerfunctie' en de 'gemeenschapsvormende functie'. Daar kiezen we expliciet voor en daarin specialiseren we ons verder. We verhouden ons hieronder eveneens tot de 'cultuurfunctie' en de 'maatschappelijke bewegingsfunctie', maar dit eerder impliciet.

Expliciet: de leerfunctie

Vanuit onze erkenning als 'Gespecialiseerde vormingsinstelling' en onze traditie van 'Volkshogeschool', is het een logische keuze om de leerfunctie centraal te stellen in onze werking. Zie ook onze visie op leren (2.2. Visie: Actieve burgers in een veerkrachtige samenleving). In ons vorming- en begeleidingswerk komt de leerfunctie heel expliciet naar voor: mensen samenbrengen om stappen te zetten in hun persoonlijke ontwikkeling, in de verschillende levensdomeinen. De evolutie van de voorbije jaren maakte ons tot expert in het opzetten van diverse leeromgevingen. Steeds specifiek en op maat van de unieke leerbehoeften van mensen en groepen. Mensen en organisaties kloppen bij ons aan voor 'train-de-trainer' vormingen, het multiplicatoreffect van de leerfunctie.

Leren en ontwikkelen van mensen in ecosystemen is tevens de onderstroom bij het opzetten van onze lokale cocreatieprojecten. In deze trajecten stimuleren we het individuele en collectieve voortschrijdend inzicht door ze te

expliciteren, en zichtbaar en bespreekbaar te maken. Deze leerervaringen zorgen ervoor dat de processen meer aan draagkracht winnen met duurzame impact als gevolg.

In dit Beleidsplan bouwen we de leerfunctie verder uit:

- Leren en de leeromgeving is de onderstroom in alle strategische doelstellingen: mensen die zich ontwikkelen, beweging brengen en maatschappelijk verandering mogelijk maken, zijn elementen van de impact die we beogen met ons doelenkader.
- We expliciteren de leerfunctie specifiek in SD-4 en SD-5. We diversifiëren verder in vormen van leren en zetten sociaal leren in de verf als drijvende kracht in ons streven naar een veerkrachtige samenleving.

Expliciet: de gemeenschapsvormende functie

We citeren uit het visitatieverslag: “Gemeenschapsvorming behoort tot de kern van de werking van Stichting Lodewijk de Raet. Het is het DNA van de organisatie om groepen en wijken in de samenleving mee vorm te geven door processen van cocreatie te ondersteunen en te stimuleren. Met methodieken als Deep Democracy heeft de organisatie de juiste tools in handen om processen van gemeenschapsvorming bij haar doelpubliek te stimuleren en te faciliteren. De inhoud van de vormingen van Stichting Lodewijk de Raet is sterk gericht op gemeenschappen en gemeenschapsprocessen. In die zin draagt de werking bij aan gemeenschapsvorming. Het gaat hier niet zozeer over gemeenschappen die de organisatie zelf opzet, maar wel om externe gemeenschappen (groepen) die ze begeleidt. In de missie geeft de organisatie aan te willen werken aan een zelfbewuste samenleving in Vlaanderen, met een nadruk op onder andere sociale cohesie. Hier is een duidelijke link met de gemeenschapsvormende functie.”

Samen met de leerfunctie, behoort de gemeenschapsvormende functie tot de kern van onze organisatie. In onze missie hebben we het niet toevallig over ‘actief burgerschap’. Actief burgerschap verwijst naar de actieve rollen van elke burger in allerlei sociale verbanden, zoals de werkplek, de familie, de school, het verenigingsleven, de buurt. Om die rollen te vervullen zijn competenties vereist, waardoor burgers niet alleen vlotter kunnen handelen in deze sociale verbanden, maar ook oog en zin krijgen voor de bredere politieke, economische, culturele en sociale dimensies van hun handelen.

In onze praktijk doen we letterlijk wat in de omschrijving van de gemeenschapsvormende functie staat: het doelgericht ondersteunen en faciliteren van processen en praktijken die leiden tot het vormen en ondersteunen van groepen en gemeenschappen of versterken van de interactie tussen groepen en gemeenschappen. De voorbeelden zijn legio: de vormingen die we begeleiden met groepen van mensen en in organisaties, de processen en praktijken die we zelf ontwikkelen en/of begeleiden om vrijwillig engagement te versterken, mensen van gemeenschappen en plekken die we samenbrengen om steeds meer ecosystemisch te gaan samenwerken.

In dit beleidsplan bouwen we de gemeenschapsvormende functie verder uit:

- We zijn meer gangmaker voor cocreatie: het samenbrengen van burgers en groepen van mensen om samen de gemeenschap te vormen (SD-1)
- We ondersteunen en versterken actief burgerschap, vrijwillig engagement, sociaal ondernemerschap, missiegedreven werk (SD-2)
- We werken aan veerkracht bij mensen en groepen in kwetsbare situaties, omdat de nodige veerkracht vereist is om mee een plek in de gemeenschap op te nemen (SD-3)
- We zetten experimenten op met overheden rond besluitvorming vanuit cocreatie, omdat daar de ruimte ontstaat die aan burgers gegeven wordt om de gemeenschap mee te vormen (SD-6)

Impliciet: de cultuurfunctie

We benaderen ‘cultuur’ als het geheel van waarden, normen, gewoonten, opvattingen en interacties die een snel veranderende samenleving maken tot wat ze is. Wij dragen vooral bij in het ‘meenemen’ van mensen in die evoluties,

ze versterken in het omgaan met deze verschuivingen. Met deze invulling van het begrip 'cultuur' sluiten we nauw aan bij het decreet. We blijven vormgeven aan het opzetten van leercontexten en veranderingsprocessen die mensen sterker maken om deel te nemen aan de verschuivende cultuur (superdiversiteit, nieuwe stedelijkheid, plattelandsontwikkeling, media-impact, beeldcultuur, politieke verschuivingen, zelf-organisatie...). Dat geheel van waarden, normen, gewoonten, opvattingen en interacties blijft een boeiend speelveld voor zowel persoonlijke ontwikkeling, bij het begeleiden van groepsprocessen als bij het opzetten van cocreatieprojecten.

Impliciet: de maatschappelijke bewegingsfunctie

We nemen samenlevingsvraagstukken op en ondersteunen het engagement hierrond (burgerinitiatieven, vrijwilligerswerk) met het oog op veranderingen in organisaties, buurten en in de publieke ruimte en verandering (inclusief veranderingen in structuur en spelregels). Lokale cocreatieprojecten roepen ook altijd de vraag op naar de relatie met de lokale en vaak ook de hogere overheden. Welke ruimte schept die overheid voor participatie en cocreatie, welke aanpassingen in het beleid zijn noodzakelijk om cocreatie lokaal mogelijk te maken? Dit is een proces van bewustwording en vooral van samen bewust worden van keuzes en ingrepen met betrekking tot de inrichting van de maatschappij.

Stichting Lodewijk de Raet initieert, ondersteunt en begeleidt processen van persoonlijke en collectieve ontwikkeling naar maatschappelijk engagement, maar schuift daarbij geen specifieke thema's of vraagstukken naar voor. Sterker dan onze eigen agenda is de agenda die mensen zelf willen realiseren. Wij stappen niet in opgelegde opdrachten waar de agenda eenzijdig door één partij wordt bepaald. We zoeken steeds naar witräume waarbinnen het ecosysteem (alle betrokkenen) samen de agenda kunnen zetten.

7 Strategisch doelenkader

7.1 Strategische doelstellingen

SD-1 Stichting Lodewijk de Raet wil in de toekomst nog meer gangmaker zijn voor cocreatie in de samenleving.

Vertrekkende van de overtuiging dat meer cocreatie noodzakelijk is om samenlevingsuitdagingen echt aan te pakken en transformatie mogelijk te maken, zetten we volwaardig in op een meer cocreatieve samenleving. We benaderen cocreatie ecosystemisch en in hoofdzaak op lokaal niveau, dicht bij de mensen, rond die kwesties die hen aanbelangen of die thema's of plekken waarmee ze zich verbonden voelen. We willen steeds meer mensen, groepen en gemeenschappen laten proeven van cocreatie en hen ondersteunen in het samen aanpakken van uitdagingen.

SD-2 Stichting Lodewijk de Raet wil inzetten op en activeren binnen het continuüm van actief burgerschap, van sociaal engagement tot sociaal ondernemen.

We zetten in op het ondersteunen en versterken van mensen (individueel en/of collectief) om actief rollen op te nemen in allerlei sociale verbanden. Om die rollen te vervullen zijn competenties nodig, waardoor burgers niet alleen vlotter kunnen handelen binnen hun sociale verbanden, maar ook oog en zin krijgen voor de bredere politieke, economische, culturele en sociale dimensies van hun handelen. We zetten met andere woorden in op het activeren van mensen om de toekomst zelf, en samen met elkaar vorm te geven. We expliciteren dit door in te zetten op het versterken van vrijwillig engagement en het versterken van gemeenschappen.

SD-3 Stichting Lodewijk de Raet wil sociaal leren meer inzetten als drijvende kracht in het streven naar een veerkrachtige samenleving.

Wij zetten expliciet in op meer sociaal leren (zie 2.2. Visie: Actieve burgers in een veerkrachtige samenleving). We realiseren dit door in onze vorming en begeleiding steeds meer te vertrekken vanuit het perspectief, de ervaringen en kracht van de deelnemers of betrokkenen. We stemmen ons open aanbod af op vrijwillig engagement. We zoeken permanent naar nieuwe manieren en methodes om sociaal leren te versterken. We zetten in op het bewuster maken van het leerproces binnen lokale cocreatieve projecten (samen verwerven en delen van nieuwe inzichten).

SD-4 Stichting Lodewijk de Raet zet cocreatieve experimenten op (al dan niet met partners), omdat experimenteren voor ons de weg is naar oplossingen in onze complexe samenleving.

We zetten zelf experimenten op in die contexten waar meer cocreatie nodig is, maar niet spontaan op gang komt (bijvoorbeeld omwille van belemmering door spelregels, structuren of gebrek aan witruimte). De experimenten richten zich specifiek op het creëren van meerwaarde binnen lokale gemeenschappen. Heel concreet gaat dit over de uitdaging: 'Hoe kunnen burgers en lokale besturen steeds meer partners worden in het aanpakken van gedeelde uitdagingen en het vormgeven van de toekomst?' We experimenteren met nieuwe vormen van duurzame partnerschappen, rolverschuivingen en veranderingen in spelregels.

SD-5 Stichting Lodewijk de Raet wil mensen en groepen in kwetsbare maatschappelijke situaties veerkrachtiger maken.

We zetten in op het versterken van veerkracht bij mensen en groepen in kwetsbare situaties. Hierdoor kunnen zij mee een plek in de gemeenschap innemen. We realiseren dit door actief samen te werken met organisaties die met kwetsbare doelgroepen werken. We versterken onze reflex om het perspectief van kwetsbaarheid bewust mee te nemen in onze vormingen, begeleidingen en projecten. We zoeken naar kansen om de aandacht voor kwetsbaarheid (ook de aandacht van andere betrokkenen) te verhogen in cocreatieve processen en te zorgen dat dit perspectief ook daadwerkelijk een impact heeft op de besluitvorming.

7.2 Operationalisering

Bovenstaande **5 strategische lijnen** worden hieronder verder geconcretiseerd in **10 operationele doelstellingen**. Wij kiezen ervoor om deze operationele doelstellingen verder te verfijnen in een jaarlijkse actieplan. We zien dit als een intern werkinstrument, maar evenzeer vormt het jaarplan de basis voor rapportering naar de overheid. We kiezen voor een plan met duidelijk strategische en operationele lijnen, maar evenzeer veel wituimte voor verdere uitwerking. We zijn van mening dat een te strakke planning weinig ruimte laat voor nieuwe inzichten en de daaropvolgende bijstellingen.

- De hieronder geformuleerde operationele doelstellingen staan op zichzelf en zijn **niet lineair gekoppeld aan één strategische doelstelling**. We geven per OD aan tot welke strategische doelstelling deze primair en secundair bijdraagt.
- Per OD geven we aan welke **tijdsinvestering (op jaarbasis)** we voorzien om deze te realiseren. Dit plan betreft de volledige werking van Stichting Lodewijk de Raet, ook de elementen waarvoor we geen overheidstoelage verwachten. Omdat medewerkerstijd onze grootste kostenpost is, gebruiken we deze om de lezer een beeld te geven hoe we de middelen van Vlaamse Overheid inzetten en/of welke doelstellingen we in eigen beheer opnemen.
- Aan enkele SD's is een **investeringskost** gekoppeld. Deze investeringen zijn steeds in eigen beheer (eigen investeringen, investeringen in partnerschap, projectmiddelen). De realisatie van deze OD's (of en wanneer) is afhankelijk van het vinden van de middelen.

OD-1 Binnen onze ruime waaier aan vorming en begeleiding is cocreatie ons sturend principe, zowel in de interactie tussen mensen als in het ecosysteem waarbinnen wij ons bewegen.

- Binnen onze bestaande vormen en begeleidingen hebben we nog meer aandacht voor het cocreatief vormgeven van en het betrekken van het volledige ecosysteem: door afstemming, luisteren naar de doelgroep, interacties, terugkoppeling naar het systeem, voor, tijdens en na de vorming, en het structureel meten van impact.
- We begeleiden mensen en groepen die lokaal in de praktijk een uitdaging willen aangaan. In opdracht van of in samenwerking met organisaties, burgerinitiatieven, lokale besturen of instellingen.
- We communiceren regelmatig over wat we doen en hoe we dit doen.

Impact- en outputindicatoren

- Onze cocreatieprojecten en praktijken worden gedocumenteerd en gedeeld via onze website, onze platformsite en de communicatiekanalen van partners.
- Verhalen en ervaringen worden gedeeld via de website in nieuwsbrieven, op sociale media, in tijdschriften, bij partnerorganisaties.

Primair gelinkt aan: SD-1 secundair: SD-2, SD-3, SD-5

Personeelsinzet VTE in eigen beheer: 1 VTE

Personeelsinzet VTE middelen van de Vlaamse overheid binnen dit beleidsplan: 0 VTE

OD-2 We activeren en versterken samen met partners, belanghebbenden en betrokkenen het lokaal ecosysteem. We brengen mensen samen en laten hen proeven van lokaal cocreëren en ecosystemisch werken.

- Mensen en lokale praktijken samenbrengen, die de toekomst anders willen invullen. Vanuit deze groep groeien nieuwe praktijken, experimenten en projecten (OD-6). We faciliteren verbinding en zoeken naar kansen om kennis en inzichten te laten circuleren binnen het ecosysteem (platformontwikkeling).
- Mensen op een eenvoudige manier laten proeven van de waarde van een cocreatieve en ecosystemische aanpak bij het aanpakken van lokale uitdagingen.
- Ontwikkelen van prikkelende tools om burgers in beweging te krijgen.
- Verdere ontwikkeling van www.cocreatiegids.be als platform.
- We maken cocreatie zichtbaar en tastbaar door de verhalen en ervaringen van betrokkenen (burgers, deelnemers, vrijwilligers ...) te capteren en te delen.
- Zichtbaar worden als partner voor lokaal cocreëren en ecosystemische aanpak.

Impact- en outputindicatoren:

- Aantal tools en warmmakers die mensen aanzetten of ondersteunen om te cocreëren.
- De website www.cocreatiegids.be is een volwaardige platformsite voor het ecosysteem van lokaal cocreëren.

Primair gelinkt aan: SD-1 secundair: SD-2, SD-3, SD-4, SD-5

Personeelsinzet VTE in eigen beheer: 0 VTE

*Personeelsinzet VTE middelen van de Vlaamse overheid binnen dit beleidsplan: 0,8 VTE **

() De 0,6 VTE wordt niet ingezet voor de ontwikkeling van www.cocreatiegids.be. De ontwikkeling van dit digitaal platform is in eigen beheer (investeringen in partnerschap en/of projectmiddelen). De realisatie van dit digitaal platform (of en wanneer) is*

afhankelijk van het vinden van partners en middelen.

OD-3 We ondersteunen vrijwillig engagement zowel bij vrijwilligers als hun begeleiders.

- We werken meer en actief samen met burgerinitiatieven en vrijwilligerswerkingen.
- We vormen een freelance ploeg die ervoor kiest om het middenveld te versterken, te verbinden en te diversifiëren.
- We zijn partner in bovenlokale platformen rond vrijwillig engagement en/of burgerinitiatief.
- We versterken organisaties en medewerkers om missiegedreven te kunnen blijven werken.
- We volgen de verdere (beleids)ontwikkelingen rond vrijwilligerswerk op Vlaams niveau en bekijken welke rollen we kunnen opnemen.

Impact- en outputindicatoren:

- Aantal burgerinitiatieven en/of vrijwilligerswerkingen die ondersteund worden
- De freelance ploeg is operationeel
- Aantal bovenlokale platformen rond vrijwillig engagement/burgerinitiatieven
- Aantal vormingen en begeleidingen van vrijwilligers en hun begeleiders
- Aantal projecten rond vrijwilligen in organisaties en/of het verhogen van veerkracht van vrijwilligers
- Aantal samenwerkingen met burgerinitiatieven

Primair gelinkt aan: SD-2 secundair: SD-3, SD-5

Personeelsinzet VTE in eigen beheer: 0,5 VTE

Personeelsinzet VTE middelen van de Vlaamse overheid binnen dit beleidsplan: 0,8 VTE

OD-4 We versterken mensen om de overstap te maken van actief werken naar pensioen. Via experimenten zoeken we naar nieuwe kansen om het potentieel van de doelgroep 60+ (en anderen die de overstap maken van actief werken naar pensioen) te laten renderen en helpen hen op weg om nieuwe rollen op te nemen.

- We grijpen nieuwe kansen aan om de doelgroep 60-plussers (en andere mensen die de overstap maken van actief werken naar actief burgerschap) te activeren. We zetten experimenten op (lokaal en bovenlokaal) om deze groep te versterken in het opnemen van rollen op het continuüm actief burgerschap, tussen vrijwillig engagement en sociaal ondernemen.
- Verdere uitbouw van het programma Actief Na Pensioen. Opzetten van leermomenten (in diverse formules) waarbinnen mensen onder begeleiding versterkt worden om de overstap te maken van actief werken naar actief burgerschap. Deze leermomenten zetten in op ontmoeting, verbinding, ervaren, sociaal leren en activeren (VTE in eigen beheer).

Impact- en outputindicatoren:

- Aantal bereikte en betrokken 60-plussers
- Aantal lokale en bovenlokale experimenten met 60-plussers
- Bereik (aantal deelnemers en vormingsuren) van Actief Na Pensioen en de impact van Actief Na Pensioen op de doelgroep.

Primair gelinkt aan: **SD-1** secundair: **SD-3**

Personeelsinzet VTE in eigen beheer: **0,6 VTE**

Personeelsinzet VTE middelen van de Vlaamse overheid binnen dit beleidsplan: **0,4 VTE**

OD-5 We zetten samenwerkingen op met partners die werken met kwetsbare doelgroepen waardoor we het perspectief van kwetsbaarheid bewust verankeren in onze manier van werken, onze projecten, vorming en begeleiding.

- We gaan samenwerkingen aan met organisaties die met kwetsbare doelgroepen werken en zoeken naar kansen om hun medewerkers te ondersteunen.
- We zetten in op het thema kwetsbare vrijwilligers.
- We ontwikkelen een reflex om het perspectief van kwetsbare mensen bewust mee te nemen in onze vormingen, begeleidingen en projecten. We zoeken naar kansen om de aandacht voor kwetsbaarheid (ook de aandacht van andere betrokkenen) te verhogen in cocreatieve processen en te zorgen dat dit perspectief ook daadwerkelijk een impact heeft op de besluitvorming.

Impact- en outputindicatoren:

- Aantal samenwerkingen met organisaties die werken met kwetsbare doelgroepen
- Aantal initiatieven voor kwetsbare doelgroepen
- Vertaling van ons aanbod naar kwetsbare vrijwilligers
- Differentiatie in tarieven voor kwetsbare doelgroepen

Primair gelinkt aan: **SD-1, SD-2, SD-3, SD-4, SD-5**

Personeelsinzet VTE in eigen beheer: **0 VTE**

Personeelsinzet VTE middelen van de Vlaamse overheid binnen dit beleidsplan: **0,2 VTE**

OD-6 We zetten lokale experimenten op rond gemeenschapsvorming en democratie. Experimenten waar leden van de lokale gemeenschap kunnen samenwerken, ontwikkelen, kennis delen en de lokale gemeenschap versterken. Experimenten die mensen aanzetten om rollen op te nemen in hun gemeenschap, van vrijwillig engagement tot sociaal ondernemen.

- Experimenteren rond co-living: een fysieke plek ontwikkelen waar de buurt samen kan werken, experimenteren, kennis kan delen en bouwen aan de de buurt. Een plek waar het potentieel (actief burgerschap) naar boven kan komen. We zoeken in dit experiment naar een volhoudbare business case, met de bedoeling om het daarna te vertalen naar andere lokale contexten.
- Experimenteren rond lokaal zorg dragen voor elkaar. In de lokale context op zoek gaan naar andere rolverdelingen in zorg. Transitie van 'zorg' als sector naar zorg als gedeelde verantwoordelijkheid.
- Experimenten rond lokale democratie. Reinventing politics. Nieuwe vormen van partnerschap tussen burgers en overheid: samen bedenken, ontwikkelen, beslissen en realiseren.
- Experimenten rond lokale voedselproductie en -consumptie, korte keten, herbestemming, activering lokale economie, sociaal ondernemerschap.

Impact- en outputindicatoren:

- Aantal verduurzaamde experimenten met co-livingplaces en hun impact op de lokale gemeenschap

- Aantal verduurzaamde lokale projecten in de zorg en hun impact op de lokale gemeenschap
- Aantal verduurzaamde projecten rond lokale democratie en hun impact op de lokale gemeenschap
- Aantal verduurzaamde projecten in een economische context en hun impact op de lokale gemeenschap

Primair gelinkt aan: **SD-4** secundair: **SD-1, SD-2, SD-3, SD-5**

Personeelsinzet VTE in eigen beheer: **0 VTE**

Personeelsinzet VTE middelen van de Vlaamse overheid binnen dit beleidsplan: **0,5 VTE***

(* De 0,5 VTE wordt ingezet voor de uitbouw van experimenten rond coliving. Andere experimentele projecten zijn in eigen beheer (eigen investeringen, investeringen in partnerschap, projectmiddelen). De realisatie van deze andere experimenten (of en wanneer) is afhankelijk van het vinden van de middelen.

OD-7 We innoveren in methoden van leren en begeleiden

- Permanent zoeken naar en toepassen van nieuwe vormen van leren en nieuwe leercontexten (coachen, lerende netwerken, werkpleklernen, buitenlocaties...).
- Opzetten van actieonderzoek: leren uit onze leerprocessen
- Delen en multipliceren (disseminatie)
- Begeleiden van nieuwe vormen van verenigen.
- We zoeken actief naar nieuwe methodes om ecosystemen te versterken en vertalen deze naar de praktijk .
- We zetten meer in op 'learning by doing': praktijkleren en verspreiden van inzichten via praktijken.

Impact- en outputindicatoren:

- Aantal nieuwe vormen van leren en hun impact
- Aantal begeleidingen rond nieuwe vormen van verenigen
- Aantal praktijkvoorbeelden waarin nieuwe vormen van versterken van ecosystemen toegepast werden

Primair gelinkt aan: **SD-3** secundair: **SD-2, SD-1**

Personeelsinzet VTE in eigen beheer: **0,3 VTE**

Personeelsinzet VTE middelen van de Vlaamse overheid binnen dit beleidsplan: **0 VTE**

OD-8 We faciliteren het leren van mensen en groepen, vertrekkend vanuit hun kracht en ervaring

- We versterken mensen en groepen vanuit een open vormingsaanbod, dat aansluit bij de vrije tijd van mensen en/of aansluit bij de noden van professionals in de social profit.
- We geven vorming vanuit ervaringen en kracht van deelnemers (ervaringsuitwisseling, praktijktheorie, valoriseren van de kennis die in groepen zit).
- We begeleiden steeds meer diverse vormen van leren: meer intervisie, lerende netwerken, verbinden van contexten...
- We trekken freelance medewerkers en vrijwilligers aan die deze operationele doelstelling mee vorm geven.

Impact- en outputindicatoren:

- Het volume van begeleidingen, de wisselwerking tussen deelnemers, de inbreng van praktijktheorie, het valoriseren van aanwezige expertise
- Aantal lerende netwerken
- Mensen ervaren de ruimte om hun specifieke verhalen en beleving te brengen
- Mensen ervaren via het vormingsaanbod de ruimte tot en het belang van kruisbestuiving tussen individuen en

in groepen.

Primair gelinkt aan: SD-3 secundair: SD-2, SD-1, SD-5

Personeelsinzet VTE in eigen beheer: 0,7 VTE

Personeelsinzet VTE middelen van de Vlaamse overheid binnen dit beleidsplan: 0,8 VTE

OD-9 We ondersteunen, coachen en begeleiden lokale projecten, burgerinitiatieven en cocreatieve processen op vraag van lokale besturen, dorpsraden, verenigingen, buurten...). We ondersteunen, coachen en begeleiden lokale besturen (zowel ambtelijk als politiek) in hun zoektocht om hun partnerschap met de burger meer vorm te geven.

- We ondersteunen, coachen en begeleiden lokale cocreatieve projecten en processen op vraag van lokale besturen, dorpsraden, verenigingen, buurten, instellingen en partnerschappen.
- We ondersteunen coachen en begeleiden lokale besturen (ambtelijk en politiek) in het opzetten van cocreatieve besluitvorming.

Impact- en outputindicatoren

- Aantal coachings- en ondersteunende opdrachten i.v.m. cocreatieve besluitvorming bij lokale besturen
- Aantal coachings- en ondersteunende opdrachten voor lokale cocreatieve projecten en processen

Primair gelinkt aan: SD-1 secundair: SD-2, SD-5, SD-3

Personeelsinzet VTE in eigen beheer: 0,8 VTE

Personeelsinzet VTE middelen van de Vlaamse overheid binnen dit beleidsplan: 0 VTE

OD-10 We evolueren verder naar een stakeholder gedragen, zelfsturende en financieel gezonde organisatie.

- Stichting Lodewijk de Raet ontwikkelt zich verder als een stakeholder gedragen organisatie. We realiseren dit door de stakeholders volwaardig te betrekken bij de realisatie van onze missie en het uitdenken van beleid.
- Als stakeholder gedragen organisatie is onze organisatiecultuur meer divers en intercultureel.
- We evolueren naar een eigentijdse, zelfsturende organisatie waar ruimte is voor experiment met een hoge wendbaarheid om vlot te kunnen inspelen op maatschappelijke uitdagingen en opportuniteiten.

Impact- en outputindicatoren:

- Een financieel resultaat in evenwicht
- Het aantal contactmomenten met en de mate van actieve betrokkenheid van alle stakeholders
- Er is een goede afstemming tussen de drie clusters
- De drie clusters slagen erin door zelfsturing de beoogde resultaten te behalen
- De verschillende bestuursorganen hebben hun plaats gevonden in de zelfsturende organisatie
- Er is aandacht voor talenten en mogelijkheden van de medewerkers en bestuurders

Staat in functie van alle strategische doelstellingen.

Personeelsinzet VTE in eigen beheer: 0,7 VTE

Personeelsinzet VTE middelen van de Vlaamse overheid binnen dit beleidsplan: 0,2 VTE

8 Zakelijk plan (geïntegreerd kwaliteits- en financieel meerjarenplan)

8.1 Financieel beleid

Stichting Lodewijk de Raet heeft al jaren een secuur en onderbouwd financieel beleid. Binnen onze organisatie is een gezond financieel beleid een kwaliteitskenmerk waar alle medewerkers en alle structuren toe bijdragen. Een aantal basiskennmerken van ons financieel beleid zijn:

- Een gezond evenwicht tussen overheidsmiddelen en eigen inkomsten;
- Een sterk financieel bewustzijn binnen de clusters en bij alle medewerkers;
- Permanente monitoring van inkomsten en kostenstructuur.

Belangrijke instrumenten in ons financieel beleid:

Interne monitoring via ‘kostenbijdrage’: Onze organisatie beschikt over een intern financieel volgsysteem ‘kostenbijdrage’ voor interne opvolging, evaluatie en bijsturing. De kostenbijdrage (contributie) is het bedrag dat overblijft van onze omzet uit activiteiten (vorming, project, experiment...) voor het dekken van de jaarlijks terugkerende vaste kosten en overhead. Elke medewerker gebruikt deze tool om zijn/haar specifieke inhoudelijke initiatieven ook financieel op te volgen.

Dagelijks bestuur en interne medewerker financieel beleid: Onze financieel verantwoordelijke en het Dagelijks bestuur (zie 3.3) staan in voor de permanente monitoring van de financiële situatie via kwartaalrekeningen en onze interne monitor.

Financiële commissie: De Financiële commissie (zie 3.3) is een gedelegeerd orgaan binnen de Raad van bestuur. Ze buigt zich over het financieel beleid en voedt de Raad van Bestuur om strategische keuzes te maken. Indien nodig en afhankelijk van de uitdaging wordt de commissie aangevuld met expertise van buitenaf om bepaalde uitdagingen aan te pakken (bijvoorbeeld fondsenwerving, werken met deelbegroting of prijszetting).

Beheerscyclus financieel management: Als onderdeel van een algemeen kwaliteitsbeleid en als instrument voor Raad van bestuur, Financiële commissie, de drie clusters en de medewerkers, beschikt onze organisatie over een uitgewerkte financiële jaarcyclus. Deze is gericht op goed bestuur, zelfsturing binnen de drie clusters en een algemeen gezond financieel beleid.

Zelfsturende en financieel bewuste clusters: Onze organisatie (Raad van bestuur en medewerkers) koos in 2018 voor het uitbouwen van drie zelfsturende clusters binnen het grotere geheel van Stichting Lodewijk de Raet. De drie clusters maken jaarlijks een eigen jaarplan op. Daarin formuleert elke cluster haar hun ambities en maakt een financiële prognose op voor het volgend jaar.

Erkenning belastingvermindering voor giften en legaten: Stichting Lodewijk de Raet heeft een erkenning om belastingvermindering uit te schrijven voor giften in geld. Onze organisatie voldoet aan de spelregels van de fondsen en is onderworpen aan een vijfjaarlijkse audit van de Federale Overheidsdienst Financiën, algemene administratie van de fiscaliteit.

Beheerscyclus financieel management Stichting Lodewijk de Raet:

FEBRUARI	<ul style="list-style-type: none">● Afsluiting jaar x-1● Bespreking op het Dagelijks bestuur en binnen de clusters● Controle revisor
MAART	M.b.t. jaar x-1 <ul style="list-style-type: none">● Bespreking en goedkeuring Financiële Commissie● Bespreking en goedkeuring Bestuur● Rapportage overheid
APRIL	<ul style="list-style-type: none">● Afsluiting 30/03 jaar x● Bespreking op het Dagelijks Bestuur en binnen de clusters
JULI	<ul style="list-style-type: none">● Afsluiting 30/06 (halfjaarlijks)● Voorbereiding Financiële commissie
AUGUSTUS	Financiële commissie: <ul style="list-style-type: none">● Bespreking resultaten 30/06● Bijsturing begroting, jaar x
SEPTEMBER	Raad van bestuur <ul style="list-style-type: none">● Bespreking resultaten 30/06● Goedkeuring bijsturing begroting
OKTOBER	<ul style="list-style-type: none">● Afsluiting 30/09● Opmaak jaarplannen en cluster begrotingen jaar x+1● Voorbereiding begroting jaar x+1
NOVEMBER	Financiële commissie: <ul style="list-style-type: none">● Bespreking resultaten 30/09● Bespreking clusterplannen + begroting jaar x+1
DECEMBER	Raad van bestuur: <ul style="list-style-type: none">● Goedkeuring begroting jaar x+1

8.2 Kwaliteitsbeleid en professionalisering

IKZ Kwaliteitsbeleid:

Onze organisatie beschikt over een kwaliteitszorgsysteem onder de naam KWALIRAET. Kwaliteitszorg gaat voor ons verder dan het evalueren van cursussen en begeleiders door de deelnemers. Het is het zorgvuldig beschrijven en uitwerken van handelingskaders, processen en procedures t.a.v. medewerkers, deelnemers, doelgroepen, opdrachtgevers, partnerschappen... Als kader voor integrale kwaliteitszorg kiezen we voor het denken in termen van waardecreatie (Porter, 1985 en Matthyssens e.a., 2004).

KWALIRAET is Kwaliteitszorg op 8 terreinen:

- Organogram en visie
- Primaire processen
- Medewerkersbeleid
- Externe en interne communicatie
- Planning en Voortgangsrapportage
- Financieel beheer
- Administratieve processen
- Good governance

Kwaliraet is toegankelijk en hanteerbaar voor alle medewerkers en bestuurders. Een overzicht van de structuur en inhoud kan je lezen onder bijlage 4: Kwaliraet. Jaarlijks bekijken we welke processen en procedures binnen KWALIRAET bijgestuurd moeten worden. In de afgelopen jaren werden volgende procedures uitgewerkt of aangepast:

- Uitwerking van een procedure voor exitgesprekken bij medewerkers
- Aanpassing van het arbeidsreglement
- Uitwerking communicatie en privacybeleid, GDPR
- Aanpassing statuten van het bestuur
- Uitwerking processen zelfsturing, leiderschap functies en rollen binnen de organisatie
- Uitwerking cyclus van functioneringsgesprekken
- Uitwerking procedure financiële jaarcyclus per cluster
- Uitwerking en digitalisering van administratieve processen
- Aanpassing van de bestuurdersprofielen
- Bijsturing evaluatieprocedure voor opleidingen en cursussen

Professionalisering

Medewerkers kunnen rekenen op vorming en coaching, en krijgen kansen om te groeien en zich te ontplooien. In ons personeelsstatuut staat niet alleen een vormingsrecht, maar ook een vormingsplicht ingeschreven. Dit voor zowel de educatieve als de administratieve medewerkers. Elke medewerker maakt een eigen vormings- en ontwikkelingsplan op.

In de IKZ-beschrijving van het primaire deelproces 'Vorming ontwikkelen en begeleiden' (KWALIRAET) wordt aandacht besteed aan aspecten van een medewerkersbeleid die professionaliteit in de hand werken.

We hebben aandacht voor vorming en evaluatie op teamniveau, zowel voor educatieve medewerkers als administratieve medewerkers. We investeren tijd in permanent overleg en afstemming, tijd voor verdieping, kennisdeling en intervisie. Jaarlijks zetten we vier intervisiemomenten op waar we nadenken over de kwaliteit van onze activiteit en de kwaliteit van onze begeleiding.

Onze organisatie beschikt over een permanente prestatiewaarderingscyclus. Tweejaarlijks organiseren we functioneringsgesprekken. Voorafgaandelijk aan deze gesprekken organiseert iedere medewerker voor zichzelf een 360° feedback.

8.3. Principes van goed bestuur

We nemen 'Corporate governance voor de cultuursector' van Het Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement (UA) als leidraad voor goed bestuur binnen onze organisatie. De bestuurlijke structuren, samenstelling, principes en werkwijze van Stichting Lodewijk de Raet SON, staan omschreven in de statuten (bijlage 1) en het huishoudelijk reglement van Stichting Lodewijk de Raet. Hieronder een samenvatting van de interne spelregels die deze principes handen en voeten geven:

*"De bestuursorganen van de Stichting zijn: de Raad van bestuur, het Dagelijks bestuur, de Commissie financiën. De Raad van bestuur kan nog andere commissies oprichten. De rol en de bevoegdheden van de bestuursorganen staan **ten dienste van de doelstellingen en de opdrachtverklaring van Stichting Lodewijk de Raet**. Ieder orgaan heeft zijn eigen, duidelijk afgebakende taken." (HR - art.4)*

*"Stichting Lodewijk de Raet heeft tot **voorwerp het beheer en het bestuur** van een instelling voor volksopleiding en studie, die aan volwassen Vlamingen, met het oog op de ontplooiing van hun volkskracht, de vernieuwing van de volkscultuur en het ontwikkelen van hun besef van samenhang, gelegenheid tot vorming en tot bezinning wil*

verstrekken, ten aanzien van culturele, maatschappelijke, economische en staatkundige problemen in de geest en volgens de methode van de volkshogescholen.” (ST - Art. 2)

Raad van bestuur:

- **Samenstelling:** (Statuten - Art. 3) “De Stichting wordt beheerd en bestuurd door een raad van bestuur samengesteld uit ten minste zeven en maximum vijftien leden.” (Huishoudelijk reglement - Art. 5) “Bij de samenstelling van de Raad van bestuur zijn diversiteit en differentiatie een belangrijk aandachtspunt. Bij het open komen van een bestuursmandaat wordt voor vervanging een profiel opgesteld.”
- **Bestuurdersprofiel:** zie bijlage 7: profiel van een bestuurder van Stichting Lodewijk de Raet
- **Bevoegdheden:** (Statuten - Art. 5) “De Raad van bestuur bezit de ruimst mogelijke bevoegdheden om alle daden van bestuur, beheer en beschikking te stellen, die de Stichting aanbelangen.” De bevoegdheden van het bestuur worden verder omschreven in de statuten onder Art. 5.
- Procedure voor **besluitvorming** binnen het bestuur wordt omschreven in de statuten onder Art 8 - 9.
- De procedure voor **bestuursmandaten en aanwerving van bestuurders** staat omschreven in de statuten - Art. 3, 4 en 6)
- Beslissingen over het opnemen van **externe mandaten** in de bestuursorganen, beslissingen rond het **innemen van standpunten**, beslissingen rond het **ondertekenen van moties**, behoren tot de bevoegdheid van het bestuur (Huishoudelijk reglement - Art. 15-17)
- **Verslag en rapportage:** Het verslag van de Raad van bestuur wordt, na goedkeuring, bezorgd aan alle bestuurders en medewerkers binnen de organisatie. Verslagen zijn permanent digitaal toegankelijk voor alle medewerkers en bestuurders.
- **Betrokkenheid van interne en externe stakeholders:** Vertegenwoordigers van de drie clusterwerkingen (Kwadraet / Schakel en Actief Na Pensioen) zijn als niet stemgerechtigde leden aanwezig op bestuursvergaderingen. Tweemaal per jaar stelt elke cluster haar werking voor aan het bestuur. Deze momenten zijn toegankelijk voor alle betrokken medewerkers.

Het Dagelijks bestuur (DB):

- **Samenstelling:** (Statuten - Art. 7) “De Raad van bestuur richt een Dagelijks bestuur op van maximum vijf leden en bepaalt de samenstelling ervan.” (Huishoudelijk reglement - Art. 9) “Het Dagelijks bestuur bestaat uit de voorzitter, een bestuurder, de directeur en de bestuurssecretaris.”
- **Bevoegdheden:** (Statuten - Art. 7) “De Raad van bestuur kan één of meerdere van zijn bevoegdheden delegeren aan het Dagelijks bestuur. Het Dagelijks bestuur voert de beslissingen uit die door de Raad van bestuur zijn genomen, bereidt de vergaderingen van de Raad van bestuur voor en is belast met het dagelijks beheer van de instelling, in het bijzonder op het gebied van personeelsbeheer, financiën, infrastructuur, uitrusting en logistiek. Het rapporteert hierover aan de Raad van bestuur.”
- **Rapportage en communicatie:** Het Dagelijks bestuur maakt een verslag op van haar werkzaamheden. Dit verslag wordt doorgestuurd naar alle medewerkers en bestuurders en wordt besproken op de volgende zitting van de Raad van bestuur. De verslagen van het Dagelijks bestuur zijn permanent digitaal toegankelijk voor alle medewerkers en bestuurders.
- **Betrokkenheid van interne en externe stakeholders:** In de praktijk wordt de functie van directeur binnen het Dagelijks bestuur ingevuld door vertegenwoordigers van de drie clusters (Kwadraet / Schakel en Actief Na Pensioen).

De Commissie financiën (CF):

- **Samenstelling:** (Huishoudelijk reglement - Art. 11) “De Commissie financiën bestaat uit de leden van het Dagelijks bestuur, de penningmeester en een aantal door de Raad van bestuur benoemde bestuurders of externe deskundigen, evenals de verantwoordelijke voor de financiële dienst. De Commissie financiën kan ad hoc werkgroepen samenstellen.”

- **Bevoegdheden:** (Huishoudelijk reglement - Art. 12) *“Ten behoeve van de Raad van bestuur volgt de Commissie financiën de tussentijdse financiële situatie op. Zij adviseert over een eventuele bijsturing van de begroting en over de begroting voor het volgende werkjaar. De Commissie financiën brengt verslag uit aan de Raad van bestuur die de nodige beslissingen neemt.”*
- **Rapportage en communicatie:** De Commissie financiën maakt een verslag op van haar werkzaamheden. Dat verslag wordt besproken op de volgende zitting van de Raad van bestuur. De verslagen van de Commissie financiën zijn, na goedkeuring, permanent digitaal toegankelijk voor alle medewerkers en bestuurders.
- **Betrokkenheid van interne en externe stakeholders:** Vertegenwoordigers van de drie clusters (Kwadraet / Schakel en Actief Na Pensioen) zijn lid van de Commissie Financiën.

De Algemene raad (AR):

- **Samenstelling:** (Huishoudelijk reglement - Art. 14) *“De Algemene raad bestaat uit de leden van de Raad van bestuur, de stafmedewerkers, de externe deskundigen en freelance medewerkers. Daarnaast kan de Raad van bestuur nog andere mensen uitnodigen in functie van de agenda en het waarborgen van voldoende diversiteit.”*
- **Bevoegdheden:** De Algemene raad is geen algemene vergadering en heeft bijgevolg ook niet deze bevoegdheden. De Algemene raad is het samenbrengen van betrokken en stakeholders om samen na te denken over de toekomst en grote lijnen in het beleid van Stichting Lodewijk de Raet te verkennen. (Huishoudelijk reglement - Art 14) *“De Raad van bestuur roept de Algemene raad minstens bij de opmaak en de evaluatie van het Beleidsplan samen.”*
- **Rapportage en communicatie:** De Algemene raad maakt een verslag op van haar werkzaamheden. Het verslag van de AR wordt breed gecommuniceerd naar alle betrokkenen (aanwezigen en verontschuldigen). De verslagen van de AR zijn permanent digitaal toegankelijk voor alle medewerkers en bestuurders.

De drie clusters (zie 3.1):

De drie gespecialiseerde clusters (Kwadraet, Schakel en Actief Na Pensioen) vertrekken van eenzelfde visie en waardenkader, maar zijn specifiek in hun actiegebied, doelpubliek en beoogde impact.

- **Samenstelling:** Elke cluster bestaan uit medewerkers van Stichting Lodewijk de Raet die zich focussen op één actiegebied, doelpubliek en beoogde impact. Binnen de clusters is minstens één bestuurder actief betrokken bij het ontwikkelen van praktijk en strategie. De clusters beslissen autonoom hoe ze externen (stakeholders, partners, *freelance medewerkers*,...) betrekken bij het ontwikkelen van hun activiteit en hun strategie.
- **Jaarplanning en clusterbegroting:** Binnen één gemeenschappelijke missie en visie, en binnen de spelregels van de Raad van bestuur ontwikkelen de drie clusters een eigen strategie, jaarplanning en begroting. De medewerkers (en eventueel betrokken stakeholders) van de drie clusters presenteren jaarlijks hun jaarplanning en begroting aan de Raad van bestuur.

Transparantie naar het ecosysteem en de buitenwereld

Via de website www.stichtinglodewijkderaet.be publiceren we:

- Missie en visie van Stichting Lodewijk de Raet
- Statuten van Stichting Lodewijk de Raet
- Samenstelling van het bestuur
- Lopende beleidsplan en het doelenkader
- Verslag van de Algemene raad
- Overzicht van alle medewerkers

8.4 Gevraagde enveloppe en motivering

Hieronder schetsen we hoe we de gevraagde subsidie-enveloppe koppelen aan het doelenkader en motiveren we hoe en waarvoor we de gevraagde middelen inzetten. We hanteren daarvoor volgende eenvoudige principes.

In dit beleidsplan koppelen we de gevraagde overheidsmiddelen rechtstreeks aan de operationele doelstellingen via personeelskost. Onder **personeelskost** verstaan we de totale personeelskost (bruto bezoldigingen, vakantiegeld, eindejaarspremie, de patronale bijdrage RSZ, de verzekering arbeidsongevallen, woon-werkverkeer, interbedrijfsgeneeskundige dienst, maaltijdcheques en andere sociale voordelen). In de meerjarenbegroting terug te vinden onder post 62 (*Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen*). De **werkingskosten** zijn minimaal en dragen we in eigen beheer.

In het overzicht hieronder geven we per operationele doelstelling aan welke **personeelstijd we voorzien op jaarbasis** om deze te realiseren. We geven daarbij aan of, en hoeveel overheidssteun we per OD nodig hebben. Tijdsinvestering wordt uitgedrukt in VTE decimaal. In totaal voorzien we een **personeelsbezetting van 8,3 VTE, waarvan 3,7 VTE via overheidssteun en 4,6 VTE in eigen beheer**. De financiële vertaling kan je lezen in de meerjarenbegroting.

		Tijd (VTE) middelen van de Vlaamse overheid	Tijd (VTE) in eigen beheer,
	Totaal	3,7 VTE	4,6 VTE
OD-1	Binnen onze ruime waaier aan vorming en begeleiding maken we van cocreatie ons sturend principe, zowel in de interactie tussen mensen als in het ecosysteem waarbinnen wij ons bewegen.		1 VTE
OD-2	We activeren en versterken samen met partners, belanghebbenden en betrokkenen het lokaal ecosysteem We brengen mensen samen en laten hen proeven van lokaal cocreëren en ecosystemisch werken.	0,8 VTE	
OD-3	We ondersteunen vrijwillig engagement zowel bij vrijwilligers als hun begeleiders.	0,8 VTE	0,5 VTE
OD-4	We versterken mensen om de overstap te maken van actief werken naar pensioen. Via experimenten zoeken we naar nieuwe kansen om het potentieel van de doelgroep van 60-plussers (en anderen die de overstap maken van actief werken naar pensioen) te laten renderen en helpen hen op weg om nieuwe rollen op te nemen.	0,4 VTE	0,6 VTE
OD-5	We zetten samenwerkingen op met partners die werken met kwetsbare doelgroepen waardoor we het perspectief van kwetsbaarheid bewust verankeren in onze manier van werken, onze projecten, vorming en begeleiding.	0,2 VTE	
OD-6	We zetten lokale experimenten op rond gemeenschapsvorming en democratie. Experimenten waar de lokale gemeenschap, kunnen samenwerken, ontwikkelen, kennis delen en het versterken van de lokale gemeenschap. Experimenten die mensen aanzetten om rollen op te nemen in hun gemeenschap, van vrijwillig engagement tot sociaal ondernemen.	0,5 VTE	
OD-7	We innoveren in methoden van leren en begeleiden.		0,3 VTE
OD-8	We faciliteren het leren van mensen en groepen vertrekkend vanuit hun kracht en ervaring.	0,8	0,7 VTE
OD-9	We ondersteunen, coachen en begeleiden lokale projecten, burgerinitiatieven en cocreatieve processen op vraag van lokale besturen, dorpsraden, verenigingen, buurten...). We ondersteunen, coachen en		0,8 VTE

	begeleiden lokale besturen (zowel ambtelijk als politiek) in hun zoektocht om hun partnerschap met de burger meer vorm te geven.		
OD-10	We zijn een stakeholder gedragen, zelfsturende en financieel gezonde organisatie.	0,2	0,7 VTE

Motivering van de gevraagde middelen

Alle activiteiten van Stichting Lodewijk de Raet hebben een directe impact op het activeren van mensen, groepen en gemeenschappen in de samenleving. Wat we doen is sociaal-cultureel werk. We vragen echter niet voor alle activiteit overheidssteun. We vragen geen overheidssteun voor activiteiten die financieel kunnen gedragen worden door de opdrachtgevers zelf (lokale besturen, organisaties...). We vragen geen overheidssteun voor het opzetten van experimenten die op een andere manier gefinancierd kunnen worden (via externe middelen, partnerschappen, projectmiddelen, eigen middelen).

We vragen wel overheidssteun om onze missie te realiseren op die plekken of in die contexten waar het activeren van mensen, groepen en gemeenschappen niet evident is:

- daar waar het potentieel aanwezig is, maar de middelen ontbreken;
- daar waar de nood hoog is, maar de draagkracht ontbreekt;
- daar waar complexiteit hoog is, belangen divers zijn, waar meer cocreatie wenselijk is;
- daar waar experiment nodig is, maar niet spontaan ontstaat.

Specifiek voor deze beleidsperiode, en ter verantwoording van de meervraag, verhogen we onze inzet op de autonome levenssfeer. We zetten in deze beleidsperiode meer in op het ondersteunen en versterken van vrijwillig engagement (individueel en in groep). We activeren potentiële vrijwilligers binnen organisaties en gemeenschappen (OD-2, 3, 4, 5, 6). Daarnaast zetten we in deze beleidsperiode nieuwe experimenten op. Heel specifiek versterken we mensen om de overstap te maken van actief werken naar pensioen. Via experimenten zoeken we naar nieuwe kansen om het potentieel van de doelgroep van 60-plussers (en anderen die de overstap maken van actief werken naar pensioen) te laten renderen en helpen hen op weg om nieuwe rollen op te nemen (OD-4). Verder zetten we extra in op ons open aanbod van vormingen, met als bedoeling die nog meer te laten aansluiten op de autonome levenssfeer van onze deelnemers (OD 7, 8).

Gevraagde enveloppe

Gevraagde enveloppe = €324.500,00

Gevraagde enveloppe over de beleidsperiode:

2021	2022	2023	2024	2025
324.500,00 €	329.692,00 €	334.884,00 €	340.076,00 €	345.268,00 €
indexering	1,016	1,016	1,016	1,016

8.5 Financieel meerjarenplan

Hieronder een samenvatting van ons meerjarenplan. We verwijzen de lezer graag door naar de integrale versie, bijgevoegd bij dit plan.

	2021	2022	2023	2024	2025
VTE in vast dienstverband	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3
VTE administratie	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
VTE educatief (vast)	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8
Index personeelskosten	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Personeelskosten	725.316	741.249	758.970	778.169	793.563
Diensten, Goederen, bedrijfskosten	101.279	96.226	97.573	95.921	100.270
Afschrijvingen	26.000	21.500	21.500	21.500	7.000
Totale kosten	852.595	858.975	878.043	895.590	900.833
Subsidie SCW	264.000	268.224	272.448	276.672	280.896
Dac	60.500	61.468	62.436	63.404	64.372
VIA/Maribel	52.000	52.520	53.040	53.560	54.080
Andere bedrijfsopbrengsten	6.400	6.410	6.420	6.430	6.440
Kostenbijdrage* uit vorming	460.343	466.925	493.805	500.786	507.868
Totale opbrengsten	843.243	849.137	881.729	894.422	907.216
RESULTAAT	-9352	-9838	3.686	-1.168	6.383

* Voor het begrip kostenbijdrage verwijzen we naar 8.1 zijnde de Verkopen en dienstprestaties uit activiteiten (701) verminderd met werkingskosten (614), verplaatsingskosten begeleiders (612) en inhoudelijke diensten op zelfstandige basis (616).

9 Verhouding tot de beoordelingselementen

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe we ons verhouden tot de beoordelingselementen. Hier komen heel wat inhoud en terug die eerder aan bod kwamen in het Beleidsplan. Om de leesbaarheid te bevorderen kiezen we er voor om hier telkens een korte omschrijving te geven en te verwijzen naar de betreffende teksten elders in dit Beleidsplan. We nodigen de lezer uit om telkens te klikken op de bijhorende link.

9.1 Inhoudelijke beoordelingselementen en -criteria

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

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

“Stichting Lodewijk de Raet is een pluralistische instelling voor volwasseneneducatie. Het uitgangspunt voor haar beleid, werking en werving is een zelfbewuste samenleving in Vlaanderen die in haar verscheidenheid open staat voor andere culturen. De werking van Stichting Lodewijk de Raet betreft zowel de culturele als de sociale, economische en politieke dimensies van onze samenleving.

De activiteiten van Stichting Lodewijk de Raet richten zich, in de traditie van het volkshogeschoolwerk, op de ontplooiing, emancipatie, mondigheid en participatie van de gehele Vlaamse bevolking. Daarbij gaat bijzondere aandacht naar de complexe samenhang tussen de persoonlijke ontplooiing en de maatschappelijke ontwikkeling. De Stichting wil een dynamische factor van sociale cohesie en culturele vernieuwing zijn in de Vlaamse gemeenschap en dit in Europees en mondiaal perspectief.”

Deze missie kon je al lezen in Hoofdstuk 2 . Het is ons ankerpunt waar we de beleidsplanning aan verbinden. De missie wordt - ook in Hoofdstuk 2 - verder geëxpliciteerd in enkele visieteksten over actief burgerschap in een veerkrachtige samenleving, over cocreatie, onze kijk op leren en onze visie op interculturaliteit.

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

1. Aan te geven hoe ze sociaal-culturele participatie van volwassenen bevordert;

De sociaal-culturele participatie van volwassenen bevorderen staat ongeveer letterlijk in onze missie. We willen werken aan een zelfbewuste samenleving door in te zetten op de ontplooiing, emancipatie, mondigheid en participatie van de bevolking. Voor ons is de mate van actief burgerschap een kritische succesfactor voor een veerkrachtige samenleving. We stimuleren dat actief burgerschap in ons begeleidingswerk, in onze vormingstrajecten, in de cocreatieprojecten waarvan we partner zijn, in de experimenten die we willen opzetten, in de aandacht voor kwetsbare mensen / groepen (zie SD 1, 2, 3, 4 en 5).

2. Aan te geven welke samenlevingsvraagstukken ze wil behandelen en tot publieke zaak maakt;

Actief burgerschap wordt concreet in de rollen die burgers opnemen in hun verschillende levensdomeinen. In dit beleidsplan ondersteunen we mensen in het engagement dat ze opnemen. Dat speelt zich af op een continuüm tussen vrijwillig engagement en sociaal ondernemerschap (zie SD 2). We vinden het daarbij belangrijk om de verbinding tussen de verschillende levensdomeinen (gezin, werk, onderwijs, vrije tijd) niet uit het oog te verliezen. De mens zit in

een divers ecosysteem en die holistische benadering is van belang om de veerkracht van mensen echt aan te zwengelen.

De veerkracht van mensen staat onder druk. Dat heeft te maken met stressfactoren in de diverse levensdomeinen, maar evenzeer met toenemende polarisering, met nuance die wegvalt en begrip voor de ander dat verkleint. Enkele belangrijke praktijken om dit te counteren zijn

- Het creëren van cocreatieve ruimte tussen mensen. Dat brengt meer horizontaliteit in het ecosysteem.
 - Het inzetten van cocreatieve interacties. Mensen leren omgaan met elkaar vanuit gelijkwaardigheid.
 - Het sociaal leren.
3. Aan te geven hoe en welke maatschappelijke praktijken ze zal ontwikkelen en verspreiden die daarop een werkend antwoord bieden;

De vormingen, projecten en processen die we begeleiden geven elke keer weer uiting aan bovenstaande praktijken: het creëren van de cocreatieve ruimte, het inzetten van cocreatieve interacties en het sociaal leren.

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

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

In de periode van de nov 2018 tot jan 2019 werd in de aanloop naar dit nieuwe beleidsplan een scenario-oefening uitgewerkt onder begeleiding van ShiftN. We vertrokken daarbij vanuit de centrale vraag: 'Hoe zal onze samenleving (waarin we burgers willen versterken) er anno 2030 uitzien?' (zie ook Hoofdstuk 5.2 en bijlage 6 scenario-oefening)

In een eerste sessie werd vertrokken vanuit de actuele maatschappelijke context en werd gebrainstormd over de vraag welke sleutelfactoren de toekomstige ontwikkelingen zullen bepalen. Vanuit een veelheid aan factoren viel de keuze op de mate waarin **veerkracht** zich zal ontwikkelen en de mate waarin de **complexiteit** als gevolg van externe factoren zal toenemen.

- **Externe complexiteit:** migratie, klimaat, energie, evolutie EU, automatisering
- **Veerkracht:** adaptiviteit, openheid, humanistische waarden, mogelijkheid om te delen en deel te nemen

Dit leidde tot een assenkruis, waarbij 4 werelden werden afgebakend. Binnen die 4 werelden zijn we telkens op zoek gegaan naar mogelijke toekomstscenario's met de vraag erbij: welke rollen neemt Stichting Lodewijk de Raet hierin op en hoe brengen we dat concreet in praktijk? Een belangrijke vaststelling was dat de vier toekomstige werelden, ook 4 perspectieven vormen die reeds vandaag bestaan. Dat maakt het mogelijk om ons ook op vandaag te verhouden tot elk perspectief en zo de verbinding te maken tussen missie, visie en doelenkader. Een greep uit de rollen die Stichting Lodewijk de Raet kan opnemen:

- bewustwording van eigen krachten en mogelijkheden van mensen
- leren delen, samenwerken en initiatief nemen van mensen
- het aanleren van community skills en design thinking. Het vinden van nieuwe oplossingen vanuit een design aanpak: verkennen, oplossingen bedenken, prototypes testen.
- het aanbieden van een platform waar lokale gemeenschappen elkaar kunnen vinden in de uitwisseling van skills en talenten
- burgers wakker schudden, en bewustzijn bijbrengen m.b.t. maatschappelijke uitdagingen
- sociaal ondernemerschap, vrijwillig engagement
- community building, (leren) beheren van commons en het ontwikkelen van de daarvoor nodige competenties

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

Het is helder dat in ons strategisch en operationeel doelenkader (zie hoofdstuk 7) de hierboven omschreven rollen verweven zitten. We willen hiermee een antwoord bieden op de maatschappelijke ontwikkelingen zoals onder beoordelingselement 1 vermeld: de veerkracht van burgers die onder druk staat, de toenemende polarisering, de nuance die wegvalt, het afnemend begrip voor de ander.

De meer uitgebreide omschrijving van de oefening en van de 4 werelden kan je lezen in bijlage 6.

3) De bijdrage van de sociaal-culturele volwassen organisatie aan de realisatie van de drie sociaal-culturele rollen.

In hoofdstuk 6.1 hebben we onze bijdrage aan de realisatie van de 3 sociaal-culturele rollen uitgebreid omschreven. We geven hier kort de algemene lijnen nogmaals mee.

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

Verbondenheid is een essentieel onderdeel in onze missie en visie. Verbondenheid tussen mensen, de verbondenheid met groepen, plekken, gemeenschappen en de bredere samenleving is noodzakelijk om betrokken te zijn, medeverantwoordelijkheid te voelen en deelhouderschap op te nemen in kleine en grote kringen. Alle clusters werken vanuit een (eco)systemische blik: mensen bestaan in relatie tot de ander en hun omgeving. We doen dit door de ontmoeting te faciliteren en het proces tijd en ruimte te geven.

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

De visie van SLdR (zie hoofdstuk 2.2) ademt het kritisch bevragen van zichzelf en de omgeving. Leren is veranderen, en kritisch kijken naar de eigen rol in de wijk, de organisatie, het team, de samenleving. Via sociaal leren ontstaat verandering in persoonlijke houdingen, opvattingen en geplogenheden, maar ook in structuren en organisatieprocessen. De inbreng van SLdR zorgt ervoor dat deelnemers samen kritisch kijken naar zichzelf, hun premissen, hun omgeving.

Onze cocreatieve aanpak creëert een context waarbinnen verschillende belangen en perspectieven met elkaar in dialoog kunnen gaan, waardoor de bestaande structuren en spelregels ook uitgedaagd worden.

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

Stichting Lodewijk de Raet heeft een traditie om te pionieren en te experimenteren met sociaal leren en het ontwikkelen van mensen. Het maakt deel uit van de traditie van de Volkshogescholen, waarin de Stichting is ontstaan (zie ook geschiedenis - bijlage 4). Het uitgangspunt van cocreatie is samen antwoorden te vinden op complexe samenlevingsvraagstukken. Zo wordt elk cocreatietraject een labo: iets nieuw maken, bedenken, verbeelden, met de groep van belanghebbenden. Iets wat je niet alleen zou bedacht, gemaakt, verbeeld hebben, vertrekkend van de nodige witruimte.

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

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

In hoofdstuk 7 van dit beleidsplan beschrijven we uitgebreid ons strategisch en operationeel doelenkader. We verwijzen dan ook graag naar deze tekst.

Hier geven we nogmaals het overzicht van de strategische en operationele doelen. Belangrijk daarbij is dat de operationele doelen niet lineair gekoppeld zijn aan telkens één strategisch doel. In hoofdstuk 7 wordt telkens de koppeling gemaakt tussen het operationele doel en de strategische doelen waar deze op inspeelt.

- SD-1 Stichting Lodewijk de Raet wil in de toekomst nog meer gangmaker zijn voor cocreatie in de samenleving.
- SD-2 Stichting Lodewijk de Raet wil inzetten op en activeren binnen het continuüm van actief burgerschap, van sociaal engagement en sociaal ondernemen.
- SD-3 Stichting Lodewijk de Raet wil sociaal leren meer inzetten als drijvende kracht in ons streven naar een veerkrachtige samenleving.
- SD-4 Stichting Lodewijk de Raet zet cocreatieve experimenten op – al dan niet – met partners, omdat experimenteren voor ons de weg is naar oplossingen in onze complexe samenleving.
- SD-5 Stichting Lodewijk de Raet wil mensen en groepen in kwetsbare maatschappelijke situaties veerkrachtiger maken.

Deze 5 strategische doelen worden meer concreet gemaakt in 10 operationele doelen.

- OD 1 Binnen onze ruime waaier aan vorming en begeleiding willen we cocreatie nog meer het sturend principe maken, zowel in de interactie tussen mensen als in het ecosysteem waarbinnen wij ons bewegen.
- OD 2 We activeren en versterken samen met partners, belanghebbenden en betrokkenen het lokaal ecosysteem. We brengen mensen samen en laten hen proeven van lokaal cocreëren en ecosystemisch werken.
- OD 3 We ondersteunen vrijwillig engagement zowel bij vrijwilligers als hun begeleiders.
- OD 4 We versterken mensen om de overstap te maken van actief werken naar actief burgerschap. Via experimenten (lokaal en bovenlokaal) zoeken we samen met deze doelgroep naar kansen om hun potentieel (ervaring, inzichten, expertise...) te laten renderen en nieuwe rollen op te nemen.
- OD 5 We willen samenwerkingen opzetten met partners die werken met kwetsbare doelgroepen waardoor we het perspectief van kwetsbaarheid bewust verankeren in onze manier van werken, onze projecten, vorming en begeleiding.
- OD 6 We zetten lokale experimenten op rond gemeenschapsvorming en democratie. Experimenten waar de lokale gemeenschap, kunnen samenwerken, ontwikkelen, kennis delen en het versterken van de lokale gemeenschap. Experimenten die mensen aanzetten om rollen op te nemen in hun gemeenschap, van vrijwillig engagement tot sociaal ondernemen.
- OD 7 We willen verder innoveren in methoden van leren en begeleiden.
- OD 8 We faciliteren het leren van mensen en groepen vertrekkend vanuit hun kracht en ervaring.
- OD 9 We ondersteunen, coachen en begeleiden lokale projecten, burgerinitiatieven en cocreatieve processen op vraag van lokale besturen, dorpsraden, verenigingen, buurten...). We ondersteunen, coachen en begeleiden lokale besturen (zowel ambtelijk als politiek) in hun zoektocht om hun partnerschap met de burger meer vorm te geven.
- OD 10 We evolueren naar een stakeholder gedragen, zelfsturende en financieel gezonde organisatie.

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

De gemeenschapsvormende en educatieve lading die onze missie uitademt is helemaal terug te vinden in het doelenkader zoals hierboven te lezen valt. Vanuit de maatschappelijke context voelen we de nood aan meer cocreatie, aan actief burgerschap om de veerkracht in de samenleving sterker te maken (zie scenario oefening en onze

conclusies daarbij). Dit vinden we helemaal terug in onze strategische doelen: gangmaker zijn in cocreatie, inzetten op actief burgerschap, op vrijwillig engagement, leren als drijvende kracht zien voor meer veerkracht, specifieke aandacht voor mensen en groepen in kwetsbare maatschappelijke situaties en het opzetten van experiment om innovatie in deze te stimuleren.

5) De verduidelijking van de keuze voor minstens twee sociaal-culturele functies, een toelichting bij de functiemix en de uitwerking daarvan in relatie tot de missie en de visie van de sociaal-culturele volwassenen organisatie

- a. De organisatie geeft aan op welke functies ze wil inzetten en verantwoordt haar keuze;**
- b. De organisatie heeft een onderbouwde visie op de gekozen functiemix en de onderscheiden functies;**
- c. De organisatie expliciteert welke werkwijzen ze wil hanteren om de gekozen functies te realiseren**

De kern van onze werking zit vervat in de functiemix van de 'leerfunctie' en de 'gemeenschapsvormende functie'. Daar kiezen we voor en daarin specialiseren we ons verder. We verhouden ons hieronder eveneens tot de 'cultuurfunctie' en de 'maatschappelijke bewegingsfunctie', maar dit eerder impliciet. Een uitgebreide omschrijving van deze keuze en hoe we de functies verder uitwerken, kan je lezen in hoofdstuk 6.2.. We verwijzen graag naar deze tekst en geven hier nog een beperkte omschrijving weer van onze kernfuncties.

Expliciet: De leerfunctie

Vanuit onze erkenning als 'gespecialiseerde vormingsinstelling' en onze traditie van 'volkshogeschool', is het een logische stap om de leerfunctie centraal te stellen in onze werking. Zie ook onze visie op leren (2.2). In ons vorming- en begeleidingswerk komt de leerfunctie erg expliciet naar voor: mensen samenbrengen om stappen te zetten in hun persoonlijke ontwikkeling, in de verschillende levensdomeinen. De evolutie van de voorbije jaren maakte ons tot expert in in het opzetten van diverse leeromgevingen. Steeds specifiek en op maat van de unieke leerbehoeften van mensen en groepen. Mensen en organisaties kloppen bij ons aan voor 'train-de-trainer' vormingen, het multiplicatoreffect van de leerfunctie.

Leren en ontwikkelen van mensen in ecosystemen is tevens de onderstroom bij het opzetten van onze lokale cocreatieprojecten. In deze trajecten stimuleren we het individuele en collectieve voortschrijdend inzicht door ze te expliciteren, zichtbaar, bespreekbaar te maken. Deze leerervaringen zorgen ervoor dat de processen sterker, aan draagkracht winnen met duurzame impact als gevolg.

Expliciet: De gemeenschapsvormende functie

Samen met de leerfunctie, behoort de gemeenschapsvormende functie tot de kern van onze organisatie. In onze missie hebben we het niet toevallig over 'actief burgerschap'. Actief burgerschap verwijst naar de actieve rollen van elke burger in allerlei sociale verbanden, zoals de werkplek, de familie, de school, het verenigingsleven, de buurt. Om die rollen te vervullen zijn competenties vereist, waardoor burgers niet alleen vlotter kunnen handelen in deze sociale verbanden, maar ook oog en zin krijgen voor de bredere politieke, economische, culturele en sociale dimensies van hun handelen.

In onze huidige praktijk doen we letterlijk wat in de omschrijving van de gemeenschapsvormende functie staat: het doelgericht ondersteunen en faciliteren van processen en praktijken die leiden tot het vormen en ondersteunen van groepen en gemeenschappen of versterken van de interactie tussen groepen en gemeenschappen. De voorbeelden zijn legio: de vormingen die we begeleiden met groepen van mensen en in organisaties, de processen en praktijken die we zelf ontwikkelen en/of begeleiden om vrijwillig engagement te versterken, Mensen van gemeenschappen en plekken die we samenbrengen om steeds meer ecosystemisch te gaan samenwerken.

Het synergetisch effect van de functiemix

Hierboven kon je al lezen waarom we expliciet voor de leerfunctie en de gemeenschapsvormende functie kiezen en hoe we dit willen waarmaken. We maken de lezer ook graag attent op de synergetische kracht van de mix van beide functies. Gemeenschapsvorming en leren versterken elkaar. We brengen mensen en groepen bijeen en willen hen sterker maken om hun rol(len) in de gemeenschap en de samenleving beter te kunnen vervullen. Het sociaal leren gaat in essentie over de cocreatieve interacties tussen mensen en zorgt ervoor dat het leren niet alleen in het bewustzijn komt van mensen en groepen, maar ook dat verbinding ontstaat tussen deelnemers en in gemeenschappen. de leerfunctie levert als het ware de sleutels voor gemeenschapsvorming. Tegelijk groeit vanuit de groep en de gemeenschap het platform om te kunnen leren: veiligheid, vertrouwen en de ruimte om de eigen stem te mogen brengen zijn daarbij de essentiële voorwaarden.

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

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

Onderstaande kengetallen geven een overzicht van de werking van Stichting Lodewijk de Raet en schetsen de evolutie ervan in de afgelopen jaren. Bij de opmaak van dit beleidsplan waren de cijfers voor het werkjaar 2019 nog niet volledig beschikbaar. De cijfers voor het werkjaar 2019 (*) zijn een prognose op basis van de reële cijfers tot en met september 2019.

	2014	2015	2016	2017	2018	prognose 2019
urennorm waarvoor decretaal erkend	1.750	1.750	1.750	1750	1000	1000*
totaal aantal gerealiseerde vormingsuren	2.382	2.533	2760	2270	2647	2600*
open vormingsuren	924	791	758	681	1170	1200*
vormingsuren op vraag van organisaties, maatwerk	1.458	1.742	2002	1589	1477	1400*
decretale vormingsuren	1.782	2.036	1988	1970	1727	1750*
aantal vormingsprogramma's	237	219	224	189	217	220*
aantal volkshogescholen waarmee samenwerking	6	3	2	3	1	2
aantal provincies (incl. Brussel) waarin actief	6	6	6	6	6	6
totaal aantal deelnemers	3.409	3.109	3395	2962	2993	2900*
gemiddeld aantal deelnemers per programma	14	14	15	16	14	14*
VTE aantal vaste medewerkers op jaarbasis	7,8	8,03	7,27	6,3	7,26	7,58
totaal VTE educatieve medewerkers op jaarbasis (incl. freelance)	5,1	5,34	5,37	4,73	6,17	6,83*
totaal VTE vaste educatieve medewerkers	3,9	4,1	3,97	3,6	4,76	5,08
vormingsuren per VTE vaste educatieve	611	618	695	630	592	590*

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

Stichting Lodewijk de Raet heeft een werking met een relevantie en uitstraling voor het Nederlandse taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad. Ons begeleidingswerk speelt zich tussen De Panne en Maasmechelen, je komt ons tegen in de Brusselse rand en in het centrum van de hoofdstad.

Onderstaande tabel toont de evolutie in de landelijke spreiding (% verdeling v/d vormingsuren) over de periode 2016-2019. Tijdens vorige beleidsjaren werd onze relevantie en uitstraling op deze manier gestaafd. De verschuivingen in onze werking hadden slechts een beperkt effect op onze geografische spreiding.

	2016	2017	2018	2019*
Antwerpen	12%	15%	20%	20%
Brussels Gewest	13%	14%	6%	5%
Limburg	6%	9%	6%	6%
Oost-Vlaanderen	32%	27%	37%	36%
Vlaams Brabant	11%	9%	8%	8%
West-Vlaanderen	18%	20%	19%	20%
Buiten Vlaanderen**	8%	6%	5%	5%

(*) De cijfers voor het werkjaar 2019 zijn een prognose op basis van de reële cijfers tot en met september 2019.

(**) De uren 'Buiten Vlaanderen' hebben betrekking op residentiële cursussen in de Ardennen, voor inwoners uit Vlaanderen.

We willen tijdens de komende beleidsperiode onze doelen opnieuw realiseren vanuit een gelijkaardige geografische spreiding. De aanwezigheid in de verschillende provincies kan daarbij onderling variëren, afhankelijk van waar specifieke projecten en begeleidingen zich afspelen.

7) Een gesubsidieerde werking die zich grotendeels afspeelt binnen de vrije tijd

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

Stichting Lodewijk de Raet ontwikkelt haar werking verder binnen het sociaal-culturele veld en in de vrije tijd van mensen. Binnen onze projecten en begeleidingen brengen we mensen samen rond een plek, een uitdaging, een lokale opportuniteit. Het gaat hier om burgers die in hun vrije tijd hun omgeving actief mee vorm geven, de publieke ruimte mee inrichten, hun gemeenschap versterken, samen leren. (SD 1, 3 – OD 1 t.e.m. 9)

We zetten het open aanbod in de autonome levenssfeer opnieuw meer op de kaart. Waar we nu merken dat voor een aantal thema's eerder beroepskrachten zich inschrijven, willen we die programmering meer op maat van de vrijwilliger maken. Dat wil zeggen de programma's vertalen naar een meer persoonlijke context en meer programmeren in de weekends en avonden (SD3 - OD8). We bouwen de ondersteuning aan vrijwilligers en hun begeleiders verder uit (SD2 - OD3).

We willen de komende jaren verschillende experimenten opzetten binnen de vrije tijd van mensen (SD4 – OD 4, 6, 9).

We richten ons specifiek op mensen in kwetsbare situaties om ook hun veerkracht te versterken. Belangrijk daarbij is dat we dit in samenwerkingsverbanden willen doen. We brengen onze expertise samen met die expertise van deskundigen inzake kwetsbaarheid. (SD5 – OD 5).

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

Belangrijk is dat we onze werking binnen de vrije tijd verder ontwikkelen én dat we daarbij een aanvullende werking aanhouden. De sociaal-culturele werking valt binnen het decreet en is ook het luik waarvoor subsidie wordt gevraagd. De werking die we als ‘aanvullend’ omschrijven is voor ons ook helemaal sociaal-cultureel werk, maar we vragen er geen subsidie voor. Dit deel van de werking staat op zichzelf. Voor ons is het belangrijk om beide te doen. Ze voeden elkaar en versterken elkaar. Als stichting van openbaar nut willen we verder kijken dan beleidsdomeinen. We behartigen het sociaal-cultureel volwassenenwerk met volle overgave en brengen de eigenheid en methodieken graag binnen in andere belendende sectoren (zie ook zakelijk plan voor de vertaling naar inzet van mensen en middelen). De opdeling van inzet van middelen is terug te vinden in het doelenkader (omschrijving van operationele doelen) van het beleidsplan

8) De werking voor het brede publiek en de keuzes daarin voor gemeenschappen, doelgroepen of kansengroepen

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

Stichting Lodewijk de Raet richt zich tot alle mensen (individueel of collectief) die (potentieel) een rol (kunnen) opnemen op het continuüm van actief burgerschap, tussen sociaal engagement en sociaal ondernemen. We clusteren onze beoogde doelgroep in vier categorieën:

- **Burgers (individueel):** mensen op zoek naar vorming of begeleiding ; mensen op zoek naar info, visie, antwoorden, tools, oplossingen ; vrijwilligers en sociaal ondernemers ; medewerkers van gemeenten, politici ; collega's van partnerorganisaties ; mensen die de doelstellingen en de waarden mee uitdragen[9]
- **Gemeenschappen en ecosystemen (collectief):** mensen die zich verbonden weten op niveau van een straat, buurt, wijk, deelgemeenten, gemeente ; mensen die zich verbonden weten rond een gedeelde plek of een gemeenschappelijke uitdaging ; mensen die contextueel verbonden zijn (doelgroep, levensloop...)[10]
- **Groepen (collectief):** vrijwilligersgroepen ; teams, verenigingen, organisaties ; samenwerkingsverbanden, burgerinitiatieven, burgercollectieven ; adviesraden, belangengroepen ; partnerorganisaties
- **Lokale en regionale overheden:** lokale overheden ; intergemeentelijke samenwerking ; provinciebesturen

Onze vormingen, de processen die we begeleiden, de cocreatieprojecten waarin we partner zijn, de seminaries die we opzetten, ... telkens weer richten we ons op het individu en / of het collectief waarvan dat individu deel uitmaakt. We verwijzen graag naar de beschrijving in hoofdstuk 3.4.

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

Afhankelijk van de strategische of operationele doelstelling waar we rond werken, ligt de focus meer op specifieke mensen of groepen. In OD 3 richten we ons bijvoorbeeld op vrijwilligers en hun begeleiders, maar evengoed op samenwerking met sociaal ondernemers. In OD 4 zetten we activiteiten op met en voor senioren, voor mensen die de overstap maken van een actief werken naar actief burgerschap.

Onder OD 5 verzamelen we die initiatieven naar meer kwetsbare mensen en groepen in de samenleving. OD 9 focust dan weer op burgerinitiatieven, lokale besturen, dorpsraden, verenigingen, buurten.

9) De plaats van vrijwilligers in de sociaal-culturele volwassenenorganisatie en de manier waarop ze betrokken en ondersteund worden in relatie tot de visie en missie van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie

- a. De organisatie geeft aan welke rollen en taken vrijwilligers opnemen in de organisatie of de werking;**
- b. De organisatie expliciteert haar toekomstige ondersteuningsbeleid ten aanzien van vrijwilligers en hoe ze betrokkenheid, inspraak en participatie van vrijwilligers in de organisatie vorm wil geven.**

Hoewel Stichting Lodewijk de Raet zelf geen vrijwilligersorganisatie is - behalve de bestuurders - is het thema vrijwilligerswerk een erg belangrijk thema voor de werking. Het concept 'actief burgerschap' – zie ook onze missie en visie – is voor ons de centrale spil. Het verwijst naar de actieve rollen van elke burger in allerlei sociale verbanden, zoals de werkplek, de familie, de school, het verenigingsleven. Om die rollen te vervullen zijn competenties vereist, waardoor burgers niet alleen vlotter kunnen handelen in deze sociale verbanden, maar ook oog en zin krijgen voor de bredere politieke, economische, culturele en sociale dimensies van hun handelen. Meer specifiek ondersteunen we mensen en groepen in hun vrijwillig engagement (SD2 – OD 3, 4, 6). Belangrijk daarbij is om ons niet alleen te richten op de vrijwilliger, maar ook op de ondersteuners van die vrijwilligers en hun organisaties. Het is pas door het samenspel van deze actoren dat het vrijwillig engagement helemaal tot bloei kan komen.

9.2 Zakelijke beoordelingselementen en -criteria

10) Een geïntegreerd zakelijk kwaliteits- en financieel meerjarenbeleid

- a. De organisatie expliciteert hoe ze een professioneel beleid zal voeren;**

In hoofdstuk 3 staat beschreven hoe wij ons organiseren en in hoofdstuk 8 hoe ons zakelijk plan er uit ziet. We geven hier een beknopte versie weer en verwijzen graag naar de betreffende hoofdstukken.

Om haar missie te operationaliseren werkt Stichting Lodewijk de Raet in drie gespecialiseerde clusterwerkingen. Het werken met drie kernen van activiteit is een strategische keuze. Stichting Lodewijk de Raet wil haar impact en efficiëntie verhogen door de beschikbare energie (mensen en tijd) te focussen op drie publiek herkenbare deelgebieden. De drie clusters vertrekken van eenzelfde visie en waardenkader, maar zijn specifiek in hun actiegebied, doelpubliek en beoogde impact.

KWADRAET faciliteert leren en versterkt mensen en groepen om beter hun plek, rol en engagement in hun omgeving op te nemen. We ondersteunen mensen om samen te participeren. Omdat samen participeren ook in elke organisatie of leef- of werkomgeving een stap vormt in de richting van een open en gedragen democratische samenleving.

SCHAKEL (in lokaal cocreëren) bouwt aan, ondersteunt en faciliteert lokale cocreatieve processen die vertrekken vanuit plekken of uitdagingen. We doen dit in partnerschap met burgers, burgerinitiatieven, verenigingen, lokale overheden, organisaties en lokale ondernemers. Onder lokaal cocreëren begrijpen wij samenwerkingsprocessen waarbij stakeholders samen waarde creëren door te bouwen aan hun gemeenschap of community.

ACTIEF NA PENSIOEN versterkt mensen die de overstap maken van actief werken naar actief burgerschap. We doen dit enerzijds door het opzetten van vorming en seminaries voor mensen die de overstap maken. Anderzijds zoeken we samen met de doelgroep naar kansen om nieuwe rollen op te nemen en kansen om hun potentieel (ervaring, inzichten, expertise...) optimaal te laten renderen.

Met deze organisatie-architectuur geven we de toekomst samen vorm. Het verleent meerwaarde: gedragen keuzes, sterkere beslissingen, snellere reactie op zich aandienende uitdagingen en ontwikkelingen bij medewerkers, stakeholders, overheid, opdrachtgevers...

Belangrijk (en helemaal aansluitend bij onze identiteit – zie 2.3) is dat de drie clusters zich zoveel mogelijk autonoom en zelfsturend ontwikkelen. We kiezen hiervoor om een gedeelde verantwoordelijkheid en deelhouderschap te stimuleren binnen de organisatie, waardoor medewerkers en stakeholders dicht betrokken zijn bij het door het bestuur vastgelegde kader.

Naast de clusters is er een Dagelijks bestuur. Dat is een collegiaal orgaan waarin elke cluster een vaste afgevaardigde heeft en waarin ook de voorzitter, de bestuurssecretaris en nog een bestuurder zetelen. Het Dagelijks bestuur komt maandelijks samen en zorgt voor de coördinatie en doorstroom tussen de clusters, de administratieve en logistieke ondersteuning en het bestuur. We zetten in het afgelopen jaar prille stappen in deze ontwikkeling. In deze beleidsperiode nemen we dit verder op onder OD-10.

b. De organisatie expliciteert hoe ze een integraal kwaliteitsbeleid zal voeren;

Stichting Lodewijk de Raet ontwikkelde in de afgelopen jaren een kwaliteitszorgsysteem op maat onder de naam KWALIRAET. Voor 8 domeinen werden criteria voor kwaliteit vastgelegd en procedures voor kwaliteitszorg t.a.v. medewerkers, deelnemers, doelgroepen, opdrachtgevers, partnerschappen... uitgeschreven. Ons kwaliteitszorgsysteem wordt geregeld geëvalueerd en verfijnd op basis van voortschrijdend inzicht en noodzaak. Kwaliraet is een mappenstructuur op onze server. Je leest er meer over in hoofdstukken 3.2 en 8.2.

Belangrijke instrumenten om ons kwaliteitsbeleid te monitoren zitten in onze backoffice processen: het CRS-systeem voor het bijhouden en verwerken van activiteiten en deelnemersgegevens, het boekhoudprogramma, de gedeelde teamsite voor documenten van personeelsbeleid, het systeem tijdsregistratie, de gedeelde agenda's...

Afspraken en bevoegdheden van de medewerkers worden beschreven in het personeelsstatuut.

c. De organisatie expliciteert een onderbouwd en realistisch financieel meerjarenbeleid;

Onder impuls van onze bestuurssecretaris wordt de inhoudelijke werking telkens gekoppeld aan een realistisch financieel beleid. Vanuit een analytische boekhouding is er een nauwe opvolging van zowel de 3 activiteiten clusters als van het geheel van de organisatie. Er is een Financiële commissie die op gepaste momenten samenkomt. Daarin zetelen, naast de leden van het Dagelijks bestuur, ook enkele bestuurders / externen die extra financiële knowhow inbrengen. Zo worden de krachtlijnen voor financieel beleid uitgetekend, begrotingen voorbereid, resultaten besproken. Het overzicht van onze beheerscyclus financieel management kan je lezen onder hoofdstuk 8.1.

11) Toepassing van de principes van goed bestuur

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

We nemen 'Corporate governance voor de cultuursector' van Het Bilzen Fonds voor Cultuurmanagement (UA) als leidraad voor goed bestuur binnen onze organisatie. De bestuurlijke structuren, samenstelling, principes en werkwijze van Stichting Lodewijk de Raet SON, staan omschreven in de statuten ([Bijlage 1: Statuten van Stichting Lodewijk de Raet](#)) en het huishoudelijk reglement van Stichting Lodewijk de Raet ([Bijlage 2: Huishoudelijk reglement Stichting Lodewijk de Raet](#)). Onder hoofdstuk 9.2 kon je in detail lezen hoe we deze principes in praktijk brengen. We geven hier nog enkele hoofdlijnen mee.

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

De Raad van **bestuur** van Stichting Lodewijk de Raet komt een tiental keer per jaar samen. Deze bijeenkomsten worden telkens ingepland in afstemming met het **Dagelijks bestuur** en de **Financiële commissie**, zodat er een logisch gestructureerde beheerscyclus ontstaat. De verslagen van alle bijeenkomsten zijn openbaar en vrij toegankelijk voor alle betrokkenen in de organisatie. In het kader van transparant beleid en als zelfsturende organisatie, vinden we het belangrijk dat niet alleen het bestuur inzage heeft, maar dat ook de medewerkers dat hebben.

c. Het bestuur geeft aan hoe ze interne en externe stakeholders betrokken heeft bij strategische beslissingen die genomen zijn in het kader van het ingediende beleidsplan;

Als stichting van openbaar nut heeft Stichting Lodewijk de Raet geen algemene vergadering. Toch willen we – naast het bestuur – op geregelde momenten een bredere groep van mensen samenbrengen. We brengen dit onder de noemer van een '**Algemene raad**'. Het gaat om mensen uit onze brede kring van stakeholders. De rol van de algemene raad is om mee na te denken over beleid, vinger aan de pols te houden in diverse maatschappelijke domeinen, mee richting te geven aan de organisatie. Deze algemene raad kan wisselend samengesteld zijn. Ze helpt ons met 2 voeten in de maatschappelijke actualiteit te blijven staan. Ook dat is voor ons goed bestuur. Concreet: in het kader van dit beleidsplan maakten we een Scenario-oefening (eerder beschreven). Hierbij werden een 25-tal verschillende stakeholders betrokken. We kwamen daarvoor 3 keer bijeen als 'Algemene raad'.

12) De afstemming tussen het voormelde inhoudelijke en zakelijke deel van het beleidsplan

De afstemming tussen het inhoudelijke en zakelijke deel van het beleidsplan valt te lezen in het hoofdstuk over ons doelenkader (zie hoofdstuk 7). We engageren ons om binnen 5 strategische lijnen, 10 operationele doelen te realiseren. Bij elk van die doelen staat aangegeven hoeveel VTE we op dat doel willen inzetten. We maken daar ook duidelijk het onderscheid tussen de personeelsinzet die onderdeel is van onze subsidieaanvraag en de personeelsinzet die we vanuit eigen / andere middelen zullen dragen.

We koppelen de gevraagde overheidsmiddelen rechtstreeks aan de operationele doelstellingen via personeelskost. Onder **personeelskost** verstaan we de totale personeelskost (bruto bezoldigingen, vakantiegeld, eindejaarspremie, de patronale bijdrage RSZ, de verzekering arbeidsongevallen, woon-werkverkeer, interbedrijfsgeneeskundige dienst, maaltijdcheques en andere sociale voordelen). In de meerjarenbegroting terug te vinden onder post 62 (*Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen*). De **werkingskosten** zijn minimaal en dragen we in eigen beheer. In het overzicht onder 8.4 geven we per operationele doelstelling aan hoeveel **personeel tijd we voorzien op jaarbasis** om deze te realiseren. We geven daarbij aan of, en hoeveel overheidssteun we per Operationele doelstelling nodig hebben. Tijdsinvestering wordt uitgedrukt in VTE decimaal. In totaal voorzien we een **personeelsbezetting van 8,3 VTE, waarvan 3,7 VTE via overheidssteun en 4,6 VTE in eigen beheer**. De financiële vertaling kan je lezen in de meerjarenbegroting.

10 Bijlagen

Bijlage 1: Statuten van Stichting Lodewijk de Raet

**Gecoördineerde tekst van de statuten van Stichting van Openbaar Nut Stichting Lodewijk de Raet
Koningin Maria Hendrikaplein 64a 9000 Gent / 0406.585.002**

**RPR Gent afdeling Gent
na de statutenwijziging d.d. 05/12/2017**

De gecoördineerde statuten van de vennootschap, opgesteld naar aanleiding van de vergadering van de raad van bestuur, gehouden voor geassocieerd notaris Jeroen Parmentier te Gent op 5 december 2017, luiden als volgt:

STATUTEN

Art. 1. De stichting van openbaar nut Stichting Lodewijk de Raet is gevestigd op het Koningin Maria Hendrikaplein 64a te Gent.

Stichting Lodewijk de Raet, verder de Stichting genoemd, werd opgericht door de heren Herman Baeyens, Jan Robert Van den Bloock, Walter Couvreur, Marcel Grijpdonck, Maurits van Haegendoren, Lode Van Hove, Karel Van Isacker, Wim Jorissen, Max Lamberty, Willem Melis, Renaat Merecy, Pierre Potargent, Paul Rock, Rik De Vos, John Van Waterschoot, allen overleden.

Art. 2. De Stichting heeft tot voorwerp het beheer en het bestuur van een instelling voor volksopleiding en studie, die aan volwassen Vlamingen, met het oog op de ontplooiing van hun volkskracht, de vernieuwing van de volkscultuur en het ontwikkelen van hun besef van samenhang, gelegenheid tot vorming en tot bezinning wil verstrekken, ten aanzien van culturele, maatschappelijke, economische en staatkundige problemen in de geest en volgens de methode van de volkshogescholen.

Art. 3. De Stichting wordt beheerd en bestuurd door een raad van bestuur samengesteld uit ten minste zeven en maximum vijftien leden.

Nieuwe bestuurders worden door de overige bestuurders bij coöptatie benoemd voor een periode van maximum zes jaar, die twee maal kan hernieuwd worden. De procedure voor coöptatie is vastgelegd in het Huishoudelijk Reglement.

De afzetting van bestuurders gebeurt bij meerderheid van de aanwezige en vertegenwoordigde bestuurders. De meerderheid van de bestuurders dient aanwezig te zijn. De betrokken bestuurder neemt niet deel aan de beraadslaging maar heeft niettemin het recht gehoord te worden.

Aan het mandaat van bestuurder wordt een einde gesteld door overlijden, ontslag, burgerlijke onbekwaamheid, afzetting of verstrijken van de periode van maximum zes jaar.

Art. 4. Indien een plaats van bestuurder openvalt, moet in deze vacature niet noodzakelijk worden voorzien indien het aantal bestuurders hoger is dan zeven.

Art. 5. De raad van bestuur bezit de ruimst mogelijke bevoegdheden om alle daden van bestuur, beheer en beschikking te stellen, die de Stichting aanbelangen.

Hij is bevoegd om:

- a) het algemeen beleid en de strategie vast te stellen
- b) nieuwe bestuurders te benoemen
- c) raden en commissies op te richten waarvan ook personen die geen bestuurder zijn mogen deel uitmaken.
- d) het personeel te benoemen en te ontslaan en hun statuut te bepalen.

- e) volmachthebbers aan te stellen.
- f) de bevoegdheden en werking te regelen van de sub b tot e opgesomde organen of personen
- g) alle bedragen en waarden in ontvangst nemen, te kopen en contracten af te sluiten; roerende en onroerende goederen, nodig om het maatschappelijk doel te verwezenlijken, huren, verhuren en onderverhuren, ook voor een periode voor meer dan negen jaar, verwerven, vervreemden of uitwisselen, giften en legaten in ontvangst te nemen na het verkrijgen van de bij de wet voorziene machtigingen; panden, pandgevingen en hypotheeken toe te staan en te aanvaarden met het beding van dadelijke uitwinning; te verzaken aan zakelijke rechten, voorrechten en rechtsvorderingen tot koopvernietiging; opheffing te verlenen voor of na de betaling van alle preferente of hypothecaire inschrijvingen, overschrijvingen, beslagnemingen; vrijstelling te verlenen aan ambtshalve inschrijvingen; in rechte te treden als eiser of verweerder; dadingen aan te gaan en vergelijken af te sluiten
- h) het huishoudelijk reglement op te stellen
- i) de externe commissaris van de rekeningen te benoemen.

Art. 6. De raad van bestuur duidt onder zijn leden een voorzitter aan voor een twee maal hernieuwbare periode van zes jaar. De voorzitter is verantwoordelijk voor het bijeenroepen en voorzitten van de vergaderingen, het voorbereiden en tijdig mededelen van de agenda, de uitvoering van de beslissingen, het dagelijks bestuur en beheer. De raad van bestuur kan één of meer ondervoorzitters, een secretaris en een penningmeester benoemen.

Art. 7. De raad van bestuur richt een dagelijks bestuur op van maximum vijf leden en bepaalt de samenstelling ervan. De leden van het dagelijks bestuur worden door de raad van bestuur benoemd voor een periode van maximum zes jaar die tweemaal kan hernieuwd worden.

Om geldig te beraadslagen over de benoeming van leden van het dagelijks bestuur moet de meerderheid van de leden van de raad van bestuur aanwezig of vertegenwoordigd zijn. De afzetting van een lid van het dagelijks bestuur gebeurt volgens de procedure zoals bepaald in artikel 3, derde alinea van deze statuten.

De raad van bestuur kan één of meerdere van zijn bevoegdheden delegeren aan het dagelijks bestuur.

Het dagelijks bestuur voert de beslissingen uit die door de raad van bestuur zijn genomen, bereidt de vergaderingen van de raad van bestuur voor en is belast met het dagelijks beheer van de instelling, in het bijzonder op het gebied van personeelsbeheer, financiën, infrastructuur, uitrusting en logistiek. Het rapporteert hierover aan de raad van bestuur. Het dagelijks bestuur wordt vertegenwoordigd door de voorzitter of door een daartoe aangeduid lid, die elk afzonderlijk het dagelijks bestuur kunnen verbinden.

Art. 8. Om geldig te beraadslagen moet de meerderheid van de leden van de raad van bestuur aanwezig of vertegenwoordigd zijn. De Raad van Bestuur beslist bij meerderheid van stemmen. Bij staking van stemmen is de stem van de voorzitter van de raad van bestuur beslissend.

Indien de raad van bestuur geen geldige beslissing kan treffen doordat de meerderheid van de bestuurders op de vergadering niet aanwezig of vertegenwoordigd was, zal over deze

punten evenwel op een eerstvolgende vergadering door de gewone meerderheid van de alsdan aanwezige of vertegenwoordigde bestuurders, kunnen beslist worden.

Coöptatie van nieuwe leden in de raad van bestuur of verlenging van bestaande mandaten worden aanvaard indien twee derden van de aanwezige of vertegenwoordigde stemmen een positieve stem hebben uitgebracht.

Over personen heeft altijd een geheime schriftelijke stemming plaats.

Een lid mag niet meer dan één collega vertegenwoordigen en moet een geschreven volmacht van bedoelde collega voorleggen.

Onder de volgende voorwaarden kan de Raad van Bestuur over een bepaald agendapunt schriftelijk beslissen: de schriftelijke besluitvorming moet worden voorgesteld door de voorzitter en het belang van de Stichting moet worden aangetoond; in het voorstel moet een datum worden vermeld voor de welke de leden hun beslissing moeten meedelen; indien een derde van de leden meedelen niet akkoord te gaan met de schriftelijke besluitvorming moet het voorstel van beslissing aan de eerstvolgende reguliere vergadering van de Raad van Bestuur worden voorgelegd.

Art. 9. De bestuurder die ten aanzien van een bepaald punt van de agenda een tegenstrijdig belang heeft zal dit melden voor de bespreking ervan. Wanneer het tegenstrijdig belang waarvan hijzelf of een andere bestuurder melding maakt, door de meerderheid van de bestuurders wordt erkend, zal de bestuurder in kwestie niet deelnemen aan de beraadslaging betreffende dit punt. Zijn gemotiveerde verklaring zal in bijlage gevoegd worden bij het verslag van de vergadering.

Art. 10 . Het verslag van iedere vergadering is rechtsgeldig na goedkeuring door de raad. Het wordt ondertekend door de voorzitter en de secretaris van de raad van bestuur.

Afschriften of uittreksels die bij het gerecht of elders moeten worden voorgelegd, zullen door de voorzitter van de raad van bestuur of de secretaris of door twee bestuurders worden ondertekend.

Art. 11. De Stichting wordt vertegenwoordigd door de voorzitter alléén die de Stichting kan verbinden, of door twee bestuurders, waaronder de penningmeester, die gezamenlijk de Stichting kunnen verbinden, behoudens bijzondere volmacht aan één of meer bestuurders of medewerkers van de Stichting.

Art. 12. De gerechtelijke vorderingen, als eiser of als verweerder, zullen, namens de Stichting, worden aangespannen door de raad van bestuur, in de persoon van zijn voorzitter of van een daartoe aangeduide bestuurder.

Art. 13. Ieder jaar en ten laatste binnen zes maanden na de afsluiting van het boekjaar maakt de raad van bestuur de jaarrekening van het voorbije boekjaar op, overeenkomstig artikel 37 van de wet van 27 juni 1921 zoals gewijzigd bij artikel 282 van de programmawet van 27 december 2004, alsook de begroting van het volgend boekjaar. De goedgekeurde jaarrekening wordt overgemaakt conform de wettelijke bepalingen.

Art. 14. De statuten van de Stichting kunnen worden gewijzigd door de raad van bestuur bij meerderheid van twee derden van de aanwezige of vertegenwoordigde bestuurders.

De voorgestelde wijzigingen worden op de agenda van de vergadering vermeld. Geen enkele wijziging wordt van kracht indien zij niet het voorwerp heeft uitgemaakt van twee beraadslagingen met een tussenperiode van minstens twee maanden.

Art. 15. In geval van ontbinding zal het netto actief van de Stichting worden toebedeeld aan één of meerdere organisaties die dezelfde of gelijkwaardige beginselen en doeleinden nastreven in de Vlaamse gemeenschap, en dit volgens de beslissing van de overlevende of overblijvende bestuurders.

Art. 16. In alle aangelegenheden in deze statuten of in het huishoudelijk reglement niet voorzien of waarover twijfel bestaat of meningsverschil oprijst, beslist de raad van bestuur aan de hand van de wet van 27 juni 1921 betreffende de verenigingen zonder winstoogmerk, de internationale verenigingen zonder winstoogmerk en de stichtingen, zoals gewijzigd tot op heden.

Namens de vennootschap, te Gent, 7 december 2017.

Jeroen Parmentier Geassocieerd notaris

Bijlage 2: Huishoudelijk reglement Stichting Lodewijk de Raet

1. Voorwerp en opdrachtverklaring

Art. 1 Dit reglement bepaalt de werking van de bestuursorganen van Stichting Lodewijk de Raet, hierna 'de Stichting' genoemd.

Art. 2 De opdrachtverklaring van de Stichting is vastgelegd in artikel 2 van de statuten zoals goedgekeurd door de Raad van Bestuur (op 5 december 2017).

Art. 3 De geactualiseerde formulering van de opdrachtverklaring (vastgelegd in 1998) luidt : "De Stichting Lodewijk de Raet is een pluralistische instelling voor volwasseneneducatie. Het uitgangspunt voor haar beleid, werking en werving is een zelfbewuste samenleving in Vlaanderen die in haar verscheidenheid open staat voor andere culturen. De werking van de Stichting betreft zowel de culturele als de sociale, economische en politieke dimensies van onze samenleving. De activiteiten van de Stichting richten zich, in de traditie van het volkshogeschoolwerk, op de ontplooiing, emancipatie, mondigheid en participatie van de gehele Vlaamse bevolking. Daarbij gaat bijzondere aandacht naar de complexe samenhang tussen de persoonlijke ontplooiing en de maatschappelijke ontwikkeling. De Stichting wil een dynamische factor van sociale cohesie en culturele vernieuwing zijn in de Vlaamse gemeenschap en dit in Europees en mondiaal perspectief."

Vijfjaarlijks, naar aanleiding van de bespreking van het beleidsplan toetst de Raad van Bestuur de werking aan de opdrachtverklaring. De diverse belanghebbenden worden daarbij betrokken.

2. De bestuursorganen

Art. 4 De bestuursorganen van Stichting Lodewijk de Raet zijn: de Raad van bestuur, het Dagelijks bestuur, de Commissie financiën. De Raad van bestuur kan nog andere commissies oprichten. De rol en de bevoegdheden van de bestuursorganen staan ten dienste van de doelstellingen en de opdrachtverklaring van Stichting Lodewijk de Raet. Ieder orgaan heeft zijn eigen, duidelijk afgebakende taken.

3. De Raad van Bestuur

Art. 5 Samenstelling. Bij de samenstelling van de Raad van bestuur zijn diversiteit en differentiatie een belangrijk aandachtspunt. Bij het open komen van een bestuursmandaat wordt voor vervanging een profiel opgesteld. De procedure tot voordracht van kandidaten verloopt als volgt:

- alle bestuurders en medewerkers kunnen de voorzitter contacteren en een kandidaat bestuurder suggereren.
- de voorzitter stelt de kandidatuur voor aan de Raad van Bestuur en heeft bij positief advies van de Raad een gesprek met de kandidaat.
- de voorzitter rapporteert over dit gesprek aan de raad van bestuur, waarop de stemming volgt. De stemming verloopt conform artikel 8 van de statuten van de Stichting. Bij frequente afwezigheid van een bestuurder wordt hij daarop aangesproken door de voorzitter.

Art. 6 Frequentie van vergaderingen. De Raad van bestuur komt minstens vijf maal per jaar bijeen.

Art. 7 Evaluatie. Om de twee jaar evalueert de Raad van bestuur de eigen werking.

Art. 8 Vergoedingen. Reis- en eventuele andere kosten worden aan de bestuurders terugbetaald. De voorzitter kan een forfaitaire kostenvergoeding ontvangen.

4. Het Dagelijks bestuur

Art. 9 Samenstelling. Het Dagelijks bestuur bestaat uit de voorzitter, een bestuurder, de directeur en de bestuurssecretaris.

Art. 10 Bevoegdheden en taken. Het Dagelijks bestuur:

- bereidt de vergaderingen van de Raad van bestuur voor en voert de beslissingen uit.
- voert het dagelijks beleid en rapporteert daarover aan de Raad van bestuur, de externe deskundigen en de medewerkers.
- bezorgt de verslagen van zijn vergaderingen aan de Raad van bestuur met als clausule 'onder voorbehoud van goedkeuring van dit verslag door het Dagelijks bestuur'
- volgt de procedure voor de begroting en de beleidsplanning op, kan Stichting Lodewijk de Raet contractueel binden binnen de perken van de begrotingskredieten met uitzondering van arbeidsovereenkomsten. De directeur kan beneden een bepaald bedrag, vastgelegd door de Raad van bestuur, alle verbintenissen, aankopen, uitgaven, offertes en contracten aangaan. Alle verbintenissen, aankopen, uitgaven, offertes en contracten die dit bedrag te boven gaan moeten aan de raad van bestuur ter beslissing voorgelegd worden. De voorzitter tekent namens de Raad van bestuur.

5. De Commissie financiën

Art. 11 Samenstelling. De Commissie financiën bestaat uit de leden van het Dagelijks bestuur, de penningmeester en een aantal door de Raad van bestuur benoemde bestuurders of externe deskundigen, evenals de verantwoordelijke voor de financiële dienst. De Commissie kan ad hoc werkgroepen samenstellen.

Art. 12 Bevoegdheden en taken. Ten behoeve van de Raad van bestuur volgt de Commissie financiën de tussentijdse financiële situatie op. Zij adviseert over een eventuele bijsturing van de begroting en over de begroting voor het volgende werkjaar. De Commissie financiën brengt verslag uit aan de Raad van bestuur die de nodige beslissingen neemt.

Art. 13. Frequentie van vergaderen. De Commissie financiën komt minstens tweemaal per jaar bijeen.

6. De Algemene Raad

Art. 14 Samenstelling, taak en bevoegdheden. De Algemene raad bestaat uit de leden van de Raad van bestuur, de stafmedewerkers, de externe deskundigen en *freelance medewerkers*. Daarnaast kan de Raad van bestuur nog andere mensen uitnodigen in functie van de agenda en het waarborgen van voldoende diversiteit. De Raad van bestuur roept de Algemene raad minstens bij de opmaak en de evaluatie van het Beleidsplan samen.

7. Mandaten en standpunten

Art. 15 Mandaten van Stichting Lodewijk de Raet. in de bestuursorganen in andere organisaties worden goedgekeurd door de Raad van bestuur.

Art. 16 Criteria voor het al dan niet innemen van standpunten. De Raad van bestuur is bevoegd een beslissing te nemen over het innemen van standpunten door Stichting Lodewijk de Raet. Daartoe geldt als referentiekader de opdrachtverklaring, de doelstellingen en de werking van de organisatie. Omwille van de werkbaarheid kan de Raad van bestuur deze bevoegdheid delegeren aan het Dagelijks bestuur. Wanneer het verzoek tot het innemen van een standpunt uitgaat van een organisatie waarvan Stichting Lodewijk de Raet lid is, vraagt de voorzitter advies aan de vertegenwoordigers van Stichting Lodewijk de Raet in die organisatie.

Art. 17 Criteria voor het al dan niet ondertekenen van moties Het behoort tot de bevoegdheid van de Raad van bestuur te beslissen over het al dan niet ondertekenen van moties die Stichting Lodewijk de Raet door derden worden voorgelegd. Als referentiekader voor het ondertekenen van moties gelden materies die raken aan de opdracht, de doelstellingen of de werking van Stichting Lodewijk de Raet. Omwille van de werkbaarheid kan de Raad van bestuur deze bevoegdheid delegeren aan het Dagelijks bestuur. Wanneer de motie uitgaat van een organisatie waarvan Stichting Lodewijk de Raet lid is, vraagt de voorzitter advies aan de vertegenwoordigers van Stichting Lodewijk de Raet in die organisatie.

Bijlage 3: Samenstelling bestuur Stichting Lodewijk de Raet

Samenstelling bestuur december 2019

BAUWENS Jan	° 1941	Gewezen directeur-generaal rectorale diensten KUL
BODE Martien	°1963	Gewezen directeur Forum van Vlaamse Vrouwen vzw Gent
DEWEERDT Sven	° 1972	Dr. Organisationspsychologie, Opleidingsconsulent UZ Leuven
GILBERT Maurice	° 1942	Gewezen financieel directeur Phillips
HEYSSE Tim	° 1960	Docent Politieke Filosofie KUL
LAUWERS Herman	° 1953	Ere-Vlaams volksvertegenwoordiger
VAN ROY Wim	° 1972	Coördinator De Wakkere Burger vzw
VAN SPEYBROECK Annie	° 1950	Gewezen bestuurssecretaris Stichting Lodewijk de Raet
VERHAEST Karin	° 1956	Oxford Leadership Academy, zelfstandig consultant en procesbegeleider
BYTTEBIER Katrien **	° 1963	Bestuurssecretaris Stichting Lodewijk de Raet
GEERTS Haddie**	° 1953	Vrijwilliger en freelance medewerker ANP
STEUPERAERT Koen **	° 1974	Directeur Stichting Lodewijk de Raet
VANSIELEGHEM Geert **	°1969	Stafmedewerker Kwadraet

** *niet stemgerechtigd*

Bijlage 4: Stichting Lodewijk de Raet – van vroeger tot nu

Van 1952 tot 2003 – de eerste vijftig jaar

In 1952 stond de organisatie aan de wieg van het volkshogeschoolwerk in Vlaanderen.

Maurits Van Haegendoren en Max Lamberty zagen in deze Scandinavische werkwijze voor volksoopvoeding een aangewezen instrument om in Vlaanderen op pluralistische wijze educatie en overleg te organiseren. In regionale comités en in landelijke vormingscursussen werd gewerkt rond streekontwikkeling, leefmilieu, kadervorming, vrouwenemancipatie, Vlaanderen en Brussel, plattelandsontwikkeling en landbouw, gemeentelijke participatie, ...

In 1963 werd het Centrum voor Andragogisch onderzoek opgericht dat onder meer studiewerk deed over lokaal cultuurbeleid. Dit zou later mee aan de basis liggen van de oprichting van culturele raden.

Midden jaren zestig begon Stichting Lodewijk de Raet culturele groepsreizen in te richten met het oog op meer Europese integratie.

Reeds vanaf de vroege jaren 70 ging de organisatie aan de slag met vijfjarenplannen. In het plan 1975-1979 vijf provinciale volkshogescholen opgericht voor langdurende vormingscursussen. In 1973 werd in Kessel-Lo het gebouw “De Bron” gehuurd voor cursussen in volpension .

Na de eerste staatshervorming van 1970 volgde een eerste decretale regeling voor het sociaal-cultureel werk (1974) . Stichting Lodewijk de Raet werd van meet af aan erkend als Vlaamse volkshogeschool.

In 1975 organiseerde Stichting Lodewijk de Raet het “eerste congres van de Brusselse Vlamingen” .

Door de economische crisis vanaf 1974 (oliecrisis) moesten die volkshogescholen echter gerund worden met twee gesubsidieerde medewerkers voor 1000 te presteren cursus-uren (decreet 1974). Er was geen ruimte meer voor andere initiatieven.

Daardoor kwam er een einde aan de regionale comités en werden gaandeweg bepaalde thema’s verzelfstandigd in nieuwe organisaties: zoals de Jeugdendienst voor Maatschappelijke Participatie, Leef-Tijd (seniorenparticipatie) en de Wakkere Burger. De laatste ontstond als de voortzetting van een werking rond “gemeente en participatie”, met als hoogtepunt een succesvolle manifestatie “De Wakkere Burger” in de Oude Beurs in Antwerpen (1980).

In het vijfjarenplan 1985-1989 werd de statutaire functie van pluralistisch gesprekscentrum heropgestart met colloquia over diverse maatschappelijke thema’s. Voor de stafmedewerkers was dit een zware belasting, omdat het cultuurbeleid dergelijke activiteiten niet betoelaagde. Aan het voorlaatste colloquium (1995) over “de derde fase van de staatshervorming” werd nochtans – zelfs door de toenmalige senaatsvoorzitter Frank Swaelen – een “historische betekenis” toegekend. In het laatste colloquium (1998) was de kwestie “Brussel” het centrale thema.

Het nieuwe decreet van 1995 legde hogere prestatienormen op aan de vormingsinstellingen (3000 uren), waardoor de vijf provinciale volkshogescholen van de Stichting en Leef-tijd terug moesten fuseren. Zo werd Stichting Lodewijk de Raet de grootste van Vlaanderen met 9250 uren, maar de organisatie van colloquia moest worden stopgezet. Eerder, in 1993, moest zij haar residentieel gebouw “De Bron” opgeven, omdat de eraan verbonden kosten niet door de overheid werden gesubsidieerd. Daardoor vallen de meerdaagse vormingscursussen grotendeels weg. Bovendien wordt het begrotingskrediet voor het decreet van 1995 bevroren, ondanks het stijgend aantal erkenningen. De klemtoon van de vorming komt nu vooral te liggen op navorming van leerkrachten, kunstzinnige vorming (o.m.

creatief schrijven), voorbereiding op pensioen (levensloop-planning) en diverse cursussen van sociaal-psychologische aard en groepsdynamica.

In 1999 kondigt de nieuwe Minister van Cultuur Bert Anciaux een grondige herziening van de sector aan en een volledige vervanging van het decreet van 1995. Deze derde decretale reorganisatie wilde de ontstane wildgroei inperken en de kwaliteit van het sociaal-cultureel vormingswerk verhogen door strikte beleidsplanning en evaluatie. De keerzijde van deze nobele doelstelling was de beknotting via rigide erkenningsnormen van de eigen beleidsruimte en creativiteit van de vormingsinstellingen. De betoelaging daalde – zeker voor de instellingen. Eén van de gevolgen hiervan was dat Stichting Lodewijk de Raet zich verplicht zag om haar eigendom (aan het Liedtsplein in Brussel) te verkopen en alle personeel te concentreren in een nieuwe accommodatie in Gent.

Van 2004 tot 2015

De derde decretale reorganisatie van het sociaal-culturele veld werd vastgelegd in het decreet van 4 april 2003, dat inging op 1 januari 2004. Er werden 13 regionale volkshogescholen opgericht, waardoor cynisch genoeg de oudste en grootste volkshogeschool van Vlaanderen niet meer werd betoelaagd. Haar pionierswerk werd decretaal verankerd in 13 vzw's. Quasi alle medewerkers van Stichting Lodewijk de Raet stapten – noodgedwongen – over naar die regionale 'Vorming-plus'-centra. Slechts 2,5 VTE educatieve medewerkers bleven bij de Stichting, die zich genoodzaakt zag een Gespecialiseerde Vormingsinstelling te worden voor de subsidiërende overheid, rond één thema. Ze kreeg twee jaar de tijd om zich te specialiseren en te profileren rond 'functionele vorming m.b.t. sociale participatie in het kader van actief burgerschap'. Een mond vol en een keurslijf voor een moeilijke markt. De lat werd gelegd op 1750 vormingsuren. Maar het lukte. Na die overgang volgde de beleidsperiode (2006 -2009). De Stichting investeerde in de aanwerving van een nieuwe directeur, een intercultureel werker en een sociaal-psycholoog. Het aantal educatieve medewerkers werd opgetrokken tot 4,3 VTE. In 2010 kreeg Stichting Lodewijk de Raet een zeer waardeerend evaluatierapport van de Vlaamse Overheid en werd ze opnieuw erkend.

De viering van het 60-jarig bestaan in 2012 verliep dus in een meer optimistische sfeer. Stichting Lodewijk de Raet heeft de derde decretale hervorming van het sociaal-cultureel volwassenenwerk (2003) overleefd. De medewerkers presteerden vlot meer dan 2000 vormingsuren in het moeilijkere en intensievere segment van procesbegeleiding, groepsdynamica en "cocreatie". De educatieve medewerkers zijn deskundigen in het begeleiden van mensen en groepen in veranderings- en beslissingsprocessen, interculturele dialoog, conflictbeheersing, ... altijd met het oog op participatiebevordering en cocreatief handelen.

Maar er bleef een dubbel probleem. De subsidies volgden geenszins de stijging van personeelskosten en informatica; en daarbovenop volgden de subsidiecriteria geenszins de gewijzigde omgeving van het intensieve vormingswerk waarin veel minder vraag is naar persoonlijke ontwikkeling in cursusverband en veel meer vraag naar procesbegeleiding in reële werk-, woon- of organisatiecontexten. De decreetgever betoelaagde dit intensieve maar impactvolle vormingswerk echter op dezelfde wijze als organisaties die wetenschapspreiding of cultuureducatie bevorderen via gemakkelijker toegankelijke methoden zoals voordrachten, begeleidde excursies of introducties in creatieve technieken.

Stichting Lodewijk de Raet besliste daarom in 2013 om het grootste deel van haar activiteiten een meer moderne roepnaam te geven, die hopelijk een breder werkveld zou aanspreken dan de door de overheid gehonoreerde doelgroep, om de dalende subsidies op te vangen. Na een grondig intern proces werd 'KWADRAET' de productnaam voor deze activiteiten, met "cocreatie" als kerngedachte – de intensieve trap van de socio-culturele methodiek.

Van 2015 naar 2019

In 2015 werd het sociaal-cultureel werk geconfronteerd met nogmaals een vermindering met 5% van de reeds ontoereikende subsidies.

Ondanks een positief evaluatieverslag van de visitatiecommissie in 2014 werd duidelijk dat Stichting Lodewijk de Raet voor haar opdracht steeds meer een beroep moest doen op eigen inkomsten, omdat de toelagen daalden en een deel van haar activiteiten niet pasten in het keurslijf van het decreet, dat voor de Gespecialiseerde Vormingsinstellingen nog sterk gebaseerd was op strikte cursus-uren met individuele deelnemers.

Het beleidsplan 2016-2020 van Stichting Lodewijk de Raet stond bol van transformaties: meer specialisatie in vorming omtrent cocreatie (“train de trainers”), meer klemtoon op begeleiding van organisaties bij complexe uitdagingen, onszelf ‘in de markt zetten’ als begeleider voor cocreatieve processen met lokale overheden, wijken, buurten... en de architectuur van Stichting Lodewijk de Raet (Raad van bestuur, staf, *freelance medewerkers*) aanpassen aan die scherpere identiteit.

Dat resulteerde tussen 2015 en 2018 in ingrijpende veranderingen. Het cursusaanbod van Kwadraet werd meer gespecialiseerd en er werd meer proactief ingeschreven op open oproepen van lokale besturen, instellingen en non-profit-organisaties voor de begeleiding van participatieprocessen. Maar de voorwaarde was steeds dat het proces een open einde had; de socio-culturele methodiek strookt niet met een voorafgegeven plan. Stichting Lodewijk de Raet ging meer werken in omgevingen of met deelnemers waarbij ook professionele krachten betrokken waren, omdat cocreatie ook hun betrokkenheid vereist.

In 2018 werd de vzw Schakel geïntegreerd in Stichting Lodewijk de Raet. Dit ‘Centrum voor cocreatie’ was vooral actief in Oost-en West-Vlaanderen, met een focus op lokale projecten.

Dat werd de aanleiding om de architectuur van Stichting Lodewijk de Raet grondig te hertekenen, zoals in het beleidsplan als strategische doelstelling voorzien was.

- Er werden drie clusters afgebakend:
 - KWADRAET, gespecialiseerd in persoonlijke vorming en groepsbegeleiding omtrent en via cocreatie
 - SCHAKEL, gespecialiseerd in lokale cocreatieve projecten
 - ACTIEF NA PENSIOEN (ANP) – vroeger VOP (voorbereiding op pensioen) – , gespecialiseerd in cocreatieve seminaries voor vorming naar een maatschappelijk actieve levensfase
- Elke cluster bestaat uit stafmedewerkers, *freelance medewerkers* en een vrijwillige bestuurder
- Elke cluster is verantwoordelijk voor communicatie, deelnemerswerving en opdracht-contracten, met een jaarlijks financieel plan
- Het Dagelijks bestuur en de Financiële commissie werden aangevuld met een vertegenwoordiging van elke cluster

Dat ging niet zonder zweet en tranen. Enkele medewerkers haakten af, nieuwe medewerkers voelden er zich door aangetrokken. De hele transitie veroorzaakte ook enkele jaren met een negatief financieel resultaat. De Raad van bestuur aanvaardde dit verlies als groeipijnen om haar Stichting op een nieuwe leest te schoeien. 2018 kon opnieuw afgesloten worden met een licht positief resultaat.

De visitatiecommissie van de overheid in 2018 was weliswaar positief, maar met haar aanbevelingen legde ze bloot hoezeer Stichting Lodewijk de Raet moest vechten om haar opdracht en werking in te passen in het raamwerk van een Gespecialiseerde Vormingsinstelling volgens het decreet van 2003.

De vierde decretale reorganisatie van het socio-cultureel werk biedt nieuwe kansen. Het decreet van 2017 verlicht het keurslijf. Voor Stichting Lodewijk de Raet wordt het strikte kader van erkende cursus-uren vanaf 2021 verlaten. Zij kan haar betoelaging voortaan motiveren vanuit een bredere maatschappelijke opdracht als facilitator en versterker van burgerbetrokkenheid, gemeenschapsvorming (community-building) en samenlevingsopbouw (society-building), voor zover haar werking zich hoofdzakelijk afspeelt in de vrije tijd van mensen. Dat laatste is een door de overheid opgelegde beperking, die in de visie van Stichting Lodewijk de Raet niet strookt met de ambitie van het socio-cultureel werk vandaag om zijn impact te maximaliseren. De interactie tussen burgers, ambtenaren, experts en politici maakt immers de essentie uit van cocreatie als superlatief van inspraak en participatie, als perspectief voor een hyperdiverse

samenleving en als basis voor nieuwe vormen van lokaal bestuur. Deze processen begeleiden en lokale professionals leerkansen aanbieden om hiermee om te gaan is bij uitstek een opdracht voor gespecialiseerde sociaal-culturele werkers.

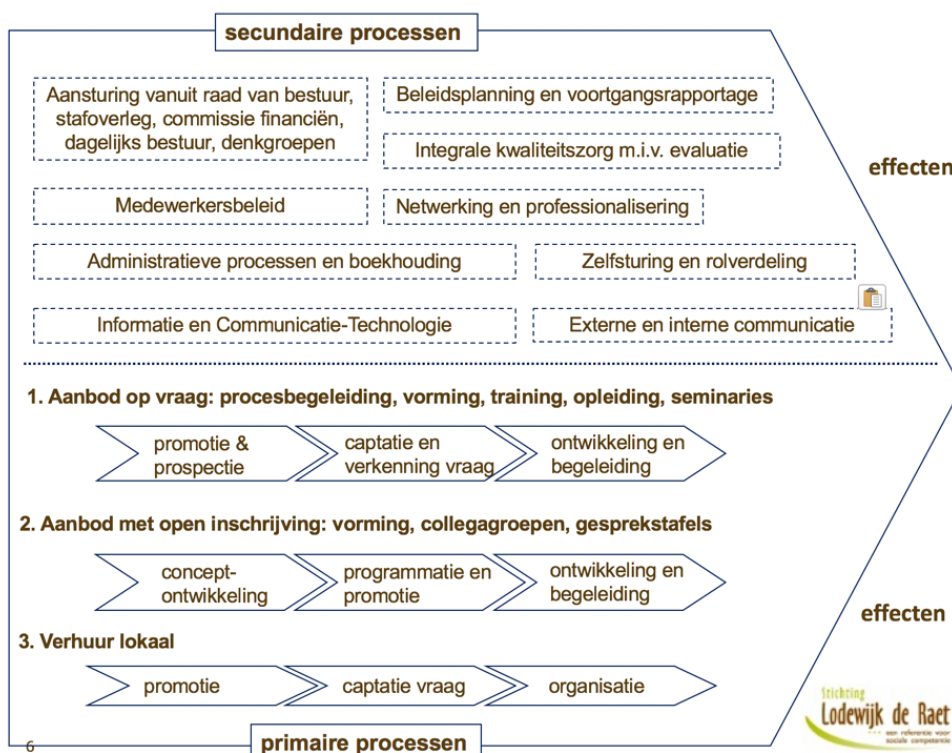
In 2019 dient Stichting Lodewijk de Raet een beleidsplan 2021-2025 in bij de Vlaamse overheid, waarin ze tegemoet komt aan de aanbevelingen uit het visitatieverslag, haar werking duidelijk opsplitst in subsidieerbare en niet-subsidieerbare activiteiten en aangeeft hoe ze haar registratie en boekhouding zal aanpassen aan het nieuwe decreet.

Bijlage 5: Kwaliteitszorg KWALIRAET

Onze organisatie beschikt over een kwaliteitszorgsysteem onder de naam KWALIRAET. Kwaliteitszorg gaat voor ons verder dan het evalueren van cursussen en begeleiders door de deelnemers. Het is de juiste dingen goed doen en dit makkelijk kunnen herhalen, met behulp van goed omschreven en gedragen processen. Als kader voor integrale kwaliteitszorg kiezen we voor het denken in termen van waardecreatie. Kwaliraet is een mappenstructuur op onze server. Elk onderdeel heeft een aparte map met de nodige documenten of fiches. Kwaliraet is toegankelijk en hanteerbaar voor alle medewerkers.

KWALIRAET is Kwaliteitszorg op 8 terreinen:

1. Organogram en visie
2. Primaire processen
3. Medewerkersbeleid
4. Externe en interne communicatie
5. Planning en Voortgangsrapportage
6. Financieel beheer
7. Administratieve processen
8. Good governance



1. Organogram en visie

- 1.1. Missie & visie
- 1.2. Organisatieprocessen
- 1.3. Organogram
- 1.4. Overlegstructuren

2. Primaire processen

- 2.1. Evaluatieprocedure van cursussen en seminars

- 2.2. ANP werkwijze open aanbod en maatwerk
- 2.3. Administratief proces bij cursussen
- 2.4. Administratief proces bij projecten
- 2.5. Captatie vorming op maat
- 2.6. Opmaken van offertes en prijsbepaling
- 2.7. Ontwikkeling en begeleiding van vorming open aanbod

3. Medewerkersbeleid

- 3.1. Functieomschrijvingen / rolbeschrijvingen
- 3.2. Vacature omschrijving
- 3.3. Aanwerving
- 3.4. Functioneringsgesprekken
- 3.5. Onthaal nieuwe medewerker
- 3.6. Vertrek van medewerkers
- 3.7. Personeelsstatuut en arbeidsreglement
- 3.8. Vorming, training & opleiding (individueel, cluster, groep, collectief)
- 3.9. Geschenkenbeleid
- 3.10. Medewerkersbeleid
- 3.11. Freelancersbeleid
- 3.12. Info vrijwilligers

4. Externe en interne communicatie

- 4.1. Interne communicatie
- 4.2. Externe communicatie

5. Planning en Voortgangsrapportage

- 5.1. Beleidsplan
- 5.2. Jaarplanning opmaken en doelstellingen per jaar bepalen
- 5.3. Voortgangsrapport
- 5.4. Visitatie

6. Financieel beheer

- 6.1. Financieel beheer
- 6.2. Beheerscyclus financieel management

7. Administratieve processen

- 7.1. Algemeen
- 7.2. Cursussen (gesloten, open, projecten, seminars, processen...)
- 7.3. Donateurs
- 7.4. ICT & telefonie
- 7.5. Kantoomateriaal & frankeermachine

8. Documenten Bestuur

- 8.1. Huishoudelijk reglement
- 8.2. Statuten
- 8.3. Personeelsstatuut

Bijlage 6: Stakeholdersanalyse: focusgroep en Service Design traject

Samenvatting Service Design traject met de stakeholders rond lokaal cocreëren (09/'17 - 02/'18)

Service Design traject onder begeleiding van Twisted Studio. Uitgangsvraag: Hoe kunnen wel in de toekomst meer impact genereren? Samen met stakeholders zochten we naar nieuwe inzichten en mogelijkheden. Overzicht van de uitdagingen die hebben bijgedragen tot de keuzes in dit plan:

HKW = Hoe kunnen we...

HKW het leren over cocreatie organiseren?

HKW eenvoudige en toegankelijke cocreatie-ervaringen organiseren?

HKW lokale cocreanten met elkaar in verbinding brengen om elkaar te versterken?

HKW lokale cocreanten met elkaar in verbinding brengen om cocreatie te versterken?

HKW cocreatie organiseren wanneer de partners (bedenkers) geen middelen hebben?

HKW bijdragen aan businessmodellen in lokale cocreatieprocessen?

HKW bijdragen aan gunstige omstandigheden voor cocreatie?

HKW potentiële partners ondersteunen om zelf op een cocreatieve manier te werken?

HKW potentiële partners ondersteunen om in partnerschap met Schakel op een cocreatieve manier te werken?

HKW de chaos en witruimte die partners mogelijk afschrikt als een sterkte voorstellen?

HKW partners het licht laten zien over de rol die zij kunnen spelen?

HKW de gangmaker zijn voor meer cocreatie in Vlaanderen?

HKW cocreatie optillen van het (vaak) lokale niveau naar een hoger?

HKW de impact van cocreatie zichtbaar en tastbaar maken zodat meer mensen deze aanpak begrijpen?

Samenvatting focusgesprek rond educatie (23/10/18)

- Niet overal evident om cocreatief te werken, ook onder het mos kijken: verbreden, het benaderen als manier van omgaan met elkaar, cultuur van samenleven
- Creatieve netwerkprocessen in steden (trends, bewegingen die gebeuren) ondersteunen, bv. ieders stem telt, daar is ook plaats voor vorming.
- vermarkting van sociaal werk (Brugse poort): social bound (je kan investeren als organisatie/particulier) = plek van 't middenveld afpakken; eerst bewustmaking tournee in het sociale veld om hen te doen zien wat er zich voordoet; lam gods: het NTGent middenin de samenleving geplaatst en zo verschil maken: kan Kwadraet dit ook
- Vorming voor kwetsbare groepen: laagdrempelige ontmoetingsplekken (SLO zorgt voor vindplaatsen) o.a. vorming
- Vrijwilligerstrajecten: daar is nood aan; zorgen voor voldane en voldane vrijwilligers
- Burgerparticipatie (mos van de vorige spreker): voor maatschappelijk kwetsbare groepen – mee zorgen dat zij de kanalen die bestaan kunnen bespelen door hen hierin te vormen, Kwadraet als partner hierin: hoe kan je dit vormgeven?
- Reisleader/Kwadraet (met rugzak, expertise); benieuwd, open voor meningen van anderen, het gras is groen (veel mogelijkheden); Kwadraet als kleine organisatie evolueert nr expertisecentrum cocreatie - netwerk opbouwen met andere organisaties
- Meer inzetten op diversiteit: ouderen, langer werken; niet gemakkelijk een job vinden; gehandicapten, origine islam: groepen in contact brengen met elkaar; polarisatie in de media: hoe kan Kwadraet een rol spelen in het maatschappelijk debat? Ook voor de minder bereikbare groepen, (wat hun noden niet kleiner maakt)
- Opentrekken naar bedrijfsleven (én én): kan verrijkend zijn, cocreatie kan werken in de privé
- Kwadraet is nog altijd ongrijpbaar voor mij: waar staan ze voor?

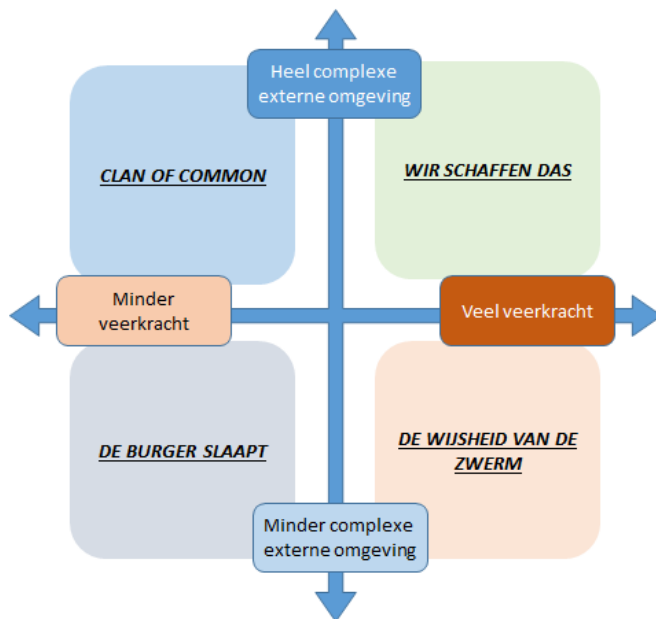
- Stichting en Kwadraet zijn zoekende; organisch proces (waar we uitkomen is niet duidelijk, is mss. Niet erg voor een organisatie als Kwadraet); wel zorgen voor een expertise imago
- Jullie aanpak is ook interessant voor bedrijven en vice versa.
- Broeikas: voed uzelf, wieden met zachte hand (om richting te houden); Kwadraet als kleine, wendbare organisatie via specialisatie als verdiepingvorm.
- Imago versterken
- Dynamische organisatie: enthousiasme overbrengen op groepen
- Opletten: wanneer cocreatie-hype over is. De achterliggende waarden van cocreatie zijn belangrijker dan cocreatie op zich.
- Er is felheid als relatief kleine organisatie
- Ik zie Kwadraet als een brug, een verbindende rol
- Werken in de diepte: keuzes maken, specialiseren eerder dan algemeen werken. We hebben een duidelijke smoel. Over vrijwilligerswerk en onze plek in dat landschap.
- Het politieke klimaat dat verandert, zorgt dat veel mensen nood hebben aan vorming (kwetsbare mensen, mensen uit migratie). Het vormingsaanbod voor intercultureel samenwerken is beperkt, daar ligt ruimte voor Kwadraet.
- Mensen leren omgaan met de veelheid aan impulsen: impulsen via sociale media, online boodschappen. Mensen helpen om al die impulsen te filteren. Ruimte voor 'luisteren met een hart'
- Kwadraet in de ontmoeting op het kruispunt tussen loopbaan en organisatie.
- Rol voor Kwadraet: begeleiden waar groepen van mensen bewegen, vanuit zelfsturend leren.
- Gemeenschapsvorming vanuit het digitale (cfr. gaming als leervorm)
- De niet-digitale competenties faciliteren
- De gezondheid van organisaties staat op het spel. Daarin ligt een rol voor Kwadraet.
- Meer opzetten en begeleiden van intervisie, lerende netwerken...
- Wat is de rol nog van het klassieke vormingswerk? Evolueert eerder naar werken met wat er komt, eerder dan ingaan op voorgekauwde thema's
- Oplossingsgerichte aanpak binnenbrengen
- Lerende netwerken als variant op klassieke vormen
- Vorming evolueert van iets éénmalig naar een proces
- Vanuit het decreet: mogelijks zullen meerdere organisaties voor een educatieve functie kiezen
- Meer de omgeving betrekken na een vorming, bv. ook de leidinggevende, zodat de transfer naar de organisatie beter wordt. Of de leidinggevende betrekken bij 1 sessie, connectie maken met de organisatie, het systeem. De cirkel van betrokkenheid meer meenemen in het vormingstraject.
- Impact gedreven werken wordt belangrijker
- De waarde van het vrijwilligerswerk neemt toe; gedrevenheid van mensen in vrijwillig engagement t.o.v. de werktijd wordt groter
- De rol van betaald vrijwilligerswerk wordt groter
- Blijven spiegelen, vragen stellen, beweging brengen
- In 2025: processen in groepen begeleiden via intervisie, lerende netwerken, ...

Bijlage 7: Scenario-ontwikkeling als voorbereiding voor het Beleidsplan 2021-2025

Inleiding

In de periode van november 2018 tot januari 2019 werd in het kader van de uitwerking van het nieuwe Beleidsplan een Scenario-oefening (focus wereld/omgeving 2030) uitgewerkt onder begeleiding van ShiftN (Philippe Vandenbroeck). In een eerste sessie werd gebrainstormd over de vraag welke factoren die ontwikkeling zullen bepalen. Deze sleutelfactoren hebben als kenmerk dat ze een hoge impact hebben en gekenmerkt worden door een grote mate van onzekerheid over de richting waarin ze zullen evolueren.

Vanuit een veelheid van factoren viel de keuze op de mate waarin veerkracht zich zal ontwikkelen en de mate waarin de complexiteit (en stress) als gevolg van externe factoren zal toenemen. Dit leidde tot volgend kwadrant, waarbij 4 werelden werden afgebakend:



En waarbij beide assen als volgt gedefinieerd werden:

Complexiteit van de externe omgeving:	De bronnen van veerkracht zijn verbonden met:
<ul style="list-style-type: none"> • De impact van klimaatverandering mondiaal (en het effect daarvan op milieu, geopolitieke relaties, mondiale migratiestromen en influx naar EU, humanitaire crisissen); • De impact van klimaatverandering lokaal (en de impact daarvan bv. op voedselvoorziening, leefkwaliteit); • De hoogte van energieprijzen (fossiel, hernieuwbaar); • De impact van automatisering op werkgelegenheid; • De politieke eenheid en slagvaardigheid van de Europese Unie. 	<ul style="list-style-type: none"> • De mate waarin humanistische waarden van solidariteit, waardering voor diversiteit omarmd worden; • De mate van autonomie, zelfvertrouwen, verantwoordelijkheidsgevoel van burgers; • De mate waarin persoonlijke ontwikkeling wordt gevoed vanuit sociaal leren; • De openheid van (lokale, regionale) besturen voor (nieuwe vormen van) participatie en deelname aan politieke besluitvorming; • De mate waarin mensen (van alle generaties die in het tijdsvenster leven) de keuze hebben om te participeren; • De mogelijkheid tot delen van bezit (van allerlei goederen en productiefactoren); • De beschikbaarheid van technologische en organisationele middelen voor coördinatie en zelfsturing van burgerinitiatieven. • De mate waarin de ruimtelijke ordening en mobiliteit bijdragen tot handelingsvermogen en 'samen leven'.

Op basis van dit kwadrant ontstaan vier verschillende werelden, die alle vier plausibel zijn en een eigen dynamiek vertonen. Scenario's voorspellen de toekomst niet, noch beschrijven zij een gewenste ontwikkeling. Bij scenariodenken bestaat de kunst erin deze 4 werelden onbevooroordeeld te verkennen en op zoek te gaan naar welke inzichten, lessen en keuzes zich in ieder scenario aandienen aan organisaties en individuen.

In een eerste verkenning op 27 november 2018 werden de scenario's afzonderlijk onderzocht en van een interne logica voorzien (de meer mentale benadering)

Om dit diepgaander te onderzoeken werden op 10 januari 2019 in een systeemopstelling verschillende persona's opgesteld en hun ervaringen en interacties op een meer gevoelsmatige manier verkend. Op basis van deze input werden onderstaande verhaallijnen uitgeschreven. Zij dienden als basis voor een aantal gesprekken waarbij de visie en missie van Stichting Lodewijk de Raet uitgedieperd werd.

4 VERHAALLIJNEN

SCENARIO 1: WIR SCHAFFEN DAS: hoge veerkracht en hoge complexiteit

Archetype: de Ninja of krijger

Dit scenario wordt gekenmerkt door een sterke en ook kapitaalkrachtige overheid. Zij is een belangrijke promotor voor een veerkrachtige samenleving. Gedurende de periode 2021-2025 is het overheidsapparaat, zowel nationaal als internationaal ernstig in crisis gekomen. Van de weeromstuit heeft de overheid verschillende taken afgestoten, echter niet zonder de overgang naar meer burgerinitiatief goed te begeleiden. Door een sterk doorgevoerde digitalisering is een perfecte transparante monitoring mogelijk, waardoor zelfsturing de norm werd en bovenlokale controle de uitzondering.

Lokaal ontstaan allerlei initiatieven die proeftuinen zijn voor culturele processen. Zorg is ondertussen niet langer een afzonderlijke sector, maar maakt deel uit van de activiteiten binnen lokale gemeenschappen. Ook economische activiteiten vinden plaats binnen en vanuit lokale initiatieven, die daarbij steunen op bovenlokale verbindingen. Lokaal en divers is nu de norm, in plaats van multinationaal en gestandaardiseerd.

De veerkracht van de bevolking nam sterk toe door het lanceren van een basisinkomen.

Door de grote betrokkenheid van de bevolking en het transformeren van een economie gebaseerd op bezit naar een economie gebaseerd op delen slaagde men erin om groei te ontkoppelen van materiaalgebruik. Door de sterk uitgebouwde communitywerking en het inzetten op systemen die communities versterken kregen de verdedigers van de sociale zekerheid ook vertrouwen in deze lokale aanpak.

Het besef dat migratie en klimaatproblematiek hand in hand gaan heeft ervoor gezorgd dat Europa, Afrika is gaan ontdekken als een interessante partner voor innovatie en ontwikkeling. De Europese Unie wist uiteindelijk te overleven door haar instrumentarium en beslissingsmacht te delen met dit continent. De Afrikatoets (wat zijn de gevolgen voor de Afrikanen?) was vanaf 2025 een evidentie voor elke politieke en economische beslissing.

Stichting Lodewijk de Raet en haar ecosysteem zetten zich gedurende de periode 2021-2025 sterk in op bewustwording van eigen kracht en mogelijkheden van mensen. Er werden middelen, deels uit de schuldeneconomie en deels op basis van complementaire munten en blockchain-technologie samengebracht in een fonds van de burger. Dit fonds leerde mensen delen, samenwerken en initiatief nemen door het heft in eigen handen nemen. Hierdoor kon in de periode 2026 tot 2030 de overheid rekenen op brede maatschappelijke steun voor de ommezwaai naar een radicale herschikking van verantwoordelijkheden en beslissingsmacht.

SCENARIO 2: DE WIJSHEID VAN DE ZWERM: lage complexiteit en hoge veerkracht

Archetype: De nar of partybouwer

In dit scenario heeft de overheid zich teruggeplooid op haar kerntaken (handhaven van afspraken en veiligheid). Hier zie je een actieve burger aan het werk die dankzij een basisinkomen en gedurfde experimenten in de periode 2021-2025 voorbereid is om meer en meer taken op te nemen. Het lokale niveau neemt hierbij het voortouw als partner in het geheel. Een belangrijke taak bestaat erin de witruimte voor experiment en cocreatie te vrijwaren en te garanderen. De grote ideologische vraagstukken (vrijheid versus gelijkheid) zijn niet opgelost maar de tegenstellingen worden niet meer op het politieke forum, uitgevochten maar krijgen hun beslag in vele lokale experimenten waar burgers in hun gemeenschappen naar mogelijke oplossingen zoeken. Hierdoor ontstaat geleidelijk aan een weg vooruit, onvoorspelbaar, maar wel doeltreffend (zoals een zwerm: <https://doublehelix.com/bestaat-er-iets-als-zwerm-leiderschap/>)

De externe druk ontwikkelt zich voldoende langzaam om geleidelijke aanpassingen mogelijk te maken, maar is toch voldoende sterk om een gevoel van urgentie te creëren. Alles bij elkaar is het een rustige wereld waarbij de leiding genomen wordt door actieve burgers die graag experimenteren.

De grote stressfactoren zoals klimaat en migratie worden in hun samenhang bekeken en na de woelige jaren aan het begin van de eeuw is er wereldwijd een consensus ontstaan dat herverdeling en maatschappelijke participatie cruciaal zijn voor onze overleving. De aanzwellende migratiedruk van het begin van de twintiger jaren is weggeëbd. Enerzijds doordat men het klimaatprobleem onder controle kreeg en men zwaar is gaan inzetten op klimaatadaptatie in Afrika. Studenten en lokale gemeenschappen gaan hierbij intensief samenwerken met lokale Afrikaanse projecten: Een uitwisseling tussen lokale gemeenschappen. (Lawrence (of arabia)-projecten)

Een belangrijke evolutie ten opzichte van het begin van de eeuw is het inzicht dat andere dan louter financiële waarden belangrijk zijn. De Millenniumgeneratie kiest volop voor kwaliteit boven kwantiteit. Zij is erin geslaagd om de verouderde bevolking mee te nemen in een positief verhaal rond zorg. Dit kon omdat binnen lokale communities zorg en aandacht voldoende plaats en ruimte krijgen en doordat de internationale samenwerking met vooral Afrika nieuwe kansen voor waardecreatie geboden heeft.

Organisaties zoals Stichting Lodewijk de Raet leggen zich toe op het aanleren van communityskills en designthinking (het vinden van nieuwe oplossingen vanuit een design aanpak: verkennen, oplossingen bedenken, prototypes testen). Zij biedt ook een platform aan waar lokale gemeenschappen (Locons - lokaal cocreërende en ondernemende netwerken) elkaar kunnen vinden in de uitwisseling van skills en talenten (via lerons: lerende en ondervindende netwerken).

SCENARIO 3: DE BURGER SLAAPT: lage veerkracht en lage complexiteit

archetype: museumconservator of sjamaan

Dit scenario wordt gekenmerkt door een lage complexiteit en een lage veerkracht. Een lage complexiteit doordat de klimaatproblematiek zich nog niet al te sterk laat voelen en de migratiedruk aan de buitengrenzen voldoende kan worden opgevangen zonder dat dit bijvoorbeeld de Europese structuur ernstig verstoort.

De overheid slaagt er in zich voldoende goed te organiseren en steunt daarbij op de marktwerking voor taken die ze zelf niet meer, of onvoldoende kan opnemen.

Een basisinkomen maakt het mogelijk dat burgers voldoende vrije tijd hebben om zorgtaken op te nemen, maar de kwaliteit van de zorg is sterk afgenomen evenals de kwaliteit van het milieu. Dit zorgt voor toenemende gezondheidsproblemen. De burger ondergaat het echter allemaal.

Stichting Lodewijk de Raet, als prediker in de woestijn doet haar best om de burger wakker te schudden, maar dat lukt onvoldoende. Het is wachten op de trigger. Maar zal de burger dan klaar zijn om te handelen?

SCENARIO 4 : COMMON OF CLAN: hoge complexiteit en lage veerkracht **archetype: Apostel of evangelist**

Dit scenario wordt gekenmerkt door een langdurige financiële crisis gecombineerd met acute verstoring van het klimaat met langdurige droge zomers als gevolg. Migratie neemt toe. Spanningen als gevolg van de kloof tussen arm en rijk nemen toe. De overheid is niet in staat om dit op te vangen, en blijft vasthouden aan oude structuren. Dit draagt eveneens bij aan de lage veerkracht. Bovendien verscherpt een financiële crisis de levensomstandigheden.

De maatschappij anno 2030 lijkt sterk op het Sicilië en Napels met maffia begin 21e eeuw. De sfeer is die van de film "The Postman": [https://en.wikipedia.org/wiki/The_Postman_\(film\)](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Postman_(film)) : Met clans die zich vormen op basis van het recht van de sterkste, trouw aan de leider en de groep. We zien groepen ontstaan van jongeren, mensen met migratieachtergrond, vluchtelingen, die samenklitten en ook met elkaar ondernemen (wat schuift dat is hier de steeds weerkerende vraag).

Daarnaast zijn er ook lokale commons, open, lokale gemeenschappen actief die een antwoord proberen te geven op het algemeen gevoel van schaarste en dit vanuit een sociaal gericht ondernemerschap. Maar zij vormen een minderheid.

De spanning tussen commons en clans lopen af en toe hoog op. Indien de veiligheid in het gedrang komt grijpt de overheid in, in de mate dat ze hiervoor voldoende middelen kan inzetten. Anders houdt ze zich eerder afzijdig. Aangezien de slagkracht van de centrale overheid sterk onder druk staat ontstaat ook een wisselend machtsevenwicht tussen clans en commons.

Vanuit het perspectief van Stichting Lodewijk de Raet is de rol van sociale ondernemers belangrijk alsook het anticiperen op de crisissen en toenemende complexiteit. Onder andere door het preventief inzetten op communitybuilding, het (leren) beheren van commons, en het ontwikkelen van de daarvoor nodige competenties, op het moment toen het nog relatief goed ging (2021-2025) en de samenleving nog niet uit elkaar was gevallen (geatomiseerd).

Opmerking

- De vier toekomstige werelden vormen ook vier perspectieven die ook reeds vandaag bestaan. Voorbeeld perspectieven:
 - 'De burger slaapt': de wereld van tweeverdieners, druk bezet en zonder tijd om zich te informeren en die erin slagen om de complexe wereld zoveel mogelijk buiten te houden. Zijn gericht op continuïteit en behoud van wat er is.
 - 'De wijsheid van de zwerm': de wereld van lokale burgerinitiatieven, van cocreatie en de procesbegeleiding waarin Stichting Lodewijk de Raet momenteel ook actief is.
 - 'Commons of Clan': De wereld van de vluchteling, jongeren met migratieachtergrond of mensen die in armoede leven. En anderzijds actieve burgers die burgerinitiatieven opzetten en bij elkaar steun zoeken om het vol te houden (bijvoorbeeld door broodfondsen: <https://www.broodfonds.nl/>), maar

met een open en verbindende blik op de maatschappelijke ontwikkeling. (cfr. principes van Ostrom).

- o 'Wir Shaffen das': de ondernemer in start-ups die vanuit creativiteit erin slaagt om niches te ontwikkelen tot winstgevendende bedrijven.

Bijlage 8: Samenvatting SWO-ART op niveau van de clusters, staf en Raad van bestuur

Samenvatting SWO-ART cluster Schakel (6/02/19)

STERKTES

- Ervaring met cocreatie in diverse contexten en lokale ecosystemen
- Diversiteit binnen het team, competenties, achtergrond, opleiding
- Energie / open mind
- Ondernemingszin / lef
- Creativiteit / behoefte aan nieuwe contexten en praktijken
- Vermogen om impactgericht te denken
- Inzetten op breed netwerk en ecosystemen
- Vertrouwen en betrouwbaarheid

ZWAKTES

- Klein team van puristen
- Te weinig instroom
- Niet duidelijk te positioneren (werkgebied, doelgroep, processen...)
- Financieel kwetsbaar door een te zwak businessmodel
- Te weinig kruisbestuiving
- Nog een te onduidelijke omschrijving van wat de impact van Schakel is op de samenleving

ASPIRATIES

- Impact realiseren: lokaal en bovenlokaal (zorg, solidariteit, relatie individu en samen leven)
- Groei: Ecosystemisch, omzet groeien, aantal medewerkers
- Van inclusie naar deelhouderschap

KANSEN

- Uitdagingen genoeg (complexiteit van de vraagstukken vraagt om cocreatie)
- Bredere perceptie: we geraken er niet meer uit!
- Belang van burgerinitiatieven
- Financiële druk → anders organiseren → andere vormen van samenwerking

BEDREIGINGEN

- Moeilijk grijpbaar voor de buitenwereld
- Macht van de gewoonte, tradities, geloof in het oude kunnen
- We werken nog steeds tegen een stroom in (discussie: natuur, cultuur, intuïties)
- Structuren en spelregels van overheden
- de kostprijs van ons werk / ons werk is niet definieerbaar in input - output

RESULTATEN

- Oplossing voor knopen
- Betere resultaten (rijker, duurzamer, kwaliteitsvoller) dan via de oude processen, met respect voor de individuele belangen (macht en invloed, innovatie, overleven)

- Betrekken van burgers bij beleid (vorming en uitvoering)
- Eigenaarschap en verantwoordelijkheid

SAMENVATTINGEN UITDAGINGEN:

- Ecosysteem (lokaal cocreëren) aanspreken, ondersteunen en verbinden.
- Grijpbaar, aantoonbaar en bespreekbaar maken van wat we doen voor de buitenwereld
- Zichtbaar maken van onze lokale impact
- Zelf meer experimenteren in de praktijk, zelf initiëren
- Essentie van ons werk: op kleine schaal in de praktijk brengen en daardoor de waarneming vergroten voor zij die deze werkwijze nog niet kennen.
- Verder inzetten op de kleine schaal (lokale aanpak).
- Gemeenschappelijke taal ontwikkelen

Samenvatting SWO-ART cluster Actief na Pensioen (18/02/19)

IDENTITEIT

- We kiezen ervoor om verder te gaan met de naam 'Actief Na Pensioen' als clusternaam. Actief Na Pensioen wordt in de toekomst geduid als cluster van Stichting Lodewijk de Raet.

POSITIONERING VAN ACTIEF NA PENSIOEN

- Actief Na Pensioen zet in op het verhogen van de veerkracht van personen die de overstap maken van actief werken naar pensioen. Ouder worden in een veranderende tijd, veranderende samenleving. Versterken van mensen (individueel, als koppel), versterken van een groep mensen.
- Voorlopig zit Actief Na Pensioen in de werelden zonder veel complexiteit en hoofdzakelijk in de wereld met veel veerkracht.
- Rollen die door het huidig aanbod van Actief Na Pensioen worden opgenomen: informeren, confronteren, prikkelen, samen zoeken naar oplossingen, dingen durven benoemen, maatschappij kritische rol, verbinding tussen generaties, verbinding binnen de groep (tussen de koppels).

ASPIRATIES EN KANSEN

- Hoe kunnen we alle elementen die nu in de seminarie zitten en ten goede komen aan de individuele deelnemers, opentrekken op samenlevingsniveau (impact)
- Hoe kunnen we bijleren van andere culturen, gemeenschappen? Hoe gaan zij om met ouderen? Welke plaats, rol... nemen ouderen op?
- Hoe kunnen we het gedachtegoed in de meer complexe en minder veerkrachtige werelden positioneren? Daar liggen uitdagingen op niveau van mens en samenleving.

TOEKOMSPERSPECTIEF

Er ligt een belangrijke uitdaging op samenlevingsniveau om de beeldvorming rond ouder worden en de plaats (rol) van ouderen bij te sturen. Stichting Lodewijk de Raet kan een actieve rol opnemen door ouderen te versterken om het heft zelf in handen te nemen. Kunnen we in de toekomst lokaal experimenten opzetten waarbinnen ouderen zelf actie ondernemen. (bijvoorbeeld een groep ouderen samenbrengen met een productontwikkelaar, filmmaker, reclamebureau...). Verschillende lokale initiatieven bovenlokaal verbinden.

Welke impact beogen we? Eerste sprokkels: correct beeld neerzetten rond ouder worden / ouderen stappen in ondernemerschap, nemen het heft in handen / ouderen nemen steeds meer betekenisvolle rollen op in sociale innovatie (impact velden: beleving → perceptie → gedrag → praktijken → cultuur)

Samenvatting SWO-ART cluster Kwadraet (14/02/2019)

STERKTES

- Competent in ons vraaggericht begeleidingswerk
- Interne samenwerking
- Goede klantrelatie

ZWAKTES

- Externe communicatie
- Kleine, uniforme ploeg, geen nest
- Te weinig proactief, te weinig focus
- Financieel fragiel

KANSEN

- Minder veerkracht in de samenleving
- Autonomie om eigen weg te kiezen
- De locatie uitbaten

BEDREIGINGEN

- Het decreet: procedures en kader
- De interne organisatie van Stichting Lodewijk de Raet op poten krijgen
- Je moeten verkopen in de online-samenleving

ASPIRATIES

- Nieuwe vormen van leren
- Betaalbaar en financieel gezond
- Onze manier van werken verspreiden (dialogo, avontuur,...)
- Initiëren vanuit luisteren, achter gaan staan.

RESULTATEN

- Meer veerkracht in de samenleving en wereld
- Belangrijke marktspeeler (ook narratief)
- Financiële rust en toegankelijkheid

SAMENVATTINGEN UITDAGINGEN:

- Aanbod versterken van veerkracht bij wie rond diversiteit werkt
- Bij aanwervingen en inschakeling van nieuwe freelance medewerkers, krijgt diversiteit prioriteit
- Interne vlotte samenwerking en autonomie om eigen weg te kiezen koesteren
- Onze plek/locatie (bekijken met staf)
- We breng ons klantenbestand in kaart om te selecteren in welke relatie we gul investeren als instroom voor nieuwe vragen/klanten
- We gaan voor meer ruimte en expertise om onze meerwaarde te verkopen, o.a. door onze externe communicatie te richten op de meerwaarde voor de klant
- De samenwerking binnen Stichting Lodewijk de Raet katalyseren
- We onderzoeken en experimenteren met meer diverse manieren van leren om leren ook buiten een lokaal te brengen
- Er achter staan (luisteren & vertellen/nar/ledigheid) om ervaringsdeskundigheid op te bouwen (ook in de vrije tijd) centraal als bron
- Inzetten op de verspreiding van cocreatief en oplossingsgericht werken in de welzijns- en zorgsector als bijdrage aan een meer veerkrachtige samenleving
- We gaan voor een verder doorgedreven diversifiërend - en daardoor drempelverlagend - prijsbeleid
- We zetten in op werken met vrijwilligers via intermediairen als antwoord op het decreet, daarnaast breiden we onze financieringsbronnen structureel uit

WAT IS GEDEELD?

- De noodzaak is nog meer pro-actief naar buiten gaan
- Communicatie richten op de noden van stakeholders
- Versterken van veerkracht is ons product
- Meer aan de slag in complexe werelden
- We willen samen aan een financieel rendabel verhaal bouwen
- Meer op onderzoek
- Gemeenschapsvormende functie + leerfunctie

WAAR WILLEN WE ELKAAR VERSTERKEN?

- Gedeeld verhaal schrijven
- Leren van elkaar, delen met elkaar
- Alertheid voor kansen voor andere clusters
- Samenwerken

STERKTES

- Missiegedreven, waardegedreven organisatie
- Traditie en uitstraling: degelijkheid, deskundigheid, ervaring, expertise.
- Sterke basis IKZ: Kwaliraet; medewerkersbeleid; kennis van interne processen
- Stabiliteit
- Betrokkenheid
- Locatie biedt mogelijkheden
- Gedreven medewerkers, betrokkenheid
- Administratieve processen, financiële rapportage
- Sterke nieuwe website
- Sterke netwerken bij vele mensen
- Erkenning en subsidiëring
- Zelfsturing: practice what we preach
- Ecosysteem

ZWAKTES

- Energieverlies op interne organisatieontwikkeling: overhead, interne communicatie
- Veel verschillende visies
- Afstand Raad van Bestuur staf
- Externe communicatie, PR
- Rendabiliteit, kostprijs voor non-profit
- Klein administratief financieel logistiek team
- Dit huis: weinig nest, infrastructuur open ruimte kan druk zijn
- Administratieve processen: versnippering voor drie clusters
- Onze structuur = ingewikkeld om daarover te communiceren

KANSEN

- Kansen vanuit de complexe samenleving (= maatschappelijk)
- De zoektocht naar zelfsturing (=organisaties/initiatieven)
- Nieuwe financieringsvormen

AMBITIES (INTERN)

- Drie goed draaiende clusters (inhoudelijk en financieel)

- Lage drempel voor zij die ons nodig hebben en wij die bepaalde groepen nodig hebben

RESULTATEN (EXTERN)

- Datgene wat we doen wordt als betekenisvol ervaren (het doet ertoe)
- Impact genereren

BEDREIGINGEN

- Spelregels van de overheid
- Financiële krapte

Samenvatting SWO-ART Bestuur (8/01/19)

- Er wordt geopteerd om de Raad van bestuur uit te breiden in aantal. Redenen daarvoor zijn dat een grotere groep bestuurders meer kans geeft op een rijkere besluitvorming, waarbij diverse perspectieven verenigd zijn. Daarnaast biedt een bredere samenstelling nieuwe kansen om bestuurders aan te trekken vanuit een meer diverse achtergrond (genderevenwicht, leeftijd balans, gemengde etnisch culturele aanwezigheid, een evenwichtige mix van expertise).
- Het ritme van bijeenkomen wordt als goed beschouwd. 7 à 8 keer per jaar lijkt een goed evenwicht tussen de intensiteit van het engagement en de mate van betrokkenheid om met voldoende kennis van zaken te kunnen spreken
- Om de interne communicatie nog beter te stroomlijnen, wordt de toegang tot interne documenten toegankelijker gemaakt voor bestuurders
- De tussen organen zoals Dagelijks bestuur, Financiële commissie en Beleidsplanningsteam zorgen voor voldoende input en voorbereiding, zodat bestuurders op een efficiënte manier kunnen participeren en gemotiveerde beslissingen kunnen nemen. Indien bestuurders wensen actiever betrokken te zijn, dan kunnen zij een engagement opnemen in één van de deeldomeinen (financiën, beleidsplanning).
- Het principe om een bestuurder te verbinden aan elke inhoudelijke cluster blijft te handhaven. Tegelijk merken we dat dit in praktijk niet altijd werkt. dit wordt een aandachtspunt voor de komende periode.
- Om de verbinding tussen Raad van bestuur en de inhoudelijke werking te versterken, wordt vanaf begin 2020 structureel ruimte gemaakt op de bestuursvergaderingen om met de stafmedewerkers in gesprek te gaan over specifieke projecten of begeleidingen.
- Het financiële proces zit goed in elkaar. De financiële stukken worden vooraf in de Financiële commissie besproken. Een aantal leden van de Financiële commissie zitten ook in de Raad van Bestuur.
- De evolutie naar het werken met kleine zelfsturende entiteiten, wordt overwegend als positief ervaren. Tegelijk blijft een het een 'proces in progress'. Het eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid onder de medewerkers is gegroeid. Het Dagelijks bestuur telt nu een vertegenwoordiging vanuit de verschillende inhoudelijke werkingen.

Bijlage 9: Profiel van een bestuurder van Stichting Lodewijk de Raet

Algemeen

Stichting Lodewijk de Raet is een pluralistische instelling voor volwasseneneducatie. Het uitgangspunt voor haar beleid, werking en werving is een zelfbewuste samenleving in Vlaanderen die in haar verscheidenheid open staat voor andere culturen. De werking van Stichting Lodewijk de Raet betreft zowel de culturele als de sociale, economische en politieke dimensies van onze samenleving. De activiteiten van Stichting Lodewijk de Raet richten zich, in de traditie van het volkshogeschoolwerk, op de ontplooiing, emancipatie, mondigheid en participatie van de gehele Vlaamse bevolking. Daarbij gaat bijzondere aandacht naar de complexe samenhang tussen de persoonlijke ontplooiing en de maatschappelijke ontwikkeling. De Stichting wil een dynamische factor van sociale cohesie en culturele vernieuwing zijn in de Vlaamse gemeenschap en dit in Europees en mondiaal perspectief."

Stichting Lodewijk de Raet is een Stichting van Openbaar Nut. Dat houdt in dat er geen Algemene Vergadering is en dat de bestuurders ook die rol op zich nemen. Dit wil zeggen:

- kent en onderschrijft de statuten, de missie en visie van Stichting Lodewijk de Raet
- is vertrouwd met de kernactiviteiten van de stichting, of minstens met één van de deelaspecten ervan
- heeft een inbreng bij het uittekenen van strategie en lange termijn-doelstellingen (beleidsplanning)

Dit veronderstelt enkele algemene vaardigheden en houdingen:

- constructief meedenken over de grote lijnen
- meerderheidsbeslissingen aanvaarden
- de bevoegdheid en de verantwoordelijkheid van het operationele niveau (staf) respecteren
- respecteren van confidentialiteit
- materiële belangen, reputatie en netwerkvorming van Stichting Lodewijk de Raet verdedigen
- regelmatige aanwezigheid op de bestuursvergaderingen (6 à 8 per jaar) met een minimum engagement van 2 jaar
- vlot kunnen en willen communiceren met de voorzitter, de collega-bestuurders en de stafmedewerkers, ook in gemeenschappelijke vergaderingen van bestuur en staf

Daarnaast kunnen specifieke vaardigheden en kennis een bijzondere bijdrage leveren aan de Raad van bestuur of eventuele deelvergaderingen (Financiële commissie, cluster, Dagelijks bestuur, ...):

- kennis van HR en personeelsbeleid, financieel beheer, ...
- juridische kennis inzake arbeidswetgeving, vennootschapswetgeving, ...
- inhoudelijke kennis van en ervaring met sociaal-agogische leervormen en methodieken, cocreatieve processen, activering van senioren, ...
- beschikken over een netwerk in verband met deze specifieke kennis en ervaring
- beschikken over een netwerk van potentiële deelnemers aan de activiteiten en vormingsinitiatieven van SLdR

Voor Stichting Lodewijk de Raet zijn kwaliteiten en motivatie van mensen doorslaggevend, ongeacht geslacht, leeftijd, afkomst, beperking,...