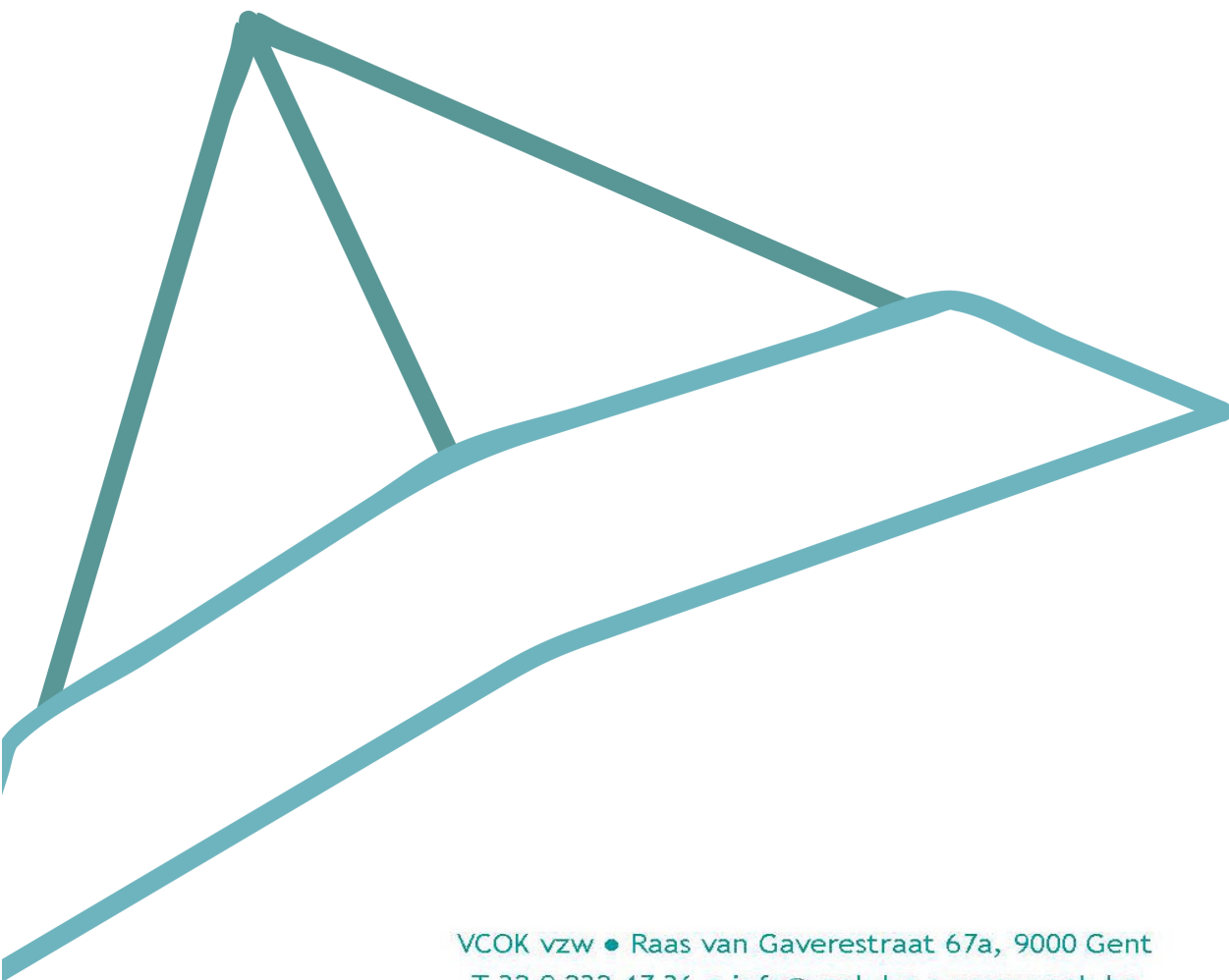




vormingscentrum
opvoeding en kinderopvang

BELEIDSPLAN 2026-2030



COLOFON

Het beleidsplanningsteam bestond uit volgende enthousiaste leden:

Ellen Buntinx (agogisch medewerker), Chris De Bruyne (directeur tot en met maart 2024), Veerle Derave (agogisch medewerker), Sofie De Schinckel (administratief medewerker), Steven De Tavernier (directeur sinds april 2024), Tine Vanthuyne (bestuurder)

Foto's:

Caroline Boudry, Ellen Buntinx, Veerle Derave, Peggy Gillis, Noah Notebaert

Redactie:

Timothy Verhulst

Visuals:

Veerle Derave

Vormgeving:

Sofie De Schinckel

INHOUDSTAFEL

Voorwoord.....	5
Leeswijzer	7
Inleiding	10
Organisatiestructuur	10
Enkele mijlpalen	12
Hoe kwam dit beleidsplan tot stand?	12
1 Inhoudelijk deel	14
1.1 Missie, visie en waarden.....	14
1.2 VCOK in 2024	17
1.2.1 Onze kernpraktijken	17
1.2.2 Doelgroepen en participatiebeleid.....	18
1.2.3 Vrijwilligersbeleid en –werking	21
1.3 VCOK onder de loop.....	26
1.3.1 Zelfevaluatie	26
1.3.2 Maatschappelijke contextanalyse	28
1.3.3 Stakeholderbevraging	35
1.4 De sociaal-culturele rollen	36
1.4.1 De verbindende rol.....	36
1.4.2 De kritische rol.....	36
1.4.3 De laboratoriumrol.....	37
1.5 De sociaal-culturele functies	38
1.5.1 Onze visie op de gekozen functiemix	38
1.5.2 De leerfunctie	38
1.5.3 De cultuurfunctie.....	39
1.5.4 De gemeenschapsvormende functie.....	40
1.6 Het doelstellingenkader.....	41
1.6.1 Strategisch doel 1	41
1.6.2 Strategisch doel 2	43
1.6.3 Strategisch doel 3	45
1.6.4 Strategisch doel 4	46
2 Zakelijk deel.....	48
2.1 Organisatiestructuur.....	48
2.1.1 Interne samenhang en coördinatie	48
2.1.2 Ons netwerk van partners.....	49
2.2 Medewerkersbeleid.....	51
2.2.1 Personeelsbeleid	52
2.2.2 Freelancebeleid	57
2.3 Communicatiebeleid	58
2.3.1 Stappenplan externe communicatie	59
2.3.2 Interne communicatie	63
2.4 Kwaliteitsbeleid	63
2.5 De toepassing van de principes van goed bestuur	66

3	Financieel deel.....	68
3.1	Algemene toelichting bij het financieel beleid	68
3.2	Toelichting bij de financiële kerngegevens en cijfers in het sjabloon van de meerjarenbegroting	72
3.3	Toelichting bij de meerjarenbegroting	71
3.4	Toelichting bij de afstemming inhoudelijk en zakelijk beleid	73
3.5	Toelichting bij het gevraagd subsidiebedrag	74
4	De invulling van de beoordelingscriteria.....	76
	Beoordelingselement 1	76
	Beoordelingselement 2	77
	Beoordelingselement 3	79
	Beoordelingselement 4	81
	Beoordelingselement 5	82
	Beoordelingselement 6	85
	Beoordelingselement 7	89
	Beoordelingselement 8	91
	Beoordelingselement 9	92
	Beoordelingselement 10	95
	Beoordelingselement 11	95
5	Overzicht van de bijlages	96

VOORWOORD

Het hierna volgend beleidsplan 2026-2030 voor de deelwerking sociaal-cultureel werk van VCOK is uiteraard aan het bestuur voorgelegd voor evaluatie en bekrachtiging. Maar het is wel het werk van de professionele medewerkers zelf. Er blijkt meer dan duidelijk uit hoe doordrongen die medewerkers zijn van het waardenkader dat VCOK altijd gekenmerkt heeft. Dat laat hen toe te functioneren als een zelfsturende gemeenschap, met het bestuur eerder als waarborg en bewaker van die waarden, dan als noodzakelijke trekker voor het hele functioneren. Dat maakt een organisatie, waarvan elke individuele medewerker voortdurend in interactie staat met de samenleving, sterk genoeg om haar rol aan te kunnen. Mede uit naam van mijn medebestuurders wil ik de medewerkers hiervoor bedanken.

Hier dieper ingaan op het ontstaan en de geschiedenis van VCOK zou te ver leiden, maar we mogen beweren dat van bij de oprichting een veertigtal jaren geleden, de bedoelingen veel verder gingen dan het garanderen van kwaliteitsvolle opvang voor jonge kinderen (die toen veelal ontbrak). We wilden opkomen voor een met ouders gedeelde verantwoordelijkheid van de samenleving voor de opvoeding van kinderen en voor een actief betrekken van iedereen, zeker van ouders, als medeburgers, die met elkaar overleggen en voor elkaar zorg dragen. We stelden het idee van een zorgzame democratie tegenover die van een competitieve democratie, die we toen en nu soms nog, te veel meemaken. Dat besef is met de jaren steeds sterker geworden en de medewerkers zijn daar duidelijk in mee.

Vanwege deze opvatting van onze betrokkenheid bij opvoeding kon het ook niet anders of er moest een belangrijk deel van de werking gewijd worden aan de ouders en andere betrokkenen bij de opvoeding van kinderen, als medeburgers, die hun plaats zoeken in en bouwen aan een samenleving. Dat werd dus de deelwerking sociaal-cultureel werk. Het Departement Cultuur, Jeugd en Media heeft die deelwerking steeds de nodige steun verleend.

Bij de opmaak van het nieuwe beleidsplan werd zoveel mogelijk rekening gehouden niet alleen met de ervaringen uit vorige periodes, maar zeker met de bemerkingen van alle betrokkenen, het bestuursorgaan en de visitatiecommissie. Wat dat laatste betreft is het bijvoorbeeld opvallend dat in de vooruitzichten veel meer aandacht is voor het betrekken van vrijwilligers, iets dat door de visitatiecommissie werd opgemerkt. Hoewel dit als algemeen standpunt van de subsidiërende overheid kan gelden, sluit het eigenlijk heel logisch aan bij onze eigen waarden: in de mate dat we aan een samenleving willen bijdragen, waar zorg voor elkaar en voor kinderen in het bijzonder vanzelfsprekend zijn, ligt het voor de hand dat een spontaan engagement wordt gecultiveerd – wel ondersteund door, maar niet beperkt tot professionals. We moeten hier zeker toegeven dat mede door de eerste aanleiding voor ons ontstaan, onze aandacht eerst te veel beperkt bleef tot ouders en beroepsopvoeders. Maar de hele samenleving moet ouder- en kindvriendelijk worden en dat uit zich evident in onder meer vrijwillig engagement.

De wenselijkheid van een realistisch budget in het kader van een voorzichtig en zorgvuldig financieel beleid was wel geen aanleiding tot kritiek vanwege de visitatiecommissie, maar werd wel als goede raad meegegeven. In toepassing hiervan hebben we rekening gehouden met twee realiteiten:

- Vrijwilligers kunnen veel realiseren in diverse contexten en op verschillende plaatsen, maar enkel op voorwaarde dat toch eerst geïnvesteerd wordt in het scheppen van goede voorwaarden voor hun acties, zoals onder andere rekrutering, vorming en begeleiding.

- Als we landelijker willen werken dan is een realistische begroting met daarin voldoende ruimte voor personeels- en werkmiddelen cruciaal, waarbij we zowel rekening houden met inhoudelijke als ondersteunende functies.

Hopelijk blijkt uit dit beleidsplan weer voldoende wat specifiek is voor de werking van VCOK: ouders en andere opvoeders hun terechte plaats geven in een warme samenleving door het stimuleren van contacten, sociale banden, uitwisseling van ideeën en ervaringen, gezamenlijke leerprocessen en participierend burgerschap. We willen nog meer inzetten op verdieping en versteviging van sociale relaties en het zich thuis voelen, niet alleen onder gelijken, maar ook tegenover de bestaande publieke instanties, die het opvoeden en het zorg dragen voor elkaar moeten ondersteunen. Daarbij voldoende rekening houden met de steeds toenemende diversiteit in onze samenleving is een voorwaarde voor het slagen van die inspanningen.

Daarnaast, maar logisch ermee verbonden, blijven twee speciale actiegebieden verder onze inzet vragen: cultuurparticipatie aangepast aan gezinnen met heel jonge kinderen en het invullen van de ouderrol in situaties die dat dreigen onmogelijk te maken: gevangenissen, opvangcentra en transitiehuizen.

Ik durf beweren dat de medewerkers van VCOK op de hier genoemde gebieden al een mooie staat van dienst hebben opgebouwd, maar hiermee ook hun bekwaamheid verder hebben verscherpt om in de volgende periode nog meer resultaat neer te zetten.

Remi Baekelmans, voorzitter VCOK



LEESWIJZER

Voor je verder leest raden we je aan onderstaande leeswijzer door te nemen. Hierin lichten we enkele algemene uitgangspunten en belangrijke, terugkerende begrippen toe.

- Omdat de ruimte in dit beleidsplan beperkt is, hebben we een aantal visieteksten, werkinstrumenten en beleidsdocumenten opgenomen als externe bijlages die via [Google Drive](#) te consulteren zijn. Deze bijlages geven extra achtergrond en duiding bij onze werking.
- Doorheen ons beleidsplan vind je een aantal keer het pictogram van een loepje terug. Op deze plekken geven we aan hoe we aan de slag zijn gegaan met de vrijblijvende suggesties van de visitatiecommissie van 2023. 
- Verklarende woordenlijst:
 - **Boordtabel:** een Exceldocument waarin we permanent al onze activiteiten monitoren op vlak van o.a. soort activiteit, de rol van VCOK, samenwerkingspartner, locatie en aantal deelnemers. Deze boordtabel vormt de kern van het maandelijks werkoverleg van de deelwerking sociaal-cultureel werk.
 - **Cockpit:** het centrale coördinerende orgaan binnen VCOK, bestaande uit de directeur en drie verantwoordelijken van de deelwerkingen. De cockpit komt tweewekelijks samen om het strategisch overzicht over de organisatie te bewaken en om zowel interne als externe verbinding te organiseren. Een belangrijke taak van de cockpit is het voorbereiden van teamvergaderingen, waarbij steeds directe koppelingen worden gelegd met het beleids- en jaarplan. De cockpit capteert signalen die via diverse kanalen binnenkomen, zoals het team, bestuursorgaan, partners, sectoren waarin VCOK actief is, het middenveld en de actualiteit. De cockpit stemt de verschillende deelwerkingen op elkaar af en zorgt ervoor dat relevante signalen besproken en, indien nodig, toegewezen worden aan het meest geschikte orgaan binnen VCOK. Zo vormt de cockpit een essentiële brug tussen het bestuursorgaan, het team en de verschillende deelwerkingen, en draagt het bij aan een coherente en strategisch afgestemde werking van de organisatie.
 - **Deelwerking:** VCOK bestaat uit twee deelwerkingen, de deelwerking Professionalisering van medewerkers in de kinderopvang (PROF) en de deelwerking Sociaal-Cultureel Werk (SCW). Deze structuur vloeit voort uit onze missie, waarin we stellen dat het opvoeden van kinderen een gedeelde maatschappelijke verantwoordelijkheid is.
 - **Episodische vrijwilliger:** iemand die zich incidenteel of tijdelijk inzet voor vrijwilligerswerk, vaak rondom specifieke evenementen, projecten of tijdsperiodes, in plaats van op regelmatige basis.
 - **Financieel kompas:** een overzichtelijk Exceldocument waarin we de meerjarenbegroting op actieniveau vertalen. Het geeft een transparant zicht op hoe de begroting is opgebouwd en biedt de mogelijkheid de inkomsten- en uitgavenstromen per operationeel doel en per actie permanent te monitoren. Dit kompas vormt, samen met de boordtabel en Werktijd, een belangrijk

instrument en is richtinggevend om bij de opmaak van de jaarplanning met operationele acties de juiste keuzes te maken.

- **Gemeenschap van opvoeders:** het geheel van opvoeders waarop het aanbod van de deelwerking SCW zicht richt, namelijk ouders en andere opvoeders. Die 'andere opvoeders' definiëren we heel ruim: denk maar aan familieleden, vrienden en burens maar ook het netwerk van professionals rond die opvoeders, zoals mensen in de kinderopvang, het onderwijs, culturele instellingen, verenigingen, diensten en andere instanties waar ouders over de vloer komen.
- **Huis van het Kind:** een lokaal samenwerkingsverband tussen organisaties die gezinnen helpen met o.a. vrijetijdsaanbod en opvoedingsondersteuning. In (bijna) elke Vlaamse gemeente vind je een Huis van het Kind. Huizen van het Kind zijn partners waarmee we binnen de deelwerking SCW geregeld samenwerken.
- **Inloopteam:** staat voor Integraal Laagdrempelig OpvoedingsOndersteuningsPunt. Het is een partner waarmee we binnen de deelwerking SCW geregeld samenwerken. Er zijn in Vlaanderen 14 inloopteams, vooral in steden. Zij ondersteunen (aanstaande) gezinnen met jonge kinderen in een moeilijke leefsituatie door groepsgericht aanbod te organiseren.
- **Kernpraktijk:** een aaneenschakeling van activiteiten die samen een geheel vormen en aansluiten bij het DNA van VCOK. We zetten hiervoor doelgericht processen op waarbij we een bepaalde verandering voor ogen hebben.
- **Krachtig kind- en mensbeeld:** pedagogische visie van Loris Malaguzzi die VCOK onderschrijft. Kinderen zijn hoofdrolspeler in hun eigen leren. Ze zijn geboren onderzoekers, meesters in het verzinnen van spel, willen de wereld rondom hen ontdekken en eigen kennis opbouwen. Ze zijn communicatief, sociaal ingesteld, willen zich uitdrukken en in interactie gaan.
- **Mentes:** Vlaams ondersteuningsnetwerk voor de kinderopvang met een twintigtal ondersteuningsorganisaties, waaronder VCOK.
- **OD:** Operationele Doelstelling.
- **Op de brug:** de cockpit vangt intern en extern signalen op van waaruit het thema's formuleert die we als organisatie belangrijk vinden om naar voor te schuiven, zogenaamde 'thema's op de brug', zoals het verbinden van ouders en andere opvoeders, cultuurparticipatie van gezinnen met heel jonge kinderen en meertaligheid.
- **SD:** Strategische Doelstelling.
- **VBJK:** staat voor Vernieuwing in de Basisvoorzieningen voor Jonge Kinderen. Expertisecentrum dat onderzoek doet, beleidsadvies geeft en projecten opzet om vernieuwing en kwaliteitsverhoging in basisvoorzieningen te verhogen. Zetelt samen met VCOK en Steunpunt Adoptie op de site in de Raas van Gaverestraat in Gent. De organisatie is een belangrijke inhoudelijke en zakelijke samenwerkingspartner van VCOK.
- **VCOK-week:** elk jaar in januari en september komt het volledige team van VCOK drie dagen samen om de jaarplanning op te maken, terug te kijken op het voorbije werkjaar, samen aanbod te ontwikkelen, vorming te volgen en als team te groeien.

- **Werkoverleg Aanbod:** om het aanbod van de deelwerkingen op elkaar af te stemmen en de daarbij horende communicatie-acties te stroomlijnen en te plannen, organiseren we een maandelijks werkoverleg dat getrokken wordt door de communicatiemedewerker en waaraan de trekkers en administratieve medewerkers van de deelwerkingen deelnemen. Binnen dit orgaan wordt ook het freelancebeleid opgevolgd, geëvalueerd en bijgesteld.
- **Werf:** een tijdelijke werkgroep over de deelwerkingen heen, met vaak ook externen, die een bepaald thema verkent en uitdiept tot dit op punt staat en een plek krijgt binnen de werking.
- **Werktijd:** online tijdsregistratie-instrument voor organisaties uit de sociaal-culturele sector. Via dit instrument registreert elke werknemer de gewerkte tijd per actie.



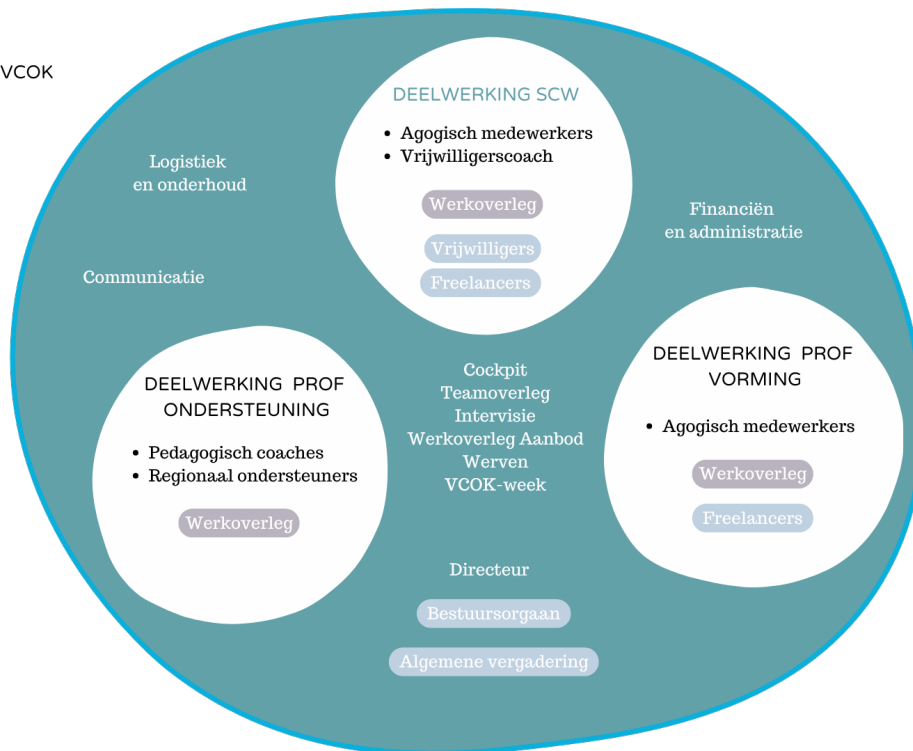
INLEIDING

Voor je in ons beleidsplan van de deelwerking sociaal-cultureel werk duikt, raden we je aan deze inleiding te lezen waarin we je wat achtergrond over onze organisatie als geheel meegeven. Omdat de structuur en werking van VCOK voor buitenstaanders nogal complex kan overkomen, lichten we die eerst toe. Daarna staan we stil bij enkele mijlpalen uit de recente geschiedenis van VCOK en vervolgens gaan we kort in op hoe dit beleidsplan tot stand kwam.

ORGANISATIESTRUCTUUR

VCOK staat voor Vormingscentrum Opvoeding en Kinderopvang: we zijn een thema-organisatie gespecialiseerd in opvoeding en we ontplooiën onze werking vanuit het leidmotief 'It takes a village to raise a child'. Want niet alleen ouders zijn verantwoordelijk voor de opvoeding van hun kinderen. Ook veel andere spelers in de samenleving, waaronder medewerkers in de kinderopvang, maar ook andere opvoeders, instanties, beleidsmakers en burgers, hebben een rol en opdracht in het opvoeden van kinderen. Opvoeden is dus een gedeelde maatschappelijke zorg en ambitie. Vanuit die missie is het logisch dat VCOK als vzw uit twee deelwerkingen bestaat, zoals ook duidelijk wordt in ons organogram: de deelwerking Sociaal-Cultureel Werk (SCW) en de deelwerking Professionalisering van medewerkers in de kinderopvang (PROF), die uit twee afdelingen bestaat.

ORGANOGRAM VCOK



- **De deelwerking SCW** richt zich via groepsaanbod op de gemeenschap van opvoeders, meer bepaald ouders, grootouders en andere geïnteresseerde opvoeders in de vrije tijd. Deze deelwerking bestaat – naast een ploeg vrijwilligers en freelance medewerkers – momenteel uit drie medewerkers in loondienst (2,6 VTE): Ellen Buntinx, Veerle Derave en Sofie De Schinckel. Deze deelwerking vormt de focus van dit beleidsplan.
- **De deelwerking PROF** bestaat uit twee afdelingen:
 - **Afdeling Vorming:** deze afdeling staat in voor betaalde vormen, coaching en begeleiding van professionals die bezig zijn met het ondersteunen van jonge kinderen, o.a. in de kinderopvang en onderwijs, en dat over diverse pedagogische thema's. Deze afdeling bestaat uit 3,2 VTE pedagogisch medewerkers in loondienst en enkele freelance medewerkers.
 - **Afdeling Ondersteuning:** deze afdeling staat in voor de gesubsidieerde pedagogische ondersteuning van professionals in de kinderopvang, zowel in opvangvoorzieningen voor baby's en peuters als in de buitenschoolse kinderopvang en dat in Oost-Vlaanderen en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Binnen deze afdeling werkten aanvankelijk onze regionale ondersteuners (4,9 VTE) die trajectmatig ingeschakeld worden in deze voorzieningen. Sinds 2022 is deze afdeling sterk gegroeid: door bijkomende middelen vanuit het Agentschap Opgroeien, ter versterking van de competenties van kinderbegeleiders en ter verhoging van de pedagogische kwaliteit van de kinderopvang, vervoegden twaalf pedagogisch coaches het team (10,9 VTE). Zij werken in de leefgroepen tussen de kinderen waar ze leerprocessen opzetten met de kinderbegeleiders. De afdeling neemt een belangrijke rol op binnen Mentos.

Het voltallige team van VCOK bestaat momenteel uit 27 medewerkers (24,7 VTE), waarvan sommige binnen de deelwerking PROF een dubbele rol opnemen en in de twee afdelingen actief zijn.

De eindverantwoordelijkheid voor de volledige werking ligt bij **de directeur**, die tegelijk dagelijks bestuurder is en de brug vormt met **het bestuursorgaan** en **de algemene vergadering**.

De directeur en de drie inhoudelijk verantwoordelijken van de deelwerkingen vormen samen **de cockpit**. Binnen elke deelwerking wordt operationeel **werkoverleg** georganiseerd. Daarnaast hebben we een aantal overlegorganen geïnstalleerd waaraan vertegenwoordigers uit alle deelwerkingen participeren (**werkoverleg aanbod, werven**) of het gehele team deelneemt (**teamoverleg, intervisie, VCOK-week**). Deze vind je terug in het midden van het organogram.

Zoals je kan zien in het organogram, wordt de volledige werking ondersteund door een financieel-administratief medewerker, een communicatiemedewerker, een logistiek- en onderhoudsmedewerker en een directeur (3,1 VTE).

De leeftijd van de medewerkers van VCOK varieert van jonge twintigers tot ervaren zestigers. Er zijn 5 mannen in dienst en 22 vrouwen.

VCOK is een vzw met een algemene vergadering bestaande uit tien leden en een bestuursorgaan van zeven leden.

ENKELE MIJLPALLEN

We sommen hieronder enkele belangrijke interne en externe gebeurtenissen op die impact hebben gehad op onze interne werking en organisatie.

- Tot en met 2020 viel VCOK binnen het decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk onder de werksort gespecialiseerde vormingsinstellingen, die jaarlijks een urennorm van 1250 vormingsuren diende te behalen. Toen de huidige beleidsperiode in 2021 van start ging en de werksoorten wegvielen, betekende dit voor ons ook het wegvallen van deze urennorm. Als kleine SCW-organisatie was dit een opluchting want de van bovenaf opgelegde norm maakte dat we te zeer moesten focussen op het behalen van de kwantitatieve norm in plaats van kwalitatieve keuzes te kunnen maken die meer aansluiten bij ons DNA en onze missie.
- In 2018 kreeg VCOK, na het indienen van het voortgangsrapport voor het beleidsplan 2016-2020, een negatieve verslag van de visitatiecommissie. Wat volgde was een intens remediëringstraject waarbij heel wat zaken werden bijgesteld en rechtgetrokken. Dat resulteerde in het huidige beleidsplan 2021-2025, dat in 2023 een positieve evaluatie zonder aanbevelingen kreeg van de visitatiecommissie. De leden van de commissie verwoordden ons groeitraject als volgt: “De commissie is erg onder de indruk van de evolutie die VCOK heeft gemaakt. De organisatie heeft op vijf jaar tijd een grote omslag gemaakt op alle vlakken. Het is duidelijk dat ze de opmerkingen van de verschillende visitatie- en beoordelingscommissies ter harte heeft genomen en ze geïntegreerd heeft in haar werking.”
- In april 2021 ging de toenmalige verantwoordelijke van de deelwerking SCW met pensioen. In 2019 en 2020 hadden twee andere personeelsleden van de deelwerking VCOK verlaten. Zij schreven samen het beleidsplan voor de huidige beleidsperiode, dat eind 2019 werd ingediend. In april 2021 kwam Ellen Buntinx als nieuwe verantwoordelijke van de deelwerking in dienst. Ondertussen konden omwille van corona heel wat geplande activiteiten en projecten niet van start gaan. Dit alles maakte dat bij de start van de beleidsperiode 2021-2025 de kaarten voor de deelwerking SCW heel anders lagen dan toen het beleidsplan ingediend werd.
- Door de uitbreiding van de afdeling ondersteuning binnen de deelwerking PROF, groeide het team van VCOK sterk. Dat maakt dat we op vlak van overlegstructuur een aantal wijzigingen hebben doorgevoerd: de cockpit werd uitgebreid met de verantwoordelijke van deze afdeling en ook de zeswekelijkse teamvergaderingen worden sindsdien op een andere manier ingevuld. Onder ‘Transparante communicatie en afstemming’ op p. 56 gaan we hier dieper op in.
- Eind maart 2024 ging directeur Chris De Bruyne met pensioen na 23,5 dienstjaren bij VCOK. Steven De Tavernier volgt haar op. Er werd een overdrachtsperiode van 2,5 maanden voorzien. Om Steven te ondersteunen in zijn opdracht werd de frequentie van de samenkomsten van de cockpit opgedreven van maandelijks naar tweewekelijks.

HOE KWAM DIT BELEIDSPLAN TOT STAND?

Voor de zomer van 2023 stelden we ons beleidsplanningsteam samen: naast de drie medewerkers van de deelwerking SCW namen ook directeur Chris, en later haar opvolger Steven, en bestuurslid Tine Vanthuyne deel. Op die manier zorgden we voor een goede mix van operationele en strategische kennis. In augustus

2023 kwam het beleidsplanningsteam een eerste keer samen om de taken, rolverdeling, timing van de verschillende fases in het proces en de daarbij horende tijdslijn op te maken. Er werd toen ook een plan van aanpak opgesteld dat in oktober 2023 werd voorgelegd aan het bestuursorgaan van VCOK. Zij gaven het beleidsplanningsteam op dat moment het mandaat om het proces te doorlopen en het beleidsplan op te maken. We werkten in negen fases:

Augustus-oktober 2023	Plan van aanpak, samenstelling van het beleidsplanningsteam en mandaat van bestuursorgaan
Oktober-december 2023	Blik naar buiten: maatschappelijke contextanalyse en formuleren van missie, visie en waarden
Oktober-december 2023	Blik naar binnen: zelfevaluatie, risicoanalyse en het bevragen van onze stakeholders
Januari-februari 2024	Beleidskeuzes bepalen: van SWOART naar beleidsuitdagingen en beleidskeuzes
Maart 2024	Strategische en operationele doelen formuleren
April-mei 2024	Inhoudelijke werking ontwerpen via kernpraktijken, de functies en de rollen, indicatoren en normen, inbouwen van opvolging en evaluatie
Juni-augustus 2024	Zakelijk en financieel beleid vormgeven, inclusief meerjarenbegroting
September-november 2024	Schrijven en lay-outen van het beleidsplan
November 2024	Goedkeuring beleidsplan

Na elke fase koppelde het beleidsplanningsteam de bevindingen terug aan de belangrijkste stakeholders, zoals het team, het bestuursorgaan en voornaamste samenwerkingspartners. 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 meegenomen werden bij de opstart van de volgende fase. Op die manier werd het beleidsplanningproces van begin tot eind een boeiend participatief traject waarbij uitwisseling en kritische reflectie centraal stonden.



1 INHOUDELIJK DEEL

1.1 MISSIE, VISIE EN WAARDEN

ONZE MISSIE

IT TAKES A VILLAGE TO RAISE A CHILD

VCOK draagt bij aan een inclusieve samenleving waarin opvoeden niet enkel een private maar ook een publieke ambitie, zorg en verantwoordelijkheid is. Want het opvoeden van kinderen vraagt niet enkel inspanningen van ouders maar ook publieke voorzieningen en de samenleving hebben hierin een rol te spelen. Opvoeden doe je tenslotte niet alleen maar altijd samen met anderen en actueel in een samenleving gekenmerkt door diversiteit.

VCOK draagt bij aan een solidaire samenleving waarin alle ouders het onvoorwaardelijk recht hebben om hun ouderschap te beleven en wezenlijk te participeren aan de samenleving, waarbij hun noden en wensen erkend worden.

Om dit te realiseren zetten we leerprocessen, culturele en gemeenschapsvormende praktijken op voor ouders en andere geïnteresseerde opvoeders, waarbij verbinding, reflectie en de dialoog over het opvoeden van kinderen centraal staan.

ONZE VISIE

VCOK stelt vast dat het opvoeden van kinderen nog te vaak gezien wordt als de individuele taak van ouders, binnen de vier muren van hun gezin. We zien het als onze opdracht om opvoeding en ouderschap opnieuw te socialiseren. Daarbij ligt de focus binnen de deelwerking SCW op het **creëren van een veilige context** waarbinnen ontmoeting, het leggen van informele contacten en het bespreekbaar maken van vragen en onzekerheden over opvoeding centraal staan. Zo kunnen ouders hun sociaal netwerk vergroten en versterken. Hierbij vinden we het essentieel om ook de **dialoog binnen de gemeenschap van opvoeders** te stimuleren waardoor wederzijds begrip ontstaat en drempels om elkaar te leren kennen verlaagd worden. Ook het naar buiten brengen van verhalen van gezinnen en andere opvoeders over diverse thema's, om zo **beleidsmakers en burgers te sensibiliseren** over hun bekommernissen en noden, beschouwen we als een belangrijk onderdeel in het streven naar gedeeld opvoeden. Om dit te verwezenlijken zetten we de komende jaren binnen de deelwerking SCW in op onderstaande thema's, die rechtstreeks voortvloeien uit onze maatschappelijke contextanalyse en stakeholdersbevraging (zie p. 28):

- Veel ouders hebben het gevoel er alleen voor te staan, alleen verantwoordelijk te zijn voor de opvoeding van hun kinderen en ervaren sociaal isolement. Er zijn te weinig **laagdrempelige plekken waar ouderschap en opvoeding gedeeld kunnen worden**. Dit alles is het gevolg van een doorgevoerde individualisering van verantwoordelijkheden binnen onze samenleving: wanneer er iets misloopt met een kind wordt dit vaak gezien als de individuele verantwoordelijkheid van ouders. Bij VCOK vinden we dat ook de maatschappij een rol heeft in het voorzien van de juiste randvoorwaarden om tot pedagogisch handelen te komen en ouders daarin moet ondersteunen. In de Gezinsbond vinden we al jarenlang een 'partner in crime' als het gaat over dit gedachtegoed. We kiezen

er dan ook voor om in de nieuwe beleidsperiode de samenwerking met hen structureel en strategisch uit te bouwen (OD 1.1, p. 42). Daarnaast willen we via het coachen van onze vrijwilligers lokale en laagdrempelige ontmoetingsmomenten ondersteunen. Want dat zijn plekken waar ouders steun vinden, onzekerheden kunnen delen en sterke sociale netwerken kunnen opbouwen, wat het welzijn van deze gezinnen bevordert (OD 1.2, p. 42). Ook stimuleren we de pedagogische dialoog binnen de gemeenschap van opvoeders waarbij uitwisseling en reflectie over opvoeding centraal staan en waaruit een lerende gemeenschap van opvoeders kan ontstaan (OD 1.3, p. 42).

- De **toegang tot kunst en cultuur** en de mogelijkheid hebben om hieraan te participeren is een basisrecht, ook voor gezinnen met heel jonge kinderen (0-4 jaar). Door te participeren aan cultuur krijgen kinderen, maar ook hun ouders, de kans om zichzelf en hun interesses te leren kennen en in verbinding te komen met elkaar en met anderen. We maken dan ook werk van een toekomst waarin elk gezin, ongeacht de sociaaleconomische achtergrond, toegang heeft tot kunst en cultuur vanaf de jongste leeftijd en dit op voor hun vertrouwde plekken (OD 2.1, p. 43). Vanuit onze missie van gedeeld opvoeden, nemen we intermediairs in culturele instellingen en artistieke praktijken mee in dit verhaal, want ook zij spelen een essentiële rol in het verkleinen van de sociale kloof door cultuur toegankelijk te maken voor alle gezinnen (OD 2.2, p. 44). We leveren daarnaast inspanningen om beleidsmakers en de samenleving te sensibiliseren over het belang van cultuurparticipatie voor gezinnen met heel jonge kinderen (OD 2.3, p. 44).
- De taal waarin kinderen worden opgevoed speelt vandaag een grotere rol dan ooit, omdat deze bepalend kan zijn voor de toegang van ouders en kinderen tot bepaalde (basis)voorzieningen. Hoe kijken we naar de thuistaal of een andere taal die in gezinnen wordt gebruikt? En hoe verhoudt deze taal zich tot de bredere taalomgeving van een gezin? Dit roept de vraag op welke dialoog nodig is om deze complexiteit te begrijpen. Er bestaan uiteenlopende opvattingen over **meertaligheid**, **meertalig opvoeden** en het belang van de thuistaal. Toch ontbreekt een diepgaande uitwisseling tussen ouders, professionals, beleidsmakers en andere betrokkenen vaak nog. Bij VCOK streven we naar een samenleving waarin meertalige gezinnen volwaardig participeren aan de samenleving en hun behoeften worden erkend en gerespecteerd. Om dit te bereiken is het cruciaal om een open en constructief gesprek te bevorderen tussen ouders en andere opvoeders. Dit stelt ons in staat gezamenlijk te werken aan effectieve en inclusieve praktijken waar iedereen in de samenleving van kan profiteren (OD 3.2, p. 45).
- In onze missie verwoordden we het al: elke ouder heeft het recht een band op te bouwen met zijn kind en het ouderschap actief te beleven. Dat geldt ook voor ouders die verblijven op plekken waar dat niet evident is, zoals een gevangenis, transitiehuis of opvangcentrum. Wij zetten ons actief in voor een toekomst waarin alle ouders dat recht kunnen uitoefenen, ongeacht de omstandigheden. Bij VCOK ondersteunen we daarom **ouderschap in niet evidente contexten** door het ontwikkelen van laagdrempelig en toegankelijk aanbod op die plekken (OD 4.1, p. 46). We vinden het ook belangrijk om beleidsmakers aan te spreken op hun plicht om de nodige voorwaarden te scheppen voor dit essentiële recht. Door de verhalen van deze gezinnen naar buiten te brengen, sensibiliseren we relevante stakeholders over deze vaak onzichtbare groep van ouders en kinderen (OD 4.2, p. 47).

ONZE WAARDEN

Om onze missie van gedeeld opvoeden en de daaraan gekoppelde ambities waar te maken, hanteren we binnen onze organisatie een aantal fundamentele waarden en werkingsprincipes, die richtinggevend en transversaal zijn. Iedereen binnen VCOK – zowel personeel, bestuur, vrijwilligers als freelancers – werkt er aan mee en dat binnen ons gehele aanbod en onze volledige werking. Het team van VCOK deed in de loop van 2024 een aantal denkoefeningen om deze waarden scherp te stellen en te vertalen naar onze dagelijkse praktijk (het resultaat hiervan vind je terug in [bijlage 1](#)). Onze waarden vormen het vertrekpunt van alles wat we doen, zoals het ontwikkelen van nieuw aanbod, het nemen van strategische beslissingen, het aangaan van samenwerkingen. We hebben het dan over:

- Binnen onze werking, ons aanbod en onze begeleidersrol vertrekken we altijd vanuit een **zorgzame houding** die **veiligheid** creëert waardoor er **vertrouwen** kan ontstaan. Vanuit dat vertrouwen creëren we kansen voor kritische bewustwording en inzicht in eigen handelen en in grotere, maatschappelijke structuren.
- We bieden **maatwerk dat emancipeert** en aanzet tot verandering. Samen met onze deelnemers en partners zoeken we naar oplossingen en antwoorden in het opvoeden van kinderen. Binnen onze werking, o.a. bij het ontwikkelen van aanbod en wanneer we ons richten naar onze doelgroep, baseren we ons altijd op een aantal principes die zelfreflectie aanwakkeren, zoals:
 - Het krachtig kind- en mensbeeld waarbij eigenaarschap en interactie centraal staan;
 - Het aanbieden van betrouwbare maatschappelijke kennis over opgroeien en opvoeden;
 - Inhoud gericht op het versterken van zelfvertrouwen, sociale- en communicatievaardigheden en durven verkennen.
- We voeren de **democratische en solidaire dialoog** over opvoeden, waarbij we steeds benadrukken dat dit een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid is van ouders, professionals, organisaties en de samenleving als geheel. We stimuleren daarbij de uitwisseling tussen opvoeders en het uiten van je eigen mening. We dagen gangbare ideeën en opvattingen over opvoeding uit en stellen deze kritisch in vraag, met respect voor de ander, zonder daarbij te veroordelen en zonder segregeren te werk te gaan. Onze processen met groepen zijn altijd participatief en gericht op een sterke beleving van verbondenheid binnen de groep en het besef van invloed te kunnen uitoefenen door als groep te spreken.
- We vinden verschil tussen mensen interessant en positief: er zijn verschillen tussen mensen maar die vormen geen belemmering als we ermee leren omgaan en ze beschouwen als normaal. Daarom maken we in ons **inclusieve aanbod** de verschillende perspectieven m.b.t. opvoeding zichtbaar en bespreekbaar, waarbij we drempels zoveel mogelijk wegwerken. We geven vergeten groepen, denk maar aan gedetineerde ouders, een stem door met en voor hen aanbod te ontwikkelen. Zo evolueren we naar een democratische samenleving waarin iedereen zich gehoord voelt.
- **Duurzaam denken en handelen** staan centraal binnen onze werking, zowel inhoudelijk als organisatorisch. We streven naar kwalitatieve, structurele en duurzame samenwerkingen en contacten met onze deelnemers en partners, waarbij lange termijn denken en handelen centraal staan. Doordat binnen ons emancipatorisch aanbod het opnemen van eigenaarschap centraal staat, versterken we onze doelgroep en bevorderen we dialoog, gedeeld burgerschap en het tot publieke zaak maken

van gedeelde samenlevingsvraagstukken. Ook dat is duurzaam werken. Bij het uitwerken van aanbod, maken we zoveel mogelijk gebruik van gerecupereerde en natuurlijke materialen. Dit dragen we ook actief uit naar onze doelgroep als een basisprincipe dat in ons DNA vervat zit.

- We zijn een thema-organisatie, zonder leden of lokale groepen met vrijwilligers. **Samenwerking en netwerkvorming** met andere organisaties en sectoren is voor ons essentieel. Voor het realiseren van onze ambities gaan we steeds op zoek naar de juiste partners en netwerken om vitale coalities mee te vormen en samen onze missie van gedeeld opvoeden vorm te geven en waar te maken. VCOK treedt dus op als een echte bruggenbouwer binnen de samenleving.

1.2 VCOK IN 2024

1.2.1 ONZE KERNPRAKTIJKEN

Het aanbod van de deelwerking SCW bestaat uit een aantal kernpraktijken die het fundament vormen van onze werking.

LOKALE ACTIVITEITEN MET FOCUS OP VERBINDING

Dit zijn laagdrempelige activiteiten die in verschillende contexten en voor een divers publiek georganiseerd kunnen worden. Informele ontmoeting en ontspannen interactie tussen ouder en kind en/of tussen gezinnen onderling staan centraal. Begeleiders zoeken naar een gemeenschappelijke taal om wat gedaan en beleefd wordt onder woorden te brengen want dan pas ‘bestaat het’ en kan het voortgezet worden. Binnen deze activiteiten nemen onze vrijwilligers een belangrijke ondersteunende rol op.

In dit beleidsplan terug te vinden onder OD 1.2 (p. 42), OD 2.1 (p. 43) en OD 4.1 (p. 46).

Concrete voorbeelden van dergelijke activiteiten:

- Creatieve ouder kind workshops
- Thematische ouderreeksen
- Het project ‘[Warm Omringd in Gent](#)’
- Lokale ontmoetings- en uitwisselmomenten

INFORMERENDE EN SENSIBILISERENDE ACTIVITEITEN

We organiseren deze activiteiten om bewustwording te vergroten rond opvoedingsthema’s die we belangrijk vinden. Ze richten zich op ouders, andere opvoeders, organisaties en de brede samenleving. Deze acties stimuleren reflectie en dragen bij aan onze missie van gedeeld opvoeden. We bieden praktische tools en inspireren betrokkenen om in hun eigen context bewuster en effectiever te handelen. Vooral webinars zijn voor ons een ideale werkvorm om dit te verwezenlijken. Hierop willen we de komende beleidsperiode nog meer gaan inzetten.

In dit beleidsplan terug te vinden onder OD 2.3 (p. 44), OD 3.1 (p. 45) en OD 4.2 (p. 47).

Concrete voorbeelden van dergelijke activiteiten:

- Webinars
- Studiedag over een kernthema zoals opvoedingsondersteuning in niet evidente contexten
- Campagne ‘Week van de Opvoeding’

PARTICIPATIEVE TRAJECTEN MET OUDERS EN/OF ANDERE OPVOEDERS

VCOK organiseert participatieve trajecten waarin ouders en opvoeders actief betrokken worden bij het delen van ervaringen en het zoeken naar oplossingen rond opvoedingsvraagstukken. Deze trajecten omvatten groepsgesprekken, co-creatiesessies of projecten waarin samenwerking en wederzijds leren centraal staan. Het doel is om de stem van de gemeenschap van opvoeders te versterken en samen duurzame verbeteringen m.b.t. het opvoeden van kinderen te realiseren.

In dit beleidsplan terug te vinden onder OD 1.3 (p. 42), OD 2.2 (p. 44) en OD 3.2 (p. 45).

Concrete voorbeelden van dergelijke activiteiten:

- Lerende netwerken met ouders en andere opvoeders
- 'Ouders als Onderzoekers'
- Praktijk- en conceptontwikkeling met ouders, vrijwilligers, freelancers

1.2.2 DOELGROEPEN EN PARTICIPATIEBELEID

DOELGROEPEN

VCOK heeft een sterke traditie in het stimuleren van ouders om actief te participeren aan de samenleving. Zo staat het ook expliciet in onze missie: "VCOK draagt bij aan een solidaire samenleving waarin alle ouders het onvoorwaardelijk recht hebben om hun ouderschap te beleven en wezenlijk te participeren aan de samenleving, waarbij hun noden en wensen erkend worden."

Vanuit onze functiemix (p. 38) kiezen we voor het opzetten van processen waarbij groepen ouders en andere opvoeders – de gemeenschap van opvoeders – van en met elkaar leren, uitwisselen, reflecteren over diverse thema's die te maken hebben met de opvoeding van kinderen, en van daaruit in verbinding kunnen komen met elkaar, wat resulteert in een groter sociaal netwerk. Maar er zijn ook nog andere leefwerelden en contexten die aansluiting hebben bij onze missie van gedeeld opvoeden, denk maar aan mensen die actief zijn in de kinderopvang, het onderwijs, culturele instellingen, gevangenissen, opvangcentra,... en op die plekken werken rond of te maken krijgen met ouders, gezinnen en het thema opvoeden. Ook die mensen spelen een rol in de opvoeding van kinderen. Dus ook in de leefwereld van deze opvoeders willen we, steeds samen met ouders, gedeelde sociaal-culturele praktijken opzetten. Een voorbeeld hiervan is het opzetten van trajecten met intermediairs in culturele instellingen die hen de kans bieden om te werken rond cultuurparticipatie voor gezinnen met heel jonge kinderen (OD 2.2, p. 44). Of het werken aan een lerende gemeenschap van ouders en andere opvoeders die in dialoog gaan over opvoedingsgerelateerde thema's die ze belangrijk vinden (OD 1.3, p. 42).

Daarnaast is het zo dat lang niet alle ouders de kans hebben om hun ouderschap ten volle te beleven en wezenlijk te participeren in de samenleving. Uit onze maatschappelijke contextanalyse blijkt dat we als samenleving een aantal vergeten groepen ouders over het hoofd zien, waardoor we niet weten wat hun wensen of noden zijn op vlak van opvoeding. We zijn ervan overtuigd dat ook die doelgroepen aansluiting hebben bij onze missie van gedeeld opvoeden en daarom willen we ook in hun leefwereld, samen met hen, praktijken opzetten. In de aanloop naar de nieuwe beleidsperiode maakten we dan ook strategische en doelgerichte keuzes wat betreft het bereiken en betrekken van specifieke doelgroepen, waarbij we rekening hielden met het bereiken van een diversiteit aan ouders, zoals ook de visitatiecommissie als suggestie deed. Concreet richten we ons in de nieuwe beleidsperiode op:



- Ouders die verblijven op een plek waar ouderschapsbeleving en het opbouwen van een relatie met je kind niet evident is, zoals een gevangenis, transitiehuis of opvangcentrum. We ontwikkelen en organiseren activiteiten op maat, vertrekkende vanuit hun noden, waardoor ze hun ouderschap actief kunnen beleven (OD 4.1, p. 46).
- Meertalige ouders die door taalbarrières moeilijker in gesprek gaan met anderen. Samen met hen willen we praktijken ontwikkelen die het gesprek over meertalig opvoeden en het belang van thuistaal tussen opvoeders stimuleert en op gang brengt (OD 3.2, p. 45).
- Ouders met heel jonge kinderen (0-4 jaar) die drempels ervaren bij het deelnemen aan vrijetijdsaanbod. Hen willen we via twee wegen laten participeren aan laagdrempelig en toegankelijk cultureel aanbod: enerzijds door praktijken te ontwikkelen en te organiseren in hun buurt, op plekken die voor hen vertrouwd voelen (OD 2.1, p. 43). Anderzijds door intermediairs van culturele organisaties te ondersteunen in het organiseren van gezinsvriendelijk aanbod (OD 2.2, p. 44).

PARTICIPATIEBELEID

Binnen VCOK zetten we in op het bevorderen van de vier dimensies van sociaal-culturele participatie van de gemeenschap van opvoeders. Naargelang de concrete praktijk of actie ligt de nadruk in meer of mindere mate op één van die dimensies.

Sociale participatie

Sommige van onze praktijken focussen meer op het opzetten van groepsprocessen waarbij het intensiveren van de verbinding en de informele netwerken tussen ouders centraal staan. Hierbij streven we een verhoogde sociale participatie na, waarbij we altijd vertrekken vanuit de ervaring en kennis van ouders die ze delen met anderen. We stimuleren interactie tussen de ouders onderling, waardoor nieuwe contacten en inzichten ontstaan. In de nieuwe beleidsperiode komt deze vorm van participatie hoofdzakelijk aan bod binnen de acties die we zullen opzetten onder OD 1.2 (p. 42) en OD 4.1 (p. 46): we begeleiden onze vrijwilligers in het initiëren van betekenisvolle verbindingen tussen ouders en hun kinderen en tussen ouders onderling. We vermelden hierbij graag onze creatieve ouder-kind workshops als succesvol voorbeeld van laagdrempelig aanbod, waarbij we extra inspanningen doen om participatiedrempels die bepaalde groepen ouders ervaren, weg te werken.

Maatschappelijke participatie

Andere van onze activiteiten zetten in op het bevorderen van maatschappelijke participatie van ouders. Dit doen we door aandacht te besteden aan het formele netwerk van gezinnen, waarin o.a. scholen, kinderopvang, publieke instellingen zoals een Huis van het Kind een rol spelen. In OD 1.3 (p. 42) en OD 3.2 (p. 45) ondersteunen we ouders en maatschappelijke actoren om met elkaar in interactie te gaan over bepaalde thema's die te maken hebben met het opvoeden van kinderen. Het stimuleren van de pedagogische dialoog tussen ouders en professionele opvoeders in scholen, kinderopvang,... is voor ons een belangrijk werkingsprincipe in de nieuwe beleidsperiode.

Culturele participatie

VCOK ijvert al enkele jaren voor een meer toegankelijk en kwalitatief cultureel aanbod voor gezinnen met heel jonge kinderen (0-4 jaar) waardoor hun culturele participatie kan toenemen. Deze doelgroep valt dikwijls uit de boot bij culturele instellingen omdat de meerwaarde van zo'n aanbod niet altijd wordt ingezien en de kennis over deze doelgroep bij intermediairs vaak ontbreekt. We engageren ons daarom ook in de

nieuwe beleidsperiode om zelf cultureel aanbod te ontwikkelen voor deze doelgroep (OD 2.1, p. 43), om culturele instellingen mee te krijgen in dit belangrijke thema (OD 2.2, p. 44) en om verhalen van gezinnen naar buiten te brengen (OD 2.3, p. 44) waarmee we het thema ook op de maatschappelijke agenda willen zetten.

Beleidsparticipatie

We vinden het belangrijk dat de stem en het perspectief van ouders sterker naar voren komt in het publieke debat en bij beleidsbeslissingen. De praktijken over meertaligheid die we zullen opzetten (OD 3.2, p. 45) zijn er dan ook op gericht de beleidsparticipatie van ouders te vergroten, door bijvoorbeeld de onderzoeksresultaten en conclusies waartoe ouders gekomen zijn bekend te maken bij het brede publiek en te vertalen in beleidsadviezen. Het doel is iets teweeg te brengen, het beleid te beïnvloeden en verandering te bekomen, in de ruime betekenis van het woord.

Verschillende soorten van betrokkenheid

Bovenstaande maakt duidelijk dat we binnen VCOK zowel aanbod ontwikkelen waaraan ouders kunnen deelnemen als 'meedoener', zoals bijvoorbeeld onze ouder-kind workshops en webinars. Daarnaast vinden we het belangrijk om ook activiteiten te ontplooiën samen met ouders, waarbij ze het proces geëngageerd en betrokken mee vormgeven vanuit de dialoog met anderen. Een actievere vorm van participatie dus, van 'deelhebberschap'. Binnen SD 3 (p. 45) zullen meertalige ouders de kans krijgen om samen initiatieven te ontwikkelen, van idee tot uitvoering, en zo de dialoog over meertalig opvoeden aan te wakkeren.

Ook onze vrijwilligers kunnen, als ze dat wensen, deelhebben aan activiteiten, deze actief mee vorm geven en eigenaarschap opnemen. We denken samen met hen na over hoe we verbindende activiteiten vorm kunnen geven, hoe deze er moeten uitzien, wat hiervoor nodig is, om ze vervolgens samen te gaan organiseren en te begeleiden. Dit doen we bijvoorbeeld binnen OD 2.1 (p. 43) waar we samen met vrijwilligers aanbod ontwikkelen dat de cultuurparticipatie van gezinnen met jonge kinderen bevordert en binnen OD 1.2 (p. 42) waar vrijwilligers lokale, verbindende ontmoetings- en leermomenten vormgeven en begeleiden. In de nieuwe beleidsperiode willen we ook extra inspanningen doen om naast deelnemen en deelhebben ook relevante stakeholders te informeren en te sensibiliseren over thema's die we belangrijk vinden. Dat willen we doen via gerichte communicatieacties waarbij we verhalen en getuigenissen van ouders, kinderen en intermediars, naar buiten brengen, bijvoorbeeld over het thema cultuurparticipatie van gezinnen met heel jonge kinderen (OD 2.3, p. 44) of over ouderschapsbeleving in niet evidente contexten zoals een gevangenis of asielcentrum (OD 4.2, p. 47).

Monitoren en opvolgen

We hechten veel belang aan doordacht en doelgericht werken en nemen maatregelen om onze praktijken systematisch te monitoren, op te volgen en indien nodig bij te sturen, ook op vlak van participatie. Dit doen we door regelmatig evaluaties en feedbackmomenten in te bouwen met de directe betrokkenen bij onze praktijken, zoals de deelnemers, vrijwilligers en partnerorganisaties. Daarnaast verzamelen we in onze boordtabel kwantitatieve gegevens, zoals deelnemersaantallen en samenstelling van de groepen, en kwalitatieve informatie in de vorm van ervaringsverhalen en getuigenissen. Tijdens het werkoverleg SCW en in gesprekken met partners analyseren we deze inzichten om te zien of de doelstellingen en beoogde resultaten worden bereikt. Indien blijkt dat er bepaalde drempels zijn of dat specifieke doelgroepen ondervertegenwoordigd blijven, ondernemen we gerichte acties om onze aanpak aan te passen. Zo sturen we bijvoorbeeld bij op het vlak van communicatie, toegankelijkheid of methodiek. Door deze cyclische aanpak

blijven we alert voor veranderende behoeften en kunnen we onze werking op vlak van participatie voortdurend verbeteren.

1.2.3 VRIJWILLIGERSBELEID EN -WERKING

De vrijwilligerswerking van VCOK ging van start in 2021 en is dus nog vrij pril. Als vormingsinstelling zijn we een thema-organisatie zonder eigen vaste achterban, leden of lokale afdelingen met vrijwilligers. Dit maakt dat het ontwikkelen van een vrijwilligerswerking en -beleid een zoektocht was en voor een stuk nog altijd is. In de huidige beleidsperiode 2021-2025 ontwikkelden we onze vrijwilligerswerking op vier vlakken:

1. We gaven ons vrijwilligersbeleid vorm. Het bestaat uit tien stappen die de praktische aanknopingspunten vormen om ons beleid op een gestructureerde manier helder te krijgen en één keer per jaar te evalueren en bij te sturen. Binnen ons vrijwilligersbeleid maken we onderscheid tussen vaste en episodische vrijwilligers.
2. We gingen op zoek naar nieuwe bestuursvrijwilligers met specifieke expertise en competenties om ons bestuursorgaan te versterken. Deze ploeg vrijwilligers zijn deel van onze vaste vrijwilligers.
3. We ondernamen de eerste experimenten met het inschakelen van vrijwilligers binnen onze werking, hoofdzakelijk als begeleiders van ouder-kind workshops in Oost-Vlaanderen. Deze groep vormen onze episodische vrijwilligers die de rol van begeleider op zich nemen tijdens afgebakende activiteiten en dat voor een kort durende periode. Ondertussen zijn een aantal van deze vrijwilligers geschoven in hun engagement en vaste vrijwilligers geworden.
4. In de tweede helft van 2024 gingen we een samenwerking aan met de gevangenis van Gent en namen we de bestaande ploeg vrijwilligers die instaan voor het organiseren en begeleiden van de familie-activiteiten voor gedetineerde ouders en hun gezin, op binnen VCOK. Dit deden we omdat CAW Oost-Vlaanderen de ondersteuning van deze vrijwilligers stopzette. Gedetineerde ouders, hun gezinnen én deze vrijwilligers dreigden hierdoor in de kou komen te staan. Deze groep van een tiental vrijwilligers bestaat uit heel geëngageerde mensen die vaak al jaren activiteiten in de gevangenis begeleiden. We nemen in 2025 de tijd om elkaar en elkaars manier van werken te leren kennen door samen activiteiten te ontwikkelen en te organiseren.

In de komende beleidsperiode gaan we een stap verder en willen we ook elders in Vlaanderen vrijwilligers gaan betrekken bij onze werking. Concreet gaat het dan om het ondersteunen van vrijwilligers bij het ontwikkelen en begeleiden van laagdrempelige groepsactiviteiten:

- Waarbij het vergroten van het sociaal netwerk en uitwisseling tussen ouders en andere opvoeders centraal staan en dat in minstens vijf verschillende gemeentes of steden (OD 1.2, p. 42);
- Die focussen op het bevorderen van cultuurparticipatie van gezinnen met heel jonge kinderen (OD 2.1, p. 43);
- Die gericht zijn op het actief beleven van ouderschap in niet evidente contexten (OD 4.1 op p. 46).

Onze vrijwilligerswerking is nog pril: gedurende de beleidsperiode 2021-2025 waren er jaarlijks gemiddeld veertien vrijwilligers actief binnen VCOK. Het gaat dan om onze bestuurders, andere vaste vrijwilligers en episodische vrijwilligers.

Ons vrijwilligersbeleid bestaat uit tien stappen. Hieronder gaan we in op de belangrijkste aspecten. Het volledige vrijwilligersbeleid vind je terug in [bijlage 2](#).

DE TAKEN EN DE ROLLEN VAN DE VRIJWILLIGERS

De vrijwilligers zetten zich in binnen de deelwerking SCW en dit zowel op het lokale als op het landelijke niveau, als bestuurder. De vrijwilligersrollen bij VCOK zijn onderverdeeld in taken en niet in functies. Dit doen we bewust omdat taken makkelijker en efficiënter aan te passen zijn indien nodig. Ook is het feedback geven op taakniveau makkelijker. We gaan voor een duidelijke rolverdeling met heldere taken die door de vrijwilligers geaccepteerd zijn, die hanteerbaar zijn in omvang en die controleerbaar zijn. Binnen VCOK kunnen vrijwilligers twee rollen opnemen, met daarbij telkens specifieke taken:

- Begeleider van activiteiten, die ofwel focussen op het verhogen van cultuurparticipatie van gezinnen, ofwel op verbinding tussen ouders onderling of tussen ouders en hun kinderen. Binnen deze rol onderscheiden we volgende taken:
 - (Mee) uitdenken, maken en uittesten van nieuwe praktijken en concepten. Daarbij hoort ook het maken van materialen voor bijvoorbeeld ouder-kind workshops;
 - Voorbereiden van de activiteit, zowel inhoudelijk als praktisch;
 - Onthalen van deelnemers tijdens de activiteit: de vrijwilliger creëert een laagdrempelige en verwelkomende omgeving voor de deelnemers;
 - Procesbegeleiding: het begeleiden van het groepsdynamische luik van netwerkversterkende groepsactiviteiten;
 - Logistieke en/of technische ondersteuning bij activiteiten.
- Bestuurder van de organisatie met als taken:
 - Het strategisch en financieel beleid van de organisatie mee bepalen en uitzetten;
 - Bestuursvergaderingen en algemene vergaderingen bijwonen;
 - Fungeren als klankbord en ondersteuner voor de directeur;
 - Specifieke expertise binnenbrengen in de organisatie, door bijvoorbeeld deel te nemen aan teamvergaderingen, werkgroepen, planningsdagen,...

Uiteraard houden we de mogelijkheid open om taken op maat af te spreken afhankelijk van de interesses en de talenten van onze vrijwilligers.

ONS ONDERSTEUNINGSBELEID

We hanteren een aantal fundamentele principes binnen het ondersteuningsbeleid van onze vrijwilligers:

Een vrijwilligerscoach als aanspreekpunt

Sofie De Schinckel is als vrijwilligerscoach het eerste aanspreekpunt voor elke vrijwilliger. Zij is een bruggenbouwer, voelt aan wat er leeft, zoekt naar opportuniteiten en vertaalt dit alles op een duidelijke manier naar alle belanghebbenden. Samen met de andere medewerkers binnen de deelwerking SCW zorgt Sofie voor een goede ondersteuning van de vrijwilligers. Dit doen we o.a. door het organiseren van een jaarlijks terugkerend ontmoetings- en leermoment, door het permanent aanvullen van de persoonlijke vrijwilligersfiches en door het tijdig beantwoorden van vragen van vrijwilligers.

Het onthalen van nieuwe vrijwilligers

Elke nieuwe vrijwilliger nodigen we uit voor een fysiek kennismakingsgesprek. Als de vrijwilliger hiermee akkoord gaat dan ontvangen we die graag bij VCOK zelf, zodat we het huis en de site kunnen tonen. Moest het niet fysiek kunnen, dan opteren we voor een online kennismakingsgesprek. Tijdens dit eerste gesprek nemen we vooral voldoende tijd om te luisteren naar de wensen en noden van de vrijwilliger en om de informatie- en afsprakennota door te nemen en in te vullen. Door tijdens het kennismakingsgesprek gebruik te maken van onze checklist zorgen we ervoor dat we alle belangrijke vragen hebben gesteld, dat de wederzijdse verwachtingen op elkaar zijn afgestemd en dat alle nodige informatie over VCOK, het vrijwilligerswerk, rechten en plichten gedeeld is. Maar ook de nodige informatie over de structuur en cultuur van de organisatie, over het coachen van vrijwilligers,... wordt tijdens dit gesprek besproken. Alle bekomen informatie wordt opgenomen in de persoonlijke fiche van de vrijwilliger. Het kennismakingsgesprek is een waardevol moment waarin alles helder wordt afgestemd, zodat we een prettige samenwerking kunnen garanderen.

Het introduceren van nieuwe vrijwilligers

Als een vrijwilliger voor de eerste keer een taak opneemt binnen VCOK dan wordt die op dat moment altijd begeleidt door een medewerker van de deelwerking SCW. De medewerker ontvangt de vrijwilliger op voorhand zodat er voldoende tijd is om de locatie te leren kennen, de taak te bespreken en het nodige papierwerk in te vullen.

Welkomstpakket

Tijdens het kennismakingsgesprek krijgt de vrijwilliger een welkomstpakket met daarin minstens volgende zaken:

- Informatie- en afsprakennota met daarin alle info over o.a. het doel van de organisatie, het juridisch statuut, verzekering, vergoeding, geheimhoudingsplicht, het uittreksel uit het strafregister voor het werken met minderjarigen;
- Vrijwilligersbrochure die meer concrete duiding geeft bij de werking, structuur en cultuur van VCOK, de vrijwilligerstaken die opgenomen kunnen worden en onze contactgegevens;
- Badge van VCOK met de naam van de vrijwilliger;
- Promomateriaal zoals een algemene infolyer die uitgedeeld kan worden tijdens activiteiten en een trui van VCOK.

Coachen

Bij het coachen van onze vrijwilligers gaan we uit van het principe dat iedereen recht heeft op degelijke begeleiding en dat waarderend werken door aandacht te geven, werkt. Binnen onze coaching maken we een onderscheid tussen 'people management' en 'task management', waarbij we niet enkel inzetten op het volbrengen van de taak maar des te meer op de mensen zelf, hun beleving en motivatie. Of anders gezegd: via het degelijk en motiverend coachen van de vrijwilliger als mens, komen we enerzijds tot goed uitgevoerde taken en anderzijds tot vrijwilligers die ambassadeur worden van de organisatie en op hun beurt weer andere vrijwilligers gaan aanspreken en aantrekken. Daarbij zetten we in op drie basisbehoeften die vrijwilligers nodig hebben om zich goed en betrokken te voelen:

- **Autonomie**
 - Jezelf kunnen zijn
 - Vrijwillig mogen handelen, denken, voelen: niet enkel uitvoeren maar mee bepalen en bedenken

- Zelf aan de basis liggen van gedrag: zelfstandig en in vrijheid bepalen welk engagement je opneemt, wat en hoe vaak
- Participatief en afstemmend kunnen werken
- **Verbondenheid**
 - Belang van het ervaren van een warme en positieve band
 - Deel voelen van een geheel
 - Gewaardeerd voelen
 - Kunnen terugvallen op anderen
 - Voldoende begeleiding en verduidelijking krijgen
- **Competentie**
 - Gevoel van trots te kunnen zijn op het werk en de organisatie
 - Gewenste doelen bereiken en samen kijken naar wat nodig is om deze doelen te halen
 - Eigen vaardigheden kunnen ontplooien

Het coachen van onze vrijwilligers zien we als een voortdurend proces waarbij feedback of bijsturing niet 'opgespaard' worden tot een functioneringsgesprek maar elk contact een ondersteuningsmoment kan zijn. Indien dat nodig is geven we rechtstreeks feedback aan de vrijwilliger, waarbij oplossingsgericht denken en werken centraal staat in plaats van het controleren en op de vingers tikken. We moedigen onze vrijwilligers aan om ten aanzien van VCOK en onze medewerkers hetzelfde te doen.

Bijleren

We organiseren jaarlijks een ontmoetings- en leermoment voor onze vrijwilligers. Het doel van deze activiteit is tweeledig:

- Tijdens deze momenten kunnen vrijwilligers elkaar leren kennen, krijgen ze de kans om ervaringen met elkaar te delen en van elkaar te leren. Dit kan op verschillende manieren: via een workshop, intervisie of interactieve lezing die gegeven wordt door medewerkers van VCOK en/of een extern iemand.
- Daarnaast nemen we tijdens deze momenten ook de tijd om de vrijwilligers inhoudelijk te betrekken bij onze werking en inspraak te geven, door hen in te lichten over onze kernpraktijken en als interne stakeholders te bevragen, o.a. bij het opmaken van het beleidsplan en bij het maken van bepaalde strategische keuzes. Op die manier krijgen de ideeën, feedback en opmerkingen van onze vrijwilligers een effectieve plaats binnen onze werking en ons beleid.

Daarnaast versturen we minstens twee keer per jaar een nieuwsbrief naar onze vrijwilligers. Daarin houden we hen op de hoogte van onze activiteiten en werking, bieden we hen tips en tricks voor hun vrijwilligerswerk bij VCOK en bij andere organisaties, geven we hen interessante vormingen door en zetten vrijwilligers en hun verhaal in de kijker.

Zoals we hierboven ook al aangaven, vinden we het belangrijk dat onze vrijwilligers permanent kunnen rekenen op ondersteuning van onze personeelsleden. We zetten tijdens onze activiteiten sterk in op het nauw samenwerken tussen beide partijen, waarbij we onze vrijwilligers expliciet meenemen in onze visie op gedeeld opvoeden en onze waarden. We vinden het belangrijk dat onze vrijwilligers kennismaken met onze kijk op het werken met gezinnen. Zo is het voor ons cruciaal om ouders altijd een rol te geven binnen onze activiteiten, nemen we het werk van kinderen niet uit handen en laten hen vrij in hun spel. Daarbij

komt dat we als organisatie ook een uitgebreid netwerk van partners en freelancers hebben, die vaak aanwezig zijn bij onze activiteiten. Onze vrijwilligers krijgen bijgevolg de mogelijkheid om tijdens onze activiteiten al doende te leren van elkaar, van onze medewerkers en onze partners.

Individueel waarderen

Een degelijk vrijwilligersbeleid met ruimte voor deskundigheidsbevordering zien we als een eerste, belangrijke manier om onze vrijwilligers te waarderen. Ook grijpen we de coachingsmomenten aan om de individuele vrijwilliger te waarderen. We geven vertrouwen aan onze vrijwilligers. We spreken mensen persoonlijk aan voor een taak of rol en dat op basis van hun kennis, ervaring en persoonlijkheid. Daarnaast bezorgen we elke vrijwilliger een persoonlijk bedankingskaartje tijdens de Week van de Vrijwilliger. Ook voorzien we tijdens de ontmoetings- en leermomenten en andere samenkomsten met onze vrijwilligers altijd een hapje en een drankje, want samen aan tafel gaan versterkt de onderlinge banden.

Collectief waarderen

Het jaarlijkse ontmoetings- en leermoment voor vrijwilligers grijpen we aan om onze vrijwilligers collectief in de bloemetjes te zetten. We nodigen hen uit om samen aan tafel te gaan en te klinken op hun vrijwillig engagement en hun bijdrage aan onze organisatie. Daarnaast zetten we op geregelde tijdstippen via onze interne en externe communicatiekanalen onze vrijwilligers in de kijker door hun persoonlijke verhalen en motieven te delen. Deze ambitie namen we ook op in ons communicatieplan.

Evalueren van onze vrijwilligers

Evalueren zien we als een vorm van respect. We evalueren onze vrijwilligers op taakniveau en sturen bij indien nodig. Dat doen we op individueel niveau waarbij een medewerker van VCOK het initiatief neemt. Hiermee vermijden we dat er onder vrijwilligers een informele evaluatie gebeurt op persoonlijk niveau. We voorzien een debriefing en feedbackmoment na elke activiteit waaraan een vrijwilliger bijgedragen heeft. Zo pakken we mogelijk bestaand ongenoegen snel aan en kunnen we op tijd bijsturen of een andere manier van werken introduceren. Deze formele feedbackmomenten grijpen we ook aan om leerpunten op te stellen voor ons beleid ten aanzien van vrijwilligers, onze communicatie bij te sturen,...

Afscheid nemen in stijl

Aan alle samenwerking komt ooit een einde, dus ook het uitleiden van onze vrijwilligers verdient aandacht. Bij het voeren van een exitgesprek proberen we te achterhalen waarom iemand stopt. We gebruiken hiervoor een gespreksleidraad. Er zijn twee soorten exitgesprek:

- De vrijwilliger geeft zelf te kennen te willen stoppen met het vrijwilligerswerk. We gaan hierover in gesprek en polsen daarbij naar de motieven om te stoppen en de ervaring over het vrijwilligerswerk en -begeleiding. Dergelijk exitgesprek levert vaak een schat aan informatie op om het vrijwilligersbeleid te verbeteren.
- We zetten de samenwerking met de vrijwilliger zelf stop. Dit exitgesprek vergt een andere aanpak. Zoals we eerder aanhaalden, vinden we het belangrijk om met onze vrijwilligers een cultuur van evalueren op te bouwen. Het is namelijk gemakkelijker om afscheid te nemen van een vrijwilliger als die het heeft zien aankomen.

BETROKKENHEID, INSpraak EN PARTICIPATIE VAN VRIJWILLIGERS

Binnen ons vrijwilligersbeleid geven we voorrang aan wederkerigheid en intermenselijk contact boven efficiëntie. Als coach nemen we de rust en de tijd voor onze vrijwilligers en gaan we waarderend te werk. De

drie groepen medewerkers binnen VCOK – medewerkers in loondienst, freelancers en vrijwilligers – staan op gelijke hoogte. Dit principe dragen we hoog in het vaandel omdat we de inspraak en de bijdragen van alle medewerkers waarderen. Het feit dat we voor elke groep medewerkers een specifiek beleid ontwikkelen, staat dit uitgangspunt.

We bevragen onze vrijwilligers één keer per jaar over hoe ze hun vrijwilligerswerk en de ondersteuning ervaren. De uitkomsten van die bevraging maken we bekend tijdens het jaarlijkse ontmoetings- en leermoment en nemen we mee in de evaluatie van ons vrijwilligersbeleid.

Daarnaast nemen we tijdens het jaarlijks ontmoetings- en leermoment ook de tijd om de vrijwilligers inhoudelijk te betrekken bij onze werking, door hen te informeren over en mee te nemen in onze kernpraktijken en als interne stakeholders te bevragen, bijvoorbeeld bij het opmaken van het beleidsplan. Dit biedt ons de kans om hun input te verankeren binnen onze werking en ons beleid.



1.3 VCOK ONDER DE LOEP

Aan dit onderdeel schonken we bijzondere aandacht omdat het de basis vormt voor het doelstellingenkader (op p. 41). In onderstaande hoofdstukken bespreken we de belangrijkste bevindingen uit onze zelfevaluatie, risicoanalyse, contextanalyse en stakeholdersbevraging. De volledige rapportage vind je terug in [bijlage 3](#), de uitgebreide SWOART-tabel.

1.3.1 ZELFEVALUATIE

Op 25 oktober 2023 voerde het beleidsplanningsteam een zelfevaluatie en risicoanalyse uit voor verschillende domeinen binnen onze werking. Deze vulden we aan met de uitkomsten van de 360°-evaluatie van de deelwerking SCW (11 augustus 2023) en de zelfevaluatie van het bestuursorgaan en de cockpit (9 januari 2024). Hieronder sommen we de belangrijkste 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 4](#).

VERBETERPUNTEN MISSIE EN VISIE

- Het is voor medewerkers niet altijd evident om te concretiseren hoe we onze missie, visie en daaraan gekoppelde waarden dagelijks in de praktijk brengen. We willen hier taal aan geven zodat helder wordt hoe we onze missie, visie en waarden vertalen naar onze houding als begeleider en naar de concrete acties die we ondernemen.

Meegenomen in kwaliteitsbeleid

VERBETERPUNTEN BELEID EN STRATEGIE

- We willen een beter zicht krijgen op de feedback van ouders over ons aanbod aan de ene kant en hun noden op vlak van opvoeding aan de andere kant. We gebruiken hiervoor een aantal strategieën en formats maar willen nieuwe verkennen, uittesten en vervolgens consequent opvolgen.

Meegenomen in kwaliteitsbeleid

VERBETERPUNTEN FINANCIËEL BELEID

- We moeten werken aan onze landelijke relevantie en uitstraling en aan onze vrijwilligerswerking. Dit merkte ook de visitatiecommissie op. Dit vraagt extra personeels- en werkingsmiddelen.

Meegenomen in doelstellingen, medewerkersbeleid en meerjarenbegroting

VERBETERPUNTEN ORGANISATIESTRUCTUUR EN -CULTUUR

- Er is de afgelopen jaren gewerkt aan het HR- en VTO-beleid maar dit moet nog meer verankerd worden in de overlegmomenten van het team en de verschillende deelwerkingen.

Meegenomen in medewerkersbeleid en kwaliteitsbeleid

- Door de groei van ons team is het zoeken naar manieren om van het teamoverleg een interessant uitwissel- en leermoment te maken. De cockpit blijft hierover waken.

Meegenomen in medewerkersbeleid

VERBETERPUNTEN MEDEWERKERSBELEID

- Het is niet altijd evident om onze freelancers te betrekken bij onze werking, ons aanbod en beleid. Dit vraagt extra inspanningen in de komende beleidsperiode. Ook de verhouding met vrijwilligers en de taken die zij wel/niet opnemen, moet helder zijn.

Meegenomen in medewerkersbeleid en vrijwilligersbeleid

- De vrijwilligerswerking van VCOK moet uitbreiden. Onze visie op vrijwilligers en de rol van vrijwilligers binnen VCOK kan nog beter doorleefd worden binnen de organisatie.

Meegenomen in vrijwilligersbeleid

VERBETERPUNTEN BESTUUR

Het bestuursorgaan formuleerde een aantal verbeterpunten waaraan het de komende tijd wil werken samen met de directeur:

- Het denken in en rekening houden met de deelwerkingen binnen VCOK is niet altijd evident;
- De focus ligt binnen het bestuur vaak op de doelgroep van gezinnen met heel jonge kinderen (0-4 jaar) terwijl we met ons aanbod een ruimer publiek bereiken;

- De aanwezigheid op vergaderingen en het engagement van sommige bestuursleden kan beter;
- Het denken en handelen op lange termijn is een werkpunt;
- Het ontbreekt aan expertise binnen bepaalde sectoren zoals marketing, freelancebeleid, opvoedingsondersteuning via bijvoorbeeld een Huis van het Kind;
- De taakverdeling is goed en verschillende competenties zijn toebedeeld maar worden niet altijd consequent volgehouden en opgevolgd;
- Versterking en uitbreiding van het bestuur, rekening houdend met diversiteit, blijft een werkpunt;
- Hoe zorgen we ervoor dat je als bestuurder voldoende betrokken bent en blijft bij het team zodat de afstand niet te groot is als er bijvoorbeeld moeilijke zaken beslist moeten worden?

Meegenomen in goed bestuur

VERBETERPUNTEN SAMENWERKING MET ANDEREN

- In samenwerkingen moet het aandeel, de rol en het eigenaarschap van elke partner van bij de start duidelijk vastgelegd worden.

Meegenomen organisatiestructuur en samenwerkingen

- We missen inhoudelijke en structurele samenwerkingen met partners Vlaanderenbreed, zoals bijvoorbeeld de Huizen van Kind.

Meegenomen in doelstellingenkader, organisatiestructuur en samenwerkingen

VERBETERPUNTEN COMMUNICATIE

- De naam en het aanbod van VCOK zijn niet bekend genoeg. Organisaties en deelnemers vinden ons aanbod en onze expertise niet altijd terug.

Meegenomen in communicatiebeleid

- We moeten meer naar buiten komen met onze resultaten en de verhalen van onze doelgroep.

Meegenomen in communicatiebeleid en doelstellingenkader

- We benutten niet al onze communicatiekanalen optimaal: het is niet altijd duidelijk wat we doen en waar VCOK voor staat.

Meegenomen in communicatiebeleid

1.3.2 MAATSCHAPPELIJKE CONTEXTANALYSE

Om beter zicht te hebben op de maatschappelijke context waarin we ons als sociaal-culturele organisatie bewegen en welke uitdagingen we aangrijpen om een werking rond te ontplooien, hebben we doelgericht en in lijn met onze missie, data verzameld.

METHODE EN BRONNEN

We maakten voor onze contextanalyse gebruik van verschillende bronnen. Enerzijds consulteerden we heel wat statistische gegevens die ons inzicht gaven in relevante demografische en socio-economische trends en evoluties in de samenleving. 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. Bij elk onderdeel van de omgevingsanalyse geven we de voornaamste inzichten mee en geven we

aan welke uitdagingen we meenemen in de periode 2026-2030, samen met het geraadpleegde bronnen-materiaal.

ZORGEN OVER EN ONDERSTEUNING BIJ HET OPVOEDEN VAN KINDEREN

- 75% van de ouders beleeft het opvoeden van hun kinderen als verrijkend en is tevreden over de opvoeding. Daarbij schetsen ze wel een aantal relevante kanttekeningen.
- In 2021 gaf 69% van de ouders aan het afgelopen jaar vragen of zorgen te hebben gehad over de opvoeding van hun kinderen, o.a. over het emotioneel welbevinden, het gedrag en het gebruik van internet en sociale media. Dat is 10% meer dan in 2016.
- Bijna 4 op 10 ouders heeft ooit gebruik gemaakt van hulp, steun en advies van een professional bij de opvoeding van hun kind(eren). Dat gaat van het inschakelen van een therapeut, het raadplegen van de huisarts, over het consulteren van webinars, boeken of websites. Zij die geen gebruik maakten van professionele ondersteuning (ongeveer 60%), geven vaak aan terecht te kunnen bij hun informeel netwerk.
- 28% van de ouders geeft aan het een meerwaarde te vinden als ze over meer tips en tools zouden beschikken over hoe de opvoeding aan te pakken.
- In 2021 beschikt de meerderheid van de ouders in Vlaanderen over een relatief uitgebreid ondersteuningsnetwerk. 45,6% van de ouders kan bij meer dan tien personen terecht voor hulp en steun. Ongeveer 20% kan bij zeven tot tien personen terecht.
- Ouders beroepen zich bij problemen of onzekerheden over opvoeding in de eerste plaats op sociale steun, meer bepaald de informele steun van vrienden en familie, eerder dan op formele adviezen van experts.

Deze uitdagingen nemen we mee:

- Veel ouders ervaren opvoeding als een positief gegeven: voor hun kinderen zorgen maakt ouders gelukkig en trots. VCOK wil dit positief verhaal mee onderschrijven vanuit onze missie van gedeeld opvoeden, want opvoeden doen ouders nooit alleen. We zien daarbij de uitdagingen die bij opvoeding komen kijken niet over het hoofd en kaderen deze o.a. in de doorgedreven individualisering van verantwoordelijkheden binnen onze samenleving (zie onderdeel hieronder).
- Daarnaast ervaren ouders ook twijfels en onzekerheden bij het opvoeden van hun kinderen waarvoor ze steun zoeken. We willen bijdragen aan een goed uitgebouwd, betrouwbaar en ondersteunend aanbod voor ouders met kinderen van alle leeftijden (OD 1.3).
- Aangezien veel ouders aangeven terecht te kunnen bij hun informeel netwerk voor ondersteuning en ze dit ervaren als de belangrijkste bron van sociale steun, willen we binnen ons ondersteunend aanbod de nodige aandacht geven aan ontmoeting, reflectie en uitwisseling tussen ouders onderling en tussen ouders en andere opvoeders. Deze netwerken van ouders en opvoeders willen we graag versterken en uitbreiden, met de hulp van onze vrijwilligers (OD 1.2).

Bronnen:

- Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin. (2021). Gezinsenquête: Gezinnen in Vlaanderen in beeld. <https://www.departementzorg.be/nl/opvoedingsbeleving> en <https://www.departementzorg.be/nl/het-sociaal-leven-van-ouders>
- Vandenbroeck, M. (2022). *Negen is teveel, met een gerust hart naar de kinderopvang en kleuterschool*. Borgerhoff&Lamberigts.
- Buysse, A. (2008). *Opvoedingsondersteuning. Ondersteuning van gezinnen vandaag: een onderzoek*. Gent: UGent – Gezinsbond.

INDIVIDUALISERING EN INDIVIDUEEL OUDERSCHAP

- Tussen de 20 en 25% van de ouders ervaren opvoeden als emotioneel en fysiek uitputtend en belastend. Een op de twaalf van de Belgische ouders lijdt aan een parentale burn-out, een complete mentale en fysieke uitputting die is veroorzaakt door te veel stress bij het moederen of vaderen. Dat is het hoogste aantal onder 42 landen en is o.a. te wijten aan de gevolgen van de coronapandemie en het individualisme-gehalte in onze cultuur waarin we prestaties en perfectionisme cultiveren, waardoor ook ouderschap en het opvoeden van kinderen als solitaire zaken ervaren worden.
- Opvoeden wordt steeds meer als een individuele verantwoordelijkheid gezien, terwijl we als samenleving zoveel systemen in stand houden die ervoor zorgen dat ouders en kinderen uit balans raken. Dit is onder andere zichtbaar in de intensivering van ouderlijke verwachtingen, zoals het voldoen aan ideaalbeelden van modern ouderschap. Ook verliezen we steeds meer gemeenschapsstructuren die vroeger bij de opvoeding betrokken waren, wat de druk op ouders verder vergroot.
- Onderzoek naar ontmoetingsplaatsen waar opvoeding gedeeld kan worden, zoals Baboes in Brussel, tonen het belang van sociale steun en gedeelde opvoedingsomgevingen, als reactie tegen de individualisering, aan.

Deze uitdagingen nemen we mee:

- Bovenstaande evoluties tonen aan dat actief en doordacht werk maken van gedeeld ouderschap en plekken waar ouders, andere opvoeders en kinderen elkaar kunnen vinden en kunnen uitwisselen met elkaar, meer dan ooit belangrijk zijn. Binnen VCOK vinden we het dan ook essentieel om hier de komende jaren onze schouders onder te zetten, in samenwerking met o.a. onze vrijwilligers en de Gezinsbond als partners (OD 1.1 en 1.2).
- Bij VCOK willen we het gesprek over gedeeld opvoeden binnen de gemeenschap van opvoeders voeren en stimuleren, waardoor er een lerende gemeenschap ontstaat waarbinnen opvoeding genormaliseerd wordt (OD 1.3).

Bronnen:

- Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin. (2021). Gezinsenquête: Gezinnen in Vlaanderen in beeld. <https://www.departementzorg.be/nl/opvoedingsbeleving>
- Geens, N. (2010). *Sociale steun en vrije confrontatie in Baboes, een ontmoetingsplaats voor kinderen en ouders*. Masterproef, Universiteit Gent.
- Roskam I, Aguiar J, Akgun E, Arikan G, Artavisa M, Avalosse H & Mikolajczak M. (2021). *Parental burnout around the globe: A 42-country study*. Affect Sci.

CULTUURPARTICIPATIE VAN GEZINNEN

- Artikel 31 van het Internationaal Verdrag van de Rechten van het Kind benadrukt het recht van elk kind op deelname aan cultuur en kunst, waarbij een breed aanbod hen helpt om persoonlijke voorkeuren en interesses te ontwikkelen en later eigen keuzes te maken.
- Een museumbezoek of voorstelling in gezinsverband biedt aansluiting met de buitenwereld, versterkt de band tussen kinderen en volwassenen en stimuleert expressie, zelfontdekking en het beleven van diversiteit en de bredere wereld.
- Het culturele aanbod voor de allerjongsten (0-4 jaar) is zeer beperkt, waardoor activiteiten zoals voorstellingen en museumbezoeken voor baby's en peuters snel uitverkocht raken, omdat de vraag het aanbod ruim overstijgt.
- Cultuurdeelname door de allerjongsten blijft vaak nog voorbehouden aan kinderen die opgroeien in families met een hoge sociaaleconomische status. Veel kinderen, bij wie kunst en cultuur geen plaats krijgt binnen de gezinscontext, komen er pas mee in aanraking tijdens hun schoolloopbaan.
- Gebrekkige kennis over jonge kinderen, onvoldoende infrastructuur, hoge kosten en een lage financiële opbrengst ontmoedigen intermediairs in culturele instellingen om zich te richten op gezinnen met heel jonge kinderen.
- Lokale samenwerking rond cultuur voor gezinnen met heel jonge kinderen wint aan belang in landen zoals Engeland, Denemarken en Nederland, waar netwerken van kinderopvang, onderwijs, lokale besturen en culturele actoren hierop inzetten. Ook in Vlaanderen bieden lokale netwerken en buurten belangrijke kansen voor ontmoetingsplaatsen die cultuurparticipatie stimuleren en sociale cohesie versterken.



Deze uitdagingen nemen we mee:

- Kunst- en cultuurparticipatie is een basisrecht, ook voor de allerjongste kinderen en hun families. Toch is het aanbod voor en de kennis over het werken met gezinnen met heel jonge kinderen nog zeer beperkt. Daarom kiezen we ervoor om ook de komende beleidsperiode opnieuw in te zetten

op dit thema, waarbij we extra inspanningen doen in het kader van kennisdelen (OD 2.2) en het sensibiliseren van burgers en beleid (OD 2.3).

- Omdat de grote sociale kloof inzake cultuurparticipatie al op zeer jonge leeftijd vorm krijgt, willen we extra aandacht besteden aan het wegwerken van drempels voor wie het deelnemen aan cultuur niet evident is. Dit doen we door zelf toegankelijke en laagdrempelig aanbod te ontwikkelen op lokaal niveau (OD 2.1).

Bronnen:

- Departement Cultuur, Jeugd en Media, VVSG & Opgroeien. (2021). *Visienota, cultuur en de allerjongsten*. https://www.vlaanderen.be/cjm/sites/default/files/2020-09/Visietekst_kunst_cultuur_en_de_allerjongsten.pdf
- Departement Cultuur, Jeugd en Media. (2018). *Jong geleerd, jong gedaan! Onderzoek naar cultuureducatie en -participatie bij de allerkleinsten (0-6 jaar)*. <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/64428>

DIVERSITEIT EN MEERTALIGHEID

- Begin 2024 woonden er in het Vlaamse Gewest ongeveer 1.856.500 personen (27% van de totale wettelijke bevolking) van buitenlandse herkomst (minstens één ouder met een buitenlandse geboorteland). In 2010 was dat 10%.
- Door processen van globalisering en migratie is samen met diversiteit ook de meertalige realiteit binnen Europese samenlevingen complexer geworden. Het is niet meer ongewoon dat binnen één gezin op dagelijkse basis verschillende talen aan bod komen en dat jonge kinderen opgroeien met meerdere talen die ze in hun dagelijks leven allemaal nodig hebben om zich te bewegen doorheen hun verschillende contexten.
- In de afgelopen decennia is de taaldiversiteit in Vlaanderen toegenomen. In 2021 werd bij 29,4% van de geboortes thuis niet Nederlands maar een andere taal gesproken tussen moeder en kind. Frans is hierbij de meest voorkomende taal (6,5%), gevolgd door Arabisch (3,9%), Turks (2,3%) en Roemeens (2,0%).
- Tegelijk met, of beter, in reactie op de toegenomen diversiteit lijkt men in veel landen, ook in Vlaanderen, een sterke hang te hebben naar een duidelijke identiteit, waarbij de focus komt te liggen op een mononocultureel en monolinguaal discours dat weinig ruimte laat voor de meerdere lagen van een meervoudige identiteit.
- Onder specialisten is er een groeiende erkenning dat meertaligheid en meertalig opvoeden een meerwaarde zijn voor alle kinderen en ook kansen biedt voor de samenleving. Uit onderzoek blijkt dat er voordelen zijn op vlak van welzijn, cognitieve en sociale vaardigheden en op vlak van taalvaardigheid. Bovendien ervaren ook eentalig opgevoede kinderen voordelen als meertaligheid positief benaderd en actief gebruikt wordt. Het verhoogt de communicatie- en contactmogelijkheden van alle kinderen en het stimuleert hen om andere talen en culturen te leren kennen.

- Uiteraard is de context waarbinnen kinderen meertalig opgroeien – zowel thuis, in voorzieningen, in de vrije tijd als in de samenleving – cruciaal omdat de taalontwikkeling van kinderen sterk beïnvloed wordt door de verschillende omgevingen waarin ze opgroeien en interacties aangaan en de kansen binnen die omgevingen.
- Uit onderzoek weten we dat meertalige ouders en professionals dikwijls dezelfde bekommernissen over meertaligheid hebben en hoe hiermee om te gaan binnen de opvoeding. Toch uiten ze deze bezorgdheden vaak niet, omwille van diverse redenen zoals o.a. de schaarse en korte dialoogmomenten tussen ouders en professionals en de angst om misbegrepen te worden en zo de onderlinge relatie te schaden.

Deze uitdagingen nemen we mee:

- Diversiteit en bijgevolg ook meertaligheid nemen toe. VCOK ziet verschil tussen mensen als een positief iets en gaat hiermee aan de slag, zonder daarbij de uitdagingen die deze evoluties met zich meebrengen te benoemen en uit de weg te gaan (OD 3.1).
- Meertaligheid blijft vaak een stilzwijgend en onderbelicht onderwerp in pedagogische gesprekken tussen ouders en andere opvoeders. We willen, samen met deze ouders, praktijken ontwikkelen die enerzijds inzetten op het verspreiden van correcte en feitelijke informatie over meertaligheid en anderzijds mensen handvaten geven om over dit onderwerp in gesprek te gaan (OD 3.2).

Bronnen:

- Statistiek Vlaanderen. (2024). *Bevolking naar herkomst*. <https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/bevolking/bevolking-naar-herkomst>
- Peleman, B. (2023). *Unsilencing multilingualism. Supporting professionals in Early Childhood Education and Care*. Doctoraat, Universiteit Gent.
- Vandenbroeck, M. (2017). *Supporting (super) diversity in early childhood settings*. In L. Miller, C. Cameron, C. Dalli, & N. Brarbour (Eds.), *The SAGE Handbook of Early Childhood Policy*. SAGE.

KWETSBARE GEZINNEN EN OUDERSCHAP IN NIET EVIDENTE CONTEXTEN

- Op dit moment zijn ongeveer 40% van de inwoners van Belgische asielcentra families met kinderen.
- Uit onderzoek leren we dat ouders in collectieve asielcentra aan de ene kant vaak een groot stuk van hun ouderlijke keuzevrijheid verliezen en aan de andere kant toenemende verantwoordelijkheden ervaren. Dit heeft drie oorzaken: de architectuur en infrastructuur van de asielcentra, het migratie- en onthaalbeleid in België en culturele overtuigingen m.b.t. ouderschap en het beleven van de kindertijd.
- Naar schatting de helft van de ongeveer 16.000 gedetineerden in Belgische gevangenissen zou (minstens) één minderjarig kind hebben. Hoeveel kinderen exact een gedetineerde ouder hebben, is niet geweten omdat in de contacten met gedetineerden het aantal kinderen niet altijd geregistreerd wordt.
- Uit onderzoek blijkt dat de kans op recidive daalt en de re-integratie na gevangenschap succesvoller verloopt wanneer er tijdens de detentie actief ingezet wordt op de band tussen de gedetineerde ouder en het kind.

- Sinds 2020 zijn er in Vlaanderen drie transitiehuizen opgericht en staan er nog enkele nieuwe op de planning. Deze huizen zijn ‘open’ en in de samenleving vervlochten detentiehuizen waarbij specifiek geselecteerde gedetineerden, die zich in de eindfase van hun detentieperiode bevinden, de kans krijgen om het laatste deel van hun straf op een alternatieve wijze te voltrekken. Om de re-integratie van deze gedetineerden concreet te maken, werkt het transitiehuis samen met o.a. de buurt en de stad waarin het gelegen is.
- In 2024 besliste het CAW om in Vlaanderen te stoppen met het ondersteunen en inrichten van het kinderbezoek en laagdrempelige familieactiviteiten voor gedetineerde ouders en hun kinderen. Deze activiteiten werden begeleid door vrijwilligers. Enkele jaren eerder besliste De Rode Antraciet om zich niet meer expliciet te focussen op ouderschapsbeleving van gedetineerde ouders en dit thema los te laten.

Deze uitdagingen nemen we mee:

- VCOK werkt al meerdere jaren rond ouderschap in gevangenissen. Dit zetten we in de nieuwe beleidsperiode verder, waarbij we ook nieuwe contexten, zoals opvangcentra en transitiehuizen, meenemen in dit verhaal (SD 4).
- Zowel families in asielcentra als gedetineerde ouders en hun kinderen vormen een groep van kwetsbare gezinnen die vaak ongezien blijven en verstoken zijn van laagdrempelig aanbod. VCOK wil deze groep van gezinnen een gezicht geven door hun verhalen te delen met relevante beleidsmakers en burgers en hen zo te sensibiliseren over het beleven van ouderschap in niet evidente contexten en de randvoorwaarden die hiervoor nodig zijn (OD 4.2).
- Daarnaast willen we deze ouders de kans geven hun ouderschap actief te beleven door een laagdrempelig en toegankelijk aanbod te organiseren. Vanuit onze missie – alle ouders hebben het onvoorwaardelijk recht om hun ouderschap te beleven en wezenlijk te participeren aan de samenleving – vinden we dit meer dan ooit belangrijk (OD 4.1).

Bronnen:

- Van Acker, K., Fournier, K. and Geldof, D. (2024). *On declining parental agency and institutionalized forms of parentification: narratives of changing parenthood among refugee families and social workers in collective reception centres*. European Social Work Research
- Albrecht, J. (2023). *Kinderen van gedetineerden, de vergeten slachtoffers van de misdaad*. Masterproef, Vrije Universiteit Brussel.
- Houtman, S. (2015). *Het perspectief van gedetineerde ouders op ouderschap in detentie*. Masterproef, Universiteit Gent. https://libstore.ugent.be/fulltxt/RUG01/002/216/756/RUG01-002216756_2015_0001_AC.pdf
- Hunink, A. (2020). *Het pilootproject transitiehuizen in de praktijk: een kwalitatief onderzoek naar de samenwerking tussen gevangenis en transitiehuis in Mechelen*. Masterproef, Universiteit Leuven. [https://scriptiebank.be/scriptie/2020/het-pilootproject-transitiehuizen-de-praktijk-een-kwa-](https://scriptiebank.be/scriptie/2020/het-pilootproject-transitiehuizen-de-praktijk-een-kwalitatief-onderzoek-naar-de)
[litatief-onderzoek-naar-de](https://scriptiebank.be/scriptie/2020/het-pilootproject-transitiehuizen-de-praktijk-een-kwalitatief-onderzoek-naar-de)

1.3.3 STAKEHOLDERSBEVRAGING

Ook de stem van onze interne en externe stakeholders nemen we mee in de gegevensverzameling. Op basis van stakeholder mapping bracht het beleidsplanningsteam de belangrijkste interne en externe stakeholders in kaart:

- De belangrijkste partners waarmee we de voorbije jaren samenwerkten: medewerkers van o.a. Huizen van het Kind, inloopteams, andere sociaal-culturele organisaties zoals de Gezinsbond, lokale besturen, musea, CAW en bibliotheken;
- Freelancers;
- Bestuursleden en andere vrijwilligers;
- Een delegatie van het team van VCOK, waarbinnen alle functies en rollen vertegenwoordigd waren;
- Enkele teamleden van VBJK;
- Pedagoog Michel Vandenbroeck

De eerste groep stakeholders bezorgden we een online vragenlijst met hoofdzakelijk kwalitatieve vragen. 31 personen vulden de vragenlijst in. Met 39 stakeholders van de andere groepen hadden we diepte-interviews.

Hieronder geven we de belangrijkste verwachtingen van onze stakeholders ten opzichte van VCOK mee. We benoemen daarbij telkens hoe we concreet aan de slag zijn gegaan met deze verwachtingen in dit beleidsplan:

- VCOK kan haar expertise, aanbod en de organisatie zelf meer bekendmaken bij het publiek en relevante spelers. We moeten wat we doen, onze resultaten en de relevantie ervan meer in de kijker zetten en communiceren naar de buitenwereld.

Meegenomen in het doelstellingenkader en ons communicatiebeleid

- VCOK kan de dialoog over opvoeden ondersteunen en de stem van ouders over thema's waar ze van wakker liggen naar buiten brengen. Ouders ervaren de nood om met elkaar en met andere opvoeders uit te wisselen over deze thema's, van elkaar te leren. Zo verkleinen de drempels tussen ouders onderling en tussen ouders en organisaties. Daarbij is het essentieel om te vertrekken vanuit de bekommernissen en noden van de ouders en participatief met hen aan het werk te gaan.

Meegenomen in onze visie op de kritische rol, onze leerfunctie en in het doelstellingenkader

- VCOK kan een veilige haven zijn voor zoekende ouders, waarbij de focus ligt op het hersocialiseren van ouderschap en opvoeding. We moeten ouders nog meer ondersteunen en versterken in hun zoektocht die het opvoeden is en hen doen inzien dat het oké is om te twijfelen en zoekende te zijn naar een eigen opvoedingsstijl die past bij hun gezin. Dat op plekken die toegankelijk zijn, waar ontmoeting centraal staat, waar men welkom is, waar stress kan zakken, zonder vooroordelen.

Meegenomen in onze visie op de verbindende rol, de gemeenschapsvormende functie en in het doelstellingenkader

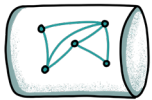
- VCOK is er voor alle ouders, ook de meest kwetsbare. Het gaat dan om ouders die ondersteuning bij opvoeding kunnen gebruiken maar vaak andere prioritaire zorgen hebben en daarom zelf geen of beperkt initiatief kunnen nemen.

Meegenomen in ons participatiebeleid en het doelstellingenkader

1.4 DE SOCIAAL-CULTURELE ROLLEN

In onderstaande visietekst geven we aan welke effecten en impact VCOK als civiele actor wil hebben op de samenleving, om zo onze missie te realiseren. We doen dit door in te gaan op de drie maatschappelijke rollen die een sociaal-culturele organisatie opneemt, namelijk de verbindende rol, de kritische rol en de laboratoriumrol.

1.4.1 DE VERBINDENDE ROL



De verbindende rol is voor VCOK de meeste evidente rol omdat deze het uitgangspunt is van onze missie van gedeeld opvoeden en bijgevolg vervlochten zit in alles wat we ondernemen. Onze samenleving wordt gekenmerkt door een groeiende diversiteit in mensen, meningen, waarden, normen en opvattingen. Die diversiteit bestaat ook tussen ouders, kinderen, andere opvoeders en instanties die bezig zijn met opvoeden. Net daarom is het cruciaal om in te zetten op connectie tussen opvoeders en de dialoog over opvoeden te initiëren en te ondersteunen. Want uiteindelijk willen we allemaal het beste voor onze kinderen, hoe verschillend onze achtergrond, normen en waarden ook zijn. De praktijken die we vanuit VCOK ontwikkelen en organiseren, focussen daarom steeds op het komen tot vertrouwen, erkenning en gesprek tussen gezinnen en andere opvoeders. Van daaruit kunnen verbinding en relatienetwerken ontstaan waarin zij de kans krijgen om verantwoordelijkheid en eigenaarschap op te nemen in het opvoeden van kinderen.

Concreet realiseren we de verbindende rol door middel van een driesporenbeleid, waarbij we steeds de link leggen met de strategische doelen in ons doelstellingenkader. Zo maken we de rollen meteen tastbaar in onze werking.

- We creëren laagdrempelige ontmoetingen tussen ouders onderling en tussen ouders en andere opvoeders. We stimuleren daarbij de pedagogische dialoog tussen deze groepen. Dit wordt duidelijk in SD 1 (p. 41) waarin we focussen op het delen van ouderschap en het vergroten van het sociaal netwerk van ouders.
- We zetten in op de relatie en connectie tussen ouders en hun kind(eren), ook op niet evidente plekken zoals gevangenissen, opvangcentra en transitiehuizen. Dit vertalen we in SD 4 (p. 46).
- We stimuleren ouders om hun stem te laten horen over opvoedingsthema's die ze belangrijk vinden, bijvoorbeeld meertaligheid. Daartoe zetten we participatieve praktijken op die de deelnemers mee vormgeven, zoals duidelijk wordt in SD 3 (p. 45).

1.4.2 DE KRITISCHE ROL



Het kernthema van VCOK is dat we de waarden en normen over opvoeding(smodellen) altijd tegensprekelijk en kritisch benaderen. Onze kritische rol bestaat er dan ook in om deelnemers en relevante stakeholders uit te nodigen om steeds vanuit verschillende invalshoeken naar opvoeden te kijken en vanzelfsprekendheden uit te dagen, in vraag te stellen en het gesprek hierover aan te gaan. Want er bestaat niet één waarheid, één norm of één opvoedingsstrategie die de juiste is. In ons aanbod maken we die diversiteit in meningen, opvattingen, maar ook in

gezinsvormen, meervoudige identiteiten bij ouders, opvoedingscontexten en achtergronden zichtbaar, bespreekbaar en geven ze erkenning. Want enkel als we samen de kritische dialoog over opvoeden aangaan, kunnen we komen tot duurzaam gedeeld opvoeden.

Ook de kritische rol maken we waar door middel van een driesporenbeleid, waarbij we steeds de link leggen met onze strategische doelen en onze dagelijkse werking:

- We vinden dat instanties, zoals culturele instellingen maar ook gevangenissen en opvangcentra, gezinsvriendelijk en toegankelijk moeten zijn. Dit vertalen we in SD 2 (p. 43) en SD 4 (p. 46).
- Door verhalen en getuigenissen van ouders, opvoeders en vrijwilligers naar buiten te brengen, voeden we het publieke debat over thema's die we belangrijk vinden, zoals o.a. het belang van cultuurparticipatie voor gezinnen met heel jonge kinderen (SD 2, p. 43), meertaligheid en meertalig opvoeden (SD 3, p. 45), de relatie tussen ouders en hun kinderen in niet evidente contexten (SD 4, p. 46).
- Samen met ouders en andere opvoeders dagen we het bestaande, individualistische discours m.b.t. opvoeding uit en onderzoeken we alternatieve, meer collectieve benaderingen. Hoe we dit doen wordt duidelijk in SD 1 (p. 41).

1.4.3 DE LABORATORIUMROL



Binnen VCOK hebben we een sterke traditie in het werken met groepen en met hen al lerend op zoek gaan naar antwoorden en oplossingen voor maatschappelijke, opvoedingsgerelateerde kwesties. Binnen de laboratoriumrol willen we werken aan onze missie van gedeeld opvoeden en dat door nieuwe spelregels te gaan bedenken voor twee maatschappelijke uitdagingen, meer bepaald:

- We constateren dat er over meertaligheid en meertalig opvoeden heel wat meningen bestaan waarbij er weinig of niet gekomen wordt tot een echt gesprek over het thema. In de nieuwe beleidsperiode zullen we samen met meertalige ouders experimenteren met innovatieve, verbindende praktijken, die we samen met hen ontwikkelen en die gebaseerd zijn op betrouwbare kennis over het thema. Zo willen we het pedagogisch gesprek over meertaligheid en het belang van thuistaal voeden. Via deze praktijken willen we het bewustzijn over de meerwaarde van meertaligheid in diverse opvoedingscontexten vergroten. Zo creëren we een proeftuin waarin ouders en andere opvoeders hun ervaringen kunnen delen en van elkaar kunnen leren (SD 3, p. 45).
- Heel wat ouders in onze samenleving kunnen hun ouderschap en de band met hun kind(eren) niet ten volle beleven omdat de context waar ze verblijven dit allesbehalve evident maakt. Het gaat vaak om vergeten groepen van kwetsbare gezinnen. In de huidige beleidsperiode 2021-2025 werken we bijvoorbeeld al met en voor gedetineerde ouders en hun kinderen. In de nieuwe beleidsperiode 2026-2030 willen we dit verderzetten en ook nieuwe contexten verkennen, zoals transitiehuizen en opvangcentra (SD 4, p. 46). Door ook op die plekken experimenten op te zetten waarmee we, samen met de betrokken gezinnen, ouderschap bespreekbaar en 'beleefbaar' maken willen we aan de ene kant de opvoedsituatie voor deze gezinnen verbeteren en aan de andere kant burgers en beleid sensibiliseren over deze vergeten groepen.

Deze experimenten zullen we in eerste instantie altijd op kleine, lokale schaal uittesten, waarbij we connectie zullen zoeken met ons stevig partnernetwerk, o.a. in onze thuisbasis Gent. Daarbij onderzoeken we de mogelijkheden om op te schalen op andere plekken in Vlaanderen en Brussel.

1.5 DE SOCIAAL-CULTURELE FUNCTIES

1.5.1 ONZE VISIE OP DE GEKOZEN FUNCTIEMIX

VCOK zet ook in de nieuwe beleidsperiode in op de leerfunctie, de cultuurfunctie en de gemeenschapsvormende functie. De keuze voor deze drie functies volgt rechtstreeks uit onze missie van gedeeld opvoeden:

- We zetten intentioneel leerprocessen in groep op die ouders en andere opvoeders de kans geven om op een onderzoekende manier met elkaar in gesprek te gaan over opvoeding en zo een diversiteit aan stemmen over opvoeding te leren kennen.
= Leerfunctie
- We zetten praktijken op die netwerken van ouders en andere opvoeders versterken en die hen ondersteunen deel te nemen aan de publieke pedagogische ruimte. Op die manier doorbreken we het individualistisch ouderschap en verbeelden een meer collectieve, gedeelde manier van opvoeden.
= Gemeenschapsvormende functie
- Het opvoeden van kinderen draait per definitie over het doorgeven van waarden, normen en gewoontes. Via onze praktijken initiëren we het gesprek over verschillende ideeën en stemmen over opvoeding. Dit noemen we binnen VCOK de cultuurfunctie in algemene zin. Daarnaast bevorderen we cultuurparticipatie voor gezinnen met heel jonge kinderen door laagdrempelig en kwalitatief cultureel aanbod te ontwikkelen. Dit is de cultuurfunctie in specifieke zin.

Deze functiemix zit sterk vervat in het DNA van VCOK. De functies versterken elkaar binnen onze praktijken, die een continue samenspel vormen van groepen die, door met elkaar in gesprek te gaan over opvoeding, connecteren en in verbinding gaan, waarbij we ruimte creëren om van elkaar te leren. Onze medewerkers, freelancers en vrijwilligers zetten samen op participatieve en onderbouwde wijze processen op voor een diverse groep van opvoeders, waardoor ze versterkt worden in het laten horen van hun stem en in dialoog gaan met elkaar, publieke instellingen en de samenleving over het thema opvoeden. Je zou dus kunnen zeggen dat we ook processen van maatschappelijke beweging opzetten binnen onze praktijken. We kiezen er echter voor die functie niet op te nemen en te focussen op de functiemix die in de kern van onze werking zit en vertrouwd voelt.

1.5.2 DE LEERFUNCTIE



De 'V' in VCOK is duidelijk: we zijn een vormingscentrum en leren staat centraal in alles wat we doen. Leren zien we als een sociale en interactieve activiteit: onze leerprocessen vinden plaats in groep en hebben een open eind, de mogelijke uitkomst ligt niet op voorhand vast. We vertrekken altijd vanuit de leefwereld, context en ervaringen van de deelnemers. We geven leren dus geen enge invulling, zoals bij een 'klassieke' vorming over opvoeding, waarbij een begeleider als inhoudelijk expert kennis en inzichten overdraagt aan de groep. Vandaag is de wereld

van de opvoedingsondersteuning immens groot: allerhande coaches en trainers produceren talloze boeken, podcasts, sociale media posts,... over diverse opvoedingsthema's. Ouders gaan daarin op zoek naar oplossingen en ideeën die voor hun kind(eren) en gezin kunnen werken, maar het is vaak een onoverzichtelijke zoektocht die hen onzeker maakt en doet twijfelen: ben ik wel goed bezig? Via onze participatieve praktijken (zie 'Kernpraktijken' op p. 17) ondersteunen we onze deelnemers in het **onderzoekend leren** door in interactie te gaan met andere ouders en opvoeders. Want vanuit hun ervaring brengen mensen kennis en kunde mee die ze actief inzetten om van elkaar te leren. Met andere woorden: het interactieve is een leer- en verrijksproces. Twee soorten van onderzoekend leren staan centraal in onze praktijken:

- **Experimenterend leren:** binnen onze werking creëren we plekken en momenten waarbij ouders, andere opvoeders, intermediairs van culturele instellingen, vrijwilligers,... samen kunnen reflecteren en in interactie gaan, met ondersteuning van begeleiders. Ervaringen worden gedeeld en door het uitwisselen met anderen, door samen dingen te ondernemen en te doen, ontstaan nieuwe ideeën en oplossingen, bijvoorbeeld over hoe ouderschap gedeeld kan worden in een wijk of buurt (OD 1.2 en OD 1.3, p. 42), hoe cultuurparticipatie voor de allerjongsten een plek kan krijgen in een culturele instelling (OD 2.2, p. 44), hoe meertaligheid een gespreksonderwerp kan worden tussen ouders en andere opvoeders (OD 3.2, p. 45) of hoe ook in niet evidente contexten ingezet kan worden op ouderschapsbeleving (OD 4.1, p. 46).
- **Maatschappijkritisch leren:** leren is binnen onze organisatie sterk verbonden met het leren voor maatschappelijke verandering. Samen met de groepen die we begeleiden vertrekken we namelijk van het kritisch in vraag stellen van de vanzelfsprekendheden op vlak van opvoeding die bestaan binnen onze samenleving, zoals: hoe komt het dat opvoeding in de Westerse samenleving vandaag de dag een individualistisch gegeven is? Hoe zijn we ertoe gekomen dat ouders en professionele opvoeders nog amper in dialoog gaan over het opvoeden van kinderen? Waarom ligt de focus op het aanleren van Nederlands, terwijl onderzoek aantoonde dat meertaligheid een meerwaarde kan zijn voor de taalontwikkeling van kinderen? Binnen onze participatieve praktijken gaan we de uitdaging aan om ons in eerste instantie bewust te worden van deze specifieke kijk op het opvoeden van kinderen, om vervolgens te gaan onderzoeken wat diverse perspectieven kunnen zijn en hoe we die samen kunnen realiseren.

Aansluitend bij het maatschappijkritisch leren willen we de komende beleidsperiode meer inzetten op **informerende en sensibiliserende praktijken** (zie ook p. 17) door het naar buiten brengen van verhalen, ervaringen en bekommernissen van ouders en andere opvoeders over maatschappelijk relevante thema's die we behandelen binnen onze werking. Dit willen we onder andere doen verder in te zetten op webinars. Zo willen we ook bij een ruimer publiek van burgers en beleidsmakers bewustwording creëren over deze belangrijke thema's.

1.5.3 DE CULTUURFUNCTIE



We haalden het eerder al aan: opvoeden gaat per definitie over het doorgeven van waarden, normen en gewoontes tussen ouders, kinderen, andere opvoeders en de samenleving. Binnen VCOK blijven we er daarom heel bewust voor kiezen om de cultuurfunctie op te nemen binnen onze praktijken. Dit werd door de visitatiecommissie heel erg gewaardeerd. We verwezenlijken de cultuurfunctie via twee sporen:

DE CULTUURFUNCTIE IN SPECIFIEKE ZIN

We ontwikkelen praktijken die erop gericht zijn om de cultuurparticipatie van gezinnen met heel jonge kinderen (0-4 jaar) te vergroten. Dat doen we enerzijds door, samen met onze vrijwilligers, kwalitatief en laagdrempelig cultureel aanbod te creëren en te organiseren op plekken die voor deze gezinnen vertrouwd voelen, zoals lokale ontmoetingsplaatsen, Huizen van het Kind, kinderdagverblijven,... (OD 2.1, p. 43). We werken actief drempels weg waardoor de deelname aan cultuur van deze gezinnen kan toenemen. Anderzijds gaan we ook aan de slag met intermediairs van culturele organisaties en bekwamen hen in het opdoen van extra kennis en vaardigheden om cultureel aanbod voor gezinnen te gaan ontwikkelen en dit thema actief op te nemen binnen hun instelling (OD 2.2, p. 42). Cultuur(participatie) benaderen we als een dynamisch en interactief gegeven en als een basisrecht in een brede opvoeding. Daarom ondersteunen onze praktijken de dialoog die gezinnen aangaan met anderen over wat cultuur voor hen kan zijn en betekenen.

DE CULTUURFUNCTIE IN ALGEMENE ZIN

Daarnaast beschouwen we opvoeding ook algemener als de cultuuroverdracht van gebruiken en overtuigingen, waar we op een reflectieve manier mee omgaan binnen onze praktijken. De processen die we hiervoor opzetten hebben als finaliteit het bevragen van hoe opvoeden en alles wat daarbij komt kijken vandaag de dag verlopen en georganiseerd worden, met als doel vanzelfsprekendheden te doorbreken en verschillen, maar evengoed ook gelijkenissen, zichtbaar te maken. Dat doen we bijvoorbeeld door met ouders en andere opvoeders te gaan werken rond het thema meertalig opvoeden en de pedagogische dialoog daarover te stimuleren (OD 3.1, p. 45). Maar ook door zichtbaar te maken en te delen hoe ouderschapsbeleving een plek kan krijgen in niet evidente contexten zoals een gevangenis of opvangcentrum (SD 4, p. 46). Hoe meer we bepaalde gemeenschappelijke kenmerken m.b.t. opvoeding vinden in de ontmoeting met elkaar, hoe meer we opvoeding als een cultureel gegeven kunnen gaan ervaren en bespreekbaar maken. Dit is ook het opzet van de lokale, ontmoetingsgerichte activiteiten die we binnen SD 1 (p. 41) organiseren.

1.5.4 DE GEMEENSCHAPSVORMENDE FUNCTIE



De ambitie van VCOK op vlak van gemeenschapsvorming bestaat erin om ouders kansen te bieden om andere ouders en opvoeders te ontmoeten en met elkaar in interactie te gaan. VCOK is een organisatie zonder lokale afdelingen, leden of achterban. Het is voor ons dus een logische keuze om de klemtoon te leggen op het vormen van lichte gemeenschappen in de vorm van **sociale netwerken** waarbinnen kleinere maar betekenisvolle verbindingen een plek krijgen. Dat doen we bijvoorbeeld via de praktijken waarbij cultuurparticipatie voor gezinnen met heel jonge kinderen centraal staat (OD 2.1, p. 43) of waarin we met meertalige gezinnen aan de slag gaan (OD 3.2, p. 45). Of we gaan binnen die netwerken vrijwilligers ondersteunen die lokaal (OD 1.2, p. 42) of in specifieke contexten zoals een gevangenis of opvangcentrum (OD 4.1, p. 46) ontmoetingsmomenten organiseren voor ouders en hun kinderen. Deze sociale netwerken hebben met elkaar gemeen dat ze ouders en kinderen ruimte geven om een leuke, ontspannende tijd met elkaar te hebben, daarbij anderen te ontmoeten en connectie te maken. Hierin past ook de samenwerking met de Gezinsbond en het gemeenschappelijk aanbod dat we samen zullen uitbouwen (OD 1.1, p. 42). Naast het faciliteren van deze sociale netwerken, zullen we als sociaal-cultureel werkers ook altijd een diepere gemeenschapsvormende laag benadrukken die aanwezig is in onze werking, namelijk onze missie van gedeeld opvoeden die de mensen binnen die netwerken actief mee helpen waarmaken.

Ook blijven we in de nieuwe beleidsperiode inzetten op het verenigen van mensen in **gedeelde projecten**. Binnen die projecten brengen we ouders met een gedeelde identiteit of ervaring samen. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om ouders met kinderen met een specifieke zorgnood binnen gemeente X of Arabisch sprekende moeders die nieuw zijn in stad Y. Samen met partners als bijvoorbeeld een Huis van het Kind, de Gezinsbond, een inloopteam of een sociale vereniging ondersteunen we hen in het formuleren van hun gemeenschappelijke opvoedingsuitdagingen, het onderzoeken van die uitdagingen om te komen tot oplossingen, het naar buiten brengen van hun bevindingen en hiermee in verbinding te treden met andere mensen, groepen of gemeenschappen (OD 1.3, p. 42).

Zowel binnen de sociale netwerken als de gedeelde projecten vinden we het als begeleiders belangrijk om aan de ene kant te benadrukken wat deelnemers of leden in een groep delen met elkaar, en aan de andere kant ook steeds de verschillen tussen mensen zichtbaar en bespreekbaar te maken om zo inzichten te verruimen. De gemeenschapsvormende functie raakt op die manier binnen VCOK aan de leerfunctie en aan de cultuurfunctie: onderlinge verschillen worden gezien, benoemd en ervaren als interessant. Het hoeft binnen onze praktijken niet altijd uit te draaien op consensus maar we waken er wel over dat de uiteenlopende stemmen aan bod komen en dat de focus ligt op wat er nodig is om met elkaar te kunnen samenleven.

1.6 HET DOELSTELLINGENKADER

De verzamelde gegevens uit de zelfevaluatie, de maatschappelijke contextanalyse, de stakeholderbevraging en het verslag van de visitatiecommissie brachten we samen in een SWOART-matrix, die we vervolgens grondig analyseerden om van daaruit prioriteiten te gaan leggen. Zo kwamen we tot vijf beleidskeuzes die we vertaalden in vier strategische doelstellingen, die we hieronder toelichten. Bij elk SD geven we een beknopte kadering mee. Ook geven we aan welke rol(len) we via dit doel verwezenlijken en hoeveel de personeelsinzet voor de periode 2026-2030 bedraagt. Daarna sommen we de operationele doelen op, met daarbij telkens de indicator, norm en de gerealiseerde decretale functies. Op die manier maken we een duidelijke link tussen ons doelenkader en de functies. Bij elk OD beschrijven we de kernpraktijken en de geplande hoofdacties, die we jaarlijks verder zullen uitwerken in ons jaarplan. In een tabel geven we de werkingskosten per beleidsjaar mee.

1.6.1 STRATEGISCH DOEL 1



ouders zijn geïnformeerd over en vinden hun weg naar laagdrempelige initiatieven waar ouderschap en opvoeding gedeeld en genormaliseerd worden, waardoor het sociaal netwerk van ouders vergroot.

Kadering van de doelstelling

VCOK ziet het als haar opdracht om ouderschap te 'socialiseren' en opvoeden als een gedeelde maatschappelijke verantwoordelijkheid uit te dragen. Gezinnen en andere opvoeders hebben recht op veilige ontmoetingsplekken waar ze hun onzekerheden kunnen delen en hun sociaal netwerk kunnen vergroten.

Deze SD draagt bij tot de realisatie van **de verbindende rol** en **de kritische rol**.

Personeelsinzet 2026-2030	1,22 VTE
---------------------------	----------

OD 1.1: De strategische samenwerking met de Gezinsbond is geformaliseerd in een samenwerkingsovereenkomst die het vertrekpunt vormt van gezamenlijk aanbod van beide organisaties.

Indicator en norm: De samenwerkingsovereenkomst met de Gezinsbond bevat minstens onderstaande bepalingen:

- Plan van aanpak voor jaarlijkse evaluatie en mogelijkheden tot bijsturing
- Overzicht van de praktijken die samen ontwikkeld en georganiseerd worden
- Expliciteren van de rol die beide organisaties opnemen binnen deze samenwerking
- Overzicht van locaties en partners met wie deze praktijken georganiseerd worden
- Financiële, communicatieve en organisatorische afspraken

Kernpraktijken:

- Lokale activiteiten met focus op verbinding en/of
- Informerende en sensibiliserende activiteiten en/of
- Participatieve trajecten

Hoofdacties:

- Uitwerken van een gedeelde visie op opvoeden en permanente afstemming
- Uitwerken van gezamenlijk aanbod

Deze OD draagt bij tot de realisatie van **de leerfunctie**.

	2026	2027	2028	2029	2030
Werkingsmiddelen	€ 7.500	€ 8.372	€ 8.483	€ 8.597	€ 8.713

OD 1.2: Vrijwilligers zijn ondersteund in het organiseren en begeleiden van laagdrempelige, lokale activiteiten waarbij verbinding en het vergroten van het sociaal netwerk van ouders centraal staan.

Indicator en norm: Tegen het einde van de beleidsperiode hebben we in minstens vijf verschillende steden en gemeenten vrijwilligers ondersteund in het begeleiden van lokale activiteiten.

Kernpraktijken:

- Lokale activiteiten met focus op verbinding

Hoofdacties:

- Uitbouw van onze vrijwilligerswerking
- Nieuw aanbod ontwikkelen en bestaand aanbod versterken, waarbij ontmoeting centraal staat

Deze OD draagt bij tot de realisatie van **de gemeenschapsvormende functie** en **de leerfunctie**.

	2026	2027	2028	2029	2030
Werkingsmiddelen	€ 6.250	€ 7.110	€ 6.472	€ 7.336	€ 6.703

OD 1.3: Er is een lerende gemeenschap van ouders en andere opvoeders waarbinnen de focus ligt op uitwisseling en reflectie over opvoeding.

Indicator en norm: In minstens 70% van het aanbod dat we jaarlijks organiseren besteden de begeleiders bijzondere aandacht aan verbinding tussen deelnemers en/of de dialoog tussen ouders en andere opvoeders.

Kernpraktijken:

- Lokale activiteiten met focus op verbinding
- Participatieve trajecten

Hoofdacties:

- Uitbouw van onze freelancewerking
- Nieuw aanbod ontwikkelen en bestaand aanbod versterken, waarbij de dialoog over opvoeding centraal staat

Deze OD draagt bij tot de realisatie van **de gemeenschapsvormende functie, de cultuurfunctie en de leer-functie**.

	2026	2027	2028	2029	2030
Werkingsmiddelen	€ 38.500	€ 37.740	€ 39.995	€ 39.265	€ 41.550

1.6.2 STRATEGISCH DOEL 2



GEZINNEN MET HEEL JONGE KINDEREN (0-4 JAAR) ZIJN GEÏNFORMEERD OVER EN PARTICIPEREN AAN KWALITATIEF EN TOEGANKELIJK CULTUREEL AANBOD.

Kadering van de doelstelling

VCOK ziet het als haar opdracht om culturele instellingen te betrekken bij de opvoeding van kinderen, omdat toegang tot cultuur een basisrecht is voor elk gezin. We willen relevante stakeholders en de samenleving sensibiliseren over het belang van cultuurparticipatie voor gezinnen met heel jonge kinderen. We ontwikkelen en organiseren toegankelijk aanbod en gaan hiermee outreachend te werk.

Deze SD draagt bij tot de realisatie van **de kritische rol**.

Personeelsinzet 2026-2030	0,70 VTE
---------------------------	----------

OD 2.1: We ontwikkelen en organiseren minimaal twee praktijken die zorgen voor kwalitatief en toegankelijk cultureel aanbod voor gezinnen met jonge kinderen, op vertrouwde locaties.

Indicator en norm: Tegen het einde van de beleidsperiode beschikken we over minimaal twee praktijken die bestaan uit een werkzaam model dat voldoet aan minstens onderstaande criteria:

- Kan georganiseerd worden in diverse contexten en op diverse locaties
- Is toegankelijk voor diverse doelgroepen
- Vertrekt van de visie op het krachtige kind
- Houdt rekening met het eigenaarschap van VCOK
- Kan georganiseerd en begeleid worden door vrijwilligers

Kernpraktijken:

- Lokale activiteiten met focus op verbinding

Hoofdacties:

- Ontwikkelen en organiseren van praktijk 1
- Ontwikkelen en organiseren van praktijk 2

Deze OD draagt bij tot de realisatie van **de gemeenschapsvormende functie** en **de cultuurfunctie**.

	2026	2027	2028	2029	2030
Werkingsmiddelen	€ 10.200	€ 10.024	€ 10.114	€ 10.536	€ 10.637

OD 2.2: Intermediairs van (culturele) organisaties kennen en begrijpen het belang van cultuurparticipatie voor gezinnen met heel jonge kinderen en weten dit te vertalen naar de praktijk.

Indicator en norm: Jaarlijks geeft minstens 85% van de door ons begeleide intermediairs aan dat onze ondersteuning hen tot bruikbare inzichten heeft gebracht die ze kunnen vertalen naar hun eigen praktijk en acties.

Kernpraktijken:

- Participatieve trajecten met intermediairs

Hoofdacties:

- Ontwikkelen en organiseren van een lerend netwerk

Deze OD draagt bij tot de realisatie van **de leerfunctie** en **de cultuurfunctie**.

	2026	2027	2028	2029	2030
Werkingsmiddelen	€ 1.800	€ 1.836	€ 1.873	€ 1.910	€ 1.948

OD 2.3: Relevante stakeholders en de bredere samenleving kennen en begrijpen het belang van cultuurparticipatie van gezinnen met heel jonge kinderen.

Indicator en norm: Tegen het einde van de beleidsperiode hebben we minstens acht sensibiliserende acties ondernomen over het thema waarbij de verhalen en ervaringen van families en intermediairs centraal staan.

Kernpraktijken:

- Informerende en sensibiliserende acties

Hoofdacties:

- Bijwonen van adviesraden
- Ontwikkelen en organiseren van sensibiliserende acties, zoals een studiedag over het thema in 2029

Deze OD draagt bij tot de realisatie van **de leerfunctie** en **de cultuurfunctie**.

	2026	2027	2028	2029	2030
Werkingsmiddelen	€ 1.050	€ 1.208	€ 3.116	€ 6.275	€ 1.083

1.6.3 STRATEGISCH DOEL 3



MET BETROKKENHEID EN INSpraak VAN MEERTALIGE OUDERS IS DE PEDAGOGISCHE dialOOG OVER MEERTALIGHEID EN MEERTALIG OPVOEDEN OP GANG GEBRACHT.

Kadering van de doelstelling

Vanuit onze missie streven we naar een samenleving waarin alle ouders, ook meertalige, het recht hebben om hun ouderschap te beleven en te participeren, waarbij hun noden worden erkend. In de nieuwe beleidsperiode willen we samen met meertalige gezinnen werkbare concepten ontwikkelen om de dialoog tussen ouders en andere opvoeders over het thema meertaligheid te versterken.

Deze SD draagt bij tot de realisatie van **de verbindende rol**, **de kritische rol** en **de laboratoriumrol**.

Personeelsinzet 2026-2030	0,65 VTE
---------------------------	----------

OD 3.1: In samenwerking met relevante partners en stakeholders heeft VCOK een gedragen visie over meertaligheid en meertalig opvoeden ontwikkeld waarmee we beleid, onderzoek en praktijk met elkaar verbinden.

Indicator en norm: Tegen 2027 hebben we een eindproduct met onze visie ontwikkeld en verspreid onder relevante stakeholders, als basis voor minimaal één participatieve labopraktijk.

Kernpraktijken:

- Informerende en sensibiliserende activiteiten

Hoofdacties:

- Ontwikkelen van visie
- Verspreiden van visie via eindproduct

Deze OD draagt bij tot de realisatie van **de leerfunctie**.

	2026	2027	2028	2029	2030
Werkingsmiddelen	€ 4.300	€ 2.350	€ 650	€ 650	€ 650

OD 3.2: Samen met meertalige ouders ontwikkelen en organiseren we minstens één participatieve labopraktijk waarmee we opvoeders en de samenleving handvaten bieden om in gesprek te gaan over meertalig opvoeden en het belang van de thuistaal.

Indicator en norm: Tegen het einde van de beleidsperiode hebben we de labopraktijk in minstens twee steden of gemeentes buiten Oost-Vlaanderen georganiseerd.

Kernpraktijken:

- Participatieve trajecten met ouders

Hoofdacties:

- Labopraktijk ontwikkelen
- Labopraktijk uitvoeren en documenteren
- Bevindingen communiceren

Deze OD draagt bij tot de realisatie van **de gemeenschapsvormende functie, de cultuurfunctie en de leerfunctie**.

	2026	2027	2028	2029	2030
Werkingsmiddelen	€ 0	€ 500	€ 1.150	€ 663	€ 676

1.6.4 STRATEGISCH DOEL 4



ouders die verblijven op plekken waar het beleven van hun ouderschap niet evident is, zoals een gevangenis, transitiehuis of opvangcentrum, zijn geïnformeerd over en vinden hun weg naar laagdrempelig en toegankelijk aanbod dat hen in staat stelt hun ouderschap actief te beleven.

Kadering van de doelstelling

We stellen vast dat initiatieven rond ouderschap in detentie worden afgebouwd, wat ons zorgen baart. VCOK beschouwt het daarom als haar maatschappelijke taak om ouderschapsbeleving in moeilijke contexten te blijven ondersteunen. Daarnaast willen we deze gezinnen zichtbaarder maken en hun verhalen delen om zowel beleidsmakers als burgers te sensibiliseren over het recht op ouderschap, ongeacht de omstandigheden.

Deze SD draagt bij tot de realisatie van **de verbindende rol, de kritische rol en de laboratoriumrol**.

Personeelsinzet 2026-2030	0,85 VTE
---------------------------	----------

OD 4.1: We ondersteunen laagdrempelig en toegankelijk aanbod dat focust op het actief beleven van ouderschap in niet evidente contexten.

Indicator en norm: Tegen het einde van de beleidsperiode hebben we in minstens vijf gevangenissen, opvangcentra of transitiehuizen activiteiten ondersteund, al dan niet door het aanbod zelf te organiseren of door het coachen van begeleiders van deze activiteiten.

Kernpraktijken:

- Lokale activiteiten met focus op verbinding

Hoofdacties:

- Aanbod ontwikkelen en organiseren
- Vrijwilligers en intermediairs ondersteunen

Deze OD draagt bij tot de realisatie van **de gemeenschapsvormende functie en de leerfunctie**.

	2026	2027	2028	2029	2030
Werkingsmiddelen	€ 2.900	€ 3.362	€ 3.429	€ 3.498	€ 3.568

OD 4.2: Relevante stakeholders en de bredere samenleving zijn geïnformeerd over het belang van het beleven van ouderschap in niet evidente contexten en hebben de nodige tools en inzichten om de randvoorwaarden die die ouderschapsbeleving mogelijk maken, te creëren.

Indicator en norm: Tegen het einde van de beleidsperiode hebben we minstens acht sensibiliserende acties ondernomen waarbij de verhalen en ervaringen van ouders en hun kinderen centraal staan.

Kernpraktijken:

- Informerende en sensibiliserende acties

Hoofdacties:

- Studiedag over het thema met Jonge Helden in 2028
- Ontwikkelen en organiseren van sensibiliserende acties, zoals gastcolleges met vrijwilligers

Deze OD draagt bij tot de realisatie van **de cultuurfunctie** en **de leerfunctie**.

	2026	2027	2028	2029	2030
Werkingsmiddelen	€ 0	€ 0	€ 10.350	€ 200	€ 300



2 ZAKELIJK DEEL

Onderstaand hoofdstuk gaat dieper in op de belangrijkste zakelijke beleidsaspecten van VCOK als vzw. Het is de cockpit die permanent waakt over de operationele vertaling van strategische beleidskeuzes m.b.t. deze zakelijke aspecten en deze doordacht en transparant communiceert met het team en andere stakeholders zoals vrijwilligers, samenwerkingspartners en freelancers. De directeur is de link met het bestuursorgaan dat mee de strategische lijnen uitzet.

Waar nodig gaan we in dit hoofdstuk dieper in op hoe het er in de deelwerking SCW aan toe gaat, want deze deelwerking vormt tenslotte de focus van dit beleidsplan.

2.1 ORGANISATIESTRUCTUUR

2.1.1 INTERNE SAMENHANG EN COÖRDINATIE

In de inleiding op p. 10 gingen we dieper in op onze organisatiestructuur en het organogram. Vanuit onze missie van gedeeld opvoeden volgt een structuur die bestaat uit twee deelwerkingen:

- De deelwerking Sociaal-Cultureel Werk (SCW) richt zich op ouders, grootouders en andere geïnteresseerde opvoeders in de vrije tijd. Deze deelwerking vormt de focus van dit beleidsplan.
- De deelwerking Professionalisering van medewerkers in de kinderopvang (PROF) bestaat uit twee afdelingen:
 - Afdeling Ondersteuning
 - Afdeling Vorming

De financiële afhankelijkheden, inkomsten en subsidiestromen van VCOK zijn heel duidelijk opgesplitst per deelwerking en overlappen elkaar niet:

- De deelwerking PROF Ondersteuning ontvangt subsidies van de Vlaamse Overheid, meer bepaald van het Agentschap Opgroeien, het vroegere Kind en Gezin. Deze subsidies worden aan ons toegekend via Mentos en worden gebruikt voor de loonkosten van de pedagogisch coaches en regionaal ondersteuners.
- De deelwerking PROF Vorming ontvangt geen subsidies en voert in opdracht van aanvragers betaalde vormingsopdrachten uit. Dat kan gaan om eenmalige vormingen of langer durende trajecten via raamovereenkomsten, bijvoorbeeld met de Dienst Kinderopvang van de stad Gent, VIVO, VGC,... Deze inkomsten worden gebruikt voor de loonkosten van de pedagogisch medewerkers.
- De deelwerking SCW ontvangt structurele subsidies van het departement CJM en een tussenkomst van het Fonds Sociale Maribel. Ze genereert ook inkomsten via dienstverlening.

De organisatie van VCOK is allesbehalve autocratisch, maar vertrekt ook hier vanuit de gedeelde verantwoordelijkheden. Elke medewerker werkt mee aan en in onze 'village', geeft het gestalte, brengt verandering, verstevigt de structuur. Via de verschillende momenten waarbij een actieve inbreng van de medewerkers gevraagd wordt, geeft de cockpit vorm aan de cultuur van VCOK. Ook waakt de cockpit over de organisatiestructuur van VCOK en hoe die het best aansluit bij de doelen van de deelwerkingen. Zo bleek

bijvoorbeeld dat zelfsturing het best past bij de strategische en operationele werking en de kernkwaliteiten van het team van de deelwerking SCW (meer hierover op p. 55).

Zoals eerder al aangehaald, vangt de cockpit interne en externe signalen op van waaruit we als organisatie thema's formuleren die we belangrijk vinden om naar voor te schuiven binnen onze gehele werking, zogenaamde 'thema's op de brug'. Deze thema's zijn verankerd in dit beleidsplan, zodat we hiervoor voldoende mensen en middelen kunnen vrijmaken binnen de deelwerking SCW. Deze thema's komen aan bod binnen het werkoverleg aanbod, waar wordt nagedacht over gemeenschappelijk aanbod dat we als VCOK naar buiten brengen. In de nieuwe beleidsperiode gaat het om deze thema's:

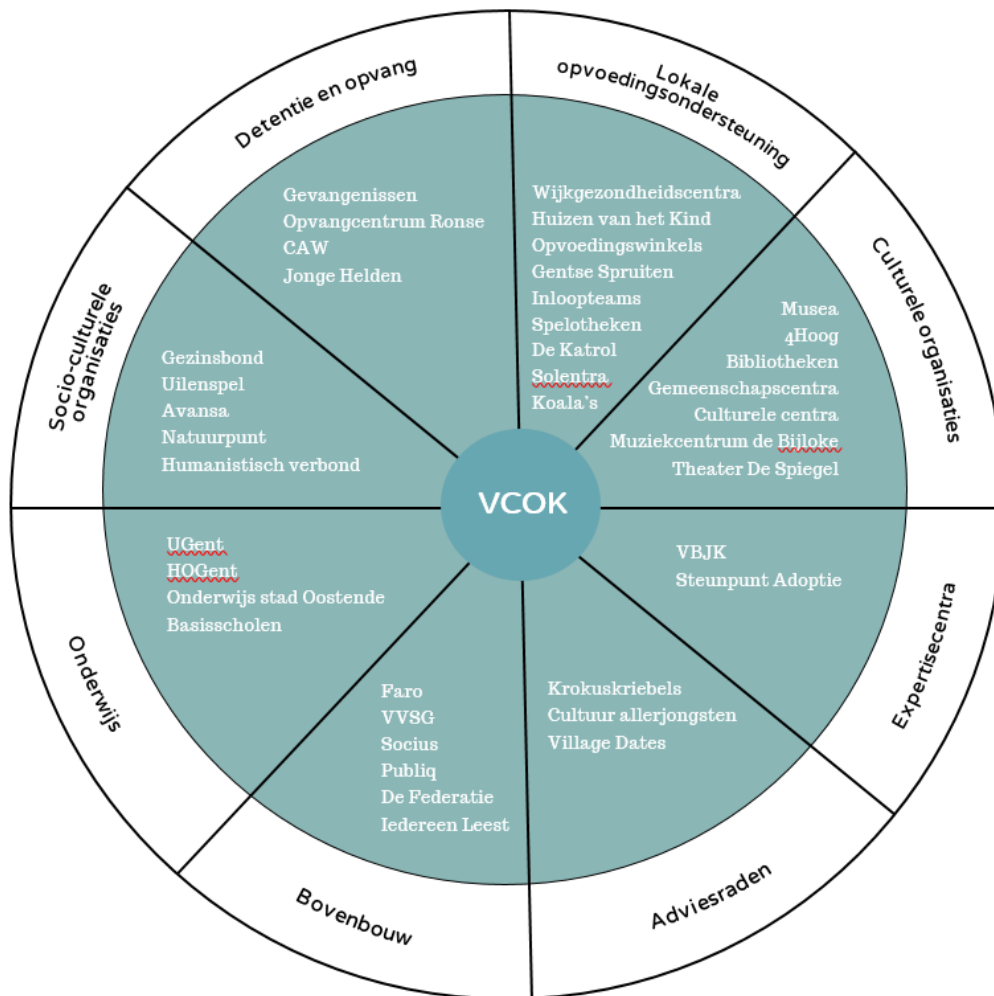
- De dialoog over opvoeden tussen ouders en professionele opvoeders (SD 1, p. 41)
- Cultuurparticipatie van gezinnen met heel jonge kinderen (SD 2, p. 43)
- Het belang van meertaligheid en meertalig opvoeden (SD 3, p. 45)



2.1.2 ONS NETWERK VAN PARTNERS

We vermeldten het eerder al: als thema-organisatie zonder achterban is samenwerking cruciaal voor VCOK, zowel op operationeel als op strategisch niveau. Duurzame samenwerking zit als werkingsprincipe ook sterk verankerd in ons waardenkader (p. 16): door vitale coalities te vormen realiseren we samen met ons netwerk onze missie van gedeeld opvoeden. Daarnaast bereiken we via partnerschappen ook makkelijker ons doelpubliek en kunnen we de thema's die we belangrijk vinden uitdragen bij een groter publiek. Samenwerking is op die manier binnen VCOK ook verbonden aan onze landelijke spreiding en relevantie. We gaan hier dieper op in onder beoordelingselement 6 op p. 85.

De visual hieronder geeft een overzicht van de samenwerkingspartners waarmee we in de periode 2021-2025 meerdere keren of gedurende een langere periode hebben samengewerkt. De partnerschappen zijn opgedeeld in acht categorieën.



We willen in de nieuwe beleidsperiode extra aandacht besteden aan doordacht samenwerken, zodat we onze blik verruimen en ook samenwerkingen onderzoeken met nieuwe en minder evidente partners, denk maar aan o.a. anderstalige gezinnen (SD 3) en gezinnen die verblijven in een opvangcentrum of transitiehuis (SD 4). Dit kwam ook als verbeterpunt naar voor uit onze zelfevaluatie. We maken in 2025 tijd om deze nieuwe partnerschappen in kaart te brengen en vorm te geven door proactief in overleg te gaan met potentiële partnerorganisaties, pistes voor samenwerking te verkennen en deze te verankeren in samenwerkingsovereenkomsten. Op die manier staan we aan het begin van de nieuwe beleidsperiode klaar om in actie te schieten.

We lichten hieronder in detail twee strategische samenwerkingen op die we de komende beleidsperiode verder willen uitdiepen:

- Gezinsbond is al jaren een 'partner in crime' op vlak van het opvoedingsondersteunend aanbod en dat zowel lokaal, via begeleide activiteiten voor afdelingen van de Gezinsbond; bovenlokaal voor sommige webinars; als nationaal in het kader van de Week van de Opvoeding en Krokuskriebels. Deze samenwerkingen gebeurde tot hiertoe vooral ad hoc en projectmatig. De komst van een

nieuwe beleidsperiode zien we als een uitgelezen kans om samen te overdenken hoe we onze inspanningen op het gebied van opvoedingsondersteuning de komende jaren beter op elkaar kunnen afstemmen. Het domein opvoeden wordt immers door een groeiend aantal spelers ingenomen, zowel binnen als buiten onze sector. We vinden het dan ook belangrijk om samen te onderzoeken welke unieke positie we hierin kunnen blijven innemen en hoe we elkaar hierin kunnen versterken via een doordachte samenwerking. We namen in de zomer en het najaar van 2024 de tijd om onze ambities, uitdagingen en daarbij horende aandachtspunten m.b.t. opvoedingsondersteuning helder te krijgen en ook de win-win voor beide organisaties te bespreken. De uitkomst van die oefening werd voorgelegd aan de bestuursorganen van beide organisaties, die hun fiat gaven om de structurele samenwerking verder vorm te geven. Na die oefening willen we komen tot een gemeenschappelijke visie op opvoedingsondersteuning voor ouders, die zal resulteren in gemeenschappelijk aanbod dat we landelijk naar buiten brengen. Deze structurele, strategische samenwerking en de concrete uitkomsten ervan verankerden we in OD 1.1, p. 42. Op die manier voorzien we binnen VCOK mensen en middelen om hieraan te werken.

- Ook VBJK vormt al jaren een interessante inhoudelijke en zakelijke samenwerkingspartner voor VCOK. Niet alleen delen we een deel van de geschiedenis, onze kantoren op de site in de Raas van Gaverestraat in Gent, maar uiteraard is ook het thema waarrond we werken gemeenschappelijk, namelijk het gedeeld opvoedverhaal en het ondersteunen van ouders en andere opvoeders hierbij. De inhoudelijke samenwerking tussen beide organisaties wordt vormgegeven binnen de Cockpit², een overleg tussen de coördinator van VBJK en de cockpit van VCOK die één keer per kwartaal samenkomt. We bespreken de thema's en projecten waarrond we werken en onderzoeken linken en samenwerkingsmogelijkheden, die verder geoperationaliseerd worden in (tijdelijke) werven. Dankzij het Europees wetenschappelijk onderzoek waaraan VBJK meewerkt, komen ze in contact met heel wat vernieuwingen, die ze vertalen naar concrete praktijken. Dit vormt voor ons een belangrijke bron voor nieuwe inzichten en strategische keuzes. Zo kwamen we bijvoorbeeld via VBJK in contact met het thema meertalig opvoeden en hun onderzoek hierover. Aangezien beide organisaties een andere bestaansreden en dus ook financieringsmodel hebben, biedt dit mogelijkheden en moeilijkheden voor een structurele zakelijke samenwerking. Daarom zijn duidelijke onderlinge afspraken gemaakt tussen beide organisaties om enkele gedeelde kosten zo efficiënt mogelijk te gaan verdelen, zoals de kosten voor infrastructuur, het onderhoud en verbruik. Daarnaast trachten we ook – waar mogelijk en wenselijk – een personeelslid van de deelwerking PROF dat (tijdelijk) een andere opdracht behoeft (bv. bij werkverwijdering omwille van zwangerschapsbescherming) bij de andere organisatie in te zetten. Tot slot proberen we ook enkele achtergronds- en administratieve processen op elkaar af te stemmen, zodat er wederzijdse ondersteuning of zelfs kostenbesparingen mogelijk worden.

2.2 MEDEWERKERSBELEID

Binnen VCOK zijn er naast de medewerkers in loondienst ook 1 verenigingswerker (artikel 17) actief (en 1 in de reserve-pool), alsook 34 freelance medewerkers (en nog eens 12 in een reserve-pool). In dit onderdeel omschrijven we eerst de speerpunten uit ons personeelsbeleid, daarna gaan we dieper in op het freelancebeleid. Uiteraard vormen ook onze vrijwilligers een belangrijk onderdeel binnen onze medewerkersploeg. Over ons vrijwilligersbeleid lees je alles op p. 21.

2.2.1 PERSONEELSBELEID

IMPACT VAN BELEIDSKEUZES OP ONS PERSONEELSBELEID

Binnen VCOK werken momenteel 27 personeelsleden, samen goed voor 24,7 VTE. Daarvan zijn er drie inhoudelijke functies (2,6 VTE) binnen de deelwerking SCW. Vanuit de visitatiecommissie kregen we de suggesties om onze werking buiten Oost-Vlaanderen meer te ontplooiën en ook onze vrijwilligerswerking verder uit te bouwen. Dit kwam ook naar voor als verbeterpunt uit onze zelfevaluatie (p. 26). We nemen deze suggesties graag ter harte en zien de nieuwe beleidsperiode als een kans om het team SCW uit te breiden met 1,1 VTE. Hiervoor vragen we dan ook bijkomende middelen. Hieronder omschrijven we hoe we dit willen aanpakken.



Inhoudelijke medewerkers

De functies en volumes van de huidige inhoudelijk medewerkers lichten we hieronder toe. Hierbij maken we steeds heel doordachte keuzes op basis van de expertise, talenten en betrokkenheid op thema's van onze teamleden.

- Ellen Buntinx is voltijds agogisch medewerker (1 VTE). Zij waakt over de uitvoer van het beleidsplan op strategisch, zakelijk en financieel niveau en is als verantwoordelijke van de deelwerking SCW lid van de cockpit. Ze doet prospectie, gaat in overleg met (potentiële) partners en start samenwerkingen op, en dat voor alle doelen binnen het beleidsplan. Ellen zetelt in een aantal adviesorganen. Ook werkt ze op het operationele niveau mee aan het ontwikkelen en de uitvoer van een aantal concrete acties en praktijken, o.a. binnen SD 1, SD 3 en SD 4. Ellen is inhoudelijk aanspreekpunt voor de vrijwilligers en freelancers van VCOK.
- Veerle Derave is deeltijds agogisch medewerker, in de huidige beleidsperiode voor 0,6 VTE. Dit willen we in de nieuwe beleidsperiode optrekken naar 0,8 VTE. Veerle is het artistiek manusje-van-alles. Zij bedenkt originele concepten en praktijken en werkt die creatief uit. Veerle geeft het merendeel van onze creatieve ouder-kind workshops en vormingen, en dat in verschillende contexten, zoals culturele instellingen (SD 2), gevangenissen en opvangcentra (SD 4) en lokale buurtinitiatieven (SD 1). Ze is de trekker van onze werking die focust op cultuurparticipatie van gezinnen met heel jonge kinderen (SD 2), zetelt in een aantal adviesorganen en zal ook een uitvoerende rol opnemen in onze werking met meertalige ouders (SD 3). Veerle is inhoudelijk aanspreekpunt voor de creatieve vrijwilligers en freelancers van VCOK.
- Sofie De Schinckel is voltijds administratief medewerker van de deelwerking SCW (1 VTE). Bij haar komen alle aanvragen van partners binnen, waarvoor zij vervolgens de overeenkomsten opstelt, opvolgt en beheert. Ze is het eerste gezicht of de eerste stem die partners, freelance medewerkers, vrijwilligers en nieuwe teamleden te zien of te horen krijgen. Ze is het aanspreekpunt voor alle administratieve vragen, zowel voor vrijwilligers als freelancers. Sofie beheert de boordtabel van de deelwerking SCW. Samen met Ellen en directeur Steven volgt ze het budget van de deelwerking SCW op via het financieel kompas. Sofie zal in de nieuwe beleidsperiode als vrijwilligerscoach nog meer een actieve rol opnemen in onze inhoudelijke en vrijwilligerswerking. Hiervoor is ze zich momenteel aan het bijscholen.

De functies en volumes van de nieuwe inhoudelijk medewerkers zien er als volgt uit:

- Jef Scheirlinck is al 28 jaar agogisch medewerker binnen onze organisatie. Binnen de werking PROF, afdeling vorming, heeft hij veel ervaring opgebouwd in het werken met en coachen van groepen van voornamelijk professionele opvoeders in de kinderopvang en het onderwijs. Naast het opzetten en begeleiden van lerende netwerken, ligt zijn expertise o.a. in de thema's samenwerken en communiceren met ouders, leidinggeven, communicatie in een team, omgaan met diversiteit, toegankelijkheid, groepsdynamica en gespreksvaardigheden. Deze thema's zijn enorm relevant en actueel, zeker voor de deelwerking SCW. Eind 2030 gaat Jef met pensioen. We zouden zijn expertise graag borgen binnen de vereniging en kiezen er daarom voor om hem in de nieuwe beleidsperiode voor 0,4 VTE onder te brengen binnen het team SCW. Binnen deze werking zal hij voornamelijk groepen van meertalige ouders begeleiden in het samen zoeken naar manieren om de dialoog over meertaligheid en meertalig opvoeden op gang te brengen (SD 3). Ook zal hij ouders in niet-evidente contexten, zoals een gevangenis, ondersteunen in hun ouderschapsbeleving (SD 4). Dat doet hij nu ook al sporadisch binnen de deelwerking SCW. Het feit dat Jef in de Kempen woont, een regio waar VCOK op dit moment minder actief is, en daar activiteiten zal kunnen begeleiden is een grote meerwaarde voor onze landelijke relevantie en uitstraling.
- Ellie Kuipers is, na enkele jaren werken als freelancer voor VCOK, sinds 1995 in vast dienstverband aan het werk als agogisch medewerker binnen de deelwerking PROF, afdeling vorming. Ze bouwde doorheen de jaren veel expertise op in het werken en coachen van groepen van voornamelijk professionele opvoeders in de kinderopvang. Naast het opzetten en begeleiden van lerende netwerken, ligt haar expertise o.a. in de thema's begeleiden van veranderingsprocessen, waarderende benadering, kwaliteitszorg, competentiebeleid, reflecteren en leercultuur, kinder- en ouderparticipatie en feedback geven en krijgen. Ook Ellie gaat met pensioen in 2030. Aangezien de expertise van Ellie complementair is met de richting die we binnen de deelwerking SCW uit willen, zal ze vanaf 2026 voor 0,3 VTE deel uitmaken van deze deelwerking, waarbij haar sterke punten en unieke levenservaring volop tot hun recht kunnen komen. Ze zal groepsprocessen van ouders en andere opvoeders ondersteunen en begeleiden, waarbij verbinding en het gesprek over opvoeden centraal staan (SD 1). Daarnaast zal ze ook intermediairs van culturele instellingen samenbrengen in lerende netwerken zodat zij ervaringen kunnen delen over cultuurparticipatie van gezinnen met heel jonge kinderen (SD 2).
- Eind 2030 plannen we de opstart van de procedure voor het aanwerven van een nieuwe agogisch medewerker die bovenstaande groepsbegeleidingen zal overnemen van Jef en Ellie. Het plan is om minimaal een 50% VTE aan te nemen met maximaal 3 jaar anciënniteit binnen barema B1c van PC 329.01.

Door Jefs en Ellies rijke kennis en betrokkenheid bij de uitdagingen van het ouderschap vandaag de dag, kunnen zij als geen ander verbinding maken met ouders en andere opvoeders, en bieden ze nieuwe perspectieven die van grote waarde zijn in deze dynamische tijden. Binnen VCOK voorzien we daarom in de nieuwe beleidsperiode voldoende tijd en ruimte om hun expertise en bagage te borgen door:

- Een gestructureerd kennisoverdrachtsplan op te stellen, waarbij de ervaren personeelsleden als mentoren optreden voor andere collega's binnen het team. Dit doen we door middel van workshops tijdens teamvergaderingen, één-op-één sessies en gezamenlijke projecten, waarin specifieke expertise, netwerken en vakkennis worden gedeeld;
- Methodieken, processen en taken digitaal en gedetailleerd te gaan documenteren en deze toegankelijk te maken voor alle teamleden;
- De taken van de vertrekkende personeelsleden over te dragen aan verschillende teamleden. Zo verdelen we verantwoordelijkheden, wordt kennis breed verspreid en vermindert de afhankelijkheid van één persoon. Op die manier stimuleren we de ontwikkeling van interne expertise en werken we aan ons kwaliteitsbeleid.

Ondersteunende medewerkers

Zoals uit ons organogram blijkt, heeft VCOK naast deze inhoudelijke medewerkers ook een aantal ondersteunende medewerkers. Zij worden voor een bepaald percentage ingeschakeld binnen de verschillende deelwerkingen:

- **Directeur** Steven De Tavernier waakt mee over de strategische keuzes en de uitvoering daarvan. Hij vormt de schakel tussen het bestuursorgaan en de deelwerkingen en is trekker van de cockpit. Hij zet mee de zakelijke en financiële bakens uit en volgt deze op. Hij wordt voor 0,10 VTE ingeschakeld binnen de deelwerking SCW, dit behouden we in de nieuwe beleidsperiode.
- **Communicatiemedewerker** Sofie Verbeke neemt het voortouw in de planning en de acties op vlak van de interne en externe communicatie van de deelwerkingen. Ze krijgt hiervoor input van de medewerkers in loondienst, vrijwilligers en freelancers. Ze zorgt ervoor dat alle uitingen en acties in lijn liggen met de algemene communicatiedoelstellingen van VCOK. Ze is de trekker van het werkoverleg aanbod. Vanaf 2026 wordt ze voor 0,2 VTE ingeschakeld binnen de deelwerking SCW en dat binnen alle strategische doelen. Dat is meer dan in de huidige beleidsperiode omdat we de ambitie hebben om meer naar buiten te komen met de verhalen van onze doelgroep en met onze resultaten. Op die manier willen we enerzijds werken aan onze naambekendheid en anderzijds beleid en publieke opinie sensibiliseren over onze thema's.
- **Logistiek en onderhoudsmedewerker** Yaa Poma staat in voor het onderhoud van de kantoren, zalen, sanitair en de buitenruimtes. Ze wordt voor 0,10 VTE ingeschakeld binnen de deelwerking SCW, zo ook in de nieuwe beleidsperiode.
- **Financieel-administratief medewerker** Timothy Verhulst is verantwoordelijk voor de facturatie van VCOK. Hij wordt voor 0,10 VTE ingeschakeld in de deelwerking SCW, ook in 2026-2030.

ZAKEN DIE ALGEMEEN GELDEND ZIJN VOOR ALLE PERSONEELSLEDEN

VCOK werkt als organisatie in sectoren die sterk onder druk staan door een tekort aan tijd en middelen, die sterk onderhevig zijn aan veranderende politieke en beleidsmatige klimaten en keuzes, en die belast zijn met de zorg voor en de ontwikkeling van een zeer kwetsbare groep van de bevolking. Binnen deze woelige sectoren probeert VCOK een rots in de branding te zijn, door gedegen en kwalitatieve pedagogische ondersteuning te bieden naar de professionals in de kinderopvang en naar de ruimere gemeenschap van opvoeders. Ons leidmotief 'It takes a village to raise a child' nemen we ook intern ter harte. Hoewel veel van de

medewerkers voor hun opdrachten vaak op andere locaties zitten of met partners aan de slag gaan, doen we doelgerichte inspanningen om hen regelmatig in onze eigen ‘village’ binnen te halen en hen er terug te laten aansterken. Ook de groei van het team binnen de afdeling ondersteuning van de deelwerking PROF heeft ervoor gezorgd dat we als organisatie enkele meer expliciete acties, afspraken en procedures nodig hebben om ervoor te zorgen dat iedereen zich goed kan voelen in diens opdrachten. Naast de evidenties die vastliggen in de arbeidsovereenkomst, hebben we extra aandacht voor:

- Een goede spreiding van de vruchten en de lasten bij wonen en werken, via de telewerkpolicy;
- Een motiverend leerbeleid, via o.a. diverse interne en externe leermomenten en intervisies. Het leerbeleid wordt concreet gemaakt in de individuele opleidingsrekeningen (en de Federal Learning Account), en is gelinkt aan een ruimer personeelsbeleid van talenten en vaardigheden;
- Een warm personeelsbeleid, o.a. vastgelegd in een preventie- en welzijnsbeleid, waar de zorg voor het individu centraal staat. Naast het stimuleren van talenten en vaardigheden, zorgen de functionerings- en coachingsgesprekken voor een klimaat waar ook de persoonlijke beleving van de job open besproken en ondersteund kan worden, o.a. ter preventie van burn-out. Daarnaast zorgen enkele geëxpliciteerde stappenplannen, bijvoorbeeld in het kader van interne mobiliteit, ervoor dat beleidsmatige keuzes transparant en neutraal verlopen en gecommuniceerd worden;
- Een sterk collegiaal beleid door de medewerkers op vaste tijdstippen expliciet in onze ‘village’ binnen te halen, bijvoorbeeld tijdens teamvergaderingen, VCOK-weken en bureaudagen. Tijdens deze momenten staan uitwisseling en contacten tussen de medewerkers centraal. Het ‘thuiskomen’ biedt zo de mogelijkheid tot herbronnen of op krachten te komen. Naast deze officiële momenten, dragen we zorg voor de officieuze cultuur en sfeer onder de collega’s met ook ontmoetingsmomenten los van de taak, de deelwerking of het werk.

DE DEELWERKING SCW

De inhoudelijke medewerkers van de deelwerking SCW vormen een zelfsturend team. Aangezien we plannen om het inhoudelijk team uit te breiden, zullen we extra aandacht en tijd besteden aan het samen vormgeven en opvolgen van het nieuwe zelfsturende team. Opdat deze zelfsturing goed zou werken, hanteren we een aantal basisprincipes:

Gedeeld leiderschap met collectieve verantwoordelijkheid: de beslissingsmacht binnen het team SCW is verdeeld onder de teamleden. Het team neemt het heft in handen wat betreft het vormgeven van de koers en de werking van de deelwerking en is als groep verantwoordelijk voor het halen van de doelstellingen uit dit beleidsplan. Team SCW monitort zelf de doelstellingen, via de normen en indicatoren, en rapporteert hierover aan de directeur. Zo creëren we eigenaarschap, wat motiverend werkt bij de uitvoering van het beleidsplan.

Hoe realiseren we dit?

- Het beleidsplan en de meerjarenbegroting vormen de kapstok om de acties te gaan vormgeven in het jaarplan. Per OD is er een kader voor de acties, inzake personeelsinzet en werkingsmiddelen. Deze zijn richtinggevend om de normen en indicatoren te gaan bereiken;
- Zelfevaluatie over verschillende domeinen van de werking, één keer per jaar tijdens de VCOK-week in januari;

- De operationele opvolging van de doelen en acties is een vast agendapunt tijdens het maandelijks werkoverleg;
- Het opmaken van het beleidsplan, de jaarplannen en het voortgangsrapport is een groepsgegeven met duidelijke afspraken en taakverdeling;
- Halfjaarlijkse rapportage aan de directeur via de boordtabel en het financieel kompas.

Transparante communicatie en afstemming binnen het eigen team en met anderen: team SCW is geen geïsoleerd eilandje binnen VCOK. We staan voor open communicatie die ervoor zorgt dat alle interne stakeholders, zoals andere teamleden en bestuurders, op de hoogte zijn van relevante informatie en hier input op kunnen geven. Dit bevordert het onderling vertrouwen en samenwerking.

Hoe realiseren we dit?

- Afstemming over externe communicatie, aanbod en programmering van alle deelwerkingen tijdens het maandelijks werkoverleg aanbod;
- Door de groei van het team (zie inleiding, p. 10) heeft de cockpit de belangrijke taak erover te waken dat het teamoverleg een interessant uitwissel- en leermoment blijft. Dit kwam ook als verbeterpunt naar voor uit onze zelfevaluatie. De cockpit laat zich hierbij inspireren door feedback van het team zelf. In de zeswekelijkse teamvergaderingen ligt de focus op deze vier pijlers:
 - Het uitwisselen van informatie uit de deelwerkingen, onze sectoren en de wereld rondom ons tijdens de plenaire opstart;
 - De voeling met onze missie en waarden door als groep hierover het gesprek aan te gaan vanuit onze dagelijkse praktijken;
 - Verdiepend werken rond de thema's die we als organisatie naar voor schuiven door in werktafels samen nieuw aanbod te ontwikkelen of samen vorming te volgen;
 - Voldoende ontspannende en informele ontmoetingsmomenten waarbij er samen gegeten wordt.
- Afstemming en opvolging van strategische zaken tijdens het tweewekelijks cockpitoverleg, met de directeur en afgevaardigden van de deelwerkingen. Ook stemmen de cockpitleden op geregelde tijdstippen strategische beslissingen af met het bestuursorgaan, dat waakt over de missie en het waardenkader van VCOK.

Zelforganisatie en onderlinge afhankelijkheid: de teamleden SCW bepalen zelf hun werkstructuur, taken en prioriteiten, waarbij ze het plannen en bijsturen van processen maar ook het oplossen van problemen regelen. Daarbij zijn de individuele taken en rollen zo op elkaar afgestemd dat de teamleden geen individuen zijn die naast elkaar werken, ze hebben elkaar nodig bij de invulling van hun werk. Dit maakt dat het functioneren in team wordt bevorderd en dat er flexibel ingespeeld kan worden op veranderende behoeften en contexten.

Hoe realiseren we dit?

- Permanente toewijzing en opvolging van de lopende processen, acties, samenwerkingen,... tijdens het maandelijks werkoverleg;
- Planningsdag, één keer per jaar tijdens de VCOK-week van september.

Continue feedback en reflectie: door regelmatig feedback te geven en te ontvangen, blijft het team zich verbeteren en aanpassen aan nieuwe uitdagingen. Door hierover transparant te communiceren en af te stemmen, stimuleren we kritische (zelf)reflectie en oplossingsgericht denken en handelen.

Hoe realiseren we dit?

- Jaarlijkse 360°-evaluatie binnen het team SCW waarbij we feedback geven en krijgen op het professioneel functioneren;
- Jaarlijks functioneringsgesprek van elk teamlid met de directeur met de persoonlijke functieprofielen als vertrekpunt;
- Vier intervisiemomenten per jaar waarbij alle collega's van VCOK elkaar in kleine groepen feedback geven op o.a. het educatieve werk, leerprocessen en het samenwerken met partners. Dit zijn momenten waarbij collega's elkaar ondersteunen door elkaars 'kritische vriend' te zijn, door positieve feedback te geven en oprechte interesse in de andere te tonen.

De interne samenwerking en coördinatie met de andere deelwerkingen van VCOK omschrijven we aan de hand van ons organogram in de inleiding op p. 10.

2.2.2 FREELANCEBELEID

Freelance medewerkers vormen een belangrijke spil in de werking van VCOK: ze begeleiden interactieve vormingen, activiteiten en workshops, zowel voor ouders, binnen de deelwerking SCW, als voor professionals in de kinderopvang, binnen de deelwerking PROF. Dit doen ze overal in Vlaanderen en Brussel. Om ervoor te zorgen dat ze als stakeholder actief betrokken worden bij onze missie en werking en om adequaat te kunnen inspelen op hun vragen en noden, organiseren we jaarlijks afwisselend een fysiek ontmoetings- en leermoment en (online) een-op-eengesprekken, indien nodig aangevuld met bijkomend individueel of collectief overleg. We bezorgen onze freelancers ook minstens twee keer jaar een nieuwsbrief met interessante updates. Aan deze zaken besteden we in de nieuwe beleidsperiode bijkomende aandacht aangezien het ook als verbeterpunt naar voor kwam in onze zelfevaluatie (p. 26). Een aantal voorbeelden maken duidelijk hoe we ons freelancebeleid concreet realiseren en hoe dit bijdraagt aan ons medewerkersbeleid en een beter functionerend VCOK:

- Bij de opmaak van dit beleidsplan werden de freelancers als stakeholder betrokken door hen te bevragen via een online vragenlijst. Bij de ontwikkeling van onze doelen en kernpraktijken voor de nieuwe beleidsperiode werd duidelijk dat we o.a. meer willen inzetten op connectie, uitwisseling en reflectie tussen ouders en andere opvoeders. Dit vraagt een andere benadering van onze leerprocessen en dus overleg met onze freelancers. Tijdens de een-op-eengesprekken met de freelancers in december 2024 zullen we onze toekomstplannen met hen bespreken en hen uitnodigen om deel te nemen aan een tijdelijke werf in 2025, waarbij we de nieuwe leerprocessen samen vorm zullen geven, ter voorbereiding van de start van de nieuwe beleidsperiode.
- In de loop van 2023 gingen we in elke Vlaamse provincie en Brussel op zoek naar minstens één freelancer om creatieve ouder-kind workshops te geven. Op die manier werken we aan onze landelijke relevantie en spreiding. Dit groepje freelancers wordt ondersteund door personeelslid Veerle Derave. Zij neemt hen mee in onze belangrijkste werkingsprincipes en de eigenheid van VCOK, bezorgt hen de nodige materialen om de workshops te kunnen begeleiden en bedenkt samen met hen nieuw aanbod, dat ze vervolgens overal in Vlaanderen begeleiden. Zo krijgen onze

freelancers rechtstreeks inspraak in onze werking en nemen ze betrokkenheid op bij het samen uitvoeren van onze missie. Tegelijkertijd behouden we op die manier als organisatie eigenaarschap over het ontwikkelde aanbod. Veerle neemt daarbij ook tijd om uit te wisselen over hoe de workshops verlopen zijn, wat werkpunten zijn, welke feedback er kwam van deelnemers en partnerorganisaties en rapporteert hierover tijdens het werkoverleg SCW.

Het freelancebeleid wordt samen vormgegeven door de deelwerking SCW en de deelwerking PROF, afdeling vorming, en dit binnen het werkoverleg aanbod. Daar evalueren we minstens één keer per jaar en sturen bij indien nodig. Het freelancebeleid werd vertaald in een overzichtelijke brochure die de leidraad vormt tijdens kennismakingsgesprekken met nieuwe freelancers (zie [bijlage 5](#)).



2.3 COMMUNICATIEBELEID

We zetten onze ambitie op vlak van communicatie in de volgende beleidsperiode verder: met de hulp van een gestructureerd en gedragen communicatieplan delen we enerzijds onze activiteiten en thema's en anderzijds de waarden, missie en visie van onze organisatie met de buitenwereld. Onze communicatiemedewerker volgt het communicatieplan op en maakt strategische keuzes. Ze gaat hierover in overleg met het werkoverleg aanbod, die het plan operationaliseert, waarbij ook input wordt gevraagd van andere teamleden, vrijwilligers en freelancers. We besteden extra aandacht aan de verbeterpunten uit onze zelfevaluatie. Samengevat komen onze ambities op vlak van communicatie neer op:

- Naamsbekendheid vergroten: het aanbod en de expertise van VCOK zijn onvoldoende zichtbaar voor organisaties en deelnemers;
- Resultaten delen: meer focus op het communiceren van resultaten en verhalen van de doelgroep;
- Communicatiekanalen optimaliseren: nog doordachter gebruik maken van alle kanalen om duidelijk te maken wat VCOK doet en waar we voor staan.

Om hieraan tegemoet te komen kwamen we tot onderstaand stappenplan dat de ruggengraat vormt van ons communicatieplan en dat we hanteren bij elke actie die externe communicatie vraagt.

2.3.1 STAPPENPLAN EXTERNE COMMUNICATIE

STAP 1: DOELGROEPEN IN KAART BRENGEN

Het bepalen van onze verschillende doelgroepen zorgt ervoor dat we gericht kunnen communiceren met ons publiek. We kiezen er steeds heel bewust voor om onze boodschappen en gebruikte kanalen aan te passen aan deze doelgroepen waardoor we beter kunnen inspelen op hun noden. Op p. 10 haalden we al aan dat VCOK uit twee deelwerkingen bestaat, met elk een eigen doelgroep. In dit onderdeel staan we stil bij het communicatiebeleid van de deelwerking SCW, die focust op een ruime gemeenschap van ouders, met daarbinnen een aantal specifieke doelgroepen, met name gezinnen met heel jonge kinderen (0-4 jaar), meertalige gezinnen en gezinnen die hun kinderen opvoeden in niet evidente contexten. Daarnaast doen we binnen de deelwerking SCW ook inspanningen om andere organisaties, intermediairs, beleidsmakers en de bredere samenleving te bereiken. Al die groepen samen vormen de externe doelgroepen van de deelwerking SCW.

STAP 2: COMMUNICATIEDOELEN BEPALEN

Tijdens het beleidsplanningsproces namen het beleidsplanningsteam en de communicatiemedewerker de tijd om een aantal communicatiedoelen te definiëren die zullen bijdragen aan de realisatie van ons inhoudelijk beleid. Het gaat om deze doelen:

Naamsbekendheid vergroten

Eén van de werkpunten dat naar boven kwam uit onze zelfevaluatie en stakeholdersbevraging is de geringe naamsbekendheid en zichtbaarheid van VCOK: men weet te weinig wat we doen of waar we voor staan. We zijn ervan overtuigd dat de thema's waarop we inzetten interessant, relevant en actueel zijn. In de nieuwe beleidsperiode zullen we dan ook extra inspanningen doen om onze inhoudelijke thema's naar buiten te brengen, erover te communiceren en zo mensen te inspireren. Die inspanningen zullen onder andere bestaan uit een grotere aanwezigheid op sociale media, extra dynamiek op onze website en het vaker delen van de resultaten van onze werking. Daartoe formuleerden we een aantal operationele doelen en indicatoren die hier expliciet op inzetten:

- We willen relevante stakeholders sensibiliseren over het belang van cultuurparticipatie van gezinnen met heel jonge kinderen (OD 2.3, p. 44);
- In samenwerking met meertalige gezinnen en andere relevante partners ontwikkelen we een visie op meertaligheid en meertalig opvoeden en brengen deze via participatie praktijken naar buiten (OD 3.1 en 3.2, p. 45);
- Ouders die hun kinderen opvoeden op niet evidente plekken zoals een gevangenis of opvangcentrum, vormen een vergeten doelgroep. We willen relevantie stakeholder informeren en sensibiliseren over het recht op ouderschapsbeleving voor alle ouders (OD 4.2, p. 47).

Door aandacht te vragen voor deze thema's en hiervoor gerichte communicatieacties op te zetten, maken we VCOK als organisatie, onze missie en onze waarden zichtbaarder bij het publiek.

Informereren en resultaten delen

Samenhangend met het vergroten van onze naamsbekendheid, willen we de resultaten van onze werking meer en gericht gaan delen met de wereld via diverse kanalen. We willen dit doen door verhalen en getuigenissen van ouders, kinderen, intermediairs, vrijwilligers, freelancers en samenwerkingspartners te verzamelen. Deze getuigenissen koppelen we zoveel mogelijk aan relevant onderzoek en beleid. Zo willen we sensibiliserend werken en burgers, professionals en beleidsmakers informeren en hun kennis over de thema's die we belangrijk vinden vergroten. Het kan dan bijvoorbeeld gaan over een gezin dat getuigt over hoe het is om op te voeden in een opvangcentrum, welke noden ze hierbij hebben en hoe de praktijken van VCOK hen ondersteunen in hun opvoedverhaal. Of het delen van good practices die aantonen dat de dialoog over meertalig opvoeden tussen ouders en andere opvoeders een meerwaarde is in de taalontwikkeling van kinderen en de relatie tussen de opvoeders van deze kinderen alleen maar ten goede komt. Daarnaast vinden we het als organisatie belangrijk dat de stem en het perspectief van ouders sterker naar voren komt in het publieke debat en bij beleidsbeslissingen. Door de praktijken die we opzetten bekend te maken bij het brede publiek, willen we het beleid beïnvloeden en verandering bekomen. De verhalen en getuigenissen zullen verzameld worden door onze teamleden, vrijwilligers en freelancers. Om hen hiervoor de nodige bagage te geven organiseren we geregeld leermomenten over dit thema. In de nieuwe beleidsperiode zullen we ook ons jaarverslag inzetten als instrument om onze behaalde doelen en resultaten te delen met interne en externe stakeholders. We voorzien ook een investering in audiovisueel materiaal om deze ambitie te kunnen waarmaken (zie 'Geplande investeringen' op p. 70).

Onderhouden van partnerschappen

We blijven inzetten op duurzame samenwerkingen en netwerkvorming (zie 'Ons netwerk van partners', p. 49). Als thema-organisatie zonder leden of lokale groepen met vrijwilligers, hebben we partnerschappen nodig om ons publiek te bereiken. Partnerschappen zorgen er tegelijk voor dat ons bereik, naamsbekendheid en landelijke spreiding vergroten. We blijven daarbij waakzaam om als evenwaardige partner in beeld gebracht te worden in de communicatie van onze partners. Hierover gaan we proactief in gesprek met onze partners en we zetten de overeengekomen communicatieafspraken, o.a. over het vermelden van VCOK als partner en logogebruik, op papier.

Verbinden in een lerende gemeenschap

Zoals we hierboven aanhaalden, doen we in de nieuwe beleidsperiode extra inspanningen om verhalen over opvoeden in diverse contexten en door diverse opvoeders zichtbaar te maken. Hiermee willen we onze naamsbekendheid vergroten en onze resultaten delen maar tegelijkertijd willen we onze diverse doelgroepen engageren om verder aan de slag te gaan met de thema's die we belangrijk vinden en de dialoog erover aan te gaan. Dit is het uitgangspunt van SD 1 (p. 41): we brengen lokaal ouders en andere opvoeders samen rond het thema opvoeden, laten hen in interactie gaan, waardoor verbinding en betrokkenheid ontstaat. Zo ontstaat een lerende gemeenschap van opvoeders waarbinnen opvoeding gedeeld en genormaliseerd wordt, waardoor het sociaal netwerk van ouders groeit. Door getuigenissen van deelnemers te capteren en te communiceren, creëren we bewustzijn bij een grotere groep mensen, waardoor we onze missie van gedeeld opvoeden als een verantwoordelijkheid van de gehele samenleving waarmaken.

Vrijwilligers werven en in de kijker zetten

Het verder uitbouwen van onze vrijwilligersploeg is een belangrijke focus in de nieuwe beleidsperiode. Om vrijwilligers te werven en hen in de kijker te zetten zijn gerichte communicatieacties nodig. We zetten op geregelde tijdstippen, via onze verschillende interne en externe communicatiekanalen, onze vrijwilligers in

de kijker door hun persoonlijk verhaal en motieven te delen. Ook voor het werven gaan we doordacht te werk: per kernpraktijk of actie maken we het profiel op van de vrijwilliger(s) die we zoeken. Zo kunnen we makkelijker vacatures opstellen en uitschrijven, in overleg met onze communicatiemedewerker. In onze vrijwilligersvacatures houden we onze boodschap beknopt en helder en kruipen we in de huid van de lezer. We kiezen voor actieve zinnen en gebruiken verzorgde spreektaal. Hoe concreter de doelstelling omschreven is, hoe gemakkelijker we mensen hierover kunnen aanspreken. Bij het rekruteren van onze vrijwilligers zetten we in op onderstaande kanalen (altijd en/en, nooit of/of):

- We spreken mensen rechtstreeks aan;
- We nodigen mensen uit om te komen proeven van onze werking;
- We maken publiciteit, hoofdzakelijk online (via sociale media en andere online kanalen) maar indien nodig ook offline (via flyers). Kortom, we zorgen ervoor dat we op veel plaatsen aanwezig zijn. We verspreiden onze vrijwilligersvacatures via deze kanalen:
 - Eigen website, sociale media en nieuwsbrieven
 - 11.be
 - Publiq.be
 - Socius.be
 - Giveaday.be
 - Vrijwilligersdatabanken van steden en gemeentes
 - Vrijwilligerswerk.be
- We werken samen en doen beroep op ons netwerk. Daarbij zoeken we het niet te ver: we kijken rond in de buurt en nemen contact op met andere organisaties. Misschien bereiken zij een publiek waar we nieuwe vrijwilligers kunnen rekruteren. Ook kijken we voor het werven van vrijwilligers in de richting van de andere deelwerking van VCOK. Mensen die werken binnen de kinderopvang hebben uiteraard heel wat bagage in het begeleiden van kinderen. Daarnaast beschikken zij vaak ook over andere talenten die ze via vrijwilligerswerk bij VCOK verder kunnen laten groeien.

Voor het werven van nieuwe freelancers gaan we op een gelijkaardige manier te werk.

STAP 3: KANALEN EN CONTENT BEPALEN

We gebruiken een mix van kanalen voor onze verschillende doelgroepen. De verschillende kanalen en de daarbij horende content worden ingezet al naargelang het beoogde doel en de doelgroep. Het is de communicatiemedewerker die hierin keuzes maakt, deze vertaalt naar een contentkalender en indien nodig input vraagt bij het team, vrijwilligers en freelancers. VCOK hanteert onderstaande communicatiekanalen:

- **Sociale media**, met focus op Facebook en Instagram. Deze kanalen zijn ideaal om ouders en partners te bereiken en hen te informeren over ons aanbod en onze resultaten. Het is onze ambitie om tijdens de volgende beleidsperiode ook andere sociale media aan te boren, zoals LinkedIn, waarmee we makkelijker professionals en andere organisaties bereiken.
- **(Digitaal) drukwerk**: tijdens de huidige beleidsperiode kozen we er bewust voor om in te zetten op digitale flyers en affiches. Zo bezorgen we voor onze webinars digitale affiches aan partnerorganisaties zoals Huizen van het Kind, opvoedingswinkels en kinderdagverblijven, die ze kunnen afprinten en ophangen in hun locatie(s). Op die manier werken we aan onze landelijke spreiding. Enkel bij specifieke buurtgerichte activiteiten kiezen we er nog voor om gedrukte flyers te verspreiden,

waarbij we, indien nodig, ook in verschillende talen communiceren. We zorgen ervoor dat onze teamleden, vrijwilligers en freelancers beschikken over algemene infoflyers van VCOK die ze tijdens activiteiten kunnen meegeven aan deelnemers en geïnteresseerden.

- **Nieuwsbrieven:** we versturen aparte nieuwsbrieven naar aparte doelgroepen. Zo is er per kwartaal een nieuwsbrief voor (potentiële) partners. Hierin informeren we hen over ons aanbod en onze thema's; over de resultaten van onze werking, gekoppeld aan getuigenissen en verhalen; over lopende samenwerkingen en zetten we onze freelancers en vrijwilligers in de kijker. Er is ook een minstens twee keer per jaar nieuwsbrief voor enerzijds onze vrijwilligers en voor anderzijds onze freelancers. Daarin houden we hen op de hoogte van onze activiteiten en werking, bieden we hen tips en tricks voor hun werk bij VCOK en andere organisaties, geven we hen interessante vormingen door en zetten we vrijwilligers/freelancers en hun verhaal in de kijker. Tijdens de volgende beleidsperiode willen we dat ritme minstens aanhouden.
- **Website:** onze website werd tijdens de huidige beleidsperiode grondig herwerkt. Ook tijdens de nieuwe beleidsperiode zullen we hier nog meer op inzetten. We maken op de website een duidelijk onderscheid tussen onze doelgroepen, tussen onze geplande activiteiten en ons aan te vragen aanbod. In 2025 maakt de communicatiemedewerker een plan van aanpak van hoe we onze praktijken en resultaten nog meer kunnen delen met de buitenwereld en op welke manier onze vrijwilligerswerking een prominente plek kan krijgen op onze website.
- **Webinars:** we organiseren minstens halfjaarlijks een webinar over een algemeen opvoedingsthema en dat voor een gemengd publiek van opvoeders, zowel ouders als andere, professionele opvoeders. Dit doen we in eigen aanbod maar ook samen met partners zoals de Gezinsbond. Webinars zijn voor ons het ideale kanaal om mensen te informeren en te sensibiliseren. In de huidige beleidsperiode hadden we steeds een zeer groot bereik met deze webinars (zie grafieken op p. 4 in bijlage '[Kerngegevens en cijfers](#)'). We blijven hierop inzetten en zullen nog meer een rechtstreekse link maken tussen het webinar en ons aanbod op aanvraag. Daarbij zullen we in de nieuwe beleidsperiode ook onderzoeken op welke manier we een fysiek, interactief luik kunnen koppelen aan het webinar, waarbij we ouders en andere opvoeders de kans geven om in gesprek te gaan over opvoedingsthema's die ze belangrijk vinden. Dankzij de webinars vergroten we onze naamsbekendheid en bereiken we heel wat opvoeders over de verschillende provincies heen. We plannen in de komende beleidsperiode een investering in audiovisueel materiaal waarmee we onze webinars nog performanter kunnen maken (zie 'Geplande investeringen', p. 70).
- **Kanalen van partners:** we communiceren ook geregeld via de verschillende communicatiekanalen van onze partners. Onze communicatiemedewerker gaat in die gevallen in overleg met de partners en er worden duidelijk afspraken gemaakt m.b.t. inhoud, naamsvermelding en timing.

STAP 4: ACTIEPLAN OPSTELLEN, UITVOEREN EN EVALUEREN

Vanuit ons inhoudelijk doelenkader en ons communicatieplan maken we jaarlijks een plan van aanpak op actieniveau op. Voor de acties die externe communicatie vragen, worden bovenstaande drie stappen doorlopen en opgenomen in de contentkalender. We vinden het daarbij belangrijk om, indien relevant, ook het gelopen proces van acties of praktijken in beeld te brengen en te communiceren, en niet louter te focussen op de uitkomsten ervan. Daarom worden de acties procesmatig uitgetekend met een aantal ijkpunten, dat zijn momenten waarop er zeker gecommuniceerd moet worden. Het is de communicatiemedewerker die

hiervoor een aanzet opmaakt en bespreekt binnen het werkoverleg aanbod, waar er ook een taakverdeling en timing worden opgeplakt. Na de uitvoering van het actieplan wordt er geëvalueerd door het werkoverleg aanbod, waarbij er ook feedback gevraagd wordt van o.a. partners, freelancers, vrijwilligers en deelnemers.

2.3.2 INTERNE COMMUNICATIE

Naast onze externe communicatie besteden we ook veel zorg en aandacht aan onze interne communicatie. Want een sterke en transparante interne communicatie draagt ertoe bij dat mensen zich betrokken voelen bij VCOK, zich thuis voelen in onze 'village' en de neuzen in dezelfde richting staan. VCOK heeft twee interne doelgroepen waarvoor we specifieke en gerichte communicatieacties opzetten:

- **Medewerkers in loondienst:** de zeswekelijkse teamvergaderingen en de halfjaarlijkse VCOK-weken vormen hét forum om elkaar te informeren over alle aspecten van de werking en samen te werken. We starten elke vergadering met het overlopen en bespreken van de VCOK-story: een Padlet waarop de deelwerkingen de verwezenlijkingen waar ze trots op zijn delen. Dit vormt tegelijk een inspiratiebron voor onze communicatiemedewerker waaruit ze kan putten voor externe communicatieacties. Interne en externe communicatie vormen ook vaste agendapunt van de teamvergaderingen. We zijn als medewerkers immers allemaal ambassadeurs van onze organisatie en doen allemaal samen inspanningen op vlak van onze communicatie. De teamvergaderingen zijn dan ook ideale momenten om medewerking te vragen om onze communicatiekanalen levendig te houden en om interne leermomenten m.b.t. communicatie te organiseren, bijvoorbeeld over huisstijlgebruik, verbindende communicatie, werken met Sharepoint. De overschakeling naar Office 365 en Sharepoint zal het ook makkelijker maken om op een overzichtelijke manier intern documenten te delen, er samen aan te werken en zo kennis te delen met elkaar.
- **Freelance medewerkers en vrijwilligers** zijn belangrijke interne stakeholders. In ons freelance- en vrijwilligersbeleid (p. 57 en p. 21) leggen we in detail uit hoe we met hen in overleg gaan en hoe we hen betrekken bij onze werking. Samengevat komt het er op neer dat ze via aparte nieuwsbrieven, ontmoetings- en leermomenten aan elkaar en aan onze organisatie verbonden worden, waaraan we ook leermomenten koppelen m.b.t. bijvoorbeeld externe communicatie. Daarnaast zetten we op geregelde tijdstippen via onze verschillende communicatiekanalen, zowel intern als extern, onze vrijwilligers en freelance medewerkers in de kijker door hun persoonlijke verhalen en motieven te delen.

2.4 KWALITEITSBELEID

We geloven in een flexibele en creatieve aanpak van kwaliteitsbevordering, die zich aanpast aan de voortdurend veranderende en soms onvoorspelbare processen, groepen en contexten binnen onze organisatie. We hanteren daarom een aantal heldere en gedragen uitgangspunten in het kader van ons kwaliteitsbeleid, die ons in staat stellen de kwaliteit van onze organisatie bewust en systematisch te monitoren en het gesprek hierover aan te gaan met interne en externe stakeholders.

Het is de cockpit die vanuit een helikopterzicht waakt over het kwaliteitsbeleid van VCOK als geheel. Dit vormt een vast agendapunt tijdens elk overleg, waardoor we systematisch en continu evalueren en indien

nodig bijsturen, in overleg met de betrokken deelwerking(en). Daarbij is de feedback en inbreng van het team, bestuursorgaan, freelancers, vrijwilligers, deelnemers en partners essentieel.

Hieronder beschrijven we de uitgangspunten van ons kwaliteitsbeleid, telkens gestoffeerd met een aantal voorbeelden die aangeven dat kritische reflectie en oplossingsgerichtheid centraal staan binnen VCOK.

Een missie- en waardengedreven organisatie: onze missie van gedeeld opvoeden en de daarbij horende waarden staan voortdurend centraal in alles wat we doen (zie ook 'Onze waarden', p. 16). We vinden het heel belangrijk om hier regelmatig het gesprek over aan te gaan met ons personeel, bestuur, vrijwilligers, freelancers en samenwerkingspartners, zodat we op één lijn zitten en er vanuit dezelfde principes vertrokken kan worden bij bijvoorbeeld het ontwikkelen van aanbod en het bereiken van onze doelgroep.

Hoe realiseren we dit?

- Onze personeelsleden komen tijdens hun werk met groepen ouders en (professionele) opvoeders geregeld kwesies tegen die hen uitdagen om een bepaalde positie in te nemen. Vaak gaat het om kwesies die nauw aansluiten bij de waarden van VCOK, bijvoorbeeld vrijwilligers geven aan te willen werken met kleurplaten tijdens een ouder-kind workshop, terwijl we zelf voorstander zijn van activiteiten die focussen op het proces, eerder dan het resultaat. Hoe ga je hier als medewerker mee om? Hoe geven we taal aan onze missie en waarden en hoe vertalen we dit naar onze houding als begeleider? Dit kwam ook als verbeterpunt naar voor uit onze zelfevaluatie. Tijdens de VCOK- weken gaan we het gesprek aan over deze kwesies vertrekkende vanuit de principes van 'deep democracy', waarbij we alle stemmen, met extra aandacht voor die van de minderheid, aanhoren en samen komen tot een gedragen besluit. Zo maken we als één team werk van gedragen waarden die de kwaliteit van ons aanbod onderbouwen.
- Tijdens het concretiseren van de structurele samenwerkingsovereenkomst met de Gezinsbond, in het kader van de nieuwe beleidsperiode 2026-2030, bespraken we allereerst de visie op opvoedings- en gezinsondersteuning van beide organisaties. Ook al werken we reeds vele jaren succesvol samen, toch vonden we het belangrijk om in overleg te gaan over een aantal fundamentele waarden zodat het gedeelde referentiekader helder werd. Enkel zo kunnen we komen tot kwaliteitsvol aanbod binnen een samenwerking die voor beide partijen comfortabel voelt.

Participatie en inspraak: we vinden betrokkenheid van onze doelgroep en stakeholders bij de werking en besluitvorming essentieel. Want ook dat is werken aan kwaliteitsbeleid: waakzaam zijn voor een inclusieve aanpak waarbij we vertrekken vanuit de noden en wensen van deze groepen.

Hoe realiseren we dit?

- Na elke activiteit die we organiseren vragen we systematisch aan onze deelnemers, begeleiders (zowel personeelsleden, vrijwilligers als freelancers) en partnerorganisaties om de activiteit te evalueren. Die evaluatie is inmiddels gedigitaliseerd, wat flexibeler en eenvoudiger werkt, en het ook makkelijker maakt om de resultaten te verzamelen en te verwerken. De werkpunten die naar boven komen uit deze evaluaties worden intern behandeld en opgevolgd, en indien nodig ook afgestemd met de betrokken begeleider en/of partner. Ook positieve resultaten of sterktes worden besproken en gedeeld. In de nieuwe beleidsperiode willen we extra inspanningen doen om de feedback, noden

en wensen van ouders te gaan capteren. We zullen in 2025 een aantal strategieën en formats verkennen en uittesten, zodat we hiermee in 2026 van start kunnen gaan. Hiermee komen we tegemoet aan het verbeterpunt uit onze zelfevaluatie (p. 26).

- Het opzetten en het uitvoeren van het beleidsplanningsproces gebeurde op een participatieve manier. Het team SCW vormde samen met de directeur en een delegatie van het bestuursorgaan het beleidsplanningsteam dat het hele proces uittekende en uitvoerde, waarbij er op regelmatige tijdstippen teruggekoppeld werd naar het hele team en het bestuur. Tijdens de gegevensverzameling namen we ruim de tijd om onze interne en externe stakeholders te bevragen, zowel via een online bevraging als fysieke gesprekken, wat ons in staat stelde om hun verwachtingen mee te verankeren in ons beleidsplan.

Verantwoordelijkheid en transparantie: VCOK vindt het belangrijk om helder en verantwoord te werken, waarbij er duidelijke communicatie is over ambities, resultaten en de inzet van middelen. Hierbij vormt ons doelstellingenkader, samen met onze kernpraktijken en acties, de leidraad. Door hierover regelmatig en transparant te communiceren, krijgen zowel interne als externe stakeholders een goed zicht op onze werking en hoe we de kwaliteit hiervan bewaken.

Hoe realiseren we dit?

- Binnen de deelwerking SCW worden alle activiteiten consequent gemonitord in een boordtabel. Deze gegevens verzamelen we zelf maar ook via onze partners, freelance medewerkers, deelnemers en vrijwilligers. Deze boordtabel stelt ons in staat om gegevens over de werking continu te kunnen raadplegen, opvolgen en van daaruit te consolideren of bij te sturen. Samen met het beleidsplan en het financieel kompas vormt de tabel de basis voor ons jaarverslag en jaarplan. Momenteel is het zo dat de jaarverslagen en jaarplannen interne documenten zijn die besproken worden binnen het team en het bestuursorgaan. In de nieuwe beleidsperiode willen we werk maken van het ruimer verspreiden van deze documenten bij relevante externe stakeholders om zo het verhaal van onze organisatie bekend te maken bij een ruimer publiek.
- Elk jaar in januari vullen zowel de deelwerking SCW, het bestuursorgaan als de cockpit onze zelfevaluatie in, voor de domeinen cockpit; beleid en bestuur; medewerkers; aanbod en doelgroep; kernpraktijken en processen; samenwerking; middelen en financiën; waardering; resultaten. Sinds 2022 gebruiken we hiervoor een aangepast model, dat flexibeler en meer op maat is van onze organisatie. Het model stelt ons in staat om voortgang te monitoren, verbetertrajecten uit te zetten en te borgen wat goed is. Het is ook een visueel model waardoor het ook bruikbaar is om te rapporteren over de werking (zie [bijlage 4](#)).
- Binnen een organisatie als VCOK is het niet altijd evident om de acties ten gronde op te volgen, zelfs niet op de periodieke overlegmomenten. Door in te zetten op de vernieuwing van onze software in 2026, namelijk de introductie van Sharepoint waar we via projectfiches de voortgang kunnen bijhouden, zullen we het eigenaarschap voor de acties kunnen versterken, maar ook de inhoudelijke en financiële opvolging stroomlijnen. We zijn ervan overtuigd dat deze informatica-uitbreiding een sterk ondersteunende functie zal hebben op het vlak van registratie en communicatie rond de uitvoering van het beleidsplan (zie ook 'Geplande investeringen', p. 70).

Een lerende organisatie: VCOK is een vormingscentrum en vindt permanent leren onontbeerlijk voor het werken aan kwaliteit. We streven naar doordachte verbetering door reflectie, evaluatie en opleiding. Dit houdt in dat zowel onze medewerkers als de werking zich blijven ontwikkelen en aanpassen aan nieuwe uitdagingen.

Hoe realiseren we dit?

- Elk personeelslid van VCOK krijgt de mogelijkheid om jaarlijks 38uur/VTE opleiding en vorming te volgen, die worden bijgehouden in een persoonlijke opleidingsrekening. Elke vorming wordt voorgelegd aan de directeur, waarbij een motivatie wordt gegeven over hoe het geleerde een meerwaarde is voor de job en de werking. Binnen de verschillende deelwerkingen en binnen het team wordt er regelmatig ruimte gemaakt om uit te wisselen over de opgedane kennis of vaardigheden en denken we samen na hoe deze verankerd kunnen worden binnen VCOK. Dit kwam ook als verbeterpunt naar voor uit onze zelfevaluatie.
- De voortgang van de uitvoering van ons beleidsplan SCW bewaken we en volgen we op via de PDCA-cirkel. Dit betekent dat we via het jaarplan en de daarin opgenomen acties, vastgelegde indicatoren en normen opvolgen welke acties uitgevoerd zijn, welke wel/niet geslaagd zijn en waarom, hoe we dit zullen behouden/verbeteren en hoe we dit documenteren en rapporteren. Dit is een cyclisch proces dat zich jaarlijks herhaalt en waaraan we ook de taakverdeling en onze begroting koppelen. Tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie wordt dit systeem opgevolgd, geëvalueerd en bijgestuurd indien nodig. We zijn ervan overtuigd dat we op deze manier kwaliteitsvol en impactgericht onze missie kunnen verwezenlijken.

2.5 DE TOEPASSING VAN DE PRINCIPES VAN GOED BESTUUR

Het bestuursorgaan van VCOK bestaat uit zeven bestuurders die gemiddeld zes keer op jaarbasis samenkomen. De samenstelling is divers in leeftijd en geslacht, maar nog eerder geënt op de oorspronkelijke bestaansredenen van VCOK: er is een grote expertise aanwezig vanuit het academische werkveld en vanuit de kinderopvangsector. Er is reeds een verrijking gebeurd door het aantrekken van een nieuwe bestuurder met expertise in de sociaal-culturele sector. Daarnaast hebben we een bestuurslid met expertise in financieel beheer en beleid en een bestuurslid dat expertise bezit vanuit de Jeugdzorg. Deze expertises reflecteren de huidige werking en noden.

De komende (beleids)periode moet er werk gemaakt worden van een verdere verbreding in de aanwezige expertise, zoals migratie, kansarmoede, maar ook marketing of commerciële expertise, zeker met het oog op de mogelijke vervanging van bepaalde bestuursleden. De rijkdom aan diverse profielen zou niet enkel onze sociaal-culturele deelwerking ten goede komen, maar voor de ganse werking een meerwaarde zijn.

Verder is het tijdens deze beleidsperiode ook een doelstelling om een actieve vrijwilligerswerking uit te bouwen. Het zal een verrijking zijn als een vertegenwoordiging uit deze groep ook in ons bestuursorgaan een engagement zou willen aangaan.

Om de voeling met de werkvloer te behouden, worden de verantwoordelijken van de deelwerkingen regelmatig uitgenodigd op een bestuurdersoverleg om de werking toe te lichten of om veranderingen te bespreken. Op deze manier wordt vanuit het bestuursorgaan ook actief meegewerkt aan een lange(re) termijnvisie voor de deelwerking en de organisatie. Anderzijds biedt dit een grote transparantie over de verschillende

deelwerkingen. Het bestuursorgaan houdt op deze wijze steeds de toets voor waarom en hoe iets uitgevoerd wordt in een deelwerking en welke effecten er zodoende beoogd worden.

Vanuit een omgekeerde beweging wordt het voltallige personeel op een teamvergadering (cf. vast agenda-punt) steeds uitgenodigd om thema's aan te brengen om verder te bespreken tijdens een bestuurdersoverleg.

Bij de opmaak van dit beleidsplan werd de vooropgestelde selectie aan doelen en acties, door het bestuur steeds tegen het licht van de visie, missie en waarden van de organisatie gehouden. Zo werd de eigenheid van onze organisatie in de doelen en acties steeds afgewogen – en waar nodig versterkt. We zijn er dan ook van overtuigd dat we vanuit de ruimere organisatie een rijk aanbod naar professionals in de kinderopvang verwezenlijken. Er is hierbij een mooie wisselwerking met ons aanbod in het sociaal-cultureel volwassenewerk, met name met de opgedane kennis kunnen we ouders en andere opvoedingsfiguren in hun vrije tijd gaan ondersteunen in (de vraagstellingen bij) hun opvoedend handelen. Anderzijds is er als het ware een feedback-lus waarbij we de ervaringen van ouders meenemen bij het ontwikkelen van tools voor professionals, zodat hun stem ook steeds vertegenwoordigd is als deelnemende partij in het kinderopvangaanbod.



3 FINANCIËEL DEEL

3.1 ALGEMENE TOELICHTING BIJ HET FINANCIËEL BELEID

FINANCIËLE UITDAGINGEN EN HET BELANG VAN MONITORING

VCOK staat de komende jaren voor een aantal interne en externe financiële uitdagingen:

- We haalden het al aan in het hoofdstuk over het personeelsbeleid (p. 53): in 2030 gaan twee medewerkers met pensioen. We willen hun kennis borgen binnen onze organisatie en omdat hun expertise aansluit bij de focus die we de komende jaren binnen de deelwerking SCW zullen nemen, o.a. het meer ondersteunen van groepen ouders en andere opvoeders en hen verbinden met elkaar, kiezen we ervoor om hen samen voor 0,7 VTE onder te brengen binnen deze deelwerking. Daarbij komt dat we het pakket van huidig medewerker Veerle willen uitbreiden van 0,6 VTE naar 0,8 VTE en ook onze communicatiemedewerker voor 0,2 VTE verankeren binnen de deelwerking SCW. Dit heeft uiteraard impact om onze meerjarenbegroting. Ook het feit dat we nog meer landelijk willen werken en onze vrijwilligerswerking sterker willen uitbouwen (cf de suggesties van de visitatiecommissie) stelt ons voor financiële uitdagingen. Hier gaan we dieper op p. 73, onder 'Toelichting bij de afstemming inhoudelijk en zakelijk beleid'.
- 
- Daarnaast zijn er ook externe uitdagingen waar we rekening mee dienen te houden binnen ons financieel beleid. We zijn als organisatie sterk afhankelijk van binnenkomende vragen van partners, die ons aanbod van activiteiten en trajecten inkopen en samen met ons organiseren. Veel van de sectoren waar VCOK mee samenwerkt, zijnde kinderopvang, culturele instellingen, het veld van de opvoedingsondersteuning maar ook het gevangeniswezen, staan op verschillende fronten onder druk, waardoor de organisatorische, mentale en/of financiële ruimte om met ons aanbod aan de slag te gaan steeds vaker ontbreekt.
 - Daarbij komt dat de stijgende levensduurte de voorbije jaren een grote impact heeft gehad op onze loonkosten en werkingsmiddelen. Deze evoluties dagen ons meer dan ooit uit om kosten en inkomsten secuur te monitoren, onze werking te herdenken, ons aanbod niet als vanzelfsprekend te nemen en continu te waken over inhoud, vorm en het financiële aspect van onze werking. De cockpit ziet het als een belangrijke, permanente opdracht om, in nauw overleg met het bestuursorgaan, te waken over een performant prijzenbeleid en financiële opvolging, waarbij steeds gezocht wordt naar een balans tussen flexibel en op maat werken, concurrentieel zijn en financieel gezond blijven.
 - Tegelijk is een denkoefening gestart met het bestuur om nieuwe doelgroepen en/of nieuwe vormen van (betalend) aanbod op te stellen en zo subsidieonafhankelijker te worden (zie ook hieronder bij 'Financieringsmix en inkomstenbronnen'). Het bestuur ziet bijvoorbeeld opportuniteiten in onderwijs en een divers aanbod aan betalende webinars die voor langere perioden consulteerbaar zullen zijn. Tevens wordt er nagedacht om een lidmaatschapsformule op ons vormingsaanbod uit te werken. De input vanuit het bestuur wordt verder geconcretiseerd in de cockpit en op team- of werkgroepvergaderingen.

GEPLANDE INVESTERINGEN

Binnen de deelwerking SCW plannen we komende jaren drie investeringen waarvoor we deels zullen putten uit de subsidies SCW en uit eigen middelen. Het zwaartepunt van deze investeringen ligt in 2026.

- **Investeren in ons informatica-systeem**

Momenteel werken we nog op een verouderde versie van Office (m.n. 2016) en een eigen server. Dit zorgt ervoor dat we een rijke en betrouwbare inventaris hebben van al onze documenten. Tegelijk is dit een kostelijk systeem wat betreft de technische ondersteuning, het onderhoud en de updates. De technische ondersteuning is niet aangepast aan de nieuwere vormen van (samen)werken. Onze SCW-werking is bij uitstek de werking die inzet op partnerschappen en gedeelde acties. Om vlot met externe partners te kunnen samenwerken, voorzien we in 2026 een overschakeling naar Office 365 en Sharepoint. Deze tools zullen ons tevens helpen om een gerichte opvolging van de acties en doelstellingen te doen, alsook om het financieel beleid eraan te koppelen. Deze investering helpt ons ook te werken aan ons kwaliteitsbeleid en kennismanagement, aangezien we (nieuwe) praktijken efficiënter kunnen documenteren, borgen en communiceren. Voor de andere deelwerking zal enkel een overstap naar het nieuwe Officepakket relevant zijn, alsook de Sharepoint-pagina als intradesk en communicatiemiddel.

→ **Investering van 25.000 euro in 2026**

- **Investeren in onze informatica-middelen**

Om performant de vooraf beschreven systemen te benutten dienen onze laptops aangepast te worden. We plannen doorheen de ganse beleidsperiode ook de aankoop van nieuwe laptops voor de medewerkers van de deelwerking SCW. De eerste schijf zal samenhangen met de introductie van het Sharepoint-systeem, zodat de implementatie vlot kan verlopen. Personeelsleden die hier sterk mee aan de slag zullen gaan, zullen als eerste de nieuwe laptops moeten krijgen. Daarna zullen we in volgende schijven de andere medewerkers van de deelwerking SCW voorzien van de nodige laptops.

→ **Investering van 3.000 euro per jaar in 2026, 2027, 2028 en 2029**

- **Investeren in audiovisueel materiaal**

Gezien het groeiende belang van en de toenemende vraag naar andere vormen van geïnformeerd worden, zetten we deze beleidsperiode sterker dan voorheen in op een aanbod aan webinars en het delen van online informatie. Dit vraagt een investering in nieuw materiaal, zoals onder andere een (webinar)camera, microfoons en belichting. Dit stelt ons in staat om de kwaliteit van ons online aanbod, en dus ook onze uitstraling en relevantie, te verbeteren. Daarnaast kunnen we zo ook onze digitale communicatie een upgrade geven omdat we meer zullen inzetten op video om verhalen en standpunten naar buiten te brengen, zoals we ook in onze doelen vooropstellen (OD 2.3, p. 44 en OD 4.2, p. 47).

→ **Investering van 6.000 euro in 2026**

FINANCIERINGSMIX EN INKOMSTENBRONNEN

In 2023 kwam circa 61% van onze inkomsten uit subsidies, meer bepaald uit het decreet sociaal-culturele volwassenenwerk. 7% van onze inkomsten haalden we uit betaalde opdrachten. In de nieuwe beleidsperiode starten we de eerste twee jaren met een verhouding van 83% uit subsidies en 5% uit betaalde op-

drachten. Na deze investeringsperiode willen we tegen 2028 komen tot een verhouding van 82% subsidies en 8% eigen inkomsten. Gezien de samenwerking met de Gezinsbond nog niet in een concreet financieel plan is gefinaliseerd, zijn we van mening dat het aandeel eigen inkomsten via betaalde opdrachten een onderschatting is. Evenzo voor de nieuwe praktijken die we in de nieuwe beleidsperiode zullen ontwikkelen. Ook hier bouwden we een zekere financiële terughoudendheid in. Die betaalde opdrachten zijn op te delen in twee categorieën, afhankelijk van het doelpubliek:

- We worden ingeschakeld om activiteiten en projecten met **groepen ouders** te ondersteunen. Partners, zoals Huizen van het Kind, betalen ons hiervoor. Het gaat dan bijvoorbeeld om onze creatieve ouder-kind workshops, onze interactieve vormingen over opvoedingsthema's, langere participatieve trajecten als Ouders als Onderzoekers. In de nieuwe beleidsperiode plannen we binnen al onze strategische doelen op deze manier middelen te generen.
- We worden gevraagd om onze expertise te delen en **intermediairs van organisaties**, zoals personeelsleden en vrijwilligers, te coachen. Deze organisaties betalen ons hiervoor. Het gaat steeds om een minderheid van onze opdrachten, meer bepaald m.b.t. de thema's cultuurparticipatie voor gezinnen met heel jonge kinderen (SD 2) en ouderschapsbeleving in niet evidente contexten (SD 4). We waken erover dat de resultaten van onze ondersteuning altijd rechtstreekse en positieve gevolgen hebben voor gezinnen in de vrije tijd.

VCOK heeft geen leden of lokale groepen wat maakt dat we geen inkomsten halen uit lidgelden of andere bijdrages van een achterban. Aangezien we onze werking voor een groot deel ontplooiën met gemeenschapsgeld en dus aan maatschappelijke dienstverlening doen, kiezen we er consequent voor om zo laagdrempelig mogelijk te werken als we rechtstreeks aanbod voor ouders ontwikkelen en organiseren, zoals bijvoorbeeld onze webinars.

3.2 TOELICHTING BIJ DE FINANCIËLE KERNGEGEVENS EN CIJFERS IN HET SJABLOON VAN DE MEERJARENBEGROTING

VCOK streeft als organisatie steeds naar een begroting in evenwicht, zo ook binnen de deelwerking SCW. De vzw kende in 2022 een sterke groei in personeel door een nieuwe gesubsidieerde opdracht binnen het Mentees-samenwerkingsverband. Deze stond in het teken van de pedagogische ondersteuning naar aanleiding van de crisis in de kinderopvang. We merken in 2024 dat deze ondersteuning haar vruchten afwerpt, en de portefeuille aan subsidieerbare voorzieningen slinkt. Dit zal de komende jaren een impact hebben op de personeelsbezetting in de vzw.

Anderzijds merken we dat er binnen de sector van de kinderopvang nog steeds weinig ruimte is – zowel financieel als in tijdsbestek – om in te zetten op een VTO-beleid. De effecten daarvan voelen we binnen onze deelwerking PROF, via de terugvallende inkomsten uit vormingen en opleidingen. In 2024 zetten we de beweging in om het vormingsaanbod te hertekenen, zodat het terug meer aansluit op de noden en behoeften, maar vooral ook op de mogelijkheden van de sector.

Tot slot merken we dat de loonkost in de voorbije jaren sterk gestegen is door de algemene levensduurte en de verschillende indexeringen. Ook andere secundaire kosten – huur, water en elektriciteit, verwarming, ... - nemen een steeds grotere hap uit de begrotingen.

3.3 TOELICHTING BIJ DE MEERJARENBEGROTING

Het opmaken van de meerjarenbegroting, het financieel kompas en de afstemming tussen het inhoudelijk en zakelijk deel van onze werking is een doordacht proces geweest, waaraan het team SCW en de directeur nauw samenwerkten, in overleg met de cockpit en het bestuursorgaan. Ook de monitoring en bijsturing gebeurt op vaste tijdstippen. We lichten hieronder de belangrijkste uitgangspunten en opvallendste evoluties uit onze meerjarenbegroting toe:

- De personeelskosten blijven doorheen de beleidsperiode vrij stabiel maar stijgen wel in vergelijking met de huidige beleidsperiode. We voorzien sowieso jaarlijks een indexering van 2% van de personeelskosten en nemen ook de anciënniteitsgroei mee, met name 2% per jaar. Achter deze cijfers zitten echter wel een aantal doordachte redeneringen en verschuivingen waar we nu al van op de hoogte zijn:
 - Medewerkers Jef en Ellie gaan beiden in de loop van 2030 op pensioen en zullen vanaf 2031 opgevolgd worden door minimaal een 50% VTE met maximaal 3 jaar anciënniteit binnen barema B1c van PC 329.01.
 - We maakten bij elk SD heel bewuste keuzes om de inhoudelijke personeelsleden in te schakelen op basis van hun expertise, talenten en betrokkenheid op de thema's binnen ons doelstellingskader (zie ook 'Impact van beleidskeuzes op ons personeelsbeleid', p. 52):

	SD 1 (1,22 VTE)	SD 2 (0,70 VTE)	SD 3 (0,65 VTE)	SD 4 (0,85 VTE)
Ellen	X	X	X	X
Ellie	X	X		
Jef			X	X
Sofie DS	X	X	X	X
Sofie V	X	X	X	X
Veerle	X	X	X	X

- Op het niveau van de totale vzw heerst er momenteel nog grote onduidelijkheid over de continuïteit en de grootteorde van de subsidies voor de deelwerking PROF, afdeling ondersteuning, binnen de samenwerkingsovereenkomst met Mentos. We voorzien voorlopig een daling in deze subsidiestroom, wat een negatieve impact zal hebben op de inkomsten uit de Sociale Maribel die binnen het beleidsplan SCW vervat zitten.
- Al onze uitgaven indexeren we jaarlijks met 2%, onze inkomsten met 1,6%.
- We leggen geen reserves aan met de subsidies SCW. De algemene vergadering van 14 maart 2024 besliste om, in geval van winst, jaarlijks maximaal 10% van de totale loonmassa van de vzw aan te wenden om toe te voegen aan het bestemd fonds voor sociaal passief.

- Aangezien de meerjarenbegroting opgemaakt is op basis van de te verwezenlijken acties, is het een fluctuerende geheel. Het gevraagde subsidiebedrag laten we bewust dwars door de toppen en dalen in de schommelingen snijden. De kleine overschotten die we zo in de eerste twee werkingsjaren opbouwen, zetten we doelbewust in om het tekort in het derde werkingsjaar te gaan opvangen.

3.4 TOELICHTING BIJ DE AFSTEMMING INHOUDELIJK EN ZAKELIJK BELEID

In de tabel hieronder brengen we de voorziene werkingsmiddelen en personeelsinzet die gekoppeld zijn aan ons doelstellingenkader samen en voegen daarbij de algemene (overhead)kosten, zoals o.a. ondersteunend personeel en investeringen.

	Inhoudelijke werkingsmiddelen	Inhoudelijke personeelsinzet	Onderst. personeelsinzet, overhead en investeringen
2026	€ 74.750,00	€ 333.195,25	€ 61.084,98
2027	€ 74.518,00	€ 343.178,65	€ 62.946,90
2028	€ 88.184,28	€ 354.357,01	€ 67.148,57
2029	€ 79.871,77	€ 365.932,15	€ 57.410,69
2030	€ 77.761,20	€ 377.918,93	€ 56.951,44

- De voorbije beleidsperiode zijn er grote inspanningen gebeurd om de deelwerking SCW meer te verankeren in de ruimere werking van VCOK. Dit heeft tot gevolg dat ook enkele ondersteunende activiteiten van VCOK, zoals bijvoorbeeld de communicatiemedewerker, de financieel-administratief medewerker en de logistiek medewerker, ook steeds meer taken vervulden in het kader van de deelwerking SCW. Deze loonkosten (pro rata) werden in de huidige beleidsperiode 2021-2025 niet meegerekend. Anderzijds werden er in de deze beleidsperiode, voor de medewerkers die toegewezen zijn aan de deelwerking SCW, enkel de rechtstreekse bezoldiging en voordelen opgenomen in de begroting, en niet de volledige loonkost als werkgever. Hier hebben we in het nieuwe beleidsplan correcties op uitgevoerd. Tot slot komen er twee inhoudelijke medewerkers, goed voor samen



0,7 VTE, bij de deelwerking om hun expertise in te zetten in de nieuwe doelstellingen en zal ook de tewerkstellingsbreuk van huidig medewerker Veerle stijgen van 0,6 VTE naar 0,8 VTE. Dit in navolging van de suggestie van de visitatiecommissie om onze werking landelijker te ontplooiën met de ondersteuning van vrijwilligers.

- Onze communicatiemedewerker schakelen we, in tegenstelling tot de huidige beleidsperiode, in binnen alle strategische doelen en dit voor 0,2 VTE in totaal. Op die manier voorzien we personeelsmiddelen om de resultaten van onze acties en praktijken, via onder andere verhalen en getuigenissen, te capteren en te communiceren met de buitenwereld. Zij gaat binnen al onze doelen ook op zoek naar de gepaste communicatieacties en -formats.
- Naast de loonkosten van de ondersteunende medewerkers worden ook de andere overheadkosten pro rata versleuteld over de verschillende deelwerkingen.
- Binnen de meerjarenbegroting voor de deelwerking SCW, zie je in de eerste periode (2026 en 2027) een investering in het opbouwen van nieuwe praktijken en visie, alsook in de uitbouw van een vrijwilligerswerking en het ondersteunen van onze vrijwilligers, door een grotere SCW-ploeg. Dit vertaalt zich in hogere personeels- en werkingskosten en minder inkomsten. In de tweede helft van de

beleidsperiode (vanaf 2028) willen we deze inspanningen verzilveren door meer praktijken en activiteiten te gaan aanbieden, ook met vrijwilligers, om zo onze landelijke relevantie en uitstraling te gaan vergroten. Zo blijft het eigenaarschap van de ontwikkelde praktijken meer binnen ons eigen bereik. Dit vertaalt zich in hogere inkomsten.

- Doordat de nadruk in de voorbije beleidsperiode eerder lag in het ondersteunen en coachen van (vrijwilligers van) andere organisaties die een activiteitenaanbod naar de doelgroep uitvoeren, hebben we relatief weinig kosten in werkingsmiddelen moeten maken. We volgen de suggestie van de visitatiecommissie om meer in te zetten op eigen activiteiten, onder andere uitgevoerd door vrijwilligers, waardoor het eigenaarschap van onze praktijken meer bij ons blijft. Dit heeft als gevolg dat we sterker zullen moeten investeren in de uitbouw van een vrijwilligerswerking en van een eigen reserve aan activiteitenmateriaal. We hebben dan ook bij elk OD weloverwogen nagedacht en keuzes gemaakt op vlak van toegekende werkingsmiddelen op actieniveau, zoals duidelijk wordt in het [financieel kompas](#).
- In 2028 plannen we meer uitgaven omdat we dat jaar toewerken naar een sensibiliserend evenement voor (vrijwillige) ondersteuners van gezinnen in niet evidente contexten (SD 4), samen met Jonge Helden. Eenzelfde plan hebben we voor het thema cultuurparticipatie voor gezinnen met heel jonge kinderen (SD 2) in 2029.
- Zoals eerder gezegd behouden we een zekere gereserveerdheid wat betreft de inschatting van de inkomsten uit activiteiten. Enerzijds moeten enkele samenwerkingen nog verder geconcretiseerd worden (cf supra). Tegelijk zorgt het sociaaleconomisch klimaat van vandaag er ook voor dat er steeds minder ingezet wordt (duurdere) vormings- of activiteitensessies – dit zowel vanuit een particulier oogpunt, als zeker vanuit een professioneel oogpunt. We verwachten met een aangepast en/of nieuw aanbod wel terug een opening in deze markt te vinden, wat zich kan vertalen in meer inkomsten. Begrotingsgewijs durven we dat op dit moment nog niet te ruim gaan inbedden.

3.5 TOELICHTING BIJ HET GEVRAAGD SUBSIDIEBEDRAG

Het subsidiebedrag dat we vragen bedraagt in 2026 **367.000 euro** (daarna wordt het jaarlijks geïndexeerd aan 1,6%). Dit is bijna een verdubbeling van het bedrag dat we vandaag ontvangen, meer bepaald 189.072,87 euro in 2024. Deze meervraag is het gevolg van enerzijds (meer) realistisch en anderzijds ambitieus begroten om zo onze missie van gedeeld opvoeden te kunnen realiseren, waarbij we rekening houden met de adviezen van de visitatiecommissie. Zoals we hierboven al toelichtten komt de meervraag voort uit een aantal bewuste en doordachte keuzes die maken dat de deelwerking SCW van VCOK in de nieuwe beleidsperiode haar werking op een performante en relevante manier kan uitbouwen en versterken. Samen-gevat stelt het gevraagd subsidiebedrag ons in staat om:

- Onze werking landelijker te ontplooiën omdat we enerzijds bijkomende inhoudelijk personeelsleden kunnen inschakelen binnen de deelwerking SCW en anderzijds sterke bondgenootschappen kunnen uitbouwen, zoals met de Gezinsbond;
- Onze vrijwilligerswerking verder uit te bouwen en te verstevigen wat ons in staat stelt om samen met onze vrijwilligers nieuwe praktijken te ontwikkelen die door hen begeleid worden, waardoor we meer ouders zullen bereiken op meer plaatsen in Vlaanderen en Brussel;

- Onze resultaten, thema's en verhalen te delen met een ruimer publiek en zo onze missie van gedeeld opvoeden te realiseren en de samenleving te informeren en te sensibiliseren, waarbij we extra inspanningen doen om vergeten groepen ouders een stem geven;
- Onze praktijken te versterken aangezien we ook werkmiddelen ter beschikking hebben die ons in staat stellen duurzame concepten te ontwikkelen waarmee we samenlevingsvraagstukken over opvoeden zichtbaar en bespreekbaar maken;
- Nieuwe thema's en contexten te verkennen (zoals meertaligheid, transitiehuizen en opvangcentra) en de ons gekende thema's verder te kunnen uitdiepen (denk maar aan cultuurparticipatie, het verbinden van ouders en andere opvoeders) waardoor we samen met gezinnen en andere spelers in de samenleving ons leidmotief 'It takes a village to raise a child' waarmaken.
- Een waardevolle return te leveren aan enerzijds ouders, in de vorm van verbindend en participatief aanbod, en anderzijds aan de samenleving, door via concrete praktijken voor de gemeenschap van opvoeders te werken aan een pedagogische 'civil society' waar het opvoeden van kinderen meer gedeeld wordt.

De begroting is tot op actieniveau uitgesplitst. Dit geeft het voordeel om de acties onder de doelstellingen waar nodig te hertekenen of te elimineren, bijvoorbeeld wegens niet haalbaar, wegens geen voldoende financiering,... Evenwel, zoals eerder vermeld, hebben we voor de nieuwe beleidsperiode een adequatere berekening van de totale loonkost van de personeelsleden opgemaakt. Een groot deel van subsidies die we graag ontvangen beslaat nog steeds de loonkost – zonder dewelke de volledige opstart van de deelwerking SCW moeilijk (tot onmogelijk) wordt.



4 DE INVULLING VAN DE BEOORDELINGSCRITERIA

1. De invulling van de missie en de visie van de sociaal-culturele volwassenorganisatie en de inpasbaarheid ervan binnen de doelen.

In onze missie, die we onderstrepen met het leidmotief 'It takes a village to raise a child', benadrukken we dat opvoeding niet louter de taak is van ouders, maar een collectieve en gedeelde ambitie, waarin de bredere samenleving een essentiële rol speelt.

In de visie van de deelwerking SCW verbeelden we hoe we deze missie de komende beleidsperiode zullen realiseren, het is ons beeld op de toekomst. We geloven in:

- Het creëren van een veilige context waar ouders, kinderen en andere opvoeders elkaar kunnen ontmoeten, informele contacten kunnen leggen en ervaringen m.b.t. opvoeden kunnen delen;
- We overstijgen het ontmoeten en stimuleren actief de dialoog tussen ouders onderling en tussen ouders en een ruime groep van andere opvoeders. Want zo ontstaan wederzijdse erkenning en begrip en kan het sociaal netwerk van ouders groter en sterker worden;
- Het sensibiliseren van burgers en beleidsmakers door getuigenissen en bekommernissen m.b.t. opvoeding naar buiten te brengen en zo opvoedingsvraagstukken bespreekbaar te maken.

Om dit te verwezenlijken zetten we de komende jaren binnen de deelwerking SCW in op een aantal thema's:

- Geïndividualiseerd ouderschap tegengaan door het ontwikkelen van laagdrempelige en toegankelijke activiteiten waarbinnen het socialiseren van opvoeding en ouderschap centraal staat;
- De toegang tot en participatie aan kunst en cultuur voor gezinnen met heel jonge kinderen (0-4 jaar) bevorderen door aanbod te ontwikkelen voor gezinnen en intermediairs van culturele instellingen en hun ervaringen te delen met de buitenwereld;
- De kennis en dialoog over meertaligheid en meertalig opvoeden vergroten door samen met meertalige gezinnen praktijken te ontwikkelen die vertrekken vanuit hun noden;
- Ouderschapsbeleving in niet evidente contexten zoals een gevangenis, transitiehuis of opvangcentrum, te ondersteunen en bespreekbaar te maken door aanbod te ontwikkelen voor gezinnen op die plekken en hun verhalen naar buiten te brengen.

Naast onze missie en visie hanteren we ook een set van waarden en werkingsprincipes, die door alle interne stakeholders onderschreven worden en de basis vormen van alles wat we doen, van het ontwikkelen van aanbod tot het aangaan van samenwerkingen. Concreet gaat het om:

- We vertrekken vanuit een zorgzame houding die veiligheid creëert waardoor er vertrouwen kan ontstaan;
- We bieden maatwerk dat emancipeert en zelfreflectie stimuleert;
- We voeren de democratische en solidaire dialoog over gedeeld opvoeden;
- Onze groepsprocessen zijn altijd participatief en gericht op een sterke beleving van verbondenheid binnen de groep;
- We ontwikkelen inclusief aanbod waarin we verschillen tussen mensen als interessant en positief benaderen en waarbij we vergeten groepen een stem geven;

- Duurzaam denken en handelen staan centraal binnen onze werking, zowel inhoudelijk als organisatorisch;
- We werken aan gedeeld burgerschap en het tot publieke zaak maken van gedeelde samenlevingsvraagstukken m.b.t. opvoeding;
- Netwerkvorming en bruggen bouwen met andere organisaties en sectoren zijn voor ons essentieel.

VCOK is een missie- en waardengedreven organisatie: onze missie, visie en waarden zijn doorleefde en richtinggevende werkinstrumenten die actief worden ingezet om onze werking aan te toetsen en onze kwaliteit te verbeteren (zie ook 'Een missie- en waardengedreven organisatie' onder Kwaliteitsbeleid, p. 64).

De missie, visie en waarden van VCOK sluiten naadloos aan bij de doelen van het decreet dat gericht is op het versterken van een duurzame, inclusieve, nietgesegregeerde, solidaire en democratische samenleving, want:

- VCOK zet zich in voor een samenleving waarin opvoeding een gedeelde verantwoordelijkheid is, waarbij zowel ouders als de bredere samenleving betrokken zijn. Dit sluit aan bij het doel van het decreet om de civiele samenleving te versterken en gedeelde samenlevingsvraagstukken tot een publieke zaak te maken.
- VCOK streeft naar een inclusieve benadering waarin alle ouders, ongeacht hun achtergrond of omstandigheden, kunnen participeren en ondersteund worden. Dit weerspiegelt de kern van het decreet om segregatie te vermijden en inclusie te bevorderen.
- Door het creëren van veilige en laagdrempelige ontmoetingsplekken stimuleert VCOK de dialoog en solidariteit tussen ouders en andere opvoeders, wat bijdraagt aan een sterker sociaal weefsel.
- De waarden van VCOK, zoals het bevorderen van een democratische dialoog en het omarmen van diversiteit, zijn essentieel voor de emancipatie van zowel individuen als groepen. Deze nadruk op participatie en kritische reflectie draagt bij aan gedeeld burgerschap, een van de pijlers van het decreet.
- Daarnaast neemt VCOK de rol van bruggenbouwer op door samen te werken met diverse partners en netwerken om culturele en maatschappelijke drempels te verlagen en inclusieve praktijken te stimuleren. Deze samenwerkingen versterken de civiele samenleving, wat centraal staat in de doelstellingen van het decreet.
- Door verhalen van ouders en gezinnen naar buiten te brengen en beleidsmakers te sensibiliseren, maakt VCOK opvoedingsvraagstukken zichtbaar en bespreekbaar, wat bijdraagt aan het publieke debat. Zo wordt opvoeding niet alleen een privékwestie, maar een maatschappelijke verantwoordelijkheid, in lijn met de visie van het decreet om gedeelde vraagstukken als publieke zaak te beschouwen.

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

In onze contextanalyse kwamen we tot vijf maatschappelijke ontwikkelingen die voor VCOK actueel en relevant zijn. Die hebben we aangegrepen als beleidsuitdagingen om daadwerkelijk een werking rond te ontplooiën. Deze uitdagingen vertaalden we in vier strategische doelen. We geven hieronder een synthese van deze maatschappelijke ontwikkelingen, hoe we ons hiertoe positioneren, met het oog op onze missie en

visie. Voor de volledigheid geven we ook twee bijkomende actuele ontwikkelingen mee en hoe we ons hiertoe positioneren.

- Uit onderzoek blijkt dat veel ouders opvoeden als een positief gegeven ervaren maar tegelijkertijd ook met twijfels zitten, waarvoor ze steun zoeken, voornamelijk in hun **informeel netwerk**. Vanuit onze missie van gedeeld opvoeden willen we een positief verhaal over opvoeding brengen en ondersteunen, waarbij ook plaats is om uitdagingen en onzekerheden met elkaar te delen en hierover in gesprek te gaan. Daarom dragen we via SD 1 bij aan een goed uitgebouwd ondersteunend aanbod, waar verbinding, reflectie en uitwisseling centraal staan.
- Tussen de 20 en 25% van de ouders ervaren opvoeden als emotioneel en fysiek uitputtend en belastend. Een op de twaalf van de Belgische ouders lijdt aan een parentale burn-out. Ouders ervaren het opvoeden van hun kinderen vaak als een individuele zaak en hebben het gevoel er alleen voor te staan. Bij VCOK willen we het gesprek hierover binnen de gemeenschap van opvoeders voeden en stimuleren, waardoor er een **lerende gemeenschap** ontstaat waarbinnen opvoeding genormaliseerd wordt. Dit verankeren we in SD 1.
- **Kunst- en cultuurparticipatie** is een basisrecht, ook voor de allerjongste kinderen en hun gezin. Toch is het aanbod voor en de kennis over het werken met gezinnen met heel jonge kinderen nog zeer beperkt. Ook krijgt de grote sociale kloof inzake cultuurparticipatie al op zeer jonge leeftijd vorm. In onze missie en visie stellen we het belang van verbinding en ouderschapsbeleving centraal. Dit doen we onder andere door het opzetten van toegankelijke culturele praktijken in een veilige context waar ouders, kinderen en andere opvoeders elkaar kunnen ontmoeten en samen verbindende momenten kunnen beleven. Daarom vinden we het belangrijk om ook in de nieuwe beleidsperiode in te zetten op dit thema, meer bepaald binnen SD 2.
- Enerzijds nemen diversiteit en meertaligheid toe binnen onze samenleving. In 2021 werd bij 29,4% van de geboortes thuis niet Nederlands maar een andere taal gesproken tussen moeder en kind. Anderzijds heerst er vaak, ook in Vlaanderen, een eentalige focus. Vanuit onze missie, visie en waarden streven we naar een solidaire en inclusieve samenleving waarin alle ouders, dus ook meertalige gezinnen, het onvoorwaardelijk recht hebben om hun ouderschap te beleven en wezenlijk te participeren aan de samenleving. Deze maatschappelijke ontwikkeling namen we mee in SD 3, waarin we met betrokkenheid en inspraak van meertalige ouders, vertrekkende vanuit hun noden, de pedagogische dialoog over **meertaligheid en meertalig opvoeden** op gang brengen.
- **Gezinnen die opvoeden vanuit niet evidente contexten** – zoals families in opvangcentra en gedetineerde ouders en hun kinderen – vormen een groep van kwetsbare gezinnen die vaak ongezien blijft en verstoken is van laagdrempelig aanbod. Omdat we er in geloven dat ook deze ouders baat hebben bij het actief beleven van hun ouderschap, ontwikkelen we binnen VCOK toegankelijke activiteiten voor deze groep. Dit nemen we op in SD 4. Vanuit onze missie vinden we dit meer dan ooit belangrijk om dit te blijven doen, zeker ook omdat steeds meer organisaties hun aanbod en ondersteuning voor deze gezinnen afbouwen of stopzetten.
- Vanaf eind 2020 werd Vlaanderen opgeschrikt door **dramatische gebeurtenissen in de kinderopvang**: ongelukken en crisissen volgden elkaar op. Eindelijk kwam er het besef dat kwaliteit belangrijk is en dat de norm van acht à negen kinderen per begeleider echt te veel is. Vanuit de Vlaamse

overheid werd er dan ook werk gemaakt van een nieuw beleidskader, dat momenteel wordt uitgerold. VCOK is sinds haar ontstaan pleitbezorger van kwaliteit binnen de kinderopvang, waarbij we, vanuit onze missie van gedeeld opvoeden, zowel inzetten op het ondersteunen van professionals in de sector (binnen de deelwerking PROF) als op het mee uitdragen van de stem van ouders over dit onderwerp (binnen de deelwerking SCW). In het nieuwe beleidsplan hebben we ervoor gekozen deze ontwikkeling niet in een apart doel op te nemen omdat we nu eenmaal keuzes moeten maken. Via OD 1.3, waarin we werken aan een lerende gemeenschap van ouders en andere opvoeders en meer bepaald via onze kernpraktijk Ouders als Onderzoekers, hebben we wel permanent oog voor opportuniteiten om met groepen van ouders te werken rond dit thema.

- **Bewustwording rond ecologie en duurzaamheid** leeft steeds meer bij (sommige) ouders en andere spelers in de samenleving. Men gaat vaker op zoek naar ecologische alternatieven, zoals bijvoorbeeld wasbare luiers, alternatief speelgoed, uitlenen van materiaal bij babytheken en spelotheken,... Ook tweedehands speelgoed en kledij zijn in trek bij gezinnen. Binnen VCOK kijken we op een duurzame manier naar materiaalgebruik: bij het uitwerken van aanbod, zoals bijvoorbeeld onze creatieve ouder-kind workshops, maken we zoveel mogelijk gebruik van gerecupereerde en natuurlijke materialen. Dit dragen we ook actief uit naar onze deelnemers en partners, als een basisprincipe dat in ons DNA en onze waarden vervat zit.

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

Hieronder expliciteren we de relatie tussen onze strategische en operationele doelen en de maatschappelijke uitdagingen waarop we willen inzetten:

1. Uit onderzoek blijkt dat een vierde van de ouders opvoeden als uitputtend ervaart; 70% maakt zich geregeld zorgen over hun opvoedingstaken. Het toenemende aantal ouderlijke burn-outs en gevoelens van sociaal isolement zijn het gevolg van de individualisering van opvoedingsverantwoordelijkheden. Zelfzorg en opvoedingsondersteuning, die vaak sterk op het individu gericht zijn, versterken deze tendens. VCOK ziet het als haar opdracht om ouderschap te 'socialiseren' en opvoeden weer als een gedeelde maatschappelijke verantwoordelijkheid te beschouwen. We willen daarom veilige ontmoetingsplekken creëren waar ouders hun onzekerheden kunnen delen en hun sociaal netwerk kunnen vergroten.

Dit leidt tot **SD 1: Ouders zijn geïnformeerd over en vinden hun weg naar laagdrempelige initiatieven waar ouderschap en opvoeding gedeeld en genormaliseerd worden, waardoor het sociaal netwerk van ouders vergroot**. Deze doelstelling maken we waar via drie sporen:

- We gaan een strategische samenwerking aan met de Gezinsbond en ontwikkelen gezamenlijk aanbod waarmee we samen naar buiten komen (OD 1.1);
 - We ondersteunen vrijwilligers in het begeleiden van laagdrempelige activiteiten waarbij ontmoeting en het vergroten van het sociaal netwerk centraal staan (OD 1.2);
 - We werken aan een lerende gemeenschap van ouders en andere opvoeders waarbij de focus ligt op uitwisseling en reflectie over opvoeding (OD 1.3).
2. We zien het als onze opdracht om culturele instellingen te betrekken bij de opvoeding van kinderen, omdat toegang tot cultuur een basisrecht is voor elk kind. Uit onze contextanalyse blijkt dat het culturele aanbod voor gezinnen met jonge kinderen beperkt is, vooral voor kwetsbare gezinnen. Daarnaast zien

we dat kennis over het werken met deze doelgroep ontbreekt en dat cultuurparticipatie vaak voorbehouden blijft voor gezinnen met een hogere sociaaleconomische status. Om dit te veranderen, ontwikkelen en organiseren we toegankelijk aanbod en gaan we hiermee outreachend te werk. Bovendien willen we culturele instellingen, beleidsmakers en de samenleving sensibiliseren over het belang van cultuurparticipatie voor jonge kinderen.

Dit alles leidt tot **SD 2: Gezinnen met heel jonge kinderen (0-4 jaar) zijn geïnformeerd over en participeren aan kwalitatief en toegankelijk cultureel aanbod**. Deze doelstelling willen we verwezenlijken door drie wegen te bewandelen:

- We ontwikkelen, samen met onze vrijwilligers, outreachend aanbod dat we brengen op plekken waar ouders komen (OD 2.1);
- We ondersteunen intermediairs in culturele instellingen bij het ontwikkelen van aanbod (OD 2.2);
- We brengen de verhalen en ervaringen van gezinnen en intermediairs naar buiten en trachten zo beleidsmakers en burgers te sensibiliseren over het thema (OD 2.3).

3. De toenemende taaldiversiteit in Vlaanderen zorgt voor veel meningen over meertalig opvoeden en het belang van thuistaal, maar een fundamentele dialoog hierover ontbreekt. Zowel meertalige ouders als professionals ervaren uitdagingen en onzekerheden maar gaan hierover nauwelijks in gesprek vanwege een gebrek aan feitelijke informatie en angst om verkeerd begrepen te worden. Hierdoor blijven veronderstellingen bestaan zonder dat deze worden besproken of bevestigd. Vanuit onze missie streven we naar een samenleving waarin alle ouders, ook meertalige, het recht hebben om hun ouderschap te beleven en te participeren. In de nieuwe beleidsperiode willen we samen met meertalige gezinnen werkbare concepten ontwikkelen om de dialoog over meertaligheid en meertalig opvoeden te versterken.

Deze uitdaging vertaalden we in **SD 3: Met betrokkenheid en inspraak van meertalige ouders is de pedagogische dialoog over meertaligheid en meertalig opvoeden op gang gebracht**. Deze doelstelling maken we waar via twee sporen:

- Omdat dit een nieuw thema is voor VCOK vinden we het belangrijk om in een eerste fase, samen met relevante stakeholders, een visie te ontwikkelen over meertaligheid en meertalig opvoeden (OD 3.1);
- Zodra die visie er is werken we, samen met meertalige gezinnen, een labopraktijk uit die de dialoog over dit thema voedt en op gang brengt (OD 3.2).

4. De afgelopen jaren heeft VCOK sterk ingezet op het ondersteunen van ouders in detentie en hun kinderen, met de overtuiging dat ook zij recht hebben op het actief beleven van hun ouderschap. In België hebben naar schatting de helft van de 12.000 gedetineerden minstens één minderjarig kind. Onderzoek toont aan dat het versterken van de band tussen kind en gedetineerde ouder de kans op recidive vermindert en re-integratie bevordert. Toch zien we dat initiatieven rond ouderschap in detentie worden afgebouwd, wat ons zorgen baart. VCOK beschouwt het daarom als haar maatschappelijke taak om ouderschapsbeleving in moeilijke contexten te blijven ondersteunen, in gevangenissen maar ook in transitiehuizen en opvangcentra. Daarnaast willen we deze gezinnen zichtbaarder maken en hun verhalen delen om zowel beleidsmakers als burgers te sensibiliseren over het recht op ouderschap, ongeacht de omstandigheden.

Dit resulteert in **SD 4: Ouders die verblijven op plekken waar het beleven van hun ouderschap niet evident is, zoals een gevangenis, transitiehuis of opvangcentrum, zijn geïnformeerd over en vinden hun weg naar laagdrempelig en toegankelijk aanbod dat hen in staat stelt hun ouderschap actief te beleven.** Deze doelstelling willen we verwezenlijken door twee wegen te bewandelen:

- We ondersteunen laagdrempelig en toegankelijk aanbod voor gezinnen in deze niet evidente contexten (OD 4.1);
- Door verhalen en getuigenissen van deze doelgroep te delen, willen we burgers en beleidsmakers sensibiliseren en hen de tools en inzichten geven om de nodige randvoorwaarden voor deze ouderschapsbeleving te creëren (OD 4.2).

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

In de beleidsperiode 2021-2025 namen we de tijd om de rollen binnen onze werking explicieter te maken, ze een echt gezicht te geven. Dit deden we door elke rol uit te spelen in een aantal sporen met een duidelijke koppeling met ons doelstellingenkader. Die oefening herhaalden we bij het opmaken van het beleidsplan voor de periode 2026-2030. Het resultaat is een visietekst per rol, waarbij we rechtstreekse linken leggen met onze doelen: bij elke SD geven we aan welke rol(len) we verwezenlijken. Hieronder geven we een synthese van onze visie per rol en op welke wijze we die via onze werking waarmaken.

Verbindende rol

De verbindende rol is voor VCOK fundamenteel, aangezien deze aansluit bij onze missie van gedeeld opvoeden en verweven is in al onze doelen en praktijken. In een samenleving met toenemende diversiteit tussen ouders, kinderen, andere opvoeders en opvoedingsinstanties is het essentieel om de dialoog over opvoeden te bevorderen en deze groepen hierin te ondersteunen. Door praktijken te ontwikkelen die vertrouwen, dialoog en erkenning stimuleren, legt VCOK de basis voor netwerken waarin opvoeders samen verantwoordelijkheid en eigenaarschap opnemen in het opvoeden van kinderen.

VCOK concretiseert de verbindende rol via een driesporenbeleid dat aansluit bij onze doelen:

- SD 1: We creëren laagdrempelige ontmoetingen tussen ouders en andere opvoeders. Zo bevorderen we de pedagogische dialoog over opvoeding en versterken we het sociaal netwerk van ouders;
- SD 3: We stimuleren meertalige ouders om, via participatieve praktijken, hun stem te laten horen over belangrijke opvoedingsthema's;
- SD 4: We ondersteunen ouderschapsbeleving en verbondenheid tussen ouders en hun kinderen in minder evidente contexten zoals gevangenissen en opvangcentra.

Kritische rol

VCOK benadert opvoedingswaarden en -normen kritisch en tegensprekelijk, waarbij we vanzelfsprekendheden uitdagen en een brede blik op opvoeden stimuleren. We moedigen deelnemers en stakeholders aan om de diversiteit in meningen, achtergronden, opvoedingscontexten, gezinsvormen en identiteiten te erkennen en bespreekbaar te maken. Door samen de kritische dialoog aan te gaan, streven we naar duurzaam gedeeld opvoeden en verwezenlijken we onze kritische rol. Want er bestaat niet één waarheid, één norm of één opvoedingsstrategie die de juiste is.

We maken deze rol waar via een driesporenbeleid dat aansluit bij onze doelen:

- SD 1: Samen met ouders en andere opvoeders stellen we het individualistische opvoedingsdiscours kritisch in vraag en verkennen we samen collectieve alternatieven;
- SD 2 en 4: We zijn van mening dat instanties zoals culturele instellingen, gevangenissen en opvangcentra gezinsvriendelijk en toegankelijk moeten zijn;
- SD 2, 3 en 4: Door verhalen van ouders en opvoeders te delen, stimuleren we het publieke debat over belangrijke thema's zoals cultuurparticipatie, meertaligheid en ouder-kindrelaties in complexe contexten.

Laboratoriumrol

VCOK heeft een sterke traditie in groepsprocessen, waarbij we samen met ouders al lerend antwoorden en oplossingen zoeken voor maatschappelijke opvoedingskwesties. Vanuit onze laboratoriumrol willen we onze missie van gedeeld opvoeden versterken door nieuwe spelregels te ontwikkelen rond twee maatschappelijke uitdagingen, namelijk:

- SD 3: We constateren dat er over meertaligheid en meertalig opvoeden heel wat meningen bestaan waarbij er weinig of niet gekomen wordt tot echte uitwisseling. In de nieuwe beleidsperiode zullen we samen met meertalige ouders innovatieve, verbindende praktijken ontwikkelen die gebaseerd zijn op betrouwbare kennis en die de dialoog over meertaligheid en het belang van thuistaal voeden;
- SD 4: Veel ouders kunnen hun rol en de band met hun kind niet volledig beleven vanwege uitdagende leefomstandigheden, zoals in gevangenissen. In de beleidsperiode willen we, naast onze huidige focus op gedetineerde ouders, experimenten opzetten in nieuwe contexten, zoals opvangcentra en transitiehuizen, om de opvoedsituatie voor deze kwetsbare gezinnen te verbeteren en bewustzijn te creëren bij burgers en beleidsmakers.

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

Onze functiemix

VCOK zet ook in de nieuwe beleidsperiode in op de leerfunctie, de cultuurfunctie en de gemeenschapsvormende functie. De keuze voor deze drie functies volgt rechtstreeks uit onze missie van gedeeld opvoeden:

- **Leerfunctie:** We zetten intentioneel collectieve leerprocessen op die ouders en andere opvoeders de kans geven om op een onderzoekende manier met elkaar in gesprek te gaan over opvoeding, een diversiteit aan stemmen over opvoeding te leren kennen en van elkaar te leren.
- **Gemeenschapsvormende functie:** We faciliteren processen die netwerken van ouders en andere opvoeders versterken en die hen ondersteunen deel te nemen aan de publieke pedagogische ruimte. Op die manier doorbreken we het individualistisch ouderschap en verbeelden we een meer collectieve manier van opvoeden.

- We verwezenlijken de **cultuurfunctie** via twee sporen:
 - **Cultuurfunctie in de algemene zin:** Het opvoeden van kinderen draait per definitie over het doorgeven van waarden, normen en gewoontes. We initiëren daarom processen die het gesprek over verschillende ideeën en stemmen m.b.t. opvoeding op gang brengen.
 - **Cultuurfunctie in de specifieke zin:** Daarnaast bevorderen we cultuurparticipatie voor gezinnen met heel jonge kinderen door laagdrempelig en kwalitatief cultureel aanbod te ontwikkelen.

Leerfunctie: visie en werkwijze

VCOK plaatst leren centraal als een sociale en interactieve activiteit die in groepsverband plaatsvindt en een open eind heeft. De leefwereld en ervaringen van deelnemers vormen het vertrekpunt, waardoor het leren niet beperkt blijft tot traditionele kennisoverdracht. In de complexe wereld van opvoedingsondersteuning bieden we ouders de kans om in dialoog met anderen te onderzoeken wat werkt voor hun situatie, we zetten dus in op **onderzoekend leren**. Dit stimuleert een omgeving waarin ouders en opvoeders elkaars kennis en ervaringen actief benutten om samen te leren. Binnen onze praktijken ontplooiën we twee vormen van onderzoekend leren:

- **Experimenterend leren:** onze leeromgevingen zijn plekken en momenten waarbij ouders, andere opvoeders, intermediairs van culturele instellingen, vrijwilligers,... samen kunnen reflecteren en in interactie gaan, met ondersteuning van begeleiders. Door ervaringen en reflecties te delen, ontstaan nieuwe ideeën en oplossingen, bijvoorbeeld over hoe:
 - Ouderschap op lokaal niveau gedeeld kan worden in een wijk of buurt (OD 1.2 en 1.3, p. 42)
 - Cultuurparticipatie voor de allerjongsten een plek kan krijgen in een culturele instelling (OD 2.2, p. 44)
 - Meertaligheid een gespreksonderwerp kan worden tussen ouders en andere opvoeders (OD 3.2, p. 45)
 - In niet evidente contexten ingezet kan worden op ouderschapsbeleving (OD 4.1, p. 46)
- **Maatschappijkritisch leren:** Binnen VCOK verbinden we leren aan maatschappelijke verandering door opvoedingsnormen kritisch te onderzoeken: samen met de groepen die we begeleiden vertrekken we namelijk van het kritisch in vraag stellen van de vanzelfsprekendheden op vlak van opvoeding, zoals bijvoorbeeld het individualisme in opvoeding en de nadruk op eentaligheid. In participatieve praktijken worden we ons samen met groepen in eerste instantie bewust van deze specifieke kijk op het opvoeden van kinderen, stellen we deze in vraag, om vervolgens te onderzoeken wat mogelijke alternatieve benaderingen kunnen zijn. Deze aanpak is typerend voor onze kernpraktijk 'Ouders als Onderzoekers'. We willen de komende beleidsperiode verhalen en ervaringen van ouders over maatschappelijke thema's, zoals cultuurparticipatie en ouderschap in moeilijke omstandigheden, meer naar buiten brengen. Zo beogen we bredere bewustwording bij burgers en beleidsmakers over relevante opvoedingskwesaties.

Cultuurfunctie: visie en werkwijze

Binnen VCOK kiezen we er heel bewust voor om de cultuurfunctie op te nemen binnen onze praktijken. Dit werd door de visitatiecommissie heel erg gewaardeerd. We verwezenlijken de cultuurfunctie via twee sporen:

- **De cultuurfunctie in specifieke zin**

We ontwikkelen laagdrempelig aanbod dat de cultuurparticipatie van gezinnen met jonge kinderen (0-4 jaar) vergroot op vertrouwde locaties, zoals Huizen van het Kind en lokale ontmoetingsplaatsen (OD 2.1, p. 43). Daarnaast ondersteunen we culturele intermediairs bij het ontwikkelen van passend aanbod en bij het actief integreren van cultuurparticipatie voor jonge gezinnen binnen hun instellingen (OD 2.2, p. 44).

- **De cultuurfunctie in algemene zin**

Daarnaast benaderen we opvoeding ook als cultuuroverdracht van gebruiken en overtuigingen, waarbij we vanzelfsprekendheden kritisch bevragen. Onze praktijken maken zowel verschillen als gelijkenissen m.b.t. het opvoeden van kinderen zichtbaar en bespreekbaar, bijvoorbeeld via dialoog over meertalig opvoeden (OD 3.1, p. 45) en door de ervaring van ouderschap in complexe contexten zoals gevangenissen te delen (SD 4, p. 46). In de komende beleidsperiode zetten we extra in op het zichtbaar maken van opvoedingsverhalen, om zo bewustwording, erkenning en verbinding te bevorderen.

Gemeenschapsvormende functie: visie en werkwijze

VCOK biedt ouders kansen voor ontmoeting en interactie en dat binnen twee soorten netwerken:

- Binnen **lichte gemeenschappen**, zonder vaste lokale afdelingen of ledenstructuur. Die gemeenschappen hebben de vorm van **sociale netwerken** waarbinnen kleinere maar betekenisvolle verbindingen en interacties een plek krijgen. Binnen die netwerken faciliteren we het uitwisselen van gesprekken, waarden, vaardigheden m.b.t. het opvoeden van kinderen. Dat doen we bijvoorbeeld via de praktijken waarbij cultuurparticipatie voor gezinnen met heel jonge kinderen centraal staan (OD 2.1, p. 43) of waarin we met meertalige gezinnen aan de slag gaan (OD 3.2, p. 45). Of we gaan binnen die netwerken onze vrijwilligers ondersteunen die lokaal (OD 1.2, p. 42) of in specifieke contexten zoals een gevangenis of opvangcentrum (OD 4.1, p. 46) ontmoetingsmomenten organiseren voor ouders en hun kinderen.
- Gemeenschappen waarbij we mensen verenigen in **gedeelde projecten**. Binnen die projecten brengen we ouders of andere opvoeders met een gedeelde identiteit, ervaring of ambitie samen. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om ouders uit dezelfde wijk (OD 1.3, p. 42) of om intermediairs uit verschillende culturele organisaties die we samenbrengen in een lerend netwerk om te werken rond cultuurparticipatie voor gezinnen met heel jonge kinderen (OD 2.2, p. 44). We ondersteunen deze groepen in het formuleren van hun gemeenschappelijke opvoedingsuitdagingen en leervragen, het onderzoeken hiervan en het formuleren van bevindingen en oplossingen.

Binnen de sociale netwerken en gedeelde projecten benadrukken onze begeleiders zowel de gemeenschappelijke als de verschillende elementen tussen deelnemers om zo inzichten te verruimen. Zo raakt de gemeenschapsvormende functie binnen VCOK aan de leer- en cultuurfunctie, waarbij uiteenlopende stemmen gehoord worden en de focus ligt op het samenleven ondanks verschillen.

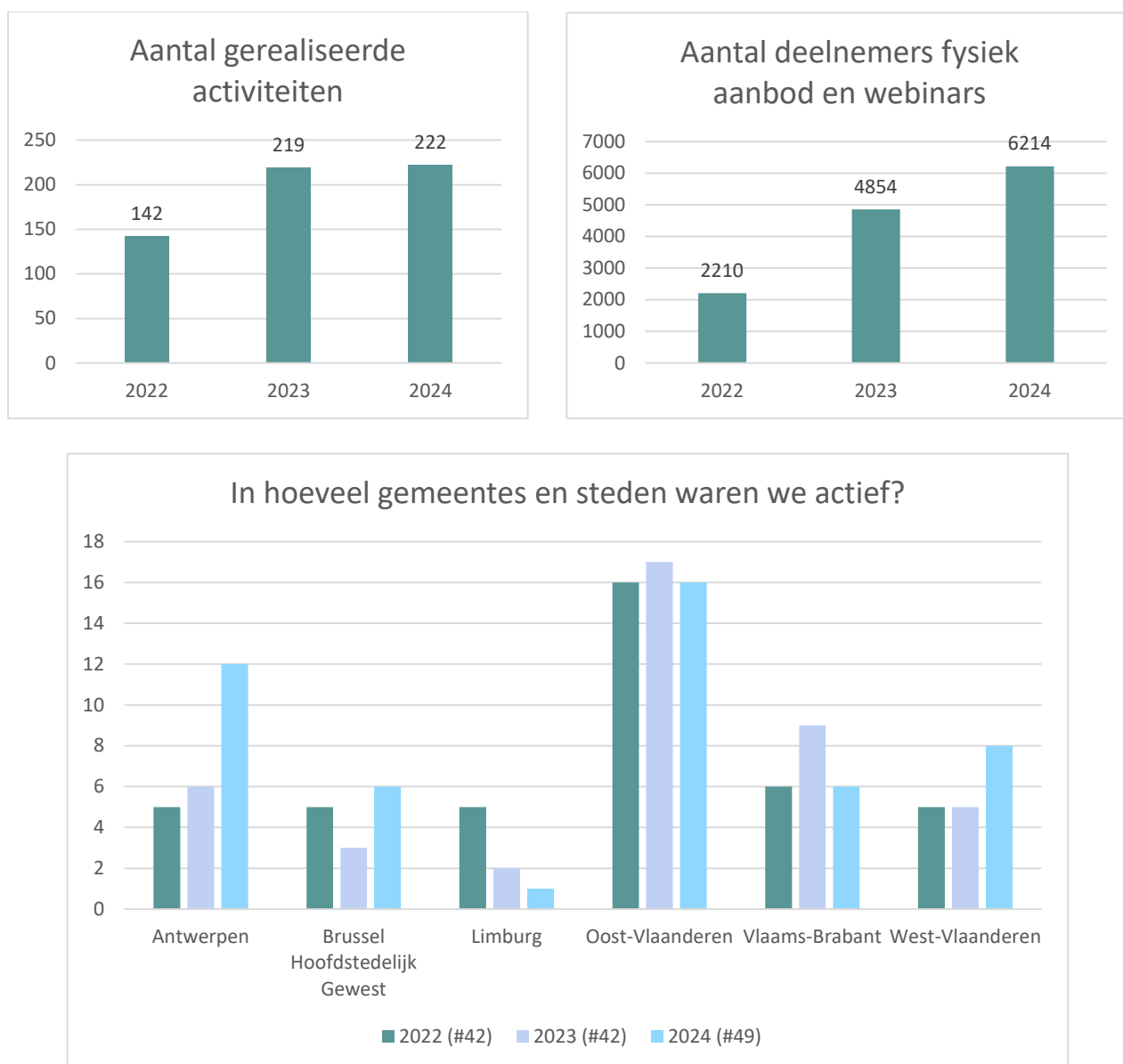
Monitoren en opvolgen

We hebben in de huidige beleidsperiode inspanningen gedaan om onze functiemix en de sociaal-culturele rollen meer gekend en doorleefd te maken binnen de deelwerking SCW. Met de hulp van de tools van Socius hebben we onze bestaande praktijken onder de loep genomen en versterkt vanuit de rollen en de functies. Tijdens het proces van het maken van het nieuwe beleidsplan hebben we de nieuwe strategische doelen

en praktijken ook telkens getoetst aan onze visie op de rollen en de functies. Deze manier van werken trekken we door in de nieuwe beleidsperiode. Zo houden we het gesprek over rollen en functies op gang en versterken we de reflex om hiermee te werken bij het ontwikkelen van nieuw aanbod en bij het maken van strategische keuzes.

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

We hebben de voorbije jaren sterk ingezet op onze aanwezigheid en bereik in alle Vlaamse provincies en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Hieronder geven we via een aantal grafieken concrete cijfers mee voor de jaren 2022, 2023 en 2024 in kader van onze relevantie en uitstraling. Voor nog meer cijfermateriaal en de nodige duiding verwijzen we naar de [bijlage met kerngegevens en cijfers over onze werking](#).



Voor VCOK zijn samenwerkingsverbanden essentieel voor onze landelijke uitstraling en relevantie, aangezien we geen ledenvereniging zijn of lokale afdelingen met vrijwilligersgroepen hebben. Onze medewerkers zijn gedreven netwerkers die permanent actief op zoek gaan naar samenwerkingskansen. In onze partnerschappen neemt VCOK de rol op van expert op vlak van gedeeld opvoeden en het verbinden van mensen rond dit thema. We worden door onze partners in die rol ook gevraagd, erkend en gewaardeerd, zoals ook de visual met samenwerkingspartners op p. 50 duidelijk maakt. Doordachte samenwerkingen zijn voor ons het middel om enerzijds rechtstreeks gezinnen en andere opvoeders te bereiken met ons aanbod en anderzijds onze missie en waarden kenbaar te maken bij een breed netwerk van partners. Zo verspreidt de positieve impact van onze praktijken en interventies zich steeds verder doordat deelnemers en partners inzichten en vaardigheden verder overdragen binnen hun omgeving.

Onze samenwerkingsverbanden bevinden zich zowel op het landelijke als op het lokale niveau. Een aantal voorbeelden van de belangrijkste landelijke samenwerkingen maken onze manier van werken en de principes die we daarbij hanteren duidelijk:

- Gezinsbond is al vele jaren een gewaardeerde partner. Voor de nieuwe beleidsperiode besloten we structureler met elkaar samen te werken aan een aantal (nieuwe) kernpraktijken, waarbij we ons met een gezamenlijk aanbod zullen presenteren aan o.a. Huizen van het Kind en aan de lokale afdelingen van de Gezinsbond in Vlaanderen en Brussel. Dit sterk bondgenootschap vergroot de landelijke relevantie en uitstraling van beide organisaties. Deze ambitie namen we op in een aparte OD (OD 1.1, p. 42) zodat we er ook voldoende middelen en mensen voor kunnen vrijmaken. Dergelijke doorgedreven samenwerkingen en bijhorende afspraken verankeren we altijd in een overeenkomst, die wordt voorafgegaan door strategisch overleg tussen beide organisaties, waarbij ook de bestuursorganen hun fiat geven.
- De jaarlijkse campagne Week van de Opvoeding is ook een mooi voorbeeld van een samenwerking die onze landelijke zichtbaarheid en ons bereik vergroot. Deze campagne, die Vlaanderenbreed wordt weerklinkt, vinden we samen met VVSG en de Gezinsbond, waarbij we ons telkens richten op een heel aantal lokale spelers en de gezinnen die zij bereiken, denk maar aan Huizen van het Kind, Opvoedingswinkels, inloopteams, spelotheken, ... De campagneweek geeft de talrijke lokale initiatieven en organisaties die ouders ondersteunen in het opvoeden de kans om zich laagdrempelig te tonen, ook aan ouders die vandaag het aanbod nog niet kennen. Als lid van het campagneteam bepaalt VCOK o.a. mee het jaarthema en de communicatiestrategie. In 2024 organiseerden minstens 272 Huizen van het Kind en andere lokale spelers één of meerdere activiteiten tijdens de campagneweek.
- Het actief participeren in adviesraden is voor VCOK ook een belangrijk principe om onze expertise over bepaalde thema's uit te dragen en onze aanwezigheid in Vlaanderen en Brussel te garanderen. Hierbij beperken we ons niet alleen tot het delen van onze inzichten maar werken we ook altijd concreet aanbod (mee) uit, dat vervolgens lokaal georganiseerd wordt. Op die manier bereiken we ouders en andere doelgroepen zoals bijvoorbeeld intermediairs in musea, en leren zij lokaal onze naam en werking kennen. We zetelen o.a. in het adviesorgaan van Village Dates, het nieuwe project van het Humanistisch Verbond en Lynn Geerinck, dat ouders met elkaar verbindt door hen in hun buurt of wijk online te matchen met andere ouders. Ook zijn we lid van de stuurgroep van Krokus-

kriebels, het tweejarige evenement dat gezinnen naar het museum wil krijgen via een laagdrempelig en toegankelijk aanbod, en de klankbordgroep cultuur allerjongsten, die strategisch nadenkt over cultuurparticipatie voor gezinnen met heel jonge kinderen.

Ook lokaal gaan we doordachte en strategische samenwerkingen aan waarmee we werken aan onze landelijke relevantie:

- Onderstaande grafiek geeft de top 5 van onze belangrijkste lokale partners in 2024 weer. Zij zijn aanvragers van onze vormingen, ouder-kind workshops, ouderreeksen en participatieve trajecten. Via onze partnernieuwsbrief houden we hen op de hoogte van ons (nieuw) aanbod en onze werking. Ook plannen we in de nieuwe beleidsperiode opnieuw online info- en uitwisselingsmomenten met hen te organiseren om in overleg te gaan over ons aanbod, hun ervaringen en mogelijk interessante (nieuwe) thema's waarrond we kunnen samenwerken.

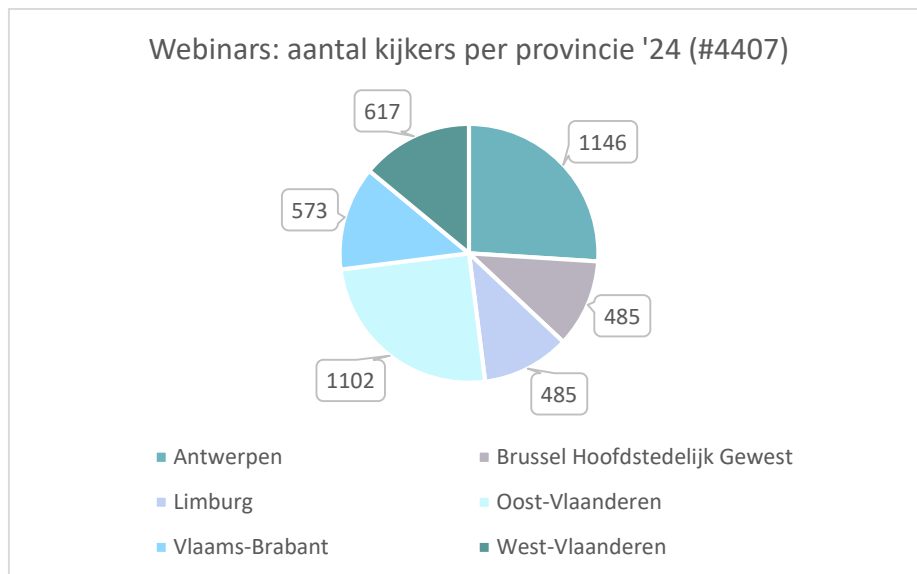


- Met elke aanvrager hebben we contact voor, tijdens en na de activiteit. Via een overeenkomst op papier waken we erover dat onze naam en logo bij elke communicatieactie vermeld worden, waarbij we ook vragen om ons hiervan bewijsstukken te bezorgen. Tijdens de begeleiding van de activiteiten starten onze medewerkers in loondienst, freelance lesgevers en vrijwilligers altijd met het kort toelichten van VCOK en onze werking. In de nieuwe beleidsperiode zullen we extra inspanningen doen om onze naamsbekendheid lokaal te vergroten door het uitdelen van infoflyers van VCOK tijdens activiteiten.
- De deelwerking SCW heeft op dit moment maar twee medewerkers in loondienst die te velde kunnen gaan om lokaal activiteiten te begeleiden. Daarom werken we samen met freelance lesgevers. Tot voor kort zochten we die vooral in Oost-Vlaanderen maar in 2023 ontwikkelden we een plan van aanpak om heel gericht, voor specifieke thema's, lesgevers te zoeken in elke Vlaamse provincie en Brussel. Een eerste aanwervingsronde van lesgevers die creatieve ouder-kind workshops geven was succesvol, wat maakt dat we nu in alle provincies mensen op pad kunnen sturen. Deze manier van werken trekken we door in de komende beleidsperiode.

- Voor onze praktijken die focussen op bepaalde doelgroepen – denk maar aan gezinnen met heel jonge kinderen, gedetineerde ouders, meertalige gezinnen – spreken we proactief potentiële partners aan met een concreet voorstel, waarbij we de voorkeur geven aan organisaties zoals musea, gevangenissen en andere socio-culturele organisaties die buiten Oost-Vlaanderen actief zijn. Dit resulteerde de voorbije jaren in een samenwerking met de gevangenissen in Merksplas en Brugge en met zes musea in de provincies West-Vlaanderen, Antwerpen en Vlaams-Brabant.

Naast bovenstaande werkingsprincipes in het kader van uitstraling en relevantie, geven we graag ook nog deze zaken mee:

- Het organiseren van webinars is voor ons ondertussen een beproefde manier om een breder en nieuwer publiek te bereiken, dat bovendien meer verspreid is over heel Vlaanderen en Brussel. We organiseren al sinds 2016 op heel regelmatige basis webinars. Bij het uitbreken van corona konden we dus meteen overschakelen naar een degelijk online aanbod. Maar ook na corona blijven we webinars organiseren, zowel in eigen aanbod als in samenwerking met partners. Webinars stellen ons enerzijds in staat om op een vrij eenvoudige manier veel mensen tegelijk te informeren over opvoedingsgerelateerde thema's. Anderzijds is het een ideale manier om snel te kunnen inspelen op actuele maatschappelijke thema's en een breed publiek van opvoeders hierover te sensibiliseren. We willen daarom in de nieuwe beleidsperiode nog meer inzetten op deze manier van werken en zullen hiervoor ook investeringen doen (zie p. 70). Onderstaande grafiek geeft het landelijk bereik van onze webinars in 2024 weer.



- De aanwezigheid, zichtbaarheid en uitstraling van een organisatie hangt voor een belangrijk deel af van het communicatiebeleid en daarbij horende acties die inzetten op naambekendheid en merkidentiteit. In de komende beleidsperiode ondernemen we extra communicatie-inspanningen om de resultaten van onze werking, in de vorm van verhalen en getuigenissen van onze doelgroepen naar buiten te brengen en te delen met de wereld. Tegelijkertijd grijpen we die verhalen aan om burgers en beleidsmakers bewust te maken van en te sensibiliseren over thema's en doelgroepen die ons nauw aan het hart liggen (OD 2.3, p. 42 en OD 4.2, p. 47).

- Door het coachen en ondersteunen van intermediairs, bijvoorbeeld in musea (OD 2.2, p. 44) en in gevangenissen (OD 4.1, p. 46), werken we aan ons multiplicatoreffect: deze mensen leren VCOK en onze manier van werken kennen en nemen hetgeen ze leren mee in hun dagelijkse praktijken. Ook het verder uitbouwen van onze vrijwilligerswerking past in dat kader: door hen te coachen in het ondersteunen van laagdrempelig, lokaal aanbod (OD 1.2, p. 42 en OD 4.1, p. 46) maken zij als ambassadeurs van VCOK het verschil voor gezinnen.



Bovenstaande geeft aan dat we op vlak van lokale en landelijke aanwezigheid en zichtbaarheid doordacht plannen en handelen met behulp van het multiplicatoreffect, wat ons ook aangeraden werd door de visitatiecommissie. Doordat we actief inspanningen doen om meer gezinnen, vrijwilligers, organisaties en intermediairs te bereiken en te betrekken bij onze werking, doelstellingen en missie, creëren we een bredere uitstraling. Door landelijke en lokale initiatieven te herhalen, uit te diepen en op te schalen werken we aan netwerkvorming, wat aanzet tot nieuwe acties en samenwerking, wat op zijn beurt resulteert in een grotere relevantie van VCOK in Vlaanderen en Brussel. Daarbij blijven we waken over het eigenaarschap van onze activiteiten en praktijken.

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

Onze keuze van gemeenschappen en groepen

We richten onze werking en ons aanbod naar de brede gemeenschap van opvoeders, waarin we drie groepen onderscheiden:

- Vanuit onze missie en ons DNA stimuleren we **ouders** om wezenlijk en actief te participeren aan onze samenleving. Daartoe zetten we processen en praktijken op waarbij groepen ouders van en met elkaar leren, uitwisselen, reflecteren over diverse thema's die te maken hebben met de opvoeding van kinderen, en van daaruit in verbinding kunnen komen met elkaar, wat resulteert in hechtere gemeenschappen en een groter sociaal netwerk.
- Daarnaast richten we ons ook op **andere opvoeders** in contexten die betrokken zijn bij opvoeding, denk maar aan gevangenissen, kinderopvang, onderwijs en culturele instellingen. Samen met hen zetten we gedeelde sociaal-culturele praktijken op, over onder andere cultuurparticipatie voor jonge gezinnen (SD 2) en over de pedagogische dialoog over opvoeden (OD 1.3). Zo versterken we een brede, gezamenlijke aanpak van opvoeden in diverse leefwerelden.
- Veel ouders krijgen niet de kans om actief deel te nemen aan de samenleving of hun ouderschap ten volle te beleven. Het zijn vaak **vergeten groepen** van wie we de opvoedingsnoden en -wensen niet kennen en voor wie het aanbod vaak erg beperkt is, zoals blijkt uit onze contextanalyse. We zijn ervan overtuigd dat ook die doelgroepen aansluiting hebben bij onze missie van gedeeld opvoeden en daarom willen we ook in hun leefwereld, samen met hen, praktijken opzetten. We richten ons in de nieuwe beleidsperiode strategisch op het bereiken en ondersteunen van deze specifieke doelgroepen, meer bepaald:
 - Ouders die verblijven op een plek waar ouderschapsbeleving en het opbouwen van een relatie met je kind niet evident is, zoals een gevangenis, transitiehuis of opvangcentrum;
 - Meertalige ouders die door taalbarrières moeilijker in gesprek gaan met anderen;

- Ouders met heel jonge kinderen (0-4 jaar) die drempels ervaren bij het deelnemen aan cultureel vrijetijdsaanbod.

Vier vormen van participatie binnen VCOK

VCOK zet in op het bevorderen van de vier dimensies van sociaal-culturele participatie binnen de gemeenschap van opvoeders:

Sociale participatie

Sommige praktijken richten zich op het versterken van groepsprocessen en informele netwerken tussen ouders om zo hun sociale participatie te vergroten. In de nieuwe beleidsperiode gebeurt dit vooral via acties waarbij we vrijwilligers begeleiden in het initiëren van betekenisvolle verbindingen tussen ouders en hun kinderen (OD 4.1, p. 46) en tussen ouders en andere opvoeders onderling (OD 1.2, p. 42).

Maatschappelijke participatie

We bevorderen maatschappelijke participatie van ouders door hen te ondersteunen in de interactie en de dialoog met andere opvoeders binnen onder andere scholen, kinderopvang en publieke instellingen (OD 1.3, p. 42 en OD 3.2, p. 45).

Culturele participatie

VCOK zet zich al jaren in voor een toegankelijk cultureel aanbod voor gezinnen met jonge kinderen omdat deze groep vaak uit de boot valt door kennisgebrek bij organisatoren. Ook in de nieuwe beleidsperiode zetten we hier op in door eigen initiatieven te ontwikkelen (OD 2.1, p. 43), culturele instellingen te betrekken (OD 2.2, p. 44) en verhalen van gezinnen te delen om het belang van dit thema te onderstrepen (OD 2.3, p. 44).

Beleidsparticipatie

We streven ernaar de stem van ouders in het publieke debat te versterken door hun inzichten en bekommernissen, bijvoorbeeld over het thema meertaligheid en meertalig opvoeden (OD 3.2, p. 45), te vertalen naar beleidsadviezen en bekend te maken bij het brede publiek. Het doel is iets teweeg te brengen, het beleid te beïnvloeden en verandering te bekomen, in de ruime betekenis van het woord.

Bovenstaande maakt duidelijk dat we binnen VCOK zowel aanbod ontwikkelen waaraan ouders kunnen deelnemen als 'meedoener', zoals bijvoorbeeld onze ouder-kind workshops en webinars. Daarnaast vinden we het belangrijk om ook activiteiten te ontplooien samen met ouders, waarbij ze het proces geëngageerd en betrokken mee vormgeven vanuit de dialoog met anderen. Een actievere vorm van participatie dus, van 'deelhebberschap'. Dat laatste is ook van toepassing op onze vrijwilligers: zij krijgen de kans om actief deel te nemen, mee te denken en eigenaarschap op te nemen bij het ontwikkelen en begeleiden van bijvoorbeeld lokale, verbindende ontmoetingsmomenten (OD 1.2, p. 42 en OD 4.1, p. 46).

Monitoren en opvolgen van participatie

We werken doelgericht en monitoren onze praktijken systematisch, met regelmatige evaluaties en feedbackmomenten met deelnemers, vrijwilligers en partners. Door kwantitatieve gegevens en kwalitatieve verhalen te verzamelen, analyseren we in werkoverleg en partnergesprekken of we onze doelstellingen en impact m.b.t. participatie bereiken. Indien nodig passen we onze aanpak aan, bijvoorbeeld op het gebied van communicatie, toegankelijkheid of methodiek, om beter te kunnen inspelen op veranderende behoeften en zo participatie te bevorderen.

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

De vrijwilligerswerking van VCOK is nog vrij pril. We zijn een thema-organisatie zonder eigen vaste achterban, leden of lokale afdelingen met vrijwilligers. Dit maakt dat het ontwikkelen van een vrijwilligerswerking en -beleid een zoektocht was en voor een stuk nog altijd is. In de nieuwe beleidsperiode hebben we heldere ambities op vlak van onze vrijwilligerswerking. Deze inhoudelijke keuzes vertaalden we ook op zakelijk en financieel vlak.

Rollen en taken

We schakelen vrijwilliger zowel lokaal als landelijk in. We werken met vrijwilligersrollen en daarbij horende taken omdat die makkelijker en efficiënter aan te passen zijn.

Binnen VCOK kunnen vrijwilligers twee rollen opnemen, met daarbij telkens specifieke taken:

- Begeleider van activiteiten, met volgende taken:
 - (Mee) bedenken, maken en uittesten van nieuwe praktijken en concepten;
 - Inhoudelijke en praktische voorbereiding van activiteiten;
 - Onthalen van gezinnen tijdens activiteiten;
 - Het begeleiden van het groepsdynamische luik van netwerkversterkende activiteiten;
 - Logistieke en/of technische ondersteuning bij activiteiten.
- Bestuurder van de organisatie met als taken:
 - Het strategisch beleid van de organisatie mee bepalen en uitzetten, zowel inhoudelijk, zakelijk als financieel;
 - Bestuursvergaderingen en algemene vergaderingen bijwonen;
 - Fungeren als klankbord en ondersteuner voor de directeur;
 - Specifieke expertise binnenbrengen in de organisatie, door bv. deel te nemen aan teamvergaderingen, werkgroepen, planningsdagen,...

Ondersteuningsbeleid

Ons ondersteuningsbeleid bestaat uit enkele bouwstenen, die in detail beschreven staan vanaf p. 21:

- Een vrijwilligerscoach als aanspreekpunt
- Onthalen en introduceren van vrijwilligers
- Coachen
- Bijleren
- Individueel en collectief waarderen
- Evalueren en feedback geven
- Afscheid nemen in stijl

Betrokkenheid, inspraak en participatie

Binnen VCOK staan medewerkers in loondienst, freelancers en vrijwilligers op gelijke hoogte en ieders bijdrage wordt als waardevol beschouwd. Dit komt ook tot uiting in ons specifieke beleid voor elke groep. Vrijwilligers voeren binnen VCOK niet alleen zaken uit. Zij die dat wensen krijgen bij ons de ruimte om samen praktijken en activiteiten uit te denken, vorm te geven en te realiseren. Zij zijn onze ambassadeurs en geven onze werking handen en voeten doorheen Vlaanderen en Brussel. Jaarlijks bevragen we onze vrijwilligers over hun ervaringen en we presenteren de resultaten tijdens het ontmoetings- en leermoment, waar we ze ook betrekken bij onze kernpraktijken en beleidsontwikkeling. Zo geven we hun ideeën en feedback een concrete plaats binnen onze organisatie en ons beleid.

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

PERSONEELSBELEID

We zoomen eerst in op het personeelsbeleid binnen de deelwerking SCW. Daarna gaan we in op een aantal zaken die voor de hele personeelsploeg van VCOK van toepassing zijn.

Deelwerking SCW

De deelwerking SCW vormt een zelfsturend team dat werkt volgens een aantal basisprincipes:

- Gedeeld leiderschap met collectieve verantwoordelijkheid;
- Transparante communicatie en afstemming binnen het eigen team en met anderen;
- Zelforganisatie en onderlinge afhankelijkheid;
- Continue feedback en reflectie

VCOK als geheel

Ons leidmotief 'It takes a village to raise a child' nemen we ook intern ter harte. Naast de evidenties die vastliggen in de arbeidsovereenkomst, hebben we extra aandacht voor:

- Een helder telewerkbeleid;
- Een motiverend leerbeleid;
- Een warm personeelsbeleid, inclusief preventie- en welzijnsbeleid, functionerings- en coachingsgesprekken en duidelijke functieprofielen;
- Geëxpliciteerde en transparante stappenplannen, zoals dat voor interne mobiliteit;
- Een hecht collegiaal beleid met teamvergaderingen, bureaudagen en VCOK-weken.

COMMUNICATIEBELEID

Onze communicatiemedewerker zet de strategische lijnen uit in ons communicatieplan. Het werkoverleg aanbod operationaliseert dat plan. We focussen in de nieuwe beleidsperiode op een aantal verbeterpunten:

- Naamsbekendheid vergroten;
- Resultaten van ons aanbod en verhalen van onze doelgroepen delen;
- Communicatiekanalen optimaliseren om duidelijk te maken wat we doen en waar we voor staan.

Om hierop in te spelen, ontwikkelden we onderstaand stappenplan als ruggengraat van ons communicatieplan, dat we bij elke externe communicatieactie toepassen.

Stap 1: Doelgroepen in kaart brengen

De deelwerking SCW richt zich op ouders en gezinnen, met speciale aandacht voor enkele specifieke groepen, en op organisaties, intermediairs, beleidsmakers en de samenleving als geheel.

Stap 2: Communicatiedoelen bepalen

We definieerden vijf communicatiedoelen die bijdragen aan de realisatie van ons inhoudelijk beleid:

- Zichtbaarheid vergroten;
- Informeren en resultaten delen;
- Onderhouden van partnerschappen;
- Verbinden in een lerende gemeenschap;
- Vrijwilligers werven en in de kijker zetten

Stap 3: Kanalen en content bepalen

We zetten in op onderstaande communicatiekanalen:

- Sociale media
- Nieuwsbrieven
- Website
- Digitaal drukwerk
- Webinars
- Kanalen van partners

Stap 4: Actieplan opstellen, uitvoeren en evalueren

Op basis van ons inhoudelijk doelenkader en het communicatieplan stellen we jaarlijks een plan van aanpak en contentkalender op, waarbij we voor elke actie bovenstaande stappen doorlopen. Dit alles wordt opgevolgd en geëvalueerd door het werkoverleg aanbod.

Interne communicatie

VCOK heeft 2 interne doelgroepen waarvoor we specifieke en gerichte communicatieacties opzetten:

- **Medewerkers in loondienst** die via teamvergaderingen, interne vormingen en de overschakeling naar Office 365 en Sharepoint betrokken en geïnformeerd worden.
- **Freelance medewerkers en vrijwilligers** die via aparte nieuwsbrieven en ontmoetings- en leermomenten aan onze organisatie verbonden worden.

KWALITEITSBELEID

De cockpit waakt vanuit een helikopterzicht over het kwaliteitsbeleid van VCOK als geheel. Ons kwaliteitsbeleid bestaat uit een aantal heldere en gedragen uitgangspunten:

- **Een missie- en waardengedreven organisatie:** We gaan regelmatig in gesprek over onze missie en ons waardenkader, zowel met interne stakeholders als met externe samenwerkingspartners.
- **Participatie en inspraak:** We zijn waakzaam voor de noden en wensen van onze doelgroep en stakeholders en betrekken hen bij de werking en besluitvorming, onder andere via evaluatie- en inspraakmomenten.
- **Verantwoordelijkheid en transparantie:** We communiceren regelmatig en transparant over onze ambities, resultaten en de inzet van middelen, bijvoorbeeld via ons jaarplan en jaarverslag.
- **Een lerende organisatie:** Permanent leren vinden we onontbeerlijk voor het werken aan kwaliteit.

INTERNE ORGANISATIESTRUCTUUR EN FORMELE RELATIES

Interne organisatiestructuur

Vanuit onze missie van gedeeld opvoeden is het logisch dat VCOK als vzw uit twee deelwerkingen bestaat, goed voor 27 medewerkers (24,7 VTE):

- De deelwerking Sociaal-Cultureel Werk (SCW) die bestaat uit agogisch medewerkers, vrijwilligers en freelancers.
- De deelwerking Professionalisering van medewerkers in de kinderopvang (PROF) bestaat uit twee afdelingen:
 - Afdeling Vorming bestaat uit agogisch medewerkers in loondienst en enkele freelancers.
 - Afdeling Ondersteuning bestaat uit regionaal ondersteuners en pedagogisch coaches.

De volledige werking wordt ondersteund door:

- Een financieel-administratief medewerker;
- een communicatiemedewerker die het werkoverleg aanbod coördineert;
- Een logistiek en onderhoudsmedewerker;
- Een directeur.

De inhoudelijk verantwoordelijke van de deelwerking SCW en die van de afdelingen vorming en ondersteuning vormen samen met de directeur de cockpit. De cockpit houdt zich bezig met:

- Het waken over de organisatiestructuur;
- Het vormgeven van de organisatiecultuur;
- Het capteren van interne en externe signalen;
- Het voorbereiden van de teamvergaderingen en VCOK-weken;
- Het vormen van de schakel en waken over de afstemming tussen de deelwerkingen, het bestuursorgaan, het team en andere stakeholders.

Samenwerking en formele relaties

Zoals we eerder al aanhaalden: als thema-organisatie zonder leden of lokale afdelingen is samenwerking met andere organisaties cruciaal voor VCOK. We gaan samenwerkingen aan op landelijk en op lokaal niveau, zoals de visual op p. 50 aangeeft en zoals we ook besproken hebben onder beoordelingselement 6 op p. 85. In feite kunnen we onze samenwerkingen opdelen in twee categorieën:

Operationele dienstverlening	Co-creatieve, strategische samenwerking
• VCOK wordt als expert ingeschakeld • Vast aanbod dat op voorhand vastligt • Eénmalig of kortstondig • Overeenkomst met afspraken over communicatie, logistiek en financiën • Voornamelijk met lokale partners zoals Huizen van het Kind, bibliotheken, gemeenschapscentra, gevangenissen,... • We bereiken de deelnemers via de partner • Waken over het eigenaarschap van VCOK door afspraken te maken over: ○ Logo- en naamsvermelding ○ Introductie door VCOK bij start van activiteit ○ Uitdelen van algemene infolyer van VCOK ○ Invullen van evaluatieformulier door deelnemers en partner • Partners worden minstens éénmaal per beleidsperiode bevraagd over aanbod en samenwerking	• Vanuit gemeenschappelijke doelen worden rollen van de partners vastgelegd • Samen ontwikkelen, vormgeven en uitvoeren van gemeenschappelijk aanbod • Samenwerkingsovereenkomst met gedeeld eigenaarschap, verantwoordelijkheden en financiële afspraken • Langdurige en structurele samenwerkingen • Deelnemers worden bereikt via gemeenschappelijk aanbod • Voornamelijk landelijke samenwerkingen zoals met de Gezinsbond, Jonge Helden, gevangenis Gent, VBJK,...

De doelen in dit beleidsplan bieden kansen voor nieuwe samenwerkingen, bijvoorbeeld rond het thema meertaligheid, met opvangcentra en transitiehuizen, met nieuwe lokale partners in functie van SD 1,... 2025 zien we dan ook als een overgangsjaar waarin we tijd nemen om nieuwe partnerschappen in kaart te brengen en vorm te geven door proactief in overleg te gaan met potentiële partnerorganisaties, pistes voor samenwerking te verkennen en deze te verankeren in samenwerkingsovereenkomsten. Op die manier staan we aan het begin van de nieuwe beleidsperiode klaar om in actie te schieten.

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

Na het proces om tot stevig onderbouwde inhoudelijke doelstellingen en acties te komen, hebben we deze per actie ook financieel ontleed in ons financieel kompas: Wie? Wat? En hoeveel? is er nodig om dit te verwezenlijken? We hebben de inzet gespreid over de tijd heen, waardoor de zwaartepunten van de verschillende acties mooi verspreid liggen in de tijd. Zo hebben we telkens de ruimte, in personeel en in budgetten, om praktijken te gaan ontwikkelen en ze verder te gaan uitrollen. De inkomsten uit activiteiten volgen deze beweging.

Door in ons [financieel kompas](#) op actieniveau de begroting te gaan vormgeven, kunnen we nog preciezer dan voorheen de ingezette middelen gaan opvolgen en bijsturen waar nodig. De keuze voor die inzet van middelen (per actie) is gebaseerd op verleden (succes-)ervaringen en op verstrekte info vanuit de koepelorganisatie(s) of vanuit opleidingen en vormingen.

De uitrol van een gedegen systeem met Sharepoint zal een goede ondersteuning bij de opvolging zijn. Zo kan de verantwoordelijke voor een actie tegelijk een inhoudelijke en een financiële rapportage opmaken.

11. De toepassing van de principes van goed bestuur.

VCOK is een zeer visie- en waardengedreven organisatie, met van daaruit een zeer democratische organisatie- en bestuursvorm. Het bestuur en de directie zijn zich bewust van de sterk en snel veranderende maatschappij waarin we werken. Zowel medewerkers als bestuur worden regelmatig uitgenodigd – zoals bij de opmaak van dit beleidsplan – om het handelen te spiegelen aan onze missie, visie en waarden. Ook betrekken we onze belangrijkste interne en externe stakeholders hierbij, zoals vrijwilligers, freelancers en partnerorganisaties. Uiteraard heeft elke betrokkene vanuit de eigen autonome functie hierin een rol. En, om efficiënt te kunnen werken, zijn verschillende meer formele overlegmomenten hiervoor in het leven geroepen, die het besluitvormings- en implementatieproces helpen bespoedigen.

De bestuurders zijn voor bepaalde tijd gekozen vanuit hun expertise met het werkveld of een belendend deel ervan. Elk heeft een duidelijke functie gekregen in het bestuursorgaan en afhankelijk van hun expertise treden ze ook adviserend op naar de deelwerkingen. Dit gebeurt steeds met het nodige respect voor de autonomie van de deelwerking en de organisatie in haar geheel. Het bestuur was zodoende sterk betrokken bij de opmaak van dit beleidsplan en keurde het ook collegiaal en unaniem goed op de bestuursvergadering van 6 november 2024. Minstens één keer per jaar worden ze ingelicht over de inhoudelijke en de financiële vooruitgang in het beleidsplan en zullen ze de directie hierbij verder ondersteunen, zowel anticiperend als reflecterend. Daarnaast voorziet de directeur op vraag de nodige informatie aan het bestuursorgaan en periodiek worden de trekkers van de deelwerkingen uitgenodigd op het bestuurdersoverleg om een terug-

koppeling te doen. Doorheen het jaar zijn ook twee groepsvormende momenten met de ganse medewerkersploeg, de VCOK-weken, waarbij het bestuur ook steeds uitgenodigd wordt om (aan een onderdeel) deel te nemen.

Vanuit een zorg voor continuïteit legt het bestuur de subsidiestroom steeds naast de financiële situatie van de gehele organisatie en zal desnoods aanbevelingen doen inzake het personeels- of financieel beleid. Uiteraard is de directie bevoegd voor het dagelijks beleid en de uitvoering ervan. Ook hier zorgen de visie en de waarden van de organisatie ervoor dat er zorgvuldig, menselijk en correct met het personeel en de middelen wordt omgegaan.



5 OVERZICHT VAN DE BIJLAGES

- Bijlage 1: [Teamoefening waarden VCOK](#)
- Bijlage 2: [Vrijwilligersbeleid](#)
- Bijlage 3: [SWOART-tabel](#)
- Bijlage 4: [Zelfevaluatie](#)
- Bijlage 5: [Infobrochure freelance medewerkers](#)
- Bijlage 6: [Financieel kompas](#)
- Verplichte bijlage: [Subsidievoorwaarden](#)
- Verplichte bijlage: [Kerngegevens en cijfers over werking en personeel](#)
- Verplichte bijlage: [Managementsamenvatting](#)
- Verplichte bijlage: [Meerjarenbegroting](#)