

Beleidsplan 2020-2024

Stichting Libre Foundation



Stichting Libre Foundation

Internet: www.librefoundation.nl
Email: info@librefoundation.nl
Postadres: KNSM-laan 276 1019 LM AMSTERDAM
Telefoon: +31 (0)6 4213 7029
KvK nummer: 50572121
Bankrekening: Triodos Bank NL16TRIO0198334583

Stichting Libre Foundation is de enige aandeelhouder van Libre Foundation B.V., KvK nummer 50577533

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
Terugblik 2015-2019	3
2. Missie en visie	5
3. Traject naar wereldwensbeeld: Stichting Libre Foundation	7
Projecten	7
Professionals	8
4. Outcome	9
5. Libre international	10
6. Financiën en inkomsten: Libre Foundation B.V.	8
PR en communicatie	11
Bijlagen UVRM en Millennium Goals	13

1. Inleiding

Voor je ligt het derde meerjarig beleidsplan van Libre Foundation. Dat is het resultaat van bijeenkomsten en uitwisselingen tussen medewerkers en bestuur in 2019. We hebben geweldige stappen gezet, onze kernwaarden behouden, onze missie en visie aangescherpt en gekeken welke stappen we de komende jaren willen zetten in die richting. We besteden eerst aandacht aan een korte terugblik naar de eerste jaren van ons bestaan. Vervolgens beschrijven we onze toekomstplannen. Soms zijn dit concrete besluiten en benoemen we alvast de grove uitwerking daarvan. Andere onderwerpen staan meer globaal beschreven en zijn vooral richtinggevend. Voor een meer gedetailleerde uitwerking van onze plannen verwijzen we naar de afzonderlijke jaarplannen, die we aan het einde van elk jaar opstellen voor het opvolgende jaar. Nu eerst de terugblik: wat hebben we in de afgelopen elf jaar neergezet en wat (nog) niet?

Terugblik

Libre Foundation is gestart in 2008. Toen na twee jaar bleek, dat het concept meer dan levensvatbaar was, zijn de statuten vernieuwd, is het bestuur uitgebreid, is de BV opgericht en was er ruimte voor 1 FTE op de loonlijst. Toen in de zomer van 2010 deze veranderingen werden doorgevoerd, zei bestuurslid van het eerste uur Sebastiaan van Wijk: “Zo, we zijn de embryonale fase nu wel voorbij”.

Bij de start op 3 augustus 2010 was ons **doel**:

Stichting Libre Foundation bestaat om non-gouvernementele organisaties in ontwikkelingslanden die daarvoor weinig kansen hebben, te ondersteunen met persoonlijke groei en het ontwikkelen van leiderschapscapaciteit.

Hierbij hadden we de **missie** om elke ngo die voldoet aan de destijds opgestelde [criteria](#), te ondersteunen door middel van training bij het volbrengen van hún missie, te beginnen bij de ngo's die nauwelijks toegang hebben tot deze vorm van ondersteuning.

De **visie** die ons leidde: Wij zijn befaamd als professionele en succesvolle opleiders in persoonlijke effectiviteit en leiderschap. Elke organisatie die deelnemers bij ons inschrijft, betaalt naar draagkracht.

Als **werkwijze** is gekozen voor deze vorm: Stichting Libre Foundation is de enige aandeelhouder van Libre Foundation B.V. Libre Foundation B.V. is een Fiscaal Fondsenwervende Instelling (FFI) met doorstootverplichting: minimaal 90% van de winst wordt afgedragen aan Stichting Libre Foundation. Libre Foundation B.V. handelt als aanbieder van communicatietrainingen en coachingstrajecten op de Nederlandse opleidingsmarkt.

In de afgelopen 11 jaar hebben we mooie resultaten geboekt (in willekeurige volgorde):

2008-2014 (gedurende looptijd van het eerste beleidsplan)

- 40 groepen in 12 landen getraind, in totaal ruim 500 kanjers die zich inzetten voor betere wereld.
- Winnen van de Simon Jelsma Award van OxfamNovib, met de bijbehorende erkenning vanuit 'het wereldje.'
- 20 trainers uit de pool hebben zich ingezet in het buitenland en 40 trainers, acteurs en coaches voor de BV.
- Twee keer per jaar een Libre Connectiondag voor alle Libre-betrokkenen.
- Een onderzoek vanuit de UvA naar effecten (Outcome) van onze training.
- Een schitterend en succesvol event vanwege ons vijfjarig bestaan, voor alle relaties en prospects.

2015-2019 (gedurende looptijd van het tweede beleidsplan)

- Nóg 160 groepen getraind, nu in 23 landen. Hiermee hebben we meer dan 2500 lokale leiders gesteund in hun toewijding aan een betere wereld. Een groot deel van hen heeft niet alleen meegedaan aan de vijfdaagse training, maar ook aan de tweedaagse follow-up.
- Een klein, hardwerkend en stoer medewerkersteam opgezet, dat de stichting en de BV runt.
- De pool is uitgegroeid tot ruim 100 opleidingsprofessionals, waarvan er ruim 20 bij het kantoor in Perú horen. Voor hen hebben we ondertussen 20 Libre Connections georganiseerd.
- Een stabiel bestuur opgebouwd, dat ondertussen ook als bestuur (op afstand) werkt en toezicht houdt.
- Een prachtig tweedaags event, om ons tienjarig bestaan te vieren
- Een 2e outcome-onderzoek dat aantoont dat we met ons werk daadwerkelijk de deelnemende organisaties

helpen om krachtiger en effectiever te zijn, via onze leiderschapstraining.

Onze kernwaarden

- Delen:** We delen wat we hebben, vanuit compassie en trots.
We zijn trots op de inzet van velen, onze bijzondere werkwijze en onze prestaties.
- Ontwikkeling:** We dragen bij aan ontwikkeling in groei en competenties, waar de toegang hiertoe ontbreekt.
We gaan door totdat de wereld waarin we geloven bestaat.
- Professioneel:** Als professional in opleidingen zijn we effectief in het ondersteunen van organisaties bij het waarmaken van hun missie.
- Autonoom:** We zijn autonoom en vrij in de manier waarop we werken.
- Kostenbewust:** Bij het uitgeven van middelen letten we er scherp op niet meer uit te geven dan nodig om ons doel te bereiken.

2. Missie en visie

Ons toekomstwensbeeld is een wereld die functioneert volgens de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en waarin de Sustainable Development Goals behaald zijn. Deze zijn beide in verkorte versie als bijlage bijgevoegd.

Dat leidt tot de volgende, recent net weer iets aangescherpte missie voor Libre Foundation:

Mensen die dat willen, ondersteunen bij het ontwikkelen van hun potentieel en realiseren van hun doelen. We beginnen bij hen die zich inzetten voor verbetering van hun directe omgeving in de richting van ons bovengenoemd wensbeeld en geen andere middelen of toegang tot ontwikkeling hebben. Voor deze mensen bestaat Libre Foundation.

Onze visie op Libre Foundation hierbij:

Wij zijn befaamd als professionele en succesvolle opleiders en trainers in persoonlijke effectiviteit en leiderschap.

Onze strategie om dat te realiseren bestaat uit het volgende: We hebben criteria opgesteld, voor deelname aan onze doelgroeptrainingen in ontwikkelingslanden.

Iedereen die daarbinnen valt, is welkom om zich in te schrijven. Wij vragen geen inschrijvingskosten en zorgen dat we onze onkosten zelf kunnen betalen. We financieren onze activiteiten dankzij opleidingstrajecten die wij aanbieden tegen marktconforme tarieven aan onze betalende opdrachtgevers. Hiermee blijven we autonoom en onafhankelijk ('Libre') en varen we onze eigen koers.

Wij laten daarnaast de deelnemers 'Libre' in wat zij willen leren en welke doelen zij hebben met hun werk als leider van hun Civil Society Organization. We stellen geen leerdoelen voor hen op en laten ook niet toe dat anderen dat voor hen doen. We richten ons in onze trainingen op (persoonlijk)leiderschap, leidinggeven en communicatieve vaardigheden. We weten dankzij Outcome metingen dat we hiermee bijdragen aan het

We zijn KLAAR in een veilige wereld overeenkomstig de UVRM. Iedereen kan dan toegang hebben tot ontwikkeling. Tot die tijd willen we mensen die daaraan bijdragen helpen hun potentieel vrij te maken. Betaald of onbetaald.

NGO, CBO, CSO, Grass root....Whats's in a name

De deelnemers die welkom zijn in onze trainingen, hebben een leidende positie in een 'goede doelen organisatie'. Ze werken aan realisatie van respectering van mensenrechten en/of de Sustainable Development Goals. De rechtsvorm of structuur is voor ons van minder belang. Sommige deelnemers leiden een NGO, anderen een CSO/CBO en weer anderen iets wat de bijnaam 'mango tree organization' heet.

NGO (non-gouvernementele organisatie): een organisatie die onafhankelijk is van de overheid en zich op een of andere manier richt op een verondersteld maatschappelijk belang.

CSO/CBO (Civil Society Organization / Community Based Organization): Gemeenschapsorganisatie verwijst naar organiseren gericht op het maken van gewenste verbeteringen aan de sociale gezondheid, het welzijn en het algehele functioneren van een gemeenschap. Oftewel: een NGO waarvan de leden voor hun eigen omgeving zorgen en zelf onderdeel daarvan uitmaken.

Mango tree organization (ook wel **grass root organization**): een kleine CO, vaak zonder formele inschrijving, rechtsvorm, statuten et cetera. *Mango tree* verwijst naar de vergaderplek: vaak is er geen kantoor/gebouw.

Libre nodigt leiders uit van alle drie deze bloedgroepen, mits ze voldoen aan onze deelnemerscriteria. Vanwege leesbaarheid in onze stukken waaronder dit beleidsplan, noemen we ze CO-leiders, omdat uit deze groep de meerderheid komt.

versterken van de organisaties die de deelnemers leiden.

Om voor iedereen het grotere geheel duidelijk te hebben, vermelden we de volgende voorbeelden qua impact.

Het zou leuk zijn als er zoveel mogelijk mensen aan onze trainingen deelnemen.

→ Die mensen zoeken en selecteren en mogelijkheden aanbieden (zie hoofdstuk 3: Stichting)

Het zou veel gaver zijn als zij en hun nabije omgeving daadwerkelijk impact ervaren, via een versterkte organisatie.

→ Focus houden op toepassing in de CO, Outcome blijven meten en continu verbeteren (zie hoofdstuk 4: Outcome)

Het zou echt stoer zijn als de olievlek zich verspreidt en initiatieven ontstaan om elkaar te voorzien van ontwikkelopties.

→ Stimuleren van copy-paste van onze Best Practises...we zijn niet copy-right maar copy-left (zie hoofdstuk 5: Libre International)

Over de olievlek

Libre heeft een aantal tot op heden unieke componenten

Een NGO die zichzelf financiert

Professioneel werkend in de zakenwereld én de ontwikkelingssector. Slechts weinigen kennen beide werelden.

Een groot deel van het werk wordt verzet door vrijwilligers van buitengewoon hoog niveau

Al deze concepten zien wij als absoluut slim en wenselijk, zeker als we kijken naar ons toekomstwensbeeld. Als iedereen

Inkomsten zou vergaren om dromen waar te maken

Synergetisch zou werken

Professionals weet te verleiden om hun expertise in te zetten voor een rechtvaardiger wereld

Dan zou dat wat wij nastreven, sneller verwerkelijkt worden.

Onderdeel van ons werk, zeker op de wat langere termijn, wordt dan ook om actieve ondersteuning en inspiratie te bieden. Als wij worden gekopieerd of als wij als katalysator kunnen dienen voor initiatieven en ideeën die in lijn liggen met onze missie, visie en strategie, zien wij het als ons werk om actief te helpen. Het maakt dan niet uit of dit oud-deelnemers zijn, of leden van onze pool, of de plek waar dit plaatsvindt. Op tactisch of strategisch niveau kunnen we overwegen dat 'de olievlek' of 'de multiplier' belangrijker is, dan het opzetten van meer trainingsprojecten.

In de eerste elf jaar van Libre bestond dit aspect uit:

Het toejuichen van nieuwe initiatieven, zoals Talent2Grow en Level Foundation

Delen van ervaringen, contacten, Best Practises en documenten door Erik, aan met name Nederlanders die in de opstartfase van hun NGO of Social Enterprise waren

Ongeveer vijf lezingen (Droomfabriek, Raad van Griffiers, HAN Opleidingskunde), waarin de nadruk lag op het bijzondere verdienmodel.

In de komende jaren zien we vooral onze rol in het actiever promoten van dit laatstgenoemde:

we kunnen andere NGO's inspireren om hun eigen inkomsten te gaan verdienen;

we kunnen bedrijven inspireren hun winstmaximalisatie te veranderen in triple bottom line (People, Planet, Profit);

we kunnen individuen inspireren dat je dromen waar kunt maken;

we kunnen de drie componenten die ons uniek maken, gebruiken als marketing tool (Erik als spreker).

Onze strategische visie en aanpak voor de komende jaren staat verder uitgewerkt in de komende hoofdstukken. Hoe we financieel gezond blijven terwijl we onze dromen waarmaken, vind je in hoofdstuk 6: Financiën en inkomsten.

3. Traject naar wereldwensbeeld: Stichting Libre Foundation

Competenties in training ngo's:

Zelfvertrouwen, doelen stellen, visievorming, samenwerken, conflicthantering, coachend leidinggeven, probleemoplossend vermogen, (interculturele) communicatie.

De Stichting is er op (in)gericht zoveel mogelijk deelnemers die aan de criteria voldoen, te trainen. Hiervoor is in Nederland een kleine en zeer effectieve projectorganisatie (circa 1,5 fte en deels vrijwillig) operationeel. De eerste stap is contact leggen met een organisatie (Nederlands of uit het buitenland), die de praktische zaken van een project op zich wil nemen. Dan volgen zaken als het vaststellen van een Lokale Project Coördinator, trainingslocatie, data, deelnemerslijst, selectie en briefing uitvoerende trainer en versturen intakeformulieren. En na de training volgt evaluatie en financiële verantwoording.

Voorafgaand aan een nieuwe training in eenzelfde regio, worden er follow-up trainingen georganiseerd.

Deelnemers aan onze trainingen hebben een leidende rol in hun CO (Community Organisation) of ngo (nongouvernementele Organisatie). We hebben criteria waaraan iemand moet voldoen, om mee te mogen doen. Omdat we ons vooral richten op kleine organisaties, zullen het vooral CO-leiders zijn in de praktijk. Grootste verschil: CO's willen iets voor 'hun eigen mensen'. Ngo's helpen 'anderen'.

Projecten

We willen graag dat zoveel mogelijk mensen die we in onze missie hebben omschreven en die geen toegang hebben tot ontwikkeling, wél met Libre in aanraking komen. Belangrijk is dat wij die mensen vinden en selecteren om onze mogelijkheden aan te bieden, zodat precies zij van ons bestaan weten en de kans krijgen zich in te schrijven.

Libre Foundation is een krukje op drie poten: voldoende toptrainers, voldoende zelf verdiend budget en voldoende 'klaarstaande sociale trainingsprojecten'. Er is altijd ergens tekort aan, anders zouden we oneindig hard groeien (Theory of Constraints, Eliyahu Goldratt).

Gedurende de looptijd van dit beleidsplan blijven we telkens doelgericht werken aan deze drie ingrediënten van Libre. We rekenen op ongeveer deze groeicurve:

PROJECTEN	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vanuit Nederland	12	16	20	25	30	35	40	45	50	50	50
Vanuit kantoor 1: Lima					5	10	15	20	25	25	25
Vanuit kantoor 2:								5	10	15	20
Vanuit kantoor 3											5
Totaal	12	16	20	25	35	45	55	70	85	90	100

Benodigde omzet (x € 1.000)	125	200	210	225	240	400	450	500	550	600	650
-----------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Enkele toelichtingen bij deze tabel:

- *bij het opstellen van dit nieuwe Beleidsplan is alleen de benodigde omzet in de BV (vanaf 2019) flink naar boven bijgesteld, omdat we een duurdere structuur blijken te hebben: de BV directeur in Nederland voert niet zelf trainingen uit en de Stichtingsdirecteur blijkt in de eerste jaren van een buitenland kantoor nog volledige payroll van Nederland nodig te hebben, door te weinig lokale verkoop.
- We gaan uit van projectkosten van € 2.000,-. Sinds 2016 rekenen we jaarlijks op € 4.000,- stijging aan loonkosten, omdat we telkens meer logistieke handelingen hebben.
- Benodigde omzet in 2015 steeg sterk vanwege aantrekken B.V.-directeur (en creëren functie Stichtingsdirecteur)
- Van de buitenlandse kantoren wordt verwacht dat ze een sluitende exploitatiebegroting hebben. De hoogte hiervan is niet meegenomen in de 'benodigde omzet'.

- *Jaarlijks vijftig buitenlandse projecten vanuit Nederland zien we als een maximum: daarboven zouden we, vanwege de ‘span of inspiration’, een ongewenst grote trainerspool moeten hebben.*
- *In een land waar een kantoor komt, geldt ongetwijfeld ‘alle begin is moeilijk’ (vandaar slechts 5). Het maximum van jaarlijks 25 lijkt vanuit onze ervaringen tot nu toe, een realistische inschatting.*

Stroomlijnen

Om de primaire rol van de internationale trainers optimaal te kunnen uitvoeren, is het van belang het administratieve proces zo goed mogelijk in te richten. In de looptijd van dit beleidsplan, gaan we binnen de stichting vooral werken aan het item ‘met weinig kosten kwalitatief goede trainingen klaarzetten’.

Door de elf jaren heen, hebben we heel wat verbeteringen aangebracht in het opzetten van buitenlandse trainingsprojecten. Tegelijkertijd: in 2008 en 2009 pakten we de zaken heel wat simpeler aan. De vraag is natuurlijk: kan het eenvoudiger, zonder het kind met het badwater weg te gooien. In 2020 of 2021 onderwerpen we onze projectopzet aan een kritische blik, om minimaal vijf vormen van verspilling te ontdekken, die ongemerkt vast ook in ons proces zijn geslopen.

Dit gaat drie hoofddoelen dienen:

- 1) Goedkoper werken, doordat we ballast uit het proces halen
- 2) Leuker werken, want niemand houdt van een papierwinkel
- 3) Een makkelijk te kopiëren proces creëren, wat nodig is nu we met meer IPC’s en op meer locaties werken.

We gaan een feedback-loop op projectniveau ontwikkelen (Best Practice, Lesson Learned), met jaarlijks een implementatieronde. Op die manier willen we ook aantonen een lerende organisatie te zijn en bewaken we de eenheid tussen de groeiende groep internationale projectcoördinatoren (IPC’s).

Andere aandachtspunten, die we willen oppakken gedurende de looptijd van dit beleidsplan:

- **Deelnemersselectie verbeteren**

Al sinds de start van Libre Foundation, is het een hele kunst de juiste deelnemers in de training te krijgen. Dit blijft een aandachtspunt.

Mogelijk is de tijd wel rijp (in 2021 of 2023...) om via publiciteit, social media en mond-op-mond reclame de groepen vol te krijgen, met deelnemers binnen onze doelgroep. Dan verdwijnt mogelijk een zwakke schakel uit ons proces, namelijk een (soms onervaren) Lokale Project Coördinator (LPC) die in al zijn of haar enthousiasme niet de ‘goede’ deelnemers selecteert.

- **Opkomst verbeteren**

Door cultuurverschillen (zie The Culture Map, Erin Meyers) en de principes van Agency, Power en Congested Lives (Kabeer, 1999), weten we dat we in de landen waar we werken altijd te maken zullen krijgen met ‘no show’ en vroegtijdige uitval. Tijdsbeleving, planning en ‘harde omstandigheden’ zorgen dat ‘aanwezigheid’ soms anders gaat dan in de Westerse samenleving. Wel blijven we werken aan vormen, om dit tot een minimum te beperken. Een optie die we regelmatig horen van stakeholders, is ‘herzie het principe van gratis entree’. Dit zou mogelijk (ooit) vervangen kunnen worden door ‘een borg die je terugkrijgt bij behalen van je certificaat’.

- **Duurzaamheid vergroten**

We kunnen -mogelijk Libre-breed- een fairtrade inkoopbeleid opstellen en zo onze inkopen laten aansluiten bij de doelen die wij steunen. Denk ook aan afwegingen maken, of een 30 euro goedkoper vliegticket nou echt opweegt tegen twee uur omvliegen.

Professionals

We blijven ons realiseren dat Libre Foundation niet zou kunnen bestaan zonder de professionals in onze pool (op onze website te vinden), die jaarlijks hun tijd en energie met Libre delen. Voor deze groep bijzondere mensen dragen we extra zorg door twee waarderingdagen per jaar (Libre Connection), zorgvuldige en transparante instroom- en uitstroom afspraken, workshops van en voor trainers met het oog op kruisbestuiving en van elkaar leren. Voor de komende jaren willen we op deze manier blijven investeren in onze professionals.

Innovatie

De komende beleidsperiode hebben we voor ogen onze groei verder te ontwikkelen. We hebben de ambitie ons internationale kantorennetwerk verder uit te bouwen. We willen onze impact maximaliseren en onze 'span of inspiration' behouden. Innovatie is cruciaal om onze ambitie te realiseren. We hebben voor ogen:

- Optimaal leren faciliteren

Libre is zeer verbonden met de ontwikkelingen op het gebied van leren en ontwikkelen. Om onze mogelijke impact te kunnen maximaliseren, is het van belang onze uitgangsprincipes weer eens onder de loep te nemen. De komende periode willen we, in breder verband dus met een aantal van onze professionals, uitgebreider stilstaan bij onze keuzes in doelgroep en onze werkwijze. We gaan explicieter evalueren (toepassen 'plan-do-check-act') om ons eigen continue leerproces vorm te geven.

- Blended learning

De komende jaren onderzoeken we welke inzet van online leren op efficiënte wijze kan bijdragen aan het realiseren van de gewenste outcome. In eerste instantie lijkt online leren een mooie bijdrage te kunnen leveren aan de follow up van projecten.

- Ontwikkeling van onze pool van professionals

Aangaande het 'primaire vakgebied' van onze trainers blijven we werken met de beste professionals uit het vakgebied. Libre hecht grote waarde aan de autonomie en diversiteit die de trainers inzetten waarbij de deelnemers en de trainers zo goed mogelijk op elkaar aansluiten aangaande de doelen en de mogelijkheid om te leren. Toekomstige wijzigingen in het werkproces vragen wellicht wel een leerproces op maat. Dit faciliteren we daar waar gewenst. Op deze manier zorgen we dat de beoogde vernieuwingen ook daadwerkelijk vormgegeven worden in de praktijk.

4. Outcome

We blijven ook in de jaren 2020-2024 streven naar een zo groot mogelijke Outcome. We definiëren Outcome als 'sterke organisaties door toegenomen leiderschapscompetenties, op het gebied van doing (hun daadwerkelijke dienstverlening), being (interne organisatie) and relating (externe relaties)*'.

Daarnaast blijven we het fantastische 'Outcome' vinden als:

- Libre Foundation als model gekopieerd wordt ('olievlekken'). Zowel bij nieuwe organisaties, als wanneer we een bedrijf inspireren om Social Enterprise te worden, als wanneer een CO geïnspireerd raakt een duurzaam verdienmodel te creëren.
- De ene stakeholder (deelnemer, klant, trainer) de andere stimuleert tot een vervolgactie (zelfontplooiing, relatie aangaan met Libre).
- Deelnemers een netwerk vormen, waardoor ze elkaar makkelijker kunnen opzoeken voor peer-counselling (de '20' uit de 70-20-10 visie, van Lombardo and Eichinger).
- Stakeholders zelf kiezen voor een nieuwe of andere vorm om een grotere sociale impact te hebben.

Libre kan er ook voor kiezen om voor één van deze vier vormen van Outcome middelen aan te wenden, als we de indruk hebben dat we hiermee (tijdelijk) effectiever en efficiënter aan onze missie werken, dan met 'nog een training'.

Manieren waarop we de komende jaren blijven werken aan onze Outcome en impact:

- Minimaal één keer gedurende de looptijd van dit beleidsplan een herziening en actualisering van de trainershandleidingen. Dat wordt dan na 2008, 2014 en 2019 de vierde versie. We maken hierbij gebruik van didactische ontdekkingen in de markt én door de tijd heen verzamelde kritieken van de deelnemers en trainers. Dat verzamelen doen we proactief en reactief.
- Mogelijk rond 2021 een derde Outcome onderzoek, waarin we dan (beter dan nu) in staat zijn om doelstellingen van deelnemers vòòr de training te vergelijken met de daadwerkelijke veranderingen die ze

(pakweg) een jaar later gerealiseerd hebben. Hierin zal ook de 'vergelijkbaarheid van antwoorden' een rol spelen. Hoe we dat vorm moeten geven, is nu nog niet helder, omdat we dan tegen ons eigen DNA aanlopen: elke deelnemer is immers vrij in het kiezen van zijn of haar leerdoelen.

Daarnaast maken we melding van een wens: het zou ideaal zijn, als we een vorm ontdekken en werkwijze implementeren, waarin Outcomemeting voortdurend gebeurt, zonder dat we hier een 'project' en eenmalige happening van maken. Het gaat te ver om dit al Beleid of een belofte te noemen, maar een ambitie is het zeker. Hoe zorgen we ervoor dat we de feedbackloop uitbreiden van de evaluatieformulieren (beleving), via de Follow-Up training (toepassing) naar een continue stroom van effecten op de CSO's van de deelnemers? De kunst is een vorm te vinden (Formulier? Interview? Videoclip?) waaraan we volgens iets van een waarde toekennen.

* Ons onderzoek naar outcome (2018, eindrapport is beschikbaar) heeft aangetoond dat onze trainingen als effect consistente patronen van verbeteringen in alle drie deze dimensies hebben.

5. Libre international

In de afgelopen beleidsperiode heeft Libre de sprong naar internationaliseren gewaagd met het openen van een eerste kantoor buiten Nederland, kantoor Peru. We hebben voor deze vorm gekozen, om de volgende redenen:

- *Om onze missie te realiseren, moeten we groeien. De wereld waarin we geloven bestaat nog niet en we zijn bereid samen bergen te verzetten. We zijn de verandering die we in de wereld willen zien.*
- *Groei in Nederland (200 trainers? 2000 trainers) zou kunnen, maar 'celdeling' zou gezonder zijn. We noemen het 'een gezonde span of Inspiration'*
- *We geloven in onze autonome vorm van werken, dus willen dat lokale cellen onafhankelijk en behoorlijk autonoom werken. Daarvoor moet er dus een lokale, goed betalende opleidingsmarkt zijn*
- *We geloven dat lokale trainers, mits volwaardige professionals, waarschijnlijk nog veel beter de verbinding aangaan met de doelgroep. Eventuele verschillen in sociale klasse of zelfs nationaliteit (trainen in een buurland van ons buitenlandkantoor) zijn waarschijnlijk nog altijd kleiner dan een westerse trainer die niet traint in zijn eigen taal.*
- *We hebben gekozen voor de eerste internationale locatie in Lima, Peru omdat deze enerzijds het beste voldeed aan de minimumvoorwaarden (zowel commerciële kansen als aanwezigheid van onze doelgroep, plus een ontwikkelde HRD-markt, plus goed opgeleide en ervaren trainers). Dit werd bevestigd door een marktstudie door de Business School of Rotterdam. Anderzijds waren er ook enkele extra's al aanwezig: het begin zou makkelijker zou zijn omdat Erik de taal sprak én omdat er twee concrete kandidaten waren als kartrekker op het commerciële alsmede het projectcoördinatievlak.*

Het openen van dit eerste kantoor is tot nu toe een groot avontuur gebleken, waarin menige onvoorziene ontwikkeling heeft voorgedaan. Zo blijkt het bijvoorbeeld veel lastiger dan voorzien om de juridische status vorm te geven, blijken cultuurverschillen impactvoller dan voorzien en is het vinden en binden van medewerkers/trainers van het kaliber dat we gewend zijn een grote klus. We zijn bevestigd in onze visie dat niet alles vooraf te plannen/ uit te werken is op papier, het blijft steeds een puzzel waarbij we belang hebben te werken volgens een aantal uitgangspunten en veel aandacht blijven besteden aan evalueren en het 'goede gesprek', om steeds weer de beste keuze te kunnen maken.

De komende jaren willen we het internationale kantorennetwerk verder uitbreiden. We houden er rekening mee dat:

- *Het van belang is regelmatig te evalueren en lessons learned vast te stellen;*
- *We ons realiseren dat elk nieuw kantoor ons weer nieuwe verrassingen brengt;*
- *De opstart van een nieuw kantoor ongeveer 3 jaar duurt;*
- *De kosten van een opstart behoorlijk onvoorspelbaar zijn. We moeten dus sparen alvorens we een nieuw kantoor kunnen openen.*

Alvorens we een kantoor opstarten is het dus van belang:

- *Management / leiderschap beschikbaar te hebben vanuit de stichting om de opstartfase mede vorm te geven;*
- *Voldoende beschikbare middelen te hebben in de stichting;*
- *Iemand lokaal aan het roer te hebben die beschikt over een dikke huid, veerkracht en doorzettingsvermogen.*

Libre blijft autonoom en onafhankelijk, we blijven onze eigen koers varen.

Marktstudies moeten uitwijzen waar een eventueel volgend kantoor zou kunnen komen. Qua te bedienen doelgroep zou oostelijk of zuidelijk Afrika logisch zijn. We weten nog onvoldoende van de plaatselijke HRD-markt. Dit wordt een belangrijk aspect van onze keuze voor een volgende *hub*. Gezien de eerste ervaringen in Peru, willen we in de komende periode ook de mogelijkheden omtrent internationalisering onderzoeken in een land waar niet beide aspecten tegelijk te vinden zijn (doelgroep én verdienmodel). Dit maakt het openen van kantoren in landen die alleen geschikt zijn voor inkomsten (zeg: Noorwegen) of landen waar alleen onze doelgroep woont (zeg: Burundi) nu ook een optie.

We blijven tegelijkertijd onze ogen openhouden voor alternatieve routes om internationaal te groeien en ook om spontane internationale initiatieven die rechtstreeks onze missie en visie raken, te ondersteunen. Olievlekken zijn immers het gaafst.

De ambitie gedurende de periode van dit beleidsplan is om het eerste internationale kantoor volledig zelfvoorzienend te laten functioneren. En, als dat niet lukt, willen we zicht krijgen op de alternatieve internationaliseringsstrategie. Daarnaast willen we gedurende deze periode in de basis voorbereid zijn voor een tweede kantoor. Dus, naast zicht hebben op een geschikte locatie, lessons learned in zicht en voldoende financiële middelen.

6. Financiën en inkomsten: Libre Foundation B.V.

Nederlandse organisaties besteden een deel van hun inkomsten aan het opleiden van hun personeel. Libre Foundation biedt zich aan als het gaat om soft skills: communicatieve vaardigheden en persoonlijke effectiviteit. Door goed prospecteren en netwerken komen we in gesprek met mogelijke opdrachtgevers. We leggen voorstellen neer met marktconforme tarieven. Als de opdrachtgever akkoord is, selecteren we een professional uit onze vrijwilligerspool, die de opdracht gaat uitvoeren. De uitvoerende professional declareert zijn onkosten. Onder andere voor grotere opdrachten is een Fair Play beleid opgesteld als handvat hoe Libre en de professional met botsende belangen kunnen omgaan. Met de huidige en verwachte grote groei in omzet wordt het Fair Play beleid steeds vaker toegepast: trainers krijgen steeds vaker betaald voor het werk dat ze bij klanten doen, omdat ze al aan hun 'tax' zitten qua wat we billijk vinden om gratis van ze te verlangen.

Vanuit stichtingsbenodigheden weten we wat we in B.V. aan omzetdoelstelling willen hebben. Bij een uitgangspunt van 40 projecten per jaar vanaf 2020, zullen we circa € 150.000 moeten doorstoten naar de stichting project- en salariskosten). De wens meer projecten uit te voeren betekent vanzelfsprekend een hoger dan € 150.000 gewenste doorstoot. Daarnaast investeren of reserveren we in het opzetten van lokale kantoren in ontwikkelingslanden; ook dat kan alleen als we een hogere doorstoot realiseren.

De inkomensstroom vanuit de BV is de levensader voor de stichting. Vanuit de BV voorzien we de stichting van middelen om uitvoering te geven aan onze missie. Lukt het om vanuit de BV meer middelen te genereren dan direct nodig voor het uitvoeren van projecten, dan reserveren we deze middelen vooral voor het opzetten van lokale Libre vestigingen. In principe laten we de BV autonoom groeien, zonder een vooraf vastgesteld omzetplafond te hanteren.

PR en communicatie

De komende jaren wordt de aandacht voor PR en Communicatie met name gericht op verstevigen van het merkbeeld van Libre Foundation. PR en Communicatie dient intern gericht vooral bij te dragen aan het goede

gevoel voor medewerkers en vrijwilligers om bij Libre te horen en zich voor Libre in te willen zetten. Extern gericht is de voornaamste wens om Libre steeds meer te profileren als 'het beste trainingsbureau van Nederland'. De combinatie met de stichting die het verdiende teruggeeft aan de wereld wordt dan steeds meer een 'extra'. Het is belangrijk om voor de activiteiten van de BV meer naamsbekendheid en vertrouwen te kweken in de professionaliteit van onze diensten.

Daarnaast is het de wens om Erik de komende jaren een aantal keer op een podium te krijgen om het Libre verhaal te vertellen. Het gehele verhaal is van belang, zowel wat Libre doet, als hoe Libre het doet. Hiermee kan de komende jaren een start gemaakt worden met de rol van "CIO: Chief Inspiration Officer". Zowel de BV als de stichting hebben hierin een initiërende rol.

Naast de CIO, wordt er de komende periode ook expliciet vormgegeven aan de cao, de 'Chief Attention Officer'. Gezien de groei van het aantal medewerkers en vrijwilligers in de Libre organisatie, wordt aandacht steeds meer van belang om de beste mensen te behouden. Elisabeth gaat hier de komende jaren invulling aan geven.

7. Toezicht en transparantie

Stichting Libre Foundation wordt geleid door een bestuur, momenteel bestaande uit René Lemein (voorzitter/penningmeester), Marjolein Poot (secretaris), Dimphy Peters en Harm Boerma.

Het bestuur geeft de komende jaren verder vorm aan haar rol in sturen op afstand. De focus van het bestuur ligt daarmee op strategie en toezicht. De directeuren van de BV en stichting lopen voorop in beleid en uitvoering. Qua Toezicht voldoen we en blijven we voldoen aan de Code Goed Bestuur (Wijffels). De twee directeuren (BV en Stichting) hebben elk hun mandaat en verantwoordelijkheden, dankzij hun respectievelijke directiestatuut. Vele operationele processen staan beschreven en voor tactische zaken zijn er meerdere beleidstukken, bijvoorbeeld op gebied van bancaire zaken, HR en Duurzaamheid.

Het bestuur is bereikbaar via info@librefoundation.nl voor het opvragen van financiële of beleidsstukken. Ook houden we onze achterban en pool via jaarverslagen op de website en nieuwsbrieven gedetailleerd op de hoogte van wat we doen en hoe dat uitpakt.

Bijlagen UVRM en Millennium Goals

Verkorte versie van de **Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens**:

Mensenrechten zijn de basis van vrijheid, gerechtigheid en vrede.
Minachting voor de mensenrechten heeft geleid tot barbaarse handelingen.
Als mensen niet worden beschermd, is opstand tegen onderdrukking het laatste toevlucht.
Alle leden van de Verenigde Naties hebben zich aan deze verklaring gebonden.
Mensenrechten zijn een plicht van iedereen: regering, individu of maatschappelijk orgaan.

1. Iedereen wordt vrij en met gelijke rechten geboren.
2. De mensenrechten gelden voor wie je maar bent, waar je ook bent.
3. Je hebt recht op leven, vrijheid en veiligheid.
4. Slavernij is verboden.
5. Martelen is verboden.
6. Je hebt het recht op erkenning voor de wet.
7. De wet is voor iedereen gelijk.
8. Als je onrecht is aangedaan, moet je rechtsbescherming krijgen.
9. Je mag niet zomaar worden opgesloten, of het land uitgezet.
10. Je hebt recht op een eerlijke en openbare rechtszaak met een onafhankelijke rechter.
11. Je bent onschuldig tot het tegendeel is bewezen.
12. Je hebt recht op privacy en op bescherming van je goede naam.
13. Je mag je vrij verplaatsen in je eigen land. Je mag ieder land (ook je eigen) verlaten.
14. Als je mensenrechten bedreigd worden, mag je in een ander land asiel vragen.
15. Je hebt recht op een nationaliteit.
16. Je mag trouwen met wie je wilt en een gezin stichten.
17. Je hebt recht op bezit, dat mag niemand zomaar van je afnemen.
18. Je mag je eigen godsdienst kiezen en daarnaar leven.
19. Je mag uitkomen voor je mening en je mag overal informatie vandaan halen.
20. Je mag een vereniging oprichten, niemand mag je dwingen ergens lid van te worden.
21. Iedereen mag meedoen aan verkiezingen en zich verkiesbaar stellen.
22. Je hebt recht op maatschappelijke zekerheid.
23. Je hebt recht op werk naar keuze, met een eerlijk loon. Vakbonden zijn vrij.
24. Je hebt recht op rust, vrije tijd en betaalde vakantie.
25. Je hebt recht op voldoende inkomen, zo nodig moet de staat voor je zorgen.
26. Je hebt recht op onderwijs.
27. Je hebt recht om te genieten van kunst en cultuur. Cultuur moet worden beschermd.
28. Alle regeringen moeten ervoor zorgen dat de mensenrechten worden nageleefd.
29. De wetten en de democratie moeten de mensenrechten beschermen.
30. Niets van het bovenstaande mag misbruikt worden om de mensenrechten teniet te doen.

Sustainable Development Goals

De Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDGs - Sustainable Development Goals) zijn door de Verenigde Naties vastgesteld als de nieuwe mondiale duurzame ontwikkelingsagenda voor 2030. Ze worden gepromoot als de wereldwijde doelstellingen voor duurzame ontwikkeling. Deze SDGs vervangen de millenniumdoelstellingen die eind 2015 zijn vervallen. De SDGs zullen van 2016 tot 2030 van kracht zijn. Er zijn 17 doelstellingen en 169 onderliggende targets om deze doelen te operationaliseren.

Libre ondersteunt deze doelstellingen en kijkt bij het toelaten van deelnemers of er een connectie is tussen het doel van die Community Organisation of NGO en deze doelen. Dit zijn ze:

