



# willems fonds

SAMEN STERKE VERHALEN MAKEN

## Colofon

Het beleidsplanningsteam bestond uit volgende enthousiaste leden:

Ellen Buntinx (directeur), Jean-Pierre Clement (ondervoorzitter), Els De Munck (lid), Amand Dewaele (voorzitter), Yarrid Dhooghe (coach communicatie), André Gevaert (bestuurder), Peter Laroy (directeur Liberas), Pascal Nicolas (psycholoog, consultant en projectmedewerker Willemfonds), Ludovic Storme (voorzitter Willemsfonds Antwerpen)

**Redactie:**

Yarrid Dhooghe

**Vormgeving:**

Pascale Braeckman

*Het beleidsplanningsteam kreeg het mandaat van het bestuur om het beleidsplan 2021-2025 uit te werken. Dit beleidsplan is goedgekeurd door de algemene vergadering op 30 november 2019.*

# Samen sterke verhalen maken

## Inhoudsopgave beleidsplan 2021-2025 van WILLEMSFONDS VZW

<b>Voorwoord</b> .....	<b>2</b>	<b>Deel 2: Zakelijk deel</b> .....	<b>54</b>
<b>Inleiding</b> .....	<b>3</b>	<b>5. Afstemming tussen het inhoudelijke en het zakelijke plan</b> .....	<b>54</b>
Hoe kwam dit beleidsplan tot stand? .....	3	Goed bestuur .....	54
Leeswijzer.....	3	Organisatiestructuur en -cultuur .....	57
We maakten keuzes .....	3	Medewerkers .....	59
Vernieuwingstraject: het Willemsfonds in de 21 <sup>ste</sup> eeuw.....	4	Financieel beleid .....	60
		Infrastructuur .....	61
		Kennis- en informatiemanagement .....	61
		Communicatie .....	62
		Kwaliteitszorg.....	65
<b>Deel 1: Inhoudelijk deel</b> .....	<b>5</b>	<b>6. Kernegevens en cijfers</b> .....	<b>66</b>
<b>1. Samen sterke verhalen maken</b> .....	<b>5</b>	Werking in 2018 en 2019 .....	66
Onze missie .....	5	Personeel in 2018 en 2019.....	69
Onze visie .....	5	Financiën in 2017 en 2018 .....	71
Emancipatie zit in onze genen .....	6		
Elk verhaal telt in onze diverse samenleving .....	8	<b>7. Meerjarenbegroting en tijdslijn</b> .....	<b>71</b>
Sociaal-culturele rollen .....	8		
Sociaal-culturele functies .....	11	<b>8. Motivering verhoging subsidie enveloppe</b> .....	<b>71</b>
Onze vrijwilligers: unieke mensen met unieke ideeën .....	20		
Onze innovatiestrategie .....	22	<b>Deel 3: Onze strategie voor de invulling van de beoordelingselementen</b> .....	<b>73</b>
Onze werking in de vrije tijd van mensen .....	23	Inhoudelijke beoordelingselementen en -criteria	73
		Zakelijke beoordelingselementen en -criteria .....	77
		<b>Overzicht bijlagen</b> .....	<b>78</b>
<b>2. Gegevensverzameling</b> .....	<b>24</b>		
Zelfevaluatie.....	24		
Maatschappelijke contextanalyse.....	26		
Stakeholdersbevraging.....	28		
<b>3. Beleidsuitdagingen en -opties</b> .....	<b>29</b>		
<b>4. Doelstellingen en strategie</b> .....	<b>33</b>		
Strategische doelstelling 1: Cultuuraanbod .....	33		
Strategische doelstelling 2: Leeraanbod .....	38		
Strategische doelstelling 3: Doelgroep en participatie .....	40		
Strategische doelstelling 4: Vrijwilligers en vrijwilligersgroepen.....	43		
Strategische doelstelling 5: Interne werking en goed bestuur .....	47		

## Voorwoord

Emancipatie door middel van taal is en blijft het uithangbord van het Willemsfonds. Al sinds de vereniging haar ontstaan ziet ze de Nederlandse taal en cultuur als de ideale voedingsbodem waaruit ieder die dat wil op persoonlijk vlak groeit. Als oude bibliotheekvereniging heeft het Willemsfonds altijd een emancipatieverhaal verteld dat in de laatste paar decennia wat meer op de achtergrond is terechtgekomen. Maar in een tijd waarin we digitaal verbonden zijn met elkaar, maar elkaar niet begrijpen, is die emancipatie weer meer dan ooit nodig.

We stellen immers vast dat we meer naast elkaar leven, in een (digitale) bubbel, die de realiteit niet weerspiegelt. De democratie staat onder druk. Proteststemmen klinken steeds luider. We zien dat ook in België de extreme partijen meer weerklank vinden. Het Willemsfonds zal zich nooit mengen in het partijpolitieke debat, maar stelt vast dat we elkaar niet meer begrijpen. *Waarom denken andere mensen anders?* Voor echte verbondenheid zijn we ervan overtuigd dat we elkaar weer moeten leren begrijpen door met elkaar in gesprek te gaan en echt naar elkaar te luisteren. Want hierin ligt de kracht van contact.

Net daarom wil het Willemsfonds meer dan ooit de dialoog met onze samenleving aangaan. Om elkaar beter te leren begrijpen mogen we niet blijven steken in hokjes en labels. Daarom willen we niet het verhaal van “de Vlaming”, “de transmigrant”, “de arme” of “de (ex-)gedetineerde” vertellen, maar wel dat van Jos, Chaema, Anne-Marie of Karim. We ondersteunen hen om hun eigen, sterk verhaal te delen, naar elkaar te luisteren, en op een constructieve manier samen naar oplossingen voor samenlevingsvraagstukken te zoeken. Hierdoor ontstaat wederzijds begrip, wordt onze samenleving hechter en leven we weer mét elkaar.

Het beleidsplan dat nu voor je ligt, is zo’n sterk verhaal. Het Willemsfonds telt een verscheidenheid aan visies op de toekomst van de vereniging. We stelden een beleidsplanningsteam samen met verschillende interne en externe stakeholders. Op die manier kwamen deze verschillende meningen samen en is er een gedragen beleidsplan ontstaan, dat voor sterke verhalen in onze prachtige samenleving zorgt.

**Amand Dewaele**, voorzitter

**Ellen Buntinx**, directeur

## Inleiding

### Hoe kwam dit beleidsplan tot stand?

Het beleidsplan dat hier voor je ligt is tot stand gekomen tijdens een participatief en interactief proces, dat uit zeven fasen bestaat:

1. samenstelling, mandatering en planning van het beleidsplanningsteam;
2. missie klaren en visie inhoud geven;
3. gegevensverzameling waarbij we het huidige beleidsplan evalueerden en een zelfevaluatie, stakeholdersbevraging en maatschappelijke contextanalyse uitvoerden;
4. gegevensanalyse waarbij we alle bovenstaande gegevens verzamelden in een SWOT-matrix. Van daaruit bepaalden we samen met onze interne stakeholders de beleidsuitdagingen en -opties;
5. het formuleren van strategische en operationele doelstellingen met daaraan gekoppelde hoofdacties;
6. bepalen van onze strategie waarbij we de hoofdacties uitsplitsten in mensen, financiën en tijd. We stelden de meerjarenbegroting en tijdslijn op;
7. redactie van het beleidsplan en planning van de tussentijdse evaluaties.

We doorliepen dit proces met een beleidsplanningsteam dat van het bestuur het mandaat kreeg om beleidsbeslissingen te nemen. De filosofie achter deze manier van werken is dat alle beleidsuitdagingen en bijgevolg ook de beleidsopties en doelstellingen steunen op feiten. Hierdoor is het beleidsplan niet alleen logisch opgesteld, maar ook realistisch en haalbaar. Een uitgebreide toelichting over dit participatief en interactief proces kan je in [bijlage 1](#) van dit beleidsplan lezen.

Na elke fase koppelden we de bevindingen terug aan onze belangrijkste stakeholders. De leden van het beleidsplanningsteam namen hiervoor de verantwoordelijkheid op zich en traden op als ambassadeur van het nieuwe beleidsplan. Onze stakeholders konden vragen stellen en opmerkingen geven die we dan meenamen bij de opstart van de volgende fase.

### Leeswijzer

Voor je in ons beleidsplan duikt, raden we je aan onderstaande leeswijzer door te nemen. Zo is in een oogopslag duidelijk wat de structuur is van dit beleidsplan, dat bestaat uit twee grote delen, en de vereiste tabel met beschrijving van de beoordelingselementen:

#### 1. Inhoudelijk deel

Dit deel start met onze nieuwe missie en algemene visie. Nadien volgen een aantal inhoudelijke visieteksten: vier functies, drie rollen, inclusie, innovatie, enzovoort. We gaan dan verder met een zelfevaluatie, een maatschappelijke contextanalyse en een stakeholdersbevraging, waarvan we de gegevens samenbrachten in een SWOT. Vanuit dit matrix hebben we onze beleidsuitdagingen en -opties geformuleerd. Na onze achterban te hebben geraadpleegd, zijn hieruit vijf strategische doelstellingen (vier inhoudelijke en een zakelijke) gekozen. Voor elke strategische doelstelling hebben we operationele doelstellingen geformuleerd, waaraan we hoofdacties koppelden. Elke actie heeft een verantwoordelijke, uitvoerder(s), timing, budget en resultaatindicator.

#### 2. Zakelijk deel

In dit deel lichten we onze zakelijke werking voor de komende jaren toe aan de hand van enkele visieteksten: goed bestuur, financieel beleid, kwaliteitszorg, communicatie, enzovoort. Daarnaast geven we een inkijk in een aantal kerngegevens en cijfers over financiën, personeel en werking. In de meerjarenbegroting en tijdslijn plannen we alle operationele doelstellingen en hoofdacties in tijd, personeel en financiën. Hierdoor wordt de koppeling tussen ons zakelijk beleid en ons inhoudelijk beleid met de strategische en operationele doelstellingen en hoofdacties duidelijk. We baseren ons immers op de voorziene timing, personeelsinzet en financiën. In een apart hoofdstuk motiveren we het gevraagde subsidiebedrag.

#### 3. Beoordelingselementen


### We maakten keuzes

Tot slot willen we nog enkele beslissingen meegeven, die goed zijn om te weten bij het lezen van dit beleidsplan.

- We kozen voor een uitgebreide zelfevaluatie die een louter samenvallen met de SWOT-analyse overstijgt. We gingen voor een grondige gegevensanalyse, met een aparte zelfevaluatie, die deel uitmaakt van ons kwaliteitszorgsysteem Q-Willems.


- De strategische en operationele doelstellingen hebben we SMART geformuleerd. We zijn ervan overtuigd dat alleen SMART geformuleerde doelstellingen in staat zijn om realistisch vertaald te worden in de meerjarenbegroting. Daarnaast formuleerden we bij de vier inhoudelijke strategische doelstellingen een impactindicator. Hierdoor is het voor onze vereniging mogelijk om na 2025 onze impact op de maatschappij aan te tonen. Tot slot helpen de hoofdacties ons om de link tussen het inhoudelijke en zakelijke deel te garanderen.
- We starten ons beleidsplan niet in 2021 maar formuleerden ook hoofdacties die al in 2019 plaatsvonden of in 2020 gepland zijn. Dit doen we om 2 redenen: (1) een beleidsperiode start niet plots, maar kent een overgang met de vorige beleidsperiode; (2) het nieuwe decreet voor sociaal-cultureel volwassenenwerk beschouwt 2020 als overgangsjaar. Dit maken we door deze manier van werken visueel duidelijk in ons beleidsplan.
- [Bijlage 2](#) is een handige trefwoordenlijst. Hierin beschrijven we de belangrijkste praktijken en concepten uit dit beleidsplan. Hierdoor blijft het beleidsplan tot de essentie beperkt.
- We gaven de vier functies en de drie rollen elk een symbool. Deze symbolen zijn terug te vinden bij de strategische en operationele doelstellingen. Op die manier leggen we een duidelijke link tussen de functies, de rollen en ons operationeel kader.  
Legende symbolen:

-Cultuurfunctie 

-Laboratoriumrol 

-Gemeenschapsvormende functie 

-Verbindende rol 

-Maatschappelijke bewegingsfunctie 

-Kritische rol 

-Leerfunctie 

### Vernieuwingstraject: het Willemsfonds in de 21<sup>ste</sup> eeuw

In 2017 startten we een traject om onze interne werking te innoveren. We zijn ervan overtuigd dat door anders te gaan werken en organiseren we voorwaarden hebben gecreëerd voor vernieuwing. Tot slot is maatschappelijke vernieuwing in onze ogen slechts mogelijk als ook de interne cultuur en structuur zodanig is georganiseerd dat ze voorwaarden schept voor maatschappelijke innovatie, deze ondersteunt en stimuleert. Anders gezegd, innovatief denken moet deel uitmaken van de kwaliteitscultuur van een organisatie.

De afgelopen jaren hebben we de nodige tijd en middelen ingezet om ons de juiste *mindset* aan te meten en de *goodwill* te ontwikkelen. We zetten in op organisatievernieuwing en -ontwikkeling, omdat onze structuur en cultuur niet aangepast waren aan innovatief denken en handelen. Hierop hadden we jaren te weinig ingezet. Gevolg: we waren een vereniging met een logge, niet efficiënte organisatiestructuur en de daarbij horende 'reglementitis'.

We werkten hard om het tij te keren, via een participatief proces dat getrokken werd door onze werkgroep interne werking. Alle interne stakeholders van het Willemsfonds hebben we hierbij betrokken. Allen kregen ze inspraak. We namen bewust voldoende tijd om onze waarden scherp te stellen, samen te praten over onze toekomstplannen en dromen, onze gehele interne structuur onder de loep te nemen en aan te pakken. Het eindresultaat van dit proces is een [nieuwe blauwdruk](#) (zie bijlage 14), waarin onze missie, met daarin een aantal heel duidelijke beleidslijnen, de leidraad vormt.

Het resultaat mag er zijn. Het Willemsfonds van vandaag is een vloeibaar, verbonden en toegankelijk netwerk. Inhoud primeert op structuur. Onze regels hebben de weg vrijgemaakt voor vrijheid en creativiteit. Onze vrijwilligers(groepen) hebben niet een halftijdse (administratieve) stafmedewerker ter beschikking, maar er staat een team van gespecialiseerde coaches voor hen klaar. Er is een coach voor elk van onze focusgebieden: taal en literatuur, inclusie, cultureel ondernemerschap, communicatie, vrijwilligersondersteuning, administratie en financiën, Europese werking en kritisch burgerschap. Het Willemsfonds is klaar voor de 21<sup>ste</sup> eeuw.



### 1. Samen sterke verhalen maken

#### Onze missie

Het Willemsfonds is dé sociaal-culturele vrijwilligersorganisatie die wereldburgers in Vlaanderen en Brussel samenbrengt en hen ontwikkelt tot vrije en ondernemende mensen, met respect voor ieders verhaal en mening.

We organiseren taal- en cultuurprojecten die het Nederlands, de individuele vrijheid, de universele mensenrechten en de vrije democratie koesteren en promoten. Onze activiteiten zorgen voor verbinding tussen mensen en motiveren hen om permanent te streven naar persoonlijke groei en nieuwe inzichten.

Met een liberale en vrijzinnig-humanistische blik kijken we naar de wereld. Zo geven we mee vorm en inhoud aan een dynamische samenleving met kritische burgers, waarin iedereen zich gerespecteerd en gewaardeerd weet, waarin elk verhaal telt.

#### Onze visie

Het Willemsfonds stelt vast dat veel mensen het moeilijk hebben om elkaar te begrijpen. We praten veel over de ander in extreme scenario's. Dit zijn vaak doembeelden over mensen die we zelf niet kennen. Hierdoor leven we in een samenleving vol onbegrip en angst. We willen daarom mensen *met* elkaar laten praten in plaats van *over* elkaar, want we geloven dat **elk verhaal telt**.

Wanneer we elkaar beter kennen, ontstaat er meer begrip. De wederzijdse dialoog zorgt ervoor dat mensen zich gehoord voelen en durven uiten. We zijn ervan overtuigd dat als we inzetten op het delen van verhalen we een sterker vertrouwen in elkaar en de maatschappij krijgen. Net daarom helpt het Willemsfonds mensen om hun eigen verhaal te vertellen en open te staan voor anderen door middel van taal en cultuur.

Daarom willen we in de beleidsperiode 2021-2025 ons inzetten om zowel landelijk als (boven)lokaal praktijken te organiseren, waarin mensen elkaar beter leren kennen en ze de kans krijgen om hun eigen verhaal te delen. Zo transformeren we Het Betere Boek van een ééndaags literair festival tot een (literair) proces, waarbij **dialoog en het delen van leesplezier** centraal staan. Het festival is dan het sluitstuk van een sociaal proces (zie OD 1.3 op p. 34). Hetzelfde doel streven we na bij andere literaire bovenlokale activiteiten, zoals Interlitratuur. Ook stimuleren we onze vrijwilligersgroepen om lokaal aan de slag te gaan met sterke verhalen via taal en literatuur, zoals de Bronzen Uil tournee (zie OD 1.4 op p. 35). Dit met als doel mensen **de kracht van contact** terug te laten ontdekken en beleven (zie OD 1.5 op p. 35). Dit doen we uiteraard in Vlaanderen en Brussel maar we zetten ook in op het maken van sterke verhalen in een **Europese context** (zie OD 1.2 op p. 33). Op die manier willen we via onze praktijken jaarlijks minstens 40.000 mensen en evenveel verhalen met elkaar verbinden (zie OD 1.6 op p. 36).

Meer dan ooit focussen we op **kritisch burgerschap**. Dit gebeurt via mobiliserende acties om de kritische reflex van mensen te stimuleren (zie OD 2.1 op p. 38). Ook de Blauwe Fakkeltent zal dit thema centraal stellen in deze beleidsperiode (zie OD 2.2 op p. 39). Via denkdagen rond maatschappelijke thema's zoals inclusie, cultureel ondernemerschap (zie OD 5.2 op p. 48), duurzaamheid (zie OD 5.6 op p. 50), enzovoort sporen we onze interne en externe stakeholders aan om rond deze thema's te werken (zie OD 2.3 op p. 39).

Op (boven)lokaal vlak wordt vanaf de nieuwe beleidsperiode resoluut de kaart getrokken van een projectmatige begeleiding die vertrekt vanuit de **talenten en sterktes van onze vrijwilligers** (zie OD 4.1 op p. 43). We brengen daarvoor de competenties van onze vrijwilligers in kaart via een vrijwilligerspool die deel uitmaakt van het WF-platform (zie OD 4.2 op p. 44). Van daaruit zetten we een aantal initiatieven op met als doel de **participatie** aan onze praktijken te **verbreden en verdiepen**. Zo zetten we een divers samengesteld co-creatie lab op dat inzet op **duurzaam cultureel ondernemerschap** en dat onze vrijwilligers verbindt met andere ondernemende wereldburgers (zie OD 3.4 op p. 42). Daarnaast ontwikkelt onze focusgroep inclusie activiteiten en projecten, waaronder het lab "samen sterke verhalen smaken" (zie p. 10 en OD 3.1 op p. 40).

Bij het uitvoeren van bovenstaande ambities gaan we steeds op zoek de juiste externe stakeholders en partners om mee samen te werken en **vitale coalities** mee te vormen. Dit engagement namen we ook expliciet op in ons beleid op goed bestuur (zie OD 5.5 op p. 50). Zo stellen we de komende beleidsperiode de samenwerking met Liberas op punt (zie OD 1.7 op p. 36). De adviesraad inclusie formuleert bindende

adviezen voor een inclusieve werking en garandeert de doorstroom van nieuwe vrijwilligers naar het bestuur en andere (beleids)organen (zie OD 3.3 op p. 42).

Tegen 2021 is het Willemsfonds afgestapt van een provinciale ondersteuning via provinciaal stafmedewerkers, en heeft onze vereniging de omslag gemaakt naar **inhoudelijke ondersteuning door coaches** (zie blauwdruk op p. 4 en OD 5.1 op p. 47). Op deze manier zal niet enkel op landelijk maar ook op (boven)lokaal vlak projectmatig gewerkt worden. We blijven daarbij de nodige aandacht besteden aan onze communicatie (zie OD 5.7 op p. 51) en kwaliteitszorg (zie OD 5.3 op p. 48). Vrijwilligersgroepen worden via ons **innovatief premiesysteem** (zie OD 4.4 op p. 46) en **inspiratieplatform** (zie OD 4.3 op p. 45) gestimuleerd om in samenwerking activiteiten te organiseren die mensen mét elkaar laten praten, de persoonlijke groei bevorderen en de individuele vrijheid, de universele mensenrechten of de vrije democratie verdedigen (zie OD 4.4 op p. 46).

## Emancipatie zit in onze genen

**“Onze activiteiten zorgen voor verbinding tussen mensen en motiveren hen om permanent te streven naar persoonlijke groei en nieuwe inzichten.” (Missie Willemsfonds)**

Uit het rapport van de visitatiecommissie, onze zelfevaluatie en maatschappelijke contextanalyse blijkt dat het Willemsfonds zich nog meer moet inzetten op de emancipatie van mensen en groepen in onze democratische, duurzame, inclusieve en solidaire samenleving. De commissie vindt dat taal, ons filosofisch liberalisme en onze vrijzinnig-humanistische zingeving hiervoor de ideale hefboomen zijn. Wij zijn het hiermee eens. Het streven naar emancipatie via taal zit immers al sinds 1851 in ons DNA. Dit is de perfecte historische basis om er in de superdiverse samenleving van vandaag mee aan de slag te gaan.

In deze beleidsperiode zetten we verder in op een werking voor het brede publiek, waarin we onze keuzes voor het betrekken en bereiken van nieuwe mensen en groepen aangeven. Enerzijds doen we inspanningen voor **het verdiepen van de participatie** van groepen die we nu al bereiken en die we nog intensiever willen betrekken bij onze werking. Anderzijds schenken we ruime aandacht aan **het verbreden van de participatie** en het bereiken van meer en andere doelgroepen. Kortom, het bevorderen van de participatieve verbinding tussen mensen is voor ons een belangrijk speerpunt, zoals ook blijkt uit onze missie. In onderstaande tabel geven we onze strategieën en acties rond verbreding en verdieping binnen de vier vormen van participatie aan.

	<b>Verdiepen van participatie</b>	<b>Verbreden van participatie</b>
<b>Culturele participatie</b>	OD 1.3, 1.4 en 1.5: lokale vrijwilligersgroepen en vrijwilligers betrekken bij en een stem geven in onze landelijke activiteiten, met de steun van onze coaches. OD 4.2: door het opzetten van een vrijwilligerspool is het makkelijker om heel gericht vrijwilligers te werven voor specifieke literaire en culturele activiteiten, denkdagen, mobiliserende acties, werkgroepen, enzovoort.	OD 1.2: Door literaire praktijken te organiseren in een ruimere Europese context, verbinden we mensen over landsgrenzen heen en laten we nieuwe groepen participeren. OD 1.3: Het Betere Boek focust elk jaar op een ander maatschappelijk vraagstuk. Deze manier van werken laat elk jaar een nieuwe groep van mensen participeren aan onze werking. OD 3.1: Het labo “samen sterke verhalen smaken” verbindt diverse groepen mensen met elkaar: het experimenteren met nieuw gedrag ten aanzien van de ander verandert op termijn het denken over “die ander”.
<b>Sociale participatie</b>	Verschillende werkgroepen gaan aan de slag met bepaalde operationele doelen en hoofdacties. Dat deden we ook al in het vorige beleidsplan, met succes. De werkgroepen zijn samengesteld uit vrijwilligers, eventueel aangevuld met externen. Ze nemen de	Onze werkgroepen, focusgroep en adviesraad bestaan naast interne stakeholders ook uit externe personen of partners. We geven deze mensen medeverantwoordelijkheid voor



	<b>Verdiepen van participatie</b>	<b>Verbreden van participatie</b>
	<p>verantwoordelijkheid voor een bepaald project of operationeel doel op zich en vormen informele netwerken waarbij er geleerd wordt van elkaar. Deze beleidsperiode gaan we een stap verder en experimenteren we binnen het luik inclusie met een focusgroep en een adviesraad waarin zowel interne als externe stakeholders betrokken zijn (OD 3.1 t.e.m. 3.3). OD 4.1: We zetten sterk in op vloeibare en verbonden vrijwilligersgroepen die innoverend werken en sensitief zijn voor maatschappelijke tendensen. Onze vrijwilligerscoaches ondersteunen de lokale groepen hierin actief. Op die manier wapenen we onze vrijwilligers voor de toekomst en verdiepen we hun participatie aan het maatschappelijk leven in het algemeen en aan het Willemsfonds in het bijzonder.</p>	<p>bepaalde aspecten van onze werking. OD 3.4: Binnen ons co-creatie lab cultureel ondernemerschap brengen we mensen uit het culturele veld en de ondernemerswereld, zowel van binnen als van buiten het Willemsfonds, samen. Zij experimenteren samen met praktijken rond duurzaam cultureel ondernemerschap. OD 4.1: Onze nieuwe organisatiecultuur en -structuur, die zich ook lokaal vertaalt, bevordert creativiteit en verlaagt de drempel voor nieuwe leden en vrijwilligers om te participeren aan onze werking. OD 5.5: Het zoeken naar de juiste partners en externe stakeholders om mee samen te werken, vormt een essentieel luik van ons beleid op goed bestuur. Door onze blik naar buiten te richten en ook met op het eerste zicht minder evidente partners rond tafel te zitten, verbreden we de participatie.</p>
<b>Maatschappelijke participatie</b>	<p>SD 2: Via onze mobiliserende acties, de werking van de Blauwe Fakkeltent en de denkdagen willen we het kritisch burgerschap bij onze huidige doelgroep aanscherpen. Via co-creatieve trajecten willen hen stimuleren om maatschappelijke uitdagingen bespreekbaar te maken en actief op zoek te gaan naar antwoorden. OD 1.3: Door tijdens Het Betere Boek jaarlijks een ander maatschappelijk vraagstuk tot een publieke zaak te maken, dagen we onze huidige doelgroep om deel te nemen aan het maatschappelijk debat hierrond. We stimuleren dit door het ontwikkelen van interactieve en participatieve werkvormen die de dialoog tussen mensen op gang brengen.</p>	<p>SD 2: Via onze mobiliserende acties, de werking van de Blauwe Fakkeltent en de denkdagen willen we het kritisch burgerschap ook bij andere groepen dan onze huidige doelgroep aanscherpen. OD 1.3: Door tijdens Het Betere Boek jaarlijks een ander maatschappelijk vraagstuk tot een publieke zaak te maken, dagen we de bezoeker van het festival uit om deel te nemen aan het maatschappelijk debat hierrond.</p>
<b>Politieke beleidsparticipatie</b>	<p>OD 5.5: Het Willemsfonds is een vrijwilligersvereniging die zich van onderuit laat inspireren bij het nemen van beleidsbeslissingen. Onze leden hebben een fundamentele inbreng in het beleid dat het Willemsfonds uittekent. We stimuleren ons bestuur – en ruimer ook onze andere vrijwilligers – om een actieve rol op te nemen in diverse externe organen en daarin de stem van het Willemsfonds te laten horen.</p>	<p>OD 3.3: De adviesraad inclusie ziet erop toe dat we bestuurlijke drempels verlagen en dat nieuwe, externe bestuurders kunnen doorstromen naar ons bestuur en andere (beleids)organen. Op die manier vergroot ons netwerk en ontstaat er een kruisbestuiving tussen nieuwe en huidige bestuurders, die elk met hun eigen</p>

	<b>Verdiepen van participatie</b>	<b>Verbreden van participatie</b>
		competenties en talenten deel uitmaken van het Willemsfonds.

## Elk verhaal telt in onze diverse samenleving

Bij het Willemsfonds is iedereen anders en niemand ongelijk. Of we het hebben over zichtbare versus verborgen elementen van diversiteit, zaken die je zelf kiest of waar je mee geboren bent, aspecten die vast staan of die je als individu kan veranderen, ... Net als de diversiteit in Brussel is de verscheidenheid in het Willemsfonds "iets dat er is". We zien taal en cultuur als codificatie om elkaar te leren kennen en elkaars anders zijn te begrijpen en te appreciëren.

Tegenover identiteit en diversiteit zetten we daarom het begrip inclusie. In het Willemsfonds is iedereen zonder uitzondering welkom. Buiten het lidgeld zijn er geen voorwaarden of plichten verbonden aan het lidmaatschap. Uitsluiting kennen we niet. Inclusie houdt in het Willemsfonds ook niet op bij gastvrijheid. In ons inclusief denken zijn er geen partijen. We praten niet over de gast en de gastheer of -vrouw. We praten niet over de norm en de genormeerde. Begrippen als aanpassing en assimilatie zijn ons vreemd. In het Willemsfonds praten we over ontmoeting. Punt. We nodigen anderen niet uit om "gewoon naar ons bal te komen". We nemen de uitgestoken hand van anderen aan als die "de dans willen leiden" (Vrij naar Gündemir, symposium *Blinde vlekken voor diversiteit ontdekken*). We verwijzen hierbij naar *Elk Verhaal Telt* het door ons ondertekende charter voor inclusie in de boeken- en letterensector.

### Een inclusief Willemsfonds

Uit onze omgevingsanalyse blijkt duidelijk dat onze samenleving divers is en nog steeds diverser wordt. In sommige steden in Vlaanderen is het zelfs zo dat minderheden een meerderheid vormen. In andere regio's van dit gewest is dat nog niet het geval. Daarnaast bepalen kenmerken zoals je socio-economische of culturele achtergrond, gender, seksuele voorkeur, lichamelijke of mentale beperking hoe er in onze maatschappij naar je gekeken wordt.

Voor het Willemsfonds vergt het geen moeite of aanpassing, laat staan assimilatie, om het andere te verwelkomen. Dit sterke punt van onze vereniging grijpen we aan om andere organisaties op een eenvoudige manier te tonen dat diversiteit geen issue hoeft te zijn. Zo nemen we een voorbeeldfunctie op. We vinden dat het onze maatschappelijke verantwoordelijkheid is om ons natuurlijk omgaan met verschillen als maatschappelijke oplossing aan te reiken. We hopen dat we hiermee vele organisaties die op vlak van inclusief denken minder ver staan dan ons zullen inspireren, dat we angsten kunnen wegnemen, zodat ook zij stilaan van de mogelijkheden van een open vereniging/samenleving kunnen profiteren.

Het Willemsfonds wil zich daarom nog meer gaan inzetten op inclusie en diversiteit. Zowel binnen de vereniging als binnen de sector. Om dit te doen investeren we in unieke mensen en proberen ze niet te verengen tot hun doelgroep. Het Willemsfonds doet namelijk niet aan typecasting. We kijken naar elke persoon, want...

### Elk verhaal telt

Het Willemsfonds is geïnteresseerd in elk individu. Omdat iedereen recht heeft op een eigen mening, zelf zijn/haar eigen keuzes kan maken, denken we niet in hokjes maar luisteren we naar het individuele verhaal van mensen. Door naar elkaars individuele verhalen te luisteren, leren we elkaar kennen en vinden, en zoeken we op een constructieve manier samen naar oplossingen voor samenlevingsvraagstukken.

Net daarom ondersteunen we diverse personen met diverse achtergronden om hun verhaal te vertellen. Op korte termijn gaan we experimenteren met onze laboratoriumprojecten zoals "samen sterke verhalen smaken" (zie p. 10).

Maar een visie op inclusie is er geen als die zich beperkt tot enkele projecten. Om te voorkomen dat deze visie een dode letter blijft, hebben we een actieplan opgesteld dat ons engagement voor een inclusieve samenleving binnen onze diverse werkingsdomeinen duidelijk maakt. De actiepunten staan opgesomd in [bijlage 13](#). Ze zijn ook verwerkt in de strategische en operationele doelstellingen in dit beleidsplan.

## Sociaal-culturele rollen

Het Willemsfonds neemt bij het realiseren van missie en visie de drie sociaal-culturele rollen op: (1) de verbindende rol, (2) de kritische rol en (3) de laboratoriumrol. In de hierop volgende paragrafen lichten we onze visie op elk van deze rollen toe.

## Verbindende rol

De verbindende rol is binnen het Willemsfonds de meest vanzelfsprekende rol. We brengen gelijkgezinde vrijdenkers die van cultuur houden samen. Vooral via de Nederlandse taal en literatuur leggen we verbindingen tussen mensen. In de komende beleidsperiode zetten we taal, literatuur en cultuur in voor het creëren van een hechtere samenleving, waarin we individuen helpen om hun eigen verhaal te vertellen en deel te nemen aan het samenlevingsdebat. Kortom, we creëren door middel van verbinding een pad naar relationeel en kritisch burgerschap. Concreet realiseren we dit door middel van een 4-sporenbeleid.

### Spoor 1: het Willemsfonds als vloeibare en verbonden organisatie

Onze vereniging komt los van haar oude hiërarchische structuur en geeft haar lokale, bovenlokale en landelijke vrijwilligers- en werkgroepen meer vrijheid om zich zo efficiënt en doelgericht mogelijk te organiseren (zie p. 4 en p. 20). Uit de omgevingsanalyse blijkt immers dat klassieke organisaties ten dode opgeschreven zijn als ze zich niet heruitvinden en actiever deelnemen aan het maatschappelijke debat. Onze vrijwilligers binnen de zeer lokale tot landelijke groepen zijn onze tentakels, die aanvoelen wat er leeft bij onze achterban. Door los te komen van de hiërarchische structuur kunnen we sneller reageren op maatschappelijke veranderingen. Het team van personeelsleden coacht deze zelforganisatie van onze vrijwilligers, en zorgt dat de informatiedoorstroming zowel van boven naar beneden als van beneden naar boven zo vlot als mogelijk verloopt. Deze vloeibare en verbonden manier van werken krijgt concrete invulling in onze visie op vrijwilligersbegeleiding en -ondersteuning besteden (zie OD 4.1 op p. 43).

### Spoor 2: het Willemsfonds neemt het heft in eigen handen

Het Willemsfonds zet zich in op de doe-democratie en neemt het heft in eigen handen. Onze coaches stimuleren de lokale vrijwilligersgroepen tot maatschappelijke beweging, cultuurcreatie en gemeenschapsvorming. Via denkdagen komen we tot oplossingen voor de maatschappelijke vraagstukken, die we vervolgens via de Blauwe Fakkeltent en onze mobiliserende acties met de samenleving delen (zie SD 2 op p. 39). Door in te zetten op het verbinden van mensen effenen we het pad naar kritisch burgerschap.

### Spoor 3: het Willemsfonds geeft inspraak aan interne en externe stakeholders

Het Willemsfonds zette in de beleidsperiode 2016-2020 al sterk in op het creëren van verbinding via werkgroepen en inspraakorganen. Zij krijgen vanuit het bestuur het mandaat om beleid uit te tekenen en/of beslissingen te nemen namens het Willemsfonds. Deze aanpak werkt en breiden we in de nieuwe beleidsperiode verder uit. Zo installeren we een focusgroep en adviesraad inclusie maar ook een co-creatie lab duurzaam cultureel ondernemerschap, waarbinnen interne en externe stakeholders samen aan de slag gaan. Daarnaast creëren we ook steeds meer digitale verbondenheid tussen onze leden en vrijwilligers via ons online WF-platform (zie OD 5.9 op p. 52).

### Spoor 4: het Willemsfonds als lerend en levend netwerk

Het Willemsfonds staat als vereniging niet alleen, maar maakt ook deel uit van bredere, structurele netwerken en overlegorganen zoals het cultuurfondsenoverleg, het overlegplatform literaire organisatoren en deMens.nu. Ook hebben we goede informele contacten met andere organisaties binnen “de blauwe familie”. In de nieuwe beleidsperiode gaan we echter een stap verder en bewandelen we ook minder evidente paden. Onze werkgroep en adviesraad inclusie halen de banden aan met organisaties gespecialiseerd in kansengroepen en/of interculturaliteit (zie OD 3.1 t.e.m. 3.3 vanaf p. 40). Om nog meer aansluiting te vinden met de brede samenleving, heeft het Willemsfonds de ambitie om projecten te realiseren met organisaties buiten de traditionele socio-culturele partners. De nadruk ligt daarbij in eerste instantie op de ondernemerswereld (zie OD 3.4 op p. 42) en culturele spelers in het ruime Europese veld (zie OD 1.2 op p. 33).

## Kritische rol

Het Willemsfonds heeft een duidelijke stem, zet je aan het denken en onderneemt actie. We kijken door een vrijzinnig-humanistische en filosofisch liberale bril naar de wereld. Vanuit deze ideologische achtergrond vertellen we sterke verhalen aan de samenleving en reageren we op ethische, politieke en culturele thema's die ons na aan het hart liggen. De Nederlandse taal en literatuur, de individuele vrijheid, mensenrechten en de vrije democratie zijn onze kernthema's. Ook deze rol vullen we in met een meersporenbeleid.

### **Spoor 1: we hebben een duidelijke stem**

Het Willemsfonds heeft al een jarenlange traditie om haar opvattingen met de maatschappij te delen en dit zowel op (boven)lokaal als landelijk niveau. Heel wat vrijwilligersgroepen onderhouden goede relaties met de lokale pers en halen deze ook geregeld. Om die stem op termijn ook landelijk sterker te laten klinken, werkt onze coach communicatie – in overleg met het bestuur – een visie uit op de ideologische achtergrond van het Willemsfonds en bovenstaande kernthema's. Deze visies vormen het vertrekpunt van waaruit het Willemsfonds de publieke dialoog aangaat en de kritische reflex bij haar stakeholders en burgers aanwakkert, via bijvoorbeeld denkdagen en mobiliserende acties.

### **Spoor 2: we zetten je aan het denken**

Het Willemsfonds organiseert jaarlijkse enkele literaire paradepaardjes, zoals Het Betere Boek en Interlitratour. Deze festivals staan steeds in het teken van een thema en beogen veel meer dan alleen de literatuur te tonen. Elk jaar opnieuw slagen we erin om deze festivals aan de actualiteit te koppelen. Moeilijke thema's laten we niet onbesproken. Zo zetten we onze leden én bezoekers aan het denken (zie OD 1.3 op p. 34). Ook onze (boven)lokale vrijwilligersgroepen doen dat. Door het organiseren van lezingen en workshops houden ze onze leden op de hoogte van wat er gebeurt in de wereld en wat oplossingen kunnen zijn voor maatschappelijke problemen. Op deze manier helpen we onze leden om kritisch over zichzelf en de omgeving na te denken. In de komende jaren pakken we dit systematischer aan. Onze coaches zoeken binnen hun expertisegebied naar lezingen, workshops, activiteiten die ze voorstellen aan de vrijwilligersgroepen (zie OD 4.3 op p. 45). Ook adviseren ze de vrijwilligers binnen hun expertise, en ondersteunen ze activiteiten die kritisch burgerschap ontwikkelen. De Blauwe Fakkeltijd zet in de beleidsperiode 2021-2025 ook extra in op kritisch burgerschap (zie SD 2 op p. 38).

### **Spoor 3: we ondernemen actie**

Met #Bibvooredereen en Gastvrije gemeente stapt het Willemsfonds al regelmatig mee in grootschalige acties. In de komende jaren wenst het Willemsfonds zulke mobiliserende acties niet alleen te onderschrijven, maar ook op een effectievere manier mee te ondersteunen via eigen activiteiten op lokaal, bovenlokaal en landelijk niveau. Binnen Nederlandse taal en literatuur willen we hierin zelfs een voortrekker zijn (zie OD 2.1 op p. 38).

### **Spoor 4: we zijn kritisch en constructief**

Willemsfondsen zijn kritische mensen met een positieve levenshouding. Via onze activiteiten sporen we elk individu aan om niet zomaar gratis alles te geloven. Wel zijn we constructief: Willemsfondsen zien mogelijkheden en kijken met een positieve en ondernemende blik naar de samenleving. Samen, maar elk vanuit de eigen eigenheid, zoeken we naar oplossingen voor maatschappelijke problemen en gaan we hierover in dialoog (zie bijvoorbeeld OD 1.3 op p. 34 en OD 2.1 op p. 38).

### **Spoor 5: we evalueren permanent**

Het Willemsfonds evalueert regelmatig de verschillende facetten van haar organisatie en werking via het kwaliteitszorgsysteem Q-Willems (zie OD 5.3 op p. 48). We sturen bij waar nodig en zetten sterk in op organisatievernieuwing, kwaliteitszorg en goed bestuur (zie OD 5.5 op p. 50).

### **Laboratoriumrol**

Vanuit onze liberaal-vrijzinnig waarden zoeken we permanent naar antwoorden op maatschappelijke uitdagingen. We nemen hierbij niet zomaar iets aan maar experimenteren liever zelf bij het zoeken naar antwoorden. De laboratoriumrol vormt het ideale kader voor deze experimenten. Komende beleidsperiode zet het Willemsfonds vooral in op het samenbrengen van mensen waarbij we met elkaar praten en onze eigen verhalen delen. Uit de omgevingsanalyse blijkt immers dat de doorgedreven individualisering binnen de maatschappij leidt tot een gebrek aan verbinding, angst en onbegrip. Binnen de laboratoriumrol willen we mensen verbinden met elkaar en met de maatschappij door hen via sociaal-culturele praktijken de kans te geven om ondernemend op te treden, hun verhaal te vertellen en zo gehoord te worden. Deze rol vervullen we eveneens met een meersporenbeleid.

### **Spoor 1: samen sterke verhalen smaken**

Dit lab is onderdeel van de beleidslijn inclusie en wordt ondersteund door de focusgroep en coach inclusie (zie OD 3.1 op p. 40). We stimuleren de geledingen om de klassieke broodjes kaas te vervangen door interculturele maaltijden. Samen eten en (verhalen achter) recepten creëren de context om de ander echt te kennen. Nieuwe en gekende verhalen die aan gedekte tafels verteld worden zijn verbindend. Want eten is emotie en taal is expressie.

Samen aan tafel schuiven, verlaagt tevens op ongedwongen wijze (financiële) drempels tot cultuurparticipatie. Voor mensen voor wie kunst en cultuur niet zo evident zijn, is dat een veilige opstap. Je moet niets weten, kennen, kunnen, in de bezigheid 'eten' zijn we allemaal gelijk.

Kennis maken met nieuwe culturen, gebeurt vaak via de neutrale context van de keuken. Het uitwisselen van recepten, volkse en persoonlijke verhalen is een opstap naar inzicht en begrip voor elkaars situatie. Luisteren en gaandeweg overeenkomsten ontdekken, zorgt ervoor dat je jezelf beter leert kennen precies omwille van de diversiteit in het gezelschap. Verschillen verdwijnen zo ten opzichte van al dat mensen gemeen hebben. Al etend wordt het andere gewoon. Waar vooroordelen inclusie in de weg staan, geven we met "samen sterke verhalen smaken" aandacht aan individuele eigenheid. Met de wereldkeuken als natuurlijk opstap willen we dat mensen van overal uit de wereld op termijn een rol spelen in het Willemsfonds. In onze nieuwe structuur leidt samen eten en van elkaar leren tot samen vrijwilligen, werken en besturen.

Het concept is neutraal opdat organisaties die *niet* hoog oplopen met inclusie het ook gemakkelijk overnemen. Als zo'n *unusual suspect* (Socius Magazine 2019, p. 15) het op zich zelf plooiende gedrag verandert in het uitproberen van "ander eten", dan maakt ons concept "samen sterke verhalen smaken" een maatschappelijk verschil. Want we zijn ervan overtuigd dat het nieuw gedrag ten aanzien van de ander (het eten van diens gerechten) op termijn het denken over "die ander" verandert of op zijn minst positief beïnvloedt.

### Spoor 2: cultureel ondernemerschap

Een heel andere vaststelling die het Willemsfonds doet is het verminderen van subsidies en andere vormen van overheidssteun. De vereniging wordt dus uitgedaagd om op zoek te gaan naar andere vormen van inkomsten (zie OD 5.2 op p. 48). We investeren daarom in een duurzaam co-creatie lab op dat de link legt tussen het culturele veld en de ondernemerswereld, die via haar vrijwilligers en leden al sterk vertegenwoordigd is binnen het Willemsfonds. We willen beide werelden verbinden en van elkaar laten leren door hen samen activiteiten en projecten te laten organiseren (zie OD 3.4 op p. 42). Al te vaak wordt binnen het culturele veld immers gedacht aan subsidies om projecten te financieren. Anderzijds vinden ondernemers dat het culturele spelers vaak ontbreekt aan een werkend businessmodel. Via ons co-creatie lab willen we dit denken in clichés doorbreken. We willen hierbij optreden als inspirator en andere organisaties uitdagen om ook aan de slag te gaan met cultureel ondernemerschap.

### Spoor 3: innovatieve groepsvormen en talentontwikkeling

Zoals al in de visie op de verbindende rol is gedeut, wil het Willemsfonds een flexibele en vloeibare organisatie zijn. Noodzakelijk gevolg is dat we afstappen van een rigide en hiërarchische structuur. We geven vrijwilligersgroepen de vrijheid en experimenteren met vernieuwende groepsvormen (zie OD 4.1 op p. 43). Deze kunnen tijdelijk van aard zijn, omdat ze verbonden zijn aan een specifiek project dat begrensd is in tijd en ruimte. Via deze groepsvormen trachten we onze huidige maar ook nieuwe vrijwilligers te engageren om hun talenten in te zetten voor het Willemsfonds. Dit realiseren we concreet door het opstellen van een vrijwilligerspool waarbij we de competenties, wensen en talenten van onze huidige vrijwilligers in kaart brengen (zie OD 4.2 op p. 44). Zo kunnen we voor specifieke projecten de juiste vrijwilligers aanspreken en vermijden we dat een beperkt aantal vrijwilligers overbevraagd wordt. Daarnaast is het meteen duidelijk of we externe vrijwilligers moeten werven voor het slagen van een project.

## Sociaal-culturele functies

### Maak kennis met onze functiemix

Het Willemsfonds heeft een sterke traditie in het organiseren van activiteiten en projecten die inspelen op de vier functies van het decreet sociaal-cultureel volwassenwerk. De volgende woorden uit onze missie geven duidelijk ons DNA weer, dat gestoeld is op de vier functies:

- Ontwikkelen van vrije, ondernemende en kritische wereldburgers in een dynamische samenleving: maatschappelijke bewegingsfunctie
- Mensen samenbrengen en verbinden, met respect en waardering voor elkaar: gemeenschapsvormende functie
- Organiseren van taal- en cultuurprojecten waarbij elk verhaal telt: cultuurfunctie
- Permanent streven naar persoonlijke groei en nieuwe inzichten: leerfunctie

We zetten ook in de beleidsperiode 2021-2025 in op de vier functies maar kiezen er wel expliciet voor om gelaagdheid aan te brengen binnen onze functiemix. Dit doen we om ons uniek profiel extra in de verf te zetten en ons te onderscheiden van andere sociaal-culturele organisaties en cultuurfondsen. We kwamen hiertoe door samen met onze interne stakeholders de *Theory of Change* (TOC) toe te passen op onze functiemix. De TOC is

een manier om naar interventies en praktijken van een organisatie te kijken: in plaats van meteen te focussen op wat je doet (inspanningen) en vanzelfsprekend vindt, kijk je eerst naar wat je wil bereiken, welke impact je wil genereren (resultaten). Deze denkoefening zorgde ervoor dat de functies gedragen zijn binnen onze organisatie. Maar we gaan hierin nog een stap verder. Onze coaches brengen zowel de vier functies maar ook de drie rollen tot leven in onze Receptenmap en op ons inspiratieplatform, door ze te vertalen naar instapklare activiteiten. Zo bieden we onze vrijwilligers(groepen) concrete handvaten om binnen hun werking aan de slag te gaan met de functies en de rollen.

We pasten de TOC toe op onze missie en DNA door onderstaande drie vragen te beantwoorden.

#### Waarom doen we wat we doen?

Sinds ons ontstaan in 1851 streeft het Willemsfonds naar emancipatie bij burgers, naar een verandering in denken en handelen. We stimuleren en ondersteunen mensen doelgericht om dingen te ondernemen, zich te engageren en te participeren aan het maatschappelijk leven. Onze liberaal-vrijzinnige waarden vormen hiertoe uitstekende uitgangspunten. Vandaag de dag geven we mensen de kans om hun eigen, sterk verhaal te delen met anderen en zo dichterbij de ander te komen. Kortom: we scheppen voorwaarden om mensen maatschappelijk te bewegen, vertrekkende vanuit hun eigen sterktes en talenten, met hun persoonlijke verhaal als leidraad. We zien maatschappelijke activering en participatie ruim en overstijgen empowerment en engagement op individueel niveau door in te zetten op activering van een ruim publiek (zie tabel op p. 20). Deze behoefte kwam naar voor in onze stakeholdersbevraging en het verslag van de visitatiecommissie.

De maatschappelijke bewegingsfunctie vormt de kruin van de Willemsfondsboom.

#### Hoe voeren we dat waarom uit?

We organiseren taal- en cultuurprojecten die mensen met elkaar verbinden en interactie tussen deze mensen versterken (zie tabel op p. 16). We verbinden mensen in Vlaanderen en Brussel, maar ook wereldwijd. Vooral in *bonding* zijn we sterk maar we zetten ook initiatieven op die focussen op *bridging* (zie tabel op p. 18).

De cultuur- en gemeenschapsvormende functie vormen de twee hoofdtrakken van de Willemsfondsboom.

We zijn een lerende organisatie en de praktijken die we opzetten in kader van de cultuur- en gemeenschapsvormende functie vormen onze leeromgevingen. Hierbinnen bevorderen we het leren van individuen en groepen, door hen in interactie met elkaar te laten gaan en dat zowel off- als online (zie tabel op p. 13). De leerfunctie zetten we ondersteunend in: ze ent zich als het ware vast op de drie andere functies. Bijgevolg zetten we de Blauwe Fakkeltit in als ondersteunend vehikel om aan de ene kant onze inhoudelijke thema's en projecten te versterken en uit te diepen en aan de andere kant onze achterban en geïnteresseerden te engageren in het werken rond die thema's. Vorming is voor ons een middel om de andere functies te versterken en te verdiepen, het is geen doel op zich.

De leerfunctie is het water dat de boom voedt.

#### Wat organiseren we in dat kader?

We zetten diverse praktijken op, hiervoor verwijzen we naar onze doelstellingen en hoofdacties vanaf p. 33.

#### Leerfunctie

In onze missie is Willemsfonds' leerfunctie duidelijk verwoord: 'Onze activiteiten zorgen voor verbinding tussen mensen en motiveren hen om permanent te streven naar persoonlijke groei en nieuwe inzichten.' Dit doen we met ons vormingscentrum De Blauwe Fakkeltit, waarmee we onze vrijwilligers, leden en andere geïnteresseerden de kans geven om levenslang en -breed te leren. De Blauwe Fakkeltit werkt elk academiejaar rond een ander thema, dat past bij de waarden van het Willemsfonds. In de periode 2021-2025 trekken we resoluut de kaart van het kritisch burgerschap.

De Blauwe Fakkeltit is een laagdrempelig vormingscentrum dat zich in de eerste plaats richt op onze vrijwilligers, maar iedereen is welkom op de vormingen. Willemsfondsen komen gratis, niet-leden betalen 5 euro. Elke vorming gaat op verschillende locaties en tijdstippen door, zodat iedereen de mogelijkheid heeft om dicht bij huis deel te nemen. We nemen dus zo veel mogelijk drempels weg.

#### Leerprocessen en -resultaten

We kiezen bewust voor een mix van verschillende leervormen, omdat iedereen anders leert. We zetten vooral in op een mix van formeel leren met informeel leren. Hier combineren we het opbouwen van praktijkkennis vanuit directe ervaring en actie waarbij de deelnemer zelf zijn tempo en bestemming kiest, met leren waarbij de lesgever in grote mate beslist waar de deelnemer heengaat. Deze leervormen bieden we aan in een sociaal

leernetwerk, waar het leren gebeurt van en met anderen. Daarnaast zorgen we voor individuele leermogelijkheden door een online uitbreiding van de Blauwe Fakkeltit.

Cursisten kunnen doorstromen van de ene leervorm naar de andere. Op de fysieke vorming geven we de link naar de digitale leeromgeving mee en de link naar de digitale poot van de gevolgde vorming. In de blog verwijzen we naar de fysieke vormingen. Zo leiden we individuele studenten naar onze fysieke vormingen. En zo ontstaat er een actief leerproces, dat de Blauwe Fakkeltit stimuleert maar dat de student zelf bepaalt.

Voor elke vorming zijn leerresultaten bepaald. We werken niet met proeven om te controleren of de studenten deze leerdoelen ook effectief behaald hebben, want we bevinden ons in de vrijetijdsomgeving. De dag na de vorming krijgen alle deelnemers wel een e-mail met een link naar het digitale evaluatieformulier. Hier peilen we onder andere naar de leerresultaten van de deelnemer met de vraag 'Met welk(e) item(s) uit de vorming ga je straks aan de slag?'. We toetsen de leerresultaten ook door deze antwoorden als citaten los te laten op andere cursisten in de digitale leeromgeving.

### Een verbindende leeromgeving

Ook binnen de Blauwe Fakkeltit nemen we de verbindende rol op. Het Willemsfonds zet met zijn vormingscentrum vooral in op leren in groep, omdat de verbondenheid van de deelnemers zorgt voor een snellere, diepere en intensere leerervaring. Weten dat je het niet alleen hoeft te doen en dat je altijd met je vragen bij iemand terecht kan, geeft de deelnemers de ruimte, veiligheid en de openheid om met hun nieuwe kennis aan de slag te gaan. We werken steeds met een kleine groep, want dit creëert gemakkelijker verbinding en zet sneller aan tot interactie. Om die verbondenheid te realiseren starten we elke vorming met een ronde waarin elke deelnemer zichzelf voorstelt. We bouwen ook voldoende vraag- en interactiemomenten in. Elke vorming eindigt met een kleine maar fijne receptie. Zo kunnen deelnemers verder ervaringen uitwisselen en napraten.

Spoor 3 van de verbindende rol komt binnen de Blauwe Fakkeltit tot uiting via een specifieke werkgroep, waarin vrijwilligers en de coach samen het beleid en de werking van de Blauwe Fakkeltit bepalen, uitvoeren en evalueren. In de werkgroepen leren de vrijwilligers van elkaar. Ook hier zetten we dus in op informeel-sociaal leren.

### Een experimentele leeromgeving

Maar binnen ons vormingscentrum nemen we in de komende beleidsperiode ook de laboratoriumrol op. In het eerste experiment onderzoeken we vormen van *blended learning*. Vanuit de omgevingsanalyse stellen we immers vast dat digitalisering in alle aspecten van ons dagelijkse leven is ingebed. Voor dit experiment breiden we bepaalde vormingen uit met een webinar. Daarnaast plaatsen we op onze blog regelmatig artikelen waarin we onze onderwerpen verder uitdiepen. Zo reiken we onze deelnemers nog extra leerhandvaten aan en bereiken we ook de individuele cursist.

Het tweede experiment is een digitale uitbreiding van onze leeromgeving. Deelnemers kunnen hier na de vorming terecht om vragen te stellen, ervaringen te delen en ideeën af te toetsen. Iedereen die ooit deelgenomen heeft aan een vorming kan hier terecht. Zo creëren we interactie. Ook de lesgevers worden uitgenodigd om deel te nemen aan dit platform.

Het derde experiment is het ontwikkelen van een train-the-trainer-module. Hier leiden we vrijwilligers op om zelf les te geven aan andere vrijwilligers. Vrijwilliger-trainers ontdekken zo hun begeleidende en coachende talenten en leren die in te zetten. Ze zien hierdoor hun zelfvertrouwen groeien. Tijdens de vrijwilligerscafés leren ze nieuwe vaardigheden van en met elkaar. Ze reflecteren er op hun rol en helpen elkaar aan oplossingen bij problemen. Vrijwilligers die vorming krijgen van een peer, krijgen er een rolmodel en extra binding met het leerproces door. Door de lage drempel kunnen ze vaak ook met andere vragen dan het vrijwilligerswerk terecht bij de trainer. In een eerste fase zullen deze trainers aan de ene kant geschoold worden om onze leden en vrijwilligers die digibeet zijn, wegwijs te maken in het WF-platform. Aan de andere kant leiden we vrijwilligers op om peter of meter te worden van een of meerdere vrijwilligersgroepen. Deze trainers helpen onze vrijwilligerscoaches in het begeleiden en ondersteunen van onze lokale groepen.

### Van maatschappelijke vraagstukken naar concrete praktijken

Maatschappelijk vraagstuk	Beoogde verandering	Strategie	Praktijken
Mensen willen zichzelf blijven ontwikkelen en levenslang/-breed leren	Kansen creëren en initiatieven opzetten zodat	Vormingen van de Blauwe Fakkeltit die inhaken op	- Aanbod Blauwe Fakkeltit (zie OD 2.2 op p. 39)

Maatschappelijk vraagstuk	Beoogde verandering	Strategie	Praktijken
	mensen op een kritische manier kunnen leren	de kernthema's van het WF en deze ondersteunen	- Uitgebreide werkgroep - Train-the-trainer-module
Mensen worden afgeschrikt door te hoogdrempelig aanbod (te duur, te veraf,...)	Een aantrekkelijk laagdrempelig aanbod	Laag in prijs in elke provincie	- Laagdrempelig aanbod Blauwe Fakkeltit
Mensen leren allemaal op een andere manier	Iedereen vindt zijn gading binnen de Blauwe Fakkeltit	Een mix van leervormen aanbieden	- Aanbod Blauwe Fakkeltit
Toenemende digitalisering en groep digibeten	Verhogen van de digitale geletterdheid en skills	Open en laagdrempelig (digitaal) aanbod in een veilige leeromgeving	- Webinars - Digitale leeromgeving Blauwe Fakkeltit - Laagdrempelige vrijwilligerscafé's met aandacht voor aanleren/aanscherpen van digitale kennis (zie OD 4.1 op p. 43)
We zetten in op maatschappelijk innoveren, dat is een leerproces	Leren uit successen en falingen die te maken hebben met maatschappelijk innoveren	Ruimte geven om te reflecteren en te spreken over succes/falen van ondernomen actie rond maatschappelijk innoveren	- Coaches die ruimte creëren en inspiratie geven om van elkaar te leren - Werkgroep interne werking die organisatieontwikkeling permanent evalueert (zie OD 5.5 op p. 50) - Train-the-trainer-module

## Cultuurfunctie

Onze slogan "Samen sterke verhalen maken" is duidelijk: onze vrijwilligers, leden, deelnemers aan activiteiten, geïnteresseerden, personeelsleden, ... werken samen aan sterke verhalen, delen die met elkaar en leren zo elkaar beter kennen. Het Willemsfonds zet zich actief in om deze ambitie waar te maken. We vertrekken daarbij van onze historische missie en vertaalden die naar de eenentwintigste eeuw. Sinds ons ontstaan in 1851 brengen we mensen bij elkaar. Daarbij vormen samen cultuur creëren en beleven steeds het uitgangspunt. Ook delen we al meer dan 165 jaar onze liefde voor de Nederlandse taal, voor boeken en literatuur. Zo waren we de oprichters van de eerste bibliotheken, dé verzamelplaatsen van verhalen en boeken. Kortom, taal is het bindend element tussen het Willemsfonds van Jan Frans Willems en het Willemsfonds van vandaag.

We zijn een door waarden gedreven organisatie: vanuit een liberale traditie kijken we met een vrijzinnig-humanistische visie naar de wereld. Dat maakt ons uniek. Onze missie maakt duidelijk wat we hiermee bedoelen: we zijn ervan overtuigd dat elk individu, met eigen competenties en talenten, zich met de nodige ondersteuning kan ontwikkelen tot een vrij en ondernemend burger. Door hierop in te zetten, geven we mee vorm en inhoud aan een dynamische samenleving met kritische burgers waarin iedereen zich gerespecteerd en gewaardeerd weet, waarin elk verhaal telt. We focussen daarbij op wat mensen met elkaar verbindt, wat ze delen en met elkaar gemeenschappelijk hebben.

### We specialiseren ons in taal en literatuur

Cultuur verwijst naar een sociaal gedeeld repertoire van tekens, betekenis en zin die zowel mensen als samenlevingen oriënteert en een bestaansgrond geeft. Cultuur is bijgevolg een erg ruim en theoretisch begrip. Daarom vinden we het belangrijk om de term voor onszelf af te bakenen en een aantal zaken scherp te stellen. We kiezen ervoor te focussen op praktijken waar we van oudsher goed in zijn en voor onderwerpen die passen



binnen onze waarden en de gekozen samenlevingsvraagstukken. Het gaat dan meer bepaald om culturele handelingen die de liefde voor (Nederlandse) taal, literatuur, boeken, lezen en woord doorgeven en verspreiden. Daarnaast focussen we op praktijken die het belang van de individuele vrijheid, de universele mensenrechten en de vrije democratie benadrukken. Daarbij vormt het samen maken, verzamelen en delen van verhalen steeds de onderliggende drijfveer. Cultuur is bijgevolg voor ons het middel om aan de ene kant mensen samen te brengen en aan de andere kant het maatschappelijk debat te openen. Dit doen we precies met onze literaire festivals Het Betere Boek en Interlitratour.

Dit wil niet zeggen dat we andere vormen van cultuurbeleving afstoten of uitsluiten. Onze vrijwilligersgroepen zijn vrij om culturele initiatieven te organiseren die kaderen binnen onze missie. We kiezen er als organisatie wel expliciet voor om te focussen op taal en literatuur als hoofdthema en ons hierin ook verder te specialiseren. Het vormt onze kapstok waaraan we al onze initiatieven ophangen.

### **Cultuur verbindt**

Culturele praktijken krijgen pas betekenis als er ruimte is voor debat, kritiek, enthousiasme, discussie, enzovoort. We vinden het daarom essentieel dat bij praktijken die inzetten op het creëren van, deelnemen aan of bewaren van cultuur steeds een interactief deelmoment voorzien wordt. Het is immers tijdens die deelmomenten dat er verbinding ontstaat tussen mensen. Een boek, gedicht, podcast, lezing vormt het onderwerp van een gesprek waarbij de deelnemers uitgedaagd worden hun mening te delen, elkaars visie te leren kennen en bijgevolg tot nieuwe inzichten te komen. Kortom, ze praten mét elkaar. Deze interactieve deelmomenten nemen verschillende vormen aan (bijvoorbeeld debatten, leesclubs, workshops, netwerkmomenten, praatcafés, online interactie).

Met culturele activiteiten verbinden we soms ook ons eigen netwerk met dat van partners. De meeste activiteiten organiseren we immers altijd in samenwerking met partners, waarbij we inspelen op hun cultureel aanbod. We zien erop toe dat we bij het aangaan van partnerships de ons bekende paden verlaten. Daarom focussen we op nieuwe en innovatieve samenwerkingspartners. Bij het organiseren van praktijken in samenwerking schenken we de nodige aandacht aan interactieve deelmomenten, zodat een culturele activiteit van het Willemsfonds het louter deelnemen aan steeds overstijgt. Ook zorgen we ervoor dat deze praktijken steeds passen binnen onze missie en visie. Concreet denken we bijvoorbeeld aan activiteiten die we op poten zetten samen met bibliotheken, de Confituur boekhandels, PEN Vlaanderen, de Buren, het Algemeen Nederlands Verbond, enzovoort.

### **Het creëren van cultuur**

Binnen het Willemsfonds leggen we ons toe op twee processen van cultuurcreatie. Het eerste proces focust op het zelf creëren van culturele praktijken en producten. In het tweede proces geven we culturele makers een podium voor hun creaties.

- Praktijken waarbij we zelf creëren: onze boeken, onze reizen, onze literaire festivals, debatten, de culturele producten van ons co-creatie lab, onze workshops binnen de Blauwe Fakkeltent, enzovoort.
- Praktijken waarbij we een podium bieden: de Bronzen Uil en de bijhorende tournee, onze poëzie- en schrijfwedstrijden, leesclubs, boekvoorstellingen, via onze communicatiekanalen, enzovoort.

In de beleidsperiode 2021-2025 engageren we ons om jaarlijks minstens 40.000 mensen te bereiken met onze cultuurcreërende en –participerende praktijken.

### **Het bewaren van cultuur**

Bewaren van cultuur staat voor ons gelijk aan het verduurzamen van een cultureel product of praktijk, het een permanente plek geven in het geheugen van mensen. Tegenwoordig gebeurt dit hoe langer hoe meer op een digitale manier. De opkomst van digital storytelling past dan ook perfect in ons streven naar het verzamelen, maken en delen van sterke verhalen van mensen. We zetten hier de komende jaren dan ook expliciet op in door in onze praktijken nog meer aandacht te geven aan foto, video, audio en tekst.

Maar ook de meer klassieke vormen van cultuurbewaring blijven we koesteren en ondersteunen. Boeken vormen voor ons hét culturele instrument bij uitstek om sterke en unieke verhalen, herinneringen, anekdotes,... te verduurzamen. Ook zijn boeken een ideaal middel om mensen samen te brengen en met elkaar te verbinden. Door boeken in onze werking centraal te stellen en ze vaak het uitgangspunt te laten vormen van onze praktijken, geven we onze liefde voor taal door en bevorderen we het lezen. Sinds 2011 reiken we elk jaar de Bronzen Uil uit, de prijs voor de beste Nederlandstalige debuutroman van het jaar. De Bronzen Uil, ondertussen de enige debuutprijs van de Lage Landen, is uitgegroeid tot een kwaliteitslabel waarmee we debuterende auteurs maar ook lezers een duwtje in de rug geven.

Het archief van het Willemsfonds is zeer rijk en beslaat maar liefst 225 strekkende meter. Het is opgeslagen in Liberar – een landelijk erkende archiefinstelling, voorheen het Liberaal Archief. Het spreekt voor zich dat ons archief nergens beter bewaard en geconserveerd kan worden dan op die plaats. Als oudste socio-culturele organisatie zijn we erg trots op ons archief: het bevat immens veel sterke historische verhalen van vroegere vrijwilligers en leden. Niet veel andere organisaties kunnen terugblikken op zo'n rijk verleden. De afgelopen jaren ondernamen we samen met het archief een aantal acties met twee doelen. Aan de ene kant wilden we hiermee ons archief naar buiten brengen en in de kijker zetten. Aan de andere kant verhoogden we het bewustzijn voor archivering bij onze achterban. We sporen hen aan het archief van hun eigen lokale werking over te maken aan Liberar zodat het niet verloren gaat. In ons ledenmagazine Rechtuit zetten we ook elk nummer een opvallend archiefstuk in de kijker. De komende jaren willen we de samenwerking met Liberar in kader van ons archief verder uitdiepen. Het plan is om deze ambitie te vertalen in de denkdagen en/of de mobiliserende acties die we op poten gaan zetten (zie OD 2.1 en 2.3 vanaf p. 39). Onlangs namen we het peterschap over het [graf van Jan Frans Willems](#) op, een belangrijk stuk funerair erfgoed met een rechtstreekse link naar onze vereniging.

### Cultureel ondernemerschap

Geïnspireerd door onze liberale waarden, zetten we vanaf deze beleidsperiode ook in op cultureel ondernemerschap. Voor ons betekent cultureel ondernemerschap op een zelfredzame en duurzame manier culturele praktijken ontwikkelen. Het is een attitude die latent aanwezig is binnen het Willemsfonds en die we expliciet op de voorgrond willen plaatsen binnen onze organisatie, bij onze vrijwilligers, personeelsleden en (boven)lokale werkingen. Door hier een prioriteit van te maken, versterken we aan de ene kant het Willemsfonds als culturele speler en zorgen we ervoor dat we onafhankelijker kunnen werken. Aan de andere kant bieden we op die manier de samenleving de mogelijkheid om optimaal te profiteren van onze culturele werking. Het is onze werkgroep cultureel ondernemerschap die hiertoe initiatieven en praktijken initieert, ontwikkelt en implementeert binnen het Willemsfonds, zoals bijvoorbeeld het co-creatie lab. De werkgroep bestaat uit vrijwilligers met een achtergrond in (cultureel) ondernemen en wordt aangevuld met enkele experts uit de (culturele) ondernemerswereld.

### Van maatschappelijk vraagstuk naar concrete praktijken

Maatschappelijk vraagstuk	Beoogde verandering	Strategie	Praktijken
Mensen kennen elkaars verhaal niet meer. Gevolg: onwetendheid en angst	Mensen samenbrengen en met elkaar laten praten zodat angst en onwetendheid weggenomen worden	Organiseren van een cultuuraanbod waarbij de focus op taal en literatuur ligt, zowel (boven)lokaal als landelijk. We verbinden mensen via taal en literatuur, via het delen van verhalen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiseren van culturele handelingen die de liefde voor (Nederlandse) taal, literatuur, boeken, lezen en woord doorgeven en verspreiden (OD 1.2 en 1.3 op p. 33)</li> <li>- Onze vrijwilligersgroepen ondersteunen bij hun talig aanbod: <ul style="list-style-type: none"> <li>* Door inspirerende voorbeelden van praktijken te delen en door kant-en-klare activiteiten aan te bieden via ons inspiratieplatform (OD 4.3 op p. 45);</li> <li>* Door de expertise van onze coach taal en literatuur ter beschikking te stellen van al onze vrijwilligers (OD 1.5 op p. 35);</li> </ul> </li> <li>- Door talige (boven)lokale initiatieven financieel te</li> </ul>

Maatschappelijk vraagstuk	Beoogde verandering	Strategie	Praktijken
			ondersteunen via ons premiesysteem (OD 4.4 op p. 46).
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultuurconsumptie is vaak individueel ingesteld</li> <li>- Mensen willen bijleren, persoonlijk groeien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensen delen cultuur en praten met elkaar.</li> <li>- Mensen worden uitgedaagd met elkaar in dialoog te gaan en zo persoonlijk te groeien.</li> </ul>	Interactieve deelmomenten verbonden aan onze culturele praktijken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formeel deelmoment: debat, vraag- en interactieronde na activiteit, leesclub, workshop,...</li> <li>- Informeel deelmoment: netwerkmoment, receptie, vrijwilligerscafé,...</li> <li>- Digitaal deelmoment: online interactie via onze facebookpagina en -groep, blog, digitaal evaluatieformulier,...</li> <li>- Opzetten van participatieve literaire evenementen waar mensen met elkaar in dialoog gaan (OD 1.2 t.e.m. 1.5 vanaf p. 33)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultuursubsidies slinken</li> <li>- Ondernemerswereld en cultureel veld kennen elkaar niet</li> </ul>	Zelfredzaam worden, inzichten krijgen in cultureel ondernemerschap, leren van de ondernemerswereld en vice versa	Eigen netwerk in contact brengen met ondernemerswereld. Latent aanwezige ondernemersexpertise naar bovenhalen en er iets mee doen.	Werkgroep duurzaam cultureel ondernemerschap en co-creatie lab die initiatieven initiëren en ruimte creëren om kennis en ervaringen te delen en te komen tot nieuwe culturele producten of diensten die geld in het laatje brengen (OD 3.4 op p. 42)
Jonge literair talent heeft vaak geen of beperkt podium en afzetmarkt	Jong schrijftalent stimuleren en ondersteunen	Debuterende auteurs een plaats geven in onze werking	- Uitreiking de Bronzen Uil en organiseren van boekhandelstournee de Bronzen Uil (OD 1.4 op p. 35)
Bepaalde groepen in de maatschappij krijgen te weinig kansen om te participeren aan cultuur	Deze groepen een gezicht geven door hun verhaal te delen en samen met hen aan de slag te gaan	Inzetten op de verbreding van participatie aan culturele praktijken van het Willemsfonds	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zie tabel op p. 6</li> <li>- Elk jaar minstens 40.000 mensen bereiken met ons cultureel aanbod (zie OD 1.6 op p. 36)</li> </ul>
Niet iedereen ziet het belang van archivering en het bewaren van ons cultureel verleden in.	Het cultureel bewustzijn voor archiefstukken en archivering verhogen.	Het uitgebreide archief van het Willemsfonds inzetten om rijk cultureel verleden in de kijker te zetten.	De samenwerking met Liberas uitbreiden en samen praktijken opzetten (zie OD 1.7 op p. 36)

## Gemeenschapsvormende functie

Het Willemsfonds brengt mensen van overal ter wereld samen in Vlaanderen en Brussel en geeft hen de kans om zich verder te ontwikkelen tot vrije en ondernemende wereldburgers, met respect voor ieders verhaal en mening. We streven naar een open dialoog. Zo zijn we ervan overtuigd dat we het sociale weefsel versterken en een democratische, solidaire, inclusieve en cultureel diverse samenleving ondersteunen. Kortom, we willen samen boeiende praktijken opzetten, die ons elk individueel versterken, zodat we samen een sterkere samenleving opbouwen.

### Van afdelingen naar vrijwilligersgroepen

Bij het Willemsfonds zijn de lokale afdelingen nog steeds héél belangrijk. In eerste instantie verenigen zij vrijdenkende cultuurliefhebbers met hun activiteiten. De gemeenschappelijke set van gedeelde liberale en vrijzinnig-humanistische waarden zorgt ervoor dat er een hoog samenhorigheidsgevoel is. De vrijwilligers nemen hun verantwoordelijkheid op en organiseren graag activiteiten voor onze leden en geïnteresseerden.

Jammer genoeg bedreigen enkele externe factoren de klassieke afdelingswerking van het Willemsfonds. Zoals blijkt uit de omgevingsanalyse zorgt onder andere de doorgedreven individualisering ervoor dat mensen op een andere manier participeren aan cultuur. Mensen sluiten zich niet meer zomaar aan bij een vereniging en stellen zich steeds meer de vraag: “wat zit er voor mij in?”. Daarnaast merken we ook dat steeds meer klassieke afdelingen stopgezet worden, vaak door ouderdom van de vrijwilligers, als het gevolg van ziekte of overlijden.

Om deze verbreding en verdieping van het verenigen van mensen tot een goed einde te brengen, initieerden we ons vernieuwingstraject (zie p. 4). Het team werd omgevormd van een regionaal georiënteerde ploeg, naar een hecht team van coaches dat inzet op samenwerking tussen interne en externe stakeholders. Zij ondersteunen zowel de klassieke afdelingen, maar zullen ook steeds meer projecten organiseren met een beperkte tijdsduur. Zo verenigen we vrijwilligers die voor een maatschappelijk probleem een oplossing willen uitdenken. Uit de omgevingsanalyse blijkt immers dat mensen niet minder aan vrijwilligerswerk doen, maar zich vaak zinvol willen voelen en een direct resultaat wensen. Weloverwogen culturele, gemeenschapsvormende en/of maatschappelijke projecten, waarbij we vrijwilligers en hun talenten gericht inzetten, realiseren dit. Zo vertellen we met onze gemeenschap sterke verhalen.

### Elk verhaal telt

Zoals in de algemene visie geduid, stellen we vast dat er steeds minder begrip is voor “de ander”. Steeds meer mensen hebben niet alleen de neiging om in vooroordelen te denken, ze doen ook (extreme) uitlatingen over individuele mensen of groepen die ze feitelijk niet kennen. Het Willemsfonds wil zich actief inzetten om bruggen te slaan met andere groepen en gemeenschappen (zie ook “Emancipatie zit in onze genen” op p. 6). Daarbij vertrekken we van wat ons met elkaar verbindt in plaats van te focussen op de verschillen die er zijn tussen mensen (zie ook “Elk verhaal telt in onze diverse samenleving” op p. 8). We geloven dat we hierdoor niet alleen het mensbeeld van onze eigen leden, vrijwilligers en sympathisanten verbreden, maar mensen ook dichter bij elkaar brengen. Zo zorgen we ervoor dat we een maatschappij krijgen waarin we niet naast, maar mét elkaar leven.

### Van maatschappelijk vraagstuk naar concrete praktijk

Maatschappelijk vraagstuk	Beoogde verandering	Strategie	Praktijken
- Transformatie van het verenigingsleven - Vergrijzing	Verruiming van de klassieke afdelingswerking	Lossere structuren installeren met focus op samenwerking en waarbij inhoud primeert boven structuur	- Initiatieven om meer diverse doelgroepen te bereiken (zie tabel op p. 6)  - Coaches die vrijwilligers ondersteunen en inspireren (OD 4.1 op p. 43)  - Talenten van onze vrijwilligers samenbrengen in een vrijwilligerspool (OD 4.2 op p. 44)

Maatschappelijk vraagstuk	Beoogde verandering	Strategie	Praktijken
			- Geïnnoveerd premiesysteem (OD 4.4 op p. 46) en inspiratieplatform (OD 4.3 op p. 45)
Beperkte interactie en contact tussen groepen en gemeenschappen in de maatschappij	-Wegnemen van vooroordelen  -Versterken van het sociaal weefsel  -Een samenleving is meer dan een verzameling individuen	Via een aantal duidelijke focusgebieden (taal en literatuur, cultureel ondernemerschap, samen sterke verhalen smaken,...) mensen met elkaar verbinden	Praktijken waarbij we vertrekken van wat mensen met elkaar verbindt en niet van wat hen onderscheidt (OD 1.2 en 1.3 op p. 33; OD 3.1 t.e.m. 3.4 op p. 40)
Kloof tussen landelijk en lokaal niveau	Neuzen in dezelfde richting krijgen	-Samenwerken aan het gemeenschappelijk doel  -Vrijwilligers aanspreken op hun competenties en talenten	- Nieuwe blauwdruk van het Willemsfonds  - Denkdagen organiseren om onze waarden scherp te krijgen en erover in dialoog te gaan (OD 2.3 op p. 93)  -Samen het Willemsfonds op de kaart zetten (OD 1.3 en 1.5 op p. 34, OD 2.1 op p. 38)

### Maatschappelijke bewegingsfunctie

Geïnspireerd door onze liberaal-vrijzinnige waarden, koestert het Willemsfonds de individuele vrijheid van elke mens, de universele mensenrechten en de vrije democratie. Samen met onze interne en externe stakeholders maken we sterke verhalen die pleiten voor een vrije en open samenleving waarin iedereen zichzelf kan zijn. Als cultuurfonds realiseren we dit door middel van culturele praktijken die staan voor positieve veranderingen en meer kritische burgers die maatschappelijk actie ondernemen.

#### We zetten ons aan samenlevingsvraagstukken

Vertrekkend vanuit onze missie en waarden, aangevuld met de kennis uit de omgevingsanalyse, heeft het Willemsfonds drie samenlevingsvraagstukken geselecteerd waarvoor we oplossingen formuleren: (1) elk verhaal telt; (2) de bedreigde vrijheid; (3) de onder druk staande mensenrechten en vrije democratie.

Het grootste samenlevingsvraagstuk waaraan het Willemsfonds zich wil zetten in de beleidsperiode 2021-2025 is het feit dat mensen elkaar niet meer kennen (zie voorwoord op p. 2 en onze visie op p. 5). Vanuit onze vrijzinnig-humanistische levenshouding plaatsen we de mens zelf weer centraal en vanuit onze filosofisch liberale visie erkennen we dat een veelheid van meningen en standpunten een rijkdom is. Kortom, elk verhaal telt.

Net daarom is de vrijheid van meningsuiting essentieel. Als organisatie willen we alle mensen in onze samenleving ongeacht hun geloof, geaardheid, politieke overtuiging verbinden. We gaan daarbij niet over elkaar praten, maar mét elkaar. Dit doen we niet door de vrijheid in te perken, maar iedereen het recht te geven om zonder blad voor de mond zijn of haar levensverhaal te vertellen.

Het Willemsfonds is tot slot een verdediger van de mensenrechten en de vrije democratie. De eerste staat vooral onder druk door de toenemende migratie, waardoor er een debat ontstaat over hoeverre we de mensenrechten dienen toe te passen voor nieuwkomers. De tweede staat onder druk door extreemrechtse groeperingen die de mond van minderheden wil snoeren. Het Willemsfonds is er echter van overtuigd dat een correcte toepassing van de mensenrechten, zoals juridisch omschreven in het UVRM, en het liberaal democratische systeem noodzakelijke voorwaarden zijn, zodat elk individu in onze samenleving zich kan uiten en onze toekomst mee kan vormgeven.

### ...en creëren zo impact

Het Willemsfonds zet deze thema's systematisch op de agenda via haar socio-culturele activiteiten en mobiliserende acties. We willen dit vooral doen vanuit een positieve houding: er zijn veel mogelijkheden. Door enerzijds levensverhalen te delen door middel van culturele praktijken, en anderzijds constructieve oplossingen aan te reiken, zijn we ervan overtuigd dat we bouwen aan een samenleving waarin iedereen zich thuis voelt.

### Van maatschappelijk vraagstuk naar concrete praktijk

Maatschappelijk vraagstuk	Beoogde verandering	Strategie	Praktijken
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is te weinig interactie en dialoog, en bijgevolg ook begrip, tussen mensen.</li> <li>- Vrije meningsuiting, mensenrechten en vrije democratie staan onder druk.</li> </ul>	<p>Mensen zien de maatschappelijke voordelen van interactie en dialoog in en zoeken deze zelf op in een klimaat van respect.</p>	<p>In onze werking en activiteiten maken we expliciet tijd en ruimte voor interactieve deelmomenten en maatschappelijke actie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vrijwilligersgroepen stimuleren en inspireren om lokaal aan de slag te gaan met onze maatschappelijke thema's, via het premiesysteem (zie OD 4.4 op p. 46) en inspiratieplatform (zie OD 4.3 op p. 45 en OD 1.5 op p. 35)</li> <li>- Het Betere Boek evolueert van een klassiek literair festival naar een participatief proces waarbij jaarlijks een ander maatschappelijk thema centraal staat (zie OD 1.3 op p. 34)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Burgers willen opnieuw maatschappelijk actief zijn via maatschappelijke projecten.</li> <li>- Mensen willen het verschil maken.</li> </ul>	<p>Mensen maatschappelijk actief laten zijn.</p>	<p>Mensen de koers van het Willemsfonds mee laten bepalen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiseren van denkdagen (zie OD 2.3 op p. 39) en mobiliserende acties (zie OD 2.1 op p. 38)</li> <li>- Participatie en co-creatie centraal stellen in onze werking via werkgroepen, focusgroep, adviesraad,... (zie o.a. OD 3.1 en 3.3 op p. 40)</li> </ul>

### Onze vrijwilligers: unieke mensen met unieke ideeën

Al sinds ons ontstaan zijn we een vrijwilligersvereniging. Vandaag vormen onze 545 vrijwilligers de kern van onze organisatie. Wekelijks zijn ze druk in de weer om cultuur tot in alle hoeken van Vlaanderen en Brussel te brengen. Van bestuurders die soms ook nog zetelen in allerlei adviesraden tot vrijwilligers die de website of sociale media van hun vrijwilligersgroep beheren en pinten tappen of de zaal klaar zetten. Zonder hen bestaat het Willemsfonds niet.

Uit onze gegevensverzameling (zie p. 24) blijkt dat we onze vrijwilligers tot voor kort op een heel klassieke manier begeleidden, en dat dit één van de redenen was waarom het moeilijker werd om de lokale werking van onze vereniging levend te houden. Om hierop antwoord te bieden, hebben we ons vernieuwingstraject (zie p. 4) in gang gezet en een nieuwe visie op vrijwilligerswerk geformuleerd:

*Het Willemsfonds schept kansen om met velen, ieder op zijn eigen manier en naar eigen mogelijkheden, deel te nemen aan het realiseren van onze maatschappelijke opdracht. Onze vereniging creëert zo maatschappelijke verandering en zorgt zo voor de persoonlijke groei van leden en vrijwilligers.*

We wijden ook een strategische doelstelling, meer bepaald SD 4 op p. 43, aan onze vrijwilligers en hun begeleiding en ondersteuning.

### **Vrijwilligers in alle vormen en maten**

Vrijwilligers verschillen in leeftijd, hebben niet evenveel tijd, willen weinig of veel verantwoordelijkheid, hebben andere interesses en competenties,... Er gebeurt ook veel in een mensenleven: ziekte, (klein)kinderen, relaties, werk, bijs studeren, mantelzorg, verhuizen, pensioen,... Het heeft allemaal invloed op de mate en het soort van engagement dat een vrijwilliger kan en wil aangaan. Net daarom kan een vrijwilliger bij het Willemsfonds ten allen tijde zijn engagement op- of afbouwen. We geven onze vrijwilligers de ruimte om te doen wat ze graag doen. Want dat doen ze goed. En zo is de kans groter dat er een structureler engagement groeit en dat vrijwilligers doorstromen naar onze werkgroepen, adviesraad, bestuur, enzovoort. Wij waarderen iedere inzet, elke bijdrage is waardevol en elke mening telt. Dit vindt ook zijn weerslag in ons beleid op goed bestuur (zie p. 54).

### **Onze vrijwilligerscoaches hebben een eerstelijnsfunctie**

De vrijwilligerscoach is het aanspreekpunt voor elke vrijwilliger. Deze persoon is een bruggenbouwer, voelt aan wat er leeft, zoekt naar opportuniteiten en vertaalt dit alles op een duidelijke manier naar alle belanghebbenden. Ze zorgen samen met de andere coaches voor een goede ondersteuning van de vrijwilligers. Dit doen ze o.a. door het organiseren van vrijwilligerscafé 's en door permanent ons inspiratieplatform aan te vullen. Ons hernieuwd innovatief, objectief en transparant premiesysteem is een ander werkinstrument voor onze coaches.

### **Vrijwilligerspool en duidelijke takenpakketten**

We maken werk van een vrijwilligerspool, een databank waarin we alle talenten en competenties van onze vrijwilligers verzamelen. We peilen bij de vrijwilligers naar de thema's of onderwerpen, waarvoor ze zich graag willen inzetten, en welke taken ze graag doen. Deze databank zorgt ervoor dat we gericht vrijwilligers kunnen aanspreken voor taken.

Daarnaast willen we duidelijke takenpakketten die door de vrijwilligers geaccepteerd zijn, die hanteerbaar zijn in omvang en die controleerbaar zijn. Daarom zorgen we er voor dat een takenpakket aan deze voorwaarden voldoet:

- Variatie
- Ruimte voor een zekere mate van zelfstandigheid bij het plannen en het uitvoeren
- Taken moeten geaccepteerd zijn door de mensen
- Taakomschrijving moet zo opgesteld worden dat evaluatie mogelijk is

### **Vrijwilligersgroepen**

Vanaf heden spreken we over vrijwilligersgroepen. Deze vrijwilligersgroepen kunnen vele vormen aannemen en we leggen hierbij zo weinig mogelijk regels vast: van een "klassieke afdeling" over een tijdelijke projectgroep, naar een eenmalig initiatief, een themagroep of een satellietafdeling die rond een klassieke afdeling opereert. Alles kan en mag. We kiezen daarbij resoluut voor een taakcultuur, omdat deze zorgt voor er een lagere instapdrempel en vrijwilligers langer geëngageerd houdt.

### **Vrijwilligers werven en behouden**

De vrijwilligerscoaches gaan gericht op zoek naar de juiste vrijwilliger op de juiste plaats. Hiervoor hebben we onze vrijwilligerspool en werken we met vrijwilligersvacatures. Waarom en voor welke taken zoeken we vrijwilligers? Hier geldt: hoe concreter de doelstelling omschreven is, hoe gemakkelijker we mensen hierover kunnen aanspreken. Naast een mondelinge werving schrijft de vrijwilligerscoach hiervoor, in overleg met andere vrijwilligers en/of coaches, volgens een vastgelegd stramien vrijwilligersvacatures. De wervingsactie is geslaagd, een nieuwe kandidaat-vrijwilliger meldt zich aan. De vrijwilligerscoach contacteert deze persoon binnen de week en legt een onthaalgesprek vast.

### **Permanente evaluatie van het vrijwilligersbeleid**

Tot slot evalueren onze vrijwilligerscoaches het vrijwilligersbeleid permanent. Wanneer een vrijwilliger stopt of een project eindigt zal er een exitgesprek plaatsvinden met deze vrijwilliger waarin gepeild wordt naar zijn/haar

mening over onze vrijwilligersbegeleiding. Daarnaast bevragen we onze vrijwilligers tijdens de algemene vergaderingen. Ten slotte is er ook tweejaarlijks een evaluatiegesprek tussen de vrijwilligerscoaches en de andere coaches over de vrijwilligerswerking.

## Onze innovatiestrategie

De visitatiecommissie gaf ons in april 2018 de terechte opmerking dat we innovatiever moesten gaan werken. Onze werkgroep interne werking nam deze aanbeveling meteen mee in haar reeds opgestart vernieuwingstraject. Het Willemsfonds onderscheidt twee vormen van innovatie: aan de ene kant is er vernieuwing op niveau van de werking van de organisatie zelf en aan de andere kant is er maatschappelijke innovatie. We zijn ervan overtuigd dat een organisatie maar maatschappelijk kan innoveren als de interne cultuur en structuur voorwaarden voor innovatie creëert en ondersteunt. Hieronder beschrijven de stappen die we gezet hebben binnen ons innovatietraject.

### Anders gaan werken en organiseren

We zetten de afgelopen periode sterk in op organisatievernieuwing en -ontwikkeling en trokken hier expliciet tijd en middelen voor uit (zie “Ons vernieuwingstraject” op p. 4).

#### De juiste attitudes en criteria

Vernieuwend denken en handelen vraagt bepaalde specifieke attitudes. We kozen ervoor onze personeelsploeg onder te dompelen in het innovatief denken en handelen. In onze nieuwe organisatiestructuur gaan zij immers als coach te werk door onze vrijwilligers te inspireren en door innovatie (boven)lokaal te initiëren. Het team stond tijdens een workshop “impactgericht werken” stil bij de manier waarop het Willemsfonds maatschappelijke verandering teweeg kan brengen en hoe dit systematisch te implementeren binnen de organisatie. We definieerden ook de attitudes die nodig zijn om innovatie een permanente plaats te doen krijgen in de gehele organisatie. Deze attitudes zijn de volgende:

- Aanpassingsvermogen: goed blijven functioneren onder veranderende omstandigheden; bereid en in staat zijn om zich te voegen naar nieuwe situaties en hierbij desnoods aanvankelijke doelstellingen los te laten.
- Creativiteit: met vernieuwende oplossingen komen voor problemen die met de functie verband houden; nieuwe werkwijzen bedenken ter vervanging van de bestaande.
- Innovatief handelen: vernieuwend denken en handelen; kansen en mogelijkheden zien voor vernieuwing van werkwijzen, producten of diensten; vernieuwing initiëren bij de achterban; een voorkeur hebben voor het uitproberen van verbeteringen boven het handhaven van bestaande processen of praktijken; niet evidente partnerschappen aangaan.
- Omgevingsbewustzijn: laten blijken geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren; deze kennis effectief benutten voor de eigen functie en organisatie; extern gericht zijn.
- Samenwerken: bijdragen aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer dit niet van direct persoonlijk belang is; zich inzetten om samen met anderen doelen te bereiken; permanent inzetten op kennisdelen en leren van elkaar

In de persoonlijke ontwikkelingsplannen van de personeelsleden krijgt de (verdere) ontwikkeling van deze attitudes een expliciete plaats.

We blijven ook in deze beleidsperiode aandacht besteden aan het vernieuwen van onze organisatiestructuur (zie OD 5.5 op p. 50). Het veranderen van gedrag en installeren van bepaalde attitudes gebeurt immers niet van vandaag op morgen. Dit is een proces dat enkel kan slagen als er op geregelde tijdstippen geëvalueerd wordt door de werkgroep interne werking, het bestuur en de personeelsploeg, waarbij ook de achterban geraadpleegd wordt.

### Maatschappelijke innovatie

In juni 2019 zat het personeel samen om vanuit de *Theory of Change* naar het Willemsfonds te kijken en te bepalen hoe we onze organisatie gunstig kunnen veranderen. Daaruit is gekomen dat het Willemsfonds taboes doorbreekt door mensen hun eigen verhaal te laten vertellen en open te staan voor dat van anderen door middel van taal en cultuur. Concreet zal dit leiden tot projecten waarbij een diverse groep mensen elkaar beter leert kennen én begrijpt door middel van taal en cultuur.

Daarbij houden we met verschillende criteria rekening:

1. Inspiratie voor projecten op basis van behoeftepeilingen bij stakeholders



2. Het project past binnen één van de drie innovatierollen die het Willemsfonds wil opnemen
3. Het project draagt minstens één Willemsfondswaarde uit

Deze criteria vormen een kompas waaraan we onze maatschappelijk innoverende praktijken toetsen.

#### Inspiratie voor projecten op basis van behoeftepeilingen bij stakeholders

Het is voor onze vereniging heel belangrijk dat de projecten die we in deze context uitvoeren draagvlak kennen bij onze eigen leden. Deze sociaal-culturele praktijken moeten de trots van onze leden verhogen. Net daarom is het belangrijk dat we in dialoog met hen komen tot thema's waarbinnen we zulke projecten uitvoeren. Leggen we thema's op, dan zullen onze leden zich daar niet in herkennen.

Om te weten te komen waarvan onze leden en vrijwilligers wakker liggen, zullen we bevragingen afnemen, denkdagen (zie OD 2.3 op p. 39) en gespreksavonden organiseren en tijdens persoonlijke contacten met hen er gewoon naar vragen. We verkiezen hiervoor (co-)creatieve en inspirerende werkvormen boven de klassieke. Deze input wordt systematisch bijgehouden en maakt deel uit van ons inspiratieplatform (zie OD 4.3 op p. 45).

#### Het project past in 1 van de 3 innovatierollen die het Willemsfonds wil opnemen

Wanneer een coach zich voldoende heeft ingewerkt in een thema, zal deze een project voorstellen waarin het Willemsfonds als vereniging 1 van deze 3 innovatierollen opneemt:

1. Willemsfonds als kritische spiegel: een project dat een voorbeeld wil stellen of een probleem juist grotesk uitvergroot. Zo tonen we de maatschappij wat er anders kan. We stellen de vanzelfsprekendheid van ons handelen, onze systemen en opvattingen in vraag. (Zie ook "Kritische rol" op p. 9)
2. Willemsfonds als maatschappelijke beweging: een project waarbij we eigenaar zijn van innovatieve ambities en projecten en bepaalde samenlevingsvraagstukken politiseren. We zoeken hiervoor gelijkgezinden binnen én buiten het Willemsfonds die meewerken aan een project dat verandering realiseert (Zie ook "Maatschappelijke bewegingsfunctie" op p. 19)
3. Willemsfonds als vrijhaven: een project dat een diverse groep mensen samenbrengt die samen door middel van een cultureel experiment een nieuwe vorm van samenleven probeert te realiseren. (Zie ook "Verbindende rol" op p. 9, "Laboratoriumrol" op p. 10, "Cultuurfunctie" op p. 14 en "Gemeenschapsvormende functie" op p. 18)

Via elk van deze drie innovatierollen treedt het Willemsfonds op als actor in een allesomvattend democratisch proces met als doel ons maatschappelijk systeem te veranderen en dus de samenleving te verbeteren. We hechten hierbij belang aan voor het Willemsfonds vernieuwende werkvormen (ervaringsgericht leren, interactieve werkwijzen,...) en het actief zoeken naar niet evidente partners om mee samen te werken.

#### Het project draagt minstens 1 Willemsfondswaarde uit

Het is vanzelfsprekend dat het project minstens in één Willemsfondspijler past. Deze zijn:

- Nederlandse taal en literatuur
- De individuele vrijheid
- De mensenrechten
- De vrije democratie
- Filosofisch liberalisme
- Vrijzinnig-humanisme

## Onze werking in de vrije tijd van mensen

De werking van het Willemsfonds speelt zich hoofdzakelijk af in de vrije tijd van mensen, want:

- Het overgrote deel van onze activiteiten vinden 's avonds of in het weekend plaats en dus na de werkuren.
- Personen nemen vrijwillig deel aan ons activiteiten en projecten, los van enig schoolverband en elke vorm van beroepsopleiding.
- Onze activiteiten zijn initiatiemomenten: deelnemers kunnen er proeven van een divers aanbod aan thema's en onderwerpen. We organiseren geen vervolmakingcursussen of bijscholingen.
- De Blauwe Fakkeltent kent geen studiepunten toe. Deelnemers moeten hun deelname aan onze vormingen niet melden aan hun werkgever. We communiceren het aanbod van ons vormingscentrum ook niet louter en alleen naar professionals.

- Al onze activiteiten zijn onbezoldigd. Deelnemers krijgen er geen vergoeding voor, met uitzondering van een aantal van onze werkgroepen waarvan de deelnemers een vrijwilligersvergoeding krijgen.
- Het Willemsfonds is een vrijwilligersorganisatie. Onze vrijwilligers zijn aan de slag voor onze vereniging in hun vrije tijd, dat wil zeggen na hun werkuren, studie of tijdens hun pensioen.

## 2. Gegevensverzameling

Aan dit onderdeel schonken we bijzondere aandacht omdat het de basis vormt voor alles wat later volgt in het strategisch en operationeel deel. We bewandelden in deze fase vier wegen: we evalueerden het beleidsplan 2016-2020 grondig; we deden een uitgebreide zelfevaluatie; we bevroegen een aantal interne en externe stakeholders en we analyseerden de maatschappelijke context waarin het Willemsfonds is ingebed.

We bespreken in onderstaande paragrafen de belangrijkste bevindingen uit onze zelfevaluatie, stakeholdersbevraging en contextanalyse. We eindigen dit hoofdstuk met de SWOT-matrix, waarin we de hoofdconclusies uit de gegevensanalyse samenbrachten.

### Zelfevaluatie

Op 26 juli 2018 voerde het beleidsplanningsteam een zelfevaluatie uit voor verschillende domeinen binnen onze werking. Hieronder sommen we de verbeterpunten op, waarbij we telkens de link leggen naar delen in het beleidsplan waarin we oplossingen aanreiken. Een volledig overzicht van onze zelfevaluatie is meegeleverd in [bijlage 3](#).

#### Verbeterpunten beleid en goed bestuur

- We moeten bestuursprofielen uitschrijven rekening houdend met onze missie, doelstellingen en visie op inclusie → *Meegenomen in OD 3.3 en 5.5*
- Het bestuur moet jaarlijks de eigen werking en de relatie met de directeur op een systematische manier evalueren → *Meegenomen in OD 5.1 en 5.5*
- In het kader van goed bestuur is het aan te raden om de algemene vergadering tweemaal per jaar samen te roepen → *Meegenomen in nieuwe statuten en intern reglement die werden goedgekeurd op de algemene vergadering van 12 december 2019*
- Het intern reglement is niet up-to-date. Hierin moeten regels opgenomen worden over gefaseerd aftreden en absentieïsme van bestuurders. Hierin kan ook een duidelijker afbakening opgenomen worden van de taken van de algemene vergadering, het bestuur en de directeur → *Meegenomen in nieuwe statuten en intern reglement die werden goedgekeurd op de algemene vergadering van 12 december 2019*
- Er is geen duidelijk overzicht van verantwoordelijkheden, verplichtingen en verwachtingen t.o.v. nieuwe bestuurders. Deze zaken moeten bij hun aantreden, tijdens een intakegesprek, besproken worden → *Meegenomen in OD 5.5*
- De nationale bestuurders zijn te weinig aanwezig op de lokale activiteiten → *Meegenomen in OD 5.5. Sinds 2019 gaat het bestuur vier keer per jaar op bezoek bij een vrijwilligersgroep om elkaar beter te leren kennen.*
- De voorzitter van het Willemsfonds zou meer betrokken en zichtbaar moeten zijn → *Sinds 30 november 2019 hebben we een nieuwe voorzitter.*
- Onze missie is niet duidelijk genoeg. Dit belet de creatie van een eigen identiteit → *Meegenomen in onze nieuwe missie*

#### Verbeterpunten directie

- De taakomschrijving van de directeur is niet duidelijk genoeg en zou scherper afgelijnd moeten worden → *Meegenomen in OD 5.1*
- De directeur moet een inhoudelijk intakegesprek voeren met nieuwe bovenlokale en nationale bestuurders → *Meegenomen in OD 5.1 en 5.5*
- Er is vanuit het bestuur geen formeel mandaat gegeven aan de directeur over het beheer van financiën, personeel en middelen → *Meegenomen in OD 5.1 en 5.5*

#### Verbeterpunten medewerkers

- Het vrijwilligersbeleid moet gemoderniseerd worden op maat van de hedendaagse vrijwilliger → *Meegenomen in OD 4.1 en 4.2*
- De visie op de begeleiding van vrijwilligersgroepen is niet duidelijk genoeg → *Meegenomen in OD 4.1*

- De medewerkers kennen hun taak en verantwoordelijkheden, maar blijven op het gebied van budgettering van hun werkdomein soms in het ongewisse → *Dit losten we op door aan elke hoofdactie een verantwoordelijke, uitvoerder(s), timing, budget en resultaatsindicator toe te voegen.*
- Het basisonthalpakket voor de medewerkers is niet duidelijk en bewust genoeg uitgewerkt → *Meegenomen in OD 5.1*

#### Verbeterpunten klantgericht aanbod

- Er is geen visie op de vier functies en de gekozen functiemix → *Zie onze visie op de vier functies*
- Het is niet duidelijk hoe we de functies concreet gaan realiseren → *Meegenomen in de tabellen bij de vier functies*
- Er is geen visie op de drie rollen → *Zie onze visie op de drie rollen*
- We meten niet systematisch welke mensen van ons aanbod gebruik maken → *Meegenomen in OD 5.7*
- Grote thema's kunnen nog dieper uitgewerkt en geconcretiseerd worden. Dit moet helpen in het ontwikkelen van de eigen identiteit → *Meegenomen in onze nieuwe missie en visie*

#### Verbeterpunten processen

- De kernactiviteiten en de ondersteunende activiteiten moeten procesmatig uitgeschreven worden met vastlegging van individuele taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden → *Dit losten we op door aan elke hoofdactie een verantwoordelijke, uitvoerder(s), timing, budget en resultaatsindicator toe te voegen en zal ook meegenomen worden in OD 5.1.*
- De procesindicatoren moeten uitgeschreven worden → *Meegenomen in OD 5.3*
- De draaiboeken van evenementen zijn niet gedetailleerd genoeg → *Meegenomen in OD 5.3*

#### Verbeterpunten samenwerking

- Er is geen systematische kennisdeling tussen de organisatie en haar vertegenwoordigers binnen andere organisaties → *Meegenomen in OD 5.5*
- We beschikken over gedetailleerde informatie over onze liberale en vrijzinnige stakeholders. Dit is echter voor verbetering vatbaar voor de andere (socio-culturele) stakeholders waar we mee samenwerken → *Meegenomen in onze visie op goed bestuur en stakeholdersbeleid*

#### Verbeterpunten middelen en financiën

- De kantoren in Gent en Brussel zijn gehuisvest in oude gebouwen → *Meegenomen in OD 5.4*
- De gebouwen dragen niet bij om aan de opdracht van de organisatie te voldoen (vb. het Lakenmetershuis in Gent is niet rolstoeltoegankelijk) en er is ruimte tot verbetering van de werkomstandigheden (sanitair, isolatie,...) → *Meegenomen in OD 5.4*
- Er is geen beleid rond duurzaamheid en ecologie → *Meegenomen in OD 5.6*

#### Verbeterpunten waardering

- De directe omgeving wordt niet genoeg geïnformeerd over de resultaten die we boeken op vlak van cultureel en maatschappelijk engagement en de maatschappelijke impact die het Willemsfonds creëert. Dit is van belang als de organisatie een voortrekker en vernieuwer wil zijn → *Meegenomen in OD 5.7 en visie op communicatie*
- Het Willemsfonds en onze activiteiten scoren te weinig in de media → *Meegenomen in OD 5.7 en visie op communicatie*
- We worden zelden gevraagd als expert → *Meegenomen in OD 5.7 en visie op communicatie*
- Door gebrek aan identiteit gaan we ons te snel vergelijken met andere cultuurfondsen, terwijl we zouden moeten uitgaan van onze eigen sterkte → *In onze nieuwe missie en visie stelden we onze identiteit scherp*

#### Verbeterpunten resultaten

- De organisatie is hoofdzakelijk afhankelijk van subsidies. Er zal meer aan fondsenwerving moeten gedaan worden → *Meegenomen in OD 3.4 en 5.2*
- De organisatie moet bewuster omgaan met de doelgroep van "potentieel nieuwe leden" → *Meegenomen in onze visie op participatie en SD 3*

## Maatschappelijke contextanalyse

Om dit beleidsplan op te stellen heeft het Willemsfonds een uitgebreide omgevingsanalyse uitgevoerd. De volledige rapportage, met een overzicht van de geraadpleegde bronnen, is te lezen in [bijlage 4](#). In dit hoofdstuk beperken we ons tot de voornaamste inzichten die hieruit voortvloeien en de oplossingen die we aanreiken.

### Methode en bronnen

We maakten voor onze contextanalyse gebruik van verschillende bronnen. Enerzijds consulteerden we heel wat statistische gegevens die ons inzicht gaven in de trends in onze huidige samenleving. We hebben hiervoor sociale, technologische, economische, milieu beïnvloedende en politieke aspecten in kaart gebracht. Daarnaast raadpleegden we ook een aantal inhoudelijke bronnen en literatuur die ons in staat stelden onze blik op de inhoudelijke thema's waarrond we (gaan) werken scherper te stellen.

### Demografische evolutie

- De vergrijzing in de Vlaamse samenleving zal de komende jaren niet onmiddellijk stoppen. Tegen 2030 zal waarschijnlijk een kwart van de Vlaamse bevolking ouder zijn dan 65 jaar.
- Positief nieuws is dat niet alleen de levensverwachting gestegen is, maar dat mensen doorgaans ook langer en gezond leven.
- Naast de vergrijzing spreken we ook over een verzilvering (mensen ouder dan 80 jaar). Hierdoor is de groep "ouderen" bijzonder heterogeen. Nieuw gepensioneerden willen zich bijvoorbeeld niet aansluiten bij veel socio-culturele organisaties, omdat die vaak voor een nog ouder publiek werken.

→ We stimuleren een instroom van nieuwe, jongere vrijwilligers in onze werking en bestuursorganen, door de participatie aan onze praktijken te verbreden (zie SD 3 op p. 40).

### Toenemende migratie

- De Vlaamse bevolking is superdivers. Ze is dat niet alleen op het vlak van nationaliteit, maar ook op het vlak van taal, cultuur, waarden en religie.
- De migratie zal vermoedelijk ook verder toenemen.
- Opvallend is dat in de hoofdstad Brussel de spanningen in onze samenleving op vlak van nationaliteit, taal, cultuur, waarden en religie veel minder voelbaar is. Er is sprake van een 'Brussels'-gevoel.

→ Een mooie kans voor het Willemsfonds is de sociale cohesie in onze superdiverse samenleving te versterken door middel van sociaal-culturele praktijken die focussen op taal en literatuur, kritisch burgerschap, cultureel ondernemerschap en inclusie. Hier blijven we op inzetten, zowel in Vlaanderen als in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. We namen deze ambitie mee in SD 1, 2 en 3 en in onze visie op participatie (zie p. 6).

### Zingeving en identiteit

- Het overgrote deel van de West-Europeanen maakt religie geen deel uit van hun nationale identiteit. Voor deze groep is het vanzelfsprekend dat kerk en staat gescheiden blijven.
- 95% van de Belgen vindt dat de nationale identiteit wordt bepaald door het respect voor nationale wetten en instellingen;
- 86% van de Belgen het spreken van de landstalen een belangrijk onderdeel vindt van de nationale identiteit;
- België kent de grootste daling in aanhang van het Christendom in heel West-Europa.

→ Dit is goed nieuws voor het Willemsfonds, want hieruit blijkt dat de visie die de vereniging uitdraagt op het van zingeving en democratie gedragen wordt door een meerderheid van de Belgen. We zetten onze waarden en visie op democratie, mensenrechten en individuele vrijheid in de beleidsperiode 2021-2025 extra in de verf en focussen meer dan ooit op kritisch burgerschap. Dit doen we o.a. door het organiseren van denkdagen (OD 2.3 op p. 39) en mobiliserende acties (OD 2.1 op p. 38) rond deze thema's. Ook zal de Blauwe Fakkeltent inspanningen leveren om de kritische reflex bij deelnemers te vergroten (OD 2.2 op p. 39).

## Sociale participatie

- We merken op dat ouderen steeds langer deelnemen aan het maatschappelijk leven.
- Burgerinitiatieven worden steeds belangrijker. Dat komt omdat de overheid op alle niveaus steeds meer de burger wil betrekken. Zo ontdekken politici immers wat er bij de burger leeft. Een grote rol is hier weggelegd voor verenigingen die via projecten met burgers oplossingen vinden voor maatschappelijke uitdagingen.
- Mensen willen het verschil maken en maatschappelijke impact creëren. Ze willen zich engageren voor iets wat hun eigenbelang overstijgt.
- Uit onderzoek blijkt dat veel ouderen bezig zijn met zorg voor een familielid (mantelzorg). Ook binnen het Willemsfonds kennen we heel wat leden en vrijwilligers die bezig zijn met het geven van mantelzorg.

→ Aangezien burgerinitiatieven aan belang winnen, besloten we de maatschappelijke bewegingsfunctie verder te ontwikkelen (zie p. 19), omdat we ervan overtuigd zijn dat we hierdoor meer voeling met de maatschappij houden en zo als vereniging een relevantere plek krijgen in het maatschappelijke debat.

→ Binnen het Willemsfonds kennen we heel wat leden en vrijwilligers die bezig zijn met mantelzorg. Het afzeggen van vrijwilligerswerk omwille van het verlenen van mantelzorg aan een naast familielid komt steeds vaker voor en is iets waar we ook rekening mee houden in onze vrijwilligersondersteuning en -pool (zie OD 4.1 en 4.2 vanaf p. 43).

→ Binnen onze organisatie scheppen we voorwaarden zodat mensen het heft in handen kunnen nemen en eigenaarschap kunnen opnemen. In onze visie op participatie (zie p. 6), de verbindende rol (zie p. 9) en goed bestuur (zie p. 54) lichten we toe hoe we dat doen.

→ Op lokaal vlak merken we op dat veel wat van onze vrijwilligers(groepen) vertegenwoordigd zijn adviesraden. We houden systematisch vinger aan de pols van wat er in deze organen gezegd wordt en zoeken zo naar opportuniteiten. Dit doen we door onze vertegenwoordigers samen te brengen en hen hun expertise te laten uitwisselen (zie visie op goed bestuur, p. 54).

## Evolutie van het vrijwilligerswerk

- Toenemende individualisering: ik kies wie ik ben, wat ik doe, wanneer ik het doe.
- Lange engagementen komen steeds minder voor.
- Ook het actief en bestuurslidmaatschap van verenigingen daalt.
- Ouderen en jongeren zijn even geëngageerd om vrijwilligerswerk te doen.

→ We spelen in op bovenstaande tendensen door onze organisatiestructuur drastisch te hernieuwen waardoor we de deur openzetten voor nieuwe vormen van (lokaal) engagement en vereniging (zie “Ons vernieuwingstraject” op p. 4).

→ Uiteraard namen we deze maatschappelijke trends ook mee in onze nieuwe visie op vrijwilligersondersteuning en -begeleiding (zie SD 4 op p. 43).

## Leren en opleiding

- Leren gebeurde vroeger hoofdzakelijk in een formele setting, maar we merken op dat er een evolutie is naar een meer informele vorm van leren. Mensen hebben steeds minder behoefte aan een docent die formeel de theorie opdreunt.
- Mensen hebben steeds meer de behoefte van elkaar te leren. Zo wordt kennis steeds meer gedeeld op een co-creatieve manier (denk o.a. aan hoe-doe-je-dat-video's), door al doende te leren.
- Steeds meer onderwijsvormen maken gebruik van *blended learning*.
- Tal van digitale platformen bieden ook personen de mogelijkheid om op eigen houtje en vanop afstand leerstof te leren.
- In de toekomst willen mensen vooral leren over innovatie en ondernemerschap.

→ Onze Blauwe Fakkeltent zet in de periode 2021-2025 in op informeel leren en *blended learning*. We bouwen ook een online luik aan ons vormingscentrum (zie ons visie op de leerfunctie op p. 12 en OD 2.2 op p. 39).

→ Ondernemerschap en innovatief denken zijn competenties die inherent aanwezig zijn bij veel van onze interne en externe stakeholders. Tot voor kort deden we niets met deze talenten. Hier brengen we verandering in door in te zetten op cultureel ondernemerschap (zie OD 3.4 op p. 42 en OD 5.2 op p. 48).

## ICT en digitalisering

- Slechts 1 op 4 van de 65-plussers heeft toegang tot het internet.
- Steeds meer ouderen maken gebruik van een smartphone.
- Een meerderheid van de 60-plussers vindt hun computer onmisbaar.
- Het gebruik van 2 of meer schermen op dagelijkse basis is nog niet ingeburgerd bij 65-plussers.
- Steeds meer 50-plussers vinden de weg naar Facebook en andere sociale media.
- Mensen zoeken online steeds meer naar informatie over lezen, literatuur en boeken en kopen steeds vaker hun tickets voor culturele evenementen online.

→ Voor onze oudere leden is digitale geletterdheid niet altijd een vanzelfsprekendheid. Daarom blijven we inzetten op het vormen van onze achterban in het gebruik van het WF-platform (zie OD 5.9 op p. 52).

→ In ons communicatieplan schenken we de nodige aandacht aan digitale communicatie, onder andere via sociale media (zie p. 62 en OD 5.7 op p. 51).

→ Aangezien steeds meer mensen online hun weg vinden naar cultuur, is de keuze om in de beleidsperiode 2021-2025 extra te investeren in de verdere uitbouw van ons WF-platform en onze online aanwezigheid zeker legitiem.

## Lezen en boeken

- Het lezen van romans en dichtbundels neemt toe.
- Lezen is en blijft nog steeds een belangrijke bezigheid van de Vlaming, vooral dan om te ontspannen.
- Het lezen van boeken heeft een positieve invloed op het burgerschap, de gezondheid, zingeving en het werknemerschap van mensen.
- Het bibliotheekbezoek daalt.

→ Rekening houdend met het bovenstaande, is het voor het Willemsfonds dus een evidente keuze om te focussen op lezen en kritisch burgerschap, en niet alleen omdat deze beleidskeuzes naadloos aansluiten bij ons DNA. We vertaalden deze maatschappelijke tendensen in SD 1 (op p. 33) en SD 2 (op p. 38).

→ Het blijft dus een uitdaging voor het Willemsfonds om nog sterker in te zetten op het samenwerken met bibliotheken en het benadrukken van het belang van deze instellingen. Dit doen we bijvoorbeeld via Het Betere Boek en via de actie #Bibvooriedereen (zie SD 1 en SD 2).

## Cultureel ondernemerschap

- Binnen de culturele sector is de ondernemende attitude duidelijk aanwezig.
- Voor culturele organisaties blijkt het voorlopig moeilijk om aanvullende financiering te vinden.
- Er wordt soms argwaan vastgesteld vanwege de cultuursector, die in samenwerkingen met profit-spelers hun inhoudelijke autonomie mogelijk bedreigd zien
- Gezien de overheidssteun voor kunst en cultuur geen zekerheid (meer) is en iedereen op zoek is naar aanvullende financieringsbronnen op vraag van de overheid, kan een businessmodel een handige manier zijn om op een holistische manier na te denken over de architectuur van de eigen organisatie.
- De rol van intermediair als schakel tussen de bedrijfswereld en het culturele veld is essentieel.

→ Bovenstaande maatschappelijke ontwikkelingen geven aan dat er op vlak van ondernemen binnen de culturele sector heel wat kansen voor het grijpen liggen. Het Willemsfonds grijpt opportuniteiten aan en zet daarom in de periode 2021-2025 sterk in op cultureel ondernemerschap en het leggen van verbindingen tussen het culturele veld en de ondernemerswereld (zie OD 3.4 op p. 42 en OD 5.2 op p. 48).

→ Vele vrijwilligers binnen het Willemsfonds beschikken over ondernemerscompetenties en hebben de nodige bagage opgedaan binnen het bedrijfsleven. Zij staan open voor betrokkenheid, willen verantwoordelijkheid nemen en daarbij hun talenten maximaal inzetten voor de organisatie. De keuze om de komende jaren te focussen op cultureel ondernemerschap, ook binnen ons vrijwilligersbeleid, is bijgevolg een evidente keuze.

## Stakeholdersbevraging

Om een goede SWOT-analyse te maken heb je naast een zelfevaluatie en een maatschappelijke contextanalyse ook directe input nodig van diverse stakeholders. Het Willemsfonds heeft daarom aan een mix van interne en

externe stakeholders een elektronische vragenlijst voorgelegd. De vragenlijst was hoofdzakelijk kwalitatief. 30 stakeholders vulden de vragenlijst in.

In [bijlage 6](#) gaan we uitgebreid in op de uitkomsten van de stakeholdersbevraging.

Hieronder beperken we ons tot het weergeven van de belangrijkste verwachtingen van onze stakeholders ten opzichte van het Willemsfonds. We geven daarbij telkens aan hoe we met deze verwachtingen concreet aan de slag zijn gegaan in dit beleidsplan. In totaal zijn er acht unieke verwachtingen door onze stakeholders benoemd:

1. Het Willemsfonds bouwt aan een verbonden samenleving.  
→ Visie op inclusie (p. 8), participatie (p. 6), verbindende rol (p. 9) en gemeenschapsvormende functie (p. 18) + onze verbindende praktijken zoals beschreven in SD 1, 2 en 3 (vanaf p. 33).
2. Het Willemsfonds verenigt mensen die de vrije gedachte in cultuur promoten.  
→ Visie op cultuurfunctie (p. 14) + SD 1 (p. 33)
3. Het Willemsfonds zorgt voor maatschappelijke impact.  
→ Visie op maatschappelijke beweging (p. 19) + SD 2 (p. 38)
4. Het Willemsfonds organiseert culturele en literaire evenementen.  
→ Visie op cultuurfunctie (p. 14) + SD 1 (p. 33)
5. Het Willemsfonds stimuleert cultuur in al haar vormen.  
→ Visie op cultuurfunctie (p. 14) + SD 1 (p. 33)
6. Het Willemsfonds zet in op aanwezigheid en zichtbaarheid in alle regio's in Vlaanderen en Brussel.  
→ Ons vernieuwingstraject (p. 4) + vrijwilligersbeleid (p. 20) + SD 4 (p. 43)
7. Het Willemsfonds verbindt mensen door middel van de Nederlandse taal.  
→ Visie op cultuurfunctie (p. 14) + SD 1 (p. 33)
8. Het Willemsfonds werkt samen met haar partners op verschillende vlakken: vormingen voor medewerkers, kennis- en expertise-uitwisseling, deelname aan overkoepelende initiatieven, inhoudelijke projecten.  
→ Stakeholdersbeleid in visie op goed bestuur (p. 54) + veel van onze operationele doelstellingen focussen specifiek op het samenwerken met partners (o.a. OD 1.7, 3.1, 3.3, 3.4,...)

### 3. Beleidsuitdagingen en -opties

De verzamelde gegevens vanuit de zelfevaluatie, de evaluatie van het beleidsplan 2016-2020, de contextanalyse, de stakeholdersbevraging en het verslag van de visitatiecommissie brachten we samen in een SWOT-matrix. Voor de volledige SWOT-analyse waarop de strategie en doelstellingen van het Willemsfonds zijn gebaseerd verwijzen we naar [bijlage 7](#). In onderstaande tabel worden de telkens de 5 belangrijkste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen toegelicht.

STERKTES	ZWAKTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het Willemsfonds heeft een gevarieerd, breed aanbod</li> <li>• Het Willemsfonds is een socio-culturele organisatie met duidelijke focus op taal en literatuur.</li> <li>• De landelijke activiteiten van het Willemsfonds (Het Betere Boek, Blauwe Fakkeltent) zijn sterke merken.</li> <li>• Het Willemsfonds is een sterke vrijwilligersvereniging.</li> <li>• Het Willemsfonds werkt participatief met werkgroepen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is te weinig vernieuwing in de projecten en algemene werking van het Willemsfonds.</li> <li>• Er is geen visie op diversiteit binnen het Willemsfonds.</li> <li>• De link tussen het landelijk bestuur en bepaalde vrijwilligersgroepen is beperkt: de kloof tussen kop en basis blijft, ondanks inspanningen, nog steeds groot.</li> <li>• Het Willemsfonds heeft geen visionaire, actieve, betrokken voorzitter.</li> <li>• Het Willemsfonds bereikt te weinig nieuwe doelgroepen.</li> </ul>
KANSEN	BEDREIGINGEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het Willemsfonds moet de denkoefening maken: waar staan we voor in de 21<sup>ste</sup> eeuw?</li> <li>• Het Willemsfonds moet, nu ze intern een geoliede machine is, meer naar buiten treden in de maatschappij.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is veel concurrentie op vlak van vrijetijdsaanbod in Vlaanderen en Brussel.</li> <li>• De vergrijzing in Vlaanderen is bovenmatig.</li> <li>• Er is sprake van een toenemende individualisering en cliëntelisme.</li> </ul>

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Burgers willen opnieuw maatschappelijk actief zijn via projecten met maatschappelijke impact.</li> <li>• Onze liberale en vrijzinnige waarden met focus op taal en literatuur zijn uitstekende verbindingsmiddelen met innovatieve praktijken die impact kunnen hebben op de maatschappij.</li> <li>• Het nieuw decreet sociaal-cultureel werk is de ideale hefboom om het Willemsfonds effectief maatschappelijk te veranderen.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er heeft een evolutie in het engagement van vrijwilligers plaatsgevonden (niet meer langdurig, maar wel ad hoc voor specifieke projecten).</li> <li>• (Socio-)culturele organisaties zijn vaak afhankelijk van subsidies die alsmaar slinken.</li> </ul> |
|--|---|

Op basis van het SWOT-matrix zijn we gekomen tot onderstaande beleidsuitdagingen en -opties, die we onderbrachten in vier thema's:

1. Aanbod
2. Doelgroep en participatie
3. Vrijwilligers en vrijwilligersgroepen
4. Interne werking en goed bestuur

Voor elk thema is er een beleidsuitdaging met bijbehorende beleidsopties geformuleerd. Die vormen de basis voor SMART-geformuleerde strategische doelstellingen, die onderverdeeld zijn in operationele doelen met hun bijbehorende hoofdacties.

De keuze voor de definitieve beleidsuitdagingen en -opties maakten we samen met onze interne stakeholders tijdens de algemene vergadering van 9 maart 2019. De aanwezigen konden beleidsopties bespreken, aanpassen, toevoegen en elimineren. Op die manier ging het beleidsplanningsteam met voldoende draagvlak van start met de volgende fase: het formuleren van de doelstellingen.

### Beleidsuitdaging 1: Aanbod

Ondanks het feit dat we een goed uitgewerkt cultureel aanbod hebben, zullen we inspanningen moeten doen om het te verruimen, te innoveren en te diversifiëren. Hierbij vertrekken we vanuit onze liberale en vrijzinnig-humanistische waarden. Ook houden we rekening met het geëvolueerde engagement van vrijwilligers. We zijn ervan overtuigd dat onze verbindende taal- en literatuurpraktijken als hefboom kunnen dienen voor maatschappelijke verandering. Hierdoor kunnen we een belangrijke rol spelen om het belang van het Nederlands in de 21<sup>ste</sup> eeuw te onderstrepen.

#### Beleidsopties

1. We brengen het landelijk aanbod (Het Betere Boek, de Blauwe Fakkeltent,...) in overeenstemming met onze visie op diversiteit, innovatie en duurzaamheid.
2. Onder impuls de werkgroep Blauwe Fakkeltent worden acties ontwikkeld die het standpunt van het Willemsfonds over maatschappelijke kwesties verspreiden.
3. We ontwikkelen systemen om de nieuwe visies ook bij onze vrijwilligersgroepen te stimuleren en er lokaal mee aan de slag te gaan.
4. Op landelijk niveau ontwikkelen en testen we, conform onze missie en visie, nieuwe praktijken en methodieken die – indien positief geëvalueerd – uitgerold worden om zo een antwoord te bieden op maatschappelijke vraagstukken.
5. We maken ons landelijk aanbod ruimer toegankelijk.
6. We onderzoeken hoe we ons aanbod, met focus op Nederlandse taal en literatuur, kunnen uitbreiden binnen Europa, in het bijzonder in onze buurlanden.

### Beleidsuitdaging 2: Doelgroep en participatie

Niettegenstaande de evolutie naar een superdiverse maatschappij, hadden we tot voor kort geen visie op diversiteit en interculturaliteit. Mede hierdoor bereiken we een beperkte doelgroep. Om onze maatschappelijke relevantie te garanderen, moeten we vereniging een jonger publiek aantrekken en werk maken van de implementatie van onze visie op diversiteit en interculturaliteit. Een grote opportuniteit ligt in het verbinden van mensen en meningen via taal en literatuur. We willen dit doen aan de hand van een strategische samenwerking. Op die manier spelen we in op maatschappelijke noden die aansluiten bij onze algemene missie en visie.



### Beleidsopties

1. We voeren een diversiteitsmeting uit. Die legt de basis voor een gedragen visie op diversiteit en interculturaliteit.
2. Deze visie op diversiteit wordt opgesteld, getest en geïmplementeerd.
3. We werken op strategisch niveau samen met organisaties die doelgroepen bereiken die wij op dit moment nog niet bereiken.
4. We brengen al onze (potentiële) samenwerkingspartners in kaart.
5. We meten en evalueren ons publieksbereik systematisch.
6. We ontwikkelen methodieken om onze strategie in acties en activiteiten naar specifieke doelgroepen te vertalen.
7. In onze werking scheppen we voorwaarden, zodat diverse doelgroepen met elkaar in contact komen, elkaar wederzijds ontmoeten in taal en cultuur om zo samen intermenselijke verhalen te maken die hen versterken op persoonlijk niveau en die hen verbinden op maatschappelijk niveau.
8. In samenwerking met anderen, verdedigen we het belang van de Nederlandse taal en literatuur in de 21<sup>ste</sup> eeuw.
9. We experimenteren met het organiseren van praktijken die de ondernemerswereld en het culturele veld dichter bij elkaar brengen en die inkomsten verwerven om onafhankelijker te kunnen werken.

### Beleidsuitdaging 3: Vrijwilligersgroepen

We beschikken over een groot potentieel van vrijwilligers met verschillende competenties. Jammer genoeg zijn deze talenten niet systematisch in kaart gebracht met als gevolg dat we nu een klein aantal vrijwilligers overbevragen. Ook stellen we vast dat de groep vrijwilligers vergrijsd en we dus ook hier werk moeten maken van verjonging en diversifiëring. We moeten meer inzetten op een positieve, waarderende omgang van het team met de vrijwilligers. We willen de interne samenwerking tussen vrijwilligersgroepen en het innovatief werken stimuleren via denkdagen, werkgroepen en het premiesysteem.

#### Beleidsopties

1. We brengen de competenties van al onze vrijwilligers kaart.
2. We activeren vrijwilligers naar werkgroepen, projecten, activiteiten,...
3. We actualiseren en implementeren het nieuwe vrijwilligersbeleid, rekening houdend met onder andere onze nieuwe visies op de vier functies en de drie rollen, de opvolgingsproblematiek in vrijwilligersgroepen en de samenwerking tussen vrijwilligersgroepen.
4. We stimuleren proactief andere, nieuwe vormen van vrijwilligerswerk en van verenigen.
5. We inspireren onze vrijwilligers voor hun (boven)lokale werking.
6. We herzien de doelstelling van onze Receptenmap in het kader van de nieuwe visies en rekening houdend met de digitale realiteit waarin we leven.
7. We ontwikkelen ons aanbod rond zelfgekozen themalijnen en stellen een digitale catalogus samen met inspirerende activiteiten voor onze vrijwilligersgroepen.

### Beleidsuitdaging 4: Interne werking en goed bestuur

We hebben een solide basis voor onze interne, zakelijke werking. Ook hebben we stappen vooruit gezet op het vlak van kwaliteitszorg, onder andere door ons vernieuwingstraject en het implementeren van Q-Willems. We evalueren onze acties en praktijken permanent om zo onze werking efficiënter te maken. We deden de afgelopen jaren forse inspanningen om onze interne en externe communicatie te verbeteren. Het blijft voor ons een werkpunt om duidelijke boodschappen naar onze doelgroepen over te brengen. En dit niet alleen voor onze inhoudelijke praktijken. We maken hier werk van, want hierdoor zullen we ons sterker kunnen profileren.

Als we rekening houden met de maatschappelijke evoluties zien we wel nog een aantal uitdagingen op vlak van goed bestuur; zakelijk en financieel beleid; het beheer van middelen; het aanboren van nieuwe inkomstenbronnen; duurzaamheid, milieubewust en ecologisch handelen. We moeten hierin keuzes maken en een visionaire, innovatie houding durven aannemen.

Uit onze gegevensverzameling blijkt duidelijk dat we over een gemotiveerde en getalenteerde personeelsploeg beschikken. De uitdaging is dan ook het vernieuwingstraject permanent te evalueren en bij te sturen indien nodig.

## Beleidsopties

### Goed bestuur

1. We schrijven een visie op goed bestuur, die we vervolgens implementeren op elk bestuursniveau.
2. We maken werk van nieuwe statuten en intern reglement.
3. We stellen bestuursprofielen op, die helpen om het bestuur zodanig samen te stellen zodat er voldoende expertise aanwezig is om alle facetten van de inhoudelijke en zakelijke werking van het Willemsfonds te besturen.
4. We ontwikkelen een evaluatieprocedure voor het bestuur.
5. De werkgroep interne werking evalueert en actualiseert het beleid rond goed bestuur.
6. De directeur heeft een intakegesprek met nieuwe bovenlokale en landelijke bestuurders.

### Financieel beleid

7. We werven een coach cultureel ondernemerschap aan.
8. We zetten doordacht in op het zoeken naar nieuwe inkomstenbronnen.
9. We evalueren onze traditionele inkomstenbronnen en sturen ze bij waar nodig.
10. Het Willemsfonds moet werken met projectbudgetten.

### Infrastructuur en middelen

11. We passen ons huidig systeem van kennismanagement aan, implementeren het en evalueren permanent.
12. We gebruiken het WF-platform ten volle.
13. We onderzoeken hoe we de werkomgeving van de centrale diensten kan verbeteren.

### Organisatiestructuur

14. We doen inspanningen om de kloof tussen het landelijke en lokale niveau te verkleinen.
15. We ondersteunen onze vrijwilligers en vrijwilligersgroepen ten volle. Dit doet we met alle respect voor de autonomie van de vrijwilligers en vrijwilligersgroepen.
16. We implementeren de nieuwe organisatiestructuur, evalueren deze regelmatig en sturen bij waar nodig.

### Personeelsbeleid

17. We actualiseren ons loopbaan- en diversiteitsplan in functie van het vernieuwingstraject.
18. We stellen een functiebeschrijving op voor de directeur.
19. We zetten de permanente evaluatie en vorming van het personeel verder.
20. We actualiseren het onthaalpakket voor nieuwe medewerkers.
21. We zetten in op een welzijnsbeleid voor onze personeelsleden.
22. We maken een lijst van te delegeren opdrachten voor vrijwilligers.
23. We leggen vervangings- en permanentieopdrachten vast en schrijven die uit als onderdeel van het loopbaan- en diversiteitsplan.

### Communicatie

24. Er komt een opvolger van het huidige – vrij inhoudelijk georiënteerde – communicatieplan waarin duidelijke SMART-geformuleerde doelstellingen staan.
25. We stellen een duidelijk actieplan op om de digitale kloof binnen onze organisatie te verkleinen.
26. Naast het algemene communicatieplan, stellen we per (bovenlokaal) project een communicatieplan op. Deze plannen houden rekening met specifieke doelgroepen en doelstellingen van het project. Ook wordt een strategie bepaald over hoe we het project in de markt zetten.
27. Onder impuls van de werkgroep interne werking wordt de communicatie en samenwerking tussen de verschillende bestuursniveaus en geledingen gestimuleerd.
28. We maken onze huisstijl uniform op alle niveaus.
29. We stimuleren de vrijwilligersgroepen om hun activiteiten op een zo efficiënt en zo breed mogelijke manier te communiceren.

## 4. Doelstellingen en strategie

### Strategische doelstelling 1: Cultuuraanbod



Tegen het einde van de beleidsperiode is ons cultureel aanbod verruimd en verdiept, waarbij het domein “taal en literatuur” het speerpunt vormt.

Link met onze missie: ‘We organiseren taal- en cultuurprojecten die het Nederlands, de individuele vrijheid, de universele mensenrechten en de vrije democratie koesteren en promoten. Onze activiteiten zorgen voor verbinding tussen mensen en motiveren hen om permanent te streven naar persoonlijke groei en nieuwe inzichten. [...] Vanuit een liberale traditie kijken we met een vrijzinnig-humanistische visie naar de wereld.’

Impactindicator: Onze taal- en cultuurprojecten verbinden en emanciperen diverse groepen in de samenleving met respect voor ieders verhaal en mening.

#### Kadering van de doelstelling

Zoals blijkt uit de contextanalyse en het advies van de visitatiecommissie, zijn onze liberale en vrijzinnige waarden uitstekende hefboomen om als trendsetter aan de slag te gaan met de superdiverse tijdsgeest. Het is voor ons dan ook een logische keuze om te werken rond thema’s als de individuele vrijheid, de universele mensenrechten en de vrije democratie. Daarbij komt dat er nog steeds graag gelezen wordt en dat het lezen van boeken een positieve invloed heeft op het burgerschap van mensen. We toetsen ons landelijk cultureel aanbod aan onze visie op inclusie, innovatie en duurzaamheid en ondersteunen onze vrijwilligersgroepen om deze nieuwe dynamiek ook lokaal te ondersteunen. We zetten onze sterke merken Het Betere Boek en de Bronzen Uil, maar ook ons rijke Willemsfondsarchief, nog beter in de verf en gaan op zoek naar (Europese) samenwerkingsmogelijkheden. Kortom, vanuit onze waarden verbinden we jaarlijks zo’n 40.000 mensen met elkaar, zetten hen aan hun eigen verhaal te vertellen en open te staan voor dat van anderen.

#### Indicator

De graad van verwezenlijking van de operationele doelstellingen

#### Norm

100%

#### Operationele doelstelling 1.1.

**Vanaf juni 2021 voldoen onze landelijke activiteiten aan de voorwaarden bepaald in de strategische actieplannen zoals opgenomen in de diverse visieteksten.**

#### Indicator

Het aantal activiteiten dat voldoet aan een aantal criteria van alle strategische actieplannen.

#### Norm

1. Alle activiteiten worden gecheckt (100%).
2. De activiteiten moeten voldoen aan 60% van alle criteria over alle actieplannen heen.

Nr.	Hoofddactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
1	Ontwerpen van een rapportjabloon.	Directeur	Team	Mei 2021	N.v.t.	Rapportsjabloon
2	Toetsen van elke landelijke activiteit aan de actieplannen, zowel in de ontwerp-, uitvoerings- als evaluatiefase.	Verantwoordelijken activiteiten	Werkgroepen	Permanently vanaf jun. 2021	N.v.t.	Ingevulde rapportjablonen

#### Operationele doelstelling 1.2.

**Tegen het einde van de beleidsperiode zijn we partner in minimaal 2 initiatieven rond taal en literatuur met Europese uitstraling.**

#### Indicator

Het aantal georganiseerde initiatieven dat voldoet aan de definitie.

### **Norm**

1. Kwantitatief: minimaal 2.
2. Kwalitatief: de initiatieven moeten een link hebben met taal en literatuur en moeten oplossingen aanreiken voor maatschappelijke vraagstukken.

<b>Nr.</b>	<b>Hoofdactie</b>	<b>Verantw.</b>	<b>Uitvoerder(s)</b>	<b>Periode</b>	<b>Budget</b>	<b>Resultaatsindicator</b>
1	Definiëren wat minimaal voldoet aan een initiatief met Europese uitstraling.	Coach Europese werking	Betrokken interne en externe stakeholders	Mrt. 2021	Forfait vergadering (64 euro)	Definitie van een initiatief met Europese uitstraling
2	Onderzoeken welke (Europese) middelen en partners beschikbaar zijn.	Coach Europese werking	Betrokken interne en externe stakeholders	Apr.-dec. 2021	Forfait vergadering met Europese partners (2800 euro)	Lijst met mogelijke middelen en partners
3	Concept, dossier, uitvoering en afrekening van het project.	Coach Europese werking	Betrokken interne en externe stakeholders	2022-2023 en 2024-2025	Projectbudget Europese werking (68.000 euro/jaar)	Afgerekend project

### **Operationele doelstelling 1.3.**

**Vanaf 2021 is Het Betere Boek geëvolueerd van een klassiek literair festival naar een interactief literair proces.**

#### **Indicator**

Het aantal interactieve praktijken georganiseerd in kader van Het Betere Boek.

#### **Norm**

De praktijken moeten minstens aan onderstaande criteria voldoen:

- Er is inbreng vanuit en wisselwerking met het publiek.
- De praktijken zijn gericht op co-creatie en het actief ondernemen.

<b>Nr.</b>	<b>Hoofdactie</b>	<b>Verantw.</b>	<b>Uitvoerder(s)</b>	<b>Periode</b>	<b>Budget</b>	<b>Resultaatsindicator</b>
1	Kiezen van het jaarlijks thema voor Het Betere Boek uit een reeks maatschappelijke vraagstukken waarop het Willemsfonds wil inspelen.	Coach Het Betere Boek en de Bronzen Uil	Werkgroep Het Betere Boek	Jaarlijks vanaf najaar 2020	Projectbudget Het Betere Boek (51.442,50 euro/jaar)	Gekozen thema
2	Bepalen curator in functie van het gekozen thema.	Coach Het Betere Boek en de Bronzen Uil	Werkgroep Het Betere Boek	Jaarlijks vanaf najaar 2020	Idem	Gekozen curator
3	Inhoudelijk en organisatorisch uitwerken van Het Betere Boek en het participatief proces samen met curator.	Coach Het Betere Boek en de Bronzen Uil	Curator	Jaarlijks vanaf dec. 2020-okt. 2021	Idem	Uitgewerkt programma

Nr.	Hoofdadactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
4	Organiseren van literair festival Het Betere Boek.	Coach Het Betere Boek en de Bronzen Uil	Werkgroep Het Betere Boek, curator, vrijwilligers en team	Jaarlijks vanaf okt. 2021	Idem	Aantal bezoekers en bezoekers-enquête
5	Evalueren van Het Betere Boek en het participatief proces.	Coach Het Betere Boek en de Bronzen Uil	Werkgroep Het Betere Boek en curator	Jaarlijks vanaf okt. 2021	Idem	Evaluatieverslag

#### Operationele doelstelling 1.4.

Vanaf 2019 zijn de winnende auteurs van de Bronzen uil betrokken bij publieksactiviteiten in het Nederlands taalgebied.

##### Indicator

Het jaarlijks aantal publieksactiviteiten in het Nederlands taalgebied.

##### Norm

Minimum 6 publieksactiviteiten per jaar in het Nederlands taalgebied.

Nr.	Hoofdadactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
1	Organiseren van de uitreiking van de Bronzen Uil en de Publieksprijs.	Coach Het Betere Boek en de Bronzen Uil	Juryleden Bronzen uil	Jaarlijks vanaf okt. 2019	Project-budget De Bronzen Uil (23.973 euro/jaar)	Laureaten
2	Organiseren van de Bronzen Uil tournee met interactief publieksmoment.	Coach Het Betere Boek en de Bronzen Uil	Juryleden Bronzen Uil	Jaarlijks vanaf okt. 2019 t.e.m. mrt. 2020	Idem	Publieksmomenten De Bronzen Uil tournee
3	Evalueren van de uitreiking en de Bronzen Uil tournee.	Coach Het Betere Boek en de Bronzen Uil	Juryleden Bronzen Uil	Jaarlijks vanaf mei 2020	Idem	Evaluatieverslag

#### Operationele doelstelling 1.5.

Vanaf 2020 vertoont de participatie van onze vrijwilligersgroepen aan specifieke en innovatieve taal- en literatuuractiviteiten een stijgende trend.

##### Indicator

Het aantal specifieke, innovatieve taal- en literatuuractiviteiten.

##### Norm

1. Kwantitatief: stijgende trend t.o.v. de nulmeting in 2020.
2. Kwalitatief: de activiteiten moeten voldoen aan de criteria omschreven in het premiesysteem.

Nr.	Hoofdadactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
1	In kaart brengen van de bestaande innovatieve taal- en literatuuractiviteiten (= nulmeting).	Coach taal en literatuur	Betrokken interne en externe stakeholders	Feb.-apr. 2022	2x forfait vergadering (128 euro)	Overzicht van activiteiten

2	Initiëren van innovatieve taal- en literatuuractiviteiten bij vrijwilligersgroepen.	Coach taal en literatuur	Betrokken interne en externe stakeholders + vrijwilligers-coaches	Permanent vanaf mei 2022	10x forfait vergadering (640 euro/jaar) en project-budget taal en literatuur (7005,60 euro/jaar)	De ingerichte innovatieve taal- en literatuuractiviteiten
3	Evalueren van de methodiek.	Coach taal en literatuur	Betrokken interne en externe stakeholders + vrijwilligerscoaches	Jaarlijks in november vanaf 2023	Forfait vergadering (64 euro/jaar)	Evaluatieverslag

### Operationele doelstelling 1.6.

Vanaf 2021 zijn er minimaal 40.000 deelnemers aan onze cultuurparticiperende en -creërende activiteiten.

#### Indicator:

Het aantal deelnemers.

#### Norm

Jaarlijks 40.000

Nr.	Hoofdactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
1	Promoten van de culturele activiteiten van het Willemsfonds.	Directeur	Team en vrijwilligers	Permanent vanaf 2021	Komt uit algemeen communicatiebudget (33.500 euro/jaar)	Promomateriaal en publiciteitscampagnes
2	Registreren van de culturele activiteiten en het aantal deelnemers in het WF-platform.	Directeur	Team en vrijwilligers	Permanent vanaf 2021	N.v.t.	Aantal geregistreerde activiteiten en deelnemers

### Operationele doelstelling 1.7.

Vanaf 2021 is de samenwerking met Liberas geformaliseerd.

#### Indicator:

De samenwerkingsovereenkomst met Liberas.

#### Norm:

De samenwerkingsovereenkomst moet minstens onderstaande bepalingen bevatten:

- Hoeveel en welke praktijken organiseren Willemsfonds en Liberas samen?
- Welke (digitale) documenten worden bewaard door Liberas?
- Format voor het indienen van documenten ter bewaring in het archief.

<b>Nr.</b>	<b>Hoofdactie</b>	<b>Verantw.</b>	<b>Uitvoerder(s)</b>	<b>Periode</b>	<b>Budget</b>	<b>Resultaatsindicator</b>
1	Opstellen van een samenwerkings-overeenkomst.	Voorzitter	Directeur Willems-fonds en Liberas	Najaar 2020	N.v.t.	Getekende samenwerkings-overeenkomst
2	Uitvoeren van praktijken opgenomen in de samenwerkings-overeenkomst.	Directeur	Coach taal en literatuur, coach kritisch burgerschap en vrijwilligers-coaches	Permanent vanaf 2021	Komt uit project-budget OD 1.5 (7005,60 euro/jaar) en project-budget OD 2.1 (12.556 euro/jaar)	De georganiseerde praktijken
3	Evalueren van de samenwerkings-overeenkomst en de praktijken.	Voorzitter	Directeur Willems-fonds en Liberas; coach taal en literatuur, coach kritisch burgerschap en vrijwilligers-coaches	Jaarlijks in november vanaf 2021	Idem	Evaluatieverslagen

## Strategische doelstelling 2: Leeraanbod



Tegen het einde van de beleidsperiode is het leeraanbod van het Willemsfonds, met focus op kritisch burgerschap, verruimd en verdiept, waarbij de Blauwe Fakkeltiteit ons speerpunt is.

Link met onze missie: 'Het Willemsfonds is dé sociaal-culturele vrijwilligersorganisatie die wereldburgers in Vlaanderen en Brussel [...] ontwikkelt tot vrije en ondernemende mensen, met respect voor ieders verhaal en mening.'

Impactindicator: We vormen mensen tot kritische wereldburgers die zich in een vrije democratie voldoende informeren om zelfstandig standpunten in te nemen en er voor op te komen.

### Kadering van de doelstelling

Uit onze contextanalyse blijkt dat mensen steeds meer op een informele en co-creatieve manier willen bijleren. Ze willen zich daarbovenop ook engageren voor de samenleving en het verschil maken. Dit blijkt uit het feit dat burgerinitiatieven en de daaruit vloeiende maatschappelijke actie van mensen steeds belangrijker worden. Geïnspireerd door onze waarden, zoals de individuele vrijheid, de vrije democratie en mensenrechten, starten we daarom met mobiliserende acties en denkdagen die aanzetten tot kritisch burgerschap. Deze praktijken stimuleren mensen om zich actief in te zetten voor onze samenleving en zich te laten horen. Ons vormingscentrum de Blauwe Fakkeltiteit vormt de spil binnen de verdere ontwikkeling van dit leeraanbod.

### Indicator

De graad van verwezenlijking van de operationele doelstellingen

### Norm

100%

### Operationele doelstelling 2.1.

Tegen het einde van de beleidsperiode hebben we, naar aanleiding van een standpunt of stelling van het Willemsfonds, minimaal 5 mobiliserende acties georganiseerd, die het kritisch bewustzijn van mensen stimuleren.

### Indicator

Het aantal ingerichte acties

### Norm

Minimaal 5

Nr.	Hoofdadactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
1	Formuleren van minstens 5 standpunten per jaar.	Voorzitter	Bestuur en coach communicatie	Permanent vanaf jan. 2021	3x forfait vergadering (192 euro/jaar)	Aantal gepubliceerde persberichten en/of campagnes
2	Voordragen en goedkeuren van standpunt ter inspiratie van een mobiliserende actie.	Voorzitter	Stemgerechtigde leden van de algemene vergadering	Jaarlijks in mrt. of nov. vanaf 2021	N.v.t.	Beslissing bestuur
3	Uitvoeren van de mobiliserende actie met linken naar de vrijwilligersgroepen.	Coach kritisch burgerschap	Communicatie medewerker en vrijwilligers	Jaarlijks vanaf 2021	Projectbudget mobiliserende acties (11.500 euro/jaar)	Verslag van de actie met een bondige beschrijving, het aantal betrokkenen en gerealiseerde impact
4	Evalueren van de actie.	Coach kritisch burgerschap	Alle betrokkenen	Jaarlijks na elke actie	Forfait vergadering (64 euro/jaar)	Evaluatieverslag met advies voor volgende acties



Nr.	Hoofdactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
				vanaf 2021		

### Operationele doelstelling 2.2.

Tegen het einde van de beleidsperiode heeft de Blauwe Fakkeltit de leerfunctie volledig geïmplementeerd.  
**Indicator**

De graad van implementatie van de leerfunctie.

#### **Norm**

80% (a.d.h.v. de criteria in de visie op de leerfunctie).

Nr.	Hoofdactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
1	Uitbreiden van de werkgroep Blauwe Fakkeltit.	Coach kritisch burgerschap	Werkgroep Blauwe Fakkeltit	Jan.-feb. 2020	2x forfait vergadering (128 euro)	Lijst samenstelling werkgroep
2	Ontwikkelen van een actieplan voor de uitvoering van de specifieke leerfunctie.	Coach kritisch burgerschap	Werkgroep	Mrt.-jun. 2020	4x forfait vergadering (256 euro)	Actieplan
3	Uitvoeren en evalueren van het actieplan.	Coach kritisch burgerschap	Werkgroep	Permanente vanaf sept. 2020	Projectbudget Blauwe Fakkeltit (8440 euro/jaar)	Evaluatieverslag

### Operationele doelstelling 2.3.

Tegen 2025 heeft de Blauwe Fakkeltit 5 bovenlokale denkdagen georganiseerd rond een inhoudelijk thema.  
**Indicator**

Het aantal denkdagen en bijhorende publicatie

#### **Norm**

5

Nr.	Hoofdactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
1	Organiseren van een denkdag rond één of meerdere van onze inhoudelijke thema's.	Coach kritisch burgerschap	Werkgroep Blauwe Fakkeltit	Jaarlijks vanaf 2021 in de periode mei-jun.	4x forfait vergadering (256 euro/jaar) en projectbudget denkdagen (7751,6 euro/jaar)	Publicatie en/of verslag
2	Evalueren van de denkdag.	Coach kritisch burgerschap	Werkgroep Blauwe Fakkeltit	Jaarlijks vanaf jun. 2021	1x forfait vergadering (64 euro/jaar)	Evaluatieverslag

## Strategische doelstelling 3: Doelgroep en participatie



Tegen het einde van 2025 is de participatie in het aanbod van het Willemsfonds verdiept en het publieksbereik verruimd en verbreed.

Link met onze missie: 'Het Willemsfonds is dé sociaal-culturele vrijwilligersorganisatie die wereldburgers in Vlaanderen en Brussel samenbrengt. [...] Vanuit een liberale traditie kijken we met een vrijzinnig-humanistische visie naar de wereld. Op deze manier geven we mee vorm en inhoud aan een dynamische samenleving met kritische burgers, waarin iedereen zich gerespecteerd en gewaardeerd weet, waarin elk verhaal telt.'

Impactindicator: Vlaanderen en Brussel zijn inclusiever. Met z'n allen zijn we meer solidair en hebben we meer respect voor onze democratie.

### Kadering van de doelstelling

Uit onze omgevingsanalyse blijkt duidelijk dat diversiteit in de maatschappij een feit is en nog verder zal toenemen. We zien dit als een waardevolle kans om de sociale cohesie in onze superdiverse samenleving te versterken door middel van inclusieve sociaal-culturele praktijken die focussen op taal en literatuur, kritisch burgerschap en cultureel ondernemerschap. We verdiepen ons aanbod en zetten daarbij in op de vier vormen van participatie. We vinden het bovendien belangrijk dat we onze interne en externe stakeholders inspraak geven in onze werking en praktijken. Daarnaast verbreden we ons aanbod en de participatie eraan. Hierdoor zijn we in staat om nieuwe vrijwilligers te rekruteren. We schuwen het experimenteren in labs niet. Ook hier blijft emancipatie centraal staan en zetten we cultuur in als middel om mensen met verschillende achtergronden te verenigen.

### Indicator:

De graad van verwezenlijking van de operationele doelstellingen

### Norm

100%

### Operationele doelstelling 3.1.

Tegen eind oktober 2019 beschikken we over een uitgeschreven visie over diversiteit met specifieke aandacht voor interculturaliteit.

### Indicator

Ja/nee-indicator met een aantal vooraf bepaalde criteria. De visie moet minimaal volgende items behandelen:

- Wat is diversiteit voor het Willemsfonds?
- Hoe vertalen we diversiteit in onze werking en aanbod?
- Wat is interculturaliteit voor het Willemsfonds?
- Hoe vertalen we interculturaliteit in onze werking en aanbod?
- Het luik diversiteit nemen we mee op als criterium in het premiesysteem

### Norm

Niet van toepassing

Nr.	Hoofdadactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
1	Oprichten van een focusgroep inclusie.	Coach inclusie	Team en vrijwilligers	Mei-sept. 2019	Forfait vergadering (64 euro)	Lijst samenstelling focusgroep
2	Uitvoeren diversiteitsmeting.	Coach inclusie	Focusgroep inclusie	Aug.-okt. 2019	Projectbudget inclusie 2019	Verslag meting
3	Vertalen van de meting in een visietekst.	Coach inclusie	Focusgroep inclusie	Okt.-nov. 2019	2x forfait vergadering (128 euro)	Visietekst

4	Voordragen en goedkeuren van visietekst door het bestuur en de algemene vergadering.	Voorzitter	Stemgerechtigde leden	Okt.-nov. 2019	N.v.t.	Goedkeuring bestuur
5	Implementeren van de visie bij alle interne en externe stakeholders.	Coach inclusie	Focusgroep inclusie, team en vrijwilligers	Permanente vanaf dec. 2019	Projectbudget inclusie (6301,88 euro/jaar)	Evaluatieverslag
6	Ondersteunen en inspireren van vrijwilligersgroepen bij het organiseren van inclusieve praktijken, waaronder "samen sterke verhalen smaken".	Coach inclusie	Focusgroep inclusie en vrijwilligerscoaches	Permanente vanaf dec. 2019	Projectbudget inclusie (6301,88 euro/jaar)	Georganiseerde praktijken

### Operationele doelstelling 3.2.

Tegen het einde van de beleidsperiode is de visie op diversiteit met specifieke aandacht voor interculturaliteit, gecommuniceerd naar alle geledingen van het Willemsfonds.

#### Indicator

Het aantal gebruikte communicatiekanalen en -acties en de frequentie dat er gecommuniceerd wordt

#### Norm

- Rechttuit (1x per jaar een nummer met een thema dat past binnen diversiteit)
- Nieuwsbrieven (min. 1x per kwartaal een nieuwsbriefitem over diversiteit)
- Inspiratieplatform
- Sociale media (om concrete projecten/acties voor te stellen) (min. 1x/maand een Facebookpost over onze visie op diversiteit)
- Website (elke 2 maanden 1 blogpost die past binnen de visie diversiteit)
- Jaarlijks evaluatieverslag

Nr.	Hoofdadactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
1	Bepalen van de communicatieacties.	Coach inclusie	Coach communicatie	Permanente vanaf dec. 2019	Communicatiebudget inclusie (535,35 euro/jaar)	Uitgeschreven strategie
2	Het communiceren van de visie op diversiteit.	Coach communicatie	Team en vrijwilligers	Permanente vanaf dec. 2019	Idem	Uitgevoerde communicatieacties

### Operationele doelstelling 3.3.

Tegen september 2020 hebben we een structureel samenwerkingsverband uitgebouwd met een interculturele organisatie op landelijk niveau.

#### Indicator

- Het ondertekende samenwerkingsverband
- Gediversifieerd vrijwilligersbestand

#### Norm

Niet van toepassing

Nr.	Hoofdactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
1	In kaart brengen van mogelijke samenwerkingspartners.	Coach inclusie	Focusgroep inclusie	Mei-jun. 2020	2x forfait vergadering (128 euro)	Lijst met mogelijke samenwerkingspartners
2	Goedkeuren van de lijst.	Voorzitter	Bestuur	Sept. 2020	N.v.t.	Goedkeuring bestuur
3	Opstarten adviesraad inclusie, samen met de gekozen partner(s).	Coach inclusie	Adviesraad inclusie	Permanente vanaf jan. 2021	Projectbudget inclusie (6301,88 euro/jaar)	Lijst samenstelling adviesraad
4	Formuleren van bindende adviezen.	Coach inclusie	Adviesraad inclusie	Permanente vanaf mrt. 2021	Idem	Geformuleerde adviezen
5	Garanderen van doorstroom vanuit adviesraad naar bestuur.	Coach inclusie	Adviesraad inclusie en bestuur	Jan.-mrt. 2025	Idem	Nieuwe bestuurders
6	Evalueren van doorstroom naar bestuur.	Coach inclusie	Adviesraad inclusie en bestuur	Dec. 2025-Feb. 2026	Idem	Evaluatieverslag

### Operationele doelstelling 3.4

Tegen april 2021 hebben we een divers samengesteld co-creatie lab ontwikkeld dat inzet op cultureel ondernemerschap.

#### Indicator

De ontwikkelde praktijken van het lab

#### Norm

Niet van toepassing

Nr.	Hoofddactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
1	Oprichten van een werkgroep cultureel ondernemerschap.	Coach cultureel ondernemerschap	Team en vrijwilligers	Jan.-mrt. 2021	3x forfait vergadering (192 euro)	Lijst samenstelling werkgroep
2	Ontwikkelen van een strategie en praktijken voor het co-creatie lab met nieuwe culturele producten en/of diensten als resultaat.	Coach cultureel ondernemerschap	Werkgroep cultureel ondernemerschap	Permanent vanaf apr. 2021	Projectbudget et co-creatie lab (19.424,90 euro/jaar)	Ontwikkelde strategie en praktijken
3	Evalueren van strategie en praktijken.	Coach cultureel ondernemerschap	Werkgroep cultureel ondernemerschap	Jaarlijks in november vanaf 2021	1x forfait vergadering (64 euro)	Evaluatieverslag

## Strategische doelstelling 4: Vrijwilligers en vrijwilligersgroepen



Tegen het einde van de beleidsperiode is het vrijwilligersbeleid en de ondersteuning van onze vrijwilligers volledig geoptimaliseerd en geïmplementeerd.

Link met onze missie: 'Het Willemsfonds is dé sociaal-culturele vrijwilligersorganisatie.'

Impactindicator: Het Willemsfonds is een vloeibare en verbonden organisatie die mensen in onze maatschappij mobiliseert en engageert.

### Kadering van de doelstelling

Uit de contextanalyse blijkt dat het klassieke vrijwilligersengagement op de helling komt te staan door een veranderend maatschappelijk engagement van mensen. Daarom was het noodzakelijk dat we ons vrijwilligersbeleid herbekeken. Dit deden binnen ons vernieuwingstraject: van een logge, procedurele vereniging transformeerden we naar een vloeibare en verbonden organisatie waarbinnen ruimte is voor nieuwe vormen van vrijwillig engagement. Met dat laatste willen we in de beleidsperiode 2021-2025 verder experimenteren. Mensen willen aangesproken worden op basis van hun competenties en talent, want wat je graag doet, doe je ook goed. Daarom brengen we de drijfveren van onze vrijwilligers in kaart. Op die manier bewegen we ze naar een diepere vorm van participatie en engagement binnen de organisatie en dat op maat van elke vrijwilliger. We inspireren onze vrijwilligersgroepen, coachen hen in hun vrijwillig engagement en motiveren hen via ons premiesysteem om in te zetten op onze focusgebieden.

#### Indicator:

De graad van verwezenlijking van de operationele doelstellingen

#### Norm:

100%

### Operationele doelstelling 4.1.

Tegen begin 2021 is de nieuwe ondersteuning en begeleiding van vrijwilligers en vrijwilligersgroepen volledig geïmplementeerd.

#### Indicator

Graad van implementatie volgens de criteria opgenomen in de visie op vrijwilligersondersteuning.

**Norm**

100%

Nr.	Hoofddactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
1	Uitschrijven van een visie op ondersteuning van vrijwilligers en vrijwilligers-groepen.	Directeur	Vrijwilligers-coaches	Apr.-dec. 2019	N.v.t.	Visietekst
2	Vertalen van visie in brochure voor vrijwilligers.	Vrijwilligers-coaches	Coach communicatie	Jan.-apr. 2020	Communicatie-budget 2020	Nieuwe brochure
3	Implementeren en toepassen van visie tijdens vrijwilligerscafé's en andere contacten met vrijwilligers.	Directeur	Team	Permanente vanaf mrt. 2020	Project-budget vrijwilligerscafé's (3000 euro/jaar)	Planning en verslagen vrijwilligerscafé's
4	Evalueren van het eerste jaar van de nieuwe ondersteuning en begeleiding van vrijwilligers en vrijwilligers-groepen.	Directeur	Team	Mrt. 2021	N.v.t.	Evaluatieverslag
5	Na eventuele aanpassing wordt de begeleiding verder geïmplementeerd en permanent geëvalueerd via intervisiemomenten.	Directeur	Team	Jaarlijks in mrt. vanaf 2022	N.v.t.	Aangepast ondersteuningsbeleid voor vrijwilligers en vrijwilligersgroepen

**Operationele doelstelling 4.2.****Tegen 2021 beschikt het Willemsfonds over een gestructureerde vrijwilligerspool.****Indicator**

De vrijwilligerspool, die conform de GDPR-regelgeving is samengesteld en waarin minimaal volgende criteria opgenomen zijn:

- Persoonlijke doelen en verwachtingen
- Verwachtingen en ruilmiddelen van het Willemsfonds
- Individuele interesses en ideeën
- Competenties en ervaring
- Inzetbaarheid (tijd, energie, regio, ...)
- Afsprakennota
- Gedelegeerde opdrachten

**Norm**

Niet van toepassing

Nr.	Hoofdactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
1	Uitwerken van het concept van de digitale vrijwilligerspool en bevraging-methodiek.	Directeur	Vrijwilligers-coaches	Mei-sept. 2019	2x forfait vergadering (128 euro)	Operationele databank
2	Vrijwilligers en leden bevragen (online, telefonisch, via Rechtuit december 2019, tijdens vrijwilligerscafé,...) en aanvullen van databank.	Directeur	Vrijwilligers-coaches en administratief medewerker	Permanente vanaf dec. 2019	Zit in project-budget vrijwilligerscafé's (3000 euro/jaar)	Aangevulde databank
3	Registreren en evalueren van het bijkomend engagement van vrijwilligers i.f.v. de (boven)lokale en landelijke werking.	Directeur	Vrijwilligers-coaches	Permanente vanaf dec. 2019	N.v.t.	Aangevulde databank

### Operationele doelstelling 4.3.

Tegen eind 2022 is het digitale inspiratieplatform operationeel.

#### Indicator

Het digitale inspiratieplatform waarin minimaal volgende criteria opgenomen zijn:

- De Receptenmap met goede voorbeelden uit de praktijk en praktische richtlijnen voor verzekeringen, promomateriaal, communicatie,...
- Een inspiratiegids met kant-en-klare activiteiten waarbij de focus ligt op taal en literatuur, inclusie, cultureel ondernemerschap, duurzaamheid, onze liberale en vrijzinnig waarden,...

#### Norm

Niet van toepassing

Nr.	Hoofdactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
1	Jaarlijks aanvullen van de Receptenmap met goede voorbeelden uit de praktijk.	Directeur	Team	Jaarlijks jan.-mrt.	Drukkost papieren fiches	Aangepaste Receptenmap
2	Digitaliseren van de receptenmap.	Directeur	Coach communicatie en vormgever	Mei 2019-Dec. 2020	N.v.t.	Digitale receptenmap
3	Uitwerken van het concept voor de Receptenmap en inspiratiedatabank in één digitale tool.	Directeur	Team en vrijwilligers	Jan.-jun. 2022	6x forfait vergadering (384 euro)	Uitgewerkt concept

4	Bouwen van het inspiratieplatform.	Directeur	Webmaster en externe partner Procurios	Jul.-dec. 2022	10.000 euro in 2022	Operationeel inspiratieplatform
5	Permanent aanvullen van het inspiratieplatform.	Vrijwilligers-coaches	Team	Permanently vanaf jan. 2023	N.v.t.	Aangevuld inspiratieplatform

#### Operationele doelstelling 4.4.

Tegen maart 2020 is het geïnnoveerde premiesysteem operationeel.

#### Indicator

Het premiesysteem waarin minimaal volgende criteria opgenomen zijn:

- Emancipatie
- Maatschappelijke impact
- Gedragenheid
- Doelgroepbereik
- Creativiteit en innovatie
- Naambekendheid en zichtbaarheid
- ...

#### Norm

Niet van toepassing

Nr.	Hoofddactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Timing	Budget	Resultaatsindicator
1	Het premiesysteem wordt herzien en aangepast aan de nieuwe manier van werken.	Directeur	Team	Dec. 2019-Feb. 2020	2x forfait vergadering (128 euro)	Aangepast premiesysteem
2	Het premiesysteem wordt voorgelegd aan het bestuur en de algemene vergadering.	Voorzitter	Stemgerechtigde leden	Mrt. 2020	N.v.t.	Goedkeuring premiesysteem
3	Installatie van een jury die de premieaanvragen behandelt.	Vrijwilligers-coaches	Jury	Mrt. 2020	N.v.t.	Samenstelling jury
4	Het premiesysteem wordt gebruikt bij het ondersteunen van de vrijwilligersgroepen.	Vrijwilligers-coaches	Team en jury	Permanently vanaf apr. 2020	Budget premiesysteem (25.000 euro/jaar)	Ingediende en toegekende premieaanvragen
5	Evaluatie van het reglement en methodiek.	Vrijwilligers-coaches	Team en jury	Jaarlijks in nov. vanaf 2020	Forfait vergadering (64 euro)	Evaluatieverslag



## Strategische doelstelling 5: Interne werking en goed bestuur



Tegen eind 2025 is onze interne werking op vlak van personeelsbeleid, financiering, infrastructuur, kwaliteitszorg, goed bestuur, duurzaamheid en communicatie geoptimaliseerd.

Link met onze missie: 'Vanuit een liberale traditie kijken we met een vrijzinnig-humanistische visie naar de wereld.'

### Kadering van de doelstelling

Gedreven door de uitkomsten van onze zelfevaluatie en stakeholdersbevraging, doen we inspanningen om de kloof tussen het lokale en het landelijke niveau te verkleinen. We pakken bijgevolg onze interne communicatie nog verder aan. Onze waarden inspireren ons om permanent bij te leren en in te zetten op zelfontplooiing, ook op vlak van organisatievernieuwing. We waarderen de inzet van ons team en schenken bijzondere aandacht aan hun welzijn op het werk. De contextanalyse geeft aan dat mensen in de toekomst vooral bij willen leren over ondernemerschap en innovatie. Deze vaststelling, samen met het feit dat cultuursubsidies almaar dalen, deden ons beslissen om in de beleidsperiode 2021-2025 te focussen op duurzaam cultureel ondernemerschap. Het is een feit dat almaar meer mensen online op zoek gaan naar informatie over cultuur en vrijetijdsbesteding. We blijven bijgevolg investeren in de verdere uitbouw en gebruik van onze online aanwezigheid.

### Indicator:

De graad van verwezenlijking van de operationele doelstellingen.

### Norm:

100%

### Operationele doelstelling 5.1.

Tegen eind 2025 zijn het loopbaan- en het diversiteitsplan aangepast aan onze nieuwe manier van werken.

### Indicator

Het loopbaan- en diversiteitsplan is aangepast op het niveau van:

- Functiebeschrijving van de directeur
- Opleidingsplannen van het team
- Onthaal en welzijn van (nieuwe) medewerkers
- Vervangings- en permanentieopdrachten

### Norm

100%

Nr.	Hoofdadactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
1	Aanpassen van de functiebeschrijving van de medewerkers aan de nieuwe manier van werken.	Directeur	Werkgroep interne werking in samenspraak met team	Mrt.-mei 2020	4x forfait vergadering (256 euro)	Nieuwe functiebeschrijvingen
2	Permanent opvolgen en bijsturen van de functiebeschrijvingen en opleidingsplannen via plannings- en functioneringsgesprekken.	Directeur	Team	Permanent	Budget VTO-beleid (7065 euro/jaar)	-Individuele opleidingsplannen -Verslagen plannings- en functioneringsgesprekken

3	Op punt zetten van het onthaal- en welzijnsbeleid voor (nieuwe) medewerkers.	Directeur	Team	Jun. 2020	N.v.t.	Uitgeschreven onthaalbeleid
4	Bepalen en uitschrijven van vervangings- en permanentie-opdrachten.	Directeur	Team	Jun. 2020	2x forfait vergadering (128 euro)	Uitgeschreven vervangings- en permanentie-opdrachten

### Operationele doelstelling 5.2.

Tegen het einde van de beleidsperiode hebben we minimaal twee nieuwe inkomstenbronnen aangeboord.

#### Indicator

Het aantal nieuwe inkomstenbronnen

#### Norm

Minimaal 2

Nr.	Hoofddactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
1	Oprichten van een werkgroep cultureel ondernemerschap	Coach cultureel ondernemerschap	Team en vrijwilligers	Jan.-mrt. 2021	Zit bij OD 3.4	Lijst samenstelling werkgroep
2	In kaart brengen van mogelijke nieuwe inkomstenbronnen	Coach cultureel ondernemerschap	Wergroep cultureel ondernemerschap	Mrt.-jun. 2022	Project-budget cultureel ondernemerschap (12.563 euro/jaar)	Lijst met inkomstenbronnen
3	Organiseren van praktijken die inkomsten verwerven om financieel onafhankelijker te kunnen werken.	Coach cultureel ondernemerschap	Wergroep cultureel ondernemerschap	Permanen- vanaf sept. 2022	Idem	Evaluatiedossier van georganiseerde praktijken
4	Installeren van het analytisch opvolgen van projecten in boekhoudpakket.	Directeur	Administratief medewerker	Dec. 2019- feb. 2020	N.v.t.	Analytische projectboekhouding

### Operationele doelstelling 5.3.

Tegen het einde van de beleidsperiode is het aangepaste kennismanagementsysteem, als deel van Q-Willems, geïmplementeerd binnen het landelijk niveau van het Willemsfonds.

#### Indicator

De graad van implementatie van het aangepaste kennismanagementsysteem

#### Norm

100%

Nr.	Hoofdadactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
1	Herdefiniëren van het huidige kennismanagementsysteem i.f.v. de nieuwe manier van werken en mogelijkheden van het WF-platform.	Directeur	Bestuur en team	Mrt.-mei 2023	2x forfait vergadering (128 euro)	Hernieuwd kennismanagement systeem
2	Procesmatig toepassen van het kennismanagementsysteem binnen het landelijk niveau.	Directeur	Bestuur en team	Permanente vanaf jun. 2023	N.v.t.	Intervisieverslagen
3	Tweejaarlijks evalueren en bijsturen van het kennismanagementsysteem.	Directeur	Bestuur en team	Nov. 2025	2x forfait vergadering (128 euro)	Evaluatieverslag met prijsindicatie voor implementatie op lokaal niveau
4	Na proefperiode: toepassen van het kennismanagementsysteem binnen alle geledingen.	Directeur	Bestuur, team en vrijwilligers(groepen)	Vanaf 2026	Voor beleidsperiode 2026-2030	Evaluatieverslagen van toepassing binnen alle geledingen

### Operationele doelstelling 5.4.

Tegen eind 2026 is het Willemsfonds ingetrokken in een nieuw of aangepast hoofdkwartier.

#### Indicator

Het nieuwe of aangepaste hoofdkwartier

#### Norm

Minimaal zijn alle gebreken, opgenomen in het evaluatieverslag, weggewerkt

Nr.	Hoofdadactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
1	Opstellen evaluatieverslag met alle gebreken.	Directeur	Afvaardiging bestuur en Willemsfonds Gent	Voorjaar 2019	N.v.t.	Evaluatieverslag
2	Overleg met stadsbestuur Gent om renovatie- en aanpassingsmogelijkheden in kaart te brengen en indien mogelijk uit te voeren.	Directeur	Afvaardiging bestuur, Willemsfonds Gent en stadsbestuur Gent	Sept. 2019-dec. 2024	N.v.t.	Vergaderverslagen
3	Beslissen om al dan niet te verhuizen.	Directeur	Bestuur en team	Geheel 2025	N.v.t.	Beslissing bestuur
4	Uitvoeren van de beslissing.	Directeur	Bestuur	Vanaf 2026	Bestemd fonds aan te leggen in 2026	Aangepast/nieuw gebouw

### Operationele doelstelling 5.5.

Tegen het einde van de beleidsperiode is onze visie op goed bestuur volledig geïmplementeerd.

#### Indicator

Het aantal uitgevoerde criteria zoals beschreven in de visie op goed bestuur:

- Werk maken van nieuwe statuten en intern reglement
- Bestuursprofielen uitschrijven en het bestuur samenstellen op basis van deze profielen
- Evaluatieprocedure ontwikkelen voor het bestuur
- Werkgroep interne werking evalueert en actualiseert het beleid rond goed bestuur
- Directeur heeft een intakegesprek met de bovenlokale en nationale bestuurders en overhandigt het onthaalpakket
- Transparante interne communicatie
- Vertegenwoordiging van landelijk bestuur op (boven)lokale activiteiten via een maandelijks activiteitenkalender
- Het samenbrengen van (boven)lokale vertegenwoordigers van het Willemsfonds in intervisiegroepen
- Uitwerken van een stakeholderbeleid

#### Norm

100%

Nr.	Hoofdactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
1	Uitwerken van de tools i.f.v. de visie op goed bestuur, de nieuwe statuten en het intern reglement.	Coach interne werking	Werkgroep interne werking	Jan.-dec. 2020	6x forfait vergadering (320 euro)	Uitgewerkte tools
2	Implementeren van de tools.	Coach interne werking	Bestuur, team en werkgroep interne werking	Jan. 2021-dec. 2025	Budget interne werking (800 euro/jaar)	Registratie van het gebruik van de tools
3	Evalueren en eventueel bijsturen van de visie op goed bestuur en de nieuwe organisatiestructuur.	Coach interne werking	Bestuur, team en werkgroep interne werking	Vanaf 2021 jaarlijks in nov.	N.v.t.	Evaluatieverslag

### Operationele doelstelling 5.6.

Tegen het einde van de beleidsperiode is de visie op duurzaamheid volledig geïmplementeerd.

#### Indicator

Graad van implementatie van de visie, inclusief actieplan, volgens de criteria opgenomen in de visie.

#### Norm

100%

Nr.	Hoofdactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
1	Samenstellen werkgroep of uitbreiden werkgroep cultureel ondernemerschap.	Coach cultureel ondernemerschap	Werkgroep cultureel ondernemerschap en vrijwilligers	Sept. 2021	N.v.t.	Lijst samenstelling werkgroep
2	Schrijven visietekst.	Coach cultureel ondernemerschap	Werkgroep	Sept.-dec. 2021	3x forfait vergadering (192 euro)	Visietekst
3	Goedkeuren visietekst door bestuur.	Voorzitter	Bestuur	Jan. 2022	N.v.t.	Beslissing bestuur
4	Visie vertalen voor vrijwilligersgroepen.	Coach cultureel ondernemerschap	Vrijwilligerscoaches en coach communicatie	Jan. 2022	N.v.t	Vertaling in alle communicatiekanalen
5	Implementeren van visie door organiseren van duurzame praktijken.	Coach cultureel ondernemerschap	Werkgroep	Jan. 2022 – Dec. 2025	Projectbudget duurzaamheid (2885,60 euro/jaar)	Vertaling op alle communicatiekanalen
6	Jaarlijks evalueren en eventueel bijsturen van de visie en praktijken.	Coach cultureel ondernemerschap	Werkgroep	Vanaf 2022 jaarlijks in nov.	1x vergaderbudget (64 euro)	Evaluatieverslag

### Operationele doelstelling 5.7.

Tegen december 2025 is het nieuwe communicatieplan uitgevoerd en geïmplementeerd.

#### Indicator

De graad van uitvoering van het communicatieplan 2021-2025

#### Norm

100%

Nr.	Hoofdactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
1	Uitschrijven van een algemeen communicatiebeleid met SMART geformuleerde doelstellingen, uitgewerkte doelgroepen en een duidelijke kanaalkeuze.	Directeur	Coach communicatie	Jan.-apr. 2020	Algemeen communicatiebudget (33500 euro/jaar)	Communicatieplan 2021-2025
2	Uitvoeren van het algemeen communicatieplan.	Coach communicatie	Bestuur, team en vrijwilligersgroepen	Permanente vanaf 2021	Idem	Jaarlijks evaluatieverslag

3	Opmaken van afzonderlijk communicatieplan per (bovenlokaal) project.	Directeur	Coach communicatie en team	Permanen- vanaf 2020	8% van elk project- budget gaat naar commu- nicatie en promotie	Communicatieplan per project
---	--	-----------	----------------------------	----------------------------	---	------------------------------

### Operationele doelstelling 5.8.

Tegen eind 2020 gebruikt iedereen binnen het Willemsfonds de nieuwe huisstijl om de vereniging te promoten.

#### Indicator

Het aantal vrijwilligersgroepen dat de nieuwe huisstijl gebruikt.

#### Norm

100%

Nr.	Hoofdactie	Verantw.	Uitvoerder(s)	Periode	Budget	Resultaatsindicator
1	Verzamelen van communicatie- en promotiemateriaal in oude huisstijl.	Directeur	Team, bestuur en vrijwilligers	Jan.-dec. 2020	N.v.t.	Ingezameld materiaal
2	Belonen van vrijwilligersgroepen die oud materiaal indienen met waardebon.	Directeur	Team	Jan.-dec. 2020	Nog te bepalen	Uitgedeelde waardebonnen

### Operationele doelstelling 5.9.

Tegen eind 2023 gebruiken alle vrijwilligersgroepen het WF-platform.

#### Indicator

Aantal vrijwilligersgroepen dat gebruikmaakt van het WF-platform

#### Norm

100%

Nr.	Hoofdactie	Verantw.	Uitvoerder	Periode	Budget	Resultaatsindicator
1	Permanen- evalueren van het WF-platform.	Coach communicatie	Team en vrijwilligers	Permanen- vanaf 2019	N.v.t.	Statistieken
2	Uitbreiden en aanpassen van het WF-platform	Webmaster	Procurios	Permanen- vanaf 2019	10.000 euro per jaar	Document met voorstel voor aanpassingen en prijsopgave
3	Organiseren van vormingen over het WF-platform voor vrijwilligers en personeel.	Directeur	Webmaster	Permanen- vanaf 2019	Zit in project- budget vrijwilligers- café's (3000 euro/jaar)	Verslagen en deelnemerslijsten
4	Trainen van vrijwilligers die op	Webmaster	Vrijwilligers	Permanen-	Zit in project-	Verslagen en deelnemerslijsten

hun beurt andere vrijwilligers leren werken met het WF-platform (train-the-trainer).			vanaf 2020	budget vrijwilligers-café's (3000 euro/jaar)	
--	--	--	------------	--	--



## Deel 2: Zakelijk deel

### 5. Afstemming tussen het inhoudelijke en het zakelijke plan

In dit deel maken we de verbinding tussen het inhoudelijke en het zakelijke deel door voor een aantal domeinen onze zakelijke keuzes in functie van de uitvoering van onze doelen aan te geven. Deze domeinen zijn: goed bestuur, organisatiestructuur en -cultuur, kwaliteitszorg, medewerkers, financiën, infrastructuur, kennis- en informatiemanagement en communicatie.

#### Goed bestuur

Geïnspireerd door ons liberaal-vrijzinnig waardenkader, waarin transparantie, ethische reflectie en eigenaarschap centraal staan, legden we de laatste jaren een sterk fundament voor goed bestuur binnen het Willemsfonds. In ons beleidsplan 2016-2020 wijdden we een volledige doelstelling aan dit onderwerp, meer bepaald OD 6.2. In dat kader legde onze werkgroep interne werking in de periode 2016-2019 een co-creatief vernieuwingstraject af (zie p. 4) waarbij, binnen de hertekening van onze organisatiestructuur, de principes van goed bestuur uitgebreid aan bod kwamen.

Het Willemsfonds erkent dus de kracht en noodzaak van de principes van goed bestuur<sup>1</sup> en engageert zich om ze aan te wenden binnen de gehele werking. Dit weerspiegelt zich ook in onze missie waarin we het belang van de principes van de vrije democratie onderstrepen. We formuleerden ook een specifieke operationele doelstelling over goed bestuur, meer bepaald OD 5.5 op p. 50.

#### Goed bestuur binnen het Willemsfonds

Een groot aantal vrijwilligers en diverse andere interne en externe stakeholders engageren zich voor en dragen actief bij aan de werking van onze organisatie. We benadrukken het ook in onze missie en visie: voor ons telt elke mening, elk verhaal. Dit vindt uiteraard zijn neerslag in onze toepassing van de principes van goed bestuur.

Transparantie, verantwoording, een evenwichtige bestuursamenstelling, een duidelijke rol- en bevoegdheidsverdeling en een helder stakeholdersbeleid zijn pas efficiënt als de basis waarop ze steunen solide is. Binnen het Willemsfonds wordt die basis gevormd door de statuten en het intern reglement. Deze basisdocumenten werden grondig onder handen genomen door de werkgroep interne werking en op 12 december 2019 goedgekeurd door onze algemene vergadering. Daarbij werden de samenstelling, rol en bevoegdheden van de algemene vergadering, het bestuur, de directie, het personeel en diverse werkgroepen herbekeken en gedefinieerd. De verschillende verantwoordelijkheden zijn duidelijk onderscheiden en afgebakend. Ook stelden we regels op voor absenteïsme en gefaseerd aftreden van bestuursleden van ons bestuur. Zo kwamen we tegemoet aan een aantal verbeterpunten die naar boven kwamen tijdens onze zelfevaluatie (zie p. 24). Vanaf 2020 worden de statuten en het huishoudelijk reglement elk jaar gecheckt en indien nodig aangepast.

#### Hoe organiseren we, vanuit onze missie en doelen, transparantie en verantwoording van en in ons bestuur?

- Binnen het Willemsfonds ziet de keten van controle en verantwoording er als volgt uit: de algemene vergadering controleert de werking van het bestuur. Het bestuur controleert op haar beurt de werking van de directeur. De directeur ziet toe op de dagelijkse werking van het personeel en de organisatie als geheel.
- We vinden persoonlijke groei en het verwerven van nieuwe inzichten bij al onze stakeholders essentieel (cfr. onze missie). Via kritische zelfevaluatie en -reflectie streven we hiernaar. Zo staat het bestuur één keer per jaar stil bij haar eigen functioneren en werken. De relatie met de directeur vormt hierbij een bijzonder aandachtspunt. Dit komt tegemoet aan de zwakte die we na de zelfevaluatie detecteerden. De resultaten van deze zelfevaluatie worden besproken tijdens de jaarlijkse algemene vergadering in maart als deel van het moreel verslag. Ook op (boven)lokaal niveau stimuleren we zelfevaluatie en -reflectie via de toolbox "IKZ voor vrijwilligersgroepen" die deel uitmaakt van Q-Willems.
- De uitvoering van de missie op lange termijn financieel gezond aansturen, is elementair. Daarom licht de penningmeester elk kwartaal de financiële toestand en planning toe aan het bestuur. Dit overleg wordt telkens voorbereid door de penningmeester in samenwerking met de administratief medewerker en de directeur. Elk jaar in juli gebeurt er een halfjaarlijkse boekhoudkundige controle door onze

<sup>1</sup> We baseren ons op de Leidraad Corporate Governance voor de cultuursector van het Bilzen Fonds.



accountant. Ze geeft hierover elk jaar in september tekst en uitleg aan het bestuur. Op elke algemene vergadering vormt het financieel luik een belangrijk onderdeel waarbij vooral de nadruk ligt op de doelstellingen in het beleidsplan en de grote projecten.

- De strategische en financiële keuzes m.b.t. onze grote projecten staan op elke vergadering van het bestuur geagendeerd. Ook lichten de trekkers van de verschillende werkgroepen hun vorderingen op regelmatige basis toe.
- Elk kwartaal krijgt het bestuur een stand van zaken van de uitvoer van het beleidsplan. Deze wordt gegeven door de verantwoordelijken die toegekend werden aan de verschillende doelen en hoofdacties. Dit zijn ofwel personeelsleden of (boven)lokale/landelijke vrijwilligers. Op die manier moedigen we actief eigenaarschap binnen onze organisatie aan.
- Het bestuur komt minstens tien keer per jaar samen. Aan de ene kant garanderen we zo continuïteit binnen een langetermijnvisie en -beleid. Aan de andere kant blijft het bestuur permanent op de hoogte van de dagelijkse werking. Vier keer per jaar gaat ons bestuur op bezoek bij een vrijwilligersgroep. We ontwikkelden een co-creatieve methodiek waarbij in groepjes nagedacht wordt over onze waarden, communicatie, uitstraling, impact, enzovoort. De groepsuitkomsten worden daarna in plenum besproken. We nemen ruim de tijd om elkaar te leren kennen, om ideeën en goede voorbeelden uit te wisselen. Zo dichten we de kloof tussen het lokale en landelijke niveau.
- Uit onze zelfevaluatie (zie p. 24) blijkt dat de leden van het bestuur te weinig aanwezig zijn op (boven)lokale activiteiten. Lokale vrijwilligers stellen de aanwezigheid van landelijke bestuurders erg op prijs. Om hieraan tegemoet te komen wordt er tijdens elke bestuursvergadering van een activiteitenkalender voorgesteld en worden de aanwezigheden op die activiteiten verdeeld. Op de volgende vergadering volgt dan een korte evaluatie van deze (boven)lokale bezoeken.
- We evolueerden van één naar twee algemene vergaderingen per jaar. De eerste vergadering van het jaar vindt plaats in maart, de tweede in november. Hiermee komen we tegemoet aan het verbeterpunt uit onze zelfevaluatie.
- Tijdens de vrijwilligerscafés toetsen onze vrijwilligerscoaches strategische beslissingen en denkpistes af bij onze lokale vrijwilligers. Ze nemen feedback mee naar het teamoverleg, waarna de directeur het bestuur hierover brieft.
- Het tijdig verspreiden van correcte informatie is essentieel om een organisatie vlot en transparant te laten werken. We bezorgen daarom systematisch, per e-mail, alle vergaderverslagen van het bestuur en de algemene vergadering aan alle vrijwilligers actief binnen het Willemsfonds en dit ten laatste 10 werkdagen nadat de vergadering heeft plaatsgevonden.

### **Wat is de samenstelling, rol en bevoegdheden van onze bestuursorganen?**

We haalden reeds aan dat we eigenaarschap en persoonlijke ontwikkeling erg belangrijk vinden. Daarom installeren we werkgroepen die elk verantwoordelijk zijn voor een (of meerdere) doelstelling(en) en de daaraan gekoppelde acties uit ons beleidsplan. In de beleidsperiode 2021-2025 gaan we hierin nog een stap verder (zie onze visie op participatie op p. 6).

We zitten momenteel volop in de transitie naar een afgeslankt bestuur (12 i.p.v. 17 raadsleden) dat is samengesteld op basis van competenties. De werkgroep interne werking hiervoor bestuursprofielen op (zie OD 5.5 op p. 50). Het uitgangspunt is een evenwichtige samenstelling, rekening houdend met talent, diversiteit en differentiatie. Zo komen we tegemoet aan het verbeterpunt dat naar boven kwam in onze zelfevaluatie. In de profielen waar we naar op zoek gaan leggen we focus op onderstaande competenties, ervaring of achtergrond:

- Het werken met diverse en/of interculturele doelgroepen en/of andere kansengroepen (OD 3.1 en 3.3 op p. 40)
- Taal, literatuur, storytelling,... (OD 1.2 t.e.m. 1.5 vanaf p. 33)
- Educatie en onderwijs (OD 2.2 op p. 39)
- (Cultureel) ondernemerschap (OD 3.4 op p. 42 en 5.2 op p. 48)
- Communicatie en PR (OD 5.7 op p. 51)
- Europese projectwerk en wetgeving (OD 1.2 op p. 33)

We gaan binnen onze interne en externe stakeholders op zoek naar deze profielen.

Andere belangrijke competenties zoals kennis over personeelsbeleid, organisatievernieuwing, financiën en wetgeving zijn al aanwezig binnen ons bestuur.

Voor de functie van voorzitter stelden we aantal specifieke competenties op. Hij/zij vormt het primair aanspreekpunt van onze organisatie en is verantwoordelijk voor het functioneren van het bestuur. Sinds 30 november 2019 hebben we een nieuwe voorzitter en ondervoorzitter met de nodige bagage en competenties. Zij vervolledigen het mandaat van hun voorgangers. In 2022 start het nieuw samengesteld bestuur aan haar vierjarig mandaat.

Uiteraard houden we binnen ons bestuur ook rekening met de genderverdeling (momenteel zijn 4 van de 17 raadsleden een vrouw) maar we leggen onszelf hier geen quota voor op.

We passen een graduele afslanking toe en vervangen aftredende raadsleden sinds 2019 niet meer. De duur van de bestuursmandaten schroefden we terug van vijf naar vier jaar. Een bestuurder is éénmaal herbenoemer. Zo garanderen we dat er op tijd nieuw bloed in het bestuur komt.

Ondertussen zoeken we binnen onze interne en externe stakeholders naar de juiste profielen voor nieuwe raadsleden. Onze vrijwilligerspool (zie OD 4.2 op p. 44) zal ons hierbij zeker kunnen helpen.

We ontwikkelen een onthaalbeleid en -pakket voor nieuwe landelijke en bovenlokale bestuurders. Het onthaal gebeurt door de directeur. Tijdens het intakegesprek staan we stil bij de verantwoordelijkheden, verplichtingen en verwachtingen van de nieuwe bestuurder. Dit kwam als verbeterpunt naar voor in onze zelfevaluatie (zie p. 24).

Aangezien in onze doelen sterk de nadruk wordt gelegd op het naar buiten treden van het Willemsfonds en onze maatschappelijke impact, maakt onze coach communicatie, die eveneens woordvoerder van het Willemsfonds is, deel uit van het bestuur. Hij heeft een adviserende functie en brengt o.a. één keer per kwartaal een overzicht van het Willemsfonds in de pers. Via deze vertegenwoordiging heeft ook het personeel een stem in het bestuur.

Het bestuur opereert op strategisch niveau, vanuit een ethische opstelling, met de missie en ons waardenkader als bril. Het team en onze werkgroepen werken operationeel met de doelstellingen en acties in ons beleidsplan als leidraad. Vóór ons vernieuwingstraject bestond hierover nogal wat onduidelijkheid wat zorgde voor spanningen tussen het operationele en het strategische niveau. Deze spanningen haalden we weg door beide niveaus samen te laten werken aan een duidelijke rol- en taakverdeling met heldere bevoegdheden. Deze afspraken vonden een weerslag in ons nieuw intern reglement.

Het dagelijks bestuur bestaat uit de voorzitter, ondervoorzitter, secretaris, penningmeester, personeelsverantwoordelijke en directeur. Dit orgaan komt enkel samen in noodgevallen, bijvoorbeeld om dringende personeelszaken te bespreken.

De directeur maakt volwaardig deel uit van het bestuur en vormt zo nog meer dan daarvoor de informatieve schakel tussen het strategische en het operationele niveau. Zij geeft gevraagd en ongevraagd de nodige informatie. De functieomschrijving van de directeur, met daarin de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, wordt door de werkgroep interne werking op punt gezet (zie OD 5.1 op p. 47). Hiermee komen we tegemoet aan het verbeterpunt uit onze zelfevaluatie.

Het bestuur neemt een werkgeversrol op zich, stelt de directeur aan en neemt ook het functioneringsgesprek met haar af. Er is, samen met de directeur, ook altijd een afvaardiging van het bestuur betrokken bij het aanwerven van andere personeelsleden.

Vroeger kreeg elke vrijwilligersgroep per begonnen schijf van 50 leden één stem in de algemene vergadering. Aangezien er steeds meer vrijwilligersgroepen zonder leden zijn (thema-groepen, satellietafdelingen,...) en we hier in de toekomst nog meer op gaan inzetten, pasten we deze regel aan. Voortaan heeft elke erkende vrijwilligersgroep binnen het Willemsfonds één stem in de algemene vergadering.

We vinden het belangrijk dat zowel de algemene vergadering als het bestuur discussiëren en beslissen over een aantal fundamentele zaken zoals onze missie, het algemeen beleid en strategie, financieel beheer, de eigen werkwijze en taakverdeling en de relatie met de directeur. We voorzien tijdens vergaderingen dan ook voldoende tijd voor vragen en het uitwisselen van ideeën.

Bovenstaand punt toont aan dat ons bestuur en de algemene vergadering ook nauw betrokken zijn in de beleidsplanmethodiek en uitgebreide inspraak hadden tijdens het gehele proces. In het beleidsplanningsteam zetelde ook een delegatie van het bestuur, aangevuld met de directeur.

De beleidsperiodes en de mandaten van de bestuurders lopen alternerend. Op die manier creëren we continuïteit en langetermijnperspectief binnen het algemeen beleid. Vanaf 2022 installeren we een gefaseerd rooster van aftreden voor de bestuursleden. Hiermee zorgen we tijdig voor voldoende nieuw bloed binnen het bestuur.

De werkgroep interne werking verrichtte de afgelopen jaren erg nuttig werk. Deze groep blijft dan ook onze werking monitoren en evalueren. De werkgroep fungeert als een adviesorgaan voor het bestuur op vlak van organisatiestructuur, goed bestuur en stakeholdersbeleid (zie OD 5.5 op p. 50).

### Hoe betrekken we interne en externe stakeholders bij (strategische) beslissingen?

Omdat we sterker naar buiten willen treden met onze opinies en praktijken, is draagvlak en acceptatie bij onze interne en externe stakeholders essentieel. Dit bevorderen we door in te zetten op de juiste communicatie voor onze stakeholders (zie OD 5.7 op p. 51), hen deel te maken van onze kwaliteitszorg (zie OD 5.3 op p. 48) en hen te betrekken binnen onze bestuursorganen (zie OD 3.3 op p. 42 en OD 5.5 op p. 50).

Tijdens inhoudelijke en ideologische denkdagen (zie OD 2.3 op p. 39) zorgen we er, samen met onze stakeholders, voor dat we vanuit een ethische reflectie stilstaan bij de langetermijnvisie van onze organisatie. We positioneren onze waarden en praktijken in de steeds veranderende samenleving, denken na over werkende antwoorden op samenlevingsvraagstukken en de impact die we hierbij nastreven.

Bij de opmaak van dit beleidsplan voerden we een uitgebreide stakeholdersbevraging uit (zie p. 28). Het beleidsplanningsteam bracht hiervoor al onze stakeholders in kaart. De input van onze stakeholders namen we mee in onze beleidsopties en -uitdagingen.

Het beleidsplanningsteam was erg divers samengesteld (zie Inleiding op p. 3) met een vertegenwoordiging van diverse interne en externe stakeholders. Hetzelfde doen we met onze werkgroepen: ook hier zorgen we voor een evenwichtige samenstelling van interne en externe stakeholders.

### Waarin willen we verder groeien en welke initiatieven gaan we daarvoor nemen?

De werkgroep interne werking legde een solide basis voor de principes van goed bestuur. We detecteren onderstaande actiepunten:

- We blijven onze organisatiestructuur permanent monitoren en indien nodig aanpassen. We zetten in het verleden te weinig in op dergelijke organisatievernieuwing met een logge structuur als gevolg. De werkgroep interne werking zal bijgevolg op geregelde tijdstippen samenkomen, bijvoorbeeld na elke zelfevaluatie van het bestuur.
- We werken een stakeholdersbeleid uit waarin we een aantal duidelijke stappen definiëren: inventariseren en analyseren van de interne en externe stakeholders; strategiebepaling; communiceren en samenwerken; evalueren en meten. De werkgroep interne werking neemt dit mee op in haar takenpakket. Doel is om ook in andere vijvers dan enkel de liberaal-vrijzinnige te vissen en zo meer zuurstof en ruimte te creëren voor innovatie, creativiteit en nieuwe inzichten. Op die manier smeden we nieuwe vitale coalities.
- We brengen onze (boven)lokale vertegenwoordigers in externe organen zoals cultuurraden, externe raden van bestuur, enzovoort samen in intervisiegroepen. Dit geeft hen de mogelijkheid zich onze waarden nog meer eigen te maken en tegelijkertijd te leren van elkaar.
- Instroom van nieuwe vrijwilligers in onze bestuursorganen vinden we essentieel. De adviesraad inclusie doet bindende voorstellen aan ons bestuur en verlaagt drempels voor een inclusieve werking, om zo o.a. de instroom van nieuwe vrijwilligers in het bestuur te garanderen (zie OD 3.3 op p. 42).

## Organisatiestructuur en -cultuur

De structuur van onze organisatie werd lange tijd niet in vraag gesteld. Hier bracht ons vernieuwingstraject verandering in. We evolueerden van een intern gerichte organisatie met een hiërarchische structuur naar een vloeibaar en verbonden Willemsfonds, dat, vanuit een kritische reflex, haar organisatiestructuur en -cultuur permanent onder de loep neemt (zie OD 5.1, OD 5.3 en OD 5.5 vanaf p. 47). Onze strategische doelen en missie gebruiken we hierbij als toetssteen. Dit is een aandachtspunt voor zowel de werkgroep interne werking, het team als het bestuur die dan ook actief hun verantwoordelijkheid hierin nemen. We gaan het gesprek met onze achterban aan – bijvoorbeeld tijdens onze denkdagen (zie OD 2.3 op p. 39) – en laten ons permanent inspireren door onze omgeving en missie.

### **Sterke individuen in een netwerkstructuur**

Het vernieuwingstraject betekende ook een hertekening van de functies en taken van het team en het bestuur. Inhoudelijke, thematische expertise vormt nu het fundament van onze werking. Ons liberaal-vrijzinnig DNA stimuleert ons daarbij om steeds te vertrekken vanuit gelijkheid, eigenaarschap en samenwerking. Personeel- en bestuursleden nemen vanuit hun expertise eigenaarschap op: ze inspireren en adviseren anderen vanuit hun talenten. Zo groeit de collectieve intelligentie binnen onze organisatie. Deze manier van werken zorgt voor voldoening omdat men de ruimte krijgt om eigen initiatieven en praktijken te ontwikkelen. Ook wordt de verbinding tussen individuen bevorderd, aangezien samenwerking beschouwd wordt als een logische keuze binnen onze netwerkstructuur.

### **Communicatie, overleg en afstemming**

Onze werkgroepen en het team vormen samen een aantal zelfsturende teams, samengesteld op basis van talent en expertise. Zij nemen verantwoordelijkheid voor en hebben het eigenaarschap over bepaalde doelen en acties in dit beleidsplan. Binnen deze teams ontstaan overleg en afstemming op een organische manier. Zo niet, dan initieert de verantwoordelijke van het doel of de actie dit. We verzekeren inspraak en dwarsverbanden tussen teams door aparte overlegorganen mogelijk te maken (vb. planningsgroep communicatie, overleg vrijwilligerscoaches,...).

Het team zit minstens één keer per maand samen. Iedereen draagt agendapunten aan. De directeur verzamelt deze en plant overlegmomenten in. We maken een onderscheid tussen werkoverleg (inclusief informatie-uitwisseling en briefing), systeemoverleg (over rol- en taakverdeling, intervisiemomenten) en strategisch overleg (een helikopterzicht over het beleid).

Onze coach communicatie monitort de interne communicatie en onderlinge afstemming. Hij reikt hiervoor tips en ideeën aan zodat we onderling efficiënter en oplossingsgerichter communiceren.

### **Beslissingsbevoegdheid**

Verantwoordelijkheid nemen en eigenaarschap ontwikkelen betekent ook dat er ruimte moet zijn voor het zelf nemen van beslissingen, binnen de aangegeven operationele kaders van het beleidsplan en de functieprofielen. We verwachten van onze medewerkers ook dat ze die beslissingsbevoegdheid opnemen en hierover transparant communiceren. Op die manier stimuleren we ondernemerschap binnen het Willemsfonds. Ook onze werkgroepen werken zelfstandig aan inhoudelijke doelen en acties, met een mandaat van ons bestuur. Zij communiceren op een transparante manier over hun werking en beslissingen.

Tijdens overlegmomenten besteden we de nodige aandacht aan het helder verwoorden en op papier zetten van de genomen beslissingen. Op die manier betrekken we de aanwezigen bij de besluitvorming en denken we samen na over hoe we de genomen beslissingen op een transparante manier communiceren naar onze stakeholders.

Voor een uitgebreidere visie op besluitvorming en bevoegdheden binnen het Willemsfonds verwijzen we naar onze visie op goed bestuur op p. 54.

### **Leiderschap**

Het feit dat we sterk focussen op eigenaarschap in een verbonden netwerkstructuur, geeft aan dat we bij leiderschap niet denken aan één sturende directeur of voorzitter. De eindverantwoordelijke op operationeel niveau, de directeur, en die op strategisch niveau, de voorzitter, vormen een tandem die creatieve ideeën en inspiratie aanreikt aan de personeelsleden, de bestuursleden, de vrijwilligers,... Zij faciliteren eigenaarschap en bewaren steeds het helikopterzicht over onze gehele werking, vertrekkende van de vastgelegde doelen en acties, met de missie als leidraad. Ze creëren ruimte voor het nemen van risico's en mislukking en stimuleren het gesprek hierover. Ze initiëren verbindingen binnen en buiten het Willemsfonds die zijn gebaseerd op vertrouwen en open dialoog.

### **Organisatiecultuur**

Ons vernieuwingstraject startte een aantal jaar geleden met een cultuurmeting die we uitvoerden bij het bestuur en het team. Samen onderschreven we toen de ambitie om te evolueren van een logge, naar binnen gerichte organisatie naar een efficiënte, wendbare organisatie die actief verbindingen aangaat en creativiteit binnen haar werking bevordert. Aangezien het tijd vraagt om de cultuur binnen een organisatie te veranderen, trokken we hier voldoende tijd voor uit zodat we als organisatie, samen, bewust de juiste keuzes konden maken. We voorzagen tal van overlegmomenten waarbij we ideeën aftoetsten, inbreng verzamelden, samen

droomoefeningen maakten en onze maatschappelijke impact bepaalden. We wilden samen leren van ons verleden, om zo te kunnen evolueren naar een organisatie waarbinnen kwaliteitscultuur centraal staat. Zo legden alle geledingen binnen het Willemsfonds een gemeenschappelijk traject af, waarbij afstemming, collectieve identiteit en vertrouwen de uitgangspunten waren.

## Medewerkers

In ons vernieuwingstraject kozen we er expliciet voor te evolueren naar een netwerkstructuur die gestoeld is op gelijkwaardigheid en transparante communicatie. Een dergelijke structuur neemt drempels weg waardoor een klimaat ontstaat dat dialoog tussen de verschillende organen bevordert. Dit zorgt ervoor dat bezorgdheden, ideeën en vragen met betrekking tot het medewerkersbeleid openlijk besproken worden zonder dat hiërarchische structuren een belemmering vormen. Op die manier maken we van het medewerkersbeleid een gedeelde verantwoordelijkheid van zowel de medewerkers zelf, het bestuur, de directeur en de werkgroep interne werking. In dit beleidsplan wijden we operationele doelstelling 5.1 op p. 47 aan ons medewerkersbeleid.

We onderscheiden vier dimensies in ons medewerkersbeleid. Hieronder geven we aan welke acties we ontwikkelen en welke instrumenten we inzetten om te komen tot een evenwichtig medewerkersbeleid.

### 1) Instrumentele dimensie

Onze administratief medewerker en directeur beschikken over voldoende administratieve, juridische en organisatorische kennis en kunde om een vlotte werking te garanderen. Ook bepaalde bestuurders hebben de nodige HR-kennis en zijn hierover te allen tijde te raadplegen. We onderhouden heel nauwe contacten met Sociare en ons sociaal secretariaat om ons bij te staan indien nodig. Administratieve, juridische en organisatorische vragen van medewerkers worden binnen de 72 uur behandeld en beantwoord. We installeerden in 2019 een volledig anonieme sollicitatieprocedure en breken daarmee een lans voor meer diversiteit en minder discriminatie op de werkvloer.

### 2) Mensgerichte dimensie

Onze liberale waarden inspireren ons om de medewerker als mens centraal te stellen. De directeur stimuleert tijdens de functioneringsgesprekken een open gesprekscultuur, gebaseerd op wederzijds vertrouwen, waardoor ook delictere onderwerpen, zoals jobrotatie, een aangepast takenpakket n.a.v. langdurige ziekte,... bespreekbaar zijn. We dragen het psychisch en lichamelijk welzijn van onze personeelsleden hoog in het vaandel. We streven daarbij naar vrije en ondernemende werknemers die met hun talenten aan de slag gaan. We zijn er namelijk van overtuigd dat dit de voorwaarde is voor gelukkige werknemers. Zo ondernamen de personeelsleden tijdens het veranderingstraject een droomoefening over hun ideale takenpakket. Ook lieten we ons inspireren door de Theory of Change methode van de Sociale Innovatiefabriek. Want we zijn ervan overtuigd dat een job met maatschappelijke impact zorgt voor voldoening. Thuiswerk en flexibele uren zijn goed ingeburgerd binnen het Willemsfonds. In de nieuwe beleidsperiode zetten we nog sterker in op de ontwikkeling van onze medewerkers door meer VTO-middelen uit te trekken.

### 3) Organisatorische dimensie

Het Willemsfonds zette de laatste jaren heel wat stappen vooruit op vlak van organisatieontwikkeling. Dit werd, o.a. tijdens functioneringsgesprekken, geïnitieerd door het personeel waarna de directeur ermee aan de slag ging. Samen met onze werkgroep interne werking gaven de medewerkers aan klaar te zijn voor een hedendaagse, efficiënte organisatiestructuur en -cultuur die gebaseerd is op inhoud in plaats van structuur. Het traject dat vervolgens door de hele organisatie werd afgelegd zorgde voor verbinding en samenhang binnen alle geledingen van het Willemsfonds. De personeelsploeg evolueerde naar een gespecialiseerd team van coaches dat ter beschikking staat van al onze vrijwilligers en geïnteresseerden. De nieuwe inzichten worden meegenomen in een aangepast loopbaan- en diversiteitsplan waarin we o.a. ingaan op loopbaanontwikkeling, functieprofielen, leiderschap, onthaal, werving en selectie (zie OD 5.1 op p. 47). Ook plannen we de komende beleidsperiode nog meer inspanningen te leveren in kader van kennismanagement (zie OD 5.3 op p. 48). We voorzien – zeker in het begin van de overgang naar de nieuwe manier van werken – voldoende reflectie- en intervisiemomenten binnen de personeelsploeg.

#### 4) Strategische dimensie

Al het bovenstaande geeft aan dat we de belangrijkste waarden uit onze missie – gelijkheid, openheid, ondernemerschap, zelfontplooiing – ook vertalen in ons medewerkersbeleid. We vinden het erg belangrijk dat onze medewerkers ook op strategisch niveau mee nadenken over en inbreng hebben in het beleid van het Willemsfonds. Zo was het personeel vertegenwoordigd in het beleidsplanningsteam en werden bepaalde stappen in het beleidsproces, zoals bijvoorbeeld het opstellen van de tijdslijn, samen met het personeel genomen. We hechten veel belang aan het verder ontwikkelen van omgevingsbewustzijn en innovatief handelen bij ons bestuur en personeel (zie visietekst innovatie op p. 22). Zo zorgen we ervoor dat we op tijd kunnen anticiperen op verwachtingen van en evoluties in de omgeving, ook op vlak van medewerkersbeleid. Het is vervolgens onze werkgroep interne werking die zorgt voor een concrete vertaling van deze verwachtingen in ons beleid.

## Financieel beleid

### Fors investeren om maatschappelijke impact te creëren

In de nieuwe beleidsperiode opteren we ervoor een deel van ons eigen vermogen in te zetten om de maatschappelijke impact die we voor ogen hebben te realiseren (zie post 76 “Uitzonderlijke opbrengsten” in de meerjarenbegroting ([bijlage 8](#)) en “Motivering verhoging subsidie-enveloppe” op p. 71). We hebben altijd als een goede huisvader gewaakt over onze middelen. Dat stelt ons nu in staat om onze opgebouwde reserves voor een deel terug te investeren in de samenleving waarbij we verbindend en vernieuwend werken steeds als doel vooropstellen.

### Analytische meerjarenbegroting

De afgelopen beleidsperiode hanteerden we een rudimentaire meerjarenbegroting. Bij de opmaak van dit beleidsplan werkten we een analytische meerjarenbegroting ([bijlage 9](#)) uit waarin alle operationele doelstellingen financieel vertaald werden. Dit instrument stelt ons enerzijds in staat om op elk ogenblik na te gaan of de verdeling van de middelen overeenkomt met onze doelstellingen. Anderzijds zetten we het ook actief in om de ambities van het Willemsfonds te communiceren aan onze stakeholders, waaronder o.a. de leden van onze algemene vergadering, subsidiënten,... De meerjarenbegroting geeft duidelijk aan waar we willen op inzetten en hoe we die ambities de komende jaren financieel gaan waarmaken. Het is veel meer dan enkel een verzameling cijfers maar vertelt echt het verhaal van onze vereniging.

### Personeel

Uiteraard vormt de post personeel een belangrijk onderdeel van de meerjarenbegroting. Zoals reeds aangegeven stonden we tijdens ons vernieuwingstraject stil bij de nodige competenties die aanwezig (moeten) zijn binnen onze personeelsploeg. Deze vertaalden we ook in onze meerjarenbegroting. Zo plannen we in de loop van de beleidsperiode 2021-2025 medewerkers met specifieke skills in dienst te nemen (zie “Motivering subsidie-enveloppe” op p. 71). We voorzien daarnaast extra budget voor het bijscholen en vormen van onze huidige medewerkers (zie OD 5.1 op p. 47).

### Monitoren van onze liquiditeit

Het verleden leerde ons dat het belangrijk is om een permanent zicht te hebben op de liquiditeit van onze organisatie. Bij de start van elk nieuw kwartaal licht de penningmeester de belangrijkste in- en uitgaven van het voorbije kwartaal toe aan het bestuur. Hij geeft tegelijkertijd een prognose van de verwachte in- en uitgaven van de komende drie maanden. Zo detecteren we tijdig wanneer we in het rood gaan, wanneer er investeringen gedaan kunnen worden,... Deze manier van werken stelt ons dus in staat op tijd te anticiperen op mogelijke valkuilen en opportuniteiten. In onze visie op goed bestuur op p. 54 lichten we uitgebreider toe hoe we ons financieel beleid vormgeven en daarbij wederzijdse controle hoog in het vaandel dragen.

### Differentiatie van onze inkomsten

We onderzoeken in de nieuwe beleidsperiode op welke manier we onze inkomsten kunnen differentiëren. Dat doen we door in te zetten op cultureel ondernemerschap (zie “Cultuurfunctie” op p. 14, onze contextanalyse op p. 26, OD 3.4 op p. 42 en OD 5.2 op p. 48).

### Link met ICT en facilitair beleid

Op p. 61 geven we aan dat we in de beleidsperiode 2021-2025 een aantal investeringen voorzien op vlak van facilitair beleid, en dan meer bepaald voor onze kantoorinrichting. Ook op vlak van kennis- en informatiemanagement voorzien we de komende jaren bijkomende investeringen voor het WF-platform (zie OD 4.3 op p. 45 en OD 5.9 op p. 52). In onze meerjarenbegroting voorzagen we voldoende financiële ruimte voor

deze investeringen. Onze afschrijvingstabel vormt hierbij een belangrijk aansturingsmiddel: deze geeft aan welke zaken wanneer zijn afgeschreven, vervangen moeten worden en wanneer er ruimte vrijkomt voor bijkomende investeringen.

## Infrastructuur

Facilitair beleid omvat een aantal deelgebieden waaronder logistiek, catering, onthaal, beveiliging, schoonmaak,... Het Willemsfonds zet de komende beleidsperiode expliciet in op vier deelgebieden, namelijk huisvesting, kantoorinrichting, inkoop en archief. Die keuze maken we omdat het dossier huisvesting een zware kluit is waarvoor we de nodige tijd zullen moeten uittrekken. Daarom wijden we hier ook een aparte operationele doelstelling aan (zie OD 5.4 op p. 49). Dit wil niet zeggen dat we de andere deelgebieden minder belangrijk vinden. We kiezen er echter voor duurzame keuzes te maken zodat onze doelen realistisch en haalbaar blijven. Binnen de gekozen deelgebieden hechten we veel belang aan het samenwerken met andere spelers die onze waarden onderschrijven en op die manier aansluiting vinden bij onze missie. We zijn er namelijk van overtuigd dat we door samen te werken op vlak van infrastructuurbeleid als kleinere organisatie het verschil kunnen maken.

### Huisvesting

Ons hoofdkantoor is gevestigd in het Lakenmetershuis, gelegen in het hart van Gent, meer bepaald op de Vrijdagmarkt. Het Willemsfonds organiseert sinds de jaren 1860 activiteiten in dit gebouw. Het spreekt dus voor zich dat de historische band met dit pand erg groot is. Het gebouw heeft echter heel wat gebreken: er zijn vochtproblemen, gebrekkige isolatie, de infrastructuur is aftands en uitgeleefd, het pand is erg goed bereikbaar maar niet toegankelijk voor mindervaliden en de beveiliging laat te wensen over. Nochtans beschikt het pand ook over heel wat troeven: het gebouw heeft een theaterzaal met een capaciteit van 140 personen, in de kelder is een bar aanwezig,... Het spreekt voor zich dat de mogelijkheden in kader van cultureel ondernemerschap groot zijn, mits de nodige aanpassingen en renovaties gedaan worden. Samen met onze vrijwilligersgroep Willemsfonds Gent, die het pand in erfpacht heeft, starten we momenteel gesprekken op met de stad Gent, de eigenaar van het Lakenmetershuis. In operationele doelstelling 5.4 op pagina 49 geven we onze strategie voor de komende jaren aan.

Aangezien onze werking verspreid is over heel Vlaanderen en Brussel, hebben we antennes in Mechelen, Brussel en Bilzen. Twee van onze medewerkers doen aan thuiswerk en voor de ontvangst van vrijwilligers en het organiseren van activiteiten doen zij regelmatig beroep op de infrastructuur van andere vrijzinnige organisaties, met name de vrijzinnige centra. Zo heeft onze medewerker communicatie een bureau in het vrijzinnig centrum in Mechelen. Deze infrastructuur, verspreid over heel Vlaanderen en Brussel, kan het Willemsfonds aan zeer democratische prijzen huren en gebruiken we bijgevolg ook regelmatig voor het organiseren van activiteiten.

### Kantoorinrichting

We zijn ervan overtuigd dat de inrichting van onze werkplekken beter kan. Zeker op vlak van ergonomie kunnen we nog een heel aantal stappen in de goede richting zetten. Daarom plannen we in 2020 een behoefteonderzoek bij onze werknemers, zodat we in 2021 over kunnen gaan tot de aankoop van nieuwe kantoomateriaal. Hiervoor voorzagen we een budget van 10.000 euro.

### Inkoop

Op vlak van inkoop zetten we de laatste jaren een paar schuchtere stappen richting samenaankoop en gedeelde diensten, samen met de andere cultuurfondsen en vrijzinnige socio-culturele organisaties. De komende beleidsperiode is het onze intentie om hier verder aan te werken om zo te komen tot een duurzaam aankoopbeleid, waarbij we ook voldoende aandacht besteden aan en inspanningen doen voor het onderhouden van contacten en het afsluiten van contracten met leveranciers.

### Archief

Voor onze plannen en ambities m.b.t. ons archief en de samenwerking met Liberas verwijzen we naar de cultuurfunctie op p. 14.

## Kennis- en informatiemanagement

We zetten de voorbije jaren flinke stappen vooruit op vlak van kennis- en informatiemanagement. We ontwikkelden zowel het WF-platform als Q-Willems. Het WF-platform vormt sinds 2017 het centrale datasysteem van het Willemsfonds. We investeren ook de komende beleidsperiode middelen en mensen voor de verdere ontwikkeling en uitrol van het platform (OD 4.3 op p. 45 en OD 5.9 op p. 52). We leveren inspanningen om onze vrijwilligers zelf te laten werken met het Willemsfondsplatform. Ook coachen we vrijwilligers in het vormen van

anderen. Op die manier creëren we vrijwilligers die zelfredzaam zijn en eigenaarschap opnemen. Dit sluit perfect aan bij de ambities in onze missie en visie. Daarnaast doen we ook inspanningen om het kennismanagementsysteem, dat onderdeel is van ons kwaliteitssysteem Q-Willems, verder uit te diepen (zie OD 5.3 op p. 48). We zijn ervan overtuigd dat deze inspanningen hun vruchten afwerpen, zeker nu ook onze organisatiecultuur gestoeld is op kennisdeling en transparant communiceren met elkaar, zonder dat er hiërarchische drempels in de weg staan.

#### **Toegankelijk maken en bewaren van kennis, data en informatie**

Uit ons Willemsfondsplatform halen we een schat aan data, die we toegankelijk maken voor verschillende stakeholders. Zo vertrekt er vanuit het platform een rechtstreekse link naar Sisca, het gegevensregistratiesysteem van de overheid.

Elke gebruiker van het WF-platform heeft toegang tot specifieke data, gebaseerd op bepaalde toegekende rechten in het systeem. Zo kan een lokale ledenbeheerder zelf ledenlijsten trekken, nieuwe leden toevoegen aan het systeem, nieuwsbrieven versturen,... Zowel vrijwilligers als leden kunnen hun persoonlijke voorkeuren op vlak van communicatie en betalingsinformatie beheren in het systeem.

De komende beleidsperiode willen we de mogelijkheden van ons CRM-systeem uitbreiden met een digitaal inspiratieplatform waarin ook onze Receptenmap een plaats krijgt (zie OD 4.3 op p. 45). Zo ontsluiten we goede voorbeelden vanuit de (boven)lokale werking en maken we deze toegankelijk voor al onze vrijwilligers. Ook brengen we de talenten, competenties, kennis en interesses van onze vrijwilligers in kaart in een vrijwilligerspool die gekoppeld is aan ons CRM-systeem (zie OD 4.2 op p. 44).

Alle werkdocumenten van het team worden ontsloten via OneDrive waardoor iedereen op elk moment, vanop eender welke locatie toegang heeft tot de nodige informatie.

#### **Delen van kennis, data en informatie**

Het delen van kennis, data en informatie staat of valt bij het adequaat gebruiken van, in ons geval, het WF-platform. Daarom leggen we ons in de komende beleidsperiode opnieuw toe op het verder vormen van onze vrijwilligers en personeel in het gebruik van het platform (zie OD 5.9 op p. 52).

Elke algemene vergadering brengen we bepaalde datasets uit ons platform naar voor en bespreken we deze. Het gaat dan bijvoorbeeld om het aantal georganiseerde activiteiten, vrijwilligers, deelnemers, enzovoort. Dit gebeurt ook tijdens de vergaderingen van het bestuur en van het team.

Onze coach communicatie meet en analyseert op geregelde tijdstippen alle data met betrekking tot de communicatieacties van het Willemsfonds (zie p. 62) en rapporteert hierover aan het bestuur en het team.

#### **Ontwikkelen van kennis, data en informatie**

Zoals we hierboven al aangaven zetten we de komende jaren verder in op het ontwikkelen van een beleid rond kennismanagement. Dit doen we eerst op landelijk niveau, om daarna de opgedane kennis te vertalen en door te geven aan de (boven)lokale geledingen (zie OD 5.3 op p. 48).

Ook in ons vernieuwingstraject besteden we aandacht aan het ontwikkelen van nieuwe kennis en informatie binnen het Willemsfonds. Zo creëren we mogelijkheden om nieuwe expertise en diversiteit binnen te brengen in ons bestuur (zie OD 3.3 en 3.4 op p. 42) en personeelsploeg, via een anonieme sollicitatieprocedure. Ook de vrijwilligerspool moet ons in staat stellen om de juiste man of vrouw, met de geschikte expertise en kennis, op de juiste plaats te krijgen.

Uiteraard zijn we er ons van bewust dat het omgaan met data en persoonsgegevens met de nodige voorzichtigheid dient te gebeuren. We handelen dan ook volledig conform de GDPR-wetgeving en legden in dat kader een traject af samen met deMens.nu.

## **Communicatie**

Een doelgerichte interne en externe communicatie is essentieel voor het slagen van dit beleidsplan. Als je samen sterke verhalen maakt, wil je die immers ook delen. Niet alleen aan elkaar, maar ook aan een ander publiek. Goede communicatie is dus onontbeerlijk voor het Willemsfonds.

#### **Situatieschets**

Het Willemsfonds heeft zich al veel ingezet om doelgerichter te communiceren. We deden en doen grote investeringen in het WF-platform, waardoor het mogelijk is om activiteiten, nieuwsbrieven, polls en andere communicaties gericht te communiceren binnen de diverse interne en externe doelgroepen van het



Willemsfonds. Het is ook mogelijk om vanuit ons platform statistieken op te vragen die het effect van de communicatie beschrijven, waardoor we onze werking kunnen bijsturen.

We investeerden ook in een nieuwe huisstijl die jonger en eigentijdser is. Ook hebben we een coach communicatie aangeworven. Onze interne en externe communicatie is hierdoor verbeterd. We gebruiken onze verschillende kanalen efficiënter, en experimenteren ook met hedendaagse media zoals video. Maar we hebben nog meer plannen.

### 5 strategische communicatiedoelen

Voor de realisatie van dit beleidsplan hebben we aan de hand van diverse vergaderingen, de SWOT-analyse en het beleidsplanningsproces 5 strategische communicatiedoelen geformuleerd:

1. Het Willemsfonds maakt werk van laagdrempelige en inclusieve communicatie, met aandacht voor diversiteit van de doelgroepen die het (wenst te) bereiken.
2. De communicatie van het Willemsfonds is kwaliteitsvol, duurzaam, eigentijds en uniform.
3. Het Willemsfonds is een interactieve, converserende vrijwilligersvereniging, met gedeelde communicatieverantwoordelijkheid.
4. Het Willemsfonds maakt werk van constructieve interne communicatie die onderlinge samenwerking en de kwaliteit van de dienstverlening versterkt.
5. Meten is weten.

#### 1. Het Willemsfonds maakt werk van laagdrempelige en inclusieve communicatie, met aandacht voor diversiteit van de doelgroepen die het (wenst te) bereiken.

“Samen sterke verhalen maken” betekent dat het Willemsfonds het contact met de samenleving aangaat, en dus ook in gesprek gaat met mensen die niet tot haar eigen achterban behoren. Om elk individu te kunnen bereiken richten we de communicatie aan de hand van drie invalshoeken in: (1) iedereen die informatie zoekt, moet die informatie op een vlotte manier kunnen vinden; (2) we informeren onze doelgroepen actief aan de hand van laagdrempelige en klare taal, en door het gebruik van door hen toegankelijke kanalen; (3) we zetten een communicatiemix in die ons niet alleen toestaat om onze doelgroep te contacteren, maar elk individu moet ook in staat zijn om ons makkelijk te bereiken. Tweerichtingsverkeer vinden we belangrijk.

#### Communicatieacties:

1. Ontwikkelen van integrale kwaliteitszorg voor de gedrukte en digitale publicaties (selectie van informatie, boodschap, tekstkwaliteit, stijl/toon, beeldmateriaal, vormgeving, distributie, ...). Met als basiskwaliteiten (die verder uitgewerkt worden in een communicatiechecklist): laagdrempelige communicatie, gericht op een specifieke doelgroep, klare taal (dus geen ambtelijke taal). Er wordt een richtlijn opgesteld voor de personeelsleden die communiceren met interne en externe doelgroepen van het Willemsfonds.
2. De coach communicatie maakt en geeft vormingen rond publieksgericht communiceren aan personeel en vrijwilligers.
3. De coach communicatie i.s.m. de directeur en de vrijwilligerscoaches stellen onthaalplannen voor vrijwilligers, personeelsleden, partners en andere stakeholders op, voeren deze uit en evalueren deze.
4. De ontwikkeling van persona's helpt ons om per persoon of doelgroep de inschatting te maken hoe we informatie het beste communiceren. Deze persona's helpen ons ook om onze doelgroepen voldoende homogeen en specifiek te definiëren.
5. We hebben oog voor de diversiteit en interculturaliteit in onze samenleving en passen onze communicatie ook aan om de diverse doelgroepen optimaal te bereiken.
6. Verder uitbouwen en verruimen van de huidige vrijwilligerswerking van het Willemsfonds.
7. In zowel beeld en tekst geven we meer aandacht aan mensen, verhalen en beleving. We vertellen samen sterke verhalen.

#### 2. De communicatie van het Willemsfonds is kwaliteitsvol, duurzaam, eigentijds en uniform.

Het Willemsfonds is een vrijwilligersvereniging die met de beide voeten in de actualiteit staat en de blik gericht heeft op morgen. We kiezen resoluut voor communicatie die kwaliteitsvol, duurzaam, eigentijds en uniform is, omdat we zo een betere zichtbaarheid realiseren en mensen doelgericht kunnen overtuigen van onze standpunten, en aanzetten tot deelname aan onze activiteiten.

#### Communicatieacties:

1. We besparen op drukwerk en investeren meer in digitale en mondelinge communicatie.

2. Het drukwerk dat we maken is duurzaam en ecologisch verantwoord. We maken bijvoorbeeld gebruik van papier met een FSC-certificaat of producten die te recyclen zijn.
3. De coach communicatie stelt een duidelijke kanalenstrategie en contentplanning op, en voert deze ook uit i.s.m. het team en de vrijwilligers.
4. De coach communicatie en vormgever stellen samen een duidelijke richtlijn op i.v.m. de huisstijl van het Willemsfonds. We dringen er ook op aan dat vrijwilligersgroepen deze huisstijl gebruiken (zie OD 5.8 op p. 52).
5. Voor grote projecten van het Willemsfonds stelt de coach communicatie in samenspraak met de betrokken projectcoach een communicatieplan op.
6. De coach communicatie werkt samen met de vrijwilligerscoaches een actieplan uit om ervoor te zorgen dat vanaf 2022 alle activiteiten van het Willemsfonds, dus ook lokale, ingevoerd worden in het WF-platform. Om dit te realiseren investeren we ten eerste in vorming van onze vrijwilligers, maar ten tweede onderzoeken we ook andere vormen om onze vrijwilligersgroepen hierin te ondersteunen (bijvoorbeeld door de aanwerving van een stagiair).
7. De nadruk in onze communicatie ligt op mensen, hun verhalen en hun beleving.

### **3. Het Willemsfonds is een interactieve, converserende vrijwilligersvereniging, met gedeelde communicatieverantwoordelijkheid.**

Communicatie is lang niet meer alleen de verantwoordelijkheid van de coach communicatie. Al onze personeelsleden en vrijwilligers komen in contact met stakeholders. Er zijn dus veel mensen in het Willemsfonds die in aanraking komen met communicatie. Het Willemsfonds heeft nood aan een helder communicatiebeleid en een planning van de externe communicatie.

#### Communicatieacties:

1. De coach communicatie neemt de rol van regisseur, adviseur, verbinder en kwaliteitsbevorderaar van de interne en externe communicatie op zich.
2. De coach communicatie ontwikkelt een beleid en afspraken met betrekking tot de inzet van externe communicatiekanalen, waaronder mondelinge communicatie, website, sociale media, nieuwsbrief,...
3. Er komt minstens één stagiair of vrijwilliger, die de coach communicatie ondersteunt met de operationele communicatietaken van het Willemsfonds.
4. De redactieraad van het Willemsfonds wordt cross mediaal en staat bijgevolg in voor de contentplanning van alle kanalen (website, Rechtuit, sociale media,...).
5. De coach communicatie maakt en/of organiseert vormingen rond publieksgericht communiceren aan personeel en vrijwilligers.

### **4. Het Willemsfonds maakt werk van constructieve interne communicatie die onderlinge samenwerking en de kwaliteit van de dienstverlening versterkt.**

Hoewel de interne communicatie al verbeterd is, blijft deze nog steeds een belangrijk werkpunt van het Willemsfonds. Vrijwilligersgroepen en teamleden geven aan dat er geen duidelijk beleid is rond interne communicatie. Omdat we als ledenvereniging willen verbinden, is goede interne communicatie van belang.

#### Communicatieacties:

1. In 2020 maakt de coach communicatie een analyse en evaluatie van de interne communicatie binnen het Willemsfonds. Op basis van de inzichten van deze analyse ontwikkelt hij een beleids- en actieplan interne communicatie op dat uiterlijk vanaf 2021 uitgevoerd wordt. Dit beleid evalueren we jaarlijks.
2. Elk communicatiecontact met een stakeholder wordt samengevat in het WF-platform, zodat iedereen ten alle tijde kan opzoeken wat gemaakte acties zijn naar aanleiding van een vraag, klacht, inschrijving, meeting, of ... van een deelnemer, lid, geïnteresseerde, of andere stakeholder. Zo leren we onze doelgroepen steeds beter kennen.
3. Aan het einde van elke vergadering van het bestuur wordt een communicatieparagraaf opgesteld, die binnen de week wordt verzonden naar de contactpersonen van alle vrijwilligersgroepen.
4. In het kader van transparantie verzenden we de verslagen van het bestuur en de algemene vergadering – na goedkeuring ervan – aan al onze vrijwilligersgroepen.
5. De coach communicatie maakt en geeft vormingen ‘interne communicatie’ op maat van het team, het bestuur en de vrijwilligersgroepen.
6. Tijdens vergaderingen van het bestuur bespreekt de coach communicatie bondig de genomen en te nemen communicatieacties en bespreekt de resultaten en verwachtingen daarvan.

## 5. Meten is weten.

Het Willemsfonds zorgt ervoor dat vanaf 2020 alle resultaten van de communicatie gemeten worden. Hierdoor zet de organisatie haar communicatiekanalen steeds efficiënter in. Ook is het mogelijk om de werking op basis van kennis in plaats van buikgevoel bij te sturen.

### Communicatieacties:

1. De coach communicatie en directeur bepalen samen de parameters die de impact van de communicatie meten.
2. De coach communicatie volgt de resultaten van de website op via Google Analytics, ziet welke pagina's het goed doen, en welke minder, en past de website van het Willemsfonds op basis van deze kennis aan.
3. De coach communicatie volgt de resultaten van de sociale media op via de door de sociale media verstrekte data. Hij evalueert welke communicatie-acties het (minder) goed doen, en stuurt de manier waarop het communicatiekanaal gebruikt wordt zo nodig bij.
4. De coach communicatie volgt na het versturen van de nieuwsbrief de resultaten ervan in het WF-platform nauwgezet op, en past de opzet van toekomstige en soortgelijke nieuwsbrieven indien nodig aan.
5. De coach communicatie houdt alle persmeldingen van het Willemsfonds bij en evalueert de kwaliteit ervan.
6. De coach communicatie maakt in zoverre dat mogelijk is een schatting van het resultaat van informatie die via drukwerk gecommuniceerd wordt.
7. Elke twee jaar be vraagt het Willemsfonds haar leden in verband met de communicatie van activiteiten, standpunten en beslissingen via online en offline communicatie. Indien nodig past ze het communicatiebeleid naar aanleiding van deze bevraging aan.
8. Deelnemers van activiteiten ontvangen na elke activiteit van het Willemsfonds een e-mail met een link naar een kort evaluatieformulier van de activiteit. Zo kunnen we de kwaliteit van onze activiteiten meten.

## Kwaliteitszorg

### Q-Willems, het systemisch component van onze kwaliteitszorg

Tijdens de opmaak van het beleidsplan 2016-2020 kwam de noodzaak voor een systematische en permanente verbetering van onze bedrijfsvoering naar boven. Daarom ontwikkelden we Q-Willems, het kwaliteitszorgsysteem op maat van onze organisatie. Sinds de implementatie van Q-Willems vormt kwaliteitszorg de kapstok waaraan we onze bedrijfsvoering ophangen: we plaatsen kwaliteitsverbetering hoog op onze agenda en creëren expliciet tijd en ruimte om hieraan te werken. De komende jaren willen we nog beter worden in het beheren en doorgeven van kennis en expertise binnen onze organisatie (zie OD 5.3 op p. 48).

### Onze waarden als culturele basis voor kwaliteitsverbetering

Ons liberaal-vrijzinnig DNA beschouwen we als een uitstekend verbindingsmiddel om te werken rond kwaliteitszorg. Onze interne stakeholders zijn over het algemeen kritisch ingesteld en vinden vooruitgang en toekomstgericht werken belangrijk. De attitude om kwaliteitsvol te werken is intrinsiek dus sterk aanwezig bij onze personeelsleden, bestuur en werkgroepen maar dit resulteerde in het verleden niet altijd in praktische, systemische uitingen. Sinds de implementatie van Q-Willems is het een evidentie geworden om systematisch onze werking te verbeteren en te vernieuwen, daarbij steeds vertrekkend vanuit onze missie en het beleidsplan. Dit uit zich in een aantal praktijken waarvan we graag enkele voorbeelden geven:

- Het vernieuwingstraject toont duidelijk aan dat we stappen vooruit gezet hebben op vlak van kwaliteitsvol en toekomstgericht werken binnen een vloeibare en verbonden organisatie.
- We nemen ruim de tijd om onze praktijken en onszelf te evalueren en bij te sturen indien nodig. We zetten hierbij sterk in op het meten en verzamelen van cijfers en gebruiken deze als basis voor verbetering. We durven zaken en samenwerkingen stopzetten en het roer omgooien. We maken mislukking bespreekbaar en trekken er lessen uit. Hierbij gebruiken we onze missie en ons beleidsplan actief als toetsstenen. Kortom: kwaliteitszorg vormt een agendapunt op elke vergadering, tijdens elke bijeenkomst, zowel met interne als externe stakeholders.
- We vinden het erg belangrijk om op een heldere manier te communiceren over onze werking en de behaalde resultaten (zie ook visie op communicatie op p. 62). We leggen verantwoording af aan onze stakeholders. Onze coach communicatie ondersteunt onze medewerkers en vrijwilligers hierin.

- Binnen de verschillende praktijken die we opzetten denken we doordacht na over het aangaan van strategische partnerschappen en samenwerkingsverbanden. We betrekken onze stakeholders actief bij onze werking en het uitvoeren van onze inhoudelijke doelstellingen. Zo maken ze deel uit van het beleidsplanningsteam, onze werkgroepen, de redactieraad en de focusgroep en adviesraad inclusie. We bevragen hen ook op geregelde basis, zoals onze kaartjesactie rond diversiteit en de grootschalige enquête communicatie aantonen.
- We maken het beleidsplan zicht- en tastbaar voor iedereen die ons kantoor in Gent bezoekt. De tijdslijn kreeg namelijk een prominente plaats aan de muur. Op die manier kunnen we tijdens overlegmomenten makkelijk verwijzen naar onze doelstellingen en missie. Iedereen kan op elk moment zien aan welke acties we werken, wie verantwoordelijk is, waar we naar toe werken,...
- We willen sterker worden in het creatief zoeken naar innoverende oplossingen en verbeteringen voor (aspecten van) onze werking. We grijpen te vaak terug naar praktijken en partners die we kennen en missen bijgevolg kansen om maatschappelijk te innoveren (cfr aanbeveling visitatiecommissie). Door ruimte en middelen vrij te maken om te werken rond diversiteit (zie OD 3.1 t.e.m. 3.3 vanaf p. 40 en visie op diversiteit op p. 8) en de talenten van onze vrijwilligers (zie OD 4.2 op p. 44) willen we een nieuwe wind laten waaien binnen het Willemsfonds. Ook formuleerden we een strategie over innovatie binnen het Willemsfonds (zie p. 22). Op die manier zetten we de deur naar vernieuwend werken open en zorgen we voor een instroom van nieuwe interne en externe stakeholders met wie we samen sterke verhalen kunnen maken.
- Onze visie op participatie, vrijwilligersondersteuning, de drie rollen en de vier functies bevatten voldoende concrete handvaten om in de praktijk mee aan de slag te gaan. Het zijn geen louter strategische teksten die blijven hangen op bestuursniveau. Onze coaches gebruiken ze om in het veld mee aan de slag te gaan, samen met onze vrijwilligers en vrijwilligersgroepen.

## 6. Kerngegevens en cijfers

Hoe is het gesteld met de aanwezigheid en het bereik van het Willemsfonds in Vlaanderen en Brussel? Of anders gezegd: waar staan we nu? In dit deel schetsen we een beeld van onze huidige relevantie en uitstraling in het Nederlands taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad. Deze cijfers stellen ons in staat toekomstgericht te werken en de indicatoren bij onze doelstellingen vast te leggen.

In onderstaande tabellen geven we een overzicht van een aantal kerngegevens en cijfers op vlak van werking in Vlaanderen en Brussel, personeel en financiën.

### Werking in 2018 en 2019

	2018	2019
<b>Activiteiten: totaal</b>	1.299 De activiteiten die ingevoerd worden via het WF-platform verschijnen automatisch op Uit in Vlaanderen.	1.400 (prognose) De activiteiten die ingevoerd worden via het WF-platform verschijnen automatisch op Uit in Vlaanderen.
<b>Activiteiten: Blauwe Fakkeltit</b>	7	7
<b>Deelnemers Blauwe Fakkeltit</b>	172	184
<b>Deelnemers: totaal</b>	39.449	38.000 (prognose)
<b>Betaalde leden</b>	5.444, waarvan 23,5 % uit Antwerpen 7,2 % uit BHG 11,5 % uit Limburg 23,6 % uit Oost-Vlaanderen 5,9 % uit Vlaams-Brabant 28,3 % uit West-Vlaanderen	5.284, waarvan 24 % uit Antwerpen 7,3 % uit BHG 11,1 % uit Limburg 24 % uit Oost-Vlaanderen 5,5 % uit Vlaams-Brabant 28,1 % uit West-Vlaanderen
<b>Vrijwilligers</b>	512, waarvan 21,9 % uit Antwerpen 8 % uit BHG 7,8 % uit Limburg 16,6 % uit Oost-Vlaanderen 6,4% uit Vlaams-Brabant 23,9 % uit West-Vlaanderen	545, waarvan 20,2 % uit Antwerpen 7,3 % uit BHG 8,4 % uit Limburg 18,9 % uit Oost-Vlaanderen 6,5 % uit Vlaams-Brabant 22,6 % uit West-Vlaanderen

	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Vrijwilligersgroepen</b>	15,4 % landelijke vrijwilligers 94, waarvan 21,3 % uit Antwerpen 14,9 % uit BHG 8,5 % uit Limburg 13,8 % uit Oost-Vlaanderen 10,6 % uit Vlaams-Brabant 18,1 % uit West-Vlaanderen 6,4 % landelijke werkgroepen 6,4 % themagroepen	16,1 % landelijke vrijwilligers 101, waarvan 19,8 % uit Antwerpen 13,9 % uit BHG 8,9 % uit Limburg 14,9 % uit Oost-Vlaanderen 9,9 % uit Vlaams-Brabant 16,8 % uit West-Vlaanderen 6,9 % landelijke werkgroepen 8,9 % themagroepen
<b>Vertegenwoordigingen</b>	<b>Landelijk</b> Demens.nu, Overleg Literaire Organisatoren, fondsenoverleg, vrijzinnig cultuurforum, RIKZ.Z (Raad voor Inspectie en Kwaliteitszorg niet-confessionele Zedenleer), Folio, de Federatie, Sociare, Liberas, enzovoort <b>(Boven)lokaal</b> Bestuur provinciale Instellingen voor Morele Dienstverlening, bestuur vrijzinnige centra, Kunstenoverleg Gent, stuurgroep Gent Leest, diverse cultuur- en vrijetijdsradenraden, Interlitratur, BROVO, gemeenschapscentra in de verschillende gemeenten, advieswerkgroep Sociaal-Cultureel Werk VGC, enzovoort	Idem
<b>Samenwerkingspartners</b>	<b>Landelijk</b> ANV (Algemeen Nederlands Verbond), bibliotheek de Krook, Confituur boekhandels, Liberas, FMDO, FZO, tal van musea en andere culturele instellingen (korting met de lidkaart), VIEF, Liberale Vrouwen, cultuurfondsen, PEN Vlaanderen, Literatuur Vlaanderen, Studium Generale HoGent, Vormingplus, VVBAD, Museum Guislain Gent, enzovoort <b>(Boven)lokaal</b> Diverse andere (socio-)culturele partners, bibliotheken, culturele en gemeenschapscentra, lokale overheden, handelaars, scholen, centra voor basiseducatie, musea en kunstinstellingen, onderwijsinstellingen, enzovoort	Idem

	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Willemsfonds in de pers (lokaal, bovenlokaal, landelijk)</b>	10 vermeldingen in de geschreven pers	53 vermeldingen in de geschreven pers
<b>Facebook: pagina vind-ik-leuks (Willemsfonds vzw)</b>	944 (op 6/12/2018)	1.058 (op 6/12/2019)
<b>Facebook: pagina vind-ik-leuks (Het Betere Boek)</b>	1.690 (op 6/12/2018)	1.801 (op 6/12/2019)
<b>Aantal nieuwsbrieven</b>	39	105
<b>Aantal lezers nieuwsbrieven</b>	Overgang naar WF-platform dus cijfers voor 2017 niet representatief	4188 (nulmeting)
<b>Bezoekers website Willemsfonds</b>	18.997	24.818 (meting t.e.m. 5/12/2019)
<b>Bezoekers website Het Betere Boek</b>	6.834	7.806
<b>Oplage drukwerk voor landelijke activiteiten</b>	24.350 exemplaren	24.350 exemplaren
<b>Jaaroplage ledenblad Rechttuit</b>	16.400 exemplaren	16.000 exemplaren
<b>Jaaroplage ledenblad Kortweg (Brussel)</b>	19.000 exemplaren	19.000 exemplaren

- We verhogen onze relevantie door jaarlijks meer activiteiten te organiseren. Hier zetten we ook in de periode 2021-2025 extra op in. Zo formuleerden we in OD 1.6 een target voor een jaarlijks deelnemersaantal van minstens 40.000 personen.
- Onze nieuwe visie op vrijwilligerswerk en de daarbij horende vernieuwde vrijwilligersbegeleiding (zie p. 20), resulteert in een stijgend aantal vrijwilligers. Ook de stijging van het aantal vrijwilligersgroepen, en dan specifiek het aantal themagroepen, is een gevolg van onze nieuwe aanpak.
- De aanwerving van een extra medewerker communicatie in 2017 resulteert in meer strategische en doordachte communicatieacties. Deze acties zorgen voor opmerkelijk betere resultaten op vlak van interne en externe communicatie, zoals bovenstaande cijfers aantonen. We blijven werken aan onze communicatie, zoals OD 5.7, 5.8 en 5.9 duidelijk maken.

## Personeel in 2018 en 2019

Naam en voornaam	Functie oude structuur	Functie nieuwe structuur	In dienst	Uit dienst	%	% SCW	Brutoloon 2019	Barema 329.01	pc	Opmerking
<b>Pascale Braeckman</b>	Provinciaal stafmedewerker O-VL + vormgever en webmaster	Vrijwilligerscoach + vormgever en webmaster	02/02/'98		100	100	3.835,01	B1c		
<b>Ellen Buntinx</b>	Directeur	Directeur	01/09/'09		100	100	3.705,13	L1		
<b>Yarrid Dhooghe</b>	Communicatie-medewerker	Coach communicatie	01/08/'17		100	100				Op loonlijst deMens.nu
<b>Tania Menten</b>	Provinciaal stafmedewerker Limburg	Coach inclusie en interne werking	01/02/'14		50	50	1.574,38	B1b		
<b>Pascal Nicolas</b>	N.v.t.	Coach Het Betere Boek en de Bronzen Uil	03/06/'19 05/12/'19	31/10/'19	50 50	50 50	2.054,11	B1b		Vervangings-contract  Vast contract
<b>Katrien Schollaert</b>	Provinciaal stafmedewerker Vlaams-Brabant + projectmedewerker taal en literatuur	Coach Het Betere Boek en de Bronzen Uil + coach taal en literatuur	24/01/'12	04/11/'19	100	100	2.685,93	B1c		
<b>Suzanne ter Haar</b>	Provinciaal stafmedewerker Brussels Hoofdstedelijk Gewest	Vrijwilligerscoach Brussels Hoofdstedelijk Gewest	25/09/'18		100	100	2.268,84	B1c		
<b>Flora Van den Heuvel</b>	Provinciaal stafmedewerker W-VL + projectmedewerker Blauwe Fakkeltit	Coach Blauwe Fakkeltit	01/02/'14	21/09/'19	80	80	2.046,44	B1c		
<b>Katelijne Verbeeck</b>	N.v.t.	Vrijwilligerscoach	23/09/'19		50	50	1.134,42	B1c		

Naam en voornaam	Functie structuur	oude	Functie structuur	nieuwe	In dienst	Uit dienst	%	% SCW	Brutoloon 2019	Barema 329.01	pc	Opmerking
Nancy Vleurinck	Administratief en financieel medewerker		Administratief en financieel medewerker		01/02/'91		100	100	3.453,58	A2		



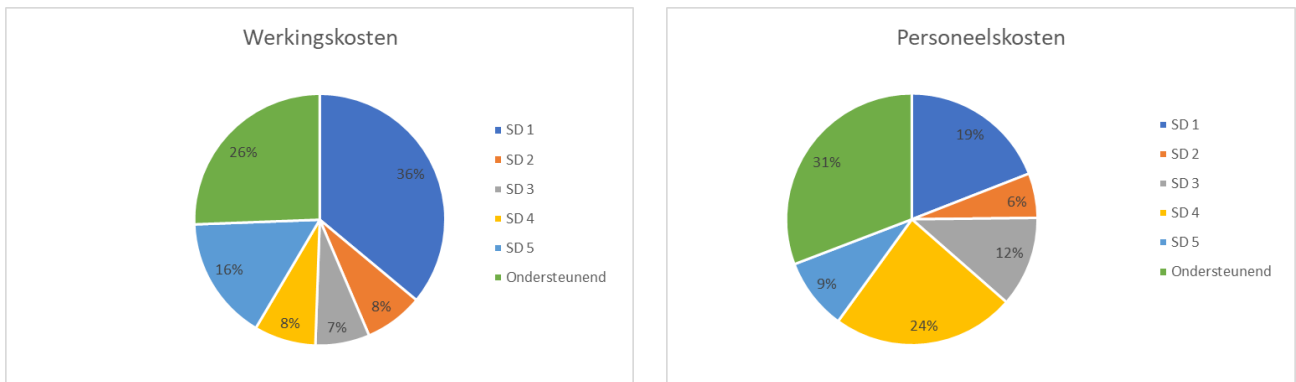
## Financiën in 2017 en 2018

De cijfers in [bijlage 11](#) geven een procentueel en analytisch overzicht van de middelen die naar de verschillende onderdelen van onze werking stromen, en dit voor de werkingsjaren 2017 en 2018.

## 7. Meerjarenbegroting en tijdslijn

Zoals op p. 60 is vermeld, maakten we naast een gewone meerjarenbegroting ([bijlage 8](#)) ook een analytische begroting ([bijlage 9](#)) tot op niveau van onze operationele doelstellingen. We raden je zeker aan om eerst de leeswijzer bij de analytische cijfers door te nemen. Daarnaast zetten we alle hoofdacties uit op een tijdslijn ([bijlage 12](#)). De analytische begroting, samen met de tijdslijn en het operationeel deel van dit beleidsplan, vormen handige werkinstrumenten die we tijdens de nieuwe beleidsperiode permanent zullen gebruiken. Ze stellen ons in staat om te monitoren en bij te sturen waar nodig, maar ook om over onze voortgang en gecreëerde maatschappelijke impact te rapporteren aan onze interne en externe stakeholders.

De analytische meerjarenbegroting geeft een heel gedetailleerd beeld van de financiële gevolgen van onze beleidskeuzes. We geven in onderstaande diagrammen een globaler en procentueel zicht van enerzijds de werkingskosten en anderzijds de personeelskosten per strategische doelstelling.



## 8. Motivering verhoging subsidie enveloppe

Ons sterk verhaal dat we hiervoor omschreven, toont aan dat we tijdens de beleidsperiode 2021-2025 willen inzetten op een aantal specifieke beleidslijnen die nauw aansluiten bij onze missie en ons historisch DNA. We maken duidelijke keuzes en stellen onze focus scherp, waarbij innovatief en verbindend werken steeds centraal staan. De fundamenten voor deze keuzes legden we tijdens ons vernieuwingstraject (zie p. 4). Het Willemsfonds zal zich de komende jaren specialiseren in een aantal beleidsdomeinen. De impact die we hiermee beogen is duidelijk:

- Het **verbinden** van mensen **via taal en literatuur**: we bieden een vrijplaats om met elkaar in dialoog te gaan en elkaar op een respectvolle manier te leren kennen (zie SD 1, p. 33);
- Het verder uitbouwen van een **inclusieve werking**, waarin elk verhaal telt, waarin iedereen zich gerespecteerd voelt. We besteden hierbij nauwgezet aandacht aan het verdiepen en verbreden van de participatie (zie SD 3, p. 40);
- Mensen doen nadenken over onze waarden en hen van daaruit aanzetten tot **kritisch burgerschap** en **maatschappelijke beweging** (zie SD 2, p. 38);
- De socio-culturele sector in het algemeen en het Willemsfonds in het bijzonder financieel onafhankelijker maken door in te zetten op **duurzaam cultureel ondernemerschap** (zie SD 3, OD 3.4 op p. 42 en SD 5, OD 5.2 en 5.6, p. 48);
- De sterktes en talenten van onze **vrijwilligers en vrijwilligersgroepen** vormen het vertrekpunt voor alle praktijken die we als Willemsfonds samen realiseren om het bovenstaande te realiseren (zie SD 4, p. 43).

Door expliciet te kiezen voor deze beleidslijnen komen we tegemoet aan:

- De samenlevingsvraagstukken die we in kaart brachten (zie p. 19 en p. 24)
- De noden van onze stakeholders (zie p. 28)
- De aanbevelingen van de visitatiecommissie (zie plan van aanpak)

De gemaakte keuzes vinden uiteraard ook hun weerslag in onze meerjarenbegroting. We vragen 25% extra middelen bovenop de huidige subsidie-enveloppe van 374.221,49 euro, om de beoogde impact zoals hierboven beschreven te realiseren. Dit komt neer op een totaalbedrag van 473.764,41 euro (inclusief een indexverhoging van 1,6%). De extra middelen besteden we enerzijds aan werkingskosten en anderzijds aan het aanwerven van extra personeel. Het bijkomend personeel nemen we gefaseerd in dienst. Op die manier overbelasten we onze organisatie op financieel en organisatorisch vlak niet. De gefaseerde aanwerving is terug te vinden in [bijlage 10](#).

We zijn er ons terdege van bewust dat onze vraag naar extra middelen geen evidentie is voor een subsidiërende overheid. Maar door uitdrukkelijk de kaart te trekken van duurzaam cultureel ondernemerschap zijn we ervan overtuigd tegen de volgende beleidsperiode financieel onafhankelijker te kunnen werken. Ons doel is hierbij ook om andere organisaties in dat opzicht te inspireren en te stimuleren hetzelfde te doen.

In de nieuwe beleidsperiode opteren we ervoor een deel van ons eigen vermogen in te zetten om de maatschappelijke impact die we voor ogen hebben te realiseren (zie post 76 "Uitzonderlijke opbrengsten" in de meerjarenbegroting). We hebben altijd als een goede huisvader gewaakt over de middelen die we inzetten voor onze werking. Dat stelt ons nu in staat om onze opgebouwde reserves voor een deel terug te investeren in de samenleving waarbij we verbindend en vernieuwend werken steeds als doel vooropstellen.



## Deel 3: Onze strategie voor de invulling van de beoordelingselementen

### Inhoudelijke beoordelingselementen en -criteria

<b>1° De bijdrage van de missie en de visie van de sociaal-culturele organisatie aan het doel van het decreet.</b>
<b>a. De organisatie heeft een duidelijke en geëxpliciteerde missie en visie.</b>
Deze beleidsperiode werken we nog meer dan voorheen missie- en visiegedreven. Beide basisteksten vormen de kapstokken waaraan we onze hele werking ophangen. We herwerkten onze missie en visie drastisch bij de opmaak van dit beleidsplan. Dit deden we op een participatieve manier waarbij we rekening hielden met de stem van onze interne en externe stakeholders. Onze missie en visie kan je terugvinden op p. 5.
<b>b. De organisatie expliciteert haar ambities voor de komende beleidsperiode om bij te dragen aan de emancipatie van mensen en groepen, en aan de versterking van een democratische, duurzame, inclusieve en solidaire samenleving door:</b>
<b>1. Aan te geven hoe ze sociaal-culturele participatie van volwassenen bevordert;</b>
<b>2. Aan te geven welke samenlevingsvraagstukken ze wil behandelen en tot publieke zaak maakt;</b>
<b>3. Aan te geven hoe en welke maatschappelijke praktijken ze zal ontwikkelen en verspreiden die daarop een werkend antwoord bieden;</b>
1. We schenken deze beleidsperiode bijzondere aandacht aan het verdiepen en het verbreden van de 4 vormen van participatie binnen het Willemsfonds (zie "Emancipatie zit in onze genen" op p. 6). We wijden een volledige strategische doelstelling, meer bepaald SD 3 op p. 40, aan het bereiken en betrekken van nieuwe groepen.
2. De samenlevingsvraagstukken waar we ons aan zetten, vloeien rechtstreeks uit onze missie en waarden. Binnen onze visie op maatschappelijke beweging, op p. 19, doen we deze maatschappelijke vraagstukken uit de doeken.
3. In onze vier inhoudelijke strategische doelstellingen en de daaraan gekoppelde operationele doelstellingen en hoofdacties geven we gedetailleerd aan hoe we aan de slag gaan met participatie en emancipatie en welke maatschappelijke praktijken we hiertoe zullen ontwikkelen en verspreiden (SD 1 t.e.m. 4, vanaf p. 33).
<b>2° de relatie van de missie en de visie van de sociaal-culturele organisatie tot de actuele maatschappelijke context die ze zelf omschreven heeft.</b>
<b>a. In een maatschappelijke contextanalyse expliciteert de organisatie welke ontwikkelingen relevant zijn in relatie tot haar missie en visie;</b>
We trokken ruim de tijd uit voor het analyseren van de actuele maatschappelijke context waarin het Willemsfonds is ingebed. We consulteerden hiervoor een heel gevarieerd aantal bronnen en schonken daarbij bijzondere aandacht aan onze kernthema's die ook terug te vinden zijn in onze missie en visie. Meer bepaald gaat het dan om taal en literatuur, cultureel ondernemerschap, vrijwilligerswerk, diversiteit, innovatie en het verbinden en samenbrengen van mensen via cultuur. Op p. 26 vind je de voor ons meest relevante maatschappelijke ontwikkelingen terug. <a href="#">Bijlage 2</a> bevat een uitgebreidere contextanalyse.
<b>b. De organisatie geeft aan welke maatschappelijke ontwikkelingen ze effectief als uitdaging wil aangrijpen om een werking errond te ontplooien en welke impact ze daarbij nastreeft;</b>
We kozen ervoor om de maatschappelijke uitdagingen waarmee we aan de slag gaan te duiden in de kadering die elke strategische doelstelling voorafgaat (te lezen vanaf p. 33). We legden bij elk strategisch doel ook een impactindicator vast. Dit doen we om 2 redenen:
1) Door de impact die we nastreven expliciet te formuleren wordt deze tastbaar voor ons en onze stakeholders;
2) Het stelt ons in staat om onze impact permanent te meten en te monitoren.

<b>3° de bijdrage van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie aan de realisatie van de drie sociaal-culturele rollen.</b>	
<b>a. De organisatie expliciteert haar visie op de verbindende rol en hoe ze via haar werking die rol zal waarmaken;</b>	
Onze visie op de verbindende rol en het daarbij horend 4-sporenbeleid is terug te vinden op p. 9.	
<b>b. De organisatie expliciteert haar visie op de kritische rol en hoe ze via haar werking die rol zal waarmaken;</b>	
Onze visie op de kritische rol en het daarbij horend 5-sporenbeleid is terug te vinden op p. 9.	
<b>c. De organisatie expliciteert haar visie op de laboratoriumrol en hoe ze via haar werking die rol zal waarmaken;</b>	
Onze visie op de laboratoriumrol en het daarbij horend 3-sporenbeleid is terug te vinden op p. 10.	
<b>4° de strategische en operationele doelstellingen van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie.</b>	
<b>a. De organisatie heeft een onderbouwd en samenhangend geheel van strategische en operationele doelstellingen die ze wil realiseren;</b>	
Onze strategische en operationele doelstellingen kan je lezen vanaf p. 33. We formuleerden vier inhoudelijke en één zakelijke strategische doelstelling. Bij de operationele doelen formuleerden we telkens hoofdacties. Daarbij maakten we meteen de koppeling met ons zakelijk- en financieel beleid door bij elke hoofdactie een verantwoordelijke, uitvoerder(s), periode, budget en een resultaatindicator te formuleren.	
<b>b. De organisatie expliciteert de relatie tussen haar eigen doelen en haar missie, visie en de actuele maatschappelijke context die ze zelf omschreven heeft;</b>	
We kozen ervoor om de relatie tussen onze doelen, missie, visie en de actuele maatschappelijke context te duiden in de kadering die elke strategische doelstelling voorafgaat (te lezen vanaf p. 33).	
<b>5° de verduidelijking van de keuze voor minstens twee sociaal-culturele functies, een toelichting bij de functiemix en de uitwerking daarvan in relatie tot de missie en de visie van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie.</b>	
<b>a. De organisatie geeft aan op welke functies ze wil inzetten en verantwoordt haar keuze;</b>	
Onze functiemix sluit naadloos aan bij ons DNA en vertaalden we bijgevolg in onze missie en visie. Meer hierover kan je lezen op p. 11.	
<b>b. De organisatie heeft een onderbouwde visie op de gekozen functiemix en de onderscheiden functies;</b>	
Onze visie op de gekozen functiemix is terug te vinden op p. 11. De visies op de vier verschillende functies kan je ontdekken vanaf p. 12.	
<b>c. De organisatie expliciteert welke werkwijzen ze wil hanteren om de gekozen functies te realiseren</b>	
1. Voor de cultuurfunctie: i. de visie op cultuur in relatie tot de missie van de organisatie; ii. een verantwoorde toekomstige werkwijze van de organisatie om de praktijken op te zetten die erop gericht	In de visie op de cultuurfunctie lichten we toe hoe deze in relatie staat tot onze missie (zie p. 14). We schetsen om te starten onze kijk op de cultuurfunctie in het algemeen en op het creëren, bewaren, delen en deelnemen aan cultuur in het bijzonder. In de daaropvolgende tabel geven we aan welke maatschappelijke vraagstukken we beantwoorden via de cultuurfunctie, welke veranderingen we hiermee beogen, welke strategie we hiertoe gebruiken en welke praktijken we hiervoor opzetten.

<p>zijn cultuur te creëren, te bewaren, te delen en eraan deel te nemen;</p>	
<p>2. Voor de leerfunctie:</p> <p>i. de visie op leren in relatie tot de missie van de organisatie;</p> <p>ii. een verantwoorde toekomstige werkwijze om leeromgevingen op te zetten</p>	<p>In de visie op de leerfunctie lichten we toe hoe deze in relatie staat tot onze missie (zie p. 12). We schetsen om te starten onze kijk op de leerfunctie in het algemeen en op het opzetten van leeromgevingen en -processen in het bijzonder. In de daaropvolgende tabel geven we aan welke maatschappelijke vraagstukken we beantwoorden via de leerfunctie, welke veranderingen we hiermee beogen, welke strategie we hiertoe gebruiken en welke praktijken we hiervoor opzetten.</p>
<p>3. Voor de gemeenschapsvormende functie:</p> <p>i. de visie op groepen en gemeenschappen en interacties daartussen in relatie tot de missie van de organisatie;</p> <p>ii. 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;</p>	<p>In de visie op de gemeenschapsvormende functie lichten we toe hoe deze in relatie staat tot onze missie (zie p. 18). We schetsen om te starten onze kijk op de gemeenschapsvormende functie in het algemeen en op het vormen van groepen en de interacties ertussen in het bijzonder. In de daaropvolgende tabel geven we aan welke maatschappelijke vraagstukken we beantwoorden via de gemeenschapsvormende functie, welke veranderingen we hiermee beogen, welke strategie we hiertoe gebruiken en welke praktijken we hiervoor opzetten.</p>
<p>4. Voor de maatschappelijke bewegingsfunctie:</p> <p>i. De visie op engagement en politisering en op relevante samenlevingsvraagstukken in relatie tot de missie van de organisatie;</p> <p>ii. Een verantwoorde toekomstige werkwijze om praktijken op te zetten waarin ruimte voor engagement en politisering wordt gecreëerd in relatie tot samenlevingsvraagstukken.</p>	<p>In de visie op de maatschappelijke bewegingsfunctie lichten we toe hoe deze in relatie staat tot onze missie (zie p. 19). We schetsen om te starten onze kijk op de maatschappelijke bewegingsfunctie in het algemeen en op het opzetten van engagerende en politiserende praktijken in het bijzonder. In de daaropvolgende tabel geven we aan welke maatschappelijke vraagstukken we beantwoorden via de maatschappelijke bewegingsfunctie, welke veranderingen we hiermee beogen, welke strategie we hiertoe gebruiken en welke praktijken we hiervoor opzetten.</p>
<p>6° de werking met een relevantie en uitstraling voor het Nederlandse taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad of de werking met een relevantie en uitstraling voor het Nederlandse taalgebied.</p>	
<p><b>a. De organisatie expliciteert waar de werking waarvoor ze een subsidie aanvraagt, zich zal afspelen door kerngegevens en cijfers over aanwezigheid, zichtbaarheid, bereik of effect van de al eerder gerealiseerde sociaal-culturele werking aan te reiken;</b></p>	
<p>Op p. 66 tonen we via een heel aantal kerngegevens en cijfers over onze werking aan hoe het zit met onze aanwezigheid en ons bereik.</p>	
<p><b>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.</b></p>	

De kerngegevens en cijfers op p. 66 bewijzen dat onze werking een relevantie en uitstraling heeft in het Nederlandse taalgebied en het tweetalig gebied Brussel-Hoofdstad.

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

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

Op p. 23 tonen we aan dat onze werking zich aantoonbaar en hoofdzakelijk afspeelt binnen de vrije tijd van volwassenen.

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

Dit beoordelingselement is niet van toepassing voor het Willemsfonds.

8° de werking voor:

- a. Het brede publiek en de keuzes daarin voor gemeenschappen, doelgroepen of kansengroepen
- b. Kansengroepen en de keuzes daarin voor gemeenschappen, doelgroepen of het brede publiek

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

In deze beleidsperiode zetten we verder in op een werking voor het brede publiek, waarin we keuzes maken voor het betrekken en bereiken van bepaalde doelgroepen. We lichten onze strategie in dat kader toe in onze visie op diversiteit (zie p. 8), op emancipatie (zie p. 6), in ons lab “samen sterke verhalen smaken” (zie p. 10) en in strategische doelstelling 3 (zie p. 40).

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

Onze aanpak en praktijken vertrekken steeds vanuit ons motto “Samen sterke verhalen maken”: we focussen op wat mensen met elkaar verbindt, wat ze gemeenschappelijk hebben en delen met elkaar. We vertrekken hierbij van de individuele talenten en interesses en niet vanuit de verschillen die er bestaan tussen mensen. Deze strategie wordt duidelijk in het feit dat we op basis van aantal welomschreven inhoudelijke focusgebieden – zoals taal en literatuur, cultureel ondernemerschap en kritisch burgerschap – mensen verenigen en verbinden. We verwijzen hiervoor naar strategische doelstelling 1 t.e.m. 4 (vanaf p. 33).

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

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

Onze vrijwilligers vormen de goudpot van onze vereniging. Het zijn stuk voor stuk unieke mensen met unieke ideeën. Vrijheid, zelfontplooiing en eigenaarschap zijn essentiële bouwstenen in het omgaan met onze vrijwilligers. Deze waarden zijn terug te vinden in ons vrijwilligersbeleid (zie p. 20) en in onze visie op goed bestuur (p. 54). Daarin geven we ook aan welke taken en rollen vrijwilligers opnemen binnen het Willemsfonds. Onze personeelsleden staan ten dienste van alle vrijwilligers en coachen hen dagdagelijks. Hoe we hiertoe gekomen zijn duiden we in ons vernieuwingstraject en onze blauwdruk (zie p. 4).

**b. De organisatie expliciteert haar toekomstige ondersteuningsbeleid ten aanzien van vrijwilligers en hoe ze betrokkenheid, inspraak en participatie van vrijwilligers in de organisatie vorm wil geven.**

De manier waarop we betrokkenheid, inspraak en participatie vormgeven binnen onze vereniging wordt duidelijk in ons vrijwilligersbeleid (zie p. 20), in onze visie op emancipatie en participatie (zie p. 6) en in onze visie op goed bestuur (zie p. 54).

## Zakelijke beoordelingselementen en -criteria

<b>1° een geïntegreerd zakelijk kwaliteits- en financieel meerjarenbeleid</b>
<b>a. De organisatie expliciteert hoe ze een professioneel beleid zal voeren;</b>
In onze zakelijke visieteksten, te lezen vanaf p. 54, expliciteren we hoe we binnen een aantal domeinen professioneel zullen werken tijdens de beleidsperiode 2021-2025. Het gaat dan meer bepaald om de domeinen communicatie, financiën, infrastructuur, kennis- en informatiemanagement, kwaliteitszorg, medewerkersbeleid, organisatiestructuur- en cultuur. Binnen deze domeinen leggen we steeds de link naar het inhoudelijke luik van dit beleidsplan. Op die manier geven we vorm aan een geïntegreerd zakelijk kwaliteits- en financieel meerjarenbeleid.
<b>b. De organisatie expliciteert hoe ze een integraal kwaliteitsbeleid zal voeren;</b>
Tijdens de beleidsperiode 2016-2020 zetten we ons kwaliteitszorgsysteem Q-willems verder op punt. Door het integreren van Q-Willems binnen alle geledingen en domeinen van onze werking, werd kwaliteitsvol werken een evidentie binnen onze vereniging (zie “Kwaliteitszorg” op p. 65). Ook voor de beleidsperiode 2021-2025 formuleerden we ambities rond zakelijke duurzaamheid (OD 5.2, 5.3 en 5.5 vanaf p. 48), die aantonen dat we veel belang hechten aan organisatieontwikkeling en -vernieuwing.
<b>c. De organisatie expliciteert een onderbouwd en realistisch financieel meerjarenbeleid;</b>
In de toelichting over ons financieel beleid (zie p. 60) en onze meerjarenbegroting (p. 71) geven we aan hoe we ons financieel meerjarenbeleid dagelijks vormgeven.
<b>2° de toepassing van de principes van goed bestuur</b>
<b>a. De organisatie geeft aan hoe ze transparantie en verantwoording van en in haar bestuur zal organiseren;</b>
In onze visie op goed bestuur geven we aan hoe we transparantie en verantwoording binnen het Willemsfonds organiseren (zie p. 54).
<b>b. De organisatie expliciteert vanuit haar missie en doelen de samenstelling van de bestuursorganen en hun rol- en bevoegdheidsverdeling;</b>
In onze visie op goed bestuur lichten we toe hoe we onze bestuursorganen samenstellen en hoe we hun rollen en bevoegdheden verdelen (zie p. 54).
<b>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;</b>
Zowel interne als externe stakeholders speelden een belangrijke rol bij de opmaak van dit beleidsplan. Het startte met de samenstelling van een heel divers beleidsplanningsteam waarin beide groepen stakeholders, gedurende 15 maanden, tijdens een 16-tal vergaderingen, samen vormgaven aan het beleidsplan. Zij traden op als ambassadeurs en koppelden op geregelde tijdstippen terug aan onze achterban. Voor een uitgebreider overzicht van het betrekken van onze stakeholders bij strategische beslissingen genomen in het kader van dit beleidsplan, verwijzen we naar het hoofdstuk “Hoe kwam dit beleidsplan tot stand?” op p. 3.

### 3° de afstemming tussen het voormelde inhoudelijke en zakelijke deel van het beleidsplan

**De organisatie verantwoordt hoe ze haar financiën, mensen en middelen zal inzetten ter realisatie van de strategische en operationele doelstellingen.**

Door aan elke hoofdactie een verantwoordelijke, uitvoerder(s), timing, budget en indicator toe te kennen, geven we het operationeel deel van ons beleidsplan een sterke financiële onderbouw (vanaf p. 33). We vertaalden alle operationele doelstellingen en hoofdacties in onze meerjarenbegroting en zetten ze uit in de tijd op onze tijdslijn (zie p. 71). Deze manier van werken maakt van het beleidsplan een echt werkinstrument en stelt ons in staat permanent te monitoren en bij te sturen waar nodig.

## Overzicht bijlagen

Bijlage 1: [De 7 fasen van ons beleidsplanningsproces](#)

Bijlage 2: [Trefwoordenlijst](#)

Bijlage 3: [Uitgebreide zelfevaluatie](#)

Bijlage 4: [Uitgebreide contextanalyse](#)

Bijlage 5: [Enquête leden](#)

Bijlage 6: [Uitgebreide stakeholdersbevraging](#)

Bijlage 7: [Uitgebreide SWOT-matrix](#)

Bijlage 8: [Meerjarenbegroting](#)

Bijlage 9: [Analytische meerjarenbegroting](#)

Bijlage 10: [Gefaseerde aanwerving nieuw personeel](#)

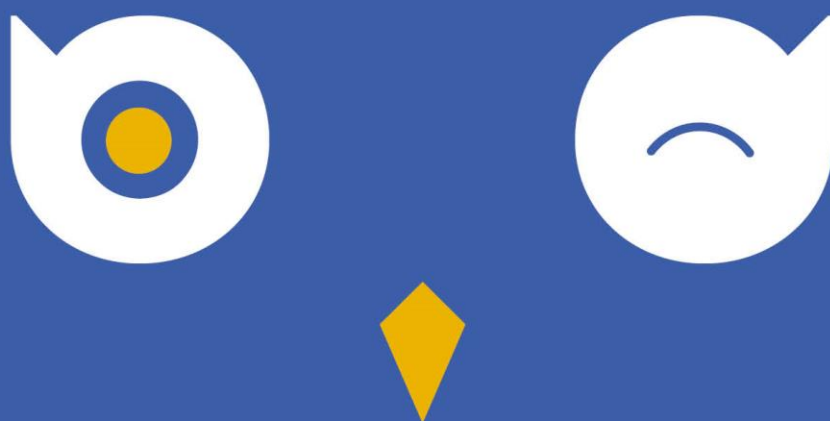
Bijlage 11: [Analytisch financieel overzicht werkingsjaar 2017 en 2018](#)

Bijlage 12: [Tijdslijn](#)

Bijlage 13: [Actieplan inclusie](#)

Bijlage 14: [Blauwdruk Willemsfonds](#)





## CONTACTGEGEVENS

Willemsfonds vzw

Vrijdagmarkt 24/25 · 9000 Gent

TEL. 09 224 10 75

[www.willemsfonds.be](http://www.willemsfonds.be) · [info@willemsfonds.be](mailto:info@willemsfonds.be)