

2012

Stebo: presentatie visie, missie, doelstellingen, activiteiten en resultaten

stebo

ondernemend
voor de samenleving

Stebo vzw

Jaarbeurslaan 25

3600 Genk

089 32 95 30

info@stebo.be

www.stebo.be

INHOUDSTAFEL

Onze missie en visie	4
Ontstaan en historiek.....	4
Scharniermomenten	5
Verdere ontwikkelingen in de organisatie op de dag van vandaag en blik op de toekomst.....	7
Sleutelementen en succesfactoren in de ontwikkeling van de organisatie	9
Voortdurend innoveren	9
Originaliteit	9
De ecologische dimensie.....	9
Stebo in de samenleving	11
Inspelen op maatschappelijke tendensen	12
Economisch duurzaam organiseren	13
Inspelen op de vraag	13
Minder overheid, meer markt	14
Financiële draagkracht	14
Ontwikkelen en verbinden van krachten	14
Ontwikkelen en verbinden van krachten	14
Duurzame dwarsverbanden creëren.....	16
Tenslotte	17

Presentatie Stebo 2012

Onze missie en visie

Wij zijn een groep betrokken en enthousiaste mensen die werken aan een samenleving waarin ieder mens evenwaardig van tel is. Onze deskundigheid zit 'm in samenlevingsopbouw, buurtontwikkeling, wonen, werken, ondernemen, educatie en energiebeheer en wij zijn getalenteerd in communicatie, coaching, procesbegeleiding, netwerking en projectwerk. Wij werken aan een leefomgeving die het talent en de bezieling van alle mensen prikkelt en ontwikkelt. We schenken extra aandacht aan mensen die vandaag minder mogelijkheden of kansen hebben. We ontwikkelen en verbinden de krachten tussen mensen, groepen, regio's en organisaties. We pakken problemen aan door onze acties scherp te stellen op de oplossingen. Wij zoeken altijd de samenwerking op over de grenzen van organisaties, functies en overtuigingen heen. We gaan ook het gesprek aan met beleidsverantwoordelijken en voorzieningen. We willen dat ons werk duurzaam is, tot blijvende resultaten leidt en bijdraagt tot een leefbare omgeving, ook voor de mensen die na ons komen.

Ontstaan en historiek

Stebo ontstond in 1987 als kleine vzw die de Genkse buurtwerkingen overkoepelde en ondersteunde. Dat is meteen de oorsprong van de naam: Steunpunt Buurtopbouwwerk. Tot op vandaag werken onze wijkwerkers in Genkse buurten.

In de jaren die volgden, en meebewegend op de economische perikelen in de Limburgse mijnstreek, nam Stebo de eerste initiatieven omtrent tewerkstelling. Die waren oorspronkelijk gericht op de begeleiding van werkzoekenden in de regio. In eerste instantie waren dat vooral allochtone en laaggeschoolde vrouwen. Die doelgroep breidde snel uit tot allochtone mannen, en later tot alle kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. De (her)integratie van die doelgroepen op de arbeidsmarkt maken we waar door activering, begeleiding, vorming, arbeidsbemiddeling en taal- en jobcoaching. Sinds 2008 startten we ook begeleidingsactiviteiten op voor werkenden, via ons loopbaancentrum (www.loopbaanwijzer.be).

Na de mijnsluiting en de bijhorende particuliere verkoop van de cité-woningen ontstond het wooninformatiecentrum. We boden deskundige ondersteuning van eigenaars die hun woning wilden renoveren. Doel was het bewaren van het woningerfgoed van de mijncités. Vandaag is dit initiatief bekend als 'infocentrum Wonen, actief in heel Limburg. Een ploeg architecten en sociaal adviseurs ondersteunt lokale besturen en particulieren in het verbeteren van woonkwaliteit. We houden daarbij voortdurend rekening met de bijdrage van woningen in de woonomgeving en nemen de impact van beide aspecten bewust mee in ons advies.

Half jaren 90 ontwikkelde Stebo een eerste project voor allochtone ondernemers. Uitdaging toen was deze nieuwe doelgroep vlot in de schakelen in het ondernemerslandschap in de eigen buurt en winkelomgeving. Die werking bestaat ook vandaag nog, en groeide uit tot een combinatie van projecten die gericht zijn op de versterking van het micro-ondernemerschap (advies voor starters, coaching, opleiding bedrijfsbeheer, taal- en leercoaching) en projecten gericht op de samenwerking van ondernemers voor sterke winkelbuurten (www.buurtzaken.be) De winkelstraatwerkers vertrekken vanuit het People-Planet-Profit gedachtengoed. Uit de werking naar ondernemers groeide ook het ondernemersatelier (www.ondernemersatelier.be) : een activiteitencoöperatie voor werkzoekenden die in een veilige en ondersteunende omgeving hun eigen zaak op poten zetten.

In 2008 startte Stebo haar werking rond energie. Vandaag hebben we een ploeg van 12 deskundige energiescanners die energiescans uitvoeren bij particulieren. Zij adviseren bewoners over maatregelen die hun energiefactuur kunnen drukken. Prioritaire doelgroep zijn mensen in armoede.

In 2011 ontstond tenslotte 'Stebo-Academie'. Stebo-Academie inspireert, vormt en coacht professionals en vrijwilligers in hun werk voor een sterke samenleving. Krachten van mensen ontdekken, ontwikkelen en inzetten is de essentie. Mensen en groepen vinden bij ons kansen om zich met elkaar te verbinden, samen te leren en samen nieuwe initiatieven uit te broeden. En altijd zit er 'winst' op drie terreinen: de persoon zelf, zijn team of organisatie en de samenleving als geheel.

Scharniermomenten

Hier zoomen we dieper in op enkele data die van bijzondere betekenis zijn geweest voor Stebo en ook voor versnelde groei en ontwikkeling hebben gezorgd.

- **1987: oprichting van Stebo**, focus van het werk lag bij buurtopbouwwerk in de Limburgse mijnregio.
- **1989:** tijdens de reconversieperiode na de mijnsluiting besteedde Stebo veel aandacht aan **tewerkstelling**. Stebo richtte haar activiteiten vooral op de groep allochtone vrouwen, werkloos en vaak laaggeschoold. Hier ligt de oorsprong van ons tewerkstellingsprogramma voor kansengroepen.
- **1995:** start van het eerste project voor allochtone **ondernemers**. Stebo zag het opkomend etnisch ondernemerschap als katalysator van buurtontwikkeling. Sindsdien bieden we ondersteuning, opleiding en informatie voor ondernemers. Oorspronkelijk waren etnische kleine ondernemers de doelgroep, later verruimde die naar alle ondernemers uit kansengroepen.
- **1996:** na een testperiode op kleine schaal, start het Infocentrum **Wonen** op in alle Limburgse mijncités.
- **1998:** Stebo, inmiddels een organisatie met een 30-tal medewerkers, **herstructureerde** haar bestuursorganen en organisatie-inrichting met als doel meer wendbaarheid, professionaliteit en financiële zekerheid te ontwikkelen.
- **2000:** de werking naar ondernemers breidt uit met een projectmatige aanpak gericht op de **revitalisering van een handelsomgeving** die na de mijnsluiting sterk aan kracht had ingeboet. Sindsdien ontwikkelden onze 'winkelstraatwerkers' een specifieke deskundigheid in het opwaarderen van handelskernen door het faciliteren van samenwerking tussen bewoners, beleid en ondernemers.
- **2004:** oprichting van het **Ondernemersatelier** dat een veilige en begeleide try-out biedt aan kandidaat-ondernemers die de stap van een vervangingsinkomen naar het opbouwen van een eigen onderneming willen maken. (www.ondernemersatelier.be)
- **2005:** Het Infocentrum Wonen **breidt haar werking uit naar Haspengouw** en andere gemeenten in Noord- en Midden-Limburg. Met haar integrale programma bereikt het Infocentrum Wonen vanaf dan 13 gemeenten, waaronder 8 Haspengouwse lokale besturen.
- **2005:** Stebo publiceert de '**Wegwijzer voor Buurtzaken**': een praktische handleiding voor initiatiefnemers die willen werken rond duurzaam ondernemen in buurtcontext. (www.buurtzaken.be)

- **2006:** Stebo publiceert het werkboek **'Renoveren in Haspengouw'**: een beeldrijke brochure voor eigenaars en kopers van oudere gebouwen in deze landelijke omgeving. Doel is om hen met nieuwe ogen te helpen kijken naar hun pand en een hen te inspireren tot doordacht, respectvol en kwaliteitsvol renoveren.
- **2007: 'Vuurwerkt'** wordt gelanceerd: een nieuwe visie en methodiek voor de begeleiding van mensen uit kansengroepen die werk willen maken van hun toekomst. De lancering van het bijhorende boek (heruitgegeven in 2011) vormde een mijlpaal in het denken over ondersteuning en coaching bij Stebo en in talloze organisaties die Vuurwerkt sindsdien adopteerden. (www.vuurwerkt.be)
- **2008:** de **nieuwe afdeling 'Energie'** gaat van start. Tot op vandaag voerden we met deze jonge ploeg al energiescans uit bij 13500 Limburgse gezinnen, en realiseerden we 2000 dakisolaties in een project dat gericht is op collectieve dakisolaties. (www.isolatieteams.be)
- **2008:** Na het succesvolle 'Vuurwerkt', start Stebo een **lerend netwerk** voor professionals uit bedrijfsleven, social profit en overheidsorganisaties. Het netwerk wil een stimulans bieden om het talent en bezieling van medewerkers in organisaties meer centraal te plaatsen. Bijna 100 mensen participeren in dit netwerk. Ze kregen er een opleiding in 'Appreciative Inquiry' en voerden een pilootproject uit in hun eigen organisatie. Mede-initiatiefnemers zijn: Kessels&Smit, Evenwicht en de Universiteit Leuven. (www.talent-bezieling.be) Later (zie 2011) verenigen de initiatiefnemers zich in 'de werf', volgt een tweede lerend netwerk en het initiatief voor de Appreciative Inquiry World Conference.
- Nog in **2008:** Het werkdomein 'tewerkstelling' breidt uit met Loopbaanwijzer, een **loopbaancentrum voor mensen uit kansengroepen**. Vanaf dat moment konden we onze expertise ook aanbieden aan mensen uit kansengroepen mét een job, en hen begeleiden naar een jobinvulling die het best past bij hun talenten, bezieling en context. (www.loopbaanwijzer.be)
- **2009:** Stebo is mede-oprichter van **Duwolim**. Duwolim bemiddelt goedkope leningen voor energiebesparende verbouwingen (van FRGE) naar de doelgroepen. De medewerkers van Stebo in het Infocentrum Wonen en het Energieteam begeleiden aanvraagdossiers. (www.duwolim.be)
- **2010:** met de uitgave **'Mijn-Cité'** gaat het Infocentrum Wonen van Stebo terug naar de plek waar het werk ontstaan is: de oude mijnwerkerswijken. Het boek 'Mijn-Cité' staat stil bij de unieke kracht van het woningpatrimonium biedt aandachtspunten voor bewoners, verbouwers, ontwerpers, beleidsmakers en –uitvoerders. (www.mijncité.be)
- **2010:** Bij de afronding van het lerend netwerk (zie 2008) komt het **boek 'Leiden naar talent en bezieling'** uit. Het boek breekt een lans voor organiseren vanuit krachten van mensen, en toont in theorie en praktijk hoe de verandermethodiek 'Appreciative Inquiry' daarvoor een inspiratiebron kan zijn. Het boek werd uitgegeven door LannooCampus en heeft inmiddels een tweede druk bereikt. (www.talent-bezieling.be)
- **2011:** Het succes van 'Vuurwerkt' en de methodiek van lerende netwerken leidt tot de oprichtingen van een **zesde werkdomein binnen Stebo. Academie** legt zich toe op het openen van kennis en ervaring die binnen Stebo is opgebouwd naar een breed publiek, door middel van lezingen, workshops, trainingsprogramma's, lerende netwerken en andere initiatieven. Een eerste grote opdracht voor deze afdeling is de organisatie van het tweede Appreciative Inquiry Lerend Netwerk. (www.ailerendnetwerk.be)
- **2011:** het **boek 'de kracht van onderuit'** komt uit. Auteur Jef Lingier schetst aan de hand van persoonlijke verhalen van tal van betrokken mensen de historiek en de uitdagingen van het buurtopbouwwerk in de mijnstreek. (www.dekrachtvanonderuit.be)
- **2011: 'De Werf' wordt opgericht als ESV** (economisch samenwerkingsverband), met als oprichtende partners: Stebo, Evenwicht, Kessels en Smit en professor emeritus René Bouwen. Met dit samenwerkingsverband willen de partners een passende juridische en administratieve

basis geven aan hun gezamenlijke activiteiten: de organisatie van Appreciative Inquiry –lerende netwerken, het Wereldcongres Appreciative Inquiry (2012, Gent),... (www.dewerf.org)

Verdere ontwikkelingen in de organisatie op de dag van vandaag en blik op de toekomst

- **2012:** In partnerschap met 'De werf' nam Stebo het initiatief tot de organisatie van de '**Appreciative Inquiry World Conference 2012**'. Thema: "Towards a new 'economy of connected strengths, scaling up the generative power of Appreciative Inquiry". In april 2012 ontvangen we bijna 600 AI-practitioners en –wetenschappers van over de hele wereld voor een vierdaags programma van uitmuntende keynote sessies, papersessies, symposia en workshops. Daarnaast voorzien we veel ruimte voor onderlinge ontmoeting en netwerking, zodat nieuwe samenwerkingsinitiatieven over grenzen van landen en werelddelen heen kunnen ontstaan. Het is de vijfde keer dat deze wereldconferentie wordt opgezet: de eerste drie edities vonden plaats in de Verenigde Staten, de vierde editie in Kathmandu (Nepal) en nu voor het eerst op Europese bodem. Deze conferentie is een belangrijke mijlpaal in de ontwikkeling van Stebo, omwille van de kansen op diepgaand leren voor meerdere van onze medewerkers én omwille van de kansen tot grensoverschrijdende samenwerking op vlak van het brede veld van samenlevingsopbouw (www.2012waic.com)
- In 2013 hopen we onze **nieuwe kantoren** in gebruik te kunnen nemen. In deze kantoren zullen de centrale diensten van Stebo en het volledige Ondernemersatelier gehuisvest worden. Daarnaast komt er ruimte voor medewerkers in de satellieten die tijdelijk intensief rond een innovatie willen samenwerken en voorzien we in vergaderaccomodatie die voldoende ruim is om met de hele Stebo ploeg (ong. 75 medewerkers) te kunnen samenkomen. Deze vergaderaccomodatie zullen we daarenboven ter beschikking stellen voor gebruik door partners en voor de organisatie van workshops en trainingen door Stebo-Academie. De eerste verdieping van de nieuwe infrastructuur is ingericht als vormings- en expertisecentrum rond duurzaam ondernemerschap in Limburg met een uitgebreide opleidingsinfrastructuur. Door deze nieuwe infrastructuur komt er meer en betere toeleiding, opleiding en advies aan werkzoekenden en ondernemers richting Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, meer specifiek duurzaam ondernemerschap. De nieuwe infrastructuur is een voorbeeld op vlak van duurzaam bouwen en hernieuwbare energie. Het hele concept van de nieuwe infrastructuur is er op gericht om CO² neutraal te worden opgebouwd en uitgebaat. Het nieuw energie-actief kantoor dat meer energie opwekt dan het verbruikt, met demoparcours voor de verschillende eco-efficiënte technieken fungeert informatiecentrum voor duurzaam energiegebruik. (www.samenduurzaamondernemen.be)
- Nog in 2012 hopen we een '**pop-up shop**' en '**pop-up restaurant**' te kunnen openen in de Genkse Vennestraat, in de onmiddellijke omgeving van C-mine, de site voor creatief ondernemerschap. Met deze innovatie krijgen ondernemers de kans om hun onderneming in een try-out-omgeving uit te testen in onmiddellijke interactie met de omgeving en de klanten. Het concept voorziet in ondersteuning via nieuwe marketing-instrumenten (voornamelijk sociale media), waardoor op heel korte tijd een grote bekendheid van de pop-up-onderneming mogelijk wordt. De pop-up-shop en het pop-up-restaurant zijn bedoeld voor startende ondernemers en bestaande ondernemers die een nieuw projectidee in 'real life' willen uittesten.
- Dit jaar is ook **ZINZET opgestart, een nieuw initiatief waarmee Stebo senior-vrijwilligers de kans biedt om hun ervaring en expertise nog in te zetten** op het domein 'actief ouder worden'. Ervaren medewerkers zijn overal aanwezig. Ze zetten zich in op de werkvloer, in het vrijwilligerswerk, in adviesorganen en overlegstructuren. Ze zijn ondernemend voor de samenleving. Organisaties worden duurzame organisaties, wanneer zij hun ervaren medewerkers inzetten op hun sterktes en op wat hen energie geeft, op wat hen drijft. ZINZET wil bijdragen aan

organisaties waarin de kracht van oudere werknemers naar waarde wordt geschat en wordt aangesproken. Zinzet geeft training (bv rond einde-loopbaan), organiseert lerende netwerken (bv netwerk actief ouder worden in samenwerking met de provincie Limburg) en begeleidt participatieprocessen met ouders werknemers en vrijwilligers. Stebo coördineert, en het trainings- en begeleidingswerk wordt grotendeels uitgevoerd door senior-vrijwilligers.

- Vanaf het najaar 2012 tot en met het volledige jaar 2013 **viert Stebo haar 25-jarig bestaan**. Als thema voor dit feestjaar kiest Stebo voor de kracht van verbinding en samenwerking. Op het programma staan onder andere: zichtbaar maken van de kracht van verbinding via een reeks van verhalen op onze website, een meerdaagse conferentie voor medewerkers en stakeholders en een feestelijke ontmoeting voor bewoners. We willen 'feesten', maar tegelijk ook maatschappelijke aandacht vragen voor alternatieven voor de doorgeschoten individualisering, die steeds meer mensen ziek maakt en in de marge verdrukt en nefaste gevolgen heeft op economie en ecologie. We willen een discours lanceren waarin verbinding tussen mensen leidt tot wederkerigheid, zorg, innovatie en ecologisch bewustzijn. (volg het vanaf september op www.stebo.be)

Sleutelementen en succesfactoren in de ontwikkeling van de organisatie

Voortdurend innoveren

De rode draad doorheen historiek, mijlpalen en toekomstsporen is voortdurende innovatie. Als projectorganisatie blijkt het ons te lukken om gevoelig te blijven voor maatschappelijke tendensen en daarin vernieuwende acties te bedenken die de positie van mensen uit kansengroepen kunnen versterken. We stellen tegelijk vast dat innovatie betekent: grenzen opzoeken en overstijgen. Steeds vaker zien we dat onze knapste vernieuwingen ontstaan waar we erin slagen om verbindingen te leggen tussen medewerkers uit verschillende afdelingen, en tussen Stebo en andere organisaties. Het houdt ons bezig hoe we die kracht van grensdoorbrekende verbinding nog verder kunnen ontwikkelen, zodat het innovatieve karakter van Stebo bewaard en nog versterkt kan worden.

Originaliteit

Stebo werkt duurzaam aan samenlevingsopbouw vanuit een unieke combinatie van inhoudelijke expertise in samenleven, werken, wonen, ondernemen, energie en leren. Die combinatie, én onze open en wederkerige stijl van samenwerken met stakeholders staat borg voor onze gekende innovatief vermogen. Stebo werkt expliciet op een waarderend onderzoekende manier: problemen zien als kansen, kracht ontwikkelen tot resultaten. We bereiken duurzame resultaten op een duurzame manier.

De ecologische dimensie

Als 'organisatie' willen wij de focus scherp houden op **duurzaam organiseren**, met een zo laag mogelijke impact van onze organisatorische werking op de omgeving.

In onze projecten en diensten nemen wij de **gevoeligheid voor ecologische impact** als een expliciete overweging mee, op zodanige manier dat de projecten in de praktijk bijdragen aan ecologische duurzaamheid. De ecologische dimensie is daarenboven het uitgangspunt voor ons Energieteam

- Stebo heeft er bewust voor gekozen om in 2008 een **afdeling 'energie'** op te richten. Duurzaam energiegebruik is een belangrijk aandachtspunt, maar we stelden vast dat mensen in kansarmoede vaak van de maatregelen en dus financiële voordelen verstoken bleven. Het energieteam voert energiescans en adviesverlening uit bij particuliere huishoudens. Prioriteit gaat naar mensen in armoede.
- Ondersteuning van **(lokale) beleidsplanning op vlak van wonen en handel**: in onze adviezen aan lokale besturen en het aanwakkeren van lokaal initiatief vertrekken we vanuit een ecologisch verantwoordbaar perspectief. Bijvoorbeeld: impact op mobiliteit, kleinschaligheid als leefbaarheidsfactor, maximaal benutten van nabije hulpbronnen en sterkten, doordachte ruimtelijke inplanting van gemeenschappelijke voorzieningen, woonplanning rekening houdend met toekomstige bevolkingsevoluties en -behoeften

- Waar mogelijk zetten we **collectieve ecologische projecten** op met een grote impact: inzake wonen: een voorbeeld zijn de collectieve renovaties van daken, of de ondersteuning van volkstuinen, hergebruik van kleding, ...
- In de werkdomeinen 'Energie' en 'Wonen' wordt **iedere adviesverlening bij particulieren ook bekeken vanuit het ecologische aspect**: technische en sociale adviseurs bespreken de energie-impact van materialen, ingrepen in de woning, helpen bij de berekening van kostenreducties, bemiddelen bij de aanvraag van premies,...
- Via Duwolim helpt Stebo het mee mogelijk maken dat het **aanbod aan goedkope leningen voor energiebesparende renovaties** bekend raakt en gebruikt wordt door mensen uit lagere inkomensgroepen;
- Bij Stebo is sinds het medewerkerscongres van 2008 een **werkgroep 'duurzaam en energiek'** actief: een 10-tal medewerkers bedenken op geregelde tijdstippen nieuwe (en vaak ludieke) acties die de aandacht van alle medewerkers vestigen op het zuinig omgaan met water, energie, papier en beperken van afvalstromen. Acties waren onder andere al: overschakeling van flessenwater op kraantjeswater, metingen van energieverbruik bij verwarming, aanstelling van een energie-verantwoordelijke per locatie, tweezijdig kopiëren als standaard-instelling van alle apparaten, hergebruik van papier in speelse notitieblokken, herhaaldelijke initiatieven rond carpoolen bij gezamenlijke activiteiten, ...
- Bij de planning en realisatie van de nieuwbouw voor Stebo is expliciet gekozen voor de realisatie van **een CO2-neutraal kantoor**. Deze nieuwe 'homebase' staat open voor medewerkers, stakeholders en bewoners. Het levert een minimale voetafdruk voor de omgeving en legt geen claim op de financiële gezondheid van de organisatie de komende 10 jaar. Het kantoor dat fungeert als een kleine hernieuwbare energiecentrale, is momenteel in aanbouw.

Enkele resultaten

- Sinds de opstart van het werkdomein 'energie' realiseerden we al 13500 energiescans bij Limburgse gezinnen.
- Jaarlijks krijgen 2500 gezinnen advies en ondersteuning via onze woonloketten.
- Via het project 'collectieve dakisolaties' isoleerden we 2000 daken.
- Via Duwolim werden al 1000 groene leningen bemiddeld naar gezinnen met lage inkomens.
- Heel bijzonder is ook ons project in woonomgevingen die aanpalen aan natuurgebieden. In samenwerking met de lokale overheid en natuurpunt zetten we de bewoners aan om de grens tussen hun tuin en het natuurdomein te herstellen in zijn natuurlijke staat (en bijvoorbeeld er hun afval, koterijen, enz. te verwijderen). Met deze collectieve benadering bereiken we op korte tijd sterke resultaten: een collectief respect voor het aanpalend natuurgebied, meer gemeenschapszin in de buurt en natuurherstel. Onze communicatiestijl en waarderende benadering zijn hier echt succesfactoren.
- Onze opbouwwerkers, coaches, adviseurs werken altijd vanuit een breed perspectief, zoekend naar de best mogelijke en zo compleet mogelijke oplossing voor de klant. Daardoor realiseren we meestal een integrale aanpak (wonen, werken, energie, samenleven). Dankzij aanzienlijke investeringen in ons ERP-pakket zijn we perfect in staat die integrale aanpak tot op niveau van het gezin waar te maken en op te volgen.

We verwachten dat we zullen evolueren naar het ontwikkelen van kennis rond het ontplooiën van concrete acties voor een slim en ecologisch georganiseerde wijk, buurt of dorpsgemeenschap. De buurt lijkt ons een aangepast niveau om sterke collectieve resultaten te bereiken inzake duurzaamheid, zelfvoorziening in energiebehoefte.

We willen ook verder bijdragen aan wederkerige en gelijkwaardige relaties tussen 'consument' en 'leverancier', en niveaus van samenwerking organiseren die betrokkenheid, medeverantwoordelijkheid en mede-eigenaarschap mogelijk maken.

We zien een tendens bij steeds meer gezinnen in kansarme situaties om gevoelig te zijn voor het omgaan met energiegebruik. Een mentaliteitswijziging is volop gaande. Met onze initiatieven willen wij dat elan blijven versterken.

Stebo in de samenleving

In onze acties **werken wij prioritair met en voor maatschappelijk kwetsbare mensen en gezinnen**. In het werken naar oplossingen voor behoeften en problemen, vertrekken we vanuit kracht die er bij de mensen is en houden de focus bij de gewenste en haalbare oplossing.

Een **inkomen uit werk of ondernemen** is de belangrijkste hefboom voor de versterking van de sociaal economische positie van mensen, gezinnen, buurten en regio's. Daarom gaan veel inspanningen van Stebo naar deze werkdomeinen.

Wat betreft de interne werking van onze organisatie willen wij expliciet de **kracht van diversiteit** benutten. Het medewerkersteam bestaat uit mannen en vrouwen met heel verschillende achtergronden in opleiding, leefomgeving, maatschappelijke achtergrond, etnische afkomst. We kiezen voor een maximale medewerkersbetrokkenheid.

Hoe doen we dit?

- **Begeleiding van werkzoekenden:** van activering in de buurt waar ze wonen, over begeleiding bij het zoeken naar een passende opleiding of job, tot coaching op de werkvloer. Sinds dit jaar bieden we ook zeer expliciet een integraal werk&welzijnstraject voor de meest kwetsbare mensen op de arbeidsmarkt.
- **Loopbaancentrum 'Loopbaanwijzer':** Werkenden die vastlopen op hun werk kunnen beroep doen op loopbaancoaching. Immers, duurzame tewerkstelling kan maar als mensen op hun werk de kans krijgen om sterkten te benutten in een omgeving die past bij hun werk- en leerstijl.
- **Ondernemerschap stimuleren en ondersteunen:** We ontwikkelden een compleet trajectmodel gaande van informatie, advies en begeleiding van kandidaat-ondernemers, hulp bij de effectieve start van de nieuwe onderneming, en via het ondernemersatelier ook een veilige ruimte voor experimenteren en uitproberen van het ondernemingsidee.
- **We vertalen van onze 'waarderend onderzoekende' insteek in onze benadering van vorming, participatieprocessen, lerende netwerken:** bij al deze activiteiten vertrekken we vanuit krachten die mensen nu al hebben, creëren een beeld van waar ze naartoe willen en vullen de spanning tussen sterkte en wens op met concrete leeractiviteiten.
- In het buurtwerk **bouwen we aan sociale cohesie in achterstandswijken**. In buurten zien we vaak belangrijke maatschappelijke spanningsvelden uitvergroot: segregatie, economische achterstelling, woningproblematieken, generatiespanningen, etnische spanningen,.... Via onze waarderend onderzoekende visie en instrumenten slagen we er regelmatig in om vanuit spanningen opnieuw verbinding te doen groeien, en bewoners te stimuleren om in

partnerschappen te werken aan het oppakken van prangende kwesties waarmee ze in hun woonomgeving geconfronteerd worden.

Enkele resultaten

- 400 werkzoekenden per jaar krijgen via onze dienstverlening een volgende stap in de richting van een duurzame job. Jaarlijks coachen we 250 werknemers bij het zoeken naar een jobinvulling die past bij hun talenten, bezieling en wat ze nodig hebben in de werkcontext om te kunnen floreren.
- We begeleiden 400 kandidaat-ondernemers per jaar: meestal kandidaat-ondernemers van allochtone afkomst of werkzoekenden.
- We werken vaak in vrij complexe leefomgevingen waarin verschillende krachten destructief op elkaar inwerken. Als we er dan in slagen die om te buigen tot constructieve krachten, zijn we erg trots. Zo zagen we bijvoorbeeld in Meulenberg (Houthalen) hoe er, net door te vertrekken van goede herinneringen en een sterke wens voor de toekomst, een hele gemeenschap gemobiliseerd werd en er gedeelde verantwoordelijkheid voor het goede beheer van het ontmoetingscentrum ontstond.
- We zijn er trots op wanneer we het 'collectief' kunnen versterken, precies door te investeren op het samenbrengen en verbinden van mensen rond participatie in beleidsvorming, thema's rond wonen en leefbaarheidsacties: in buurt- en dorpsraden, handelaarsgroepen, enz.
- We ondersteunen lerende netwerken waarin we een gezamenlijk bijna 300 mensen bereiken en ondersteunen in een collectief proces van samen leren en samen actie ondernemen. Vandaag hebben we lerende netwerken lopen rond 1/ talent en bezieling in organisaties 2/ het versterken van klussenmannen in hun communicatie met kansarme gezinnen 3/ het inschakelen van senioren-vrijwilligers in het kader van 'active aging'.
- Stebo wordt iedere dag waargemaakt door een diverse ploeg medewerkers. We zien diversiteit als kracht, talent en bezieling als uitgangspunt, een grote betrokkenheid, initiatiefrecht en innoverend vermogen.

Algemeen – over al onze werkdomeinen heen – zijn we trots op het vermogen van onze organisatie en medewerkers om maatschappelijke signalen te herkennen, daarrond projecten te ontwikkelen en de succesvolle projecten duurzaam te verankeren in een dienstverlening.

Inspelen op maatschappelijke tendensen

Terwijl de maatschappelijke nadruk uitgesproken ligt bij het individu, lijkt ons de toekomst te liggen bij de kracht van het verbinden van sterkten van individuen tot krachtige collectieven. In het verbinden van mensen in netwerken ligt de mogelijkheid van onderlinge steun, ontwikkeling van gezamenlijke kracht. Die nieuwe collectieve werkvormen gaan we hard nodig hebben om het hoofd te bieden aan tal van maatschappelijke uitdagingen.

Waar mogelijk willen we evolueren in die richting zodat de kracht van steun van en samenwerking met 'peers' aangesproken wordt. We willen nog meer dan voorheen gaan zoeken naar acties die de collectieve kracht aanwakkeren.

Doorheen onze praktijkervaring met een model van waardierend onderzoekende lerende netwerken leerden we dat de kwaliteit van de verbinding tussen de deelnemers minstens even belangrijk is in het leerproces dan de kennisdimensie.

Ook op organisatieniveau willen we dit inzicht nog sterker doortrekken. We willen broedplaatsen creëren waarin medewerkers en stakeholders samen kunnen leren en innoveren.

Economisch duurzaam organiseren

In de organisatie van al onze activiteiten streven we naar een financieel duurzaam resultaat. Economisch duurzaam organiseren betekent een evenwicht zoeken tussen durven investeren in innovatie en resultaat- en rendementsgerichtheid. Al te zeer gericht zijn op rendement op korte termijn zou innovatie in de weg staan

Maatschappelijk:

- o **ondersteuning van lokale economie**
- o stimuleren en ondersteunen van **ondernemerschap, als hefboom van buurtontwikkeling**
- o ondersteuning van een **lokale diensteneconomie** die maximaal lokale sociaal-economische behoeften invult met de creatie van plaatselijke tewerkstelling

Inspelen op de vraag

We **koppelen lokale behoeften aan economische opportuniteiten**. Voorbeelden daarvan zijn het dakisolatieproject (dat ook een sociaal tewerkstellingsproject is), de ondersteuning van ondernemerschap dat in de behoeften van buurten voorziet, de pop-up-shop die we binnenkort opzetten.

Intern beleidsmatig wegen we onze projecten op hun financiële duurzaamheid. We innoveren met het oog op het creëren van duurzame diensten. Werkdomeinen of projecten waarvan we denken dat die op langere termijn financieel niet haalbaar zijn worden niet eindeloos verder gezet. We durven investeren in beloftevolle ideeën of projecten en hanteren daar een langere termijn perspectief.

Stebo: ondernemers in een samenleving

- o Uit metingen blijkt dat ondernemers die door Stebo zijn begeleid een goede slaagkans hebben om het als ondernemer te maken.
- o In een handelsbuurt te Heusden-zolder investeerden we gedurende lange termijn in participatie en co-creatie met de ondernemers. We zien als belangrijke effecten: een sterk geloof in eigen kunnen bij de handelaars, een bloeiende handelsomgeving en een verlaagde leegstand van handelspanden.
- o De activiteitencoöperatieven, waarvan Ondernemersatelier deel uitmaakt, zijn een vaste waarde geworden in het landschap van de sociale economie.
- o Bij Stebo slaagden we erin om onze inkomsten sterk te diversifiëren en daardoor onze financiële kwetsbaarheid grotendeels weg te werken. Onze inkomensstroom is verspreid over subsidies, opdrachtfinanciering, marktconforme dienstverlening en verkoop. We betrekken deze middelen zowel bij de diverse overheidsechelons (lokaal, provinciaal, Vlaams, Europees) als bij bedrijven, intermediaire organisaties (zoals VDAB) en particulieren.
- o Onze cash-positie is in de afgelopen tien jaar fundamenteel versterkt door jaren volgehouden inspanningen. Onze behoefte aan korte-termijnkredieten is volledig weggewerkt. Voor belangrijke investeringen (in aankoop van panden en nieuwbouw) doen we beroep op lange termijnkredieten.
- o We hebben een zeer efficiënt monitoring-systeem uitgewerkt, dat ons in staat stelt om diverse belangrijke financiële parameters zeer nauwkeurig op te volgen.

- We voeren een open en transparant financieel beleid: zowel naar opdrachtgevers, bestuur als medewerkers. Stebo investeert haar batig saldo grotendeels in het sociaal passief, wat duurzame tewerkstelling makkelijker mogelijk maakt in een projectomgeving als Stebo.

Minder overheid, meer markt

Van onze ervaring met het opzetten van isolatieteams als lokale diensteneconomie leren we dat dit model navolging kan hebben in andere projecten, uitgebreid kan worden naar andere maatschappelijke behoeften die er zijn. We zullen in de komende jaren alert blijven voor de mogelijkheden op dit terrein en op die manier lokale tewerkstelling creëren die een antwoord biedt op nieuwe lokale behoeften.

Op vlak van het management van onze projecten worden we de laatste jaren geconfronteerd met een gigantische toename van bureaucraties. De toekenning van subsidies en de opvolging van dossiers en afrekeningen door de overheden worden –steeds ingrijpender- gedreven door een principe van wantrouwen. Voor ons – projectpromotoren – heeft dat tot effect dat er steeds minder ruimte is om projecten slim uit te voeren in een steeds veranderende omgeving en een onevenredige aandacht en werktijd dient te gaan naar administratieve monitoring. Daarnaast worden we geconfronteerd met verschillende administratieve interpretaties van regelgeving, waardoor we aan noodzakelijke duidelijkheid verliezen en onze risico's verhogen. Maar ook voor de overheid zien we nadelige effecten: de toenemende administratieve last vraagt ook toename aan controle en stijging van kosten voor controle.

De economische instabiliteit doet de financiële druk op de overheden toenemen. Dat lijkt voor Stebo een bedreiging op middellange termijn waarop we vandaag al willen anticiperen. We zoeken momenteel naar strategieën waarmee we onze financiële afhankelijkheid van overheden kunnen verminderen en meer inkomsten betrekken uit marktconforme opdrachten en verkoop.

Financiële draagkracht

Het globaal budget voor 2011 bedroeg om en bij de 4 miljoen euro. Ongeveer 3,75 miljoen euro hiervan bestaat uit subsidies. Deze subsidies kunnen enkel definitief verworven worden wanneer aangetoond kan worden dat de objectieven behaald werden, de doelstellingen gerealiseerd werden, de afgesproken prestaties geleverd werden, en / of er aanvaardbare kosten voor gedeclareerd worden.

Stebo bekomt haar subsidies vanwege diverse subsidiekanalen, op alle beleidsechelons, uit zo'n 50 tal subsidiecontracten.

Ontwikkelen en verbinden van krachten

Ontwikkelen en verbinden van krachten

Bij Stebo werken een 75-tal medewerkers. Werken bij Stebo is boeiend, verrijkend en effectief. We besteden veel zorg aan **voortdurend innoveren en leren**. We benutten maximaal kansen om samen te werken: intern en extern. We streven ernaar dat ieders **werk zoveel als mogelijk aansluit bij zijn/haar talenten en passie**. We ontwikkelen onze sterkten, investeren veel in onderlinge samenwerking en zijn fier op de verscheidenheid van onze groep.

We **ontwikkelen en verbinden de krachten tussen mensen, groepen, regio's en organisaties**. We zetten processen op waarin burgers en beleidsverantwoordelijken dialogeren. We pakken problemen aan door onze acties scherp te stellen op de oplossingen.

Wij zoeken in ons werk altijd de **samenwerking op over de grenzen van organisaties, functies en overtuigingen heen**, in alle vrijheid en in gedeelde verantwoordelijkheid. We gaan ook het gesprek aan met beleidsverantwoordelijken en voorzieningen. In tal van projecten werken we met lokale, provinciale, Vlaamse en Europese beleidsverantwoordelijken samen, die in Stebo een partner hebben in de uitvoering van beleidsopties.

Participatie en samenwerking

- We faciliteren tal van **participatieprocessen**: lokaal woonoverleg, overleg naar aanleiding van concrete woonprojecten, dorpsraden, bewonersgroepen in buurten, ondernemersgroepen,...
- **Participatie in de organisatie**: tweejaarlijks zetten we met medewerkers en bestuur participatiedagen op rond organisatiethema's waarin we willen innoveren.
- We **experimenteren met nieuwe vormen van samenwerking**. Voorbeelden: ESV 'De werf', ESV 'Samen Duurzaam Ondernemen', Duwolim. Met deze organisatievormen willen we samenwerking met meerdere partners een maximaal evenwaardig karakter geven en wendbaarheid in functie van de veranderende omgeving mogelijk maken.
- Intern oefenen we ons in vormen van **'dienend leiderschap'**. Onze leidinggevendenden faciliteren vooral de relaties tussen medewerkers, eerder dan te sturen op taken. Voornaamste toetssteen is dat onze medewerkers en bestuurders vooral kunnen bijdragen aan de organisatie vanuit hun talent en waarden, en daarin ook afstemming kunnen vinden met anderen binnen het eigen werkdomein, over de werkdomeinen en zelfs over de organisatiegrenzen heen.

Vernieuwing: intern en extern

- In onze afdeling buurtopbouwwerk trachten we participatieve groepsprocessen te ontwerpen om collectieve energie, dynamiek en oplossingen te laten ontstaan rond belangrijke maatschappelijke thema's die kansarme wijken –meer dan elders in de samenleving- treffen.
- We ontwikkelden een methodiek gebaseerd op Appreciative Inquiry om met bestuur en lokale bewoners en stakeholders een dialoog op te zetten rond lokale woonplanning. De resultaten van deze vernieuwde aanpak zijn uitstekend: hogere participatie, mede-eigenaarschap en innovatief vermogen.
- In 2008 organiseerden we een intern participatieproces onder de noemer 'samen duurzaam ondernemen'. Dit leidde tot een sterk verhoogde betrokkenheid van medewerkers in het realiseren van projecten van organisatiebreed belang. Voorbeelden daarvan die vandaag nog doorwerken zijn: de werkgroep rond interne duurzaamheid, de opstart van het werkdomein 'Academie', de creatie van de plannen voor de nieuwbouw (die op dit moment wordt opgetrokken), de aanpak rond interne en externe communicatie.
- In 2011 lanceerden we de nieuwe organisatiewebsite www.stebo.be. We voorzien met deze site in mogelijkheden voor medewerkers om zelf rechtstreeks met de buitenwereld te communiceren in de vorm van nieuwsberichten, agendapunten en blogs.
- We merken vanuit reacties in de buitenwereld dat Stebo gezien wordt als een aantrekkelijke werkgever. Daardoor slagen we er vandaag de dag makkelijker dan ooit in om medewerkers aan te trekken die bewust kiezen voor een job in onze organisatie die spoort met hun persoonlijke maatschappelijke engagement.

Negotiërend ontwerpen en co-creëren: twee sleutelbegrippen voor de toekomst

Op het terrein van bestuurlijke participatie van bewoners en andere stakeholders, zien we een boeiende toekomst in het 'negotiërend ontwerpen', waarbij de scope is om verschillende maatschappelijke aspecten af te wegen bij ontwerp en besluitvorming. Een voorbeeld: elke inplanting van een nieuw bedrijf (economie) heeft gevolgen op de ruimte (ecologie) en de leefbaarheid. Net in het

domein van wonen en ruimtelijke planning zal het in de toekomst erg belangrijk worden om vooraf zorgvuldig alle mogelijke impact in te schatten. Daarin zal de betrokkenheid van alle stakeholders een belangrijke meerwaarde betekenen, die draagvlak ontwikkelt en meer garanties geeft op duurzame beslissingen.

Binnen in onze organisatie hebben we de tendens gezet om onze medewerkers en bestuur meer en meer te betrekken bij het maken van strategische keuzes, met een grotere onderlinge verbinding en goede resultaten tot gevolg. Dit elan willen we in de toekomst verruimen, zodat ook onze externe partners en stakeholders meer betrokken en er doorheen open participatie verdere innovatie kan gedijen.

We zien tenslotte dat grenzen tussen ons en andere organisaties vervagen, en netwerksamenwerking in diverse opstellingen groeit. Vaak hebben we, afhankelijk van het project, verschillende partners nodig om de best mogelijke resultaten te kunnen garanderen. In die netwerksamenwerking zien we interessante modellen ontstaan van collectieve besluitvorming, co-creatie, wederkerigheid als norm en gezamenlijke focus op het collectief belang. Netwerksamenwerking is een groeiende trend, waarin Stebo zich voluit inschakelt.

Duurzame dwarsverbanden creëren

In de **aanwerving van medewerkers** besteden we met zorg aandacht aan het onderzoeken van het engagement van de kandidaten. Door onze medewerkersploeg samen te stellen uit maatschappelijk geëngageerde en breeddenkende mensen, ontwikkelt een integrale kijk zich op elke niveau en in elk werkdomein van Stebo.

We **steunen op de ervaringen en deskundigheid van onze medewerkers** bij de ontwikkeling van nieuwe projecten en het eigentijds vormgeven van onze organisatie. Daartoe organiseren we **tweejaarlijkse conferenties** voor alle medewerkers en bestuurders. Deze conferenties leiden telkens tot innovatieve ideeën die verder worden uitgewerkt door medewerkers en directie. De afgelopen jaren werkten we rond duurzaam ondernemen en communicatie. Het komende feestjaar 25-jaar Stebo werken we rond het versterken van de collectieve kracht in onze projecten. Alternierend met de tweejaarlijkse conferentie worden ook **denkdagen opgezet in de werkdomeinen**. Zij trekken daarvoor op tweedaagse, als team of als combinatie van teams. In die denkdagen ontwikkelen de medewerkers hun werkdomein verder. In **personeelsbijeenkomsten**, een drietal keer per jaar, praten we met de hele ploeg organisatiebrede thema's door.

Diverse projecten van Stebo worden bewust ontwikkeld op de inhoudelijke snijlijn tussen twee of meer werkdomeinen. Deskundigheid uit opbouwwerk, wonen, ondernemen, werken, energie en leren komen samen in projecten als Duwolim, isolatieteams, de natuurherstelprojecten, de pop-upshops, revitalisering van handelsomgevingen, enz. Door die samenwerking ontstaat een integrale kijk waarin economische, humane, maatschappelijke en ecologische dimensies verenigd worden in nieuwe diensten en producten.

Onze **75 medewerkers werken gedecentraliseerd op buurtlocaties** te Zwartberg, Winterslag, Sledderlo, Heusden-Zolder, Houthalen-Helchteren, Borgloon en Maasmechelen. Ook hier ontmoeten medewerkers uit verschillende disciplines elkaar en combineren ze hun expertise ten voordele van de leefomgeving waarin ze werken. Op iedere locatie wordt het onthaal en de administratieve ondersteuning waargemaakt door een onthaalbediende, die vanuit basiskennis van alle werkdomeinen linken kan leggen en zo een integrale adviesverlening stimuleert.

We investeerden de afgelopen jaren sterk in een **integraal digitaal platform 'Synergy'**. Dit ERP-pakket verzamelt alle informatie tot op niveau van de cliënt. Elke vraag van een cliënt en verrichting van een medewerker wordt geregistreerd, waardoor een integraal afgestemde dienstverlening mogelijk is geworden. Synergy bundelt onze handelingen naar inmiddels 35.000 relaties.

De **directie** van Stebo bestaat uit de directeur, de administratief coördinator en de coördinatoren van alle werkdomeinen. In tweewekelijkse samenkomsten coördineert dit team alle projecten en aandachtsvelden van de organisatie. Het directieteam is een diverse ploeg geëngageerde mensen met elk verschillende en uitgesproken engagementen. Via dit overleg slagen we in de integratie van de dimensies ecologie, economie en maatschappij.

De **externe communicatie van Stebo** via de website wordt grotendeels waargemaakt door de medewerkers zelf, die in de vorm van nieuwsberichten, agendapunten en blogs uiting kunnen geven aan hun engagementen, hun resultaten en hun aspiraties in hun werk. Daardoor komen er een variëteit aan verhalen en invalshoeken bovendien, die inspirerend zijn voor zowel de buitenwereld als voor de medewerkers zelf.

Tenslotte ...

Stebo laat zien dat **duurzaam ondernemen niet één aspect is van organiseren, maar een integraal gegeven in het DNA van de organisatie**. Het dient als referentiekader bij alle strategische beslissingen. Bovendien toont Stebo dat duurzaam organiseren het succes van de organisatie ondersteunt en niet ondergraaft.

Stebo **combineert deskundigheid** op vlak van wonen, ondernemen, leren, energie, samenleven en werken **met een historische worteling in diverse buurten** en regio's in Limburg. Door die lokale worteling en onze geschiedenis van voortdurende innovatie ten voordele van reconversie en regionale ontwikkeling hebben wij een breed en diep inzicht in de regio. Na 25 jaar blijven de projecten van Stebo er net zo toe doen als in het begin van de reconversieperiode. We slagen erin om op maatschappelijk, economisch en ecologisch vlak te blijven investeren in de ontwikkeling van mensen, organisaties en de hele regio.

We hebben sinds 25 jaar vertrouwelijke relaties met duizenden bewoners van achtergestelde buurten, en realiseren een **diep bereik van mensen uit kansengroepen**. Onze medewerkers zijn niet enkel deskundig in hun werkdomein, maar ook op vlak van contactname en coaching van mensen in kansarmoede.

Stebo is **sterk in samenwerken met andere partners**. Het is net in de verbinding met andere organisaties dat deskundigheid gecombineerd en versterkt wordt. De manier waarop wij samenwerken in projecten wordt door onze partners gewaardeerd als respectvol, co-creatief, wederkerig, gelijkwaardig en open. Met die kenmerken van samenwerking bouwden wij doorheen onze geschiedenis een open netwerk op waarmee we vandaag in staat zijn diverse maatschappelijke uitdagingen aan te gaan. We blijven daarbij zoeken naar nieuwe samenwerkingsvormen die niet alleen projectgebonden (en dus tijdelijk), maar ook duurzaam kunnen zijn. Onze participaties in bijvoorbeeld Ondernemersatelier, De werf, Duwolim zijn daar voorbeelden van.

Stebo gaat bewust **op zoek naar de juiste schaal van organiseren**. Organisaties worden niet per definitie sterker of beter als ze groter worden. We vinden het – in functie van de resultaten – zeer belangrijk dat de medewerkers zich verbonden weten met het grotere geheel, hun impact op de organisatie kunnen ervaren en hun collega's nog kennen. Daarom kiezen wij voor een relatief kleine schaal van organiseren, waarin onze leidinggevenden hun coachende rol voluit kunnen waarmaken. Teams van maximaal 12 medewerkers is een schaal die voor Stebo goed blijkt te werken. Daarnaast garanderen we met ons organisatiemodel zeer korte beslissingslijnen. Ook dat draagt bij aan verbondenheid van medewerkers met het geheel, wendbaarheid als organisatie en stevige afstemming tussen de werkdomeinen. Stebo draagt het EFQM-label, en werd na audit door het ESF-agentschap gerangschikt op de 12^{de} plaats van 300 doorgeleichte organisaties.

