



**STICHTING
LODEWIJK DE RAET**

Wat als burgers actief meebouwen aan hun gemeenschap?

Beleidsplan 26-30



Inleiding

Met trots presenteren wij, de bestuurders van Stichting Lodewijk de Raet¹, ons beleidsplan voor 2026-2030. Dit plan bouwt voort op meer dan 70 jaar inzet voor het versterken van mensen en burgerschap en het bevorderen van samenlevingskracht in Vlaanderen. We blijven trouw aan onze oorspronkelijke missie die gericht is op het versterken van mensen en gemeenschappen en actualiseren deze om aan te sluiten bij de uitdagingen van vandaag.

Onze stichting staat op een kruispunt van verandering. Op basis van een positieve visitatie in 2023 en de aanbevelingen van de beoordelingscommissie hebben we bewust gekozen voor een vernieuwde focus. Dit beleidsplan zet koers naar een samenleving waarin lokale gemeenschappen kunnen floreren door het stimuleren van burgerschap, samenwerking en wederkerigheid. We bouwen aan een toekomst waarin actieve burgers, lokale initiatieven en beleidsmakers samen verantwoordelijkheid nemen voor complexe maatschappelijke uitdagingen.

Centraal in ons plan staat de kracht van lokale gemeenschappen. We geloven dat maatschappelijke verandering begint op kleine schaal, door mensen die zich inzetten voor hun directe omgeving. Dit betekent niet alleen leren van elkaar, maar ook samen nieuwe manieren vinden om inclusieve, rechtvaardige en duurzame gemeenschappen te creëren. Onze rol als stichting is om deze processen te faciliteren, te ondersteunen en ruimte te geven aan het potentieel dat in elke gemeenschap aanwezig is.

Door ecosystemisch te werken en de condities voor burgerschap te versterken, willen we niet alleen bijdragen tot het oplossen van lokale uitdagingen, maar ook inspiratie bieden voor een bredere transitie. Dit beleidsplan beschrijft hoe we deze ambitie willen waarmaken: via lokale leerplekken, collectief leren, het delen van kennis en het bouwen van een bondgenootschap dat zich inzet voor florerende gemeenschappen in Vlaanderen.

Met deze koers voelen we ons gesterkt door de ervaringen, inzichten en energie van de vele burgers en partners met wie we samenwerken. Zo willen we, net als het decretale doel, bijdragen “aan een duurzame, inclusieve, niet-gesegregeerde, solidaire en democratische samenleving door de civiele samenleving te versterken”. Samen zetten we stappen naar een toekomst waarin iedereen kan bijdragen en het verschil kan maken. We nodigen u van harte uit om deelgenoot te worden van dit verhaal en samen met ons de kracht van florerende gemeenschappen te versterken.

Namens het bestuur van Stichting Lodewijk de Raet

Herman Lauwers,
voorzitter

¹ Stichting Lodewijk de Raet wordt in dit plan als 'SLDR' afgekort.

Inhoud

Inleiding	1
DEEL 1: INHOUDELIJK LUIK	
1. Stichting Lodewijk de Raet	5
1.1. Missie	5
1.2. Visie: burgerschap binnen florerende gemeenschappen	5
1.3. Maatschappelijke verandering in 6 transitievelden	10
1.4. Ons DNA in 4 gidsende principes	13
1.5. Onze ecosystemische benadering	15
1.6. Ons model: Social Platform Design	16
1.7. De kracht van collectief leren	20
1.8. Stichting Lodewijk de Raet, gisteren en vandaag	21
1.9. De huidige werking van Stichting Lodewijk de Raet	24
2. Context- en stakeholdersanalyse	35
2.1. Aanpak van onze analyses	35
2.2. Omgaan met complexiteit als rode draad	37
2.3. Verzamelde inzichten uit de analyses	39
2.4. Wat leren we over de rol van Stichting Lodewijk de Raet?	45
3. Strategische en operationele doelen	50
SD 1: SLDR versnelt de transitie naar meer florerende gemeenschappen door het onderzoeken, testen en verspreiden van goede condities voor burgerschap en burgerinitiatief.	50
SD 2: SLDR versnelt de transitie naar meer florerende gemeenschappen door het faciliteren van bovenlokale samenwerking tussen burgerinitiatieven en bovenlokale partners.	57
SD 3: SLDR verandert structureel de lokale condities en spelregels waardoor burgers en lokale besturen partners worden in het aanpakken van complexe uitdagingen.	61
3.4. Mijlpalen 2026 - 2027	64
3.5. Relevantie, uitstraling en spreiding van de werking	66
4. Sociaal-culturele functies en rollen	69
4.1. Sociaal-culturele functies en functiemix	69
4.2. Sociaal-culturele rollen	71
DEEL 2: ZAKELIJK LUIK	
5. Zakelijk beleid	76
5.1. Medewerkersbeleid	76
5.2. Organisatiestructuur en -cultuur	78
5.3. Kwaliteitszorg	80
5.4. Communicatie	81
5.5. Infrastructuur	83
5.6. Gegevens- en informatiemanagement	83
5.7. Goed Bestuur	84
5.8. Samenwerkingen	86
5.9. Vrijwilligersbeleid	87

DEEL 3: FINANCIEEL LUIK

6. Financieel Beleid en meerjarenbegroting	90
6.1. Financieel beleid Stichting Lodewijk de Raet	90
6.2. Meerjarenbegroting Stichting Lodewijk de Raet 2026-2030	93
6.3. Gevraagd subsidiebedrag	101

DEEL 4: BEOORDELINGSCRITERIA

7. Beoordelingscriteria	103
--------------------------------	------------

BIJLAGEN

Bijlage 1: Literatuurlijst	115
Bijlage 2: Beleidsplanningsproces	118
Bijlage 3: Stakeholdersanalyse	119
Bijlage 4: SWOART-analyse	121
Bijlage 5: Overzicht actiepunten zakelijk beleid	123
Bijlage 6: Competentie portefeuille	125

1. Stichting Lodewijk de Raet

- 1.1. Missie
- 1.2. Visie: burgerschap binnen florerende gemeenschappen
- 1.3. Maatschappelijke verandering in 6 transitievelden
- 1.4. Ons DNA in 4 gidsende principes
- 1.5. Onze ecosystemische benadering
- 1.6. Ons model: Social Platform Design
- 1.7. De kracht van collectief leren
- 1.8. Stichting Lodewijk de Raet, gisteren en vandaag
- 1.9. De huidige werking van Stichting Lodewijk de Raet



1. Stichting Lodewijk de Raet

1.1. Missie

Stichting Lodewijk de Raet is een stichting van openbaar nut. De oorspronkelijke missie van de stichting is te vinden in het Belgisch Staatsblad (1952).

“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.”

In dit beleidsplan actualiseren we onze missie, zodat die aansluit bij de huidige tijdgeest, context en gangbare taal. De kern van de oorspronkelijke missie blijft behouden.

“Stichting Lodewijk de Raet zet zich als sociaal-culturele organisatie in voor het versterken van burgerschap in Vlaanderen. We bouwen aan betere voorwaarden en spelregels die mensen ondersteunen om verantwoordelijkheid op te nemen binnen hun gemeenschap, zodat zij samen de uitdagingen van een complexe samenleving effectiever kunnen aanpakken. Door collectief leren te stimuleren, bevorderen we burgerkracht en dragen we bij aan een inclusieve, rechtvaardige en wederkerige samenleving.”

1.2. Visie: burgerschap binnen florerende gemeenschappen

Stichting Lodewijk de Raet ziet een inclusieve, sociaal rechtvaardige en wederkerige samenleving als ideaal. Dit is een samenleving waarin burgers, het middelveld, overheden, kennisinstellingen en spelers op de markt samen de schouders zetten onder de urgente complexe maatschappelijke uitdagingen van vandaag.

Onze visie staat in het teken van steeds meer Florerende Gemeenschappen in Vlaanderen: lokale gemeenschappen die tot bloei komen door samenwerking van actieve ondernemende burgers die bruggen bouwen binnen hun eigen gemeenschap.

1.2.1. Anders omgaan met complexe uitdagingen

Van klimaatverandering tot sociale ongelijkheid: de maatschappelijke problemen waarmee we geconfronteerd worden zijn complex en onderling verweven. Ze ontstaan door een veelheid aan factoren die elkaar beïnvloeden. Bovendien is onze samenleving ook in beweging en spelen mensen, hun ervaringen en overtuigingen een rol. Mening en belangen verschillen. Dat maakt het moeilijk te bevatten, lastig om iedereen tevreden te stellen en bijna onmogelijk om lineaire oplossingen te vinden.

De oplossingen die we vandaag toepassen, zijn niet toereikend voor complexe samenlevingsvraagstukken. We delen dit uitgangspunt met verschillende denkers (Caluwé & Kaats, 2023)(Wenger-Trayner, 2020), waaronder ook Christophe Busch, directeur van het Hannah Arendt Instituut². Daarnaast publiceerden Etienne en Beverly Wenger-Trayner (2020) innovatieve

² Hannah Arendt Instituut (2023, sept 19). *Webinar: Collectief impactmodel*. Opgeroepen op 25 november 2024, van <https://arendt-academy.be/>

perspectieven op sociaal leren in een complexe samenleving en biedt het team van het Open Source platform 'Boundaryless'³ inspiratie om een andere aanpak te ontwikkelen in hedendaags educatief volwassenenwerk.



Bij de traditionele aanpak proberen we problemen te isoleren, analyseren, denken we in doelgroepen of sectoren en delen we de wereld in kleinere, beheersbare stukjes op. Hoewel deze aanpak soms werkt, blijkt ze steeds vaker onvoldoende. Ons zorgmodel, onderwijssysteem en energiemodel stuiten op grenzen. Hoe we vandaag landbouw, werk of democratische besluitvorming organiseren, schuurt en wringt. De complexe en onderling verweven uitdagingen waarvoor we als samenleving staan, vragen om nieuwe manieren van denken en samenwerken.

Onze visie erkent complexiteit als inherent aan samenleven. In plaats van complexiteit te willen oplossen, moeten we durven in de complexiteit te staan en ervan leren (zie hoofdstuk 2.2). Wat we nodig hebben is:

- **Samenwerking.** Verschillende disciplines, sectoren en belangen samenbrengen om complexe problemen aan te pakken.
- **Leren.** Bereid zijn om nieuwe kennis op te doen en onze aanpak aan te passen.
- **Flexibiliteit.** In staat zijn om snel te reageren op veranderende omstandigheden.
- **Vertrouwen** in het vermogen van mensen om samen oplossingen te vinden.

1.2.2. De kracht van burgerschap en burgerinitiatief

Wij geloven in de kracht van individuen om samen het verschil te maken. Burgerschap omvat voor ons meer dan alleen rechten en plichten. Het is actieve betrokkenheid bij de samenleving. Het is elke vorm van inzet waarin mensen verder gaan dan hun eigenbelang en bijdragen aan een breder, gedeeld doel. Of het nu gaat om kleine, persoonlijke initiatieven zoals het helpen van een buurvrouw, of om grotere

³ Boundaryless. (s.d.). *Open Source Platform for Platform Design*. Opgeroepen van: <https://www.boundaryless.io>

trajecten zoals het opzetten van een lokale voedselmarkt: elke vorm van betrokkenheid draagt bij aan een sterkere, betere samenleving.

We volgen onderzoekers als Godfried Engbersen (2020, 2021), Margaret Wheatley (2006) en experts als Floor Ziegler en Teun Gautier (2023) in onze speurtocht naar andere manieren om burgerinitiatieven te versterken die aan oplossingen voor complexe vraagstukken willen werken. Onze contextanalyse toont aan dat burgerbetrokkenheid essentieel is voor het realiseren van een duurzame en rechtvaardige toekomst. Als burgers maken we deel uit van de samenleving en dragen we medeverantwoordelijkheid voor de vorm en kwaliteit ervan.



Buurtbewoners Gentse Bloemekenswijk werken samen aan het project 'Paden Kruisen door Straten te Kuisen',

Het momentum is voelbaar

In de leerplekken die we de voorbije jaren hebben opgezet, ervaren we dat burgers steeds vaker zelf het initiatief nemen om hun omgeving te verbeteren. Lokale trajecten en experimenten tonen aan dat verandering van onderaf mogelijk is. Deze initiatieven zijn niet alleen innovatief, maar ook vaak zeer effectief.



We ervaren in onze praktijk dat steeds meer mensen de behoefte voelen om zelf iets te doen. Sterker nog, de verandering is al volop aan de gang. Mensen nemen op kleine schaal het initiatief om ons samenleven te vernieuwen, met lokale experimenten die bewijzen dat echte verandering van onderaf mogelijk is en dat burgers zelf het verschil kunnen maken.

In onze lokale leerplekken peilen we naar de samenlevingsknopen waar mensen graag hun schouders onder zetten.

1.2.2. Het belang van lokale gemeenschappen

Wij zien de lokale gemeenschap als ideaal schaalniveau voor burgerschap en burgerinitiatieven. Elke gemeenschap is een schatkamer vol mensen met talenten, kennis, ervaring, creativiteit en energie. In onze leerplekken ervaren we dagelijks overal mensen die graag willen bijdragen of bereid zijn om rollen op te nemen binnen hun gemeenschap. Hun potentieel wordt nog niet altijd volledig benut, maar het is zeker aanwezig.

Nabijheid maakt dit schaalniveau nog aantrekkelijker. De kans dat mensen elkaar in een lokale context ontmoeten en leren kennen, is groot. In een kleine gemeenschap met een sterk relationeel weefsel komen uitdagingen, kansen, hulpvragen en ambities makkelijker aan de oppervlakte. De kans dat betrokkenheid groeit en dat mensen initiatief nemen en hun talenten inzetten, is hier hoger.

Op deze kleinschalige niveaus kunnen mensen invloed uitoefenen op de spelregels en condities. Ze kunnen makkelijker ideeën in praktijk brengen en verantwoordelijkheid nemen voor hun directe omgeving. Dit versterkt hun gevoel van eigenaarschap: "Dit is mijn gemeenschap." Doordat mensen elkaar kennen en beter begrijpen, vinden ze ook sneller bondgenoten om samen verantwoordelijkheid te dragen en actie te ondernemen.



Buurtbewoners rond de stadstuin Buizen Montmartre verkregen een wijziging in het politiereglement waardoor publieke regentonnen in de straten mogelijk werden.

Lokale gemeenschappen spelen een sleutelrol bij het aanpakken van grote maatschappelijke uitdagingen. Door de focus te leggen op lokale oplossingen worden deze uitdagingen concreter en beter behapbaar, waardoor kleinschalige experimenten en aanpassingen mogelijk zijn. Dit biedt ruimte om te oefenen, nieuwe scenario's te testen en flexibel bij te sturen, wat essentieel is voor het vinden van relevante en duurzame antwoorden.

Wat we lokaal ontdekken, leren en bereiken, heeft een grote waarde voor de hele samenleving. Sterker nog: sommige problemen moeten juist op lokaal niveau worden aangepakt om een bredere impact te hebben. Veel florerende gemeenschappen samen vormen uiteindelijk een florerende samenleving.



In het Meetjesland groeien veel kleine initiatieven rond korte keten. Pas als je alle initiatieven samen bekijkt, zie je de ware impact voor de streek.

1.2.3. Florerende Gemeenschappen

De term 'florerende gemeenschappen' gebruiken wij om een gewenste vorm van lokaal samenleven te omschrijven. Iedere gemeenschap kan stappen zetten naar wat die gemeenschap meer doet leven en groeien.

We kiezen er bewust voor om 'florerende gemeenschap' niet strikt te definiëren. De betekenis ontstaat niet alleen vanuit ons perspectief; ze wordt mede ingevuld door de mensen die behoren tot die gemeenschap. Hun verbondenheid speelt hierin een cruciale rol. Hoe omschrijven zij hun gemeenschap? Wat beschouwen zij als 'hun' gemeenschap? Voor sommigen ligt dat op het niveau van een buurt of wijk en vaak komt deze beleving niet overeen met de formele indeling.

Het staat vast dat we met 'florerende gemeenschappen' verwijzen naar lokale gemeenschappen, waar mensen op kleine schaal samenleven en waar verbinding en actief burgerschap centraal staan. De term heeft geen betrekking op exclusieve gemeenschappen zoals geloofsgemeenschappen, etnische gemeenschappen of online communities. We spreken over gemeenschappen waar mensen in al hun verschillen samenleven.

Ook 'floreren' is een open begrip. Onze visie hierop is gevormd door jaren actief werken in diverse lokale leerplekken waar mensen zelf invulling gaven aan de condities voor goed samenleven. Deze invulling zal blijven evolueren en we verwelkomen mogelijke verschillen hierin.

Wat kenmerkt een Florerende Gemeenschap?

Een florerende gemeenschap is een plek waar mensen zich verbonden en gewaardeerd voelen. Mensen kennen elkaar, respecteren elkaars verschillen, steunen elkaar en dragen samen verantwoordelijkheid voor de uitdagingen en kansen in hun gemeenschap. Er is een sterke sociale verbondenheid en wederkerigheid. Mensen ervaren dat hun stem gehoord wordt en dat ze onderdeel zijn van een groter en inclusief geheel, waarin iedereen meetelt. Er zijn volop mogelijkheden voor ontmoeting, dialoog, leren en samenwerking, waardoor iedereen



de kans krijgt om bij te dragen, te groeien en zelf te schitteren. Er is een collectief gevoel van trots en eigenaarschap en iedereen voelt zich er omringd en ondersteund.

Daarnaast straalt een florerende gemeenschap energie en optimisme uit. Mensen nemen er rollen op en starten initiatieven die verder gaan dan hun eigen belangen. Ze krijgen waardering, zien het effect van hun inspanningen en voelen dat ze samen een wezenlijk verschil maken. De talenten, kennis en energie van mensen zijn er zichtbaar en worden ingezet. De gemeenschap wordt steeds veerkrachtiger, waardoor ze flexibel kan inspelen op veranderingen. Bewoners voelen zich gesterkt en gemotiveerd om nieuwe ideeën uit te proberen en initiatieven te nemen die bijdragen aan het gezamenlijke welzijn. Dit zorgt ervoor dat de gemeenschap blijft groeien en zich inclusief en solidair ontwikkelt.

1.3. Maatschappelijke verandering in 6 transitievelden

Een florerende gemeenschap streeft naar cultuurverandering. Tijdens de afgelopen planningsperiode organiseerden we diverse leerplekken in lokale gemeenschappen (zie ook hoofdstuk 2. Context- en Stakeholderanalyse). Hier gingen pioniers, actieve burgers en partners in dialoog, wat leidde tot ideeën voor de gewenste transitie. Deze ideeën bundelden we in zes transitievelden.

Een florerende gemeenschap grijpt kansen om één of meer van de zes transitievelden te verschuiven. Elke intentie, inspanning of realisatie op dat vlak is een stap in de richting van een meer florerende gemeenschap.

De linkerkant van het kader toont de ongewenste situatie: een gemeenschap met weinig verbondenheid en samenwerking, waar individualisme, onmacht, polarisatie en uitsluiting overheersen. De rechterkant schetst de 'horizon' waar we naartoe werken. De horizon geeft richting, maar bepaalt geen vaststaand eind of stappenplan. Het gewenste toekomstbeeld wordt telkens opnieuw lokaal ingekleurd.

VAN EGO - systeem	→	NAAR ECO - systeem
Machteloos	→	Kracht en draagkracht
Naast elkaar	→	Verbonden
Lineair en afhankelijk	→	Circulair en wederkerig
Toegewezen verantwoordelijkheid	→	Gedeelde verantwoordelijkheid
Polarisatie en uitsluiting	→	Begrip en inclusie
Extractie	→	Regeneratie en waardecreatie

Transitiekader Florerende Gemeenschap

Deze verschuiving vraagt lokaal om lef, energie, daadkracht en experiment. SLDR richt zich op het versterken van mensen en initiatieven die actief bijdragen aan deze verschuiving. Of het nu gaat om zorg voor elkaar, korte keten, deeleconomie, alternatieve woonvormen of cultuurparticipatie, de invulling is lokaal en gebaseerd op wat burgers zien als hun maatschappelijke opdracht. Wat voor ons centraal staat, is de intentie en drijfkracht van mensen om hun gemeenschap actief vorm te geven.

In de complexiteit kiest een lokale gemeenschap een transitieveld als opgave om hun samenleven te versterken. Uiteraard zijn de transitievelden met elkaar verbonden. SLDR helpt gemeenschappen hun opgave te ontdekken en stimuleert concreet handelen en gerichte actie. Hieronder geven we een beknopte omschrijving van elk veld en het gewenste toekomstbeeld.



Kracht en draagkracht

Een gemeenschap floreert wanneer mensen zich goed en krachtig voelen. Individuele kracht vergroot de bereidheid om bij te dragen, terwijl collectieve kracht samenwerking stimuleert en het vermogen versterkt om samen de gemeenschap te dragen.

Welzijn en veerkracht versterken zelfvertrouwen en motivatie, wat essentieel is voor initiatief en het aanpakken van uitdagingen. Krachtige collectieven werken effectiever samen, overstijgen eigen belangen en vinden innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Dit leidt tot sterkere verbondenheid en veerkracht, waardoor gemeenschappen beter in staat zijn uitdagingen te overwinnen.



Samen en verbonden

Een gemeenschap floreert wanneer mensen zich verbonden voelen met elkaar en hun omgeving. Verbondenheid bevordert bijdrage, versterkt collectief bewustzijn en leidt tot samenwerking en nieuwe initiatieven die de gemeenschap vooruit helpen.

Verbondenheid creëert samenhorigheid, solidariteit en eigenaarschap. Mensen voelen zich betrokken, nemen initiatief en steunen elkaar, wat gemeenschappen veerkrachtiger maakt. Een sterke collectieve identiteit en verbondenheid bevordert samenwerking rond gedeelde doelen, stimuleert experimenten en levert oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Zo ontstaat een gemeenschap waarin mensen zich gewaardeerd voelen en samen bijdragen aan het welzijn.



Circulair en wederkerig

Een gemeenschap floreert wanneer mensen actief bijdragen aan elkaars welzijn en groei. Zowel individuen als collectieven dragen bij aan de bloei van hun gemeenschap, terwijl ze op hun beurt door die gemeenschap ondersteund worden.

Wederkerigheid bevordert onderlinge steun en samenwerking, versterkt eigenwaarde en betrokkenheid en maakt gemeenschappen veerkrachtiger. Door kennis, middelen en hulp te delen, ontstaat vertrouwen en collectieve groei. Deze dynamiek versterkt de gemeenschap, maakt haar beter bestand tegen uitdagingen en draagt bij aan een gezamenlijke toekomst.



Gedeelde verantwoordelijkheid

Een gemeenschap floreert wanneer mensen zich mede-eigenaar voelen en gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen. Dit gebeurt niet door toewijzing, maar door ze bewust, en met velen, op te nemen.

Samenlevingsknopen zijn complex en diep geworteld. Ze vragen om een gedeelde aanpak en diverse perspectieven. Verantwoordelijkheid delen stimuleert eigenaarschap, solidariteit en samenwerking. Dit versterkt betrokkenheid en accountability, creëert een sterker gemeenschapsgevoel en leidt tot nieuwe, passende oplossingen. Zo ontstaat trots en voldoening in het werken aan gemeenschappelijke doelen.



Inclusie en begrip

Een gemeenschap floreert wanneer mensen elkaar begrijpen, ongeacht verschillen, en iedereen kan bijdragen. Door elkaars leefwereld, achtergrond en standpunten te kennen, ontstaat ruimte voor dialoog, respect en samenwerking.

Inclusie waardeert de diversiteit binnen de gemeenschap en ziet het potentieel in ieder individu. Iedereen kan bijdragen op basis van eigen interesses, talenten en competenties, waarbij dit potentieel wordt aangeboord en gewaardeerd. Door barrières te doorbreken en verschillende perspectieven te integreren, groeit vertrouwen en verbondenheid. Dit bevordert synergie en samenwerking over verschillen heen, wat leidt tot een florerende gemeenschap waarin iedereen zich erkend en betrokken voelt.



Regeneratie en waardecreatie

Een gemeenschap floreert als de natuurlijke hulpbronnen en het sociale kapitaal wordt versterkt in plaats van uitgeput. Waardecreatie dient mens en natuur en bevordert zelfvoorzienendheid.

Regeneratie herstelt ecosystemen en versterkt sociale banden, wat de veerkracht van gemeenschappen vergroot. Waardecreatie verbetert de levenskwaliteit en stimuleert duurzame sociale, culturele en economische ontwikkeling. Zo bouwen gemeenschappen aan een toekomst waarin mens en natuur samen bloeien.

Werken aan betere condities voor florerende gemeenschappen

SLDR wil bovenstaande verschuiving mogelijk maken. Om dit te realiseren, werken wij aan het veranderen, verbeteren of versterken van de condities die een positieve invloed hebben op deze verschuiving.

In de uitgebreide versie van het transitiekader beschrijven we voor elk veld de condities waaraan gewerkt kan worden. Deze zijn opgedeeld in drie niveaus: individueel burgerschap, collectief burgerinitiatief en de lokale gemeenschap. Hieronder geven we een kort voorbeeld van condities op deze drie niveaus ter verduidelijking. Onder hoofdstuk 3 lees je bij elke operationele doelstelling de condities waaraan we werken.

<p>Individueel burgerschap</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Psychologische basisbehoeften: verbondenheid, autonomie en competentie</i> • <i>Positieve beleving, emoties en gezondheid</i> • <i>Zingeving, realisaties en succeservaringen</i> • <i>Waardering ervaren voor talent, engagement, bijdrage</i> • <i>Leer- en ontwikkelkansen</i> • <i>Goede voorbeelden</i>
<p>Collectief burgerinitiatief</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Goede relaties en verbindingen binnen de gemeenschap</i> • <i>Leiderschap</i> • <i>Hoog collectief bewustzijn, draagvlak</i> • <i>Ondersteuning voor voorlopers en pioniers</i> • <i>Democratische besluitvorming</i> • <i>Hoge onzekerheidstolerantie en adaptatievermogen</i> • <i>Succeservaringen</i>
<p>Lokale gemeenschap</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kansen op ontmoeting, elkaar leren kennen en begrijpen</i> • <i>Positief klimaat voor samenwerking, wederkerigheid en circulariteit</i> • <i>Gedeelde verantwoordelijkheid</i> • <i>Gedeelde belangen, gedeelde horizon of urgentie</i> • <i>Goede voorbeelden, voorlopers en voortrekkers</i> • <i>Experimenteeruimte, toegang tot middelen en voorzieningen</i>

Transitiekader als werk- en strategisch instrument.

Het transitiekader vormt een rode draad in onze planning, zowel strategisch als operationeel. Het dient als leidraad voor het formuleren van operationele doelstellingen, het ontwikkelen en evalueren van labo's, en het bepalen van onderzoeks- en ontwikkel prioriteiten. Daarnaast fungeert het als kwaliteitsinstrument voor monitoring, evaluatie en het zichtbaar maken van lokale en onze impact. Tijdens de komende beleidsperiode ontwikkelen we het verder tot een praktisch werkinstrument voor lokale gemeenschappen en initiatieven.

1.4. Ons DNA in 4 gidsende principes

Onze gidsende principes vormen de kern van hoe wij te werk gaan binnen lokale gemeenschappen. We zien onszelf niet als experts die tijdelijke processen begeleiden, maar als volwaardige deelgenoten die actief mee aan de brug bouwen terwijl we er samen met alle betrokkenen overstappen. Onze kracht ligt niet alleen in onze kennis of expertise, maar in de houding die we aannemen en het vertrouwen dat we uitstralen. Het is onze manier van zijn en de manier waarop we ons bewegen binnen lokale projecten die mensen aanzet om zelf in actie te komen.

Deze principes zijn niet zomaar richtlijnen. Ze zijn het kompas dat ons richting geeft in alles wat we doen. Ze weerspiegelen onze waarden en bepalen hoe we omgaan met uitdagingen en mogelijkheden, zelfs in complexe situaties. Door trouw te blijven aan deze principes, kunnen we kwaliteit leveren, goede keuzes maken en bijdragen aan meer burgerschap en burgerinitiatief binnen florerende gemeenschappen.



Vertrouwen geven

We omarmen complexiteit als inherent deel van ons samenleven. We zijn gericht op wat wél kan in plaats van wat niet kan en stappen met vertrouwen in complexiteit. We zien altijd mogelijkheden, ongeacht de beperkingen, weerstanden of obstakels. We denken creatief, innovatief en buiten de gebaande paden, structuren en spelregels. We denken niet in schaarste, maar in overvloed. We richten ons op de grenzeloze mogelijkheden en kijken voorbij de eenzijdige of rechtlijnige oplossingen.



Mogelijkheden zien en ze vrij maken

Ons denken en handelen vertrekt van een basisvertrouwen in de aanwezige capaciteiten binnen elke gemeenschap. Elke gemeenschap barst van talent, kennis, inzicht, ervaring en energie. Door dit vrij te maken en te mobiliseren, ontstaat er een sterke, zelfvoorzienende gemeenschap die beter in staat is om zelf uitdagingen aan te pakken. Denken en handelen in termen van 'aanwezig potentieel' stimuleert samenwerking en betrokkenheid. Het versterkt mensen, waardeert mensen en laat ze schitteren binnen hun gemeenschap.



Uitgaan van de kracht van mensen

Ons denken en handelen wordt gedreven door een sterk geloof in de kracht en het vermogen van mensen om positieve verandering zelf in handen te nemen. In wat we doen, helpen en stimuleren we mensen om verantwoordelijkheid te nemen en actief deel te nemen aan het vormgeven van hun gemeenschap. Dit leidt tot verbondenheid, betrokkenheid en engagement. Het is onze overtuiging dat iedereen kan bijdragen. Elke bijdrage, hoe klein ook, die eigenbelang overstijgt, is waardevol. Door zelf bij te dragen worden mensen deelgenoot en mede-eigenaar.



Samen leren

Samen leren is onze sleutel tot het creëren van veerkrachtige, lerende en adaptieve florerende gemeenschappen. Het is de motor voor meer gedeeld bewustzijn, gedeeld begrip, sterke relaties, verbondenheid, verantwoordelijkheid en daadkracht binnen een gemeenschap. Door samen te leren, creëren we een cultuur van continue verbetering, wat leidt tot meer samenhang, veerkracht en draagkracht binnen de gemeenschap.

1.5. Onze ecosystemische benadering

Ecosystemisch kijken en denken biedt ons een andere lens om naar onze wereld te kijken. In plaats van problemen te isoleren, zien we een complex web van relaties en interacties. Deze holistische benadering is cruciaal om de complexe maatschappelijke uitdagingen van vandaag aan te gaan, zowel op de mondiale schaal, het macroniveau als op het meso- en microniveau.

Wat is ecosystemisch kijken?

Ecosystemisch kijken en denken verwijst naar natuurlijke ecosystemen als ultiem voorbeeld van wendbaarheid in de complexe samenhang en wisselwerking tussen verschillende organismen en hun omgeving. Ecosystemen hebben de unieke gave om zich snel te kunnen transformeren en een nieuw evenwicht te vinden wanneer ingrijpende wijzigingen zich voordoen.

Ecosystemisch denken vergelijkt de samenleving met een natuurlijk ecosysteem: een dynamisch geheel waarin alle entiteiten (mensen, collectieven, structuren, omgeving, natuurlijke hulpbronnen...) met elkaar verbonden zijn en elkaar beïnvloeden. Anders dan klassiek denken in structuren, sectoren, verenigingen, toegewezen verantwoordelijkheden enz., is ecosystemisch kijken het geheel aanschouwen. Het is kijken over de grenzen van bestaande structuren. Het gaat om het begrijpen van onderlinge relaties en het erkennen dat kleine veranderingen impact hebben op het volledige ecosysteem. Door ecosystemisch te kijken en te denken worden andere kansen en mogelijkheden zichtbaar die in klassieke benadering verscholen blijven.

Mensen in armoede en mensen zonder die ervaringen zetten zich samen in om armoede en sociale uitsluiting aan te pakken in de stad Geraardsbergen.



In een stad worstelen verschillende organisaties en verenigingen met de aanpak van armoede. Denk aan buurtcentra, het sociaal huis en lokale verenigingen die werken met mensen in armoede. Hoewel ze allemaal hun best doen, werken ze vaak afzonderlijk binnen hun eigen doelen en beperkte budgetten. Zelfs als ze samenwerken, blijft de impact vaak beperkt door een tekort aan tijd en middelen.

Door het probleem anders te benaderen en de gemeenschap als een ecosysteem te zien, ontstaan nieuwe kansen. Naast de bekende partijen kunnen onverwachte actoren een belangrijke rol spelen, zoals lokale handelaars, woningcorporaties, ondernemers en buurtbewoners. Bovendien worden nieuwe bronnen zichtbaar: mensen met tijd, talenten, ervaring of middelen die nog niet zijn betrokken bij de strijd tegen armoede.

Vanuit ecosystemisch perspectief ligt de focus op gedeelde verantwoordelijkheid: iedereen, van buurtbewoner tot ondernemer, kan een bijdrage leveren. Stel je voor dat lokale handelaars signalen van armoede oppikken, buurtbewoners contact leggen met mensen in nood of een jurist gratis advies geeft. Door samen te werken en krachten te bundelen, kunnen oplossingen ontstaan die verder gaan dan wat één organisatie alleen kan bereiken.

Ecosystemisch kijken helpt ons om de complexiteit van maatschappelijke uitdagingen beter te begrijpen door ze te zien als onderdeel van een groter geheel. Door te erkennen dat veel problemen met elkaar verweven zijn, zien we andere manieren om hier samenhangend op in te spelen.

Ecosystemisch kijken, biedt ons een kader om een lokale gemeenschap in haar volledigheid vast te pakken en ons daarin te bewegen. We zien verbanden en relaties. Door deze in kaart te brengen, kunnen we beter begrijpen hoe de gemeenschap functioneert en waar kansen liggen voor verbetering.

Hoe past burgerschap en burgerinitiatief daarin?

Door een ecosystemische benadering van de lokale gemeenschap komt burgerschap sterk op de voorgrond. Dit perspectief helpt ons om verder te kijken dan bestaande structuren en traditionele rollen, waardoor we zien waar mensen vanuit hun eigen initiatief en betrokkenheid een verschil kunnen maken. We ontdekken waar knopen ontward kunnen worden door de inzet van de talenten, expertise en energie van de mensen die in die gemeenschap wonen. Zo kan burgerschap bestaande initiatieven versterken en aanvullen of is het net de missing link om beweging te krijgen in een maatschappelijke uitdaging.

Een ecosystemisch perspectief is per definitie inclusief

In plaats van vast te houden aan structuren of het indelen van mensen in doelgroepen erkent deze benadering dat alle individuen, groepen en organisaties deel uitmaken van een groter netwerk van relaties en interacties. Diversiteit wordt hierbij gezien als eigenschap van samenleven, niet als een last. Door voorbij traditionele segmentaties te kijken en de focus te leggen op de aanwezige talenten, kennis, ervaring en middelen binnen de gemeenschap, ontstaat er ruimte voor nieuwe verbindingen en onverwachte samenwerkingen. Dit zorgt ervoor dat maatschappelijke uitdagingen niet vanuit afzonderlijke invalshoeken worden benaderd, maar dat er juist unieke mogelijkheden zichtbaar worden die anders over het hoofd worden gezien.

Een ecosystemische kijk is per definitie inclusief omdat hij gericht is op het beter begrijpen van de lokale gemeenschap. Hoe meer verschillende perspectieven we begrijpen, hoe groter ons ecosystemisch inzicht. Deze permanent onderzoekende houding stelt ons in staat om steeds meer te leren over het functioneren van een gemeenschap, waardoor we ook mechanismen van uitsluiting of ongelijkheid beter leren begrijpen en zicht krijgen op de ruimere condities die ze in stand houden of versterken.

1.6. Ons model: Social Platform Design

Ecosystemisch kijken blijft niet beperkt tot een perspectief, het is ook een manier van handelen. Ecosystemisch handelen is het actief inwerken op een sociaal ecosysteem door de onderlinge relaties tussen de verschillende entiteiten te beïnvloeden.

Social Platform Design is niet zeggen wat mensen anders moeten doen, maar de condities creëren waardoor verandering mogelijk wordt.

Social Platform Design is een model dat gericht is op het opwekken van burgerschap en burgerinitiatieven binnen lokale gemeenschappen. SLDR heeft deze methode ontwikkeld, gebaseerd op de visie en de 'platform design toolkit' van Boundaryless⁴. Deze aanpak, oorspronkelijk gericht op de markt, hebben we de afgelopen jaren aangepast aan de sociale context van lokale

⁴ Boundaryless. (s.d.). Open Source Platform for Platform Design. Opgeroepen van: <https://www.boundaryless.io>

gemeenschappen, met als doel het vergroten van betrokkenheid en het laten floreren van lokale gemeenschappen. Ter verduidelijking: de term 'platform' verwijst in deze context niet naar een digitaal platform, maar naar de veelheid aan analoge verbindingen en ontwikkelingen binnen een lokale gemeenschap.

Social Platform Design benadert een lokale gemeenschap als een ecosysteem waarin verschillende entiteiten – zoals individuen, organisaties, verenigingen, lokaal bestuur, lokale handelaars, instellingen en burgerinitiatieven – met elkaar interageren.

Een belangrijk kenmerk van deze methode is dat ze helpt om het lokale ecosysteem te mobiliseren, in plaats van te vertrekken vanuit de klassieke vraag: “Wat moet die of die anders doen?” Dit houdt in dat de focus ligt op het begrijpen van het ecosysteem zelf en van de behoeften, waarestromen en mogelijkheden die binnen de gemeenschap aanwezig zijn.

Een effectieve platformstrategie mobiliseert het onontgonnen potentieel dat in elke gemeenschap aanwezig is, zoals talenten, ervaringen, kennis, inzichten en de energie van mensen. Het vertrouwen is dat alles binnen de gemeenschap aanwezig is om te floreren, maar door gebrek aan de juiste condities komt dit potentieel nog niet altijd vrij.



In Gavere besloot de lokale platformgroep het vaak onzichtbare engagement van buurtbewoners die voor elkaar zorgen, zichtbaar te maken. Met een oproep gingen ze op zoek naar inwoners met een talent voor fotografie en verhalen vertellen. Zo kwamen Frank en Hugo in beeld.

Met camera en een luisterend oor trekken zij nu door de straten van Gavere, waar ze hartverwarmende portretten maken van mensen die met kleine, maar krachtige daden het verschil maken. Verhalen en beelden worden gedeeld via sociale media. Ze inspireren anderen om zelf in actie te komen en waarderen zij die het nu al doen.

‘Wat is allemaal potentieel aanwezig binnen de gemeenschap?’

‘Wat heeft de gemeenschap nodig om in de toekomst meer te floreren?’

‘Waar zit de energie bij mensen?’

‘Welk gedeeld belang komt bovendrijven?’

‘Welke verbindingen kunnen versterkt of ontwikkeld worden?’

‘Welke urgentie ervaren mensen binnen hun gemeenschap?’

‘Wie kan welke waarde leveren om een uitdaging aan te pakken?’

Door te focussen op deze vragen creëert de aanpak ruimte voor gerichte strategische ingrepen die de betrokkenheid en het engagement van de gemeenschap opwekken. Social Platform Design introduceert twee cruciale 'stromen' voor waardecreatie binnen lokale gemeenschappen:

Collectief leren (LEER-stroom). Deze stroom stimuleert een cultuur van samen leren, waarin de gemeenschap in staat is om nieuwe inzichten snel te laten circuleren en verbindingen te maken tussen verschillende entiteiten. In een goed functionerend ecosysteem is er een hoge circulatie van nieuwe ideeën, ervaringen en kennis. Het platform is de motor in dit leerproces door entiteiten aan te moedigen om samen te werken en van elkaar te leren, wat leidt tot nieuwe mogelijkheden, experimenten, engagementen en scenario's.

Waarde-uitwisseling (WAARDE-stroom). Deze stroom richt zich op het vergemakkelijken van wederkerigheid en de uitwisseling van waarde (in de breedste zin) tussen entiteiten. Door de waarde-uitwisseling eenvoudiger en toegankelijker te maken, of door belemmeringen weg te nemen, bevordert het platform samenwerking en creëert het mogelijkheden voor nieuw engagement en meer samenwerking. Het platform fungeert als een kruispunt van verbindingen tussen mensen en initiatieven, waardoor de frequentie en de kwaliteit van waardestromen en wederkerigheid toenemen. Dit leidt tot meer engagement en nieuwe mogelijkheden voor samenwerking.

Dit model biedt niet alleen een structuur voor samenwerking, maar creëert ook een omgeving waarin alle betrokkenen zich versterkt voelen om actief bij te dragen aan hun gemeenschap, ook diegenen die zich voorheen niet bewust waren van de waarde van hun inbreng. Het uiteindelijke doel is om burgerschap te stimuleren door de juiste condities daarvoor te scheppen, samen verantwoordelijkheid te dragen en de gemeenschap in staat te stellen proactief in te spelen op de complexe uitdagingen van de toekomst.

Het model omvat verschillende deelstappen

Het Social Platform Model is geen lineair proces, maar een dynamisch geheel waarin verschillende deelstappen door elkaar lopen. Zo is het verkennen en in kaart brengen van het lokale ecosysteem een permanente ontdekkingsstocht, die steeds nieuwe inzichten en vragen oproept. Terwijl mensen hun lokale ecosysteem in kaart brengen, worden op andere vlakken en door anderen al onderdelen van de strategie getest. Elke context is uniek en het proces levert telkens nieuwe kennis op over wat de juiste condities zijn voor actief burgerschap, zowel voor ons als voor de lokale gemeenschap. We beperken ons hieronder tot het kort schetsen van de stappen en verwijzen de lezer graag door naar onze website voor verdere info.

- 1. Lokaal ecosysteem in kaart brengen*
- 2. Entiteitenportretten opmaken*
- 3. Collectief impact beschrijven en lokaal narratief ontwikkelen*
- 4. Analyse van leer- en waardestromen*
- 5. Strategie ontwerpen: aan de hand van hefboomen voor verandering*
- 6. Platform ervaringen en testopstellingen opzetten*
- 7. Experimenteren, evalueren en bijsturen*

Platformstrategie in Kaprijke Lefgozers in een florerende plattelandsgemeente



In Kaprijke pasten we Social Platform Design toe om het lokale ecosysteem te mobiliseren met focus op meer verbondenheid, wederkerigheid en waardecreatie. Binnen het ecosysteem was er al samenwerking, maar het aanwezige potentieel werd nog niet volledig benut. Door samen te onderzoeken, een platformstrategie te ontwikkelen en te testen werden de onderlinge relaties versterkt en condities gecreëerd waarin meer samenwerking, burgerinitiatief en verandering mogelijk werden.

Belangrijke entiteiten

- **Vuurmakers:** lokaal burgerinitiatief, betrokken burgers en SLDR.
- **Partners:** gemeente Kaprijke, Welzijnsband, Comeet vzw, provincie OVL, muziekclub N9.
- **Makers:** burgerinitiatieven en lefgozers (korte-ketenproducenten, startende ondernemers, inwoners).
- **Meemakers:** lokale verenigingen (Harmonie, oudercomité, Okra) en burgerinitiatieven.
- **Gemeenschap:** burens, inwoners van Kaprijke en de regio, toeristen.
- **Andere belanghebbenden:** Plattelandscentrum vzw, Toerisme Meetjesland.

Belangrijkste zichtbare output

- **Boerenmarkt.** *Wekelijkse lokale ontmoetingsplek voor inwoners, waar korte keten-landbouwers hun producten aanbieden. Andere entiteiten organiseren er activiteiten, workshops of optredens en het is een ontmoetingsplaats.*
- **Kermis.** *De jaarmarkt wordt omgedoopt tot Lefmarkt met een activiteitenaanbod tijdens de kermisweekenden georganiseerd door lokale lefgozers. Dit biedt inwoners een laagdrempelige manier om kennis te maken met het aanbod, initiatieven en mensen uit hun eigen streek.*
- **Cirque Constance Festival.** *Tweedaags festival met lokaal muzikaal talent op het podium. De catering en programmatie gebeuren in samenwerking met lokale producenten en lefgozers.*
- **Lefhuis.** *Tussen 2021 en 2023 vond een zoektocht plaats naar een geschikte locatie, met tussentijdse pop-up activiteiten in het leegstaande volkscafé 'Gouden Leeuw', samen met lokale lefgozers. In 2024 werd het Lefhuis opgericht: een gedeelde plek voor lokale makers en de buurt. Het Lefhuis omvat een winkelpunt, co-werkruimte en ontmoetingsruimte en bevindt zich naast de Boerenmarkt in het Oud Stadhuis.*

Waarde- en leerstromen. *Samen communiceren vergroot de zichtbaarheid van initiatieven en verdeelt de inspanningen, terwijl nieuwe ideeën in het Lefhuis of op de markt ontstaan direct worden getest en voorzien van waardevolle feedback. Wekelijkse ontmoetingen versterken de band tussen makers, meemakers en burgers, waardoor samenwerking en kennisdeling worden bevorderd. Het Lefhuis fungeert als een centrale draaischijf voor samenwerking en promotie van de streek, waar lokale initiatieven samenkomen en tot bloei komen.*

Waarneembare impact. *Meer burgerschap en burgerinitiatief worden gestimuleerd door een sterker partnerschap tussen bewoners, boeren en lokale makers. Dit zorgt voor meer zichtbaarheid en ondersteuning voor duurzame lokale initiatieven, met als resultaat groei, dorpsgevoel en verbondenheid binnen de gemeenschap.*

1.7. De kracht van collectief leren

Leren zit van oudsher in het DNA van Stichting Lodewijk de Raet. Ook vandaag staat 'collectief leren' centraal in onze aanpak en praktijk als motor voor verandering en transitie binnen lokale gemeenschappen (Wenger-Trayner, 2020). In een collectieve leeromgeving ontstaat energie en wijsheid die een groep of een gemeenschap in staat stelt verder te kijken dan de som van de individuele bijdragen (Senge, 2006). We willen de komende jaren dit concept verder onderzoeken, omdat we zelf steeds meer ontdekken hoe de kracht van collectief leren mensen aanzet om nieuwe wegen in te slaan en zelf rollen in burgerschap op te nemen.

Wat is collectief leren?

In de context van Biesta (2010) kunnen we stellen dat onze kijk op collectief leren verder gaat dan het individueel opdoen van vaardigheden en kennis (kwalificatie) of het leren functioneren binnen een bestaande gemeenschap (socialisatie). Onze kijk op collectief leren sluit vooral aan bij het concept van subjectificatie, waarbij leren bijdraagt tot autonome, verantwoordelijke en kritische deelgenoten die hun eigen positie en stem vinden binnen de lokale gemeenschap. Collectief leren overstijgt traditionele leerdoelen omdat het verder gaat dan het verwerven van kennis of het aanpassen aan een bepaalde cultuur, maar om het actief vormgeven van een eigen perspectief en het ontwikkelen van een gedeelde verantwoordelijkheid voor de toekomst van de gemeenschap.

Waarom resonantie essentieel is

Resonantie, zoals beschreven door socioloog Hartmut Rosa (2021), speelt een belangrijke rol in onze benadering van collectief leren. Resonantie verwijst naar de diepe verbinding en afstemming tussen mensen waarbij ze niet alleen informatie delen, maar ook op elkaar reageren en elkaar versterken. In deze dynamiek vinden mensen een gemeenschappelijk gevoel van betrokkenheid en betekenis, wat leidt tot een krachtige leerervaring. Resonantie zorgt ervoor dat de ideeën en inzichten van één persoon niet alleen worden overgenomen, maar worden verdiept en verrijkt door de groep als geheel.

Resonantie, aldus Rosa, gaat verder dan simpele interactie. Het is een emotionele en intellectuele afstemming die mensen motiveert en in beweging zet. Dit raakt direct aan de basisprincipes van de motivatiepsychologie: mensen zijn intrinsiek gemotiveerd wanneer ze zich verbonden voelen, wanneer ze invloed hebben op hun omgeving en wanneer hun leerproces zinvol is. Deze intrinsieke motivatie is de drijfkracht achter collectief leren en leidt tot duurzame gedragsverandering.

De kracht van samen creëren

In onze praktijk zien we dat lokale groepen de drijfkracht vormen die mensen aanmoedigt om samen iets nieuws uit te proberen. Het gaat niet alleen om het uitwisselen van kennis, maar om het gezamenlijk creëren. Samen nadenken over de toekomst van de gemeenschap en de kwaliteit van samenleven, raakt aan de diepste drijfveren van mensen. Het prikkelt de behoefte aan verbinding, zingeving en persoonlijke groei. De gedeelde ervaring van leren versterkt niet alleen de individuele deelnemers, maar ook de kracht van het collectief: hoe mensen door samen te werken, kennis en ervaringen delen en zo een gezamenlijke wijsheid opbouwen.

Hoe brengen we collectief leren in de praktijk

We creëren lokaal een positieve leercontext waarin resonantie en gezamenlijke creatie centraal staan. We zorgen voor omstandigheden waarin mensen de vrijheid hebben om grenzeloos te denken en zich te richten op hun gedeelde belangen, uitdagingen of toekomstbeeld. We zorgen voor tijd en vrije ruimte voor collectief leren en leggen het leerproces bij de mensen zelf, zodat ze zelf steeds bewuster het

leren ervaren. Onze houding is vragend en onderzoekend en gericht op het capteren van hun nieuwe inzichten. We stimuleren collectief leren door snel het experiment op te zoeken: wat we kleinschalig kunnen testen, uitproberen en vervolgens bijsturen. Dit proces bevordert het denken in termen van voortschrijdend inzicht en voorlopige zekerheden.

De lokale gemeenschap van Geraardsbergen wil eenzaamheid aanpakken. Na overleg over een aanpak ontstaat het plan om verjaardagsbezoeken te organiseren in een kwetsbare wijk. Dit experiment moet mensen dichterbij elkaar brengen, signalen capteren en verbinding creëren.



Experiment. *Inwoners van de wijk van 65 en ouder, ontvangen een kaartje in de bus met verjaardagswensen en de aankondiging dat er mensen op bezoek zullen komen. Medewerkers van de stad zorgen voor de verjaardagskaartjes, koffie en de typische mattentaarten, terwijl vrijwilligers op bezoek gaan, gesprekken voeren en nadien bijeenbrengen wat ze zo te weten zijn gekomen over hoe het is om te leven en ouder te worden in de wijk. Jean-Paul, Luc en Roger, bewoners van een naburige wijk, kregen de voorbije maanden veel deuren open.*

Collectief leren. *De eerste stappen waren niet eenvoudig: de vrijwilligers voelden zich soms terughoudend om ergens binnen te gaan en een gesprek te voeren. Maar, al doende werden lessen geleerd. Door ervaringen uit te wisselen, ontstonden waardevolle inzichten en groeide het idee en ook de vaardigheid om dergelijke babbels te houden. Vrijwilligers gaven ook aan dat ze minder drempels voelden om dit in een andere wijk, dan in de buurt waar ze zelf woonden, te doen. Deze aanpak werd een inspiratiebron om in verschillende andere wijken, met steun van partners zoals Samana, ook dergelijke verjaardagsbezoeken te houden.*

1.8. Stichting Lodewijk de Raet, gisteren en vandaag

Stichting Lodewijk de Raet (SLDR) heeft in ruim 70 jaar een sterke reputatie opgebouwd in het sociaal-cultureel werk. Vanuit haar oorspronkelijke missie, die nog steeds centraal staat, versterkt SLDR mensen om hun rol in de samenleving op te nemen. Wat begon als een volkshogeschool, groeide uit tot een gespecialiseerde vormingsinstelling. De werking is door de jaren heen steeds meegegaan met de tijd en maatschappelijke uitdagingen, een uitgangspunt dat ook nu richting geeft aan dit plan. De recente ontwikkelingen worden hieronder kort toegelicht.

Beleidsperiode 2021-2025

In het beleidsplan 2021-2025 richtte SLDR zich op het bevorderen van actief burgerschap binnen een veerkrachtige samenleving. Het nieuwe decreet zorgde voor interne transformaties, waaronder de splitsing van activiteiten in subsidieerbare en niet-subsidieerbare onderdelen. Er werd gekozen voor een bredere functiemix om, naast klassiek vormingswerk, nieuwe toekomstmogelijkheden te verkennen. De organisatie werd ingericht in drie activiteitenclusters:

- Kwadraet: persoonlijke vorming en groepsbegeleiding;
- Schakel: lokale laboratoria om goede condities voor burgerschap te onderzoeken;
- Actief na Pensioen: programma's voor mensen na hun pensioen.

De omslag van gespecialiseerde vormingsinstelling naar een meer gediversifieerde werking voelde bij het schrijven van het plan juist aan, maar tegelijk een beetje als los zand. We kregen een negatief advies met aandachtspunten, wat resulteerde in een lager subsidiebedrag. De nieuwe doelstellingen en de doelgroepen waren nog te vaag geformuleerd en de organisatie had nog niet kunnen aangeven hoe ze de transitie naar een heel andere werking zakelijk zou aanpakken.

In de 1^{ste} helft van de lopende beleidsperiode richtten we het aanbod van de clusters Kwadraet en Actief na Pensioen meer op deelnemers in de vrije tijd, maar dit lukte maar matig. Vooral de vorming en begeleiding van Kwadraet bleef hoofdzakelijk professionelen uit het sociale en culturele middenveld aantrekken. Laagdrempeliger en goedkoper aanbod sloeg niet aan. Ook niet bij Actief Na Pensioen.

Visitatieverslag 2023

SLDR kreeg in juni van 2023 een visitatieverslag: positief met aanbevelingen. De commissie benadrukte dat SLDR een belangrijke rol speelt binnen het sociaal-culturele werkveld en duidelijk bijdraagt aan de doelstellingen van het decreet. "De organisatie zet in op fundamentele maatschappelijke uitdagingen, zoals het ontwikkelen van praktijken in burgerschap en het belang hiervan voor een democratie." "Daarbij beschikt de stichting over sterke troeven, met name het opzetten van gedurfde leerplekken en het ondersteunen van Florerende Gemeenschappen in Vlaanderen."

De commissie adviseerde om onze maatschappelijke rol duidelijker te definiëren via een heldere contextanalyse. Ze raadde aan om extern gerichte doelen te formuleren die aansluiten bij onze missie en visie, een realistisch doelenkader met concrete impactdoelen op te stellen, meer inzicht te krijgen in ons publieksbereik en daarop strategieën te baseren, en de samenhang tussen inhoudelijke en zakelijke aspecten helder te rapporteren.

Wat betreft ons vormings- en opleidingsaanbod (clusters Kwadraet en Actief na Pensioen) stelde de commissie dat dit aanbod zich hoofdzakelijk buiten de vrije tijd situeert. De commissie was van oordeel dat dit een groot risico vormt, gezien het elementaire karakter van dit beoordelingselement. Ze adviseerde ons om duidelijke keuzes te maken.

Omslag in de werking

Op basis van de feedback maakte SLDR in het najaar van 2023 fundamentele keuzes. Er werd ingezet op duidelijkheid, transparantie en herbronning, met een hernieuwde focus op de missie en afstemming op de doelstellingen van het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk. Deze keuzes vormen een solide basis voor de langetermijntoekomst, zichtbaar in enkele mijlpalen:

- **September 2023.** Tijdelijke herschikking en vereenvoudiging van het doelenkader voor '24-'25 om onderscheid te maken tussen gesubsidieerde en niet-gesubsidieerde werking. Besluit om het niet-subsidiabele deel niet op te nemen in het nieuwe beleidsplan. Begroting 2024 herzien, waarbij niet-gesubsidieerde activiteiten volledig losstaan van gesubsidieerde.
- **Oktober 2023.** Opstart van stakeholdersanalyse en maatschappelijke contextanalyse met Joris Decorte (Sociaal Werk & Sociaal Beleid UGent), enkele betrokken stakeholders en bestuursleden met academische expertise. Contextanalyse koppelt inzichten uit onze lokale leerplekken aan recent wetenschappelijk onderzoek en stakeholderfeedback.
- **Begin 2024.** Keuze om 'burgerschap binnen florerende gemeenschappen' centraal te stellen als basisstrategie voor de toekomst. Focus op versterking van burgerschap en kleinschalige gemeenschapsopbouw als antwoord op maatschappelijke uitdagingen.
- **Maart 2024.** Besluit van de raad van bestuur om de clusters Kwadraet en Actief na Pensioen af te bouwen en stop te zetten op 31 december 2024. Vanaf 2025 vallen alle activiteiten onder de naam Stichting Lodewijk de Raet.
Actief na Pensioen stopt volledig. Vanaf januari 2025 neemt Kwadraet een nieuwe vorm aan als zelfstandige entiteit.

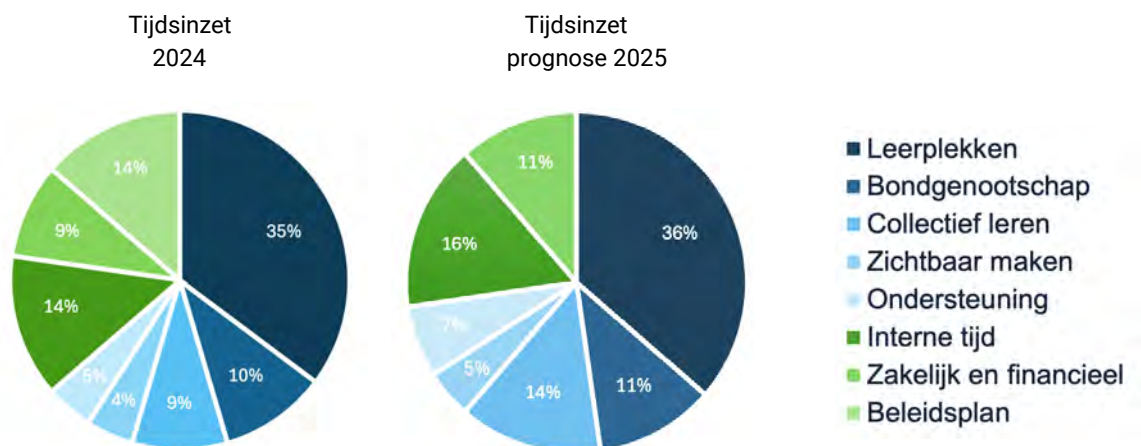
Gevolgen van deze keuzes voor het werkjaar 2024 en 2025.

2024 en 2025 zijn overgangsjaren tussen oud en nieuw. In 2024 worden gesubsidieerde en niet-gesubsidieerde activiteiten apart begroot en afgerekend, terwijl 2025 een begroting heeft die toewerkt naar dit nieuwe beleidsplan. Tijdens deze overgangperiode worden het personeels-, financieel en zakelijk beleid en de ondersteunende systemen afgestemd op de nieuwe realiteit. De stichtende, onderzoekende werking met langlopende leerplekken vergt een heel andere registratie van tijds- en middelenbesteding, afrekening en planning dan de vraag-aanbod werking. We duiden hieronder de huidige werking als volgt:

- **2024:** we beschrijven alle subsidiabele activiteiten (cluster Schakel). Alle vormingsactiviteiten van de clusters Kwadraet en Actief na Pensioen nemen we niet mee in dit overzicht omdat ze niet subsidiabel zijn en eind 2024 worden stopgezet.
- **2025:** we maken een prognose van alle activiteiten binnen SLDR in lijn met het nieuwe beleidsplan.

Ook de kerncijfers die we hieronder hanteren, bevinden zich tussen twee realiteiten. Waar ze voorheen gebaseerd waren op aantallen en spreiding van vorming en begeleiding, zullen ze vanaf 2025 een nieuw nulpunt vormen, afgestemd op dit plan en de nieuwe activiteiten. De vormingsinitiatieven naar intermediairen, seminaries VOP, procesbegeleidingen binnen organisaties zijn dus niet meer opgenomen in de realisaties.

1.9. De huidige werking van Stichting Lodewijk de Raet



Onze huidige werking beschouwen wij integraal als sociaal-cultureel volwassenenwerk. Bovenstaande grafieken geven een beeld hoe we de tijdsinzet van vaste medewerkers toewijzen aan de verschillende facetten van onze werking. De cijfers voor 2024 duiden enkel op de vaste medewerkers verbonden aan de subsidieerbare activiteit binnen SLDR. Vanaf januari 2025 is er enkel subsidieerbare activiteit binnen onze organisatie.

- Leerplekken in lokale gemeenschappen
- Lokaal burgerinitiatief zichtbaar maken
- Initiëren en ondersteunen van collectief leren
- Ondersteuning lokale trekkers, pioniers en burgerinitiatieven
- Bondgenootschap Florerende Gemeenschap
- Interne tijd, communicatie en zelfsturing
- Zakelijke en financiële ondersteuning

1.9.1. Leerplekken in lokale gemeenschappen

We zetten leerplekken op binnen lokale gemeenschappen om samen met inwoners te leren over de condities die een positieve impact hebben op burgerschap, burgerinitiatieven en het floreren van de gemeenschap. We experimenteren met nieuwe aanpakken en veranderen de condities voor burgerschap en onderzoeken de impact. Dit proces wekt energie op, waardoor mensen betrokken raken, rollen opnemen, nieuwe prototypes testen en zelf initiatieven starten in hun gemeenschap.

Onze leerplekken zijn langlopende trajecten waarin we volledig in het lokale ecosysteem stappen. Naarmate we meer inzicht krijgen in het ecosysteem, ontdekken we voortdurend nieuwe mogelijkheden, ideeën en sporen die leiden tot nieuwe testopstellingen en leerkansen.

We benaderen elke leerplek ecosystemisch en passen ons Social Platform Design-model toe. Het zijn plekken van collectief leren waar burgers samenwerken en, met onze ondersteuning, hun ontwikkelproces zelf vormgeven.

Binnen leerplekken nemen we diverse, vaak tijdelijke rollen op, zoals gangmaker, facilitator, onderzoeker, organisator of katalysator, afhankelijk van wat op dat moment nodig is. We blijven trouw aan onze principes: verantwoordelijkheid wordt steeds gedeeld, en het toenemend collectief vermogen zorgt ervoor dat een leerplek steeds minder afhankelijk wordt van ons.

De leerplekken hebben voor ons twee duidelijke doelen: meer inzicht verwerven in de condities voor burgerschap en verschuivingen realiseren op specifieke transitievelden. We blijven lokaal betrokken zolang er mogelijkheden zijn.

Stand-by leerplekken zijn leerplekken waar we op dit moment geen actieve lokale rollen opnemen, maar in nauwe communicatie blijven met de betrokkenen en het proces van op de zijlijn opvolgen en ondersteunen.

Sommige leerplekken initiëren we zelf, andere ontstaan in partnerschap. Soms zoeken we actief naar een nieuwe leerplek, soms dient deze zich aan. Steeds minder leerplekken starten vanuit de vraag van één partij, zoals een lokaal bestuur. We hanteren strikte criteria bij de selectie: witruimte, bewegingsvrijheid, positief samenwerkingsklimaat, gedeelde verantwoordelijkheid, openheid, inclusiviteit en een hoge onzekerheidstolerantie.

Beknopt overzicht actieve leerplekken 2024

- **Florerende gemeenschap Kaprijke.** LEF versterkt het ecosysteem in Kaprijke rond korte keten, duurzaamheid, ondernemerschap en ontmoeting. Acties: wekelijkse Boerenmarkt, het LEF-huis (herbestemming Oud Stadhuis naar deelwinkel voor en door lokale makers en cowork-ruimte)
- **StadsMakers Geraardsbergen.** Burgers, burgerinitiatieven en de stad slaan de handen in elkaar om samen uitdagingen aan te pakken. Acties rond eenzaamheid, verbinding, armoede, kwetsbaarheid, onthalen van nieuwkomers in de stad, vergroening, stadsboerderij.
- **Florerende Bloemekenswijk (Gent).** Buurtbewoners bouwen aan een florerende wijk met burgerinitiatieven rond vergroening, ontmoeting, leefbaarheid en veerkracht. Acties: Guislaintuin, Paden Kruisen door Straten te Kuisen, Natuurweefselplanning, buurthuis De Varen.
- **Land van Lobo (Denderstreek).** Onder het motto: 'uit liefde voor onze streek' zoeken *streekhouders* naar een cultuur van zorg voor elkaar en voor hun leefomgeving door bewustwording van het ecosysteem en activering van het potentieel.
- **Mexiceau (Beernem).** In het groene gebied Mexiceau in Beernem, naast het zorgcentrum en parkbos Patershof, ontwikkelen we samen met de gemeenschap en een zorginstelling een plek voor ontmoeting rond voedsel, natuur en recreatie.
- **Stadsboerderij Hunnegem (Geraardsbergen):** Burgerinitiatief rond verbinding met als uitgangspunt gezonde lokale landbouw van korte keten. Acties: wekelijkse korte-ketenmarkt, buurttuin, samen tuinieren, allerhande workshops en ontmoetingsmomenten voor buurtbewoners.
- **Vergroening en Moeskopperij Muide Meulestede (Gent).** Werf Vergroening & De Moeskopperij zijn twee lokale leerplekken in de Gentse wijk Muide-Meulestede die burgerinitiatief ondersteunen en de wijk verbinden. Voorbeelden zijn: Zelfpluktuin Zepposspark, Struik, De Zentuin, ROER.
- **FG Gavere.** Leerplek in de gemeente Gavere waar burgers zich engageren en nieuwe burgerinitiatieven ontstaan rond samen zorg dragen voor elkaar. Acties: platform 't is voor mekaar', Buurtradio Gagavere, buurtontmoeting, verjaardagsbezoeken senioren, herinvulling buurtplek 'Bronhuis' in Dikkelvenne.
- **FG Sint-Pieters-Buiten (Gent).** Met bewonersgroep Cabane Banane transformeren we het voormalige parochiecentrum tot Buurtstaminee Den Aflaat, een permanente buurtplek en creatief knooppunt voor de zuidelijke Gentse stationsbuurt, gedragen door de gemeenschap.
- **FG Boekhoute.** Verkennen en versterken van het ecosysteem in het grensdorp Boekhoute door burgerinitiatieven rond muziek en zang. Acties: Boekhoute Zingt (wekelijkse zanggroep-bijeenkomsten in het dorpscafé) en Boekhoute All-Star-Band (verbinden van muzikanten die in het dorp wonen).
- **FG Rijsenbergbuurt (Gent).** We ondersteunen bewoners bij de transformatie van de wijk door stadsontwikkeling en zoeken samen naar een nieuwe invulling voor een toekomstig stedelijk pand aan de Koningin Fabiolalaan.

- **Umoja Leerlabo (5 leerplekken: Genk, Turnhout, Leuven, Halle, Anderlecht).** Labo in samenwerking met AIF+ vzw. Vrijwilligers onderzoeken samen hoe ze vanuit hun lokale culturele gemeenschappen meer burgerschap en verbinding kunnen opwekken in de bredere lokale gemeenschap.
- **BBC platform (Gent).** We ondersteunen Gentse burgerinitiatieven en commons door ontmoetingen te organiseren rond gedeelde uitdagingen. Acties: Leerbezoeken aan inspirerende projecten en belangenbehartiging bij de stad.
- **De Gaardeniers, Nieuwe Molens, Rabot (Gent).** Buurttuin in de Gentse Rabotwijk, waar een diverse groep aan buurtbewoners cocreatief een gedeelde tuin ontwikkelt. Een experimenteerplek rond buurtverbinding, samen tuinieren, biodiversiteit, korte keten, en interculturele samenwerking.

Gerealiseerde plekken in 2024

- Er zijn minimaal 12 actieve leerplekken.
- Elke leerplek heeft een actieve vrijwillige leergroep (VUURMAKERS).
- Elke leerplek heeft een actieve groep vrijwilligers (MAKERS en MEEMAKERS).
- 6 leerplekken beschikken over een uitgewerkt 'grondplan' (narratief, doelstelling, werkwijze, taakverdeling, communicatie, vrijwilligersbeleid).
- 6 leerplekken beschikken over een 'ecosysteem canvas' dat de evolutie van lokaal burgerschap en betrokken entiteiten in kaart brengt.
- 4 leerplekken beschikken over een uitgewerkte Platformstrategie.

Kerncijfers leerplekken '24 (inschatting '25)

	2024	2025
Aantal actieve leerplekken	14	(14)
Aantal stand-by leerplekken	9	(11)
Aantal VUURMAKERS (vrijwilligers in leergroepen en ontwerpgroepen)	127	(130)
Aantal betrokken MAKERS (vrijwilligers: initiatiefnemers, trekkers)	349	(350)
Aantal betrokken MEEMAKERS (vrijwilligers: doeners)	1.413	(1.400)
Aantal lokale initiatieven (verschillende deelprojecten of testopstellingen)	51	(50)
Aantal activiteiten in leerplekken (groeps-, ontmoeting- en denkmomenten)	288	(280)
Totaal aantal geregistreerde aanwezigen op alle activiteiten	13.955	(13.000)

ExpeditiO: Samen de toekomst van Oosterzele vormgeven



Begin 2024 startten we, in partnerschap met het lokaal bestuur, de leerplek ExpeditiO. In dit labo zoeken burgers en alle lokale betrokkenen naar antwoorden op twee vragen: 1) Hoe kunnen we de centraal gelegen site op de Ginstberg een waardevolle en duurzame invulling geven vanuit burgerschap? 2) Hoe kunnen we de onbenutte burgerkracht in Oosterzele laten ontluiken en floreren?

We benaderen Oosterzele als een ecosysteem waarin alle entiteiten steeds meer samenwerken en bijdragen. Door diverse stemmen en perspectieven bij elkaar te brengen, streven we naar inzichten en dynamieken die Oosterzele laten floreren.

Burgerkracht staat centraal in ExpeditiO. We expliciteren samen met mensen wat ze zelf belangrijk vinden, waar ze energie voor hebben of waar ze samen de schouders onder willen zetten. Door oprechte aandacht te geven, komen de uitdagingen en het aanwezige potentieel naar boven.

We wekken energie op door mensen samen te brengen in groepsgesprekken in de deelgemeenten, veel individuele gesprekken met zowel betrokken als minder betrokken inwoners, aanwezig te zijn op bijeenkomsten van groepen, organisaties, verenigingen, politieke fracties, een 'safari' op de site en diverse bijeenkomsten met kinderen en jongeren.

De vuurgroep: SLDR faciliteert het collectief leerproces. De beperkte vuurgroep, bestaande uit burgers en medewerkers van de gemeente, brengt het lokale ecosysteem in kaart, maakt ontmoetingen mogelijk en zet tijdelijke experimenten op.

Burgers als Deelgenoot. ExpeditiO richt zich niet alleen op de toekomst van de site, maar ook op de complexe uitdagingen waar Oosterzele voor staat. We ontwikkelen nieuwe vormen van samenwerking tussen burgers, lokale overheid en alle lokale betrokkenen, waarbij iedereen een rol kan spelen.

Tegen december 2024 willen we inzicht krijgen in de energie en het potentieel van de Oosterzeelse gemeenschap zodat we mogelijkheden kunnen schetsen voor nieuwe vormen van samenwerking. Deze inzichten zullen we doorgeven aan de nieuwe bestuursploeg, samen met krijtlijnen voor een gefaseerd ontwikkelplan van de site, om verdere ontwikkeling en samenwerking te ondersteunen.

De beslissingen over de toekomst van Oosterzele en de Ginstbergsite liggen bij de verkozenen van de volgende legislatuur. De ambitie van ExpeditiO is echter om de beleidsploeg waardevolle en haalbare inzichten te bezorgen die de komende jaren richting kunnen geven aan een nieuwe cultuur van partnerschap.

1.9.2. Lokaal burgerinitiatief zichtbaar maken

We creëren en delen relevante content, zoals inspirerende getuigenissen, nieuwe inzichten en praktijkvoorbeelden die burgerschap en burgerinitiatieven in de kijker zetten en de burgerkracht van mensen zichtbaar maken.

Gerealiseerde content in 2024

- In 2024 zijn drie nieuwe reportages gemaakt en gedeeld: een reportage over de Boerenmarkt in Kaprijke (Florerende Gemeenschap in Kaprijke), de Dag van de Aarde (burgerinitiatief in het kader van de leerplek Land van Lobo), en Buurland Leerfestival (burgerinitiatief rond delen en leren in Diest).
- Er zijn in 2024 geen videoportretten ontwikkeld. De vooropgestelde doelstelling om zes individuele portretten te maken, is vanwege de interne koerswijziging en planningstijd doorgeschoven naar 2025.
- Er is een toename in bereik en engagement op sociale media (views, likes en shares). De FB-pagina Florerende Gemeenschap heeft 950 volgers, en op Instagram volgen 800 mensen ons. Het YouTube-kanaal (Florerende Gemeenschap) telt 300 abonnees en heeft in totaal 2.700 weergaven. De LinkedIn-pagina van Florerende Gemeenschap heeft 500 volgers. Daarnaast trekt onze website cocreatie.be gemiddeld 1.500 bezoekers per maand en telt stichtinglodewijkderaeet.be. 1.200 bezoekers per maand.
- Ons communicatiebeleid en de gebruikte kanalen (website, nieuwsbrief en sociale media) worden in de eerste helft van 2025 afgestemd op de nieuwe realiteit.
- De Nieuwsbrief van de cluster Kwadraet (met 2.700 abonnees) was actief tot eind 2024. Vanaf 2025 krijgt deze een nieuwe invulling en wordt de nieuwsbrief voor Florerende Gemeenschappen gericht naar trekkers, initiatiefnemers van burgerinitiatieven en florerende gemeenschappen.

Kerncijfers: zichtbaar maken '24 (inschatting '25)

	2024	2025
Aantal gepubliceerde videoportretten	0	(6)
Aantal gepubliceerde burgerinitiatieven	3	(3)
Nieuwsbrief Florerende Gemeenschap	0	(4)

1.9.3. Initiëren en ondersteunen van collectief leren

We initiëren en ondersteunen leerinitiatieven rond burgerschap, burgerinitiatief en florerende gemeenschappen. In partnerschap met anderen brengen we initiatiefnemers en gemeenschappen samen om te reflecteren, te delen en van elkaar te leren, waarbij we de condities voor succesvol burgerinitiatief inzichtelijk maken en delen als stevige basis waarin burgerschap verder kan groeien.

Betrokken bij het opzet van bovenlokale leerinitiatieven in 2024

- Dag van de Aarde - 21 april '24 - Geraardsbergen: Burgers uit de Denderstreek schrijven een nieuw verhaal waarin zij met eigen talent en creativiteit de basis leggen voor duurzame verandering in de streek. In partnerschap met: Waerbeke, De Helix, Land van Lobo, Stad Geraardsbergen.
- Buurland Leerfestival - 13 en 14 september '24 - Diest: Lokale pioniers, burgerinitiatieven, sociaal-culturele projecten en transitie-initiatieven komen samen om elkaar te versterken.
- Festival van Verbinding - 30 activiteiten tussen 30 augustus en 22 september '24 - Diverse locaties in Antwerpen, Limburg en Oost-Vlaanderen. Festival van Verbinding brengt initiatieven die inzetten op verbinding met jezelf, met de ander, met de omgeving. Een soort Open Bedrijvendag voor initiatieven, organisaties en ondernemers met positieve impact op mens en planeet.

Publicatie van leerinzichten in 2024

- Brochure Platform C 'Samen lokaal beleid maken': Praktische toepassing van ons 'Social Platform Design' model op lokale testcases. In samenwerking met: HoGent, UGent, Bataljong, Kenniscentrum Kinderrechten, lokale besturen Meetjesland, Stad Kortrijk en Stad Lokeren

- Eindverslag StadsMakers Geraardsbergen: Inzichten over sterk partnerschap tussen lokale overheid en burgerschap met krachtlijnen voor de toekomst.
- Tussentijds rapport Expeditio Oosterzele: Inzichten mbt tot lokaal burgerschap en mogelijke pistes voor partnerschap tussen burgers en overheid in de ontwikkeling van de Ginstbergsite.

Kerncijfers collectief leren '24 (inschatting '25)

	2024	2025
Nieuwe inzichten gepubliceerd vanuit lokale leerplekken	3	(4)
Regionale Schakelmomenten ⁵	0	(6)
Jaarlijks aantal deelnemers aan Schakelmomenten	0	(90)
Bovenlokaal leermoment in Vlaanderen (medeorganisator)	3	(3)
Aantal geregistreerde deelnemers bovenlokaal leermomenten	926	(1.000)

Buurland Leerfestival: 13-14 september 2024, Citadel Diest



Het Buurland Leerfestival bracht lokale pioniers, burgerinitiatieven, sociaal-culturele projecten en transitie-initiatieven samen om elkaar te versterken, van elkaar te leren en samen te werken. Deelnemers aan het 2-daags leerfestival konden proeven van praktijkvoorbeelden, nieuwe inzichten, ervaringen van pioniers en diverse praktische en inhoudelijke workshops. Het festival stimuleerde onverwachte ontmoetingen, samenwerking over de grenzen van lokale gemeenschappen. Verhalen en leerlessen werden ter plaatse gecapteerd en gedeeld. Partners in de realisatie: Ria Baeck (Initiatiefnemer Kwartiermakerij), Piet Van Meerbeek (Avansa), Micheline De Kreijger (SLDR), An Van Damme, Valérie Carrette en Tomas Vanhoof (vrijwilligers).

1.9.4. Ondersteuning lokale trekkers, pioniers en burgerinitiatieven

We ondersteunen en versterken lokale trekkers, pioniers en burgerinitiatieven om krachtig en impactvol te handelen binnen hun eigen gemeenschap. We ontwikkelen en verspreiden tools die lokale initiatiefnemers helpen bij reflectie, ontwikkeling, evaluatie en het in kaart brengen van hun lokaal

⁵ Schakelmomenten: regionale bijeenkomsten van Vuurmaker, Makers en MeeMakers (betrokken bij lokale burgerinitiatieven, leerplekken en Florerende Gemeenschappen). Ruimte voor kritische reflectie, intervisie en ontwikkeling.

ecosysteem. We zijn aanspreekpunt voor vragen van lokale initiatiefnemers. We helpen, ondersteunen, leiden toe of connecteren mensen of initiatieven.

Ontwikkeling van nieuwe tools in 2024

- Ontwikkeling transitievelden: op basis van inzichten uit leerplekken en aanvullende analyses ontwikkelden we zes transitievelden als basis voor onze visie op maatschappelijke verandering. Deze vormen het fundament voor een tool waarmee lokale gemeenschappen aan de slag kunnen. In 2025 testen we de tool in twee nieuwe lokale contexten.
- Eerste stap in de ontwikkeling van de tool 'lokale ecosystemen in kaart te brengen': De voorbije jaren experimenteerden we met diverse vormen om complexe systemen in kaart te brengen. In 2024 brachten we de inzichten samen en kwamen we tot een gemeenschappelijke taal en aanpak. In 2025 zetten we deze ontwikkeling verder.

Ondersteuningsvragen van lokale trekkers, pioniers en burgerinitiatieven in 2024

- Vanaf begin 2024 werken we binnen het bondgenootschap samen met partners om ondersteuningsvragen van lokale pioniers en burgerinitiatieven te beantwoorden. In 2025 zoeken we nieuwe partners om het bondgenootschap te versterken.
- 'Durf & Doe Desk' Aanspreekpunt voor lokale burgerschapsvragen wordt pas in 2025 breder gelanceerd. In 2024 registreerden we 14 vragen van lokale initiatieven buiten onze leerplekken.
- Vanaf maart 2024 werkt SLDR structureel samen met Transitie vzw ter ondersteuning van lokale transitiegroepen. SLDR neemt vanaf 2025 de ondersteuning van en de communicatie naar de ruim 50 lokale transitiegroepen over.

Kerncijfers ondersteuning '24 (inschatting '25)

	2024	2025
Groei aantal partners in het bovenlokaal hulpnetwerk	4	(6)
Aantal geregistreerde hulpvragen	12	(40)
Aantal tools in ontwikkeling	2	(2)

1.9.5. Bondgenootschap Florerende Gemeenschap

Wij initiëren en faciliteren de ontwikkeling van het bovenlokaal samenwerkingsplatform 'Bondgenootschap Florerende Gemeenschap' met als doel een bredere beweging uit te bouwen in Vlaanderen rond burgerschap, burgerinitiatief en Florerende Gemeenschappen.

Het bondgenootschap bundelt de krachten van mensen, initiatieven en bovenlokale organisaties die deze ambitie delen. In plaats van naast elkaar te werken op kleine eilandjes, streeft het bondgenootschap naar samenwerking om de beweging te versnellen. SLDR maakt het bondgenootschap mogelijk door een kader te creëren waarin deze samenwerking kan ontstaan en groeien.

Kenmerkend aan het bondgenootschap is dat het een open samenwerking betreft waar kennis, ervaring en nieuwe inzichten vrij worden gedeeld, zonder eigendomsrecht. Het is een 'creative commons' voor iedereen die wil bijdragen tot dit doel. Dat maakt dat het in zijn vorm ook anders is dan een klassieke organisatie of lerend netwerk. De vorm en structuur van het bondgenootschap bouwen we stap voor stap uit, met betrokkenheid van alle bondgenoten.

Gerealiseerde in 2024

- Voorjaar '23: prototyping en portfolio
- Augustus '23: lancering gerichte oproep naar potentiële bondgenoten.
- Najaar '23: 14 gesprekken met potentiële bondgenoten en mogelijke partners ter voorbereiding
- Januari '24: Opstartbijeenkomst Bondgenootschap Robur op Den Eik (Lille - Antwerpen)
- Drie bijeenkomsten van het bondgenootschap: april '24 - SLDR (Gent) / juni '24 - De Droomgaard (Broechem - Ranst) / december '24 - online bijeenkomst.
- April '24: opmaak van het Brondocument: omschrijving van de missie, doelstellingen, werkwijze en vrijwilligersbeleid.
- Juni '24: Eerste versie van het narratief + krijtlijnen opstart social platform design.
- Oktober '24: Opstart van de leergroep 'platform architecten' (6 bijeenkomsten in '24): Compacte leergroep die zich buigt over het ontwikkelen van een platformstrategie voor het bondgenootschap.

Overzicht bondgenoten 2024

- Vrijwilligers en lokale mensen betrokken bij het bondgenootschap in 2024: 9
- Bovenlokale organisaties en verenigingen binnen het bondgenootschap in 2024: 10 (Transitie Vlaanderen vzw, Festival van Verbinding, Waerbeke vzw, TraGer vzw, burgerinitiatief 'Land van Lobo', Emagine Life, De Zachte Omwenteling, Re-Story, Commons Lab, Broedwerk.
- Potentiële bondgenoten in 2025: Muntuit / De Transformisten

Kerncijfers Bondgenootschap FG '24 (inschatting '25)

	2024	2025
Aantal bovenlokale organisaties binnen het bondgenoten	10	(13)
Aantal vrijwilligers (mensen verbonden aan lokale burgerinitiatieven)	9	(15)
Aantal bijeenkomsten bondgenootschap	4	(4)
Aantal deelnemers	38	(60)
Aantal bijeenkomsten van de platform architecten (leergroep)	6	(9)

1.9.6. Spreiding van de huidige werking over Vlaanderen

De spreiding die we hieronder presenteren, bevindt zich ook tussen twee realiteiten. Waar die voorheen gebaseerd was op aantallen en spreiding van vorming en begeleiding (clusters Kwadraet en Actief na Pensioen), zal 2025 een nieuw nulpunt vormen, afgestemd op dit plan en op de nieuwe activiteiten die we verder ontwikkelen. In 2024 zijn stappen gezet, maar we bereiken pas eind 2025 de gewenste spreiding die we zelf nastreven.

De meeste van onze leerplekken bevinden zich in Oost-Vlaanderen, omdat we ze bewust dichtbij de woonplaats van onze medewerkers zoeken. Dit is belangrijk omdat de leerplekken intensieve praktijken zijn waarbij onze medewerkers actief in het lokale ecosysteem stappen. Nabijheid, betrokkenheid en beschikbaarheid zijn cruciaal om leerplekken op te bouwen.

Ondanks deze focus op nabijheid streven we bij de keuze van leerplekken naar een grote diversiteit in schaal (stedelijk, landelijk, gemeenschappen), context (met of zonder burgerinitiatieven) en complexiteit (politieke, maatschappelijke uitdagingen, kwetsbaarheid, armoede). Deze leerplekken leveren waardevolle inzichten op die niet alleen lokaal relevant zijn, maar ook voor heel Vlaanderen en het Nederlandse taalgebied.

Spreiding 2024

	W-VL	O-VL	APEN	LIMB	VL BR / BR
Verschillende actieve leerplekken	1	12	1	1	2
Verschillende stand-by leerplekken	1	8			
Gepubliceerde burgerinitiatieven uit		2			1
Bovenlokaal leermomenten in		1	2	1	1
Geregistreerde hulpvragen uit	3	4	4		1

Prognose spreiding 2025

	W-VL	O-VL	APEN	LIMB	VL BR / BR
Verschillende actieve leerplekken	1	11	2	1	2
Verschillende stand-by leerplekken	1	9			
Gepubliceerde burgerinitiatieven			1	1	1
Gepubliceerde videoportretten	1	1	2	1	1
Regionale Schakelmomenten	1	1	1	1	1
Bovenlokaal leermomenten			1		1
Geregistreerde hulpvragen	8	13	5	4	8

Bovenstaande kerncijfers in spreiding vullen we vanaf 2025 en in de volgende beleidsperiode aan met: bereik en spreiding van de nieuwsbrief, verspreiding van de tools over Vlaanderen, bereik en spreiding in communicatie.

1.9.7. Onze vrijwilligerswerking

SLDR zet zich in voor het versterken van burgerschap in Vlaanderen. We bouwen aan betere voorwaarden en spelregels die mensen ondersteunen om verantwoordelijkheid en vrijwillig engagement op te nemen binnen hun gemeenschap, zodat zij samen de uitdagingen van een complexe samenleving effectiever kunnen aanpakken. In toelichting bij onze visie spreken we over burgerschap en burgerinitiatief. Zonder vrijwillig engagement zijn dit loze begrippen.

Vrijwilligers op organisatieniveau:

De organisatie vrijwilligers zijn rechtstreeks betrokken bij de werking van SLDR. We onderscheiden volgende taken en rollen:

1. **Bestuursvrijwilligers.** Zij zetelen in het bestuur en maken het beleid van onze organisatie.
2. **Vrijwillige experts** ondersteunen onze werking door vanuit hun expertise met ons mee te denken of ons te adviseren bij de uitbouw van onze werking (momenteel: juridisch, communicatie, fondsenwerving).
3. **Ondersteunende vrijwilligers** brengen een specifieke vaardigheid aan om onze werking op een heel concrete manier te versterken (bv: momenteel werkt een ondersteunende vrijwilliger met een niet-aangeboren hersenletsel twee halve dagen per week aan het uitschrijven van interviews).

Vandaag telt SLDR 13 organisatievrijwilligers (8 bestuursvrijwilligers / 3 vrijwillige experts / 2 ondersteunende vrijwilligers).

Vrijwilligers op niveau van onze leerplekken:

Dit zijn 10-tallen lokale vrijwilligers die actief rollen opnemen, meedenken en werken binnen onze lokale leerplekken. We onderscheiden volgende taken en rollen:

- **Vuurmakers** zijn burgers die actief in het leerproces stappen en samen met ons de platformstrategie ontwikkelen. Zij vormen een lokale leergroep met namen als vuurgroep, platformgroep, doordenkers of ontwerpgroep. Deze groep vrijwilligers registreren we jaarlijks per leerplek.
- **Makers** zijn lokale trekkers, pioniers, sociale ondernemers, initiatiefnemers die vrijwillig bijdragen aan het ecosysteem en het platform handen en voeten geven. Deze groep vrijwilligers registreren we jaarlijks per leerplek.
- **Meemakers** zijn burgers die vrijwillig meehelpen binnen activiteiten en initiatieven die zich binnen de leerplek ontwikkelen. Specifieke taken zoals: schilderen, fotograferen, bouwen, toog shifts, meubels maken, flyeren...). Deze grote groep vrijwilligers registreren we niet systematisch. We maken jaarlijks een inschatting van de omvang per leerplek.

Binnen elke leerplek wordt een ondersteuning- en waarderingsbeleid voor vrijwillig engagement uitgewerkt met de betrokkenen zelf en op maat van het lokale ecosysteem. Dit 'grondplan' voor samenwerking - soms brondocument of brontekst genoemd - bevat steeds dezelfde onderdelen, maar verschilt lokaal qua specifieke inkleuring. Sleutelelementen erin zijn:

- een gedeeld toekomstbeeld en narratief
- de beschrijving van de beoogde impact
- een gedeelde visie op burgerschap, burgerinitiatief en vrijwillig engagement
- het communicatiebeleid met communicatiekanalen naar burgers
- de talenten-, waardering- en wederkerigheidstrategie
- de leer- en waardestromen
- de feedbackloops

Naast bovenstaande omschreven engagementen zijn er binnen gemeenschappen talloze mensen die, los van formele structuren, spontaan rollen in burgerschap opnemen. Wij registreren deze brede groep niet, maar analyseren permanent het ecosysteem en de bewegingen daarbinnen. Zo verdiepen we ons continu in de condities die vrijwillig engagement ondersteunen, versterken of nieuw engagement stimuleren. Onze lokale aanpak, die het traditionele vrijwilligerswerk overstijgt, werd tijdens de vorige visitatie door de visitatoren als sterk en vernieuwend omschreven.

Op niveau van het Bondgenootschap Florenderde Gemeenschap

Dit zijn vrijwilligers, lokale pioniers en trekkers van lokale burgerinitiatieven die samen met bovenlokale partners het bondgenootschap vormgeven. In de uitbouw van het bondgenootschap maken we geen onderscheid in schaal of vorm van bondgenoten. Vrijwilligers, individuen en collectieven bouwen dit verhaal stap-voor-stap samen op. Afspraken rond samenwerking, (vrijwillig) engagement, waardestromen, leerstromen en communicatie zijn vastgelegd in het brondocument van het bondgenootschap. Het bondgenootschap is pril, waardoor het brondocument nog voortdurend in ontwikkeling is.

2. Context- en stakeholdersanalyse

- 2.1. Aanpak van onze analyses
- 2.2. Omgaan met complexiteit als rode draad
- 2.3. Verzamelde inzichten uit de analyses
- 2.4. Wat leren we over de rol van Stichting Lodewijk de Raet?



2. Context- en stakeholdersanalyse

Leren zit in het DNA van SLDR. Deze context- en stakeholdersanalyse is niet enkel dienstbaar in functie van een nieuw beleidsplan, maar ze biedt inzichten in enerzijds wat ons te doen staat - onze opgave binnen onze missie en visie - en anderzijds hoe we onze rol kunnen opnemen, de activiteiten en competenties nodig om de burgerkracht te versterken en te groeien naar een inclusieve, rechtvaardige en wederkerige samenleving.

In 2.1. leggen we uit hoe wij dit aanpakken. De interactie tussen verschillende onderdelen van onze organisatie zorgt ervoor dat we niet alleen blijven leren, maar ook groeien in ons vermogen om effectief te handelen en gemeenschappen te laten floreren.

In 2.2 zoomen we dieper in op complexiteit.

In 2.3. leggen we uit wat we geleerd hebben om keuzes te maken voor het nieuwe beleidsplan 2025-2030.

In 2.4 vertalen we dit naar wat we te doen hebben als Stichting.

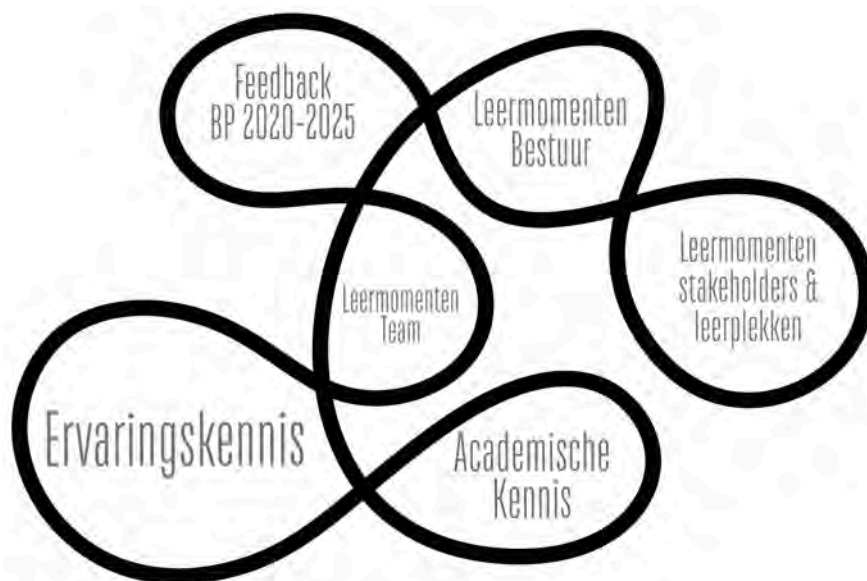
2.1. Aanpak van onze analyses

De analyse start bij de feedback die we in 2020 en 2023 kregen op het lopende beleidsplan 2020-2025: onze aannames en keuzes moeten beter geduid worden en binnen het gesubsidieerde kader ligt de focus op de interacties rechtstreeks met burgers in hun vrije tijd. We werden positief bevestigd in de rol die we samen met burgers en andere stakeholders opnemen om te groeien naar lokale florerende gemeenschappen. Dit heeft geleid tot de radicale keuze om vanuit de Stichting geen rol meer op te nemen in het vormingswerk naar professionals. SLDR investeert op dit ogenblik in het veranderingsproces om Kwadraet te verzelfstandigen. Zoals hierboven reeds vermeld, wordt Actief na Pensioen eveneens stopgezet.

De keuze om met burgers te werken in de complexiteit rond lokale sociale uitdagingen is niet gemakkelijk. Het doelenkader voor het nieuwe beleidsplan is gebaseerd op een permanente analyse waarbij we academische kennis verbinden met ervaringskennis.

De academische kennis verwerven we door relevante literatuur te lezen, vorming te volgen, in gesprek te gaan met academici en de aanwezigheid van kennisinstellingen (HoGent en Howest) in het bestuursorgaan. Voor het beleidsplan werd een beroep gedaan op Prof. Dr. Joris De Corte om ons vanuit academische bril bij te staan.

De ervaringskennis bouwen we op en documenteren we via permanente interne en externe leermomenten.



2.1.1. Leermomenten met stakeholders binnen en buiten de leerplekken

Onze stakeholders - de entiteiten in de diverse ecosystemen - bevinden zich zowel in de lokale leerplekken als in het bredere ecosysteem van de stichting: burgers, overheden, verenigingen en organisaties voor social profit, handelaars en bedrijfsleven, kennisinstellingen.

In de lokale contexten is dat iedereen die verbonden is met de uitdaging(en) die we willen aanpakken. Buiten de leerplekken interageren wij actief met zij die op één of andere manier bijdragen aan een gedeeld doel: goed samenleven bevorderen.

Binnen de leerplekken

In de leerplekken richten we ons op het versterken van collectief leren door middel van uiteenlopende activiteiten zoals groepsgesprekken, workshops, ontmoetingsmomenten en het opzetten van lokale initiatieven. Praktische activiteiten, zoals samentuindagen, repetities, werfvergaderingen en buurtactiviteiten, creëren momenten van interactie en uitwisseling die cruciaal zijn voor zowel ons leerproces als dat van de betrokken actoren.

Bij het opzetten van lokale platformen gebruiken we leren als een motor om lokale ecosystemen in beweging te brengen en gemeenschappen te laten floreren. Via deze processen verkrijgen we inzichten in de meerwaarde van florerende gemeenschappen en ontdekken we werkzame principes die ons werk verder sturen. Deze inzichten koppelen we aan literatuurstudies en stakeholdersanalyses, waardoor we praktijk en theorie naadloos integreren.

Buiten de leerplekken

Buiten de formele leerplekken blijven we voortdurend nieuwe inzichten verwerven door samenwerkingen en inspirerende interacties. Dit omvat deelname aan workshops, studiedagen en seminars, evenals het organiseren van gesprekken en leerinitiatieven met gangmakers en deskundigen (zie bijlage 3 stakeholdersanalyse).

Ons initiatief Potgrond (september '22) en de opstart van het bondgenootschap (januari '24) waren hierin sleutelmomenten.

Potgrond was een bijeenkomst met 17 entiteiten uit het ecosysteem van SLDR die een hele dag kritisch reflecteerden over onze rol in het ondersteunen van lokale burgerinitiatieven om te komen tot

meer florerende gemeenschappen en over onze rol als platform voor die gemeenschappen. Bij de eerste bijeenkomst van het bondgenootschap brachten we een 10-tal organisaties bijeen die maatschappelijke transitie beogen. Hier vonden we een common ground en beslisten deze organisaties om actief bij te dragen aan een samenwerkingsplatform rond burgerschap, burgerinitiatief en florerende gemeenschappen in Vlaanderen.

Daarnaast monitoren we actief digitale nieuwsbrieven en literatuur om onze kennis voortdurend te actualiseren (zie literatuurlijst).

2.1.2. Leermomenten met de medewerkers

De inzichten die we opdoen binnen en buiten de leerplekken brengen we samen in onze wekelijkse kernteam-bijeenkomsten. De combinatie van externe inspiratie en interne reflectie voedt onze dynamische en toekomstgerichte aanpak. Deze momenten zijn niet alleen een gelegenheid om het geleerde te delen, maar ook om knelpunten en uitdagingen bespreekbaar te maken. We documenteren deze bijeenkomsten en maken de verslagen toegankelijk via onze gedeelde Google Drive, zodat alle teamleden betrokken blijven.

Tijdens deze reflectieve momenten leren we voortdurend over diverse aspecten van onze werking: de condities die bijdragen aan floreren, over effectieve hefboomen voor verandering, over wat werkt en wat niet, en hoe we complexe maatschappelijke knopen beter kunnen doorgronden. Daarnaast verdiepen we ons in de kunst van het stellen van goede vragen en ontwikkelen we inzichten in patronen en de noodzaak van florerende gemeenschappen.

Deze inzichten worden verder gedeeld tijdens terugkoppelingsmomenten op bestuursvergaderingen en denkdagen.

2.1.3. Leermomenten met het bestuursorgaan

Het bestuursorgaan speelt een cruciale rol in het strategisch leren binnen de organisatie. Van juli '23 tot november '24 (zie bijlage 2 beleidsplanningsproces) bespraken medewerkers en bestuursleden intensief de inhoudelijke en strategische richting van ons beleidsplan. In deze periode werden belangrijke beslissingen genomen over de toekomst van onze werking die leidden tot fundamentele verschuivingen binnen onze organisatie (zie hoofdstuk 1.8 Stichting Lodewijk de Raet, gisteren en vandaag).

Tijdens de strategische denkdagen van 23 maart '24 en 5 oktober '24 verdiepten we onze werking die zich in de vrije tijd afspeelt en formuleerden we strategische doelstellingen. Een SWOART-analyse (zie bijlage 4) vormde de basis voor deze strategische reflectie. Terzelfdertijd vulden alle betrokkenen een uitgebreide zelfevaluatie in, gericht op het beoordelen van het bestuur, de medewerkers, de financiën en de langetermijnvisie van de organisatie.

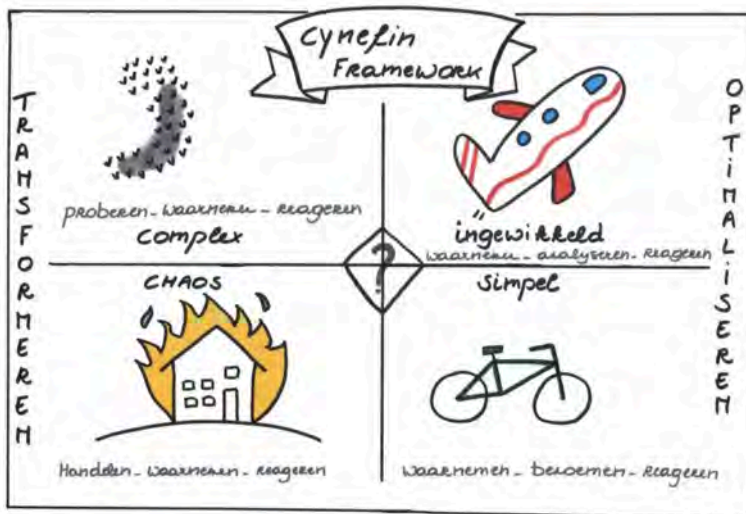
In bestuursvergaderingen op 7 oktober en 4 november '24 werkten we het zakelijk beleid verder uit. Bijzondere aandacht besteedden we aan het definiëren van rollen en verantwoordelijkheden van verschillende actoren binnen de organisatie, waaronder teamleden, bestuursleden, het dagelijks bestuur en de financiële commissie.

2.2. Omgaan met complexiteit als rode draad

Er is niet één specifieke maatschappelijke uitdaging waar SLDR antwoorden op wil zoeken. Lokale gemeenschappen bepalen zelf in hun context, volgens eigen tempo en op maat van de aanwezige

krachten en competenties, welke de gedeelde uitdaging(en) is/zijn waarmee ze aan de slag willen gaan. We hebben intussen een pak expertise opgebouwd in het faciliteren van gemeenschappen om hun verlangen(s) aan te pakken, hen te ondersteunen in het ontrafelen van de uitdaging(en) en het ontdekken en aanboren van potentiële bronnen om de gewenste verandering(en) in gang te zetten. Mensen in de verschillende leerplekken geven aan dat de uitdagingen die ze willen aanpakken complex zijn. Ze zijn veel gelaagder dan op het eerste gezicht lijkt en vaak hangt alles ook met alles samen. Daarom verdiepten we ons de voorbije jaren in literatuur rond complexiteit, rond omgaan met samenlevingsvraagstukken en hoe te komen tot collectieve impact.

Een van de meest inspirerende inzichten die we lazen, was het Cynefin-framework van Snowden (2007). Dit maakt het verschil helder tussen eenvoudige, ingewikkelde, complexe problemen en chaos. De complexe uitdagingen (wicked problems) die gemeenschappen identificeren, bevinden zich in een context waarin oorzaak en gevolg niet direct zichtbaar zijn. In deze context is het niet mogelijk om een vooraf gedefinieerde oplossing te gebruiken, zoals bij eenvoudige of ingewikkelde problemen. Complexiteit vraagt om een fundamentele verschuiving in hoe we uitdagingen benaderen. In een complexe context zijn er geen eenvoudige oorzaken en gevolgen, geen vaste patronen of oplossingen die we kunnen kopiëren. Het omgaan met complexiteit vereist een dynamische en adaptieve houding, waarin 'leren' en 'experimenteren' centraal staan (Jones & Van Ael, 2022). Kleine experimenten bieden hierbij een veilige manier om te ontdekken wat werkt en wat niet. Elk experiment, ongeacht de uitkomst, draagt bij aan nieuwe inzichten die richting geven aan vervolgstappen. Succesvolle benaderingen kunnen worden versterkt, terwijl minder effectieve pogingen waardevolle lessen opleveren.



Bron: Opgeroepen op 9 december 2024, van wicked-architects.be

Daarnaast speelt samenwerking een sleutelrol in het omgaan met complexiteit. Wanneer verschillende perspectieven, ervaringen en vaardigheden samenkomen, ontstaat er ruimte voor nieuwe inzichten en oplossingen. Deze samenwerking vraagt om een omgeving waarin actoren open met elkaar in dialoog kunnen gaan en veilig kunnen experimenteren. Het vermogen om deze interacties te faciliteren, creëert een fundament waarop gedeelde actie kan worden gebouwd.

In complexe situaties is het ook essentieel om patronen te herkennen. Door aandachtig te observeren welke patronen zich aftekenen in de dynamiek en interacties, kunnen subtiele inzichten worden blootgelegd. Het versterken van deze patronen helpt om richting te geven aan acties en het collectieve proces.

Complexiteit brengt per definitie onzekerheid met zich mee. De uitkomsten van interventies zijn niet te voorspellen en vaak zelfs niet volledig te beheersen. Het vraagt om een houding waarin onzekerheid niet wordt gezien als een obstakel, maar als een onvermijdelijk en waardevol aspect van het proces. Het vermogen om comfortabel om te gaan met onzekerheid en hierin te navigeren is een cruciale vaardigheid.

Ten slotte vereist complexiteit een blik op het bredere ecosysteem waarin uitdagingen zich afspelen. Alles hangt met alles samen en het begrijpen van de onderlinge verbanden binnen een systeem is essentieel. Door aandacht te hebben voor samenhang en relaties binnen het grotere geheel, kunnen acties afgestemd worden op het versterken van veerkracht en verbindingen in het systeem.

2.3. Verzamelde inzichten uit de analyses

2.3.1 Relevante tendensen in de leefwereld van burgers

De Verenigde Naties hebben in 2015 de grootste globale uitdagingen omgezet in SDG's (Sustainable Development Goals). Ze stellen dat deze globale uitdagingen niet door één land of één actor aangepakt kunnen worden. Ze sturen aan op systemische verandering, hoe moeilijk dit ook is. SDG's zijn geformuleerd om wereldproblemen op te lossen.

Hoewel SLDR niet met deze globale kaders werkt, erkennen we dat de grote mondiale uitdagingen zoals vergrijzing, armoede en klimaatverandering ook op lokaal niveau zichtbaar zijn. Deze complexiteit manifesteert zich in de leefwereld van burgers en raakt direct aan hun dagelijkse realiteit. SLDR kiest ervoor om te werken op een schaal waar mensen nog initiatief kunnen nemen, waar voldoende autonomie is en waar directe verandering mogelijk is.

Door ons te richten op deze kleinere, lokale schaal, verbinden we de uitdagingen in de buurt met grotere maatschappelijke vraagstukken. Dit stelt ons in staat om vanuit een fractaal perspectief bij te dragen aan bredere transities, waarbij de kracht van lokale gemeenschappen als uitgangspunt dient. In gesprekken met stakeholders, literatuur en studiedagen identificeren we telkens opnieuw de waarde van het versterken van lokale dynamieken om betekenisvolle verandering te realiseren. We delen ze als volgt in:

Vergrijzing

De vergrijzing heeft een significante impact op de samenleving (Meurisse, s.d.). De toename van het aantal ouderen brengt nieuwe uitdagingen met zich mee, zoals de nood aan kwalitatieve zorg, sociale inclusie en intergenerationele solidariteit. Een bijkomend probleem hierbij is de krapte op de arbeidsmarkt. Door een dalend aantal jonge mensen wordt het steeds moeilijker om voldoende zorgpersoneel te vinden. Dit tekort is nu al zichtbaar onder meer in het groeiende tekort aan huisartsen.

Deze toenemende vergrijzing beschrijven Jan Steyaert, van het Expertisecentrum Dementie Vlaanderen, en Margot Cloet, gedelegeerd bestuurder van de zorgkoepel Zorgnet-Icuro, als 'demografische tijdbom'⁶.

Leven in diversiteit

Minderheidsgroepen vormen de meerderheid in gemeenten zoals Antwerpen, Genk en Vilvoorde. Er is meer verscheidenheid zichtbaar in de buurt van mensen die anders zijn: bijvoorbeeld mensen met psychiatrische kwetsbaarheid of verstandelijke beperking, mensen met niet EU-migratieachtergrond

⁶ Vrt nieuws, Decock, L. (2023, april 25). "Als er niets gebeurt, stevenen we af op een zorginfarct": Zorgnet-Icuro waarschuwt voor vergrijzing". Opgeroepen op 6 december 2024, van <https://www.vrt.be/vrtnews/nl/2023/04/25/zorginfarct-de-afspraak-zorgnet-icuro/>

(5% in 2010 naar 16,5% in 2024⁷), mensen met een andere culturele achtergrond.

Diversiteit is een onomkeerbare realiteit in de samenleving, maar inclusieve burgerparticipatie blijkt allesbehalve vanzelfsprekend. Het labo voor lokale burgerparticipatie o.l.v. Trui Steen heeft aangetoond dat de traditionele werkvormen niet vanzelf een inclusieve burgerbetrokkenheid garanderen (Steen, T. 2020).

Uit het eigen onderzoek van SLDR over ouder worden en omgaan met ouderen en de gesprekken die we daar met ouderen over hadden, blijkt dat ouderen 'er wel bij willen horen' maar niet noodzakelijk in aparte leeftijdsgebonden groepen (Sturtewagen, Molnar & Van Garderen, s.d.).

Zorg dragen voor elkaar

Door beleidskeuzes zoals de afbouw van zorginstellingen, kortere ligduur in ziekenhuizen en de focus op zorg in de samenleving neemt de druk op mantelzorgers, meestal familieleden, toe⁸. Tegelijkertijd stijgt het aantal eenpersoonshuishoudens, wat deze uitdaging verder vergroot. Om tegemoet te komen aan de toenemende zorgvraag heeft de Vlaamse overheid geïnvesteerd in 129 'Zorgzame Buurten'⁹. Deze initiatieven zijn bedoeld om mensen met ondersteuningsbehoeften te bereiken, buurtbewoners een betekenisvolle rol te geven en hen langer in hun vertrouwde omgeving te laten wonen. De meeste van deze projecten worden opgezet vanuit een organisatieperspectief, waarbij de nadruk ligt op samenwerking tussen formele zorgactoren, geïntegreerde zorg (met een sterke focus op medische en managementlogica) en verbinding met informele zorgverleners en vrijwilligers. Vrijwilligers worden vaak ingezet als verlengstuk van professionele zorg. Formele zorgorganisaties hebben doorgaans de regie in het organiseren van zorg binnen buurten.

Hoewel er uitzonderingen zijn waarin sociaal werk en burgers samenwerken om zorgzame buurten te creëren (Plovie & Goris, 2024), is dit nog geen standaardpraktijk. Wij onderschrijven de visie dat zorg een publieke zaak is, waarbij de verantwoordelijkheid gedeeld wordt tussen markt, overheid, zorg- en welzijnsorganisaties, informele zorgverleners en burgers. In de praktijk blijft er echter te weinig ruimte voor eigenaarschap en medezeggenschap van burgers. Het is essentieel dat alle betrokken stemmen worden meegenomen in het publieke debat over hoe lokale zorg georganiseerd kan worden, zodat de druk op informele zorgverleners afneemt en vrijwilligers op een duurzame en niet-instrumentele manier worden ingezet.

Klimaat & Milieu

Ook in Vlaanderen voelen mensen de gevolgen van klimaatverandering. De afgelopen jaren namen extreme weersomstandigheden toe: meer intense regenbuien met overstromingen tot gevolg, het hoogste grondwaterpeil in 20 jaar, weken van warmte en droogte, afgewisseld met kletsnatte perioden en minder ijsdagen. Wereldwijd was 2023 het warmste jaar ooit. De temperaturen van 2024 zullen dit nog overtreffen¹⁰.

De strijd om de groene ruimte wordt gekenmerkt door steeds meer polarisering tussen landbouw en natuur, hoewel natuurgebaseerde oplossingen aantonen dat beide perfect naast elkaar kunnen bestaan (Verstraete, J. 2024). Daarnaast zou Vlaanderen bijvoorbeeld tegen 2030 minstens duizenden tuinstraten moeten tellen¹¹. Dat zijn straten waar meer ruimte is voor groen en water en waar mensen elkaar kunnen ontmoeten, zonder de mobiliteit in het gedrang te brengen. Overheden kunnen hier misschien van dromen, maar dit zal, net zoals de organisatie van zorgzame buurten, enkel slagen als burgers willen, mogen en eigenaarschap kunnen opnemen om die verandering mogelijk te maken. Vandaag is ruim 15% van de oppervlakte verhard en als er niets verandert in 2050 zal dat meer dan

⁷ Provincie in cijfers opgeroepen op 9 oktober 2024 van <https://provincies.incijfers.be/dashboard/dashboard/>

⁸ Vlaanderen (2010). Gids naar een betere ggz door de realisatie van zorgcircuits en zorgnetwerken. Opgeroepen op 9 december 2024, van <https://overlegorganen.gezondheid.belgie.be> en Vlaanderen, VAPH (2010) Perspectief 2020: nieuw ondersteuningsbeleid voor personen met de handicap. Opgeroepen op 9 december 2024, van <https://www.vaph.be/over-vaph/beleid-en-cijfers/beleid/perspectief-2020>

⁹ Vlaanderen, Departement Zorg (s.d.) Een nieuw perspectief op de buurt. Opgeroepen op 4 december 2024, van <https://www.zorgvoormorgen.be/zorgzamebuurten>

¹⁰ Vlaamse Milieumaatschappij, Klimaat (s.d.) Data opgeroepen in 2024, van ymm.vlaanderen.be

¹¹ Vlaanderen, Departement Omgeving (s.d.) Wat verstaan we onder een tuinstraat? Opgeroepen in 2024, van omgeving.vlaanderen.be

20%¹² zijn. Daardoor ontstaat onder meer een groter risico op overstromingen, minder waterinfiltratie, warmere steden en dorpen, minder CO₂-opslag door planten en de bodem, en een verlies aan biodiversiteit. Tussen 2010 en 2022 kwamen er steeds minder vervuilende stoffen in de waterlopen terecht. Hierdoor is de kwaliteit van de Vlaamse waterlopen zichtbaar verbeterd en kregen fauna en flora meer kansen. Maar, die verbetering vlakt de laatste jaren af. Bovendien worden de vooropgestelde doelen nog lang niet overal gehaald en vormt een beperkt aantal gevaarlijke stoffen nog steeds een wijdverspreid probleem¹³. We merken in onze leerplekken dat burgers bezorgd zijn en zelf willen ondernemen en verandering brengen in hun leefomgeving.

Armoede & Ongelijkheid

Burgers zijn bezorgd om de groeiende kloof die ze ervaren tussen rijk en arm, stijgende armoede en een dalende koopkracht. Ze benoemen ook dat meer mensen het niet meer redden en sociale uitsluiting ervaren zoals lange wachtlijsten voor ondersteuning (in 2023 wachten 17.648 mensen op het persoonsvolgende budget waar ze recht op hebben) of op een sociale huurwoning (176.000 mensen met een gemiddelde wachttijd van 4 jaar)¹⁴.

Uit onderzoek blijkt dat armoede stabiel blijft in België en zelfs gedaald is met 2,5% naar 12,5%, dankzij een intensief sociaal beleid (Van Lancker, 2024). In Vlaanderen is er een lichte daling van kansarmoede bij jonge kinderen (Wouters, N. 2024).

Opgroeien, opvang, opvoeden

Kinderen groeien op in diversiteit. In Vlaanderen hebben 43% van de kinderen tussen 3 en 11 jaar een niet-Belgische herkomst en 29% een niet-EU herkomst¹⁵ wat zowel uitdagingen als kansen biedt voor de opvoeding.

De geestelijke gezondheid van kinderen en jongeren is een groeiende zorg. Een grootschalig en uniek onderzoek van KU Leuven naar het mentaal welzijn van jongeren toont aan dat 1 op 5 adolescenten kampt met matige tot ernstige mentale problemen. De COVID-pandemie heeft dat aantal niet vergroot, maar de problemen wel zichtbaarder gemaakt. De studie toont dat trauma, pesten en gebrek aan sociale steun de belangrijkste risicofactoren zijn die kunnen leiden tot mentale problemen.

Kwaliteitsvolle sociale contacten zijn dan weer een beschermende factor, en, opmerkelijk: ook online sociale contacten hebben een positief effect (Myin-Germeys, Achterof & Kirtley, 2024).

Individualisme & Engagement

Burgers hebben een universele behoefte om verbonden te zijn met een gemeenschap en daar autonoom in te handelen. Dit uit zich in een motivatie om bij te dragen aan de lokale gemeenschap of bredere maatschappelijke initiatieven. Ontplooiing van competenties en interesses zijn hierbij belangrijke drijfveren (Vermeersch et al., 2023).

In Vlaanderen ervaart 48% een sociaal weefsel in de buurt, 72% voelt zich thuis in de buurt en 67% geven aan dat mensen uit hun buurt hun burens willen helpen¹⁶. Slechts 15% van de burgers in Vlaanderen ervaart actieve betrokkenheid in de buurt¹⁷.

¹² Vlaanderen, Departement Omgeving (2024, november 5). Verharding. Opgeroepen op 6 december 2024, van <https://indicatoren.omgeving.vlaanderen.be/indicatoren/>

¹³ Vlaamse Milieumaatschappij (s.d.). Hoe evolueert de toestand van de waterlopen in Vlaanderen? Opgeroepen in 2024, van www.vmm.vlaanderen.be

¹⁴ Vlaams Agentschap voor personen met een handicap (s.d.) Prioriteitengroepen. Opgeroepen in 2024, van <https://extranet.vaph.be/jaarverslag/2023>

¹⁵ Provincie in cijfers, opgeroepen in 2024 van <https://provincies.incijfers.be/dashboard/kernindicatoren/nationaliteit-en-herkomst>

¹⁶ Vlaanderen, Gemeente Stadsmonitor (s.d.) Opgeroepen in 2024, van <https://gemeente-stadsmonitor.vlaanderen.be/>

¹⁷ Vlaanderen, Gemeente Stadsmonitor (s.d.) Opgeroepen in 2024, van <https://gemeente-stadsmonitor.vlaanderen.be/>

Overdruk & Energieverlies

Tussen 2017 en 2022 is het aantal Belgen dat langer dan een jaar arbeidsongeschikt is door depressie of burn-out met 43% gestegen. Deze toename is het grootst bij zelfstandigen, met een stijging van 61,93%, terwijl bij werknemers en werkzoekenden het aantal met 42,58% toenam. Vrouwen zijn oververtegenwoordigd in deze statistieken; zij vormen 69% van de mensen met invaliditeit door deze aandoeningen. De grootste stijging doet zich voor bij vrouwen die zelfstandig werken, met een toename van meer dan 71% over vijf jaar¹⁸.

Deze cijfers illustreren de groeiende impact van stressgerelateerde aandoeningen op de samenleving. In reactie hierop bevestigen deelnemers aan leerplekken de behoefte aan buurtactiviteiten die ontspanning en zingeving bieden. Onderzoek toont aan dat dergelijke activiteiten niet alleen bijdragen aan het welzijn van individuen, maar ook het sociale weefsel van gemeenschappen versterken¹⁹.

Lokale productie & consumptie

In de leefwereld van Vlaamse burgers groeit het bewustzijn rond duurzaamheid en de impact van consumptie op het milieu. Steeds meer consumenten kiezen voor pure en lokale voeding; in 2020 gaf 52% van de Vlamingen aan belang te hechten aan lokale productie bij de aankoop van verse voeding. Deze trend wordt versterkt door de COVID-19-pandemie die de interesse in korte ketens en lokale producten heeft doen toenemen. Bovendien stegen de biologische voedings- en huishoudbestedingen in Vlaanderen in 2023 naar 554 miljoen euro, mede door inflatie en een toenemende aankoopfrequentie²⁰.

Ook de Vlaamse Regering wil van Vlaanderen een circulaire koploper maken in Europa. Dat wil ze doen door in circulaire innovatie te investeren, de materiaalvoetafdruk van onze consumptie te ontkoppelen van de economische groei en deze voetafdruk met 30% te verminderen tegen 2030²¹.

Ondanks deze positieve ontwikkelingen blijven er uitdagingen. De prijs van lokale en duurzame producten ligt vaak hoger dan die van gangbare alternatieven, wat voor sommige consumenten een drempel vormt. Daarnaast vraagt het aanpassen van consumptiegedrag om tijd, kennis en inspanning, wat niet altijd strookt met de dagelijkse realiteit van drukbezette gezinnen.

Gemeenschapsgerichte initiatieven, zoals stadslandbouw, voedselcoöperaties, deelwinkels en repair-café's bieden burgers niet alleen praktische oplossingen, maar versterken ook het sociaal weefsel.

2.3.2. Relevante tendensen in relatie tot de lokale overheid

De overheid en/of bevoegde sectoren kunnen de hierboven genoemde maatschappelijke vraagstukken in deze snel veranderende samenleving niet alleen het hoofd bieden. Of het gaat om gevolgen van klimaatopwarming, de uitwassen van groei-economie, demografische verschuivingen in de vergrijzing en de diversiteit van culturen of om de gevolgen van digitalisering of individualisering: overheden op micro-, meso- en macro niveau hebben niet de middelen noch de wendbaarheid om hier snel en adequaat op te reageren zonder samenwerking met andere partners (Dave Sinardet, Socius, Callens et al. 2022)²².

¹⁸ RIZIV (2024, mei 5). Arbeidsongeschiktheid: hoeveel burn-outs en depressies langer dan één jaar? Hoeveel kost dat aan uitkeringen? Opgeroepen op 4 december 2024, van <https://www.riziv.fgov.be/nl/statistieken/statistieken-uitkeringen/>

¹⁹ Europese Commissie (s.d.). Cohesie en welzijn. Opgeroepen op 6 december 2024, van <https://culture.ec.europa.eu/nl/policies/>

²⁰ Vlaanderen, Agentschap Landbouw en Zeevisserij (2024) De biologische productie en consumptie in 2023. Opgeroepen op 6 december 2024, van <https://landbouwcijfers.vlaanderen.be>

²¹ Vlaanderen Circulair (s.d.) Opgeroepen in 2024, van <https://vlaanderen-circulair.be/nl>

²² Socius. (s.d.). Toekomstverkenning. Opgeroepen op 5 mei 2024, van socius.be

We wezen hierboven reeds op het belang van eigenaarschap in bijvoorbeeld zorgzame buurten. Een overgrote meerderheid van burgers vindt het belangrijk om in een democratie te leven, ook al is er steeds meer ontevredenheid over de manier waarop democratie in België werkt (Jans, 2024).

Tanend vertrouwen in de overheid

Volgens de stadsmonitor 2023 heeft 29% van de burgers vertrouwen in hun gemeentebestuur. Nu de opkomstplicht is afgeschaft, hebben 60% tot 70% van de stemgerechtigden hun stem uitgebracht. Dit wordt als laag beschouwd in de media.

Er zijn verschillende interpretaties over de vraag of het vertrouwen van de burger in de lokale en federale overheid afneemt (Verschuere, 2024). Tevredenheid is niet permanent verworven. Lokale overheden moeten inspanningen blijven doen om goed te besturen, willen ze de tevredenheid en het vertrouwen van hun burgers op peil houden. Socioloog Godfried Engbergesen stelt vast dat, hoewel de staten in West-Europa vooral 'high-trust-societies' zijn, het vertrouwen in het oplossingsvermogen van de overheid afneemt. Mensen stellen vooral vertrouwen in wie nabij is en niet-bureaucratisch, zoals de huisarts en andere burgers (Facts to Act, april 2024).

Burgers hebben motivatie en competenties om zich te engageren voor initiatieven die voor hen betekenisvol zijn (Lanckswaert, 2022). Hoewel data niet exact te achterhalen zijn, neemt Socius in haar Landschapstekening een toename waar voor burgerinitiatieven in de praktijk (Jans, 2024). Kennis en macht concentreren zich niet langer eenzijdig op maatschappelijke leiders maar zijn ten gevolge van digitalisering en globalisering wereldwijd verspreid (Steyaert & De Rynck, 2019).

Samenwerking is nog zoek

Burgers willen meer betrokken worden bij beleidsvorming en uitvoering maar hebben het gevoel niet gehoord te worden. Verschillende auteurs, waaronder Huyse (Verhaeghe, 2017), maar ook historicus Annelies de Dijn beschrijft hoe de overheid burgers als klanten beschouwt, als consumenten van diensten en producten (Mesters, 2021). De rationele systemen uit het New Public Management model van de jaren '80 zijn vastgeraakt in het eigen efficiëntiedenken, denk aan de onpersoonlijke loketten met frontoffice en backoffice (Oosterlynck & Vermeersch, 2020).

Nieuwe burgerinitiatieven botsen op traditionele overlegstructuren. Er is nood aan meer ondersteuning en aanspreekpunten voor kleine groepen en initiatieven (Van den Eeckhaut, 2020). Subsidie- of ondersteuningsreglementen worden vrijwel uitsluitend geschreven op maat van traditionele verenigingen. De overheid kan haar houding van wantrouwen ten opzichte van burgers herzien en meer vertrouwen geven aan 'doe-democratische' initiatieven (Overheid van Nu, 2024).

Er blijkt nog te weinig échte inhoudelijke samenwerking te zijn. In de survey naar innovatie in het middenveld (Hitchens & De Rynck, 2020) beschrijft CSI Flanders de relaties tussen actoren als oppervlakkig en vaak beperkt tot losse, ad-hoccontacten. Deze contacten vinden vooral plaats binnen traditionele overlegorganen waar niet alle burgers vertegenwoordigd zijn. Bovendien zijn deze structuren te sterk gebaseerd op klassieke modellen en missen ze diversiteit (Steyaert en De Rynck, 2019).

Ter illustratie denken we aan het traject ExpeditiO in Oosterzele, dat we samen met ambtenaren en bereidwillige burgers begeleiden. De lokale overheid biedt een kans aan honderden burgers om zich mee uit te spreken over de toekomstige bestemming van een leegstaande site van 6,5 hectare. Wat kan dit betekenen voor de lokale gemeenschap nu meer dan 1.000 mensen uit alle generaties, uit verenigingen, overheid en lokale handel rond de tafel samenkomen?

2.3.3. Relevante tendensen in de markt

Het klassiek economisch groeiparadigma wordt steeds breder in vraag gesteld door de financiële, economische en ecologische polycrisis. Hierbij groeit de aandacht voor alternatieve economische modellen die beter aansluiten bij hedendaagse maatschappelijke uitdagingen.

Thomas Piketty (2024) wijst op de gevaren van liberalisering, waarbij ongecontroleerde winsten leiden tot grotere rijkdom voor kapitaalbezitters en een toenemende kloof tussen arm en rijk. Een sterke lobby remt voor kortetermijnwinsten, duurzame ontwikkeling af, vaak ten koste van eerlijke arbeidsvoorwaarden en het milieu.

Kate Raworth (2023) en Tim Jackson (2022) beschrijven nieuwe paradigma's als 'degrowth' en 'postgrowth'. Deze nieuwe paradigma's richten zich op het loslaten van economische groei als doel op zich en benadrukken het belang van duurzame, inclusieve en veerkrachtige modellen die zowel sociale als ecologische waarden centraal stellen. Jef Peeters (2022) ziet hoop in de toenemende diversiteit van praktijken zoals commons, coöperaties, publieke diensten en non-profit ondernemingen.

Vermarkting: efficiëntie versus ethiek

Vermarkting betekent dat de overheid meer overlaat aan de markt (Serrien, Lescrauwaet, Brepoels & Van Geyt, 2016). Dit kan efficiënter zijn zoals bij de hybridisering van de zorginstellingen. Maar, dit roept ook ethische vragen op. Zorginstellingen voeren een businessmodel uit, maar ze moeten hun winst altijd herinvesteren in hun doel, terwijl commerciële bedrijven voornamelijk streven naar winst voor hun aandeelhouders (Degraeve & De Donder, 2023). Zal de winst geïnvesteerd worden in verbetering van de zorg?

Het sociale middenveld heeft de markt lange tijd met argwaan bekeken. In 2007 schetste Socius een sceptisch beeld van een civiele samenleving die steeds meer afhankelijk werd van marktregels, wat volgens De Vriendt (2007) de sociale cohesie zou ondermijnen en de waardering voor vrijwillige burgerinzet zou verminderen. Bovendien zou het uitbesteden van overheidstaken leiden tot concurrentie met het verenigingsleven. Inmiddels is duidelijk dat de vrijwillige inzet van burgers niet afneemt (Jans, 2024). Naast het traditionele verenigingsleven zijn nieuwe informele initiatieven ontstaan, zoals wijkgebonden zorg tijdens corona, die een waardevolle aanvulling biedt op professionele zorg.

Naar een welzijnseconomie met diversiteit en veerkracht

Een welzijnseconomie is een economisch model dat het welzijn van mensen, gemeenschappen en de natuur centraal stelt, in plaats van economische groei als doel op zich (Peeters, 2022). Het richt zich op het waarborgen van basisbehoeften zoals gezondheidszorg, onderwijs en huisvesting, terwijl het de grenzen van de planeet respecteert door middel van duurzame productie en consumptie. Sociale rechtvaardigheid en het verminderen van ongelijkheid zijn kernprincipes, waarbij bijzondere aandacht uitgaat naar kwetsbare groepen. Voorbeelden zijn circulaire economieën en lokale coöperaties zoals energiecollectieven of voedselinitiatieven die gemeenschappen versterken. In landen als Nieuw-Zeeland en Schotland worden welzijnsindicatoren gebruikt naast het BBP om het succes van beleid te meten.

De leerplek 'Boerenmarkt Kaprijke' illustreert hoe een gemeenschap zelf een duurzame en veerkrachtige economie kan creëren door te focussen op lokale productie, consumptie en sociale verbindingen.

2.3.4. Relevante evoluties in het middenveld

SLDR positioneert zich in het middenveld als landelijke sociaal-culturele werking. Verschuivingen in de rol van het middenveld heeft een invloed op haar rol.

De rol van het middenveld

SLDR functioneert als landelijke sociaal-culturele werking binnen het dynamische middenveld. Veranderingen in dit middenveld hebben directe invloed op onze positie en rol. Het middenveld opereert tussen overheid, markt, gemeenschappen en burgers. Hoewel het conceptueel duidelijk is afgebakend, zijn de grenzen in de praktijk vaak vervaagd en steeds meer hybride.

Het middenveld is in constante transformatie, zoals geschetst in het onderzoek van Civil Society Innovation Flanders (CSI Flanders). Het rapport benadrukt de volgende knelpunten:

- **Krimpende ruimte.** Door toenemende regulering, dalend vertrouwen, beperktere flexibiliteit en verminderde overheidssteun wordt de speelruimte van het middenveld kleiner. Markt- en overheidsactoren nemen terrein in, vaak ten koste van het middenveld (Verhaeghe, 2024).
- **Onvoldoende investeringen.** Socioloog Godfried Engbersen stelt dat structurele onderfinanciering de hefboomfunctie van het middenveld voor maatschappelijke cohesie ondermijnt, met name bij kwetsbare groepen (Facts to Act, 2024).
- **Onherkenbaar imago.** Het sociaal-cultureel werk kampt met een vaag profiel. De waardevolle rol van het middenveld in innovatie en maatschappelijke verbetering wordt onvoldoende erkend (Vermeersch et al., 2023).
- **Gebrek aan onderzoek.** Meer inzicht is nodig in informeel en collectief leren, wat essentieel is voor het versterken van het middenveld.

SLDR blijft zich inzetten om, ondanks deze uitdagingen, haar rol als katalysator voor innovatie en maatschappelijke betrokkenheid te vervullen.

2.4. Wat leren we over de rol van Stichting Lodewijk de Raet?

Bovenstaande inzichten en analyses vormen de basis voor een uitgebreide SWOART-analyse (Sterktes, Zwaktes, Opportuniteiten, Bedreigingen, Aspiraties en Resultaten). In samenwerking met het bestuursorgaan hebben we deze methodiek toegepast om onze toekomstige rol als Stichting helder te definiëren en strategische beleidsopties te identificeren.

Uit de SWOART-analyse blijkt dat SLDR vier kenmerken van haar handelen heeft die burgers waarderen en hen stimuleren om actief bij te dragen aan lokale gemeenschappen. Deze kenmerken bieden houvast om verdere stappen te zetten en nieuwe initiatieven te ondersteunen.

Daarnaast hebben we acht strategische entiteiten afgebakend die cruciaal zijn voor het versterken van Florerende Gemeenschappen en onze werking. Deze entiteiten weerspiegelen de dynamiek van de ecosystemen waarin we opereren en vormen een leidraad voor onze toekomstige interventies.

De inzichten uit de SWOART-analyse leiden tot diverse beleidsopties die in de komende periode worden uitgewerkt. Wat we specifiek hebben geleerd over de zakelijke aspecten van SLDR, wordt verder toegelicht in deel 2: Zakelijk Luik.

2.4.1. Beleidsuitdagingen op lokaal niveau

- **Bewustwording en waardering vergroten.** Versterken van het bewustzijn en de waardering voor burgerschap en burgerinitiatieven in lokale gemeenschappen en dit enthousiasme breed uitdragen.
- **Eigenaarschap versterken.** Burgers stimuleren om eigenaarschap en verantwoordelijkheid op te nemen binnen hun gemeenschap.
- **Zichtbaarheid verhogen.** De impact en waarde van burgerengagement zichtbaar en herkenbaar maken voor een breder publiek.
- **Innovatie faciliteren.** Lokale laboratoria en trajecten ondersteunen die maatschappelijke innovatie en sterker burgerschap bevorderen.
- **Inzicht verdiepen.** Via leerplekken en laboratoria kennis opdoen over de condities, drijfkrachten en transities die burgerschap en gemeenschappen versterken.
- **Transities verkennen.** Begrijpen en stimuleren van verschuivingen in de zes transitievelden, met focus op wederkerigheid en gedeelde verantwoordelijkheid.
- **Ondersteuning van initiatiefnemers.** Lokale initiatiefnemers en trekkers versterken door kennisdeling, goede voorbeelden en tools voor reflectie, planning en impactevaluatie.
- **Hulpvragen beantwoorden.** Actieve burgers, burgerinitiatieven en commons verbinden, ondersteunen en doorverwijzen op basis van hun specifieke behoeften.
- **Duurzaamheid vergroten.** Experimenteren met zelfondersteunende structuren om burgerinitiatieven minder afhankelijk te maken van externe hulpbronnen.
- **Netwerken verbinden.** Lokale burgerinitiatieven beter laten aansluiten op bredere maatschappelijke netwerken.
- **Generaties verbinden.** Onderzoeken hoe mensen van 65+ met hun expertise en talenten kunnen bijdragen aan burgerschap en intergenerationele solidariteit versterken.
- **Inclusie bevorderen.** Zorgen voor inclusieve participatie binnen lokale ecosystemen, zodat diversiteit weerspiegeld wordt in burgerschap en burgerinitiatieven.
- **Spelregels veranderen.** Testen en ontwikkelen van vernieuwende spelregels die burgerschap en burgerinitiatieven stimuleren
- **Partnerschappen versterken.** Lokale besturen ondersteunen om met meer vertrouwen samen te werken met burgers en burgerinitiatieven. En hen aanmoedigen om kritisch te reflecteren op de impact van hun spelregels op burgerschap.

2.4.2 Beleidsuitdagingen op bovenlokaal niveau

- **Energie bundelen.** Samenbrengen van versnipperde energie bij mensen, organisaties en bewegingen die bijdragen aan het bondgenootschap, om meer burgerschap en florerende gemeenschappen te realiseren.
- **Vrij-gelijk-samen platform bouwen.** Een platform ontwikkelen waar kennis en middelen vrij gedeeld worden en mogelijkheden voor wederkerigheid worden getest.
- **Collectieve impact vergroten.** Lokale initiatieven verbinden met bovenlokale en mondiale uitdagingen om hun impact zichtbaar te maken en te versterken.
- **Inspiratie delen.** Innovatieve trajecten zichtbaar maken en hoger in de waardeketen tillen om als voorbeeld te dienen voor anderen.

- **Collectief leren versnellen.** Kennis, expertise en inzichten sneller laten stromen tussen gemeenschappen en actoren.
- **Grenzen doorbreken.** Samenwerkingsverbanden zoeken die de grenzen tussen overheid, markt en middenveld overstijgen.
- **Beweging versterken.** Met bondgenoten een sterk narratief, fondsenwerving en platformstrategie ontwikkelen die de beweging ondersteunen.

2.4.3. Vier belangrijke kenmerken om te komen tot lokale verbinding en verandering

De input uit gesprekken en leermomenten met stakeholders konden we onderbrengen in vier terugkerende kenmerken die burgerkracht versterken:

1. **Eigenaarschap** is een essentiële factor in lokale gemeenschappen. Burgers bepalen zelf welke uitdagingen ze willen aanpakken en hoe ze zich hier rond organiseren. Ze geven ook aan dat ze mee eigenaar willen zijn van trajecten die ze zelf niet initiëren. Er gebeuren andere dingen wanneer burgers mee eigenaarschap kunnen en mogen opnemen.
2. **Ecosystemen als verbindende kracht.** Het belang van verbindingen binnen ecosystemen wordt vaak vermeld. Het gaat hier zowel over fysieke plekken als over de connecties tussen de entiteiten onderling in ecosystemen. Zo kunnen kerken of buurthuizen ontmoetingsplaatsen worden waar gemeenschappen zich herdefiniëren. Sterke relaties, onderlinge afhankelijkheden en samenwerking tussen verschillende entiteiten zijn cruciaal om gedeelde uitdagingen aan te pakken.
3. **Leren in de context van ecosystemen.** Constant reflecteren en hieruit leren, brengt de praktijk in beweging. Deze benadering van leren stimuleert niet alleen zelfredzaamheid, maar ook de samenwerking. Het zorgt voor een beter begrip en kennis van het ecosysteem waarbinnen men actief is.
4. **Het belang van een bovenlokaal platform.** Ten slotte geven diverse lokale initiatieven aan dat ze graag willen behoren tot een breder, bovenlokaal platform. Dit platform zien ze als een plek/momenten voor reflectie en stimulans, waar geleerd kan worden van anderen, waar uitwisseling motiverend werkt voor de eigen praktijk(en).

2.4.4. Acht strategische entiteiten

In plaats van een doelgroepenbenadering vertrekken we vanuit een plek, lokale gemeenschappen en iedereen die daartoe behoort. Net zoals we lokale gemeenschappen zien als een geheel waarin verschillende entiteiten – van individuen tot organisaties – met elkaar verbonden zijn en elkaar beïnvloeden, hanteren we voor het ecosysteem van SLDR ook liever de term ‘entiteiten’ dan doelgroepen. Waar doelgroepen vaak statisch en soms exclusief zijn, zijn entiteiten dynamisch en inclusief. Bij een doelgroep gebeurt de afbakening nl op basis van een kenmerk, terwijl entiteiten afgebakend worden door rollen, waarbij iedereen die rol (op zijn/haar eigen manier) kan opnemen. We definiëren 8 strategische entiteiten die we in het doelenkader koppelen aan onze operationele doelen:

1. **Actieve burgers.** Mensen die vrijwillig bijdragen aan hun gemeenschap met talenten, tijd en energie, ongeacht hun formele rol. Dit omvat zowel degenen die al actief zijn als zij met het potentieel om te handelen bij de juiste condities.

2. **Lokale organisaties en verenigingen.** Gestructureerde initiatieven binnen gemeenschappen, zoals verenigingen en sociaal-culturele organisaties, gericht op specifieke doelen zoals cultuur, sport, welzijn en onderwijs.
3. **Burgerinitiatieven, burgercollectieven en commons.** Zelfgeorganiseerde samenwerkingsverbanden die lokale uitdagingen aanpakken en gemeenschappelijke waarden creëren, zoals buurtmoestuinen en energiecoöperaties, met focus op eigenaarschap en samenwerking.
4. **Lokale trekkers, initiatiefnemers en pioniers.** Individuen die innovatieve ideeën en scenario's ontwikkelen en de drijvende kracht zijn achter experimenten en sociale innovaties. Dit omvat zowel degenen die deze rol al actief opnemen als zij die het potentieel hebben om te handelen bij de juiste condities.
5. **Lokale en bovenlokale beleidsmakers.** Politieke en ambtelijke actoren die een directe invloed hebben op de spelregels en condities voor burgerschap en burgerinitiatief.
6. **Bovenlokale organisaties en bewegingen:** Organisaties en bewegingen die lokaal burgerschap versterken en belang hebben bij de transitie naar meer florerende gemeenschappen.
7. **Publieke instellingen.** Lokale of bovenlokale instellingen zoals zorginstellingen, cultuurhuizen of onderwijsinstellingen die basisdiensten bieden, ontmoetingsplekken vormen of een verbindende schakel zijn in een gemeenschap.
8. **Bondgenoten en medestanders.** Personen, initiatieven en organisaties die de missie ondersteunen en bijdragen aan het versterken van burgerinitiatief en Florerende Gemeenschappen. Dit omvat degenen die al actief bijdragen als zij die potentieel kunnen bijdragen bij de juiste condities.

3. Strategische en operationele doelen

SD1: SLDR versnelt de transitie naar meer florerende gemeenschappen door het onderzoeken, testen en verspreiden van goede condities voor burgerschap en burgerinitiatief.

SD 2: SLDR versnelt de transitie naar meer florerende gemeenschappen door het faciliteren van bovenlokale samenwerking tussen burgerinitiatieven en bovenlokale partners.

SD 3: SLDR verandert structureel de lokale condities en spelregels waardoor burgers en lokale besturen partners worden in het aanpakken van complexe uitdagingen.

3.4. Mijlpalen 2026 – 2030

3.5. Relevantie, uitstraling en spreiding



3. Strategische en operationele doelen

SD 1: SLDR versnelt de transitie naar meer florerende gemeenschappen door het onderzoeken, testen en verspreiden van goede condities voor burgerschap en burgerinitiatief.

Steeds meer lokale gemeenschappen groeien uit tot florerende gemeenschappen waar mensen alternatieve scenario's uitwerken om de samenlevingsuitdagingen van vandaag aan te pakken. Steeds meer mensen nemen daarin rollen op. Ze dragen verantwoordelijkheid voor zichzelf, elkaar en de gemeenschap. We realiseren deze strategische doelstelling door:

- Zelf actief in lokale gemeenschappen te stappen en er leerplekken en labo's te creëren (OD1);
- Florerende gemeenschappen, burgerinitiatieven en burgerschap zichtbaar te maken (OD2);
- Inzichten en ervaringen te delen met anderen waardoor we collectief leren verhogen (OD3);
- Lokale trekkers, initiatiefnemers en pioniers te versterken in hun rol (OD4).

Link met de analyse

Deze strategische doelstelling speelt in op de evoluerende rol van het middenveld, dat opereert tussen overheid, markt en burgerinitiatieven. In een context van afnemend vertrouwen in de overheid, toenemende diversiteit en complexiteit, creëren we kansen voor lokale samenwerking en versterken we actief burgerschap. Door in te spelen op de unieke noden van verschillende gemeenschappen en inclusieve florerende gemeenschappen te stimuleren, positioneren we het middenveld als katalysator voor sociale innovatie en maatschappelijke betrokkenheid.

Primaire strategische entiteiten

- Actieve burgers
- Lokale trekkers, initiatiefnemers en pioniers
- Burgerinitiatieven, burgercollectieven en commons
- Lokale organisaties en verenigingen
- Lokale beleidsmakers
- Publieke instellingen

Beschrijving van beoogde impact

Lokale gemeenschappen floreren	<ul style="list-style-type: none">• Verhoogde lokale betrokkenheid en gedeelde verantwoordelijkheid.• Verhoogde verbondenheid tussen diverse groepen.• Toenemende wederkerigheid en samenwerking.• Stijging in (samen)leefkwaliteit.
Burgerschap en burgerinitiatief neemt toe	<ul style="list-style-type: none">• Meer lokaal burgerschap en burgerinitiatief.• Grotere burgerbetrokkenheid in besluitvorming.• Verhoogde participatie van ondervertegenwoordigde groepen.• Maatschappelijke verandering door lokale initiatieven.
Maatschappelijke innovatie	<ul style="list-style-type: none">• Nieuwe samenwerkingsmodellen tussen burger, overheid en markt.• Experimenten met schaalbare oplossingen.

	<ul style="list-style-type: none"> • Innovaties zoals duurzame energie, lokale voedselstrategie, zorg ...
Groei in partnerschap	<ul style="list-style-type: none"> • Hybride samenwerkingen die ten goede komen aan allen. • Afname van wantrouwen door betrokkenheid in beleid. • Verbeterde en wederkerige communicatie binnen de gemeenschap.
Collectief leren en kennisdeling	<ul style="list-style-type: none"> • Groeiende kritische en reflectieve cultuur binnen gemeenschappen. • Snelle verspreiding van succesvolle praktijken. • Groei van bewustzijn en competenties in burgerschap.

OD 1: SLDR heeft permanent minimaal 12 werkzame leerplekken in lokale gemeenschappen die nieuwe inzichten opleveren over goede condities voor burgerschap en burgerinitiatief.

We zetten lokale leerplekken op om samen met mensen te verkennen welke condities burgerschap versterken en de gemeenschap laten floreren. We experimenteren doelgericht met het veranderen van deze condities die transitie naar betrokken, duurzame en inclusieve gemeenschappen versnellen. We focussen hierbij op zes transitievelden (hfdst 1.3 Maatschappelijke verandering in 6 transitievelden). Elke leerplek werkt aan het realiseren van verschuiving op één of meerdere van deze velden. De geleerde lessen en verworven inzichten zijn deelbaar en bruikbaar voor andere gemeenschappen.

We werken aan de condities die toelaten om:

- Verantwoordelijkheid te delen.
- Sociale verbanden, verbondenheid en gemeenschappelijkheid te versterken.
- Een kwaliteitsvolle dialoog en een positief klimaat voor samenwerking te creëren.
- Ontmoeting te bevorderen en elkaar beter te leren kennen en begrijpen.
- Inclusief samenleven te stimuleren door ontmoeting, begrip en verbinding.
- Lokale structuren en spelregels te veranderen.
- Nieuwe lokale antwoorden te bedenken, testen en realiseren.

Acties en deelacties

Opvolgen, ondersteuning en begeleiding van lokale leerplekken	Installatie van een leergroep: begeleiding en ondersteuning leerproces	2026 - 2030
	In kaart brengen lokaal ecosysteem, ontwikkeling en testen platformstrategie	2026 - 2030
	Permanente reflectie, evaluatie, impact opvolging en bijsturing	2026 - 2030
	Uitbouw lokale communicatiestrategie: platform tools, sociale media, website	2026 - 2030
	Ondersteuning in het opzet van activiteiten, burgerinitiatieven en testopstellingen	2026 - 2030
	Capteren, bundelen en deelbaar maken van verworven kennis en inzichten	2026 - 2030
	Lokale initiatieven, dynamieken en platformstrategie verankeren (volhoudbaarheid)	2026 - 2030
	Leerplek afronden: werken op geleidelijke rolverschuiving en lokale draagkracht	2026 - 2030
	Stand-by leerplekken: opvolgen en ondersteunen	2026 - 2030

Zoeken en opzetten van nieuwe leerplekken	Permanente zoektocht naar kansen op nieuwe leerplekken in Vlaanderen	2026 - 2030
	Installatie 2 nieuwe leerplekken met focus op gedeelde verantwoordelijkheid	2026 - 2027
	Installatie 1 nieuw leerplek met specifieke focus op waardecreatie en regeneratie	2028

Indicatoren

- Minimaal 12 actieve leerplekken gerealiseerd.
- Elke leerplek heeft een actieve, vrijwillige leergroep.
- Aantal (profiel, diversiteit) direct betrokken vrijwilligers per leerplek wordt geregistreerd.
- Elk leerplek beschikt over een uitgewerkt 'grondplan' (narratief, doelstelling, werkwijze, taakverdeling, communicatie, vrijwilligersbeleid).
- Elk leerplek beschikt over een 'ecosysteem canvas' dat de evolutie van lokaal burgerschap en betrokken entiteiten in kaart brengt.
- Elk leerplek beschikt over een uitgewerkte Platformstrategie.
- Registratie van acties: groepsactiviteiten, initiatieven, testopstellingen en deelnemers per actie.
- Lokale verschuivingen op zes transitievelden, toename in burgerschap en burgerinitiatief wordt geanalyseerd en gedocumenteerd (narratief harvesting).
- Acties en testopstellingen geëvalueerd en bijgestuurd (peer-to-peer).

Monitoring en opvolging

- Databasebeheer: kwantitatieve gegevens worden geregistreerd in Salesforce.
- Narratieve harvesting: verhalen en ervaringen van mensen worden via entiteitenportretten²³, journals²⁴ en micro-interviews systematisch verzameld en geanalyseerd.
- Peer-to-peer en focusgesprekken: systematisch ingezet om acties te evalueren en bij te sturen.

Mensen en middelen

	2026	2027	2028	2029	2030
Personeelsinzet VTE	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Werkingsmiddelen (netto)	€ 6.530,00	€ 6.990,00	€ 7.890,00	€ 8.410,00	€ 8.835,00
<i>Verplaatsingskost vaste medewerkers</i>	€ 755,00	€ 790,00	€ 790,00	€ 790,00	€ 790,00
<i>Werkingsmateriaal activiteiten</i>	€ 1.900,00	€ 2.050,00	€ 2.350,00	€ 2.520,00	€ 2.670,00
<i>Communicatie</i>	€ 2.450,00	€ 2.650,00	€ 3.000,00	€ 3.250,00	€ 3.450,00
<i>Catering</i>	€ 1.425,00	€ 1.500,00	€ 1.750,00	€ 1.850,00	€ 1.925,00

Andere zakelijke elementen ter ondersteuning

- Salesforce voor permanente opvolging van de zakelijke en inhoudelijke progressie van elke leerplek.
- Vorming voor vaste en projectmedewerkers (vorming, boeken, online vormingen...).
- Eigen financiële impuls uit bestemd fonds: €67.616 in een specifiek labo dat zich op vergrijzing focust.

OD 2: SLDR maakt lokale burgerinitiatieven zichtbaar met oog op meer erkenning en waardering op lokaal, regionaal en Vlaams niveau.

²³ Entiteitenportretten: gedetailleerde representaties van verschillende entiteiten binnen een ecosysteem, die hun behoeften, doelen, interacties, waarde-uitwisselingen en wederkerig potentieel visualiseren.

²⁴ Journals: gestructureerde reflectiedocumenten waarin persoonlijke ervaringen, inzichten en verhalen worden vastgelegd om collectieve kennisopbouw en diepere betekenisvorming binnen een proces te ondersteunen.

Kleinschalige burgerinitiatieven blijven vaak onzichtbaar, terwijl zij net de kiemen van diepgaande maatschappelijke verandering in zich dragen. Wij zetten deze initiatieven in de kijker, waarderen hun impact en tonen de burgerkracht van mensen. Door lokale initiatieven te verbinden met bovenlokale en mondiale uitdagingen, verhogen we hun belang en erkenning zodat hun betekenisvolle bijdrage aan de samenleving breed zichtbaar wordt.

We bereiken deze doelstelling door relevante content te creëren en te delen, zoals inspirerende getuigenissen, nieuwe inzichten en praktijkvoorbeelden. Daarnaast breiden we het project 'BloeiSpot'²⁵ (testopstelling in 2025) uit door jaarlijks één florerende gemeenschap te ondersteunen bij het zichtbaar maken van burgerengagement en burgerinitiatief.

We werken aan de condities die toelaten om:

- Waardering te verhogen voor talent, engagement en bijdrage.
- Een positief klimaat te creëren voor burgerschap en burgerinitiatief.
- Het collectieve bewustzijn rond burgerschap te verhogen.
- Zingeving te bieden en realisaties en succeservaringen te bevorderen.
- Bewust en collectief te leren.

Acties en deelacties

Contentcreatie en communicatie	Videoportretten lokale pioniers, trekkers en doeners (jaarlijks 5)	2026 - 2030
	Videoportretten van denkers rond burgerschap (jaarlijks 2)	2026 - 2030
	Reportages burgerinitiatief in beeld (jaarlijks 4)	2026 - 2030
	Communicatie: via onze (en andere) sociale media platformen en kanalen (permanent)	2026 - 2030
	Communicatie: Opvolging website Stichting Lodewijk de Raet (trimestriële update)	2026 - 2030
	Communicatie: content aanleveren voor nieuwsbrief FG (5 edities per jaar)	2026 - 2030
BloeiSpot: jaarlijks ondersteunen we één florerende gemeenschap om burgerkracht in beeld te brengen.	Jaarlijks: oproep tot kandidaatstelling	2026 - 2030
	Jaarlijks: selectie van een 'BloeiSpot' project (spreiding over Vlaanderen)	2026 - 2030
	Jaarlijks: opstart, coaching van lokaal talent en begeleiding	2026 - 2030
	Communicatie van project en eindproduct	2026 - 2030

Indicatoren

- Jaarlijks 5 videoportretten gepubliceerd van pioniers, trekkers en doeners (site en sociale media).
- Jaarlijks 2 videoportretten gepubliceerd van denkers rond burgerschap (site en sociale media).
- Jaarlijks 4 reportages gepubliceerd over burgerinitiatieven (site en sociale media).
- Toename in bereik en engagement op sociale media (views, likes, shares).
- Bezoekers en waardering van de website geanalyseerd via jaarlijkse gebruiksdata.
- Jaarlijks een afgerond 'BloeiSpot' project met een gepubliceerd eindproduct.
- Registratie van betrokken mensen en initiatieven bij 'BloeiSpot'.

Monitoring en opvolging

- Databasebeheer: kwantitatieve gegevens worden bijgehouden via Salesforce.

²⁵ BloeiSpot: project waarbij we jaarlijks één Florerende Gemeenschap ondersteunen om hun burgerengagement en burgerinitiatieven in beeld te brengen.

- Analytische Tools: sociale media engagement (Insights, LinkedIn Analytics, YT-Studio) en websitegebruik (Google Analytics) worden systematisch gemonitord.
- Narratieve harvesting: we analyseren praktijkverhalen, videoportretten en reportages om meer zicht te krijgen op condities voor burgerschap.

Mensen en middelen

	2026	2027	2028	2029	2030
Personeelsinzet VTE	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Werkingsmiddelen (netto)	€ 16.100,00	€ 16.100,00	€ 16.100,00	€ 16.100,00	€ 16.100,00
<i>Verplaatsingskost vaste medewerkers</i>	€ 1.600,00	€ 1.600,00	€ 1.600,00	€ 1.600,00	€ 1.600,00
<i>Klein materiaal</i>	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00
<i>Communicatie</i>	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00	€ 4.500,00
<i>Freelance ondersteuning nieuwsbrief</i>	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00

Andere zakelijke elementen ter ondersteuning

- Investering materiaal FG-pro team: (go-pro camera's, reportage materiaal, mobiele podcast studio) €8500 (op jaarbasis)
- Investering in eigen video- en reportage materiaal €7000 (op jaarbasis)

OD 3: SLDR deelt actief de nieuwe leerinzichten en biedt collectieve leer- en reflectiemogelijkheden aan om burgerschap en burgerinitiatief te versterken.

We faciliteren en versterken het collectief leren rond burgerschap, burgerinitiatief en florerende gemeenschappen door inzichten, kennis en ervaringen breed te delen. In partnerschap met anderen brengen we initiatiefnemers en gemeenschappen samen om te reflecteren, delen en van elkaar te leren, waarbij we de condities voor succesvol burgerinitiatief inzichtelijk maken en delen als stevige basis waarin burgerschap verder kan groeien. Door mensen kennis te laten maken met nieuwe manieren van kijken (visie) en handelen (methode), verhogen we de overdraagbaarheid van wat we leren en ondersteunen we de weg naar meer florerende gemeenschappen.

We werken aan de condities die toelaten om:

- Kennis, inzichten en ervaringen toegankelijk en beschikbaar te maken.
- Een positieve en stimulerende leercontext te creëren.
- Nieuwe leer- en ontwikkelkansen te creëren.
- Een positief klimaat voor samenwerking te bevorderen.
- Een collectief bewustzijn van lokale behoeften en uitdagingen te ontwikkelen.
- Visie en zingeving te versterken.
- Goede voorbeelden en voorlopers zichtbaar te maken en te ondersteunen.
- Reflectie te stimuleren.

Acties en deelacties

Inzichten en leerervaringen uit labo's delen	Permanent capteren, registreren en documenteren	2026 - 2030
	Toegankelijk en deelbaar maken via onze website en andere communicatiekanalen	2026 - 2030

Leer- en reflectiemomenten opzetten	Jaarlijks 6 regionale Schakelmomenten voor burgerinitiatieven (spreiding over VI.)	2026 - 2030
	Jaarlijks partnerschap in minimaal 1 bovenlokale leermomenten (spreiding over VI.)	2026 - 2030
	'Bloeiende Buurten Bus' bustour langs goede voorbeelden	2026 en 2028
	'Burgerkracht Bootcamp' brede leerbijeenkomst rond de staat van burgerschap in VL	2030
Onderzoeken mogelijkheden samenwerking burgerschap academie onderzoeken met partners		2026 - 2027

Indicatoren

- Jaarlijks 4 nieuwe inzichten gepubliceerd vanuit lokale leerplekken.
- Jaarlijks 6 regionale schakelmomenten met gemiddeld 15 deelnemers, gespreid over Vlaanderen.
- Jaarlijks medeorganisator van 1 bovenlokaal leermoment in Vlaanderen.
- Organisatie van de 'Bloeiende Buurten Bus' in 2026 en 2028.
- Organisatie van de 'Burgerkracht Bootcamp' in 2030.
- Registratie van deelnemersprofielen en aantallen per leermoment.
- Peiling naar ervaringen, tevredenheid en effect na elk leermoment.

Monitoring en opvolging

- Databasebeheer: kwantitatieve gegevens worden bijgehouden via Salesforce.
- Online feedback: wordt uitgestuurd en geregistreerd via Salesforce.
- Peer-to-peer gesprekken: als afsluit van een leermoment of bijeenkomst.

Mensen en middelen

	2026	2027	2028	2029	2030
Personeelsinzet VTE	0,4	0,4	0,4	0,2	0,4
Werkingsmiddelen (netto)	€ 5.915,00	€ 10.590,00	€ 5.915,00	€ 2.740,00	€ 10.590,00
<i>Verplaatsingskost</i>	€ 2.800,00	€ 3.200,00	€ 2.800,00	€ 2.400,00	€ 3.200,00
<i>Werkingsmateriaal</i>	€ 1.900,00	€ 900,00	€ 1.900,00	€ 100,00	€ 900,00
<i>Communicatie</i>	€ 600,00	€ 1.200,00	€ 600,00	€ 0,00	€ 1.200,00
<i>Catering</i>	€ 615,00	€ 2.490,00	€ 615,00	€ 240,00	€ 2.490,00
<i>Partners en freelance</i>		€ 2.800,00			€ 2.800,00

Andere zakelijke elementen ter ondersteuning

- Database burgerinitiatieven, pioniers en sleutelfiguren in burgerschap
- Digitale inschrijvingen, facturatie, betalingen, opvolgmails, bevestiging en laatste afspraken
- Vastleggen locaties, huurovereenkomsten
- Digitale kalender van leermomenten online beschikbaar

OD 4: SLDR ondersteunt en versterkt lokale trekkers, initiatiefnemers en pioniers in het opzetten van burgerinitiatief binnen hun florierende gemeenschap.

We houden de vinger aan de pols om te begrijpen wat initiatiefnemers nodig hebben om krachtig en impactvol te handelen binnen hun eigen gemeenschap. Op basis van inzichten ontwikkelen en verspreiden we tools die lokale initiatiefnemers helpen bij reflectie, ontwikkeling, evaluatie en het in

kaart brengen van hun lokaal ecosysteem. Voorts zijn we aanspreekpunt voor alle vragen van lokale initiatiefnemers over het opzetten van burgerinitiatieven. Wij helpen, ondersteunen, leiden toe of connecteren mensen of initiatieven.

We werken aan de condities die toelaten om:

- Kennis, inzichten en ervaringen beschikbaar en bereikbaar te maken.
- Ondersteuning te voelen en te krijgen.
- Competenties op te bouwen.
- Goede voorbeelden en voorlopers zichtbaar te maken.
- Een positief klimaat voor samenwerking te creëren.
- Nieuwe leer- en ontwikkelkansen te creëren.
- Sociale verbanden, verbondenheid en gemeenschappelijkheid te versterken.
- Waardering te creëren voor talent en initiatief.

Acties en deelacties

'Durf & Doe Desk' Aanspreekpunt voor lokale burgerschaps vragen	Bovenlokaal netwerk aan partners in het beantwoorden van hulpvragen uitbreiden	2026
	Platformstrategie: wederkerigheid tussen burgerinitiatieven verder ontwikkelen	2026
	'Durf & Doe Desk' (helpdesk voor burgerinitiatief) permanent breed communiceren	2026 - 2030
	Vragen beantwoorden, doorverwijzing, connecteren, registreren en opvolgen	2026 - 2030
Ontwikkelen en verspreiden van 2 praktijk tools	Ontwikkelen tool: lokale reflectie, ontwikkeling, evaluatie	2025
	Testopstelling (evalueren en bijsturen), lancering en brede verspreiding	2025 - 2026
	Ontwikkeling tool: in kaart brengen van een lokaal ecosysteem	2026
	Testopstelling (evalueren en bijsturen), lancering en brede verspreiding	2026 - 2027

Indicatoren

- Groei aantal partners in het bovenlokaal hulpnetwerk (jaarlijks geregistreerd).
- Aantal vragen, vraagtypes en profiel van vragers geregistreerd via de 'Durf & Doe Desk'.
- Aantal doorverwijzingen en connecties geregistreerd (jaarlijks).
- Twee tools zijn getest, geëvalueerd (testopstelling), bijgestuurd en beschikbaar
- Bereik, gebruik en tevredenheid over tools worden gemeten en gerapporteerd (peer-to-peer en online)

Monitoring en opvolging

- Databasebeheer: kwantitatieve gegevens worden bijgehouden in Salesforce.
- Testopstellingen: tools getest en geëvalueerd in lokale gemeenschappen (low-fidelity versie).
- Online feedback: feedbacksystemen uitgestuurd en verwerkt via Salesforce.
- Peer-to-peer gesprekken: systematisch kwalitatieve feedback verzamelen van gebruikers over onze tools en de kwaliteit van onze ondersteuning of doorverwijzing.

Mensen en middelen

	2026	2027	2028	2029	2030
Personeelsinzet VTE	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Werkingsmiddelen (netto)	€ 4.600,00	€ 1.300,00	€ 4.600,00	€ 850,00	€ 850,00
<i>Verplaatsingskost</i>	€ 850,00	€ 850,00	€ 850,00	€ 850,00	€ 850,00
<i>Werkingsmateriaal</i>	€ 450,00	€ 450,00	€ 450,00	€ 0,00	€ 0,00

Communicatie	€ 3.300,00	€ 0,00	€ 3.300,00	€ 0,00	€ 0,00
--------------	------------	--------	------------	--------	--------

Andere zakelijke elementen ter ondersteuning

- Database partners en sleutelfiguren in het ondersteunen en beantwoorden van vragen rond burgerschap
- Digitale ingang voor vragen (toegankelijkheid, aanspreekbaarheid, snelheid)
- Registreren van vragen en connecties

SD 2: SLDR versnelt de transitie naar meer flourerende gemeenschappen door het faciliteren van bovenlokale samenwerking tussen burgerinitiatieven en bovenlokale partners.

Het bondgenootschap verenigt mensen, initiatieven en organisaties met de gedeelde ambitie om meer burgerschap te stimuleren. In plaats van afzonderlijk te opereren op kleine eilandjes, zet het bondgenootschap in op een vrij-gelijke samenwerking waarin krachten worden gebundeld. Door deze samenwerking te versterken, versnelt het bondgenootschap de beweging naar flourerende gemeenschappen in Vlaanderen. SLDR ondersteunt dit door een kader te bieden waarin open samenwerking kan groeien op basis van gedeeld belang met vrije uitwisseling van kennis en ervaringen zonder eigendomsrechten.

Link met de analyse

De behoefte van onze stakeholders aan een bovenlokaal platform dat kennisdeling faciliteert, sluit nauw aan bij de ambitie van het bondgenootschap. Als drager van kennisuitwisseling en inspirerende voorbeelden ondersteunt het bondgenootschap een bredere visie, zoals in de analyse benoemd: het leren van andere lokale ecosystemen en het versterken van lokale gemeenschappen door hen een bredere context te bieden.

Daarnaast benadrukt de analyse de noodzaak van vernieuwende samenwerkingsmodellen. De verschuivingen en de hybride aard van de relaties tussen overheid, markt en middenveld maken duidelijk dat traditionele grenzen vervagen. Dit creëert kansen voor het bondgenootschap om als centraal platform op te treden en samenwerking tussen diverse actoren mogelijk te maken. Tegelijkertijd wijst de analyse op het afnemende vertrouwen van burgers in traditionele overheden en de groeiende vraag naar directe betrokkenheid bij beleidsvorming. Dit onderstreept de drijfkracht van het bondgenootschap om inclusieve samenwerking te stimuleren.

Primaire strategische entiteiten

- Lokale trekkers, initiatiefnemers en pioniers
- Burgerinitiatieven, burgercollectieven en commons
- Bondgenoten en medestanders
- Bovenlokale organisaties en bewegingen
- Actieve burgers
- Lokale en bovenlokale beleidsmakers

Beschrijving van beoogde impact

Beweging versterkt florenderende gemeenschappen	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis, inzichten en praktijken stromen vrij. • Samenwerking tussen lokale initiatieven en bovenlokale partners neemt toe. • Bewustzijn van het belang van burgerschap neemt toe. • De reikwijdte van lokale initiatieven wordt groter. • Groeiende kritische en reflectieve cultuur. • Er zijn meer florenderende gemeenschappen in Vlaanderen.
Toename van collectieve impact	<ul style="list-style-type: none"> • Versnelde vernieuwende oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. • Nieuwe vormen van hybride samenwerking tussen burger, overheid en markt. • Toename van experimenten met schaalbare oplossingen. • Duurzame verandering en verbetering van de kwaliteit van samenleven.

OD 5: SLDR faciliteert het 'Bondgenootschap Florenderende Gemeenschap' als platform voor florenderende gemeenschappen in Vlaanderen.

SLDR draagt met de uitvoering van SD 1 zelf bij aan de inhoudelijke voeding van het bondgenootschap. Daarnaast biedt ze een warm nest waarbinnen het bondgenootschap zich kan ontwikkelen. SLDR faciliteert het Bondgenootschap Florenderende Gemeenschap door een context te creëren waarin vrij-gelijke samenwerking mogelijk is, zonder het bondgenootschap zelf te claimen. De stichting bouwt aan een omgeving waarin diverse actoren over structurele en sectorale grenzen heen samenkomen, elkaars belangen respecteren en gezamenlijk een gedeeld toekomstperspectief nastreven.

We werken aan de condities die toelaten om:

- Een positief klimaat voor bovenlokale samenwerking te creëren.
- Nieuwe leer- en ontwikkelkansen te creëren.
- Gedeelde verantwoordelijkheid te stimuleren.
- Voldoende witruimte te creëren voor samenwerking en experiment.
- Gelijke toegang tot middelen, kennis en infrastructuur te waarborgen.
- Waardering te tonen voor het talent, het engagement en de bijdrage van elke bondgenoot.

Acties en deelacties

Faciliteren van het bondgenootschap	Organiseren bijeenkomsten van het bondgenootschap (4 per jaar)	2026 - 2030
	Faciliteren en organisatie van fondsenwerving	2026 - 2030
	Faciliteren en hosten nieuwsbrief FG (5 nieuwsbrieven per jaar)	2026 - 2030
	Coördinatie ontwikkeling platformsite	2026
	Faciliteren en hosten van de platformsite	2026 - 2030
	Onze locatie toegankelijk maken als nest voor bondgenoten	2026
	(tijdelijke) juridisch en zakelijk onderkomen voor het bondgenootschap	2024 - 2027

Indicatoren

- Aantal florerende gemeenschappen in Vlaanderen (platformsite / dynamische kaart).
- Doelgerichte communicatiestrategie: platformwebsite, nieuwsbrief en social media.
- Aantal nieuwsbrieven: 5 nieuwsbrieven per jaar gepubliceerd en verspreid + analyse.
- Er is een platformsite (2027) + analyse van gebruik.
- Groei in bondgenoten (jaarlijks geregistreerd).
- Aantal bijeenkomsten bondgenootschap: minimaal 4 per jaar.
- Campagne fondsenwerving: uitgewerkt, getest en operationeel
- Groei in aantal medestanders en deelhouders (registratie en engagement).
- Groei in fondsen (financieel verslag).
- Er is minstens één bijeenkomst per jaar voor deelhouders.

Monitoring en opvolging

- Databasebeheer: kwantitatieve gegevens worden bijgehouden in Salesforce.
- Mailchimp analytics: bereik, open rate, click-through rate, engagement, interactie.
- Analytische tool : sociale media engagement (Insights, LinkedIn Analytics, YT-Studio)
- Websitegebruik: wordt systematisch gemonitord (Google Analytics):
- Peer-to-peer en focusgesprekken: systematisch ingezet om inzicht te verwerven in het narratief van het bondgenootschap door gesprekken met bondgenoten, belanghebbenden en potentiële deelhouders.

Mensen en middelen

	2026	2027	2028	2029	2030
Personeelsinzet VTE	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Werkingsmiddelen (netto)	€ 13.030,00	€ 10.750,00	€ 11.230,00	€ 10.750,00	€ 11.230,00
<i>Verplaatsingskost</i>	€ 5.180,00	€ 5.000,00	€ 5.180,00	€ 5.000,00	€ 5.180,00
<i>Werkingskosten</i>	€ 450,00	€ 150,00	€ 450,00	€ 150,00	€ 450,00
<i>Communicatiekosten</i>	€ 6.400,00	€ 4.600,00	€ 4.600,00	€ 4.600,00	€ 4.600,00
<i>Catering bijeenkomsten werkmomenten</i>	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00

Andere zakelijke elementen ter ondersteuning

- Koppeling Salesforce aan platformwebsite (inschrijvingen, nieuwsbrief, inventaris lokale praktijken)
- Kosten hosting, licenties, software en abonnementen

OD 6: SLDR ontwikkelt een doeltreffende platformstrategie voor het 'Bondgenootschap Florerende Gemeenschap' die de transitie versnelt naar meer florerende gemeenschappen.

SLDR past haar model 'Social Platform Design' (zie hoofdstuk 1.6 Ons model: Social Platform Design) toe op het bondgenootschap en ontwikkelt samen met de bondgenoten een doeltreffende platformstrategie die de doelstellingen van het bondgenootschap in praktijk brengt. Binnen de strategie streven we naar een hoge mate van wederkerigheid (leer- en waardestromen) tussen verschillende florerende gemeenschappen onderling en de betrokken partners.

We werken aan de condities die toelaten om:

- Bovenlokale samenwerking te versterken.

- Collectief leren te ontwikkelen.
- Gedeelde verantwoordelijkheid te bevorderen.
- Wederkerigheid te stimuleren.
- Voldoende witruimte te creëren voor samenwerking en experiment.
- Gelijke toegang tot middelen, kennis en infrastructuur te waarborgen.
- Waardecreatie mogelijk te maken en te ondersteunen.

Acties en deelacties

Faciliteren en ontwikkelen van een platform strategie	Faciliteren 'bron architecten' binnen het bondgenootschap	2026 - 2030
	Platform narratief ontwikkelen	2024
	Fase 1: lokaal en bovenlokaal ecosysteem in kaart brengen	2024 - 2025
	Fase 2: Sleutelentiteiten bepalen en entiteitenportretten opmaken	2025
	Fase 3: Collectieve impact beschrijven en bovenlokaal narratief aanscherpen	2026
	Fase 4: Analyse van de leer- en waardestromen	2026
	Fase 5: Platformstrategie ontwerpen / hefboomen voor ecosystemische beweging	2026
	Fase 6: Platform ervaringen en testopstellingen opzetten (minimaal werkbaar platform)	2027
	Fase 7: Groeiversnelling (permanente evaluatie en bijsturing)	2027 - 2030

Indicatoren

- Er is een groep 'bron architecten'.
- Er is een platform narratief ontwikkeld, getest (peer-to-peer en testopstelling) en bijgestuurd.
- Er is een ecosysteem canvas opgemaakt voor het lokaal en bovenlokaal ecosysteem.
- Er zijn minstens 20 entiteitenportretten gemaakt van sleutelentiteiten.
- De stappen binnen het platformtraject zijn doorlopen, gedocumenteerd en beschreven.
- Er is een werkende platformstrategie ontwikkeld, getest en bijgestuurd (bovenlokale testopstelling).
- Het bondgenootschap wordt groter en heeft impact.

Monitoring en opvolging

- Databasebeheer: kwantitatieve gegevens worden bijgehouden in Salesforce.
- Analytische tool: nieuwsbrief (Mailchimp analytics), sociale media engagement (Insights, LinkedIn Analytics, YT-Studio)
- Platformwebsite: analyse van actieve deelnemers en interacties (Google Analytics).
- Platform analyse: opvolgen en meten van het aantal nieuwe verbindingen tussen entiteiten.
- Peer-to-peer gesprekken: feedback van bondgenoten en sleutelentiteiten over hun verbondenheid.
- Bondgenoten monitoren samen de toename van actieve lokale groepen en initiatieven.

Mensen en middelen

	2026	2027	2028	2029	2030
Personeelsinzet VTE	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Werkingsmiddelen (netto)	€ 9.600,00	€ 9.600,00	€ 7.150,00	€ 7.150,00	€ 6.150,00
<i>Verplaatsingskost vaste medewerkers</i>	€ 2.400,00	€ 2.400,00	€ 2.400,00	€ 2.400,00	€ 2.400,00
<i>Werkingskost 'bron architecten'</i>	€ 900,00	€ 900,00	€ 450,00	€ 450,00	€ 450,00
<i>Catering bijeenkomsten 'bron architecten'</i>	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00
<i>Externe diensten en freelance inzet</i>	€ 6.000,00	€ 6.000,00	€ 4.000,00	€ 4.000,00	€ 3.000,00

SD 3: SLDR verandert structureel de lokale condities en spelregels waardoor burgers en lokale besturen partners worden in het aanpakken van complexe uitdagingen.

De lokale overheid vervult een sleutelrol in het creëren van goede condities voor burgerinitiatief. Haar beleid en de spelregels die zij opstelt, hebben een directe invloed op het stimuleren of beperken van vrijwillig engagement binnen de gemeenschap. SLDR wil beter begrijpen hoe regelgeving, spelregels en lokaal beleid inwerken op het ontstaan en versterken van burgerinitiatieven. Door veilige testomstandigheden te creëren waarbinnen burgers en lokale overheid kritisch de bestaande spelregels onder de loep nemen, ze aanpassen en testen, willen we inzicht krijgen in hun impact en mogelijke verbeteringen.

Link met de analyse

Uit de contextanalyse blijkt dat ruimte voor experiment en erkenning van diverse perspectieven, partnerschap en innovatie bevordert. In de huidige maatschappelijke dynamiek is een sterk partnerschap tussen lokale overheden en burgers cruciaal, maar uitdagend. Het dalende vertrouwen in de overheid wijst op een groeiende kloof: burgers ervaren de overheid als bureaucratisch en onpersoonlijk, wat kan leiden tot een terughoudendheid in burgerschap. Door lokale besturen te helpen om, in dialoog met burgers, deze kloof te zien, te analyseren, te begrijpen en samen de condities te veranderen, creëren we samenwerking die kan bijdragen om de kloof te dichten.

Daarnaast speelt de noodzaak voor een vernieuwende benadering van partnerschappen in een diverse en steeds veranderende samenleving een sleutelrol. De demografische trends, zoals de toenemende diversiteit en vergrijzing, benadrukken de urgentie van inclusieve en innovatieve aanpak. Diversiteit en complexiteit brengen specifieke uitdagingen met zich mee die vereisen dat lokale besturen niet alleen de traditionele structuren herzien maar ook ruimte creëren voor nieuwe vormen van lokaal initiatief en vitale coalities.

Primaire strategische entiteiten

- Actieve burgers
- Lokale trekkers, initiatiefnemers en pioniers
- Lokale beleidsmakers
- Burgerinitiatieven, burgercollectieven en commons
- Lokale organisaties en verenigingen

Beknopte beschrijving van de beoogde impact

Partnerschap tussen burgers en lokale overheden	<ul style="list-style-type: none">• Burgers en lokale besturen werken gelijkwaardig samen aan uitdagingen.• Groeiend vertrouwen door partnerschap tussen lokale entiteiten.• Groei in gedeeld eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid.
Verandering in lokale condities en spelregels	<ul style="list-style-type: none">• Groei van bewustzijn rond de impact van spelregels en condities.• Nieuwe inzichten in de spelregels en condities.• Beleid dat beter aansluit op de noden van vrijwillig engagement.• Lokale besturen kunnen adaptiever omgaan met complexiteit.

Groei in burgerschap en burgerinitiatief	<ul style="list-style-type: none"> • Burgers voelen zich versterkt, engagement groeit. • Gemeenschappen worden sterker en zelfsturend door betere condities. • Toename van innovatieve initiatieven • Meer florerende gemeenschappen.
Duurzame maatschappelijke verandering	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusiever beleid: uiteenlopende perspectieven komen in beeld. • Samenwerking en innovatie leiden tot duurzamere oplossingen. • Burgers voelen zich gehoord, gewaardeerd en betrokken.

OD 7: SLDR zet minimaal 2 lokale onderzoeksplekken op waar burgers en de lokale overheid samen de condities en spelregels verbeteren voor burgerschap en burgerinitiatief.

SLDR zet twee lokale onderzoeksplekken op waar burgers en lokale overheid samenwerken aan betere condities en spelregels voor burgerschap en burgerinitiatief. Met academische partners voeren we praktijkonderzoek uit in twee lokale contexten in goede startcondities. In deze onderzoeksplekken onderzoeken burgers en overheden gezamenlijk wat nodig is om vrijwillig engagement te stimuleren en te versterken. Door mogelijkheden te testen, impact te meten en bij te sturen, ontstaan inzichten en verbeteringen die bijdragen aan florerende gemeenschappen.

We werken aan de condities die toelaten om:

- Sterk lokaal partnerschap tussen burgers en overheid te bevorderen.
- Erkenning en waardering te tonen voor vrijwillig engagement.
- Een rijke voedingsbodem te creëren voor burgerschap en burgerinitiatief.
- Bewustwording te vergroten van de impact van spelregels en condities.
- Collectief te leren en te ontwikkelen.
- Verantwoordelijkheid te delen.
- Ruimte te bieden voor samenwerking en experiment.

Acties en deelacties

Faciliteren en ontwikkelen van een platform strategie	Partnerschap opbouwen met academische instellingen en partnerorganisaties	2026
	Bepalen opstellen van startcondities en voorwaarden voor onderzoeksplekken	2026
	Prospectie, voorstelling en selectie	2026
	Opstart en van twee onderzoeksplekken, installatie leer- en onderzoeksgroep	2026 - 2027
	Faciliteren en begeleiden lokale onderzoek- en leerproces	2026 - 2029
	Lokale testopstellingen: testen, evalueren, bijsturen, impactmeting	2026 - 2029
	Verwerken van de resultaten en bundeling van de inzichten	2028 - 2030

Indicatoren

- Er is partnerschap met één of meerdere academische partners.
- Er is een engagementsverklaring en een partnerschapsovereenkomst met burgers en lokale overheden.
- Er is een onderzoeksmethode en stappenplan uitgewerkt.

- Het leer- en onderzoekstraject wordt permanent geregistreerd en gedocumenteerd.
- Elke onderzoeksplek heeft een actieve, vrijwillige leergroep.
- Indicatoren voor resultaat en impact worden binnen het onderzoeksproject met betrokkenheid van burgers en de lokale overheid bepaald en opgevolgd.
- We registreren activiteiten: groeps- en denkmomenten, testopstellingen, leermomenten, initiatieven.
- We registreren deelnemers en betrokkenheid: aantal, profiel en diversiteit (leeftijd, achtergrond).

Monitoring en opvolging

- Databasebeheer: kwantitatieve gegevens worden geregistreerd in Salesforce.
- In afstemming met academische partners creëren we een methode om resultaat en impact op de volgende: inzicht in condities en spelregels, effect van verandering, toename in betrokkenheid, verbondenheid, gedragsverandering, cultuurverandering, toename in burgerschap en burgerinitiatief.

Mensen en middelen

	2026	2027	2028	2029	2030
Personeelsinzet VTE	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Werkingsmiddelen (netto)	€ 2.000,00	€ 1.200,00	€ 1.200,00	€ 1.200,00	€ 1.200,00
<i>Verplaatsingskost vaste medewerkers</i>	<i>€ 2.000,00</i>	<i>€ 1.200,00</i>	<i>€ 1.200,00</i>	<i>€ 1.200,00</i>	<i>€ 1.200,00</i>

OD 8: SLDR verspreidt de nieuwe inzichten uit de lokale leerplekken waar burgers en lokale overheid samen de condities verbeterden voor burgerschap en burgerinitiatief.

SLDR publiceert en verspreidt de onderzoeksresultaten, inzichten en ervaringen uit de twee onderzoeksplekken met als doel burgers en lokale overheden te ondersteunen in effectieve samenwerking om condities en spelregels voor burgerschap en burgerinitiatieven te verbeteren. Door deze lessen te vertalen naar concrete inzichten, aanbevelingen en praktische werkinstrumenten bieden we handvatten die toepasbaar zijn in andere lokale contexten. Hiermee versterken we de transitie naar meer florerende en veerkrachtige gemeenschappen.

We werken aan de condities die toelaten om:

- Bewustwording te vergroten van de impact van spelregels en condities.
- Een rijke voedingsbodem te creëren voor burgerschap en burgerinitiatief.
- Een sterk lokaal partnerschap tussen burgers en overheid te bevorderen.

Acties en deelacties

Publiceren en verspreiden van onderzoeksresultaten en ontwikkelen van een platform strategie	Bundelen van onderzoeksresultaten en inzichten	2026 - 2029
	Publicatie: partnerschap met academische instellingen, lokale betrokkenen en partners	2028 - 2029
	Communicatie en verspreiding	2029 - 2030
	Voorstelling op leerbijeenkomst 'Burgerkracht Bootcamp'	2030

Indicatoren

- Er is een onderzoeksrapport.

- Er is een publicatie van de inzichten, aanbevelingen en praktische werkinstrumenten.
- Er is een georganiseerde lanceringsmoment 'Burgerkracht Bootcamp'.
- Er is een promotie- en verspreidingsstrategie: (bijeenkomsten, webinar, workshop).
- We monitoren de verspreiding: aantal, downloads.
- Waardering van publicatie door gebruikers.
- Bereik en toepasbaarheid van de verspreide inzichten in andere lokale contexten.
- Mate van bewustwording en gedragsverandering bij betrokken partijen rond spelregels en condities.

Monitoring en opvolging

- Databasebeheer: kwantitatieve gegevens worden geregistreerd in Salesforce.
- We verzamelen feedback tijdens en na lanceringsmomenten of verspreidingsmomenten.
- Narratieve harvesting: we verzamelen leeservaringen van mensen die de publicatie gelezen hebben en/of ermee aan de slag gaan binnen hun eigen lokale context.
- We organiseren 2 (peer-to-peer) gesprekken in niet-betrokken lokale contexten en peilen naar toepasbaarheid van de inzichten, aanbevelingen en werkinstrumenten.

Mensen en middelen

	2026	2027	2028	2029	2030
Personeelsinzet VTE	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Werkingsmiddelen (netto)	€ 280,00	€ 280,00	€ 1.780,00	€ 7.280,00	€ 3.280,00
<i>Verplaatsingskost</i>	€ 280,00	€ 280,00	€ 280,00	€ 280,00	€ 280,00
<i>Communicatie</i>				€ 3.000,00	€ 3.000,00
<i>Partners: freelance medewerkers</i>			€ 1.500,00	€ 4.000,00	

3.4. Mijlpalen 2026 - 2027

We schetsen hieronder de belangrijkste mijlpalen die de voortgang van onze ambities zichtbaar maken. We schetsen de belangrijkste realisaties per jaar in de uitvoering van dit plan en geven onderaan een schematisch overzicht van de sleutelmomenten.

Leerplekken (OD1)

- 2026 - 2030: permanent 12 actieve leerplekken
- 2026: Installatie van twee nieuwe leerplekken focus op gedeelde verantwoordelijkheid
- 2028: Installatie van een leerplek met focus op regeneratieve waardecreatie

Lokale burgerinitiatieven zichtbaar maken (OD2)

- 2026 - 2030: jaarlijks BloeiSpot-project
- 2026 - 2030: jaarlijks 7 videoportretten, 4 burgerinitiatieven in beeld
- 2026 - 2030: jaarlijks 5 nieuwsbrieven Florerende Gemeenschap

Leermomenten opzetten en leerinzichten delen (OD3)

- 2026 - 2030: jaarlijks 6 regionale Schakelmomenten voor burgerinitiatieven
- 2026 - 2030: jaarlijks partnerschap in minimaal 1 bovenlokale leermomenten
- 2026: eerste editie 'Bloeiende Buurten Bus' bustour langs goede voorbeelden
- 2028: tweede editie 'Bloeiende Buurten Bus' bustour langs goede voorbeelden
- 2030: 'Burgerkracht Bootcamp' leerbijeenkomst rond de staat van burgerschap

Ondersteuning lokale trekkers, initiatiefnemers en pioniers (OD4)

- 2026: 'Durf & Doe Desk' opstart helpdesk voor burgerinitiatief
- 2025: ontwikkelen tool: lokale reflectie, ontwikkeling, evaluatie
- 2026: verspreiding tool: lokale reflectie, ontwikkeling, evaluatie
- 2026: ontwikkeling tool: in kaart brengen van een lokaal ecosysteem
- 2027: verspreiding tool: in kaart brengen van een lokaal ecosysteem

Bondgenootschap Florerende Gemeenschap (OD5 en OD6)

- 2026 - 2030: jaarlijks 4 bijeenkomsten van het bondgenootschap
- 2026: opstart fondsenwerving 'Florerende Gemeenschap'
- 2026 - 2030: 5 nieuwsbrieven per jaar
- 2026: opstart platform website
- 2026 - 2027: ontwikkelen en testen platformstrategie
- 2027 - 2030: platformstrategie operationeel

Lokale onderzoeksplekken spelregels en condities burgerschap (OD7 en OD8)

- 2026: Opstart twee onderzoeksplekken
- 2026 - 2029: twee actieve onderzoeksplekken in partnerschap
- 2028 - 2029: publicatie onderzoeksproject

	2026	2027	2028	2029 ²⁶	2030
OD1	Permanent 12 actieve leerplekken				
	2 nieuwe leerplekken: gedeelde verantwoordelijkheid		Nieuwe leerplek: regeneratieve waardecreatie		
OD2	Jaarlijks BloeiSpot-project Jaarlijks 7 videoportretten, 4 burgerinitiatieven in beeld				
OD3	Jaarlijks 6 regionale Schakelmomenten voor burgerinitiatieven Jaarlijks partnerschap in minimaal 1 bovenlokale leermomenten				
	1e 'Bloeiende Buurten Bus'		2e 'Bloeiende Buurten Bus'		'Burgerkracht Bootcamp'
OD4	'Durf & Doe Desk'				
	Verspreiding tool: lokale reflectie, ontwikkeling, evaluatie	Verspreiding tool: lokaal ecosysteem in kaart			
OD5	Jaarlijks 4 bijeenkomsten van het bondgenootschap Jaarlijks 5 nieuwsbrieven Florerende Gemeenschap				
	Opstart fondsenwerving 'Florerende Gemeenschap' Ontwikkeling platform website	platform website operationeel			
OD6	Ontwikkelen en testen platformstrategie		Platformstrategie operationeel		
OD7	2 actieve onderzoeksplekken in partnerschap				
OD8				Publicatie onderzoeksproject	

²⁶ Planningsjaar volgende beleidsperiode

3.5. Relevantie, uitstraling en spreiding van de werking

3.5.1. Relevantie van de werking voor het Nederlandse taalgebied

- **Focus op florerende gemeenschappen.** De werking van SLDR stimuleert burgerschap en burgerinitiatief over het volledige Nederlandse taalgebied. Door lokale initiatieven zichtbaar te maken en bovenlokale samenwerking te ondersteunen, wordt de maatschappelijke betrokkenheid in het hele Nederlandse taalgebied versterkt.
- **Inclusieve veerkrachtige samenleving.** SLDR richt zich expliciet op de uitdagingen zoals beschreven in onze contextanalyse. Deze sluiten aan bij bredere sociaal-maatschappelijke trends in Vlaanderen en zijn in elke lokale context herkenbaar en voelbaar.
- **Innovatieve samenwerkingsmodellen.** SLDR bevordert gelijkwaardige samenwerking tussen burgers, overheden en organisaties, gericht op het delen van verantwoordelijkheid en het ontwikkelen van vernieuwende oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. De inzichten die we daarbij opdoen, hebben relevantie voor alle lokale gemeenschappen binnen het Nederlandse taalgebied.
- **Kennisdeling en collectief leren.** Inzichten, tools en publicaties worden gedeeld binnen het Vlaamse netwerk en hebben potentie om ook in Brussel en bredere Nederlandstalige gemeenschappen toegepast te worden.
- **Beleidsbeïnvloeding en maatschappelijke impact.:** SLDR werkt rechtstreeks aan verbetering van spelregels en condities die burgerschap versterken. Dit biedt inspiratie en hanteerbare modellen die toepasbaar zijn in elke lokale context.

3.5.2. Spreiding van de werking over het Nederlandse taalgebied

OD1: Leerplekken

We richten ons - binnen het haalbare - op een meer evenwichtige spreiding van actieve leerplekken over Vlaanderen, met bijzondere aandacht voor diversiteit in contexten en uitdagingen.

OD2: Zichtbaarheid lokale burgerinitiatieven:

- **BloeiSpot-project.** Jaarlijks één project met spreiding over alle Vlaamse provincies tijdens deze beleidsperiode.
- **Content** (videoportretten en burgerinitiatieven in beeld) wordt verzameld uit het volledige Nederlandse taalgebied.
- Met onze **communicatie** (website, social media, nieuwsbrief, campagne) richten we ons op een brede verspreiding naar alle lokale gemeenschappen in Vlaanderen.

OD3: Leermomenten opzetten en leerinzichten delen

- **Regionale Schakelmomenten.** Jaarlijks 6 momenten, gespreid over Vlaanderen, met een regionale en provinciale instroom van lokale trekkers, initiatiefnemers en pioniers. Deze momenten worden specifiek afgestemd op de diversiteit aan gemeenschappen en contexten in elke provincie.
- **Bovenlokale leermomenten.** Eén leermoment per jaar in samenwerking met partners, jaarlijks op een andere locatie in Vlaanderen, met brede instroom uit diverse gemeenschappen en provincies.

- **'Bloeiende Buurten Bus'**. Twee edities met routes die minimaal twee provincies doorkruisen en goede voorbeelden uit verschillende regio's belichten. Toegankelijk voor deelnemers uit het volledige Nederlandse taalgebied.
- **'Burgerkracht Bootcamp'**. Georganiseerd op een centraal gelegen en goed bereikbare locatie, met deelname van een breed scala aan belanghebbenden, waaronder Vuurmakers, Meemakers, lokale trekkers, pioniers, academici, lokale en bovenlokale sleutelfiguren en politici, uit het volledige Nederlandse taalgebied.

OD4: Ondersteuning lokale initiatiefnemers

- **Durf & Doe Desk** toegankelijk voor vragen van burgerinitiatieven uit heel Vlaanderen.
- **Ontwikkeling en verspreiding van tools** gericht op brede toepassing en verspreiding binnen lokale gemeenschappen (burgerinitiatieven) over heel Vlaanderen. De tools worden ontwikkeld met aandacht voor diversiteit en toepasbaarheid in verschillende contexten.

OD5 en OD6: Bondgenootschap Florenderde Gemeenschap

- **Platformsite Florenderde Gemeenschap** faciliteert kennisdeling, samenwerking en zichtbaarheid tussen lokale en bovenlokale initiatieven, met als doel het versnellen van de transitie naar florerende gemeenschappen in Vlaanderen.
- **Bondgenootschap**. We zoeken actief naar bondgenoten en medestanders uit alle regio's en gemeenschappen in Vlaanderen. We organiseren de bijeenkomsten van het bondgenootschap (4 per jaar) met spreiding over Vlaanderen.

OD7 en OD8: Onderzoekspotjes, publicatie en verspreiding inzichten

- **Publicatie en verspreiding inzichten uit twee onderzoekspotjes**. Door deze lessen te vertalen naar concrete inzichten, aanbevelingen en praktische werkinstrumenten bieden we handvatten die toepasbaar zijn in andere lokale contexten in Vlaanderen.

4. Sociaal-culturele functies en rollen

4.1. Sociaal-culturele functies en functiemix

4.2. Sociaal-culturele rollen



4. Sociaal-culturele functies en rollen

4.1. Sociaal-culturele functies en functiemix

De kern van de werking van SLDR zit vervat in de functiemix van de '**leerfunctie**' en de '**gemeenschapsvormende functie**'. Daar kiezen we expliciet voor en daarin specialiseren we ons verder.

De keuze voor deze functiemix is logisch. Ze sluit perfect aan bij onze missie om burgerschap te versterken en vanuit burgerschap te bouwen aan meer florerende gemeenschappen. Het stimuleren van leerprocessen (individueel en collectief leren) biedt individuen en groepen de kans om hun potentieel te ontwikkelen, nieuwe kennis op te doen en gezamenlijk oplossingen te vinden voor complexe uitdagingen. Tegelijkertijd creëert de gemeenschapsvormende functie een context waarin dit leren kan renderen. Door in te zetten op relaties, verbondenheid en samenwerking op het niveau van lokale gemeenschappen, stimuleren we de inclusiviteit, de veerkracht en de wendbaarheid van gemeenschappen om met de uitdagingen van vandaag om te gaan. Samen vormen deze functies een krachtige combinatie die ons in staat stelt om op lokaal niveau impact te maken en tegelijkertijd bij te dragen aan bredere maatschappelijke transitie.

4.1.1. Leerfunctie

Leren zit in het DNA van SLDR. Vanuit onze vroegere erkenning als 'Gespecialiseerde vormingsinstelling' en onze rijke traditie als 'Volkshogeschool' is de keuze om de leerfunctie centraal te stellen vanzelfsprekend. We bouwen verder op expertise, maar zoeken ook telkens naar nieuwe insteken rond leren. In onze huidige visie op leren zetten we 'collectief leren' centraal als motor voor verandering en het versterken van burgerschap in florerende gemeenschappen. We zien leren als een dynamisch, inclusief en contextueel proces dat bijdraagt aan de versterking van mensen en gemeenschappen.

Kern van onze visie op leren

- **Collectief leren als motor voor verandering.** Leren gebeurt in interactie met anderen. Het versterkt verbondenheid en vergroot het gedeelde bewustzijn binnen gemeenschappen. SLDR faciliteert deze processen door leerplekken en experimenten op te zetten waarin mensen samen reflecteren, kennis delen en nieuwe ideeën ontwikkelen. Wat we leren, de inzichten die we verwerven, delen we met anderen om zo lokale gemeenschapsvorming aan te zwengelen op andere plekken.
- **Leren in context.** Leren vindt plaats in de directe leefwereld van mensen, waar uitdagingen en mogelijkheden zich voordoen. Voor ons is dat de context van de lokale gemeenschap. Door een ecosystemische benadering worden lokale condities in kaart gebracht en een leercontext opgezet die specifiek inspeelt op de verbinding tussen individu (burgers, burgerschap) en het collectieve (gemeenschap en uitdagingen).
- **Inclusiviteit en diversiteit.** We zetten inclusieve leeromgevingen op die toegankelijk zijn voor iedereen die deelgenoot is (wil zijn) van een gemeenschap. We moedigen verschil in perspectief aan in plaats van verschil weg te duwen. Dit zorgt voor rijke leerervaringen die bruggen bouwen binnen - en via het bondgenootschap ook tussen - gemeenschappen.
- **Actiegericht leren.** We koppelen leren aan doen. Door samen met mensen experimenten en prototypes op te zetten, wordt leren concreet en tastbaar. De opgedane inzichten worden

direct ingezet om verandering teweeg te brengen binnen de lokale gemeenschap. We bedenken, ontwikkelen, testen, evalueren, leren en sturen vanuit nieuwe inzichten bij.

- **Resonantie:** Leren draait in onze kijk om resonantie, waarbij mensen zich gehoord, gewaardeerd en verbonden voelen. Dit creëert een intrinsieke motivatie om actief bij te dragen aan het leerproces en aan het bouwen aan hun florierende gemeenschap.

Centraal in onze aanpak

- **Ecosystemische leerplekken.** We zetten leerplekken op waar verschillende entiteiten (individuen en groepen) samenwerken aan lokale uitdagingen, experimenteren met nieuwe ideeën en collectieve oplossingen ontwikkelen.
- **Faciliteren van leerprocessen.** We ondersteunen leren door stimulerende leercontexten te creëren, zelf in het leerproces te stappen, perspectieven samen te brengen, het stellen van prikkelende vragen en het creëren van ruimte voor reflectie en dialoog.
- **Tools en methodieken.** We ontwikkelen en delen praktische tools die lokale mensen en gemeenschappen helpen hun eigen leerprocessen te structureren en te optimaliseren. We vertrekken van ons model 'Social Platform Design'.
- **Delen van inzichten.** Onze opgedane kennis en leerervaringen worden breed gedeeld via publicaties, bijeenkomsten, leermomenten, communicatiekanalen en in de toekomst via het digitaal platform van het bondgenootschap. We doen dit om collectief leren te versnellen en te versterken.

Deze visie op leren maakt SLDR tot een drijvende kracht in het sociaal-culturele werkveld, waar leren niet alleen een doel is, maar ook een middel om maatschappelijke verandering en verbinding te realiseren.

4.1.2. Gemeenschapsvormende functie

SLDR ziet gemeenschapsvorming als een krachtig proces dat mensen verbindt, relaties versterkt en samenwerking stimuleert met als doel lokale gemeenschappen veerkrachtiger, inclusiever en rechtvaardiger te maken. Gemeenschapsvorming is voor SLDR niet alleen een middel om lokale uitdagingen aan te pakken maar ook een waarde op zich: het creëert plekken waar mensen zich thuis voelen, eigenaarschap ervaren en vanuit betrokkenheid actief bijdragen aan de samenleving.

- **Gemeenschappen als schatkamers van potentieel.** Elke gemeenschap zit vol talent, kennis en energie. Door mensen samen te brengen rond gedeelde doelen, mobiliseren we dit potentieel vanuit een sterk geloof in wat mensen kunnen.
- **Verbinding en inclusiviteit.** We versterken sociale banden en creëren ruimte voor ontmoeting en dialoog. Met een inclusieve aanpak waarderen we verschillen en zorgen we dat iedereen kan bijdragen.
- **Eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid.** We zien gemeenschapsvorming als een proces waarin mensen niet alleen deelnemers zijn, maar ook mede-eigenaren. Door gezamenlijk verantwoordelijkheid te dragen, groeit het gevoel van eigenaarschap en worden mensen deelhouder van hun eigen gemeenschap.
- **Over grenzen heen werken.** In het bondgenootschap zoeken we verbindingen die het lokale overstijgen. Dit bevordert samenwerking en wederkerigheid op lokaal en bovenlokaal niveau.
- **Duurzame gemeenschappen.** Gemeenschapsvorming richt zich niet alleen op het hier en nu, maar ook op de toekomst. SLDR werkt aan gemeenschappen die veerkrachtig zijn en flexibel kunnen inspelen op veranderingen en toekomstige uitdagingen.

Centraal in onze aanpak

- **Leerplekken als broedplaatsen voor gemeenschapsvorming.** SLDR creëert leerplekken waarin gemeenschapsvorming centraal staat. Hier worden experimenten opgezet om de condities voor gemeenschapsvorming te versterken en meer burgerschap op te wekken.
- **Inclusieve processen:** SLDR faciliteert processen waarin verschillende stemmen gehoord worden en diverse perspectieven samenkomen. Dit gebeurt door groepsgesprekken, activiteiten en trajecten die ontmoeting en samenwerking bevorderen.
- **Lokaal eigenaarschap:** Gemeenschapsvorming wordt lokaal aangestuurd. SLDR ondersteunt bewoners, pioniers en lokale initiatiefnemers in het ontwikkelen van hun ideeën en het versterken van hun rol binnen de gemeenschap.
- **Bovenlokale verbindingen.** SLDR brengt gemeenschappen met elkaar in contact om te leren van elkaars successen en uitdagingen. Dit versterkt het collectieve bewustzijn en bevordert een bredere beweging richting florerende gemeenschappen.

Deze visie benadrukt dat gemeenschapsvorming niet alleen een doel is maar een proces dat gemeenschappen transformeert en mensen inspireert om samen te bouwen aan een inclusieve en veerkrachtige samenleving. Onze aanpak biedt ruimte voor experiment, eigenaarschap en verbinding, wat leidt tot duurzame maatschappelijke impact.

4.2. Sociaal-culturele rollen

4.2.1. Laborol

Maatschappelijk belang

Als maatschappelijk laboratorium biedt SLDR ruimte voor experiment en innovatie. Deze rol is cruciaal in een samenleving waar bestaande oplossingen tekortschieten bij het aanpakken van complexe vraagstukken. SLDR fungeert als een broedplaats waar nieuwe ideeën worden ontwikkeld, getest en verfijnd, met als doel nieuwe maatschappelijke spelregels te introduceren. Uniek aan onze aanpak is dat wij dit doen 'met' de burgers zelf en niet in opdracht 'voor' de burgers. We geloven heel erg in mensen en burgerschap en kiezen er bewust voor om mensen zelf de touwtjes in handen te laten nemen binnen onze leerplekken (lees labo's).

Maatschappelijke bijdrage

Door experimenten en prototypes te faciliteren, draagt SLDR bij aan het ontdekken van werkzame oplossingen voor complexe maatschappelijke uitdagingen. Deze experimenten zijn niet alleen waardevol voor de directe gemeenschappen, maar bieden ook inspiratie en modellen die elders kunnen worden toegepast. Ze zijn drijfkracht voor experimenteren en leren binnen andere lokale gemeenschappen.

Maatschappelijke verandering

SLDR wil structurele veranderingen realiseren in de manier waarop gemeenschappen functioneren en omgaan met uitdagingen. Door in te zetten op experimenten, zoals het Lefhuis in Kaprijke en de stadsboerderij in Geraardsbergen, toont SLDR aan dat kleine, lokaal verankerde initiatieven een grote impact kunnen hebben.

Kernpraktijken

- **Social Platform Design** ([hfdst 1.5](#)) van SLDR is een labotool die lokale gemeenschappen ondersteunt bij het opzetten van experimenten en testopstellingen om een lokaal ecosysteem in beweging te brengen en maatschappelijke uitdagingen aan te pakken. De tool helpt ecosystemen in kaart te brengen, strategieën te ontwikkelen en nieuwe samenwerkingsmodellen te testen. Het proces omvat leren door te doen, met voortdurende evaluatie en bijsturing op basis van lokale dynamieken en behoeften.
- Onze **leerplekken** ([hfdst 1.8](#) en [OD1](#)) van SLDR zijn kernpraktijken waarin lokale gemeenschappen experimenteren met innovatieve oplossingen voor complexe uitdagingen. Deze langlopende projecten fungeren als testomgevingen waar condities voor burgerschap en burgerinitiatieven worden onderzocht, getest en bijgestuurd. In ons beleidsplan staan twee voorbeelden ([ExpeditiO](#) en [Florerende Gemeenschap Kaprijke](#)).

4.2.2. Verbindende rol

Maatschappelijk belang

De verbindende rol is een hoeksteen van SLDR's missie om florerende gemeenschappen te creëren. SLDR verbindt mensen, groepen en organisaties door ruimtes te bieden waarin ontmoeting, samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid centraal staan. Deze rol is essentieel in een samenleving waar individualisering en fragmentatie toenemen. SLDR versterkt het sociaal weefsel en biedt burgers kansen om zich verbonden te voelen en een actieve rol op te nemen binnen hun gemeenschap.

Maatschappelijke bijdrage

De samenleving wint aan veerkracht en cohesie doordat SLDR gemeenschappen stimuleert om samen te werken aan lokale en bovenlokale uitdagingen. Het creëren van ecosystemische leerplekken biedt burgers de mogelijkheid om elkaar te ontmoeten, ervaringen te delen en samen oplossingen te vinden. Dit bevordert vertrouwen, wederkerigheid en collectieve actie.

Maatschappelijke verandering

SLDR streeft naar inclusieve en duurzame gemeenschappen waar diversiteit een kracht is. Door mensen te verbinden, ontstaat begrip en solidariteit over verschillen heen, wat leidt tot meer betrokkenheid en gedeelde verantwoordelijkheid. De organisatie bouwt aan netwerken waarin burgers, lokale overheden en organisaties samenwerken om maatschappelijke uitdagingen gezamenlijk aan te pakken.

Kernpraktijken

- Het **Bondgenootschap Florerende Gemeenschap** ([hfdst 1.8.5](#) en [SD2](#)) is een kernpraktijk waar burgers, burgerinitiatieven, bondgenoten elkaar ontmoeten (ontmoetingen, denkmomenten, bijeenkomsten van het bondgenootschap), ervaringen delen, praktijken uitwisselen (platform website, nieuwsbrief), samen plannen maken rond de gedeelde ambitie om burgerschap en florerende gemeenschappen te versterken (platformstrategie en testopstellingen). Door vrije uitwisseling van kennis, ervaringen en goede voorbeelden stimuleert het bondgenootschap wederkerigheid en verbinding tussen diverse actoren.

- **Lokale leerplekken** ([hfdst 1.8.1.](#) en [OD1](#)) zijn plekken van verbinding. Ze brengen mensen samen rond gedeelde uitdagingen en ambities binnen hun eigen gemeenschap. Ze creëren een veilige en open ruimte voor ontmoeting, dialoog en samenwerking, waarbij burgers worden aangemoedigd om elkaar beter te leren kennen en samen te werken. Door gezamenlijk te experimenteren, leren en initiatieven op te zetten, versterken leerplekken sociale cohesie en inclusief samenleven. Bekijk de reportage over de [Boerenmarkt in Kaprijke](#) en de getuigenissen van [John Vandaele](#) over lokale verbondenheid.

4.2.3. Kritische rol

Maatschappelijk belang

De kritische rol benadrukt SLDR's functie als stimulator van bewustwording en kritisch denken binnen gemeenschappen. In een complexe samenleving, waar normen en spelregels vaak onzichtbaar sturen, helpt SLDR burgers en gemeenschappen om deze dynamieken te herkennen en te bevragen. SLDR creëert een veilige ruimte (leerplekken) voor reflectie waar verschillende perspectieven worden samengebracht en nieuwe ideeën kunnen ontstaan.

Maatschappelijke bijdrage

Door het voeren van publieke dialoog en het uitdagen van vanzelfsprekendheden stimuleert SLDR een cultuur van actieve betrokkenheid. Dit draagt bij aan een samenleving waarin burgers niet alleen participeren, maar ook zelfbewust en kritisch bijdragen aan verandering en vernieuwing. Ze kijken kritisch naar de context (condities, spelregels, cultuur), maar even zeer kritisch naar hun eigen rol, bijdrage en verantwoordelijkheid in het uitbouwen van een florerende gemeenschap.

Maatschappelijke verandering

SLDR streeft naar een meer inclusieve en rechtvaardige samenleving waarin burgers worden gestimuleerd om kritisch naar maatschappelijke structuren te kijken. We stimuleren een kritische kijk die niet vertrekt vanuit machteloosheid, maar vanuit burgerkracht. Door in vraag te stellen en alternatieven te bedenken, legt SLDR de basis voor collectieve actie die bijdraagt aan duurzame maatschappelijke transitie.

Kernpraktijken

- Het **Bondgenootschap Florerende Gemeenschap** ([hfdst 1.8.5.](#) en [SD2](#)) is een platform waar burgers, organisaties en bovenlokale partners samenkomen om bestaande waarden, normen en spelregels te bevragen. Door deze open samenwerking te faciliteren, creëert SLDR ruimte voor reflectie, debat en kritische analyse van maatschappelijke vraagstukken, condities en spelregels.
- **Bovenlokale leermomenten:** Door het organiseren van bovenlokale leermomenten zoals Buurland en regionale Schakelmomenten ([hfdst 1.8.3.](#) en [OD3](#)) creëren we plekken van 'grenzeloos denken' waar kritische reflectie en de publieke dialoog over complexe thema's als klimaatverandering, ongelijkheid, en inclusie worden gestimuleerd.
- Het **delen en breed verspreiden van inzichten, getuigenissen en praktijken** ([hfdst 1.8.2.](#) en [OD2](#) en [OD3](#)) draagt bij aan het vergroten van bewustwording en het stimuleren van publieke dialoog. Door verhalen en praktijkvoorbeelden worden mensen aangespoord om gangbare waarden, normen en instituties kritisch te bevragen.

- We zetten twee lokale **onderzoeksplekken** ([SD3](#)) op waarbinnen burgers en lokale overheid kritisch de bestaande spelregels onder de loep nemen, ze aanpassen en testen. We delen inzichten, aanbevelingen en praktische werkinstrumenten waardoor we andere lokale beleidsmakers aanzetten tot kritische reflectie.

5. Zakelijk Beleid

- 5.1. Medewerkersbeleid
- 5.2. Organisatiestructuur en -cultuur
- 5.3. Kwaliteitszorg
- 5.4. Communicatie
- 5.5. Infrastructuur
- 5.6. Gegevens- en informatiemanagement
- 5.7. Goed Bestuur
- 5.8. Samenwerkingen
- 5.9. Vrijwilligersbeleid



5. Zakelijk beleid

Voor de aanpak van ons zakelijk beleid kiezen we - gezien de kleine schaal van onze organisatie - voor een pragmatische en actiegerichte aanpak. We bepaalden de aandachtspunten, inzichten en keuzes voor het zakelijk luik door interne bevraging en een uitgebreide zelfevaluatie van staf (ZS) en bestuur (ZB), gecombineerd met een voortdurende zakelijke reflex tijdens het inhoudelijke denkproces en elementen uit de SWOART (BP). Dit resulteerde in een lijst met uitdagingen, acties en verbeterpunten die je kan lezen in [bijlage 5](#). We weerhouden niet alle punten uit deze lijst, maar leggen per domein prioriteiten vast.

We structureren onze zakelijke aanpak in negen domeinen: medewerkersbeleid, organisatiestructuur, kwaliteitszorg, communicatie, infrastructuur, gegevensbeheer, goed bestuur, samenwerkingen en vrijwilligersbeleid. Per domein blikken we kort terug op behaalde resultaten en kijken we vooruit naar de belangrijkste uitdagingen en prioriteiten die we in de komende beleidsperiode opnemen.

5.1. Medewerkersbeleid

Begin 2024 werd de beslissing genomen om de clusters Kwadraet en ANP niet langer verder te zetten. Deze beslissing heeft een impact op de personeelsbezetting en personeelsbeleid. Tot 2024 was ons personeelsbeleid hoofdzakelijk afgestemd op de eigenheid van de drie gespecialiseerde clusterwerkingen. Vanaf half 2024 bouwen we aan personeelsbeleid, afgestemd op de schaal van de nieuwe realiteit.

SLDR werkt met een klein team van gedreven medewerkers. Het werk dat we doen, is moeilijk en uitdagend en vraagt van elke medewerker een hoge mate van flexibiliteit, ondernemerschap en zelfsturend werken. In ons personeelsbeleid streven we ernaar om dit mogelijk te maken. We zorgen voor een goede vergoeding en investeren in de individuele groei, ontwikkeling en het welzijn van onze medewerkers. We bieden opleidingsmogelijkheden, een aangename werkplek en de juiste tools ter ondersteuning. Binnen onze beperkte personeelsbezetting streven we naar diversiteit en inclusie. De expertise die we opdoen over inclusief werken in onze leerplekken integreren we in ons personeelsbeleid. De personeelsplanning in de nieuwe beleidsperiode is afhankelijk van de beslissing van de subsidiërende overheid.

5.1.1. Aantal medewerkers

Als we terugblikken naar 2023 gaat 1 medewerker (0.5 VTE) na een medische ingreep op ziekteverlof per 1 januari. De CAO-dagen zijn in 2023 goed voor 0.79 VTE. De gemiddelde tewerkstellingsbreuk schommelt rond de 80%. De gemiddelde leeftijd van het personeel is 53 jaar. De genderverdeling onder personeelsleden is als volgt: 58% vrouwen en 42% mannen. Onze ploeg kent 1 personeelslid op een totaal van 13 met een etnisch-cultureel diverse afkomst.

Per 1 januari 2024 noteren we 13 medewerkers en 9.6 VTE. Tegen eind 2024 zullen 4 medewerkers de organisatie verlaten hebben vanwege pensionering (0.6VTE) en afvloeiing als gevolg van de heroriëntatie van de werking (2 VTE). In de loop van 2024 werd 1 medewerker (0.5 VTE) ziek.

In de loop van 2025 zullen 2 medewerkers met pensioen gaan die niet worden vervangen vanwege de inkrimping van de werking.

*Evolutie personeelsleden
2019-2025 - per 1 januari*

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Vaste medewerkers	10	10	10	12	12	12	8
Tijdelijke medewerkers			1		1	1	1
Totaal personeelsleden	10	10	11	12	13	13	9
VTE vaste med.	7,5	8,1	7,9	9,3	8,8	8,8	6,2
VTE tijdelijke medewerkers			0,8		0,8	0,8	0,8
Totaal VTE	7,5	8,1	8,7	9,3	9,6	9,6	7,0
Cao-leeftijdsgedagen	-0,87	-0,87	-0,84	-0,84	-0,79	-0,79	-0,74
Ziekte					-0,5	-0,5	-1
Totaal VTE beschikbaar	6,63	7,23	7,86	8,46	8,31	8,31	5,26

5.1.2. Competentie portefeuille

In de aanloop naar het plan heeft de staf op 1 juli 2024 een kennis-, expertise- en competentieportefeuille opgesteld, met als doel de huidige kennis, expertise en competenties van het team in kaart te brengen en de hiaten (onder meer door vertrek van medewerkers) voor de toekomst te identificeren. Onder bijlage 4 kan je de volledige portefeuille lezen. Hieronder een beknopt overzicht van de groeikansen:

Inhoudelijke Schakelaars²⁷	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis en expertise: documenteren en delen van praktijkervaringen en inzichten, methoden om feedback te verzamelen, processen te evalueren
	<ul style="list-style-type: none"> • Competenties: communiceren en complexiteit onder woorden kunnen brengen
Personeels- en financieel beleid	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis en expertise: fondsenwerving
Ondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> • Databeheer in CRM-systeem (Salesforce)
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis en expertise: beheren van social media kanalen en websites, communicatieprincipes en storytelling, sociale media, digitale tools en contentstrategieën
	<ul style="list-style-type: none"> • Competenties: visueel maken van florerende gemeenschappen en burgerschap
Zelfsturing	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis en expertise: zelfsturende organisatieprincipes
	<ul style="list-style-type: none"> • Competenties: constructief deelnemen aan organisatiebrede processen en besluitvorming

5.1.3. Medewerkersbeleid: lopende beleidsperiode

- (2019) We actualiseerden het arbeidsreglement en in 2023 het personeelsstatuut.
- (2023) We organiseerden de functioneringsgesprekken, zoals beschreven in het personeelsstatuut. Ze vinden plaats in de oneven jaren.
- (2020) We gebruiken werktijd.be van Sociare, voor de registratie van de payroll.

²⁷ Schakelaars: roepnaam van de Inhoudelijke medewerkers van SLDR

- (2022) We registreren de tijdsbesteding voor onze leerplekken en projecten in Salesforce en koppelen deze aan operationele doelstellingen. We doen dat in functie van opvolging van de begroting en rapportage. Zorgvuldige registratie helpt ons ook bij de interne dialoog over werkdruk en draagkracht.
- (2023) We startten de maandelijkse stafvergadering terug op met focus op het hertekenen van het doelenkader en voorbereiding BP. In 2024 lag het accent op de stopzetting van de clusters Kwadraet en ANP en de uitwerking BP. We voeren tijdens de staf open teamgesprekken over hoe met onze werklust om te gaan en hoe we samen uitdagingen aanpakken. Zo bewaken we de draagkracht van onze medewerkers.
- (2024) We starten de registratie van de formele en niet-formele opleidingen in de Federal Learning Account (FLA) van de overheid. Vanaf 2025 registreren we per kwartaal.

5.1.3. Medewerkersbeleid: uitdagingen en acties 2026-2030

- Actiepunt: we voeren functioneringsgesprekken, zoals beschreven in het personeelsstatuut, in de oneven jaren (2025, 2027, 2029). We noteren de daaruit voortvloeiende individuele en/of collectieve opleidingsbehoeften in het opleidingsplan.
- Actiepunt: we geven tijdens de staf meer aandacht voor werkafspraken, rolverdeling, opvolging en open dialoog over draagkracht. We plannen de stafvergadering en het DB bij voorkeur op dezelfde dag voor efficiënte informatiedoorstroming.
- Actiepunt: we ontwikkelen als team verder onze kennis en vaardigheden voor zelfsturing en sturen continu bij met korte feedbackloops .
- Actiepunt: we vermelden in onze vacatures dat we mikken op talent onafhankelijk van afkomst, leeftijd, beperkingen, etc.

5.2. Organisatiestructuur en -cultuur

SLDR is vandaag een compacte, extern gerichte en impactvolle organisatie. Het bestuur, de staf, vrijwilligers en de vele lokale betrokkenen koesteren de ambitie om de bovenstaande maatschappelijke opdracht te vervullen. Om dit te realiseren werken we binnen een eenvoudige structuur aan een organisatiecultuur die onze missie dient. We streven volgende acht principes na:

1. **Collectief:** vanuit gedeeld eigenaarschap bouwen we samen aan de organisatie als collectief.
2. **Transparant:** iedereen heeft op elk moment toegang tot alle relevante informatie, behalve vertrouwelijke informatie (personeelsinfo).
3. **Empirisch:** verandering is gebaseerd op ervaring en experimenten.
4. **Continu verbeteren:** we excelleren door permanente kleine verbeteringen met feedbackloops via het PDCA-principe (Plan-Do-Check-Act).
5. **Zelfsturend:** we nemen verantwoordelijkheid binnen duidelijke kaders en op basis van gezamenlijke doelen.
6. **Korte lijnen:** we hanteren snelle, daadkrachtige communicatie.
7. **Subsidiariteit:** beslissingen worden zo dicht mogelijk bij het operationele genomen.
8. **Accountability:** iedereen is eigenaar van zijn aandeel in de organisatie.

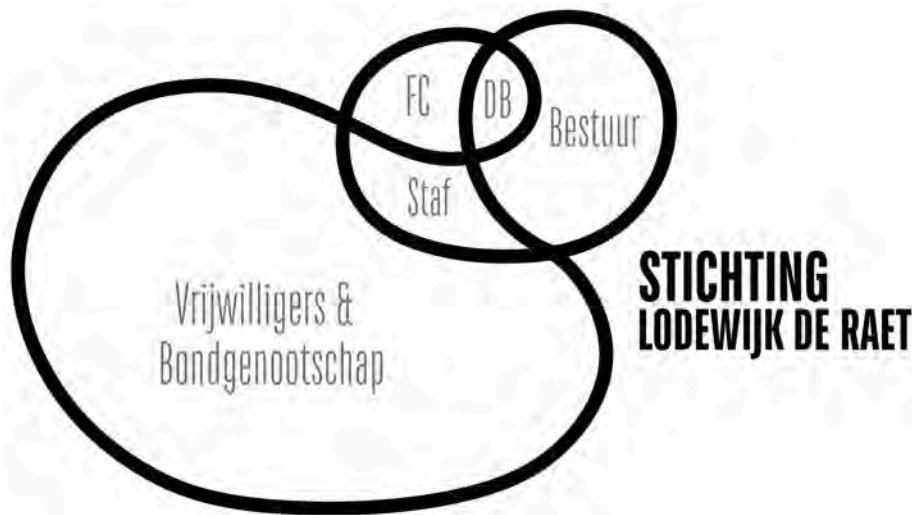
5.2.1. Zelfsturing binnen onze organisatie

SLDR hanteert zelfsturing als een essentieel organisatorisch principe dat bijdraagt aan onze missie: mensen versterken om hun plaats in te nemen in de maatschappij. Om deze zelfsturing succesvol te

realiseren, werken we aan betere voorwaarden voor zelfsturing. Op dit moment werken we aan deze drie zaken:

- Medewerkers hebben inzicht in de begroting en de financiële resultaten.
- Salesforce is een instrument dat informatie beschikbaar stelt en samenwerking ondersteunt.
- Binnen de staf werken ondersteunende en inhoudelijke medewerkers nauw samen als geheel.

5.2.2. Organigram



(BO) Bestuur: zet strategische lijnen uit voor de toekomst SLDR.

(DB) Dagelijks bestuur: dagelijkse werking, interne communicatie en voorbereiding van het bestuur.

(FC) Financiële commissie: adviseert het bestuur in haar financieel beleid.

Staf: operationeel overleg alle medewerkers

Bondgenootschap: bondgenoten in het realiseren van Florerende Gemeenschappen. De plek voor afstemming van het beleid van SLDR met de stakeholders.

5.2.3. Organisatiestructuur- en cultuur: lopende beleidsperiode

- (2024) We stemmen de structuur, rollen en besluitvorming af op de nieuwe realiteit van SLDR. We werken aan een kleiner DB, een vereenvoudigd organogram, een delegatiematrix en de omschrijving van de rol van het bestuur binnen een zelfsturende organisatie.
- (2024) We werken aan korte communicatielijnen: directe verspreiding van het voorlopig verslag van DB naar BO en staf.
- (2025) We zoeken naar nieuwe bestuurders (diversiteit), naar aanleiding van einde mandaten. Het mandaat van de voorzitter loopt af
- (2024) We agenderen op het BO de inhoudelijke inbreng uit de staf om te informeren over de praktijken.

5.2.4. Organisatiestructuur- en cultuur: uitdagingen en acties 2026-2030

- Actiepunt: we ambiëren een diverse organisatie. Binnen ons bestuur leeft de visie om meer en diverse bestuurders aan te trekken als opstap om de organisatie te verbreden. Onze bondgenoten zijn wellicht op termijn gangmakers voor meer diversiteit.
- Actiepunt: we introduceren systematisch op elk BO onze bestuurders over het ecosystemisch werken en aanpakken.
- Actiepunt: we ontwikkelen en implementeren een inwerkprogramma voor nieuwe bestuurders.
- Actiepunt: we faciliteren een open communicatie, heldere agendasetting, en efficiënte taak- en rolverdeling binnen ons zelfsturend team in relatie tot het bestuur.
- Actiepunt: we gebruiken het CRM-systeem Salesforce in functie van korte communicatielijnen tussen de medewerkers.

5.3. Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg binnen onze organisatie draait om het opbouwen van een sterke kwaliteitscultuur die alle inhoudelijke, zakelijke en financiële domeinen overstijgt. Het is geen geïsoleerd aspect, maar verweven in elke laag en activiteit van de organisatie. Wat extern wordt nagestreefd – streven naar permanente verbetering op basis van bedenken, testen en evalueren – reflecteert zich ook intern: zo binnen, zo buiten.

Het PDCA-principe²⁸ en Kaizen²⁹ vormen samen onze basis voor continue verbetering: PDCA biedt een cyclisch proces van plannen, uitvoeren, controleren en bijsturen, terwijl Kaizen zich richt op kleine, stapsgewijze optimalisaties met betrokkenheid van alle medewerkers, gericht op efficiëntie, kwaliteit en teamwork. De onderstaande realisaties en acties voor de toekomst richten zich op het versterken van de integrale kwaliteitscultuur binnen SLDR en niet op de specifieke uitdagingen per domein.

5.3.1. Kwaliteitszorg: lopende beleidsperiode

- In de ontwikkeling en begeleiding van leerplekken vertrekken we vanuit 'human-centered design'. Ook ons eigen model, 'Social Platform Design', vindt zijn oorsprong in deze benadering. Dit kenmerkt zich door een inclusieve aanpak waarin mensen samen mogelijke acties of oplossingen bedenken gebaseerd op de inzichten die ze op dat moment hebben (collectief leren). Nieuwe ideeën worden op korte termijn en op kleine schaal getest (LoFi³⁰) in een iteratief proces. We verzamelen feedback, leren, sturen bij en testen opnieuw. Elke lokale leerplek is een aaneenschakeling van iteratieve processen.
- Vandaag evalueren we permanent het leerproces en de testopstellingen binnen onze leerplekken samen met de lokale leergroepen. We verzamelen systematisch (jaarlijks) feedback van Vuurmakers, Makers en Meemakers, Partners en andere stakeholders binnen lokale leerplekken.
- Vanaf 2025, en zeker in de nieuwe beleidsperiode, zetten we sterker in op het delen van inzichten en collectief leren (OD 2, 3, 4). Deze activiteit vereist een andere aanpak van kwaliteitsopvolging die we al tijdens de uitvoering uittesten.

²⁸ PDCA (Plan-Do-Check-Act): model voor systematische verbetering in vier stappen, herhaalbaar tot optimale resultaten.

²⁹ Kaizen: Japans principe van voortdurende kleine verbeteringen met focus op langetermijnwaarde.

³⁰ LoFi-opstellingen (Low-Fidelity): eenvoudige, vaak goedkope prototypes die worden gebruikt om ideeën snel te testen en feedback te verzamelen. Ze zijn minder gedetailleerd en richten zich op conceptvalidatie.

- We pakken steeds nieuwe kwaliteit- en ontwikkelpunten op binnen het BO, het DB, de staf. We werken permanent aan de verbetering (efficiëntie) van onze bestaande feedbackloops. Korte tussentijdse feedbackmomenten (staf, projectgroepen en werkgroepen) garanderen de opvolging en bijsturing bij de medewerkers.
- De indicatoren voor het nieuwe beleidsplan zijn scherper en strakker. Waar mogelijk passen we deze ook al toe voor 2024 en 2025.
- (2024) We implementeren beheerssoftware ter ondersteuning van de medewerkers bij de dagelijkse projectmanagement en opvolging van verbeterpunten.
- (2025) We integreren het doelenkader, acties, begroting en alle indicatoren in het CRM-systeem Salesforce.

5.3.2. Kwaliteitszorg: uitdagingen en acties 2026-2030

- Actiepunt: we ontwikkelen een dashboard en gebruiken het CRM-systeem Salesforce om systematisch het beleidsplan en de kwaliteitsacties op te volgen, met bijzondere aandacht voor nieuwe acties binnen OD2, OD3 en OD4.
- Actiepunt: we ontwikkelen formele procedures (afspraken, kritische succesfactoren, rolverdeling) voor samenwerkingsovereenkomsten bij leerplekken.
- Actiepunt: we inventariseren, beschrijven en herschrijven de processen die gepaard gaan met de opvolging van leerplekken en projecten om ervoor te zorgen dat de informatie wordt doorgegeven en de continuïteit niet wordt doorbroken.

5.4. Communicatie

Communicatie is vandaag en morgen een sleutelstrategie voor het realiseren van onze doelstellingen. Het communicatiebeleid van SLDR richt zich op vier pijlers:

Communicatie Pijler	Doel	Strategische entiteiten
(IC) Interne communicatie:	Versterken van de interne samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> • Interne stakeholders
(EC) Externe communicatie	Vergroten van de externe zichtbaarheid. Bouwen aan duurzame relaties met partners. Versterken van onze organisatie-identiteit. Aantrekken van nieuwe partners en initiatieven.	<ul style="list-style-type: none"> • Lokale en bovenlokale beleidsmakers • Burgerinitiatieven, burgercollectieven en commons • Bovenlokale organisaties en bewegingen • Bondgenoten en medestanders
(PCBG) Platform communicatie Bondgenootschap	Activeren van het bovenlokaal ecosysteem Beweging opwekken rond FG Burgerinitiatief zichtbaar maken Bondgenoten en medestanders aantrekken Fondsenwerving.	<ul style="list-style-type: none"> • Bondgenoten en medestanders • Bovenlokale organisaties en bewegingen • Lokale trekkers, initiatiefnemers en pioniers • Burgerinitiatieven, burgercollectieven en commons

<p>(PCL) Platform communicatie leerplekken</p>	<p>Activeren van een lokaal ecosysteem. Eigenaarschap, burgerschap en beweging opwekken binnen een lokale gemeenschap. Deze strategie ontwikkelen we lokaal op maat en met de betrokkenen (zie voorbeeld ExpeditiO).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Actieve burgers ● Lokale organisaties en verenigingen ● Burgerinitiatieven, burgercollectieven en commons ● Lokale trekkers, initiatiefnemers en pioniers ● Lokale en bovenlokale beleidsmakers
---	--	---

5.4.1. Communicatie: lopende beleidsperiode

- (PCBG) (2023-2024) Uitwerking testopstelling Bondgenootschap Florerende Gemeenschap. Logo, narratief, videoportretten.
- (EC) (2024) Uitwerking van een nieuwe huisstijl en nieuw logo voor SLDR.
- (EC) (2025) We zetten onze identiteit op scherp en zorgen voor een bredere profilering van de organisatie. We herlanceren www.stichtinglodewijkderaet.be als centrale, algemene website van SLDR die zowel onze missie als onze trajecten weerspiegelt. De deelwebsites van de voormalige clusters verdwijnen.
- (EC) (2025) We heractiveren de sociale media-kanalen (YouTube, Facebook, Instagram, LinkedIn) van SLDR en zetten deze strategisch in om strategische entiteiten te bereiken.
- (EC)(PCBG) (2025) De nieuwsbrief krijgt een nieuwe invulling en wordt de nieuwsbrief voor Florerende Gemeenschappen gericht naar trekkers, initiatiefnemers van burgerinitiatieven en florerende gemeenschappen.
- (IC) Digitale tools: Salesforce, Google Drive zijn de basis voor informatiebeheer en samenwerking in communicatie.

5.4.2. Communicatie: uitdagingen en acties 2026-2030

- Actiepunt: (IC) permanent aandachtspunt: Interne communicatiekanalen stroomlijnen en vereenvoudigen. De communicatielijnen korter en makkelijker maken. De toegankelijkheid tot informatie hoog houden.
- Actiepunt: (EC) website www.stichtinglodewijkderaet.be als primaire informatiebron: systematisch actualiseren van nieuwe inzichten, praktijken en initiatieven. Permanente opvolging van de sociale mediakanalen en contentcreatie (zie operationele doelstellingen). Betrokkenheid en engagement verhogen via verschillende kanalen. Monitoring en analyse van de mediakanalen.
- Actiepunt: (PCBG) redactiegroep binnen het bondgenootschap ondersteunen: communicatiestrategie, ontwikkeling van de platformwebsite, nieuwsbrief Florerende Gemeenschap.
- Actiepunt: (PCBG) aantrekken van expertise en ontwikkeling van de nieuwe platformwebsite Florerende Gemeenschap.
- Actiepunt: (EC) intern competenties opbouwen op vlak van strategische storytelling: videoportretten, rapportages, praktijkverhalen, concrete resultaten en impact zichtbaar maken.
- Actiepunt: (PCBG) aantrekken externe ondersteuning bij fondsenwerving en ondersteuning van campagnes: we vergroten de financiële duurzaamheid en trekken nieuwe middelen aan om te investeren in onze aanpak.

- Actiepunt: (EC)(PCBG)(PCL) management database en gerichte communicatie via Salesforce naar strategische entiteiten (abonnees, deelnemers, inschrijvingen, uitnodigingen, aankondigingen).
- Actiepunt: (PCL) binnen lokale contexten experimenteren met nieuwe (en bestaande) tools in Platform Communicatie (bvb. gebiedonline.nl).
- Actiepunt: (PCL) opbouwen van competenties bij medewerkers en vrijwilligers (Vuurmakers, Makers) in lokale platformcommunicatie. Permanent nieuwe mogelijkheden verkennen, testen, innoveren en delen.

5.5. Infrastructuur

SLDR is gehuisvest op de eerste verdieping van een kantoorgebouw aan het stationsplein van Gent-Sint-Pieters. De plek is eigendom van de organisatie en beschikt over 2 parkeerplaatsen en een ruime fietsenstalling in de kelder. Ze omvat ruimtes voor onthaal, administratie, boekhouding, werkplekken, een open werkruimte (vorming, makers, ontwikkelplek, vergaderplek), opslagruimte, een keuken en een buitenterras. Ze fungeert ook als administratieve zetel.

5.5.1. Infrastructuur: lopende beleidsperiode

- Tot eind 2023 diende de locatie in hoofdzaak als kantoorruimte voor medewerkers en als vormingsruimte voor zowel eigen als initiatieven door derden. Met het stopzetten van de clusters Kwadraet en Actief na Pensioen vielen de eigen vormingsinitiatieven weg (met uitlopers tot eind 2024). Omwille van de langdurige ziekte van de logistieke medewerker besloot het bestuur om de vormingsruimte voorlopig niet langer extern te verhuren.
- (2024) Vanaf maart heeft onze plek naast werkplek en vergaderplek voor het bestuur ook (mogelijk tijdelijk) een andere invulling gekregen. Met de opstart van het Bondgenootschap Florerende Gemeenschap, groeit de plek uit tot een samenwerkplek voor bondgenoten. Steeds meer wordt onze plek een ontmoetingsplek voor vrijwilligers en makersplek voor lokale en bovenlokale burgerinitiatieven.
- (2025) We overwegen om verfraaiingswerken uit te voeren om de plek op te frissen, de functionaliteit te verhogen en de flexibiliteit in gebruik te vergroten, met speciale aandacht voor het verbeteren van de toegankelijkheid voor vrijwilligers en bondgenoten.

5.5.1. Infrastructuur: uitdagingen en acties 2026-2030

- Actiepunt: we experimenteren en onderzoeken verder wat deze plek kan betekenen als 'hub' voor het bondgenootschap, vrijwilligers, lokale pioniers, initiatiefnemers en burgerinitiatieven.
- Actiepunt: we zoeken naar nieuwe manieren om onze plek te laten renderen.

5.6. Gegevens- en informatiemanagement

SLDR beschikt over een e-office bestaande uit een platform voor het beheren en delen van documenten, het CRM-systeem Salesforce en een digitale werkomgeving in Microsoft Office 365.

5.6.1. Gegevens- en informatiemanagement: lopende beleidsperiode

- (2025) We stappen over naar Google Drive als digitaal platform, in plaats van Sharepoint, voor het beheren en delen van documenten voor bestuur, medewerkers, bondgenoten en partners.

Tegen dan zal ook de beveiliging en toegangscontrole op punt staan.

- (2024-2025) Het CRM-systeem, Salesforce 'Event 360', neemt een steeds centralere plaats in dankzij het inbrengen van data. Het systeem staat op punt als centrale databank voor de inventarisatie van relevante data over trajecten, leerplekken en activiteiten; opdrachtgevers, partners, deelnemers en vrijwilligers; samenwerkingsovereenkomsten en convenanten; facturatiegegevens en tijdsbesteding.
- (2024) De manier van rapporteren en monitoren van de operationele en financiële processen, die we in de voorbije beleidsperiode hebben ontwikkeld, was vooral afgestemd op het vormings- en begeleidingsaanbod van Kwadraet en Actief Na Pensioen. Sinds de herstructurering zijn we druk bezig met het verbeteren van de monitoringsystemen en rapportage voor een onderzoekende werking met langlopende leerplekken.
- Voor de beveiliging zetten we een gebruikersbeheer op en een toegangscontrole zoals 2-factor authenticatie. De verwerking van persoonsgegevens, zoals bv. de nationale nummers van de donateurs, verloopt conform ons GDPR-beleid, dat regelmatig wordt bijgewerkt.
- Het beheer wordt gedeeld met Parcours vzw, partner en mede-eigenaar van de toepassing 'Event 360'. De 'superuser' zorgt voor het correct configureren van technische componenten.
- (2025) We ondersteunen onze medewerkers beter om Salesforce intensiever en consistent te gebruiken via handleidingen en training.

5.6.2. Gegevens- en informatiemanagement: uitdagingen en acties 2026-2030

- Actiepunt: we continueren in de nieuwe beleidsperiode de ontwikkeling van de CRM-Salesforce.
- Actiepunt: we optimaliseren de registratie in het CRM- Salesforce om de rapportage te versterken in het vooruitzicht van de volgende voortgangsrapportage. Terzelfdertijd is het een stabiele basis voor de interne opvolging van de trajecten en leerplekken.
- Actiepunt: het verder visualiseren van rapporten in dashboards om de operationele doelen, acties en indicatoren uit het beleidsplan af te toetsen en om de effectiviteit van processen te meten en inzicht te krijgen in de prestaties.

5.7. Goed Bestuur

SLDR hecht veel belang aan goed bestuur, met nadruk op transparantie en duidelijke besluitvormingsprocessen. Het bestuursmodel, gebaseerd op zelfsturing en gedeelde verantwoordelijkheid wordt ondersteund door heldere structuren, bevoegdheden en beslissingsmandaten.

5.7.1. Ons bestuur

De samenstelling van ons bestuur, de profielen van de bestuurders weerspiegelen en ondersteunt onze missie om burgerschap en florierende gemeenschappen te bevorderen. Ons bestuur omvat leden met diverse academische, financiële en inhoudelijke expertise: kennis van de praktijk, sociaal-cultureel landschap, burgerschap en ervaringskennis.

Leden	Achtergrond en expertise	Functie
Herman Lauwers	Voorzitter De Federatie /voorzitter Cultuurconnect auteur / gewezen volksvertegenwoordiger. Expertise: oa. kennis van het sociaal cultureel en politiek landschap, verenigingsleven	Voorzitter Lid van DB en FC
Paul Demasières	Bancair / Bestuurslid De Kollebloem cv.. Expertise: o.a. deskundigheid op vlak van financiën en zakelijke organisatie.	Penningmeester Lid van DB en FC
Luc Tanghe	Voorzitter Eerstelijnszone VA / Bestuurder VIVEL / Voorzitter WZC Mariahuis Gavere & vzw WZC Sint-Coleta Gent. Expertise: organisatieontwikkeling, personeelsbeleid, vermaatschappelijking van zorg	Bestuurder Lid van DB en FC
Ann Decorte	Docent onderzoeker Howest Sociaal Werk, Mensenmaat. / co-founder BlueAssist vzw. /bestuurder Ithaka vzw / Expertise: oa. leren en onderzoek, transitie naar impact / ervaringsdeskundige burgerschap	Bestuurder
Wim Van Roy	Coördinator en educatief medewerker De Wakkere Burger vzw. Expertise: o.a. participatie, Lokaal beleid, burgerschap, regelgeving en planning.	Bestuurder
Floortje Vantomme	Consultant bij Coaster consulting. Expertise o.a. leren, groepswerk, procesbegeleiding, jeugdbeleid en organisatie	Bestuurder
Jochen Snick	Bestuurder vzw De Batterie / Consultant bij Coaster consulting. Expertise: leren, coaching, procesbegeleiding, leiderschap, participatie en lokaal beleid	Bestuurder
Sven Devisscher	Lector, onderzoeker en coördinator eCO-CITY HOGENT. Expertise: o.a. leren, onderzoek, kennis van het sociaal cultureel en politiek landschap	Bestuurder

De samenstelling van ons bestuur, de profielen van de bestuurders weerspiegelen en ondersteunt onze missie om burgerschap en florerende gemeenschappen te bevorderen. Ons bestuur omvat leden met diverse academische, financiële en inhoudelijke expertise: kennis van de praktijk, sociaal-cultureel landschap, burgerschap, burgerinitiatief en ervaringskennis.

Bij de selectie van bestuursleden wordt vooraf een open profiel opgesteld. We zoeken steeds naar nieuwe en diverse perspectieven die het bestuur verrijken en staan open voor ervaringen en competenties.

5.7.2. Goed bestuur: lopende beleidsperiode

- De organen van SLDR zijn: het Bestuursorgaan (BO), het Dagelijks Bestuur (DB) en de Financiële Commissie (FC). Een Stichting kent geen leden.
- Het bestuursorgaan van SLDR bestaat uit minstens 7 en maximum 15 leden. Een mandaat geldt voor 6 jaar en is voor tweemaal hernieuwbaar. We coöpteerden in de voorbije beleidsperiode 6 nieuwe bestuurders. Bij de invulling van een bestuursmandaat wordt vooraf een profiel opgesteld, waarbij aandacht wordt geschonken aan het bevorderen van een diverse samenstelling van het BO
- Met de komst van de nieuwe vennootschapswetgeving die in 2019 werd ingevoerd, hebben we de statuten hiermee in lijn gebracht.
- We hebben een aansprakelijkheidsverzekering voorzien voor onze bestuurders. Onze bestuurders krijgen gemaakte onkosten terugbetaald.
- Rollen, bevoegdheden en werking van de bestuursorganen en zelfsturende staf zijn duidelijk gedefinieerd in de statuten, het geüpdate intern reglement en delegatiematrix, Hetzelfde geldt voor de externe vertegenwoordiging, volmachten en delegatie.

- Het BO en het DB komen 10 keer per jaar samen. Het DB bereidt het BO voor en roept de FC 3 keer per jaar samen. Alle bestuurders en medewerkers kunnen agendapunten voorstellen. De bestuurssecretaris (medewerker) staat voor de verslaggeving in.
- De zelfsturende staf komt maandelijks samen (met uitzondering van augustus) bij voorkeur voorafgaand aan het DB. Naast de bestuurssecretaris neemt minstens 1 medewerker deel aan de bestuursorganen, beide raadgevend. Het BO organiseert, indien nodig, overleg zonder medewerkers voor bijvoorbeeld personeelsaangelegenheden.
- In het kader van transparantie zijn alle uitnodigingen en verslagen (met uitzondering van personeelszaken) teruggaand tot 2014 van het BO, het DB en FC toegankelijk voor bestuurders en medewerkers. Ook de verslagen van de staf kunnen ingekeken worden.
- Het nog niet goedgekeurde verslag van het DB wordt meegestuurd met de uitnodiging van het BO en is een vast punt op de agenda van het BO. Een ander vast agendapunt betreft de inhoudelijke en financiële stand van zaken in de staf.
- We informeren de subsidiërende overheid jaarlijks over onze werking door financiële rapportage in Kiosk en inhoudelijke rapportage in Siska. Het voortgangsrapport uit de lopende beleidsperiode werd eind maart 2023 ingediend.
- In 2024 heeft het BO de eigen werking geëvalueerd. De aandachtspunten en acties hebben we opgenomen in het overzicht actiepunten zakelijk beleid onder ([bijlage 5](#)).

5.7.3. Goed bestuur: uitdagingen en acties beleidsperiode 2026-2030

- Actiepunt: et Bondgenootschap Florerende Gemeenschap wordt in de beleidsperiode 26-30 een belangrijkste stakeholderstoets bij beleidsbeslissingen.
- Actiepunt: We werken verder aan transparante en efficiënte besluitvormingsprocessen binnen een zelfsturing. We bouwen voort op de eerder opgestelde matrix, optimaliseren interne communicatiestromen en verbeteren de besluitvorming met focus op goede keuzes, wendbaarheid en efficiëntie.
- Actiepunt: We verhogen de diversiteit binnen het bestuur te verhogen door te zoeken naar nieuwe perspectieven en open te staan voor andere ervaringen en competenties.

5.8. Samenwerkingen

Samenwerking is essentieel voor SLDR en zit verweven in onze aanpak, strategische doelen en operationele keuzes. We beperken ons hieronder tot het opsommen van onze formele en strategische samenwerkingen en de ambities in de volgende beleidsperiode.

5.8.1. Samenwerking: lopende beleidsperiode

- **Structurele samenwerkingen in de ontwikkeling van lopende leerplekken** (op basis van een contract, covenant of samenwerkingsovereenkomst): Stadsbestuur Geraardsbergen, Waerbeke vzw, Stadsbestuur Gent, Gemeentebestuur Kaprijke, Gemeentebestuur Oosterzele, Curando vzw, VZW Plan B, Toerisme Meetjesland vzw, VLM (Vlaamse Landmaatschappij), AIF+, Navicula bv., Transitie Vlaanderen vzw (lid van het bestuur), De Federatie vzw (lidmaatschap)

- **Samenwerkingen in het opzetten van het bondgenootschap:** Transitie Vlaanderen vzw, Festival van Verbinding, Waerbeke vzw, TraGer vzw, burgerinitiatief 'Land van Lobo', Emagine Life, De Zachte Omwenteling, Re-Story, Commons Lab, Broedwerk.
- **Academische samenwerking** in en rond leerplekken of ontwikkeling van tools: HOGENT, Howest, UGent,
- **Lidmaatschap of participatie:** Muntuit vzw (lidmaatschap en lid van de AV), PARCOURS vzw (lid van het bestuur), TraGer vzw (lid van het bestuur), Sociare vzw (lid van de AV).
- **Andere relevante samenwerking:** Guislain Instituut, Kwartiermakerij vzw, Avansa Oost-Brabant, Comeet vzw, Provincie Oost-Vlaanderen, Plattelandscentrum vzw, Socius, Dorpsbelangen vzw, ELZ Vlaamse Ardennen,

5.8.2. Samenwerking: uitdagingen en acties 2026-2030

- **Structurele samenwerking rond de realisatie van SD3:** partnerschap met academische instellingen (bvb. UGent, Hannah Arendt Instituut, UCL 'Wicked-architects') en partnerorganisaties (bvb. VVSG) en 2 lokale besturen.
- **Samenwerking in realisatie van het Bondgenootschap:** zoektocht naar nieuwe bondgenoten, medestanders en ondersteuners.

5.9. Vrijwilligersbeleid

Vrijwillig engagement is cruciaal in het realiseren van de missie van SLDR. Met ons vrijwilligersbeleid willen we mensen die op vrijwillige basis en op verschillende niveaus bijdragen aan onze missie, ondersteunen en waarderen.

5.9.1. Vrijwilligersbeleid: lopende beleidsperiode

Vrijwilligers binnen onze organisatie	Bestuursvrijwilligers	Zetelen in het bestuur en maken het beleid van onze organisatie.
	Vrijwillige experts	Ondersteunen onze werking door vanuit hun expertise met ons mee te denken of ons te adviseren bij de uitbouw van onze werking
	Ondersteunende vrijwilligers	Brengen een specifieke vaardigheid aan om onze werking op een heel concrete manier te versterken
Vrijwilligers binnen lokale leerplekken	Vuurmakers	Burgers actief in het lokaal leerproces stappen en de ontwikkeling van platformstrategie
	Makers	Lokale trekkers, pioniers, sociale ondernemers, initiatiefnemers die vrijwillig bijdragen.
	Meemakers	Burgers die vrijwillig meehelpen bij activiteiten en initiatieven.
Vrijwilligers binnen het Bondgenootschap	Bondgenoten	Vrijwilligers, lokale pioniers, trekkers van lokale burgerinitiatieven die samen met bovenlokale partners het bondgenootschap vormgeven.

- Sinds september 2023 ondersteunt een buurtbewoner met een niet-aangeboren hersenletsel ons vrijwillig door interviews en entiteitenportretten uit te schrijven. Vrijwilligerswerk binnen een raamcontract met OC De Beweging (begeleid werk-traject). We hebben hiervoor logistieke ondersteuning voorzien.
- Binnen elke leerplek wordt een ondersteuning- en waarderingsbeleid voor vrijwillig engagement uitgewerkt met de vrijwilligers zelf en op maat van het lokale ecosysteem (Grondplan).
- Binnen het bondgenootschap wordt het vrijwilligersbeleid inclusief meegenomen in het brondocument. Dit document behandelt kader en afspraken rond samenwerking, (vrijwillig) engagement, waardestromen, leerstromen, waardering en communicatie.

5.9.1. Vrijwilligersbeleid: uitdagingen en acties beleidsperiode 2026-2030

- Actiepunt: we blijven met een open blik zoeken naar mensen uit de buurt van onze plek, die vrijwillig willen bijdragen aan ons verhaal. Hierbij vertrekken we niet alleen vanuit wat 'wij' zoeken, maar steeds meer vanuit 'hun' potentieel, talenten en mogelijkheden.
- Actiepunt: we integreren onze ondersteunende vrijwilligers binnen de organisatie, het team van medewerkers en bestuurders. We betrekken hen bij cruciale momenten, van vieren tot het gezamenlijk bedenken van nieuwe ideeën.
- Actiepunt: we maken onze plek opener en toegankelijker voor vrijwilligers en bondgenoten.

6. Financieel beleid en meerjarenbegroting

- 6.1. Financieel beleid Stichting Lodewijk de Raet
- 6.2. Meerjarenbegroting Stichting Lodewijk de Raet 2026-2030
- 6.2. Gevraagd subsidiebedrag



6. Financieel beleid en meerjarenbegroting

6.1. Financieel beleid Stichting Lodewijk de Raet

Het financiële beleid ondersteunt zowel het inhoudelijke als zakelijke beleid en waarborgt de financiële gezondheid van onze organisatie. We bespreken eerst de impact van de wijzigingen in onze werking, vervolgens lichten we toe hoe we omgaan met onze middelen: hoe voeren we een financieel beleid en hoe beheren we onze middelen?

6.1.1. Veranderingen in de werking van Stichting Lodewijk de Raet

Van vraaggestuurde werking naar een nieuwe focus

Voor de herstructurering kwam ongeveer de helft van onze financiering uit eigen inkomsten. Deze inkomsten kwamen voornamelijk uit het aanbieden van vormingen in open aanbod en begeleidingsactiviteiten op vraag, gericht op intermediairen binnen de non-profitsector, tegen betaling. Vooral de clusters Kwadraet en Actief Na Pensioen droegen aanzienlijk bij aan deze inkomsten.

De cluster Schakel, die zich richtte op het creëren van leer- en ontwikkelplekken in burgercontexten, had echter meer moeite om de financiering van zijn activiteiten rond te krijgen.

Eind 2024 worden de werkingen van Kwadraet en ANP stopgezet. Vanaf dat moment focussen we ons volledig op het verder ontwikkelen van de activiteiten van Schakel. Omdat er geen andere clusters meer zijn verdwijnt de naam 'Schakel' en bundelen we alle activiteiten onder de naam SLDR.

Uitdagingen door wegvallen van kostenspreiding

De herstructurering brengt echter een aantal uitdagingen met zich mee, waaronder het verlies van belangrijke **efficiëntiewinsten**. In de vroegere structuur konden we onze kosten spreiden over meerdere clusters. Zo konden we vaste kosten zoals die voor ons gebouw, ondersteunend personeel, ICT, CRM-systemen en andere gedeelde infrastructuur verdelen over een bredere basis van inkomstenbronnen en activiteiten.

Een organisatie met een sterke subsidie behoefte

Het type werk dat we nu uitvoeren, genereert slechts beperkte inkomsten in verhouding tot de tijdsinvestering en werkingskosten. We laten niet na om bijkomende middelen te zoeken, maar dat proces is meestal tijdsintensief (dossieropbouw) en is een werk van lange adem, gericht op lange termijn resultaten.

Door deze omwenteling is onze organisatie verschoven naar een model, waarin subsidies een cruciale rol spelen, om onze missie te vervullen. We zijn ervan overtuigd dat onze nieuwe werking aansluit bij de noden van burgers en de bredere samenleving, maar het is onmogelijk om die substantieel en structureel te financieren met betalende deelnemers en de recuperatie van de personeelsinzet. Daarom wijkt onze huidige subsidie-aanvraag grondig af van voorgaande beleidsplannen. de recuperatie van de personeelsinzet.

6.1.2. Continue monitoring van de inzet van middelen en financiële draagkracht

Flankerend aan het beleidsplan stellen we een meerjarenbegroting op, die onze ambities financieel onderbouwt. De financiële afrekeningen en de opmaak van de begroting alsook de interne en externe rapportage ervan verlopen volgens een strakke beheerscyclus, zodat we tijdig kunnen bijsturen (zie schema hieronder).

In oktober starten we met de opmaak van de begroting voor het volgende jaar. De zelfsturende staf stelt hiervoor het jaarplan van de kernactiviteiten op. Op basis daarvan werkt de financieel verantwoordelijke een begrotingsvoorstel uit.

We voorzien de **jaarlijkse afsluiting van het boekjaar in maart van het volgende jaar.** Onze rekeningen en balans worden gecontroleerd door een externe revisor. De jaarrekening, bestaande uit de balans, de resultatenrekening, de toelichting en de sociale balans, wordt neergelegd bij de NBB.

We plannen tussentijdse financiële afrekeningen in april, augustus en oktober. Deze afrekeningen worden vergeleken met de begroting. Indien nodig voeren we in augustus een begrotingsaanpassing door. Bij dit proces laat het bestuur zich adviseren door de Financiële Commissie (FC). In de financiële rapportages verduidelijken we hoe de middelen zijn besteed in relatie tot ons doelenkader.

De **delegatiematrix** van onze organisatie beschrijft de financiële handelingen die toegewezen worden aan verschillende personen binnen de organisatie en tot welk bedrag.

In ons financieel beleid en beheer spelen de bestuursorganen van SLDR, de financieel verantwoordelijke en de zelfsturende staf een belangrijke rol.

FEBRUARI	Afsluiting jaar x-1 <ul style="list-style-type: none">• Controle revisor• Bespreking Dagelijks Bestuur (DB)
MAART	M.b.t. afsluiting jaar x-1 <ul style="list-style-type: none">• Bespreking en advies Financiële Commissie (FC)• Bespreking en goedkeuring Bestuursorgaan (BO)• Externe Rapportage subsidiërende overheid en NBB
APRIL	Tussentijdse afsluiting 30/03 jaar x <ul style="list-style-type: none">• Bespreking DB
AUGUSTUS	M.b.t. tussentijdse afsluiting 30/06 jaar x <ul style="list-style-type: none">• Bespreking en advies FC• Advies FC over bijsturing begroting jaar x
SEPTEMBER	M.b.t. tussentijdse afsluiting 30/06 jaar x <ul style="list-style-type: none">• Bespreking resultaten 30/06 + vergelijking begroting jaar x BO• Goedkeuring bijsturing begroting jaar x BO
OKTOBER	Tussentijdse afsluiting 30/09 <ul style="list-style-type: none">• Voorbereiding begroting jaar x+1
NOVEMBER	M.b.t. tussentijdse afsluiting 30/09 jaar x en de begroting jaar x+1 <ul style="list-style-type: none">• Bespreking resultaten 30/09 en advies FC• Bespreking begroting jaar x+1 en advies FC
DECEMBER	M.b.t. tussentijdse afsluiting 30/09 jaar x en de begroting jaar x+1 <ul style="list-style-type: none">• Bespreking resultaten 30/09 + vergelijking begroting jaar x BO• Goedkeuring begroting jaar x+1 BO

6.1.3. Een organisatie met een solide financiële basis

De financiële gezondheid van de organisatie blijkt uit onze liquiditeits- en solvabiliteitsratio.

Ratio	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Liquiditeit	9,73	9,63	9,19	8,39	6,30	5,40
Solvabiliteit	91%	91%	90%	89%	86%	83%

Onze organisatie beschikt over beleggingen, spaargelden en liquiditeiten. Deze middelen zijn niet voortgekomen uit een stelselmatige opbouw van positieve jaarresultaten. Ze zijn voornamelijk het gevolg van de derde decretale reorganisatie van de sector in 1999, waarbij de betoelaging werd verlaagd. Om deze situatie het hoofd te bieden, verkocht de Stichting haar eigendom aan het Liedtsplein in Brussel. Een deel van de opbrengst werd aangewend voor de aankoop van onze accommodatie in Gent. Het resterende bedrag is geïnvesteerd in een beleggingsfonds bij Capital@Work en Triodos.

In de balans bedraagt de aanschaffingswaarde van de grond, het **gebouw** en twee parkeerplaatsen €430.311. Het gebouw is volledig afgeschreven in 2025, de parkeerplaatsen in 2027.

De **beleggingsfondsen** worden ook tegen aanschaffingswaarde in de balans geboekt waarbij meerwaarden vanwege hun volatiliteit niet zijn opgenomen, conform het voorzichtigheidsbeginsel. Hieronder bespreken we de **bestemde fondsen** in onze balans.

We hebben een fonds voor sociaal passief aangelegd ten belope van € 281.805. Met het sociaal passief kunnen we voldoen aan onze wettelijke verplichtingen, in het geval van vereffening of ontslag van personeelsleden als gevolg van inkrimping van de werking. De beslissing tot aanleg van het bestemd fonds werd genomen door het bestuur van de Stichting na de besparing rondes door de overheid tussen 1995 en 2005. De vaststelling van het bedrag houdt rekening met verschillende parameters zoals aantal personeelsleden, barema's en anciënniteit. Na de beslissing om de werking van Kwadraet en Actief Na Pensioen stop te zetten, hebben 2 medewerkers zelf de organisatie verlaten en zullen we eind 2024 een derde medewerker uit dienst laten treden.

We hebben €67.616 opgenomen in een bestemd fonds, bedoeld om onze werking in de vrije tijd meer inclusief te maken. Deze middelen zijn afkomstig uit de vereffening, in 2010, van Omschakelen vzw. We zullen deze middelen in de nieuwe beleidsperiode (2026-2027) inzetten om een impuls te geven aan ons werk in OD 1 om de impact van kwetsbaarheid op burgerschap te onderzoeken.

Tot slot hebben we een bestemd fonds voor inhoudelijke projecten van € 45.500. Dit is in de voorbije beleidsperiodes tot stand gekomen door bij een positief resultaat te kiezen om eerst dit bestemd fonds te verhogen en dus met vertraging het gecumuleerde verlies van vorige boekjaren af te bouwen. We creëren hiermee financiële ruimte om in Florerende Gemeenschappen te investeren in nieuwe trajecten om initiatieven op gang te trekken, eventueel met partners. We zetten deze middelen al in 2025 (lopende beleidsperiode) in, om een impuls te geven aan de ontwikkeling van de platformwebsite onder OD5 van dit plan.

In 2025 overwegen we **verfraaiingswerken** uit te voeren om onze accommodatie op te frissen. Voor deze werkzaamheden is een voorziening van €3.000 aangelegd.

Het overgedragen resultaat in de balans bedraagt € -199.094. Dit negatieve resultaat is deels te verklaren door substantiële waardeverminderingen op beleggingsfondsen in 2008, die vanwege een

getrouw beeld in de boeken werden verwerkt. Tussen 2019 en 2023 liep het gecumuleerde negatieve resultaat op met circa € -66.000, mede door de impact van corona. Voor 2024 wordt een verlies van ruim € -85.000 verwacht, vooral door de kosten van herstructurering.

6.2. Meerjarenbegroting Stichting Lodewijk de Raet 2026-2030

In eerste instantie brengen we de evolutie van onze personeelskosten in kaart. We doen dit door de personeelsinzet te koppelen aan de realisatie van onze strategische en operationele doelen. Dat doen we ook voor de werkingsmiddelen. Zo maken we een link tussen ons inhoudelijk en financieel beleid. Daarnaast brengen we de overheadkosten in beeld.

In tweede instantie gaan we in op onze inkomsten. Naast subsidies beschikken we ook over eigen inkomsten, zij het beperkt. We sluiten af met de meerjarenbegroting.

6.2.1. Uitgaven 2026-2030

Evolutie personeelskost

De **personeelskosten** berekenen we op basis van ons huidige personeelsbestand van 4.4 VTE, vermeerderd met 0,7 VTE. We verhogen de inzet van een huidige stafmedewerker met 0.2 VTE en met de overige 0.5 VTE werven we een extra stafmedewerker aan die we specifiek zullen inzetten op SD3. Samen goed voor een personeelsbestand van 5.1 VTE.

De 5.1 VTE zetten we als volgt in: 3.8 VTE wordt ingezet voor de kernactiviteiten van onze organisatie en 1.3 VTE is ondersteunend.

Als basis voor de kostenberekening nemen we het brutojaarloon, eindejaarspremie, vakantiegeld, patronale bijdragen, woon-werkverkeer, fietsvergoeding, sociaal secretariaat, arbeidsongevallenverzekering en maaltijdcheques.

Voor de kostenberekening over de jaren hanteren we volgende uitgangspunten:

- een jaarlijkse indexering (2%) in maart (met juni 2024 als startpunt),
- de toepassing van de anciënniteitsverhogingen volgens het barema PC 329.01.
- de indexering (2%) van de sociale abonnementen en kosten sociaal secretariaat.

Evolutie personeelskosten per strategische en operationele doelstelling

Zoals vermeld, wordt jaarlijks 3.8 VTE toegewezen aan de realisatie van de kernactiviteiten. In het beleidsplan maakten we een inschatting van de personeelsinzet die jaarlijks nodig is om de operationele doelen en de bijbehorende werking te verwezenlijken, zie doelenkader ([hfdst.3](#)).

Dit resulteert in de volgende globale personeelsinzet voor de kernactiviteiten:

*Evolutie personeelsinzet 2026-2030
kernactiviteiten*

	2026	2027	2028	2029	2030
Personeelsinzet SD1	2,4 VTE	2,4 VTE	2,4 VTE	2,2 VTE	2,4 VTE
Personeelsinzet SD2	0,5 VTE	0,5 VTE	0,5 VTE	0,5 VTE	0,5 VTE
Personeelsinzet SD3	0,5 VTE	0,5 VTE	0,5 VTE	0,5 VTE	0,5 VTE
Personeelsinzet voor coördinatie, overleg, bijsturing, planning en reflectie	0,4 VTE	0,4 VTE	0,4 VTE	0,4 VTE	0,4 VTE
Totaal personeelsinzet kernactiviteiten	3,8 VTE	3,8 VTE	3,8 VTE	3,6 VTE	3,8 VTE

Rekening houdend met bovenstaande geeft dit de volgende kostenberekening voor wat betreft de personeelsinzet voor de realisatie van de strategische en operationele doelen.

*Evolutie personeelskosten 2026-2030
kernactiviteiten*

	2026	2027	2028	2029	2030
SD1 OD1	155.544	158.799	162.226	165.438	169.169
SD1 OD2	44.441	45.371	46.350	47.268	48.334
SD1 OD3	44.441	45.371	46.350	23.634	48.334
SD1 OD4	22.221	22.686	23.175	23.634	24.167
Subtotaal SD1	266.646	272.227	278.102	259.975	290.004
SD2 OD5	22.221	22.686	23.175	23.634	24.167
SD2 OD6	33.331	34.028	34.763	35.451	36.251
Subtotaal SD2	55.551	56.714	57.938	59.085	60.418
SD3 OD7	44.441	45.371	46.350	47.268	48.334
SD3 OD8	11.110	11.343	11.588	11.817	12.084
Subtotaal SD3	55.551	56.714	57.938	59.085	60.418
Personeelsinzet voor coördinatie, overleg, bijsturing, planning en reflectie	44.441	45.371	46.350	47.268	48.334
Subtotaal directe ondersteuning	44.441	45.371	46.350	47.268	48.334
Totaal personeelskosten kernactiviteiten	422.190	431.026	440.329	425.413	459.173

Evolutie personeelskosten ondersteuning

Naast de inzet van personeel voor kernactiviteiten, zetten we ook personeel in om de werking te ondersteunen.

- We hebben geen directeur in dienst, maar voorzien vanuit de zelfsturende staf 0.3 VTE voor sturende rollen in de werking.

- We zetten 0.8 VTE in voor financieel beleid, bestuurssecretariaat, personeelsbeleid, administratie en opvolging van het CRM-systeem.
- We voorzien 0.2 VTE voor communicatie.
- We zetten in 2029, 0.2 VTE in voor het beleidsplan, wat in hetzelfde jaar een daling voor gevolg heeft van 0.2 VTE onder SD1.

*Evolutie personeelsinzet 2026-2030
ondersteuning*

	2026	2027	2028	2029	2030
Staf: zelfsturende rollen	0,3 VTE	0,3 VTE	0,3 VTE	0,3 VTE	0,3 VTE
Communicatie	0,2 VTE	0,2 VTE	0,2 VTE	0,2 VTE	0,2 VTE
Beleidsplanning				0,2 VTE	
Financieel beleid, bestuurssecretariaat, personeelsbeleid, administratie en opvolging CRM	0,8 VTE	0,8 VTE	0,8 VTE	0,8 VTE	0,8 VTE
Totaal personeelsinzet ondersteuning	1,3 VTE	1,3 VTE	1,3 VTE	1,5 VTE	1,3 VTE

Rekening houdend met bovenstaande vertaalt dit zich in de volgende kostenstructuur:

*Evolutie personeelskost 2026-2030
ondersteuning*

	2026	2027	2028	2029	2030
Staf: zelfsturende rollen	33.331	34.028	34.763	35.451	36.251
Communicatie	22.221	22.686	23.175	23.634	24.167
Beleidsplanning				23.634	
Financieel beleid, bestuurssecretariaat, personeelsbeleid, administratie en opvolging CRM	97.251	98.840	100.444	102.077	77.153
Totaal personeelskosten ondersteuning	152.802	155.554	158.382	184.796	137.571

Overzicht van de verdeling van personeelskosten voor kernactiviteiten en ondersteuning

De onderstaande tabel toont de totale personeelskosten voor de inzet van 5.1 VTE in de periode 2026-2030. In 2030 zal één medewerker met pensioen gaan en vervangen worden. Dit verklaart de daling van de 'personeelskost ondersteuning' in 2030. Verder gaan we uit van een stabiele personeelsbezetting.

Overzicht evolutie totale personeelskosten
2026-2030: kernactiviteiten en ondersteuning

	2026	2027	2028	2029	2030
Personeelskost kernactiviteiten					
Subtotaal SD1	266.646	272.227	278.102	259.975	290.004
Subtotaal SD2	55.551	56.714	57.938	59.085	60.418
Subtotaal SD3	55.551	56.714	57.938	59.085	60.418
Subtotaal directe ondersteuning	44.441	45.371	46.350	47.268	48.334
Totaal personeelskost kernactiviteiten	422.190	431.026	440.329	425.413	459.173
Personeelskost ondersteunend					
Staf: zelfsturende rollen	33.331	34.028	34.763	35.451	36.251
Communicatie	22.221	22.686	23.175	23.634	24.167
Beleidsplanning				23.634	
Financieel beleid, bestuurssecretariaat, personeelsbeleid, administratie en opvolging CRM	97.251	98.840	100.444	102.077	77.153
Totaal personeelskost ondersteuning	152.802	155.554	158.382	184.796	137.571
Algemeen totaal personeelskost	574.993	586.580	598.710	610.210	596.744

6.2.2. Evolutie werkings- en overheadkosten 2026-2030

De personeelskosten zijn verantwoordelijk voor het grootste deel van onze kostenstructuur. Daarna volgen de **overheadkosten** en **werkingskosten**.

De werkingskosten

We begroten de werkingskosten, om de strategische en operationele doelstellingen te realiseren, tussen de 54.480 en 58.235 euro per jaar. We nemen hiervoor de werkingskosten van de afgelopen jaren en stellen deze bij op basis van de aard en omvang van de activiteiten.

Voor de realisatie van SD1 voorzien we jaarlijks budgetten tussen de € 28.100 en €36.375.

- Deze werking bestaat uit labo's, jaarlijkse regionale schakelmomenten, een bustour in 2026 en 2028 en ten slotte in 2030 de organisatie van een congres, wat zich vertaalt in een stijging van de werkingsmiddelen. In 2029 organiseren we geen externe momenten omdat we tijd vrijhouden voor de opmaak van het volgende beleidsplan. Dat vertaalt zich in een daling van de werkingsmiddelen. We voorzien middelen uit het bestemd fonds voor inclusie, voor een labo dat zich op vergrijzing focust. We gebruiken €30.000 euro in 2026 en 2027 en de resterende €7.616 gebruiken we in 2028 en 2029 voor de opvolging.

Voor de realisatie van SD2 voorzien we jaarlijkse budgetten tussen de € 17.380 en € 22.630

- We ondersteunen hier het bondgenootschap met workshopmateriaal, campagne- en promotiemateriaal, portfolio-ontwikkeling en drukwerk. Hiermee geven we het bondgenootschap een impuls, zodat ze deze kosten tegen de volgende beleidsperiode zelf kunnen dragen.

- We investeren in 2026 en 2028 in camera's, video- en reportage materiaal voor de uitvoering van SD2. De afschrijvingen hiervoor noteren we onder de overheadkosten.

Voor de realisatie van SD3 voorzien we jaarlijkse budgetten tussen de € 1.480 en € 8.480

- Dit zijn de verplaatsingskosten verbonden aan onderzoek.
- We voorzien ook budget voor de ontwikkelkosten, publicatiekosten, promotiekosten voor de publicatie in 2029 en in 2030 de campagnekosten voor de verspreiding van het congres 'burgerkracht bootcamp'.

<i>Werkingskost kernactiviteiten</i>	2026	2027	2028	2029	2030
Subtotaal SD1	33.145	34.980	34.505	28.100	36.375,
Subtotaal SD2	22.630	20.350	18.380	17.900	17.380
Subtotaal SD3	2.280	1.480	2.980	8.480	4.480
Totale werkingskost kernactiviteiten	58.055	56.810	55.865	54.480	58.235
Financiering uit bestemd fonds	30.000	30.000	5.000	2.616	

De overheadkosten

De begroting voor de overheadkosten is gebaseerd op de afrekeningen van voorgaande jaren, met inachtneming van geplande inhoudelijke en zakelijke doelen, veranderende wetgeving en externe factoren die niet volledig te beheersen zijn. Op de overheadkosten (excl. afschrijvingen) wordt jaarlijks een indexering van 2% toegepast.

Bij de overheadkosten gaan de grootste bedragen naar:

Vergoedingen aan derden	<ul style="list-style-type: none"> • Onderhoudscontract met Parcours (CRM-systeem) en externe ICT-beheerder: 90% • Revisor: 10%
Secretariaatskosten	<ul style="list-style-type: none"> • Kantoorbenodigdheden, klein materiaal, drukwerk en verzendingskosten: 33% • Telefonie en internet: 33% • Boekhoudsoftware en cloudtoepassingen: 33%
Huisvesting	<ul style="list-style-type: none"> • Brandverzekering: 5% • Elektriciteits- en waterverbruik: 25% • Onderhoud en herstellingen (syndicus, schoonmaak, voorziening herstellingen gebouw/inrichting): 70%
Organisatiekosten	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten vergaderingen, lidgelden, verzekeringen burgerlijke aansprakelijkheid, objectieve aansprakelijkheid, bestuurdersaansprakelijkheid en elektronica: 60% • Verplaatsingskosten, representatiekosten en overige organisatiekosten: 40%
Afschrijvingen	<ul style="list-style-type: none"> • De afschrijvingskosten van het gebouw, de inrichting ervan, machines, meubilair, laptops en didactisch materiaal. • Zoals hierboven aangegeven is het gebouw volledig afgeschreven in 2027. • In 2026 en 2028 kopen we camera's, video- en reportage materiaal voor de uitvoering van SD2

We voorzien in 2029 extra middelen voor het beleidsplanningsproces. Onder de post opleiding, informatie, documentatie schrijven we een extra 2.000 euro in en onder de post vergoeding aan derden een extra 20.000 euro.

<i>Evolutie overheadkosten 2026-2030</i>	2026	2027	2028	2029	2030
Huisvesting	14.200	14.484	14.774	15.069	15.371
Secretariaatskosten	15.800	16.116	16.438	16.767	17.102
Organisatiekosten	13.990	14.270	14.555	14.846	15.143
Opleiding, informatie, documentatie	3.240	3.305	3.371	5.438	3.506
Promotie	875	893	910	929	947
Vergoedingen aan derden	19.640	20.033	20.433	40.842	21.251
Afschrijvingen	10.295	9.334	12.084	6.567	5.967
Bedrijfsbelastingen	6.200	6.324	6.450	6.579	6.711
Financiële kosten	500	510	520	531	541
Kosten verbonden aan personeelskosten	3.820	3.896	3.974	4.054	4.135
Totaal	88.560	89.164	93.511	111.622	90.674

<i>Evolutie werkingskosten en overheadkosten 2026-2030</i>	2026	2027	2028	2029	2030
Werkingskosten	58.055	56.810	55.865	54.480	58.235
Overheadkosten	88.560	89.164	93.511	111.622	90.674
Totaal	146.615	145.974	149.376	166.102	148.909

6.2.3. Evolutie inkomsten 2026-2030

De subsidie SCW vormt onze voornaamste financieringsbron. We hebben beperkt eigen inkomsten uit de inhoudelijke werking, uit het laten renderen van onze plek, uit donaties en van spaargeld. De recuperatie van de personeelskosten heeft betrekking op de loonsubsidies, het persoonlijk aandeel van de werknemer in de maaltijdcheques en een vrijstelling van doorstorting van de bedrijfsvoorheffing.

Subsidie Sociaal-cultureel werk

Onze huidige subsidieaanvraag wijkt grondig af van voorgaande beleidsplannen. Zoals hierboven aangegeven is onze organisatie verschoven naar een model waarin subsidies een cruciale rol spelen om onze missie te vervullen. In de meerjarenbegroting wordt de subsidie jaarlijks geïndexeerd met 1.6% (80% van de subsidie wordt geïndexeerd aan 2%).

We genereren jaarlijks tussen de €66.348 en €71.808 aan inkomsten uit kernactiviteiten

- Deelnemersbijdragen voor de terugbetaling van uitgaven voor catering en workshopkosten (OD3 en OD7).

- Voor de recuperatie van de personeelsinzet (0.7VTE) in de labo's (OD1) werken we met onderhandelde portefeuilles (structurele samenwerkingen: contract, convenant of samenwerkingsovereenkomst).

Recuperatie personeelskosten worden stabiel gehouden over de jaren heen

- Loonsubsidies: 1) Sociale Maribel: de organisatie heeft een trekkingsrecht van 0.6VTE of € 28.900, 2) VIA middelen: we gaan ervan uit dat we ook in deze beleidsperiode middelen uit de Vlaamse Sectorale Akkoorden zullen ontvangen. Bij de berekening hebben we rekening gehouden met het effectieve personeelsbestand in deze beleidsperiode, dat geeft € 30.000
- Persoonlijk aandeel maaltijdcheques ramen we op € 1.725
- IPA korting ramen we op € 974

Inkomsten uit onze plek

- We zoeken naar nieuwe manieren om onze plek te laten renderen. We voorzien een beperkte inkomst van € 9.750, die stabiel gehouden wordt over de jaren heen.

Donaties en Spaarrente

- We zijn een erkende instelling om voor donaties fiscale attesten te mogen uitreiken. We ramen het bedrag aan donaties op € 1.000. We gaan ervan uit dat onze erkenning na 2026 zal worden verlengd.
- We ramen de spaarrente op onze spaartegoeden bij de bank op € 300 per jaar.

Evolutie inkomsten 2026-2030

	2026	2027	2028	2029	2030
Subsidie SCW	573.000	582.168	591.483	600.946	610.562
Werking	77.985	80.117	80.292	81.454	82.976
Inkomsten externe verhuur	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750
Recuperatie personeelskosten	61.599	61.599	61.599	61.599	61.599
Donaties en financiële opbrengsten	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
Totaal	723.634	734.934	744.424	755.049	766.187

6.2.4. Meerjarenbegroting 2026-2030

De meerjarenbegroting is sluitend over de jaren heen. In 2026, 2027 en 2030 noteren we een batig saldo, dat wordt overgedragen om het verlies in 2028 en 2029 op te vangen

	2026		2027		2028		2029		2030	
	uitgaven	inkomsten	uitgaven	inkomsten	uitgaven	inkomsten	uitgaven	inkomsten	uitgaven	inkomsten
Personeelskosten	574.993		586.580		598.710		610.210		596.744	
Werkingskosten en overhead	146.615		145.974		149.376		166.102		148.909	
Totaal uitgaven	721.608		732.554		748.086		776.312		745.653	
Subsidies		573.000		582.168		591.483		600.946		610.562
Werking		77.985		80.117		80.292		81.454		82.976
Inkomsten externe verhuring		9.750		9.750		9.750		9.750		9.750
Recuperatie personeelskosten		61.599		61.599		61.599		61.599		61.599
Financiële inkomsten		1.300		1.300		1.300		1.300		1.300
Totale Inkomsten		723.634		734.934		744.424		755.049		766.187
Saldo		2.026		2.380		-3.662		-21.263		20.534
Overdracht		-2.026		-2.380		3.662		21.263		20.534
Resultaat		0		0		0		0		0

6.3. Gevraagd subsidiebedrag

Voor het jaar 2026 vragen wij een subsidiebedrag van **€573.000** om onze vernieuwde werking mogelijk te maken. Deze aanvraag is een stijging ten opzichte van voorgaande beleidsplannen en hangt samen met de transformatie die SLDR heeft doorgemaakt op aanbeveling van de overheid bij het vorige beleidsplan en de daaropvolgende visitatie.

Fundamentele omwenteling

SLDR heeft twee clusterwerkingen stopgezet en zich volledig gericht op wat voorheen de cluster 'Schakel' was. Dit nieuwe model focust op onderzoek, experimenten en ondersteuning van burgerschap. Door de verschuiving van een vraaggestuurde werking naar een diepgaande maatschappelijke aanpak zijn subsidies essentieel om onze missie te verwezenlijken.

De waarde van onze aanpak

SLDR bouwt aan florerende gemeenschappen waarin burgers verantwoordelijkheid nemen voor complexe uitdagingen. Onze aanpak onderscheidt zich door:

1. **Werken vanuit burgers.**

Onze aanpak gaat verder dan traditionele participatie. We werken vanuit burgers zelf. Dit is wezenlijk anders dan modellen waarbij burgers worden geraadpleegd of binnen vooraf gedefinieerde structuren mogen bijdragen.

2. **Testen en experimenteren.**

We versterken ecosystemen door burgers, organisaties en actoren te verbinden rond gedeelde uitdagingen. Onze aanpak vergt tijd en middelen, is nog niet volledig evidence-based en vereist verder onderzoek. Publieke subsidies zijn cruciaal om deze innovatieve aanpak te valideren.

3. **Unieke aanpak binnen het sociaal-culturele veld.**

SLDR is de enige organisatie in Vlaanderen die deze aanpak op zo een schaal toepast. Het is een vernieuwende werkwijze die niet alleen lokaal impact heeft, maar intussen ook academisch en maatschappelijk steeds meer erkenning krijgt.

Subsidies als sleutel

De vernieuwde werkwijze van SLDR brengt niet alleen een grotere maatschappelijke meerwaarde, maar ook hogere kosten met zich mee. Burgers en gemeenschappen kunnen deze ondersteuning niet zelfstandig dragen, en zelfs binnen partnerschappen blijft financiering ontoereikend.

Publieke subsidies vormen de essentiële hefboom om onze missie te realiseren: het versterken van burgers, het activeren van gemeenschappen en het vinden van duurzame oplossingen voor complexe maatschappelijke uitdagingen. In deze ontwikkelingsfase is een substantiële publieke investering noodzakelijk, niet alleen om onze aanpak verder te ontwikkelen en valideren, maar ook om de langetermijnimpact te garanderen.

7. Beoordelingscriteria

| Overzicht en samenvatting van de beoordelingscriteria.



7. Beoordelingscriteria

1. De uitwerking van de missie en visie van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie en de inpasbaarheid ervan binnen de doelen:

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

Het beleidsplan van SLDR beschrijft een expliciete missie en visie die gericht is op het **versterken van burgerschap in Vlaanderen, met een focus op verantwoordelijkheid, inclusiviteit en het aanpakken van complexe maatschappelijke uitdagingen**. De missie benadrukt het creëren van condities voor burgerschap en samenwerking binnen florerende gemeenschappen ([hfdst 1.1](#)). De visie onderstreept het belang van lokale gemeenschappen als basis voor sociale cohesie en wederkerigheid, en definieert deze als plekken waar mensen elkaar versterken en maatschappelijke uitdagingen gezamenlijk aanpakken ([hfdst 1.2](#)).

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

Dit blijkt expliciet uit de missie ([hfdst 1.1](#)) en de visie 'burgerschap binnen florerende gemeenschappen' ([hfdst 1.2](#)). Zowel missie als visie onderstrepen het streven naar een inclusieve, duurzame en solidaire samenleving, geheel in lijn met artikel 3 van het decreet, dat gericht is op het versterken van de civiele samenleving en het bevorderen van fundamentele rechten en vrijheden. Relevante passages die het verband aantonen:

- Missie ([hfdst 1.1](#)): SLDR benadrukt het **versterken van burgerschap** in Vlaanderen, waarbij gemeenschappen worden ondersteund om verantwoordelijkheid op te nemen en maatschappelijke uitdagingen aan te pakken. Dit sluit aan bij het decreet, dat de civiele samenleving ziet als een sleutel voor maatschappelijke verandering.
- Visie op **florerende gemeenschappen** ([hfdst 1.2](#)): SLDR streeft naar gemeenschappen waarin verbondenheid, wederkerigheid en duurzaamheid centraal staan. Deze visie vertaalt zich in de ontwikkeling van inclusieve gemeenschappen die actief bijdragen aan de versterking van democratische waarden, zoals voorgeschreven door het decreet.
- Rollen en functies ([hfdst 1.4](#) en [hfdst 1.5](#)): SLDR neemt actief de **verbindende, kritische en laboratoriumrol** op. Ze experimenteert met nieuwe maatschappelijke praktijken en stimuleert collectief leren, in overeenstemming met de drie rollen en vier functies die het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk definieert.
- **Ecosystemische benadering** ([hfdst 1.3](#)): SLDR werkt met een geïntegreerd model dat complexe maatschappelijke vraagstukken lokaal aanpakt door gedeelde verantwoordelijkheid te bevorderen en nieuwe spelregels te introduceren. Dit ondersteunt het decreetaal doel om maatschappelijke innovatie te stimuleren.
- **Transitievelden** ([hfdst 1.4](#)): SLDR definieert de maatschappelijk verandering die ze nastreeft in 6 transitievelden en richt zich in haar werking op het versterken van mensen en burgerinitiatieven die bijdragen aan deze verschuiving.
- **Focus op vrije tijd** ([hfdst 1.8](#)): De activiteiten van SLDR zijn specifiek gericht op het versterken van burgerschap en participatie in de vrije tijd, wat een centraal element is binnen de subsidieregels van het decreet. Ze benadrukken dat de meeste activiteiten plaatsvinden buiten schoolverband of beroepsverband.

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

a. De organisatie omschrijft de maatschappelijke ontwikkelingen die voor haar actueel zijn, in een onderbouwde contextanalyse;

SLDR voert een grondige context- en stakeholderanalyse uit ([hfdst. 2](#)).

Het nieuwe beleidsplan is gestoeld op een permanente analyse waarin academische kennis en ervaringskennis worden verbonden, met ondersteuning van literatuur, gesprekken met academici en interne en externe leermomenten met **stakeholders** ([hfdst 2.1.1](#)), met **medewerkers** ([hfdst 2.1.2](#)) en met **bestuur** ([hfdst 2.1.3](#)).

We beschrijven en onderbouwen relevante tendensen in de **leefwereld van burgers** ([hfdst 2.3.1](#)), in **relatie tot de lokale overheid** ([hfdst 2.3.2](#)), in **de markt** ([hfdst 2.3.3](#)) en in **het middenveld** ([hfdst 2.3.4](#))

Er worden diverse **actuele uitdagingen geïdentificeerd**, zoals vergrijzing, diversiteit, klimaatverandering, sociale ongelijkheid, en de noodzaak van lokale betrokkenheid. We koppelen deze ontwikkelingen direct aan de leefwereld van burgers, met nadruk op de noodzaak van collectieve aanpakken ([hfdst. 2.1](#) en [2.3](#)).

Door de focus te leggen op lokale gemeenschappen als de plek waar deze uitdagingen samenkomen, bieden we een **scherp gecontextualiseerde basis voor ons beleid**. We beschrijven in ([hfdst 2.4](#).) wat leren over de rol van SLDR nu en in de toekomst, welke beleidsuitdagingen ([hfdst 2.4.1](#).) we uit deze analyse halen en hoe we strategische entiteiten ([hfdst 2.4.4](#)) definiëren.

In de bijlagen vind je de **literatuurlijst** ([bijlage 1](#)) en een overzicht van de belangrijkste stappen in de **stakeholdersraadpleging** ([bijlage 3](#)).

b. De organisatie expliciteert hoe ze zich met het oog op haar missie en visie positioneert ten opzichte van de omschreven maatschappelijke ontwikkelingen;

In onze visie op de toekomst beschrijven we de **rol van burgerschap binnen florerende gemeenschappen** ([hfdst 1.2](#))

In ([hfdst 1.3](#) en [2.4](#)) positioneren we ons expliciet ten opzichte van de geïdentificeerde maatschappelijke ontwikkelingen. We benadrukken onze **kernrol in het versterken van lokale gemeenschappen** door het **faciliteren van collectief leren** en het **creëren van goede condities voor burgerschap, burgerinitiatief en florerende gemeenschappen** ([hfdst 2.4.3](#)).

SLDR zet in op **zes transitievelden** ([hfdst. 1.3](#)). We verbinden onze missie en visie aan een inclusieve en rechtvaardige samenleving, en expliciteert hoe deze doelstellingen aansluiten bij haar rol als katalysator van maatschappelijke verandering ([hfdst. 2.4](#)).

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

We positioneren ons in relatie tot de actuele maatschappelijke context door **maatschappelijke uitdagingen te definiëren die vanuit burgerschap en burgerinitiatief kunnen opgenomen worden** ([hfdst. 2.3](#)). Deze uitdagingen zijn gebaseerd op trends en inzichten uit wetenschappelijk onderzoek, literatuur en stakeholdersanalyses ([hfdst 2.1](#) en [2.3](#)).

We kiezen voor een focus op het **versterken van lokale gemeenschappen en burgerschap als antwoord op deze complexe maatschappelijke uitdagingen**. Via leerplekken onderzoeken, testen en ontwikkelen we condities die bijdragen aan meer inclusieve, duurzame en rechtvaardige gemeenschappen. We richten ons specifiek op zes transitievelden om duurzame maatschappelijke verandering te realiseren ([hfdst 1.3](#)).

Door onze **ecosystemische benadering** verbinden we burgers en bevorderen we samenwerking tussen lokale actoren ([hfdst. 1.5](#)). Deze aanpak wordt versterkt door collectief leren, waarmee nieuwe inzichten worden ontwikkeld die lokaal en bovenlokaal worden gedeeld en toegepast ([hfdst. 1.7](#)).

3. De strategische en operationele doelstellingen van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie:

a. De organisatie expliciteert de relatie tussen haar eigen doelen en de maatschappelijke uitdagingen waarop ze wil inzetten;

We internaliseren de **inzichten uit onze analyse** ([hfdst 2.3](#)) naar **beleidsuitdagingen** in ([hfdst 2.4](#)) Wat leren we over de rol van SLDR. We formuleren beleidsuitdagingen op **lokaal niveau** ([hfdst 2.4.1](#)) en **bovenlokaal niveau** ([hfdst 2.4.2](#)). We beschrijven **4 belangrijke kenmerken om te komen tot lokale verbinding en verandering** ([hfdst 2.4.3](#)) en definiëren **8 strategische entiteiten** waarop onze strategische en operationele doelen geënt zijn ([hfdst 2.4.4](#)).

Verkorte weergave van de link tussen maatschappelijke uitdagingen en strategische doelstellingen:

- [SD1](#): Lokale gemeenschappen laten floreren door condities voor burgerschap en burgerinitiatieven te versterken.
Koppeling met beleidsuitdagingen: versterken van eigenaarschap, vergroten van bewustwording en waardering, innovatie faciliteren, en transitie verkennen.
- [SD2](#): Faciliteren van bovenlokale samenwerking tussen burgerinitiatieven en partners.
Koppeling met beleidsuitdagingen: verbinden van netwerken, versterken van collectief leren en kennisdeling, en het zichtbaar maken van burgerkracht.
- [SD3](#): Structureel veranderen van lokale condities en spelregels zodat burgers en lokale besturen partners worden.
Koppeling met beleidsuitdagingen: inclusie bevorderen, nieuwe spelregels ontwikkelen, en samenwerken met beleidsmakers en burgers.

Deze doelen en acties zijn onlosmakelijk verbonden met de maatschappelijke uitdagingen en weerspiegelen onze missie om bij te dragen aan duurzame, inclusieve en rechtvaardige gemeenschappen ([hfdst 1.2](#) en [1.3](#)).

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

In ([hfdst 3](#)) presenteert SLDR een helder en samenhangend geheel van strategische en operationele doelstellingen. Deze doelstellingen zijn georganiseerd rond drie strategische pijlers, afgestemd op de inzichten van onze analyse:

- Lokale gemeenschappen laten floreren door condities voor burgerschap en burgerinitiatieven te versterken ([SD1](#))
- Faciliteren van bovenlokale samenwerking tussen burgerinitiatieven en partners ([SD2](#))
- Structureel veranderen van lokale condities en spelregels zodat burgers en lokale besturen partners worden ([SD3](#)).

4. De bijdrage van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie tot de realisatie van de drie sociaal-culturele rollen:

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

In ([hfdst 4.2.2](#)) expliciteren we onze visie op en hoe we de **verbindende rol** in praktijk brengen. We zetten leerplekken op waar mensen en organisaties samenwerken aan gedeelde doelen, met focus op inclusiviteit, sociale cohesie en wederkerigheid. Via activiteiten, groepsmomenten, testopstellingen brengen we mensen samen om vanuit verbondenheid aan hun gemeenschap te werken. We ontwikkelen lokale platformstrategieën om lokale verbondenheid te stimuleren en dragen bij aan bovenlokale verbondenheid door het Bondgenootschap Florerende Gemeenschap vorm te geven.

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

In ([hfdst 4.2.3](#)) expliciteren we onze visie op en hoe we de **kritische rol** in praktijk brengen. We geven gemeenschappen ruimte om maatschappelijke uitdagingen te analyseren, bestaande structuren te bevragen en alternatieven te ontwikkelen. Dit gebeurt o.a. via reflectieve leermomenten, experimenten in leerplekken en het delen van inzichten om bewustzijn en maatschappelijke betrokkenheid te versterken.

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

In ([hfdst 4.2.1](#)) expliciteren we onze visie op en hoe we de **laboratoriumrol** in praktijk brengen. We zetten leerplekken op als testomgevingen waar geëxperimenteerd wordt met nieuwe condities, spelregels en samenwerkingsmodellen. Deze experimenten worden continu geëvalueerd, gedeeld en bijgestuurd om innovatieve en schaalbare oplossingen te ontwikkelen voor complexe maatschappelijke vraagstukken.

5. De verduidelijking van de keuze voor minstens twee sociaal-culturele functies en de uitwerking daarvan:

a. De organisatie geeft aan op welke functies ze wil inzetten en expliciteert haar functiemix;

De kern van de werking van SLDR zit vevat in de functiemix van de **'leerfunctie'** en de **'gemeenschapsvormende functie'**. Daar kiezen we expliciet voor en daarin specialiseren we ons verder. ([hfdst 4.1](#)).

b. De organisatie heeft een onderbouwde visie op de gekozen functiemix en de onderscheiden functies: voor de leerfunctie: de visie op leerprocessen om de missie te realiseren; voor de gemeenschapsvormende functie: de visie op gemeenschapsvorming om de missie te realiseren;

We expliciteren onze visie op de **leerfunctie** onder ([hfdst 4.1.1](#))

Krachtlijnen: SLDR beschouwt leren als een **dynamisch, inclusief en contextueel proces**. We zetten **collectief leren** ([hfdst 1.7](#)) centraal als motor voor verandering, waarbij leren in interactie met anderen verbondenheid versterkt en een gedeeld bewustzijn creëert. Dit proces speelt zich af binnen de **directe leefwereld van mensen**, met een focus op lokale uitdagingen en mogelijkheden. Inclusiviteit en diversiteit vormen de basis van de leeromgevingen, waar verschillende perspectieven worden gewaardeerd en benut. **SLDR koppelt leren aan actie, door experimenten en prototypes** op te zetten die leiden tot concrete verandering. Resonantie, waarin mensen zich gehoord, gewaardeerd en verbonden voelen, zorgt voor intrinsieke motivatie en duurzame betrokkenheid bij het leerproces.

We expliciteren onze visie op de gemeenschapsvormende functie onder ([hfdst 4.1.2](#))

Onze visie op gemeenschapsvorming kan je lezen in ([hfdst 1.2](#)). Gemeenschapsvorming zien we als een krachtig proces dat **mensen verbindt, relaties versterkt en samenwerking stimuleert** om veerkrachtige, inclusieve en rechtvaardige gemeenschappen te creëren. We **mobiliseren het potentieel binnen gemeenschappen** door mensen samen te brengen rond gedeelde doelen en te geloven in hun talenten, kennis en energie. Met een inclusieve aanpak worden sociale banden versterkt, verschillen gewaardeerd en ruimte geboden voor dialoog en ontmoeting. **Eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid** zijn kernwaarden: mensen worden niet alleen deelnemers, maar mede-eigenaren van hun gemeenschap. Door verbindingen te leggen die het lokale overstijgen via het bondgenootschap, wordt **samenwerking en wederkerigheid op meerdere niveaus bevorderd**. Dit alles draagt bij aan duurzame gemeenschappen die voorbereid zijn op toekomstige uitdagingen en veranderingen.

c. De organisatie expliciteert welke werkwijzen ze wil hanteren om de gekozen functies te realiseren: voor de leerfunctie: een verantwoorde toekomstige werkwijze om leeromgevingen op te zetten; voor de gemeenschapsvormende functie: een verantwoorde toekomstige werkwijze om processen te ondersteunen en te faciliteren die leiden tot het vormen van groepen en gemeenschappen of tot interacties tussen groepen en gemeenschappen;

We expliciteren onze **werkwijze voor de leerfunctie** onder ([hfdst 4.1.1](#)).

SLDR brengt de leerfunctie in praktijk door **lokale leerplekken** op te zetten waarbinnen we het leerproces faciliteren en ondersteunen. We gebruiken ons model **Social Platform Design** als model ([hfdst 1.6](#)). We organiseren leerbijeenkomsten en schakelmomenten om collectief leren te stimuleren en delen onze inzichten en kennis. De leerfunctie wordt geëxpliciteerd in volgende OD's:

- [OD1](#): SLDR heeft permanent minimaal 12 werkzame leerplekken in lokale gemeenschappen die nieuwe inzichten opleveren over goede condities voor burgerschap en burgerinitiatief.
- [OD3](#): SLDR deelt actief de nieuwe leerinzichten en biedt collectieve leer- en reflectiemogelijkheden aan om burgerschap en burgerinitiatief te versterken.
- [OD7](#): SLDR zet twee lokale onderzoeksplekken op die condities en spelregels rond burgerschap en burgerinitiatieven onderzoeken en aanpassen.
- [OD8](#): SLDR publiceert de onderzoeksresultaten en vertaalt deze naar praktische aanbevelingen en werkinstrumenten voor andere gemeenschappen

We expliciteren onze **werkwijze voor de gemeenschapsvormende functie** onder ([hfdst 4.1.2](#)).

SLDR realiseert de gemeenschapsvormende functie door **leerplekken** in te richten als broedplaatsen voor experimenten die de condities voor gemeenschapsvorming versterken en burgerschap stimuleren. We faciliteren inclusieve processen waarin **diverse perspectieven samenkomen** via **groepsgesprekken, activiteiten en projecten die ontmoeting en samenwerking bevorderen**. Gemeenschapsvorming wordt lokaal aangestuurd, waarbij we bewoners, pioniers en lokale initiatiefnemers ondersteunen in het ontwikkelen van hun ideeën en versterken van hun rol. Daarnaast **verbinden we gemeenschappen bovenlokaal** om te leren van elkaars successen en uitdagingen, wat het collectieve bewustzijn vergroot en een brede beweging richting Florerende Gemeenschappen bevordert. De gemeenschapsvormende functie wordt geëxpliciteerd in volgende OD's:

- [OD2](#): SLDR maakt lokale burgerinitiatieven zichtbaar met oog op meer erkenning en waardering op lokaal, regionaal en Vlaams niveau.
- [OD4](#): SLDR ondersteunt en versterkt lokale trekkers, initiatiefnemers en pioniers in het opzetten van burgerinitiatieven binnen hun Florerende Gemeenschap.
- [OD5](#): SLDR initieert jaarlijks 4 bijeenkomsten van het bondgenootschap Florerende Gemeenschappen om gedeelde doelen te realiseren.
- [OD6](#): SLDR ontwikkelt een doeltreffende platformstrategie voor het bondgenootschap die de transitie naar Florerende Gemeenschappen versnelt.

6. De relevantie en uitstraling van de werking voor het Nederlandse taalgebied of voor het Nederlandse taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad:

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

- We verwijzen de lezer door naar de **kerngegevens** in de afzonderlijke bijlage.
- De kerngegevens en de spreiding van de werking 2024 en 2025 kan je lezen onder ([hfdst 1.9.6](#)): Spreiding van de huidige werking over Vlaanderen.
- De verwachte spreidingsgraad van onze werking in de beleidsperiode 2026 - 2030 kan je lezen onder ([hfdst 3.5](#)): Relevantie, uitstraling en spreiding van de werking.

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;

We staven de relevantie van de werking voor het Nederlandse taalgebied onder ([hfdst 3.5.1](#)) met volgende focus:

- **Florerende Gemeenschappen.** We stimuleren burgerschap en burgerinitiatief door lokale initiatieven zichtbaar te maken en bovenlokale samenwerking te ondersteunen, wordt de maatschappelijke betrokkenheid in het hele Nederlandse taalgebied versterkt.
- **Inclusieve veerkrachtige samenleving.** SLDR richt zich expliciet op de uitdagingen zoals beschreven in onze contextanalyse. Deze sluiten aan bij bredere sociaal-maatschappelijke trends in Vlaanderen en zijn in elke lokale context herkenbaar en voelbaar.
- **Innovatieve samenwerkingsmodellen.** SLDR bevordert gelijkwaardige samenwerking tussen burgers, overheden en organisaties, gericht op het delen van verantwoordelijkheid en het ontwikkelen van vernieuwende oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Deze inzichten hebben relevantie voor alle lokale gemeenschappen binnen het Nederlandse taalgebied.
- **Kennisdeling en collectief leren.** Inzichten, tools en publicaties worden gedeeld binnen het Vlaamse netwerk en hebben potentie om ook in Brussel en bredere Nederlandstalige gemeenschappen toegepast te worden.
- **Beleidsbeïnvloeding en maatschappelijke impact.** SLDR werkt rechtstreeks aan verbetering van spelregels en condities die burgerschap versterken. Dit biedt inspiratie en hanteerbare modellen die toepasbaar zijn in elke lokale context.

7. De bijdrage van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie om sociaal-culturele participatie van iedereen te realiseren:

a. De organisatie expliciteert en onderbouwt de keuzes in haar werking voor individuen, doel- of kansengroepen, gemeenschappen en actoren;

In [hfdst 1.2](#) expliciteren we onze visie op en hoe we keuzes maken binnen onze werking. We kiezen bewust voor **gemeenschappen** in plaats van expliciete doelgroepen. Centraal staat het concept van burgerschap binnen florerende gemeenschappen, waar mensen samen verantwoordelijkheid nemen voor complexe maatschappelijke uitdagingen. Deze gemeenschappen zijn dynamische en diverse ecosystemen waarin iedereen een rol kan spelen.

In [hfdst 1.5](#) onderbouwen we onze aanpak vanuit een ecosystemische kijk die per definitie inclusief is. We gaan uit van **diversiteit als kracht** en stimuleren en benutten talenten, kennis en middelen die binnen gemeenschappen aanwezig zijn. Door voorbij traditionele segmentaties te kijken, worden nieuwe verbindingen en samenwerkingen mogelijk. Dit verdiept ons inzicht in mechanismen van uitsluiting en ongelijkheid, waardoor we condities kunnen versterken die participatie voor iedereen ondersteunen.

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

In ([hfdst 1.6](#)) lichten we toe hoe we sociaal-culturele participatie structureel realiseren door de **gemeenschap zelf aan het werk te zetten**. Onze aanpak is gebaseerd op Social Platform Design, waarbij we gemeenschappen benaderen als ecosystemen van onderling verbonden entiteiten. Deze aanpak versterkt verbindingen, faciliteert samenwerking en legt de nadruk op gedeeld eigenaarschap en verantwoordelijkheid.

We brengen mensen samen via activiteiten, groepsmomenten en experimenten in leerplekken ([hfdst 1.9.1](#)). In deze leerplekken **interageren entiteiten - zoals burgers, overheden en lokale organisaties - met elkaar** en testen ze gezamenlijk nieuwe oplossingen.

Centraal staat collectief leren ([hfdst 1.7](#)) waarbij gemeenschappen actief reflecteren over hun uitdagingen en experimenteren in het vinden van antwoorden. Dit proces stimuleert niet alleen participatie, maar ook bewustwording en maatschappelijke betrokkenheid.

Via het bondgenootschap *Florerende Gemeenschappen* ([hfdst 1.9.5](#)) versterken we de impact van onze leerplekken. Door inzichten en resultaten bovenlokaal te delen, **bouwen we bruggen tussen gemeenschappen** en creëren we schaalbare oplossingen. Deze aanpak **vergroot niet alleen de participatie, maar ook de zichtbaarheid en erkenning** van lokale initiatieven binnen een bredere context.

8. Het betrekken en ondersteunen van vrijwilligers en hun plaats in de organisatie:

a. De organisatie geeft aan welke rollen en taken vrijwilligers opnemen in de organisatie of werking;

Onder ([hfdst 1.9.7](#)) beschrijven we onze vrijwilligerswerking, de rollen en taken van vrijwilligers binnen onze werking. We definiëren vrijwilligers op 3 niveaus:

1. **Vrijwilligers op organisatieniveau.** Deze vrijwilligers zijn rechtstreeks betrokken bij onze werking (bestuursvrijwilligers, vrijwillige experts en ondersteunende vrijwilligers)
2. **Vrijwilligers op niveau van onze leerplekken.** Deze vrijwilligers zijn rechtstreeks betrokken binnen één specifieke lokale leerplek (Vuurmakers, Makers en Meemakers)
3. **Bondgenootschap *Florerende Gemeenschap*.** Deze vrijwilligers (lokale pioniers en trekkers van lokale burgerinitiatieven) geven samen met bovenlokale partners vorm aan het bondgenootschap.

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

We beschrijven lopende en toekomstige acties op vlak van ons **ondersteuningsbeleid naar vrijwilligers op organisatieniveau** (bestuursvrijwilligers, vrijwillige experts en ondersteunende vrijwilligers) onder ([hfdst 5.9](#)) Vrijwilligersbeleid.

Binnen elke leerplek wordt een ondersteuning- en waarderingsbeleid voor vrijwillig engagement uitgewerkt met de betrokkenen zelf en op maat van het lokale ecosysteem ([hfdst 1.9.7](#)). Dit 'grondplan' voor samenwerking (soms brondocument of brontekst genoemd) bevat steeds dezelfde onderdelen, maar verschilt lokaal qua specifieke inkleuring. Sleutelementen daarin zijn: gedeeld toekomstbeeld en narratief / beschrijving van de beoogde impact / gedeelde visie op burgerschap, burgerinitiatief en vrijwillig engagement / communicatiebeleid met communicatiekanalen naar burgers / talenten-, waardering- en wederkerigheidstrategie / leer- en waardestromen / feedbackloops.

Vrijwilligersbeleid op niveau van het bondgenootschap ([hfdst 1.9.7](#)). Afspraken rond samenwerking, (vrijwillig) engagement, waardestromen, leerstromen en communicatie zijn vastgelegd in het brondocument van het bondgenootschap. Het bondgenootschap is pril, waardoor het brondocument nog voortdurend in ontwikkeling is.

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

Vrijwilligers op niveau van onze leerplekken. Deze **vrijwilligers zijn rechtstreeks betrokken binnen één specifieke lokale leerplek en nemen hun leer- en ontwikkelproces zelf in handen** ([hfdst 1.9.7](#)) Bondgenootschap Florerende Gemeenschap. Deze vrijwilligers (lokale pioniers en trekkers van lokale burgerinitiatieven) **geven samen met bovenlokale partners vorm aan het bondgenootschap** ([hfdst 1.9.7](#))

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

a. De organisatie expliciteert en onderbouwt haar personeelsbeleid;

We expliciteren en onderbouwen ons **personeelsbeleid** onder ([hfdst 5.1](#)). Dit omvat details over het aantal medewerkers ([hfdst. 5.1.1](#)), de aanpak van het personeelsbeleid tijdens de lopende beleidsperiode ([hfdst. 5.1.3](#)) en de uitdagingen en geplande acties op vlak van personeelsbeleid voor de periode 2026-2030 ([hfdst. 5.1.3](#)). Onder [bijlage 5](#) lees je onze competentie portefeuille.

b. De organisatie expliciteert en onderbouwt haar communicatiebeleid;

We expliciteren en onderbouwen ons **communicatiebeleid** onder ([hfdst 5.4](#)). Dit omvat de aanpak van het communicatiebeleid tijdens de lopende beleidsperiode ([hfdst 5.4.1](#)) en de uitdagingen en geplande acties op vlak van communicatie voor de periode 2026-2030 ([hfdst 5.4.2](#)). Ons communicatiebeleid koppelen we aan de strategische entiteiten, te lezen onder ([hfdst 2.4.4](#)).

c. De organisatie expliciteert en onderbouwt haar kwaliteitsbeleid;

We expliciteren en onderbouwen ons **kwaliteitsbeleid** onder ([hfdst 5.3](#)). Dit omvat de aanpak van het kwaliteitsbeleid tijdens de lopende beleidsperiode ([hfdst 5.3.1](#)) en de uitdagingen en geplande acties op vlak van kwaliteitsbeleid voor de periode 2026-2030 ([hfdst 5.3.2](#)). De volledige kwaliteitsaanpak op de verschillende managementdomeinen vind je onder ([hfdst 5](#)): Zakelijk beleid.

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

We beschrijven onze **organisatiestructuur** onder ([hfdst 5.2](#)). Dit omvat ons organigram ([hfdst 5.2.2](#)), de ontwikkelingen op vlak van organisatiestructuur en -cultuur tijdens de lopende beleidsperiode ([hfdst 5.2.3](#)) en de uitdagingen en geplande acties voor de periode 2026-2030 ([hfdst 5.2.4](#)). We beschrijven de verschillende **formele relaties met of afhankelijkheden van andere organisaties en netwerken** onder ([hfdst 5.8](#))

10. De concretisering en onderbouwing van het inhoudelijke beleidsplan in een realistisch financieel meerjarenplan:

a. De organisatie expliciteert een realistisch en onderbouwd algemeen financieel meerjarenbeleid;

De meerjarenbegroting van SLDR kan je lezen onder ([hfdst 6.2](#)). We duiden achtereenvolgens de uitgaven 2026-2030 ([hfdst 6.2.1](#)), de evolutie werkings- en overheadkosten 2026-2030 ([hfdst 6.2.2](#)), de evolutie inkomsten 2026-2030 ([hfdst 6.2.3](#)) en vatten alles samen in een overzichtelijke meerjarenbegroting 2026-2030 ([hfdst 6.2.4](#))

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

We expliciteren onder elke operationele doelstelling de netto inzet van mensen en middelen ([hfdst 3](#)) en plaatsen de inzet van mensen en middelen, per operationele en strategische doelstelling in een meerjarenbegroting onder ([hfdst 6.2.1](#)).

11. De toepassing van principes van goed bestuur:

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

Onder ([hfdst 5.2](#)) lees je welke **organisatiestructuur en cultuur** SLDR nastreeft. Welke principes en aan de basis liggen van keuzes, en beslissingsprocessen. SLDR hanteert **zelfsturing** als een essentieel organisatorisch principe dat bijdraagt aan onze missie: *'mensen versterken om hun plaats in te nemen in de maatschappij'*. Om deze zelfsturing succesvol te realiseren, werken we aan betere voorwaarden voor zelfsturing. Onder ([hfdst 5.7](#)) beschrijven we hoe we de **principes van goed bestuur** toepassen. Welke **acties zijn genomen** ([hfdst 5.7.2](#)) en welke **uitdagingen** we de volgende jaren willen opnemen ([hfdst 5.7.3](#)).

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

De samenstelling van ons bestuur ([hfdst 5.7.1](#)), de profielen van de bestuurders weerspiegelen en ondersteunt onze missie om burgerschap en florerende gemeenschappen te bevorderen. Ons bestuur omvat leden met diverse academische, financiële en inhoudelijke expertise: kennis van de praktijk, sociaal-cultureel landschap, burgerschap, burgerinitiatief en ervaringskennis.

SLDR is een SON en heeft bijgevolg geen algemene vergadering. **Het Bondgenootschap Florerende Gemeenschap wordt in de beleidsperiode 2026-2030 het belangrijkste orgaan voor de aftoetsing van ons beleid aan de stakeholders.**

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.

Onder ([hfdst. 2.1](#)) beschrijven we hoe we de **inbreng van stakeholders** meenamen in de analyse die leidde tot beleidsuitdagingen ([hfdst 2.4.1](#) en [2.4.2](#)) en strategische keuzes ([hfdst 3](#)).

De bijeenkomst van 'Podgrond' (september '22) en de **opstartvergadering van het Bondgenootschap** ([hfdst 1.9.5](#)) (januari 2024) waren **twee sleutelmomenten met rechtstreeks impact van stakeholders op dit plan**. Het Bondgenootschap is opgericht door de stakeholders zelf en zij zitten aan het stuur van deze ontwikkeling.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Literatuurlijst

Bijlage 2: Beleidsplanningsproces 2026-2030

Bijlage 3: Stakeholdersanalyse

Bijlage 4: SWOART-analyse

Bijlage 5: Overzicht actiepunten zakelijk beleid

Bijlage 6: Competentie portefeuille



Bijlage 1: Literatuurlijst

- Aznag, K., Pinoy, B., Laoukili, F., Kasmi, A., Ouchan, A., Bonne, G., Lufungula, W.M., Channouf, J. & Vandervulst, N. (2023). Over zien en gezien worden... Waarom burgerinitiatieven door mensen met een migratiegeschiedenis onvoldoende gezien worden in de samenleving. Socius, Steunpunt voor sociaal-cultureel werk vzw, Brussel. Opgeroepen op 2024, van <https://socius.be/wp-content/uploads/2023/09/Publicatie-Over-zien-en-gezien-worden.pdf>
- Bertrand, J. (2022). Hoe we een sterke solidariteit tussen generaties kunnen bevorderen. In Samenleving & Politiek, jaargang 29 (2022) nr. 5, p.59-63. Opgeroepen op 4 december 2024, van <https://www.sampol.be/2022/05/hoe-we-een-sterke-solidariteit-tussen-generaties-kunnen-bevorderen>
- Callens C., Torfs, I., Van Dooren, W., Verschuere B., Van Garsse, S. & Verschave, A. (2022). Decentralisatie naar lokale besturen: Een onderzoek naar de wenselijkheid en haalbaarheid in Vlaanderen. Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing, Leuven.
- Caluwé, M. & Kaats, E. (2023). Samenwerken aan maatschappelijke opgaven: Plaats maken voor gedeelde verantwoordelijkheid. Boom.
- Caron, B. (2024). Cultuurbeleid en ideologie. Kan je het cultuurbeleid politiek- ideologisch typeren? Antwerpen.
- De Moor, T. (2024). Hoe waarde weerbaar wordt: bouwen aan de gemeenschapseconomie in Rotterdam. Erasmus Universiteit, Rotterdam. Opgeroepen van <https://www.collectievekracht.eu/collectievenlab/nieuws/2725217.aspx?t=Hoe-waarde-weerbaar-wordt-bouwen-aan-de-gemeenschapseconomie-in-Rotterdam>
- De Rynck, F. (2017). Introductie tot de bestuurskunde: Sferen in de Samenleving. In Hondeghem et al., Handboek Bestuurskunde (pp. 21-36). Brugge: Vanden Broele.
- De Vriendt, J. (2007). Cahier '07: Er is leven na de Mort Subite. Schaarbeek.
- Degraeve, L., & De Donder, L. (2023). 'Plaats de zorg in het middelpunt van de economie'. Knack. Opgeroepen op 28 juni 2024 van, <https://www.knack.be/nieuws/belgie/maatschappij/plaats-de-zorg-in-het-middelpunt-van-de-economie/>
- Engbersen, G., van Bochhove, M., de Boom, J., Burgers, J., Krouwel, A., van Lindert, J., Rusinovic, K., Snel, E., van Wensveen, P., & Wentink, T. (2020). De verdeelde samenleving: De maatschappelijke impact van COVID-19 in Amsterdam, Den Haag, Rotterdam & Nederland. Kenniswerkplaats Leefbare Wijken.
- Engbersen, G., van Bochhove, M., de Boom, J., el Farisi, B., Krouwel, A., van Lindert, J., Rusinovic, K., Snel, E., van Heck, L., van der Veen, H., & van Wensveen, P. (2021). De laag-vertrouwensamenleving: de maatschappelijke impact van COVID-19 in Amsterdam, Den Haag, Rotterdam & Nederland. Kenniswerkplaats Leefbare Wijken .
- Europees Parlement en de Raad. (2006). Opgeroepen op mei 2024, van <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=NL>
- Frans, M. (2023, 20 december). "Sociaal-cultureel werkers moeten radicaliseren". Socius, Steunpunt voor socio-cultureel werk vzw, Brussel. Opgeroepen op 15 april 2024, van <https://socius.be/sociaal-cultureel-werkers-moeten-radicaliseren/>
- Hitchens, T. & De Rynck, F. (2020). Netwerken van lokaal middenveld en lokale besturen. CSI Flanders, Slotconferentie. Opgeroepen op april 2024, van https://middenveldinnovatie.be/MIDDENVE/SITES/DEFAULT/FILES/NEWS/FILES/CSI_SL-3.PDF
- Jackson, T. (2022). *Voorbij de groei: het leven na het kapitalisme*. Oikos
- Jans, M. (2024). Het civiel sociaal-cultureel werkveld, een landschapstekening. Socius, Steunpunt sociaal-cultureel werk vzw. Brussel
- Jones, P. & Van Ael, K. (2022). *Design Journeys through Complex Systems: practice tools for systemic design*. BIS publishers Bv, Amsterdam.
- Laoukili, F., Cools, P., Wouters, R., Oosterlyncx, S. (2020). Ze komen niet: hoe gaat het Vlaamse middenveld om met nieuwe Vlamingen? CSI Flanders, Slotconferentie. Opgehaald op april 2024, van https://www.middenveldinnovatie.be/MIDDENVE/SITES/DEFAULT/FILES/NEWS/FILES/CSI_SL-5.PDF
- Lanckswaert, E. (2022). Sterk Burgerschap. Burgerschapskwaliteiten als voedingsbodem voor een bloeiende democratie. Antwerpen: Gompel en Svacina.
- Mesters, B. (2021). Historicus Annelien De Dijn: 'Het begrip vrijheid is gekaapt door de elite'. Opgeroepen op 5 mei 2024, van

- <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/historicus-annelien-de-dijn-het-begrip-vrijheid-is-gekaapt-door-de-elite~bf6368cd/>
- Meurisse, M. (s.d.). Opgehaald op 4 mei 2024, van <https://www.ouderenraden.be/in-de-kijker/werking-ouderenraden/554-deelnemers-blikken-tevreden-terug-op-de-trefdagen>
- Myin-Germeys, I., Achterof, R. & Kirtley, O. (2024). De mentale gezondheid van onze Vlaamse jongeren: inzichten uit de SIGMA-studie. KU Leuven.
- Oosterlynck, S., Vermeersch, L., Verschuere, B., De Rynck, F., Lamberts, M. & Verhaeghe, B. (2020) Middenveld: tussen aanval en verdediging. Lannoo, Tielt.
- Overheid van Nu. (2024, feb 05). 'Een wereld van gemeenschappen': hoe bewoners uitreiken naar ambtenaren en hun systeemwereld. Opgehaald van <https://www.overheidvannu.nl/actueel/artikelen/2024/02/05/een-wereld-van-gemeenschappen-reikt-uit-naar-de-systeemwereld>
- Peeters, J. (2022). Deel IX-Slot. Niet voor winst en groei, maar voor gemeenschappelijk welzijn. In Peeters, J. 'Economie in meervoud. Wegwijzers naar een sociaal-ecologische economie.' (pp. 51-64). Leuven: Oikos
- Piketty, T. (2024). Kapitaal in de 21e eeuw. De Bezige Bij. Amsterdam
- Plovie, E. & Goris, B. (2024). Zorgzame buurten vanuit een sociaal werk perspectief: een kritisch perspectief van binnenuit. Associatie KU Leuven
- Raworth, K. (2017). *Donuteconomie: in zeven stappen naar een economie voor de 21ste eeuw*. Park Uitgevers, Amsterdam.
- Reed, S., Oung, C., Davies, J., Dayan, M. & Scobie, S. (2021). Integrating health and social care. A comparison of policy and progress across the four countries of the UK. Nuffieldtrust, London.
- Rosa, H. (2021) Resonance: A sociology of our relationship to the world. Polity Press
- Senge, P. M. (2006) The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organisation. 4th Edition. Random House, UK
- Serrien, L., Lescrauwaet D., Brepoels, P. & Van Geyt, M. (2016). Lessen trekken uit vermarkting van sociaal werk: hoe winstbejag buiten houden? Opgeroepen op 28 juni 2024, van <https://sociaal.net/achtergrond/lessen-trekken-uit-vermarkting/>
- Snowden, D. & Boone, M. (2007). A leader's framework for decision making. Harvard Business Review
- Socius. (s.d.). Toekomstverkenning. Opgeroepen op 5 mei 2024, van <https://socius.be/organisatiebeleid/civiel-acterschap-in-een-wereld-in-verandering/toekomstverkenning>
- Socius. (s.d.). Schipperen tussen government en governance. Opgeroepen op april 2024, van <https://socius.be/organisatiebeleid/civiel-acterschap-in-een-wereld-in-verandering/middenveld-markt-overheid-burgers-en-hun-verhoudingen/schipperen-tussen-government-en-governance/>
- Socius (s.d.) Vrijwilliger inzet. Opgeroepen op 5 mei 2024, van <https://socius.be/organisatiebeleid/civiel-acterschap-in-een-wereld-in-verandering/verenigen-en-vrijwillige-inzet/vrijwillige-inzet/>
- STATBEL (2018, feb 22). Vanaf 2040 blijft de vergrijzing van de Belgische bevolking stabiel door de geleidelijke uitdoving van het babyboomeffect. Opgehaald op 4 mei 2024, van <https://statbel.fgov.be/nl/nieuws/vanaf-2040-blijft-de-vergrijzing-van-de-belgische-bevolking-stabiel-door-de-geleidelijke>
- Steen, T. D. (2020). Innovaties in lokale democratie. Right to Challenge, e-participatie & mini-publics. KU Leuven: Agentschap Binnenlands Bestuur.
- Steyaert, S. & De Rynck, F. (2019). De Participatieve Omslag: onze democratie in transitie. Acco Uitgeverij.
- Sturtewagen, G., Molnar, E. & Van Garderen, H. (s.d.) Over ouder worden en omgaan met ouderen. Opgeroepen op 4 mei 2024, van <https://hetbestemoetnogkomen.nl>
- Szekér, L., Lamberts, M. & Vermeersch, L. (2019). Vrijwilligers (en hun kenmerken) in vlaamse middenveldorganisaties. CSI Flanders. HIVA KU Leuven. Opgeroepen op 4 mei 2024, van https://www.middenveldinnovatie.be/MIDDENVE/SITES/DEFAULT/FILES/2019_05/17_VRIJW.PDF
- Van den Eeckhaut, G. (2020). Take Five: vijf minuten of langer nadenken over hoe gemeenten lokale burgerinitiatieven kunnen laten bloeien. Socius, Steunpunt sociaal-cultureel werk vzw. Brussel. Opgeroepen op 15 april 2024, van <https://socius.be/wp-content/uploads/2020/09/Take5gemeenten.pdf>

- Van Lancker, W. (2024). Armoede en de lage middenklasse in België en Vlaanderen: een actualisering. KU Leuven.
- Verhaeghe, B. (2017, feb 14). Luc Huyse: 'Het Vlaamse Middenveld zorgt voor (her)inburgering in een veranderende wereld. CSI Flanders. Opgeroepen op mei 2024, van https://www.middenveldinnovatie.be/MIDDENVE/ARTIKEL/LUC_HUYS.HTM
- Verhaeghe, B. (2024, maart 13). Beweegruimte voor middenveldorganisaties krimpt overal in Europa. De Federatie, Brussel. Opgeroepen op april 2024, van <https://www.defederatie.org/nieuws/beweegruimte-voor-middenveldorganisaties-krimpt-overal-in-europa>
- Vermeersch, L., De Malsche, A., Otte, H., Oosterlynck, S., & Gielen, P. (2023). De waarde en betekenis van het civiel sociaal-cultureel actorschap. HIVA-KU Leuven/UA Antwerpen Socius, steunpunt sociaal-cultureel werk vzw. Brussel. Opgehaald van <https://socius.be/wp-content/uploads/2023/08/Waarde-en-betekenis-3.pdf>
- Verschuere, B. (2024). Politiek in Tijden van wantrouwen. Een nieuwe aanpak voor een falend beleid. Lannoo, Tielt.
- Verstraete, J. (2024, oktober 24). INBO-studiedag over polarisatie tussen natuur en landbouw: "Dat er minder landbouw moet zijn als we meer natuur willen, is een schijnbare tegenstelling". Opgeroepen in november 2024, van <https://vilt.be/nl/nieuws/beschouwing-over-polarisatie-natuur-en-landbouw-op-inbo-studiedag-dat-er-minder-landbouw-moet-zijn-als-we-meer-natuur-willen-is-een-schijnbare-tegenstelling>
- Vlaamse Overheid, Departement Omgeving. (s.d.). Opgehaald op 4 mei 2024, van www.omgeving.vlaanderen.be: <https://omgeving.vlaanderen.be/atlas-superdiversiteit>.
- Vlaamse Overheid, Diversiteit. (s.d.). Opgehaald op 4 mei 2024, van <https://samenleven-in-diversiteit.vlaanderen.be/domein/houding-ten-opzichte-van-diversiteit#!>
- Vlaamse Overheid, Statistiek (2024, sept 6). Opgeroepen op juli 2024, van <https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/relatie-overheid-en-burger/vertrouwen-in-de-overheid>
- Wheatley, M. (2006). Leadership and the New Science: Discovering order in a chaotic world. (3rd edition). Berret-Koehler Publishers.
- Wenger-Trayner, E. & B. (2020). Learning to make a difference: Value creation in social learning spaces. Cambridge University Press
- Wouters, N. (2024, juni 28). Kansarmoede jonge kinderen in Vlaanderen licht gedaald in 2023. Opgeroepen in 2024, van <https://pers.opgroeien.be/kansarmoede-jonge-kinderen-in-vlaanderen-licht-gedaald-in-2023>
- Zieger, F. & Gautier, T. (2023). *Een wereld van gemeenschappen*. Lemniscaat.
- Zorgnet-Icuro, vzw (2023). Zorg voor de zilveren generatie: Toekomst oefening woonzorg voor ouderen. Brussel.

Bijlage 2: Beleidsplanningsproces

Datum	Wat	Omschrijving
04.07.2023	Bestuur	Coördinator 0,4 VTE aangeduid voor beleidsplan 26-30 Externe begeleider aangeduid: Joris de Corte
25.09.2023	Bestuur	Vorbereiden Denkoefening interne stakeholders Verbeelden toekomst SLDR+belangrijke trends
06.11.2023	Bestuur	Herijking van strategische doelen BP 21-25 nav advies visitatie op voortgangsrapport: uitklaring van subsidiabele en niet-subsidiabele werking
20.12.2023	Bestuur	Planning beleidsplanningsproces 2024 ifv agenda komende bestuursvergadering
10.01.2024	Bestuur	Vormen van een kerngroep BP Afspraken en werkwijze + peilen naar verwachtingen Toekomstverkenning 'rol van de stichting in de toekomstige samenleving'
12.01.2024	Kerngroep	Bespreking tekst ecosystemisch kijken
09.02.2024	Kerngroep	Aanpak maatschappelijke contextanalyse
08.03.2024	Kerngroep	Bevraging stakeholders stand van zaken Vorbereiding denkdag
23.03.2024	Denkdag 1	Voorstelling van de werking in de vrije tijd + verdieping rollen en functies
28.03.2024	Kerngroep	Aanpak externe stakeholdersanalyse
15.04.2024	Bestuur	Positionering BP in organisatie in transitie
13.05.2024	Bestuur	Voorstelling Maatschappelijke contextanalyse en kritische reflectie
14.05.2024	Kerngroep	Aanpak SWOART-analyse
17.04.2024	Kerngroep	Scrumdag: inhoud en structuur BP, planning, MCA
23.05.2024	Kerngroep	aanzet financieel en zakelijk beleid
24.06.2024	Bestuur	Bespreking SWOART + aanzet actualiseren missie
01.07.2024	Staf	Opmaak kennis-, expertise- en competentie portefeuille
05.07.2024	Kerngroep	Aanzet beleidsuitdagingen na SWOART
29.08.2024	Staf	Doelkader en zakelijk beleid (organogram)
09.09.2024	Bestuur online	Zelfevaluatie goed bestuur en interne werking organisatie
19.09.2024	Kerngroep	Vorbereiden denkdag 2
05.10.2024	Denkdag 2	Strategische doelen en lezing deel 1 en 2 beleidsplan
07.10.2024	Bestuur	Interne werking organisatie: rollen en bevoegdheden bestuur
04.11.2024	Bestuur	Interne werking organisatie: inclusie en diversiteit
08.11.2024	Kerngroep +inhoudelijke collega's	Op zoek naar goede voorbeelden en fotomateriaal ter illustratie
25.11.2024	Dagelijks Bestuur	Afweging inhoudelijk-financieel-zakelijk beleid
29.11.2024	Kerngroep, voorzitter en penningmeester	Bespreking financieel en zakelijk beleid
02.12.2024	Bestuur	Operationele doelen en meerjarenplan
09.12.2024	Bestuur	Goedkeuring beleidsplan en meerjarenplan

Bijlage 3: Stakeholdersanalyse

We legden contact met diverse stakeholders om diepgaande inzichten te verkrijgen in methoden en ervaringen. Op die manier hebben we onze kijk, aanpak en strategie ontwikkeld om lokaal en bovenlokaal florerende gemeenschappen in beweging te brengen.

Wanneer	Wie/Wat	Context
mei '21 tot maart '23	6 leermomenten met 4 Vitae Gesprekken tussen medewerkers van SLDR en Harold van Garderen	Capteren, betekenisgeving en patronen herkennen uit narratieven. Uitwisselen en leren over complexiteit en adaptief besturen vanuit opgave / vanuit impact
maart '22 tot november '23	Interviews met lokale inspirerende gangmakers Luc Tanghe - wederkerigheid en circulariteit in zorg Isa Moerenhout - gedeeld eigenaarschap over een nieuwe plek John Van Daele - hoe een veerkrachtige gemeenschap over water kan lopen Annemie Verhelst - leert ons dat iedereen gangmaker kan zijn in een florerende buurt Kristof Lataire - toekomstverkenner van religieus erfgoed Frederik Matthijs - bouwt aan buurten waar mensen samen groeien Sioen - over nieuwe kruispunten en verbondenheid tussen gemeenschappen Annelies Demyttenaere over anders samenleven in de buurt	Deze video-portretten werden gedeeld op onze website en sociale media.
september '22	Potgrond Bijeenkomst met 17 entiteiten in ons ecosysteem: Stijn Dujardin (gemeente Heuvelland), Steven D'Haens (Symbiosis vzw), Frederik Matthijs (Trividend, Uilenspel vzw) Luc Tanghe (ELZ Vlaamse Ardennen, bestuurder SLDR), Isa Moerenhout (Obra Baken vzw), Tom Van Nieuwenhove (stad Gent), Marjan Blockland (Kwadraet) Joris De Corte (adviseur interdisciplinaire samenwerking), Ine Plovie (projectcoördinator voor veranderingsprocessen), Ria Baeck (Percolab), Niek Van Durme (Toerisme Vlaanderen), Ann Decorte (Howest, bestuurder SLDR), Sven Devisscher (Hogent, bestuurder SLDR), Els Hillaert (copywriter en storyteller), Erik Hennes (Toerisme Meetjesland), Tine Vanthuyne (Hogeschool Gent) en Annelies Demyttenaere (Viro vzw, Grondig Anders)	Wat we leerden over florerende gemeenschappen en hoe meer impact te bereiken, toetsen om te vertalen naar onze rol als platform voor die gemeenschappen
december '22	Community Brouwers Workshop op de innovatie- en netwerkdag van Muntuit vzw	Hoe bouwen aan lokale gemeenschappen?
januari '24	Beweging.net Uitwisselen met Lieven Van Belle en Koen Browaeys	Over collectief leren in lokale gemeenschappen
januari '24	Opstart Bondgenootschap Bijeenkomst met Commons Lab vzw, Transitie Vlaanderen vzw, Emagine Life, Beconnectum, Waerbeke vzw, Economy Transformers, De Zachte Omwenteling, Broedwerk, Robur op Den Eik, Festival van Verbinding	Hoe kunnen we samen bewegen richting een samenleving die meer vrij-gelijk-samen is? Hoe kan een florerende gemeenschap van zichzelf zijn?

februari '24	Leerecosystemen Online-gesprekken met Nico Nieuwborg (CEO Koepel Syntra), Catherine Dejardin (Universiteit Maastricht), Lore Bayens (SOM (Samen Onderwijs Maken)) en Marjolein Van den Broeck (Departement Werk en Sociale Economie)	Welke contexten werken bevorderend voor het collectief leren?
27 februari '24	Thema: zorg dragen voor elkaar binne gemeenschappen Groepsgesprek met Gorik Zelderloo (Logo Gezond Plus), Tess Hitchens (eerstelijnszone Vlaamse Ardennen), Joris De Corte (prof. Lokaal Sociaal Beleid Ugent), Hannah Vanrenterghem (stad Eeklo) en Wim Schrever (stad Geraardsbergen/Trager vzw)	Hoe kan de collectieve kennis over Zorgzame Buurten in de toekomst verder verspreiden? Hoe kunnen we leren van elkaar? Wat is de rol van burgers in zorgzame buurten? Kunnen we de bestaande energie een extra vonkje geven?
februari en maart '24	Vlaamse Ouderenraad Workshop op trefdagen van prov.Oost-Vlaanderen, West-Vlaanderen en Limburg	Ouderenparticipatie op maat van de lokaliteit
19 maart '24	Transitie Vlaanderen Gesprek met Greet Heylen en Erik Liekens	Welke ervaringen heeft een platform voor burgerinitiatieven?
3 oktober '24	Hannah Arendt Instituut Studiedag 'Collectief Impactmodel'	Uitdagen van onze kijk en aanpak op vlak van collectieve impact

Bijlage 4: SWOART-analyse

Hieronder schetsen we de belangrijkste krijtlijnen uit deze oefening:

Sterke punten

- **Stichting van Openbaar Nut.** Onze focus op burgerschap en gemeenschap wekt vertrouwen en biedt kansen voor samenwerking met partners en lokale overheden. We worden niet gezien als commerciële entiteit, wat onze maatschappelijke rol versterkt.
- **Ecosystemische kijk en complexiteit.** Door ons ecosysteemgericht denken kunnen we vertrouwen opbouwen en effectief werken in complexe contexten. Onze bereidheid om zonder angst in complexiteit te stappen inspireert anderen met een lagere onzekerheidstolerantie.
- **Authenticiteit.** Onze medewerkers en bestuurders zijn actieve, geloofwaardige rolmodellen in hun gemeenschappen. Echtheid en praktijkervaring, ondersteund door expertise, staan centraal.
- **Flexibiliteit en zelfsturing.** Onze organisatie beweegt wendbaar binnen een complexe samenleving dankzij zelfsturing en een eco-cultuur die samenwerking en delen vooropstelt.
- **Leren en experimenteren.** We hebben geleerd van experimenten in uitdagende omstandigheden en werken vanuit partnerschap in plaats van top-down expertise. De diversiteit in onze leerplekken en laboratoria biedt ruimte voor collectief leren en gezamenlijke ontwikkeling.

Zwakke punten

- **Zakelijk beleid.** Uitdaging om onze financiële en zakelijke aanpak te laten aansluiten bij onze nieuwe activiteiten (platform- en labowerk).
- **Versnipperde identiteit.** Door jarenlange interne diversiteit ontbreekt er extern een heldere identiteit. Duidelijkheid naar de buitenwereld moet verder worden versterkt.
- **Kennisdeling.** Onze inzichten over burgerschap en ecosystemisch werken worden niet altijd effectief gedocumenteerd of gedeeld. Er is behoefte aan eenvoudige, heldere taal om onze aanpak breder ingang te laten vinden.
- **Systematische aanpak.** We missen een gestructureerde manier om de complexiteit van onze leeromgevingen vast te leggen en te rapporteren zonder onze flexibiliteit te verliezen.

Kansen en opportuniteiten

- **Groeiende bewustwording.** Burgerschap en gedeelde verantwoordelijkheid worden steeds belangrijker in de samenleving. Het besef groeit dat grote uitdagingen alleen collectief kunnen worden aangepakt.
- **Momentum en energie.** Er is toenemende energie bij burgerinitiatieven om lokaal en op maat van gemeenschappen nieuwe scenario's te verkennen en te experimenteren.
- **Lokale besturen in transitie.** Lokale overheden zoeken nieuwe manieren om samen te werken met burgers en initiatieven. Lage onzekerheidstolerantie opent de deur naar vernieuwende benaderingen.
- **Collectief leren.** De nadruk op collectieve leerprocessen biedt kansen om overdraagbare kennis en praktijken te ontwikkelen.

Bedreigingen, beperkingen of hindernissen

- **Politiek klimaat.** Bezuinigingen en striktere administratieve procedures beperken innovatie en ruimte voor creativiteit.
- **Versnipperde impact.** Energie van burgerinitiatieven is versnipperd, waardoor hun impact niet altijd zichtbaar of erkend wordt. Dit kan frustratie en energieverlies veroorzaken bij pioniers.
- **Complexiteitsangst:** De manier waarop de wereld omgaat met complexiteit (niet de complexiteit zelf) zien wij als een bedreiging. Angstgedreven denken belemmert het vertrouwen in de kracht van mensen, burgerschap en burgerinitiatief.
- **Lineair denken.** Westerse lineaire benaderingen (oorzaak-gevolg) staan haaks op de circulaire denkwijze die nodig is voor het aanvliegen complexe uitdagingen.
- **Lage onzekerheidstolerantie.** Lokale besturen tonen moeite in hun samenwerking met burgerinitiatieven door gebrek aan voorbeelden en vertrouwen.

Aspiraties en dromen

- **Florerende gemeenschappen.** We streven naar meer actieve burgers en florerende gemeenschappen met gedeelde verantwoordelijkheid en inclusieve samenwerkingen.
- **Transitie.** Onze inspanningen richten zich op het creëren van goede condities om een verschuiving te realiseren op de zes transitievelden.
- **Bondgenootschap.** We bouwen een platform voor samenwerking en kennisdeling tussen mensen en organisaties die meer Florerende Gemeenschap nastreven.
- **Collectief leren.** We willen het leren tussen gemeenschappen versnellen en de impact ervan zichtbaar maken.

Verwachte resultaten

- **Toename van burgerschap.** Steeds meer mensen nemen actief deel aan hun gemeenschap, ontwikkelen gezamenlijk nieuwe lokale scenario's en dragen verantwoordelijkheid.
- **Transitie.** Verhoging van de draagkracht, verbondenheid, wederkerigheid, circulariteit, gedeelde verantwoordelijkheid, inclusie, regeneratie en waardecreatie.
- **Waardering en bewustwording.** Stijgende erkenning voor de waarde van burgerschap, pioniers en burgerinitiatieven.
- **Gunstige condities voor burgerschap.** Gunstig lokaal klimaat creëren waarbinnen nieuw burgerinitiatief zich makkelijk kan ontwikkelen. Sterker partnerschap tussen burgers en lokale overheden.
- **Ondersteuning.** Effectieve ondersteuning van initiatieven en mensen door experimenten, kennisdeling, ontwikkeling van tools en collectief leren.

Bijlage 5: Overzicht actiepunten zakelijk beleid

Medewerkersbeleid
<ul style="list-style-type: none">• Verhogen van kennis en vaardigheden rond ecosystemisch denken en handelen (BP).• Competentieopbouw rond collectief leren en het delen van praktijkervaringen (BP).• Ontwikkelen van een overzicht van huidige en benodigde competenties binnen het team (ZB).• Creëren van een ondersteunende werkcultuur met ruimte voor persoonlijke groei binnen een zelfsturend model (ZB).• Winst in efficiëntie door duidelijke rollen en mandaten vast te leggen (ZB).• Minder persoonsafhankelijk maken van projecten en processen (ZB).• Winst in efficiëntie door heldere rapportage- en planningsprocessen (ZS).• Implementeren van feedback loops om energieverlies te detecteren en te adresseren (ZS).• Aantrekken van expertise op vlak van communicatie en fondsenwerving (ZS).• Openheid en samenwerkingscultuur versterken (ZS).• Streven naar hogere diversiteit binnen ons personeelskader (ZB)• Bewaken en handhaven van de individuele en collectieve draagkracht binnen ons team (ZS).• Werkdruk door afhankelijkheid van anderen verminderen (ZS).
Organisatiestructuur en -cultuur
<ul style="list-style-type: none">• Verduidelijken van onze organisatie-identiteit (BP).• korte communicatielijnen en doorstroming tussen medewerkers, bestuur en vrijwilliger (BP).• Afstemming van interne processen, structuren en financiële logica op de nieuwe realiteit (ZB).• Vereenvoudigen van besluitvorming en verduidelijken van rolverdelingen (ZB).• Efficiëntiewinst: kleiner dagelijks bestuur (ZB).• Gestructureerd inwerkprogramma voor nieuwe bestuurders (ZB)• Permanent evalueren en aanpassen van zelfsturing (ZB).• Bestuurders introduceren in ecosystemisch werk en aanpak (ZS).• Efficiëntiewinst door ondersteunende medewerkers vanaf het begin te betrekken bij projecten (ZS).• Zelfsturing versterken door open communicatie, agendasetting, taak- en rolverdeling en opvolging (ZS).
Kwaliteitszorg
<ul style="list-style-type: none">• Systematisch capteren, monitoren en evalueren van leerprocessen en inzichten (BP).• Implementeren van systematische aanpak om processen en resultaten te evalueren (ZB).• Transparantie bevorderen in begrotingen en financiële processen (ZB).• Ontwikkelen van formele procedures voor samenwerkingsovereenkomsten bij leerplekken (ZS).• Ontwikkelen van kwaliteitsvolle samenwerking door permanente PDCA (Plan, Do, Check, Act) (ZS).• Integratie van de begroting in Salesforce: permanente opvolging en bijsturing (ZS).
Communicatie
<ul style="list-style-type: none">• Versterken van externe profilering en uitdragen van de organisatie-identiteit (BP) (ZS).• Kortere interne communicatielijnen om ruis te verminderen (BP) (ZS) (ZB).• Opbouw strategische communicatie naar potentieel stichtende initiatieven en mogelijke partners (BP) (ZS).• Delen van praktijken en successen om vertrouwen op te bouwen bij partners en stakeholders (BP).• Ontwikkelen van heldere externe communicatie om onze impact zichtbaar te maken (ZB).
Infrastructuur
<ul style="list-style-type: none">• Onze plek verder ontwikkelen als samenwerkplek voor bondgenoten en burgerinitiatieven (ZB) (ZS).• Op zoek gaan naar financiële return voor de plek (ZB) (ZS).• Investeren in toegankelijkheid van gebruik: digitale aanmelding, QR-codes en betaaloplossingen (ZS).• Optimaliseren: gericht op een grotere toestroom van bondgenoten (ZS).
Gegevens- en informatiemanagement
<ul style="list-style-type: none">• Methode om complexe ecosystemische gegevens efficiënt te registreren en rapporteren (BP).• Systemen implementeren om kennis en inzichten te capteren en delen (BP).

- Salesforce als basis voor financiële en operationele rapportages (ZB).
- Optimaliseren van tools voor monitoring en rapportage van trajecten (ZB).
- Stabiliteit en efficiëntie zoeken in planning- en opvolg- en rapportage processen (ZS).

Goed Bestuur

- Transparante en duidelijke besluitvormingsprocessen (BP).
- Korte interne communicatielijnen (BP).
- Diversiteit bevorderen binnen het bestuur door actief te zoeken naar nieuwe perspectieven (ZB).
- Tijdig nieuwe bestuurders aantrekken om continuïteit te waarborgen (ZB).
- Beter afstemming van bestuurlijke besluitvorming met operationele processen (ZB).
- Optimaliseren van besluitvormingsprocessen: efficiëntie, snelheid en wendbaarheid (ZS).

Samenwerkingen met anderen en partners

- Samenwerken met sleutelorganisaties uit nog niet-bereikte segmenten (ZB).
- Creëren van platform voor collectief leren en samenwerking (ZB).
- Formaliseren van samenwerkingen met heldere afspraken (ZS).
- Een nest creëren voor het bondgenootschap Florerende Gemeenschap (ZS) (ZB) (BP).

Vrijwilligersbeleid

- Toegankelijkheid verhogen voor mensen met een beperking (ZS)
- Toegankelijkheid van onze plek verhogen voor vrijwilligers (ZS).
- Vrijwilligers mee uitnodigen op alle sleutelmomenten binnen de organisatie (ZS)

Bijlage 6: Competentie portefeuille

Inhoudelijke Schakelaars	Kennis en expertise	<ul style="list-style-type: none"> Ecosystemisch denken en werken; samenwerking in complexe systemen Opwekken en ondersteunen van vrijwillig engagement en burgerschap Methoden en begeleiding van collectief leren Social Platform Design als model Inzicht in condities voor florerende gemeenschappen en burgerschap Opzetten en begeleiden van lokale leerplekken en cocreatieve processen Faciliteren van collectieve leer- en reflectiemomenten Testopstellingen opstellen Impactgericht werken Documenteren en delen van praktijkervaringen en inzichten Methoden om feedback te verzamelen, processen te evalueren
	Competenties	<ul style="list-style-type: none"> Inspireren, begeleiden en ondersteunen van mensen in gemeenschappen Vertrouwen opbouwen Verduidelijking van rollen en structuren in samenwerkingen Procesmatig werken en impactgericht handelen Flexibiliteit tonen in complexe en veranderende situaties Communiceren en complexiteit onder woorden kunnen brengen
Personeels- en financieel beleid	Kennis en expertise	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelen van personeelsbeleid op maat van een kleine zelfsturende organisatie Personeelsadministratie en -communicatie Managen van boekhouding en accounting Opstellen van begrotingen, afrekeningen en financiële rapportages Maken van financiële berekeningen en analyses Opvolgen liquiditeit door efficiënt beheren van subsidies en andere financiële middelen Adviseren over strategische financiële keuzes Volgt de wetgeving op en zet om in praktijkrichtlijnen Optimaliseren van interne controle Fondsenwerving
	Competenties	<ul style="list-style-type: none"> Structuur aanbrengen in personeelsprocessen Proactief inspelen op veranderende team- en organisatienoden Detailgericht en analytisch werken Communiceren over financiële zaken met interne stakeholders Strategische planning voor financiële stabiliteit en groei
Ondersteunende rollen	Kennis en expertise	<ul style="list-style-type: none"> Administratieve processen beheren en aanpassen. Logistieke en facilitaire ondersteuning bieden Optimaliseren van administratieve workflows Databeheer in CRM-systeem (Salesforce) Evalueert en onderzoekt aanpassingen aan CRM-systeem
	Competenties	<ul style="list-style-type: none"> Nauwkeurig werken en goed georganiseerd zijn Proactief knelpunten signaleren en oplossingen aandragen Effectief communiceren binnen een zelfsturende organisatie
Communicatie	Kennis en expertise	<ul style="list-style-type: none"> Inzicht in burgerschap en maatschappelijke vraagstukken Ontwikkelen van effectieve lokale communicatiestrategie Creëren van videoportretten, verhalen en inspirerende getuigenissen Beheren van social media kanalen en websites Communicatieprincipes en storytelling Sociale media, digitale tools en contentstrategieën
	Competenties	<ul style="list-style-type: none"> Creativiteit Toegankelijke en inspirerende content maken Strategisch denken over zichtbaarheid en impact (incl. bondgenootschap) Visueel maken van Florerende Gemeenschappen en burgerschap
Zelfsturing	Kennis en expertise	<ul style="list-style-type: none"> Principes van zelfsturing en gedeelde verantwoordelijkheid Rollen opnemen in besluitvorming, procesoptimalisatie en zelforganisatie Samenwerken met collega's in diverse taken en projecten Organisatorische visie en strategie Kennis van PDCA en werken met feedback loops Zelfsturende organisatieprincipes
	Competenties	<ul style="list-style-type: none"> Luisteren, empathisch handelen en collega's ondersteunen in hun rol Creëren van een cultuur die openheid en samenwerking stimuleert In handen nemen van conflict en teamprocessen Eigenaarschap tonen over eigen processen en bijdragen Accountability Proactief en oplossingsgericht werken Constructief deelnemen aan organisatiebrede processen en besluitvorming



**STICHTING
LODEWIJK DE RAET**

Koningin Maria Hendrikaplein 64a
9000 Gent
tel. 09 382 75 70
info@de-raet.be
www.stichtinglodewijkderaet.be

