



Stappenplan Inclusief lokaal vrijetijdsbeleid

komaf



Inhoudstafel

1 Inleiding

- ~ Waarom?
- ~ Voor wie?
- ~ Inspiratie

2 Handleiding

- ~ Voortraject
- ~ Gebruik van de stappen
- ~ Randvoorwaarden

3 Stappenplan

- ~ Visual
- ~ Verken wat speelt
- ~ Agendeer en creëer draagvlak
- ~ Beleidsontwikkeling
- ~ Beleidsuitvoering
- ~ Evalueer en stuur bij waar nodig

4 En nu?

1 Inleiding

Waarom het stappenplan?

Komaf wil de drempels naar vrije tijd verlagen. Dus méér jeugdwerk en jeugdaanbod realiseren voor méér kinderen en jongeren. Komaf streeft naar een inclusieve samenwerking waarin alle kinderen en jongeren gelijke kansen hebben in het jeugdaanbod. Dit probeert Komaf te bereiken door het verzamelen van info en inspiratie, het aanbieden van vormingen en begeleidingen en het uitvoeren en monitoring om te begrijpen waar de grootste drempels liggen.

Vanuit deze visie en motivatie is ook het stappenplan ontstaan. Het stappenplan wil lokale besturen ondersteunen om hun lokaal vrijetijdsbeleid meer inclusief te maken. Dit kan heel groots gezien worden maar het stappenplan heeft vooral de ambitie flexibel genoeg te zijn zodat elk lokaal bestuur het kan vormgeven volgens de eigen noden. Zo kan het stappenplan ook toegepast worden voor kleinere beleidskaders zoals een subsidie- of speelpleinreglement.

Voor wie is het stappenplan?

Dit stappenplan focust in de eerste plaats op vrijetijds-, jeugd- en/of diversiteitsambtenaren van een lokaal bestuur. De stappen zijn op hun maat uitgeschreven zodat de vertaalslag naar de eigen lokale context gemakkelijker en duidelijker is.

Daarnaast kan dit stappenplan ook gebruikt worden door vrijetijdsverenigingen die vanuit beleidsoogpunt meer inclusief willen werken. Daarvoor is er wel een extra inspanning en vertaling nodig om het stappenplan toe te passen op de eigen organisatiecontext.

Inspiratie voor het stappenplan.

Het werd opgebouwd door heel wat interessante en relevante bronnen samen te leggen. Er bestaat al ontzettend veel wanneer het gaat over inclusief beleid maken maar soms verliezen we ons net in de veelheid. Daarom probeerden we in dit stappenplan de volgens ons meest relevante inzichten en bronnen samen te leggen om zo een duidelijke richting te geven aan lokale besturen.

Inspiratie voor het stappenplan

We baseerden ons in de eerste plaats op het 'stappenplan inclusief lokaal vrijetijdsbeleid' van de Nederlandse organisatie Movisie. Zij werkten dit stappenplan uit tijdens een participatief traject met enkele Nederlandse lokale besturen.

Daarnaast waren ook de visie van Regie vrijetijdskansen van Bataljong en de methodieken van 'Kind- en Jeugdvriendelijke Steden en Gemeenten' een belangrijke inspiratiebron voor het tot stand brengen van dit stappenplan.

De drie pijlers die we binnen Komaf hebben gedefinieerd, namelijk 'kennismaken, leren, veranderen', staan hier ook centraal. Die pijlers geven de doelstelling aan die een vormings- of begeleidingspartner voor ogen heeft wanneer deze een antwoord wil bieden op een ondersteuningsnood.

Bij '**kennismaken**' is het doel om een eerste keer in aanraking te komen met een bepaald onderwerp, daarover al eens te reflecteren maar er nog niet in de diepte induiken.

Bij '**leren**' wordt er al een meer theoretische basis meegegeven of wordt er eerder op een specifieke casus gefocust. Dit gaat dus verder dan de eerder oppervlakkige kennismaking.

Bij '**veranderen**' wordt er gefocust op het bereiken van een verandering in de werking van een organisatie om zo structureel drempels te verlagen of weg te nemen. Dit vraagt een intensiever traject, een groot engagement en een ruime blik.

Ter aanvulling brachten we nog heel wat relevante kaders, onderzoeken, goede praktijken en concrete acties binnen in het stappenplan om de inhoud nog verder te versterken.

2 Handleiding

Voortraject

Voordat je het stappenplan toepast op (een deel van) jouw vrijetijdsbeleid, moet je je ervan bewust zijn dat er soms een voortraject nodig is om tot die veranderingen te komen.

Want hoe kom je ertoe om jouw vrijetijdsbeleid onder handen te nemen en meer inclusief te maken?

Wanneer je merkt dat niet alle kinderen en jongeren een plekje vinden in het vrijetijdsaanbod van jouw gemeente, kan dit verschillende oorzaken hebben. Eén ervan is terug te leiden naar jouw lokale vrijetijdsbeleid. Misschien zijn er daar drempels geformuleerd die ervoor zorgen dat vrijetijdsaanbod niet altijd toegankelijk is?

Wanneer je de beslissing hebt genomen om het stappenplan te doorlopen, is het ook aangewezen om even na te denken hoe jullie als lokaal bestuur in zijn geheel (dus over beleidsdomeinen heen) naar inclusie kijken. Waar willen jullie als lokaal bestuur naartoe met al jullie inwoners op vlak van inclusie?

Gebruik van het stappenplan

Het proces naar een inclusief vrijetijdsbeleid omvat zes stappen die elkaar opvolgen, maar niet strikt afgebakend zijn. Het is goed om in je achterhoofd te houden dat deze stappen flexibel zijn en elkaar kunnen overlappen. Je kunt bijvoorbeeld een stap 'afronden' en doorgaan naar de volgende, om vervolgens te ontdekken dat het nodig is om terug te keren naar een eerdere stap voor verdere verfijning. Bovendien is het mogelijk om bepaalde stappen over te slaan als deze in jouw gemeente al ver gevorderd zijn.

Wanneer je aan de slag gaat met een stap, zal je merken dat er heel veel informatie op jou afkomt. We hebben elke stap proberen voeden met heel wat (theoretische) kaders, informatieve bronnen maar ook concrete acties en goede praktijken.

Het is de bedoeling dat je per stap zelf de inhoud wat samenstelt. Heb je er nood aan om de stap heel erg grondig en theoretisch uit te diepen? Dan kan je ervoor kiezen om alle aangereikte inhoud door te nemen. Wil je eerder actiegericht aan de slag? Dan kan je misschien enkele bronnen links laten liggen. Wil je een combinatie van theorie en praktijk? Ook dat kan, naar jouw eigen noden en interesses.

We zijn er ons van bewust dat niet elke jeugdambtenaar even veel tijd of ruimte heeft om zo een stappenplan grondig en op lange termijn te doorlopen. Daarom willen we met deze flexibele benadering van het stappenplan ervoor zorgen dat het traject naar een meer inclusief beleid afgestemd is op de specifieke behoeften en contexten van de gemeente.

Voor je aan de slag gaat met het stappenplan is het essentieel om even stil te staan bij enkele noodzakelijke randvoorwaarden. We formuleerden deze randvoorwaarden als de basis voor het doorlopen van het stappenplan, zodat je uiteindelijk een inhoudelijk sterk en gedragen, aangepast en inclusief beleid kan neerleggen. Doorheen het gehele stappenplan zijn de randvoorwaarden bij elke stap van toepassing.

Randvoorwaarden

Tijdens het volledige stappenplan is het cruciaal om rekening te houden met een aantal randvoorwaarden. Die randvoorwaarden dienen als een soort fundering van de stappen die je neemt en helpen om jouw eigen visie of blik kritisch in vraag te stellen.

Tijd - Middelen - Mandaat

Als jeugdambtenaar die het lokale beleid onder de loep wil nemen en wil aanpassen naar de noden van de jonge inwoners uit de gemeente, is het noodzakelijk dat je beschikt over tijd, middelen en mandaat om deze taak vast te pakken.

TIJD

Probeer bij jouw leidinggevende wat tijd te krijgen om dit stappenplan te doorlopen en het lokale vrijetijdsbeleid meer inclusief te maken. Grijp hiervoor terug naar de 'waarom' van dit stappenplan als argumentatie. Omdat dit stappenplan een cyclisch proces is, is het noodzakelijk om voldoende tijd in te passen om een kwalitatief resultaat neer te leggen. Misschien heb je wel enkele meer rustige periodes tijdens een werkjaar, waar je wat tijd kan blokkeren om hier dieper op in te gaan.

MIDDELEN

Om een traject grondig te doorlopen moeten er ook middelen tegenover staan. Enerzijds om het traject zelf te kunnen vormgeven en uitvoeren, maar evengoed bij de beleidsuitvoering van de stappen die je wil nemen. Om de gewenste verandering te bewerkstelligen moet jouw dienst of bestuur daar ook de gepaste budgetten voor vrijmaken.

MANDAAT

Het juiste mandaat krijgen is cruciaal om een verandering te kunnen realiseren. Om iets te kunnen veranderen, moet je het in de eerste plaats mógen veranderen. Mandaat kan je krijgen, maar ook verdienen. Je kan jouw mandaat ook opbouwen of vergroten door een aantal stappen te doorlopen: ontwikkel een visie, ga op zoek naar draagvlak en medestanders, betrek belanghebbenden... Zo bouw je zelf aan bewegingsruimte om je ideeën realiteit te maken.

Klankbordgroep

Stel bij het begin van jouw proces een klankbordgroep samen. Zo stimuleer je aandacht voor het onderwerp, hou je het op de agenda, creëer je draagvlak, brainstorm je samen over concrete invullingen, bevorder je verbinding, monitor je de voortgang en zorg je voor het delen van kennis en verantwoordelijkheid.

Samenstelling

- Betrek diverse stakeholders die kennis hebben rond dit thema zoals collega's uit verschillende beleidsdomeinen, partners en externe experts.
- Zorg voor een gebalanceerde vertegenwoordiging op basis van expertise, mandaat en energie.
- Houd de werkgroep niet te groot (8 tot 10 mensen en selecteer leden op basis van gestelde doelen).
- Richt de werkgroep op als een instrument voor continuïteit en kennisbehoud los van individuele medewerkers.

(Inclusieve) participatie

Het is belangrijk om jongeren actief te laten participeren bij het opmaken van beleid. Probeer hier verder te gaan dan de usual suspects, zoals leden uit de jeugdbeweging, maar kom tot een diverse groep, streef naar representatie van de kinderen en jongeren in jouw gemeente. Hierbij is een originele aanpak in de benadering van belang.

Zorg ervoor dat je de manier van participeren ook afstemt op de jongeren. Voor deze doelgroep is het misschien niet zo een goed idee om 2 uur rond een tafeltje te zitten en te vergaderen, aangezien ze zich zo snel zullen gaan vervelen en de aandacht verliezen. Ga in de plaats interactief met hen aan de slag op een dynamische manier, hierdoor blijft de aandacht bestaan en worden ze actiever betrokken in het participatieproces.

Een voorbeeld hiervan is de Nederlandse gemeente Utrecht. Zij hebben een beleidsmedewerker jeugd, waarbij de focus vooral ligt op kinder- en jongerenparticipatie. Deze medewerker gaat niet achter een bureau zitten, maar juist het veld in. Ze zoekt actief de interactie op met de jongeren en gaat in gesprek. Daarnaast haalt ze het belang van jongerenparticipatie aan door collega's hierover aan te spreken en ze bewust te maken om te luisteren naar de noden van de jeugd.

Kleine successen vieren

Het stappenplan is vrij uitgebreid en ambitieus. Laat dit je vooral niet afschrikken. Probeer elke stap die je zet om toegankelijkheid in jouw beleid te vergroten, te zien als een succes. Kijk soms even achteruit naar wat je wél al deed in plaats van enkel te focussen op wat nog zou moeten gebeuren.

Intersectioneel denken als houding

Intersectionaliteit is een denkkader dat bekijkt hoe verschillende sociale identiteiten - zoals gender, sociale klasse en etniciteit- elkaar beïnvloeden en met elkaar verweven zijn. Elke persoon draagt een unieke combinatie van deze identiteiten in zich. De kruisingen tussen die identiteiten zorgen voor specifieke ervaringen van kwetsbaarheden en privileges, afhankelijk van de heersende machtsverhoudingen in de samenleving. Welke privileges je ervaart of kwetsbaarheden je hebt, zijn afhankelijk van maatschappelijke normen. Hoe meer jouw deelidentiteiten afwijken van die normen, hoe meer kwetsbaarheden (of uitsluitingen) je kan ervaren in de samenleving.

Een **inclusief vrijetijdsbeleid** houdt rekening met die verschillende kruisingen van sociale identiteiten. Het zorgt ervoor dat het geheel van vrijetijdskansen toegankelijk en relevant zijn voor alle jongeren, ongeacht hun achtergrond en deelidentiteiten. Dat is natuurlijk niet eenvoudig in de praktijk. Daarom moedigen we jullie aan om doorheen dit hele proces een **intersectionele houding** aan te nemen: wees je bewust van de diverse maatschappelijke posities van de kinderen en jongeren in jouw gemeente, maar ook van je eigen deelidentiteiten, positie en de invloed die dit heeft op je werk en je kijk op het lokale beleid.

Hoe kan je dit nu concreet doen?

- Maak tijd en ruimte om bewust na te denken
- Ga de (soms) moeilijke gesprekken aan
- Verken of jullie nood hebben aan een vorming
- Creëer partnerschappen en bouw een netwerk om je heen



Ella vzw is het Vlaamse steunpunt wanneer het gaat over intersectionaliteit. Neem daar zeker een kijkje als je er meer over te weten wil komen.



Bron: Movisie

TIP: Werk een persona uit die verschillende deelidentiteiten heeft die zowel binnen maatschappelijke normen als erbuiten liggen. Op die manier kan je deze persona toetsen aan alle volgende stappen van het proces om die intersectionele houding blijvend te stimuleren.

Randvoorwaarden

Tijd - middelen - mandaat



Verken het veld



Agendeer en
creëer draagvlak



Visieontwikkeling



Beleidsontwikkeling



Beleidsuitvoering



Evalueren en zorg
voor borging

Kleine successen

Intersectioneel denken

(Inclusieve) Participatie

Samenstelling klankbordgroep

komaf

3 Stappenplan



STAP 1: Verken het veld

kennismaken/ervaren

Inleiding

In de eerste stap ga je kijken hoe het nu gaat met inclusie in jouw gemeente.

Dit betekent dat je onderzoekt wat er al gebeurt, wat goed gaat en waar nog verbeteringen nodig zijn. Door dit te doen, weet je beter waar je (eerst) aan kunt werken om inclusie binnen je gemeente te bevorderen. Het helpt je om gericht aan de slag te gaan, geen zaken dubbel te doen en beter te weten waar de noden liggen.

Hoewel je de stappen in het stappenplan niet per se in een vaste volgorde hoeft te doen, is het wel slim om met deze stap te beginnen.

Op het einde van deze stap heb je overzicht van de noden en kansen in jouw gemeente op vlak van toegankelijkheid en inclusie.

Samenvatting

In deze eerste stap scan je de gemeente op wat er al speelt rond inclusie. Het geeft je inzicht in wie al met wat bezig is binnen de gemeente rond dit thema. Je krijgt zicht op belanghebbenden en partners, lopende initiatieven en acties binnen de gemeente. Je toetst de huidige situatie af en krijgt zicht op waarmee je eerst aan de slag gaat.

Probeer deze stap op volgende manier aan te vangen:

1. Denk na over hoe je **een beeld schept van de huidige situatie**. Welk bestaand datamateriaal kan dit ondersteunen en wat moet je nog bevragen?
2. Denk na over hoe je al **de verzamelde data samenbrengt**.
3. Denk na over hoe je dit beeld kan **aftoetsen en beoordelen**. Wat doen we al goed en waarmee moeten we eerst aan de slag.

Inspiratie

We reiken graag enkele inspirerende bronnen aan die je kan raadplegen om deze stap te volbrengen.

DE 7B'S VAN TOEGANKELIJKHEID ALS TOETSSTEEN

Het kader van de 7B's van toegankelijkheid vormt een manier om af te toetsen hoe het gesteld is met de toegankelijkheid in een werking, vereniging of in een lokaal bestuur. De B's zijn zo opgedeeld dat het je helpt om te bepalen welke zaken het belangrijkste en meest eenvoudige zijn om aan te werken in de gemeente om zo de inclusie binnen de gemeente te bevorderen.

GEMEENTE-STADSMONITOR VLAANDEREN

Bekijk de gemeente-stadsmonitor van Vlaanderen en ontdek de sterke en aandachtspunten van jouw gemeente. Je vindt er gegevens over verschillende thema's en kan deze vergelijken met een andere gemeente of het Vlaamse gemiddelde.

JE GEMEENTE TELT

Bekijk en vergelijk hoe bepaalde budgetten in je regio verdeeld worden op je gemeente telt.

PROVINCIE IN CIJFERS

Bekijk en vergelijk op provincie in cijfers de situatie van jouw gemeente met andere gemeente uit de regio of provincie.

Je vrijetijdsaanbod toegankelijker maken...
dat is doen, doen en nog eens doen!

Aan de slag met de 7B's van toegankelijkheid

Vind je het ook belangrijk dat iedereen kan meedelen aan vrijetijdsactiviteiten? Maar vind je het moeilijk om hier concreet mee te werken?

Wat helpt je graag te zien?

Wat zijn de 7B's van toegankelijkheid?

Wat willen de 7B's in het kort om te weten te komen wat de gemeente kan?

En welke 7B's hebben meer aandacht nodig om te werken?

Op deze manier weten we je dan hoe je impact kan creëren en geven we je tips en ideeën om daar mee aan de slag te gaan.

Maar wat nu?

Wat wordt er nu gedaan?

Dingen die je wilt bereiken, verandering kan doen

Bereikbaar voor iedereen?
Hoe vaak is het mogelijk om een plek te vinden waar iedereen kan komen? Hoe vaak is het mogelijk om een plek te vinden waar iedereen kan komen?

Betrouwbaar in de buurt?
Hoe vaak is het mogelijk om een plek te vinden waar iedereen kan komen? Hoe vaak is het mogelijk om een plek te vinden waar iedereen kan komen?

Waar komt het vandaan?
Hoe vaak is het mogelijk om een plek te vinden waar iedereen kan komen? Hoe vaak is het mogelijk om een plek te vinden waar iedereen kan komen?

Bereikbaar voor iedereen?
Hoe vaak is het mogelijk om een plek te vinden waar iedereen kan komen? Hoe vaak is het mogelijk om een plek te vinden waar iedereen kan komen?

Betrouwbaar in de buurt?
Hoe vaak is het mogelijk om een plek te vinden waar iedereen kan komen? Hoe vaak is het mogelijk om een plek te vinden waar iedereen kan komen?

Waar komt het vandaan?
Hoe vaak is het mogelijk om een plek te vinden waar iedereen kan komen? Hoe vaak is het mogelijk om een plek te vinden waar iedereen kan komen?

Bereikbaar voor iedereen?
Hoe vaak is het mogelijk om een plek te vinden waar iedereen kan komen? Hoe vaak is het mogelijk om een plek te vinden waar iedereen kan komen?

Betrouwbaar in de buurt?
Hoe vaak is het mogelijk om een plek te vinden waar iedereen kan komen? Hoe vaak is het mogelijk om een plek te vinden waar iedereen kan komen?

Waar komt het vandaan?
Hoe vaak is het mogelijk om een plek te vinden waar iedereen kan komen? Hoe vaak is het mogelijk om een plek te vinden waar iedereen kan komen?

Vind de ondersteuning die je nodig hebt op www.komaf.be

Wil je graag een fysieke print van deze infographic? Dat kan! Laat het ons even weten via www.komaf.be



Acties

We reiken graag enkele acties aan die je kan ondernemen om deze stap te volbrengen.

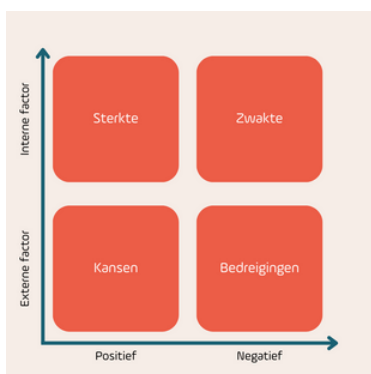
ACTIE 1: GA OP ONDERZOEK, DUIK IN DE CIJFERS

Duik in bestaande data uit de aangeleverde bronnen (cijfermatige data, belevingsdata en verhalen en ervaringskennis) en vul deze eventueel aan met data uit nieuwe bevestigingen. Denk hierbij ook aan andere zaken:

- Duik in het meerjarenplan van je gemeente en scan op alles wat te maken heeft met het thema inclusie. Ga in gesprek met de collega's van de domeinen die inclusie in hun doelstellingen of acties vermeld hebben. Ga luisteren naar hun ervaringen en kennis. We denken hierbij aan collega's van de sociale dienst van je gemeente, maar zeker ook mensen uit de adviesraad voor personen met een handicap. Ook ambtenaren vanuit onder andere de sportdienst met hun kennis over G-werkingen beschikken over veel expertise.
- Ga in gesprek met verenigingen en vrijetijdspartners binnen de gemeente. Luister naar hun ervaringen, succesverhalen, uitdagingen en behoeften rond inclusie.
- Doe (indien tijd en ruimte) een omgevingsanalyse om zo de brede maatschappelijke context binnen je gemeente beter te begrijpen.

ACTIE 2: BRENG AL JE DATA SAMEN

Je hebt nu heel wat bestaande data verzameld. Nu probeer je alle informatie in een handig overzicht te gieten. Je kan zelf kiezen hoe uitgebreid je dit doet, maar zorg er vooral voor dat je het overzicht bewaakt.



Vervolgens stel je de vraag, wat haal je daar nu uit? En hoe deel je dat met je collega's?

Een veelgebruikte methode om de interne en externe analyses uit te voeren is aan de hand van een SWOT-analyse. SWOT staat voor Strengths (sterktes), Weaknesses (zwaktes), Opportunities (kansen), Threats (bedreigingen). Deze categorieën worden schematisch voorgesteld met twee assen.

ACTIE 3: MAAK AL JE BESTAANDE DATA ZICHTBAAR

De tool 'In Kaart' maakt het mogelijk om je huidige beleid voor kinderen en jongeren zichtbaar te maken. Je kan als jeugddienst ook andere diensten een inlog geven om zo samen, over diensten heen, een overzicht van het beleid te maken en hiaten te definiëren. Hier kan je dan ook op inzetten wanneer je je lokaal vrijetijdsbeleid meer inclusief wil maken.



Reflectie

- Weet je wie er binnen de gemeente nog bezig is met inclusie?
- Heb je zicht op de sterktes en zwaktes rond inclusie binnen de gemeente?
- Heb je zicht op eventuele quick wins om mee aan de slag te gaan?
- Waar kan je op korte termijn aan werken en wat wil je op lange termijn opnemen?



STAP 2: Agendeer en creëer draagvlak

kennismaken

Inleiding

In de tweede stap zetten we in op het agenderen en het creëren van een draagvlak.

Jij bent er vast van overtuigd, een inclusief lokaal vrijetijdsbeleid is the way to go. Maar, daarom is nog niet iedereen mee. Het is dan ook belangrijk om voldoende draagvlak te creëren alvorens je effectief aan de slag gaat. Het voorkomt dat je in een latere fase botst op weerstand en hierdoor je plannen in het water ziet vallen.

Op het einde van deze stap weet je bij wie het nodig is om extra draagvlak te creëren, kan je een inschatting maken van de juiste argumenten die je hiertoe naar boven moet brengen en weet je ook hoe je dit in een gepaste boodschap giet.

Samenvatting

Deze stap brengt je inzicht in de mechanismen die draagvlak kunnen laten creëren. Denk hierbij aan de personen die nodig zijn om verandering te realiseren en de zaken die hen kunnen overtuigen om effectief ook verandering te willen.

Probeer deze stap op de volgende manier aan te vangen:

1. Denk na over de boodschap die je wil brengen (waarvoor wil je draagvlak creëren en waarom is dat draagvlak wenselijk)
2. Denk na over wie deze boodschap moet horen
3. Denk na over hoe je die boodschap overbrengt

Inspiratie

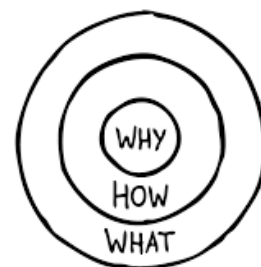
We reiken graag enkele inspirerende bronnen aan die je kan raadplegen om deze stap te volbrengen.

GOLDEN CIRCLE (SIMON SINEK)

De Golden Circle is een krachtig handvat om een boodschap te formuleren of om de opmaak van een beleid aan te koppelen.

De Golden Circle is opgebouwd aan de hand van drie vragen:

1. **Waarom?** Wat is het doel? Waartoe wil je handelen?
2. **Hoe?** Op welke manier zal je dit aanpakken? Welke principes zijn daarbij van tel?
3. **Wat?** Wat wil je effectief doen? Welke (zichtbare) resultaten zullen te observeren zijn?



Concreet toegepast op het creëren van draagvlak rond toegankelijkheid zou een pitch er als volgt kunnen uitzien:

"Ieder kind verdient een betekenisvolle vrije tijd in onze gemeente. Die vrije tijd moeten we realiseren samen met onze partners, op zo'n manier dat iedere actor zich mede-eigenaar voelt. Daartoe moeten we de komende tijd werk maken van een beleid rond de toegankelijkheid van vrijetijdskansen. Op basis van een beleid kunnen we stappen zetten die ervoor zorgen dat het recht op vrije tijd van ieder kind meer gewaarborgd wordt."

OVERTUIGINGSPRINCIPES (CIALDINI)

De bekende psycholoog Robert Cialdini ontwikkelde een aantal principes die je kunnen helpen om anderen te beïnvloeden. Let op! Het zijn geen principes om blind toe te passen. Elke persoon en/of situatie is anders. Overtuigingsprincipes gebruiken verandert ook niets aan het feit dat de inhoud van je communicatie altijd primeert. Pas ze dus toe met de nodige integriteit.

De principes:

- Autoriteit
- Consistentie
- Eenheid
- Schaarste
- Sociale bewijskracht
- Sympathie
- Wederkerigheid

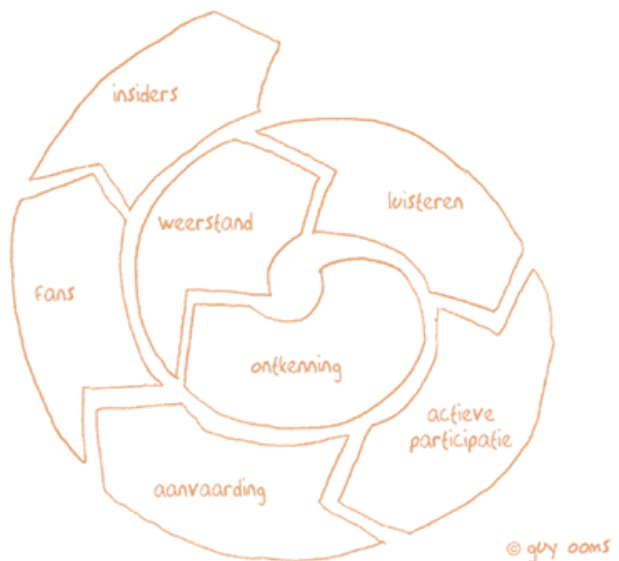
WIE MOET JE OVERTUIGEN? – KRACHTENVELDANALYSE VAN KESSELS & SMIT

Hoewel je iedereen wel kan overtuigen van de nood aan inclusieve vrijetijdskansen, zijn er vast en zeker enkele personen of organisaties die je prioritair moet overtuigen. Hierin zijn twee factoren het meest overtuigend: de invloed en betrokkenheid. Kortom, wie heeft de beslissingsmacht of de capaciteit om te veranderen en hoe staat die persoon er ondertussen tegenover. Door een krachtenveldanalyse uit te voeren maak je direct visueel tot wie je je moet richten.

Eens je dit hebt bepaald heb je leer je die personen ook verder kennen zodat je jouw boodschap kan afstemmen op hun noden en drijfveren.

OMGAAN MET WEERSTAND - GUY OOMS

Hoewel je nog zo goed een boodschap kan verspreiden, het lukt je niet altijd om weerstand te voorkomen. Echter hoeft weerstand niet negatief te zijn. "Geen energie zonder wrijving.", weerstand is een teken van engagement. Men is betrokken op de verandering maar voelt nog teveel angst, frustratie, onbegrip,... waardoor er nog geen acceptatie is. Het model van Guy Ooms legt stapsgewijs uit hoe je weerstand om kan buigen tot acceptatie.



Ontkenning: Bij de start van een veranderingsproces is er vaak ontkenning, waarbij mensen niet willen luisteren. Herhaal je boodschap geduldig tot ze vatbaar worden voor een verandering naar inclusief vrijetijdsbeleid

Weerstand: Wanneer de verandering noodzakelijk blijkt, ontstaat er weerstand en kritiek. Dit is een signaal om te gaan luisteren.

Luisteren: Als iemand merkt dat er geluisterd wordt naar diens boodschap, dan is die veel sneller bereid om ook zelf te gaan luisteren. Daarnaast kan je door te luisteren de weerstand beter in kaart brengen.

Actieve participatie: Na het luisteren kan iedereen betrokken worden bij de uitrol van de verandering. Dit kan leiden tot levendige discussies waar geen directe instemming aan hoeft te volgen, maar er is ondertussen wel bereidheid tot overleg.

Aanvaarding: Pas als de stakeholders er de voordelen van inzien, zullen ze de verandering accepteren. Hier spreken we nog van passieve aanvaarding.

Fans: In deze fase is de betrokkenheid enorm gegroeid, waardoor de verandering actief verdedigd wordt naar anderen toe.

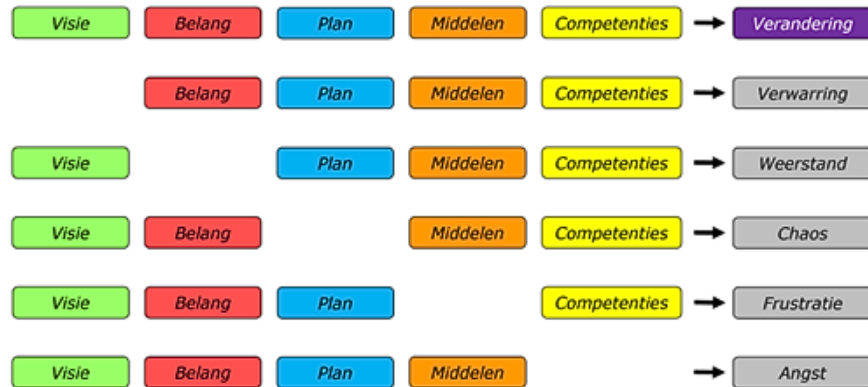
Insiders: Wanneer je er, ten slotte, in slaagt om je fans ook mentaal aan het doel te binden, dan krijg je insiders. In deze fase wordt de verandering van het beleid van binnenuit gedragen.

Meer te weten komen? Lees het boek 'De Interne Keuken' van GUY OOMS

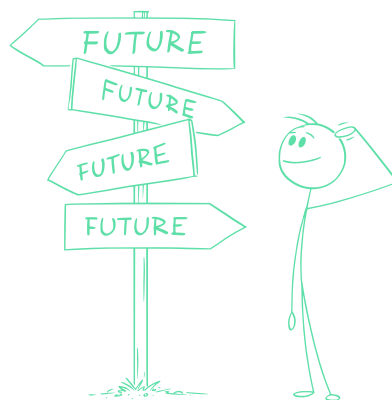
VERANDERING TOT EEN SUCCES MAKEN

Het model 'succesvol veranderen' toont vijf voorwaarden waar je best op inzet om zo een gedragen idee over verandering te verkrijgen.

Succesvol veranderen



- Geen visie heeft **verwarring**: Als er geen duidelijke visie is over inclusiviteit en partners niet snappen naar waar je naar toe wilt, zorgt dit voor verwarring.
- Geen plan heeft **chaos**: Maak een duidelijk plan: spreek af wie wat wanneer doet. Duidelijke verwachtingen, gaan veel misverstanden uit de weg.
- Geen competenties heeft **angst**: Zorg ervoor dat je medewerkers over de juiste competenties beschikken en geef ze al dan niet trainingen. Het is logisch dat je medewerkers angstig komen, wanneer zij zonder de juiste vaardigheden in iets nieuws gesmeten wordt.
- Geen middelen geeft **frustraties**: Het zou jammer zijn mocht iedereen achter de verandering staat, maar er dan geen tijd en middelen beschikbaar zijn om dit uit te voeren. Dit maakt mensen gefrustreerd en is er ook de kans dat de draagkracht verloren geraakt.
- Geen belang heeft **weerstand**: Aan elke medewerker duidelijk maken welk (persoonlijk) belang er nu in zit, zorgt voor extra motivatie in het proces.



Acties

We reiken graag enkele acties aan die je kan ondernemen om deze stap te volbrengen.

ACTIE 1: CREËER EEN 'SENSE OF URGENCY OM NU ROND HET THEMA INCLUSIE TE WERKEN

Zorg ervoor dat iedereen weet waarom het belangrijk is om nu te handelen. Dat kan op verschillende manieren, brenghet cijfers in kaart of laat verhalen voor zichzelf spreken. Denk na over de voordelen die een inclusief beleid kan bieden. Maar wees ook voorbereid op mogelijke nadelen, door hier al op voorhand een antwoord op te bieden ben je de criticasters al voor!

ACTIE 2: FOCUS OP DE PERSONEN DIE MOETEN VERANDEREN

Weet je wie er moet veranderen? (Kijk nog even naar de krachtenveldanalyse.)

Brenghet voor deze personen in kaart:

- Wie ze zijn
- Wat ze doen
- Wat ze voor jou kunnen betekenen
- Wanneer je ze een volgende keer ziet

Denk ook al even na hoe je hen kan aanspreken. Het zal misschien niet haalbaar en wenselijk zijn om met iedereen een afspraak te maken maar wie weet ontmoet je elkaar binnenkort op een overleg? Brenghet dat in kaart en zet het in je agenda zodat je het zeker niet vergeet.

ACTIE 3: BRENG HET ONDER (DE JUISTE) WOORDEN

Eens je weet wat je wil vertellen aan wie moet je ook nog de juiste manier vinden om dit te vertellen. De opbouw volgens de Golden Circle kan je hierbij alvast helpen.

Eigenlijk ben je op dit moment een pitch aan het maken. Een goede pitch is opgebouwd op deze manier:

1. Begin met een pakkende opening die de aandacht trekt en relevant is. Denk bijvoorbeeld aan de actualiteit, een quote, een cijfer,...
2. Schets het probleem: op die manier begrijpt de toehoorder waarom verandering nodig is
3. Geef een idee mee: dit is de kern van je pitch, zorg ervoor dat je hier snel genoeg komt.
4. Bewijs het: overtuig je toehoorden van het feit dat jouw idee effectief een oplossing biedt voor het probleem dat je schetste. Denk aan cijfers of feiten, eerdere positieve ervaringen,...
5. Afsluiting: herhaal de kernboodschap nogmaals en rond af door terug te verwijzen naar je begin

Reflectie

- Weet je bij wie draagvlak gecreëerd moet worden?
- Weet je hoe die personen overtuigd kunnen worden?
- Heb je die personen via een gerichte boodschap kunnen overtuigen?
- Heb je weerstand gespot? Heb je die kunnen ombuigen tot acceptatie?



STAP 3: Ontwikkel een gedragen visie

Leren/Verdiepen

Inleiding

In de derde stap focussen we op het ontwikkelen van een lokale visie op een inclusief vrijetijdsbeleid.

Een goed doordachte visie biedt richting en houvast bij zowel de planning als de uitvoering van beleid. Het definiëren van wat jullie verstaan onder een inclusief vrijetijdsbeleid en waar jullie naartoe willen, is essentieel. Het helpt niet alleen om duidelijke keuzes te maken en deze te verantwoorden, maar ook om prioriteiten te stellen. Een goed geformuleerde visie fungeert als gids bij uitdagingen en twijfels. Wanneer er vragen of moeilijkheden opduiken, kan je altijd terugvallen op je visie om te herinneren wat het uiteindelijke doel is en waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt. Een visie kan op die manier bijdragen aan een coherent en doordacht beleid, waardoor het duurzamer wordt.

Bovendien zorgt een visie voor een gemeenschappelijk kader en een gedeelde taal, zowel intern over verschillende diensten heen, als met externe partners. Hierdoor is het voor iedereen duidelijk waar het beleid om draait en wat de belangrijkste focuspunten zijn.

Op het einde van deze stap heb je dus een richting geformuleerd waar je met jouw vrijetijdsbeleid naartoe wil wanneer het gaat over inclusie.

Samenvatting

In deze stap vind je inhoudelijke inspiratie voor je lokale visie op inclusief vrijetijdsbeleid. Dit kan je op weg helpen om zelf een lokale visie te ontwikkelen. Naast deze inhoudelijk bronnen geven we graag enkele handvaten mee die kunnen helpen bij het ontwikkelen. Zo reiken we enkele methodieken en tools aan die je kan inzetten tijdens een denkmoment om een visie te ontwikkelen.

Probeer deze stap op de volgende manier aan te vangen:

- Denk na over wie je wil betrekken bij het ontwikkelen van een visie
- Denk na over hoe je een visie zal ontwikkelen en welke methodieken je gebruikt
- Denk na over hoe je de visie breed zal verspreiden en levend zal houden

Inspiratie

We reiken graag enkele inspirerende bronnen aan die je kan raadplegen om deze stap te volbrengen.

WAT IS INCLUSIE?

Inclusie kan voor sommige mensen een vaag begrip zijn. Daarom is het belangrijk om eerst na te denken over wat dit voor jullie betekent en wat jullie hieronder verstaan. We verzamelden alvast enkele webpagina's en artikels waar je verschillende blikken op en interpretaties van het begrip inclusie kan lezen.

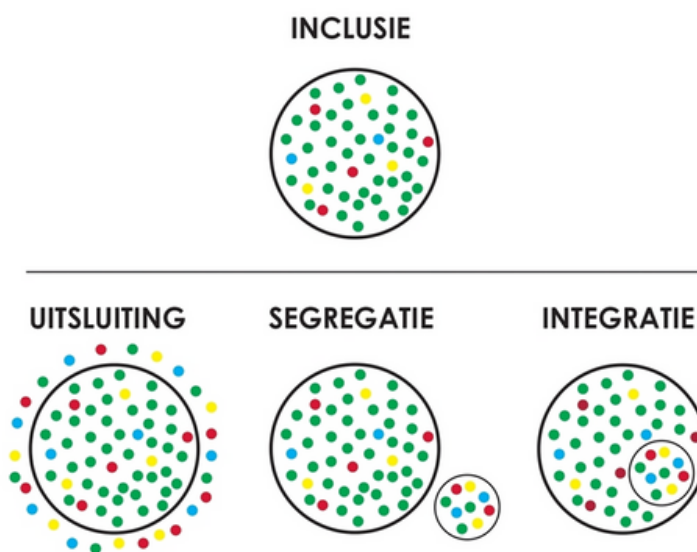
Deze eerste link brengt je naar een omschrijving van het begrip door de Nederlandse organisatie [Inclusie voor Iedereen](#).

[Ouders voor Inclusie](#) werkt vanuit vier inclusieve waarden:

- Erbij horen
- Talenten kunnen tonen
- Wederkerigheid
- Ondersteuning om te kunnen participeren.

Deze waarden vertrekken vanuit 'The circle of courage', deze cirkel onderscheidt vier universele behoeften van kinderen en jongeren om te ontwikkelen.

De basisvisietekst van [GRIP vzw](#) (Gelijke Rechten voor Iedere Persoon met een handicap) kan ook inspirerend zijn. GRIP is een mensenrechtenorganisatie van en voor personen met een handicap. Zij lichten ook heel duidelijk het verschil tussen inclusie en integratie, segregatie en exclusie toe.



Bron: GRIP vzw

Tot slot geven we je graag een artikel op [Sociaal.net](#) mee: "Hoezo 'inclusie'?". Hierin vind je een kritische blik op het begrip inclusie en de verschillende interpretaties ervan. Zowel theoretische als praktische aspecten worden besproken.

SUPERDIVERSITEIT

Bij de term inclusie wordt vaak meteen gedacht aan mensen met een beperking, vanuit de oorsprong van het begrip. De laatste decennia is deze invulling echter verbreed naar andere groepen die uitsluiting ervaren. Het concept van 'superdiversiteit' kan interessant zijn om die bredere kijk mee te nemen in beleid. Superdiversiteit is de toename van diversiteit zowel op kwantitatief niveau (veel meer diversiteit) als op kwalitatief niveau (meer diversiteit binnen de diversiteit).

In [het artikel op Sociaal.net](#) wordt dit begrip toegelicht, hier wordt ook de link met het begrip 'intersectionaliteit' uitgelegd.

In de link van [het Hannah Arendt Instituut](#) legt Stijn Oosterlynck het begrip uit in een video van 4 minuten.

Het kan natuurlijk een keuze zijn om bij de start van een inclusief vrijetijdsbeleid een focus te leggen op een bepaalde doelgroep, om in een latere fase dan breder te gaan om uiteindelijk superdiversiteit als uitgangspunt te nemen.

Hier is er natuurlijk een link te leggen met [de basishouding van intersectioneel denken](#) die je tijdens het doorlopen van dit stappenplan aanneemt. Het concept 'superdiversiteit' kan, samen met deze houding, jouw visie op inclusie voeden.



Bron: Movisie

DWALEN MET EEN DOEL - TOEGANKELIJKE STAD

In het hoofdstuk 'Een kindvriendelijke stad is een toegankelijke stad' licht Atlas toe hoe zij het Vlaams inburgerings- en integratiebeleid uitvoeren in Antwerpen en op welke manier ze rechtstreeks en onrechtstreeks meewerken aan het realiseren van kinderrechten voor jonge nieuwkomers. Ze doen dit aan de hand van vier pijlers, die overeenkomen met vier van de bouwstenen voor een lokaal kindvriendelijk beleid:

- Superdiversiteit als uitgangspunt
- Permanente dialoog met kinderen en jongeren
- Toegankelijke, kwaliteitsvolle basisvoorzieningen
- Solidariteit en wederzijdse betrokkenheid

Deze bouwstenen kunnen inspirerend zijn als principes bij het ontwikkelen van een visie op inclusief vrijetijdsbeleid. Het gaat bovendien over een specifieke doelgroep, jonge nieuwkomers, wat blikverruimend kan zijn.



ORGANISATIES MET EXPERTISE: KOMAF-PARTNERS

Het kan ook interessant zijn om eens te gaan kijken bij organisaties met ervaring en expertise rond inclusie. Op [de website van Komaf](#) vind je een overzicht van de partners. Dit zijn organisaties die expertise hebben, rond brede of eerder specifieke thema's in het kader van diversiteit, inclusie en toegankelijkheid. Het kan interessant zijn om even naar de missie en visie van enkele van deze organisaties te gaan kijken. Misschien is er wel een lokale organisatie in de buurt of een buurtgemeente die hier rond aan de slag is, waar je inspiratie kan gaan opdoen?

komaf

Acties

We reiken graag enkele acties aan die je kan ondernemen om deze stap te volbrengen.

ACTIE 1: ORGANISEER EEN VISIE-OEFENING MET BELANGRIJKE PARTNERS

Verzamel een kerngroep van personen die belangrijk zijn om mee na te denken over waar jullie naartoe willen met een inclusief vrijetijdsbeleid. Richt je op mensen die reeds overtuigd zijn van het belang van inclusie, en zorg ervoor dat je een diverse groep hebt met mensen vanuit verschillende relevante diensten zoals vrije tijd, sociaal beleid, inburgering, omgeving, mobiliteit, communicatie... Met deze groep kan je samen aan de slag om een ontwerpvisie te ontwikkelen. In een volgende stap kan je deze ontwerpvisie vervolgens voorleggen aan verschillende stakeholders, om die vervolgens bij te sturen op basis van hun input. Hier gaan we verder op in bij actie 2.

In [de werkvormendatabank van De Ambassade](#) vind je heel wat methodieken terug die je mogelijks kan gebruiken om een visie-oefening te organiseren.

Je kan deze visie-oefening op heel wat verschillende manieren aanpakken. Een **droomoefening** is altijd een leuke methode om los te komen van beperkingen die een toekomstbeeld a priori al in de weg kunnen staan. Hierbij denkt iedereen vrij na over hoe hun droomscenario eruitziet. Vanuit die verschillende dromen kan je dan lijnen gaan bepalen die in de visie zullen worden opgenomen.

De kaarten van **het gezelschapsspel Dixit** zijn ook een zeer fijn hulpmiddel bij visie-oefeningen. Dit zijn mooi geïllustreerde kaarten die zeer breed interpreteerbaar zijn. Je kan bijvoorbeeld heel wat Dixit-kaarten verspreiden, waaruit iedereen één of meerdere kaarten kiest die voor hen weergeven wat "inclusieve vrije tijd" betekent.



Van daaruit kan je opnieuw gelijkenissen opzoeken en gezamenlijke ideeën identificeren en zo tot een gedragen (ontwerp)visie komen. Eens je een ontwerpvisie hebt, is het nuttig om de gekozen Dixit-kaarten er even terug bij te nemen om na te gaan of deze nog te herkennen zijn in de visie.

Om lijnen te bepalen en gelijkenissen te zien bij deze methodieken kan het aangewezen zijn om dit in fases te doen, en niet meteen alles in de grote groep te bespreken. Begin bijvoorbeeld in duo's die hun bevindingen delen met elkaar, waarna je groepen kan samenvoegen in verschillende stappen. Dit biedt kansen om mensen uit verschillende diensten samen te brengen, die elk vanuit hun eigen expertise en referentiekader hun inbreng leveren. Dit zorgt er ook voor dat minder luide stemmen meer kans krijgen om hun mening te uiten.

Om deze denkoefening verder te ondersteunen, kunnen post-its een handige en visuele manier zijn om ideeën te clusteren en het gesprek te structureren. Dit maakt het makkelijker om in de verschillende fases met wisselende groepsgroottes aan de slag te gaan. Je kunt er ook voor kiezen om de post-its in te delen op flappen of aan de hand van verschillende kleuren in twee clusters: ideeën voor inclusie en ideeën die gaan over vrije tijd en/of vrijetijdsbeleid.

Zorg er tot slot bij deze denkoefening voor dat alle personen die mee rond de tafel zitten, op de hoogte zijn van wat de bedoeling is van het moment. Je kan iedereen bijvoorbeeld de voorgaande bronnen laten lezen, of je kan deze erbij nemen doorheen de oefening.

ACTIE 2: ORGANISEER EEN VISIE-OEFENING MET BELANGRIJKE PARTNERS

Na het opstellen van een interne ontwerpvisie kan je deze gaan voorleggen bij externe stakeholders of betrokkenen, om ze daarna bij te sturen en tot een breed gedragen visie te komen. Betrek lokale verenigingen en organisatoren van vrije tijd, en kinderen en jongeren bij dit proces. De adviesraden jeugd, sport en cultuur kunnen hier goede plekken voor zijn, maar ook op andere manieren kan je betrokkenheid en participatie organiseren. Je kan de ontwerpvisie voorleggen en input en feedback laten geven. Ook hiervoor kan je verschillende methodieken gebruiken.

Het kan krachtig zijn om je visie te laten valideren door een Managementteam, College van Burgemeester en Schepenen of Gemeenteraad. Dit zorgt voor een sterke basis om keuzes te verantwoorden. Op die manier vermijd je bovendien dat keuzes die gemaakt worden in het inclusieve beleid teruggefloten worden. Betrek hen hier dus bij en licht je visie eenvoudig en uitgebreid toe, en laat ruimte voor feedback en discussie.

Om deze actie te volbrengen, is het dus wel noodzakelijk dat stap 2: 'draagvlak creëren' van dit stappenplan goed doorlopen werd en dat er een draagvlak is binnen je lokaal bestuur om rond inclusie aan de slag te gaan.

ACTIE 3: ZORG VOOR EEN VISIE DIE 'LEEFT'

Je bent natuurlijk niets met een visie die in de kast belandt en waarmee verder niets gebeurt. Het is dus van belang om die er af en toe terug bij te nemen, als kompas voor het beleid tijdens het plannen en uitvoeren ervan. Ook als je het ingevoerde beleid na verloop van tijd zal bijsturen, is het aangewezen om de visie er terug bij te nemen als toetssteen.

Reflectie

- Heb je je geïnformeerd en laten inspireren door verschillende bronnen en invalshoeken over 'inclusieve vrije tijd'?
- Heb je met een divers samengestelde groep nagedacht over een visie?
- Heb je de visie zowel intern gevalideerd en verankerd?



STAP 4: Beleidsontwikkeling

Verdiepen

Inleiding

In de vierde stap ga je, op basis van voorgaande stappen, jouw beleid effectief ontwikkelen.

Hierbij is het niet altijd nodig om een volledig nieuw beleid uit te schrijven. Om een inclusief beleid te ontwikkelen, is het vaker nodig om te herformuleren, uit te breiden of even kritisch stil te staan bij wat er al ligt. Bestaand beleid met elkaar verbinden, kan ook een strategie zijn om het beleid dat nodig is voor een inclusieve vrije tijd in jouw gemeente te ontwikkelen.

Op het einde van deze stap lig je met een plan voor je klaar om door te voeren in jouw lokaal bestuur.

Samenvatting

In deze stap reiken we enkele concrete tools aan om het beleid dat je voor ogen hebt, op basis van jouw visie, te ontwikkelen. Hiervoor kijken we naar enkele theoretische kaders maar ook concepten die we in andere trajecten vinden.

Bekijk gerust voor jezelf wat het beste aansluit bij jouw noden.

Probeer deze stap op de volgende manier aan te vatten:

- Beslis welke doelen je met je beleid wil bereiken.
- Reflecteer of er algemene of specifieke aanpassingen nodig zijn om deze doelen te bereiken, op basis van jouw geformuleerde visie.
- (Her)formuleer deze doelen zodat ze helder en haalbaar zijn.

Inspiratie

FASE 3 – TRAJECT KVSG

Als je tot deze fase bent gekomen, is het algemene doel van jouw beleid natuurlijk 'het bevorderen van (inclusieve) vrijetijdskansen voor alle kinderen en jongeren'. Maar dit grotere doel valt uiteen in enkele kleinere, meer behapbare doelen, die tevens ook de strategie vormen om jouw beleid tot uitvoering te laten komen. Hierbij vormt jouw visie op inclusieve vrijetijd altijd jouw leidraad.



Om het doel te kunnen bereiken is het belangrijk om een goeie strategie te bepalen. Hiervoor biedt fase 3 van KVSG een hulpmiddel. Het bestaat uit 3 essentiële onderdelen:

- **Bepaal hoe je de strategische doelstellingen kan halen:** Laat elke relevante afdeling binnen het lokaal bestuur op basis van de strategische doelstellingen concreet nadenken over hun bijdrage aan het realiseren van inclusieve jeugdvriendelijke vrije tijd. Door samen te werken en elkaars expertise te benutten, kunnen we effectieve strategieën ontwikkelen die de inclusie van jongeren bevorderen.
- **Toets de operationele doelstellingen op volledigheid:** Zijn alle operationele doelstellingen gericht op het creëren van inclusief jeugdbeleid? Zijn lopende processen en projecten beoordeeld op hun bijdrage aan inclusiviteit? Indien nodig, moeten operationele doelstellingen worden herzien of aangevuld om ervoor te zorgen dat ze bijdragen aan ons streven naar inclusie.
- **Redigeer en valideer:** De operationele doelstellingen voor inclusief jeugdbeleid moeten op een consistent niveau worden geformuleerd. Overlappende doelstellingen moeten worden geïntegreerd en dubbelzinnigheden moeten worden vermeden. Zorg voor duidelijkheid en valideer de doelstellingen om ervoor te zorgen dat ze voldoen aan de SMART-criteria.

PROPORTIONEEL UNIVERSALISME

Je kan ook het principe van proportioneel universalisme toepassen. Dit kan als argument gebruikt worden om het beleid dat je ontwikkelt te verdedigen. Dit is een benadering van beleidsontwikkeling waarbij overheidsvoorzieningen, zoals sociale diensten en welzijnsprogramma's, aan alle burgers worden aangeboden, maar de mate van ondersteuning wordt aangepast aan individuele behoeften.

Dit betekent dat mensen die meer hulp nodig hebben, meer steun krijgen, terwijl mensen met minder behoeften minder steun krijgen. Deze benadering biedt verschillende voordelen:

1. Rechtvaardigheid

Het is rechtvaardiger aangezien mensen toegang hebben tot hulp die ze nodig hebben, ongeacht hun achtergrond, maar dat er ook rekening wordt gehouden met de mate van hun behoeften. Bij een universeel systeem krijgt iedereen dezelfde mate van steun, ongeacht hun omstandigheden.

2. Efficiëntie

Als men ervoor zorgt dat degene die het meest nodig hebben, de meeste steun krijgen, dan worden middelen effectiever benut.

3. Solidariteit

Het integreren van een inclusief lokaal beleid kan zorgen voor de versterking van sociale cohesie. Mensen zien dat andere in hun samenleving worden ondersteund op basis van hun behoeften en worden betrokken in de samenleving, wat kan leiden tot een gevoel van wederkerigheid en verbondenheid.

Acties

We reiken graag enkele acties aan die je kan ondernemen om deze stap te volbrengen.

ACTIE 1: FORMULEER JE DOELSTELLINGEN 'SMART'

Specifiek: Zorg ervoor dat je doelstellingen duidelijk en specifiek zijn.

Meetbaar/Toetsbaar: Jeugdwerk is vaak moeilijk meetbaar, aangezien het niet enkel producten en diensten oplevert, maar ook veranderingen en bewegingen. Daarom is 'toetsen' beter in de context om te kijken of de verandering gewerkt heeft en of er beweging/ groei is. Dat kan door te evalueren, wat dichterbij leunt bij vertellen in plaats van tellen.

Aanvaardbaar: De doelstelling moet gekend en gedragen worden door de mensen die het uitvoerende werk verrichten. Wanneer zij betrokken worden bij de opstelling van de doelstelling, zorgt dit nog voor een beter effect.

Realistisch: Het is belangrijk om erop te waken dat je doelstellingen haalbaar en realiseerbaar zijn. Stel jezelf de vraag: "Zijn de resultaten die wij voor ogen houden wel realiseerbaar?"

Tijdsgebonden: Wat niet vergeten mag worden is het vastleggen van een tijdsduur van je doelen. Dit kan je doen door deadlines vast te leggen voor je doelstellingen. Aan de hand hiervan kan je mooi op schema proberen blijven.



Voorbeeld: Het creëren van ten minste 3 inclusieve initiatieven voor vrijetijd binnen 2 jaar.

Specifiek: Het ontwikkelen van 3 initiatieven waar mensen met specifieke noden ook aan kunnen deelnemen.

Meetbaar/toetsbaar: Je kan meten hoeveel initiatieven er uiteindelijk gekomen zijn, hoeveel deelnemers en achteraf ook toetsen hoe de ervaringen van de deelnemers waren

Aanvaardbaar: Het doel wordt gesteund door het bestuur en de gemeenschap (zie randvoorwaarden)

Realistisch: Het doel kan gerealiseerd worden aan de hand van de tijd - middelen - mandaat die we hebben (zie randvoorwaarde: tijd - middelen - mandaat).

Tijdsgebonden: De doelstelling zal binnen 2 jaar bereikt worden.

ACTIE 2: THEORY OF CHANGE

De 'Theory of Change' is een model dat helpt in het ontwerpen, implementeren en evalueren van beleid om er zo voor te zorgen dat je de resultaten bereikt die je wenst. Het is een soort 'plan van aanpak' en is vooral gebaseerd om het behalen van resultaten. Hier is dus een voorzichtige houding wel aangeraden. Het ontwikkelen van deze 'Theory of Change' moet je niet alleen doen. Zorg ervoor dat je de randvoorwaarden van in het begin van dit plan, in het achterhoofd blijft houden en zorg ook in deze stap voor de nodige participatie.

Er zijn enkele concrete stappen die je kan zetten om deze 'veranderingstheorie' op te bouwen.

Stap 1: Identificeer het probleem en definieer je doelen

Stap 2: Bepaal de outputs en uitkomsten

Stap 3: Definieer inputs en acties

Stap 4: Identificeer potentiële risico's

Stap 5: Definieer maatstaven om de uitkomsten te meten en de prestaties van de acties te beoordelen

Stap 6: Bewaak de vooruitgang

Stap 7: Denk na over je communicatie

Let wel dat je in deze stap vooral deze veranderingstheorie opstelt en nog niet helemaal uitvoert. Je ziet namelijk dat er binnen de stappen van deze theorie wel wat overlap is met de stappen van het grotere plan. In stap 6 nemen we dit dan ook opnieuw vast.



Bron: <https://www.structural-learning.com/post/theory-of-change>

Reflectie

- Heb je ervoor gezorgd dat de doelen die je voor jezelf hebt geformuleerd, helder maar vooral haalbaar zijn?
- Heb je die doelen voldoende afgetoetst met verschillende actoren, inclusief kinderen en jongeren zelf?
- Is het duidelijk wie er met welke doelstelling aan de slag moet?



STAP 5: Beleidsuitvoering

Verdiepen

Inleiding

In de vijfde stap ga je het ontwikkelde beleid uitvoeren.

Je zal merken dat deze stap wat door elkaar durft te lopen met de vorige. Soms ontdek je tijdens het uitvoeren dat er nog bepaalde zaken moet doorontwikkeld worden in het beleid. Dat is normaal dus aarzel niet om op tijd de stap naar stap 6 'Evaluatie' te zetten om vervolgens terug te keren naar de vierde stap om het beleid (verder) te ontwikkelen.

Op het einde van deze fase heb je al eens gezien hoe jouw ontwikkelde beleid in de praktijk eruit ziet en kan je dit gebruiken als input om een eerste evaluatie te doen in stap zes.

Samenvatting

Tijdens deze stap bieden we het canvas 'Regie Vrije tijd' aan als houvast om het beleid in de praktijk om te zetten. Zo krijg je zicht op de rol van het lokale bestuur als regisseur en de taken die je hierin kan opnemen. Daarnaast reiken we ook het model van de Plan-Do-Check-Act-cyclus aan als manier om je acties van je beleidsplan om te zetten in de praktijk.

Bij de acties proberen we je op weg te zetten op basis van de verschillende modellen die we erboven hebben besproken.

Probeer deze fase als volgt aan te vangen:

- Neem je ontwikkelde beleid en de omschreven doelen erbij.
- Begin met enkele heel concrete, afgebakende doelen.
- Wees niet te streng voor jezelf wanneer er een doel niet van de eerste keer bereikt wordt, vaak is bijsturing nog nodig.

Inspiratie

Volgende bronnen kunnen inspiratie en kader bieden om deze stap aan te vangen.

CANVAS REGIE VRIJE TIJD

Het 'canvas regie vrije tijd' wil in één oogopslag de visie rond die regierol van lokale besturen, duidelijk maken. Als je toch liever de volledige visietekst leest, klik dan even door op het canvas.

Wanneer je een inclusief vrije tijdsbeleid wil ontwikkelen, moet je je ervan bewust zijn dat je als lokaal bestuur de regietouwtjes in handen hebt. Je bent in de ideale positie om ervoor te zorgen dat er kwalitatieve vrijetijdskansen voor alle kinderen en jongeren in je gemeente zijn, ongeacht individuele zorgnoden.

Het canvas brengt de verschillende bouwstenen om goed regie te voeren duidelijk in beeld. Het is een soort samenvatting van alles wat je moet weten, wat je moet doen en waar je rekening mee moet houden in je rol als regisseur.

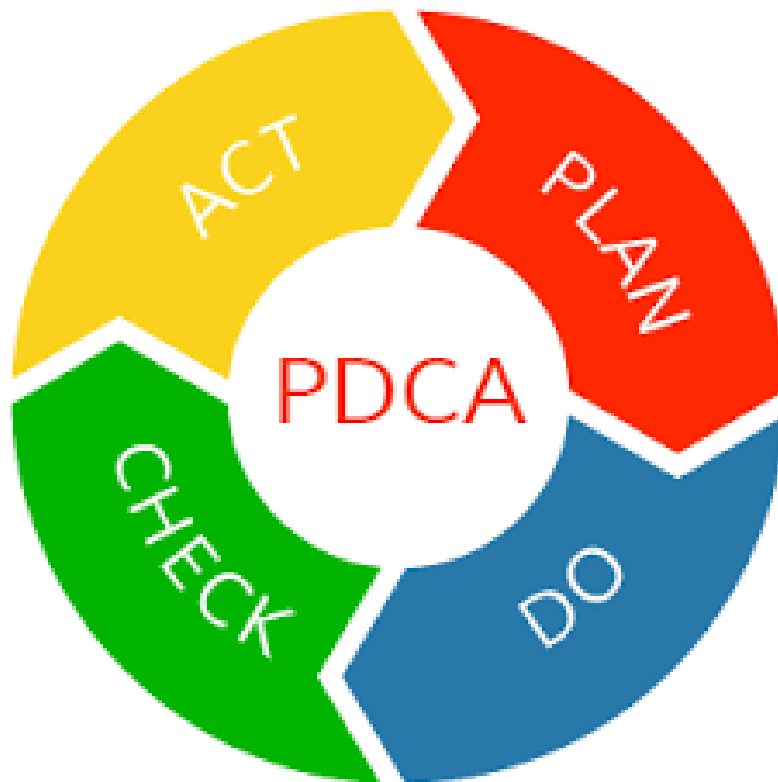


Inspiratie

Plan-Do-Check-Act-CIRKEL

Wanneer je acties uitrolt om je beleid in de praktijk uit te werken, doe je dat best op een gestructureerde manier. Dat kan bijvoorbeeld via de PDCA-cirkel, waarbij je voor elke actie de cirkel een aantal keer doorloopt en steeds bijstuurt en verbetert. Dit is eigenlijk een vereenvoudigde, micro-versie van het grotere stappenplan.

1. **Plan**: Identificeer een probleem of kans en ontwikkel een plan van aanpak richting verbetering
2. **Do**: Implementeer de oplossing op kleine schaal, bijvoorbeeld door het opstellen van een proeftuin of pilootproject
3. **Check**: Analyseer de resultaten uit de 'Do'-fase. Bekijk hierbij of de voorgestelde doelen bereikt zijn.
4. **Act**: Stuur het plan van aanpak bij waar nodig, bijvoorbeeld door de oplossing aan te passen, de uitvoering te verbeteren of nieuwe plannen te maken



Acties

We reiken graag enkele acties aan die je kan ondernemen om deze stap te volbrengen.

ACTIE 1: BOUW JE NETWERK UIT

Breng in kaart welke partners binnen de gemeente je kunnen helpen om werk te maken van inclusievere vrijetijdskansen in de gemeente. Welke partners ken je al? Welke moet je nog in je netwerk krijgen? Bedenk waar je hen kan ontmoeten en vraag bij nieuwe partners steeds eens wie er volgens hen nog mee zou kunnen bijdragen aan je doelstellingen. Wie weet leer je zo weer een nieuwe potentiële netwerkpartner kennen. Wees je ervan bewust dat de kinderen en jongeren zelf ook een partner zijn die mee de vrijetijdskansen in jouw lokaal bestuur vorm geven.

Denk ook op voorhand na wat de winst van dit partnerschap voor hen is, en benoem dit ook naar de partners toe.

ACTIE 2: VERBIND DE DOELGROEP MET DE VRIJETIJDKANSSEN

Jij hebt het overzicht over de vrijetijdskansen in je gemeente en de noden en wensen van je jonge inwoners. Zet in op verbinding tussen deze twee, zorg voor communicatie op maat en bekijk om dit samen met je partners op te nemen.

ACTIE 3: VERKEN DE LEEFWERELD VAN JE JONGE INWONERS

De wereld verandert snel, zo ook de leefwereld van je jonge inwoners. Om op de hoogte te blijven rond die veranderingen, is het aangewezen om vinger aan de pols te houden bij de doelgroep. Dit kan je doen via grote of kleine acties, van een grootschalig belevingsonderzoek naar een informeel praatje op het lokale pleintje. Zoek ze actief op, en luister met oprechte interesse naar wat speelt in hun leven. Stem delen van je beleid en acties hierop af.

ACTIE 4: ZET IN OP VERSCHILLENDE VORMEN VAN ONDERSTEUNING

Als gemeente kan je op verschillende manieren ondersteuning bieden. Die ondersteuning is niet enkel financieel van aard maar ook pedagogisch of dienstverlenend. Maar ook door je netwerk met elkaar te verbinden en elkaar te laten ontmoeten, ondersteun je de partners. Overweeg dus op welke manier je welke partner zal ondersteunen: soms is het oké om op één manier in te zetten, soms zal je een combinatie moeten hanteren.

Meer te weten komen over regie vrije tijd? Check dan eens [de podcast van Bataljong](#), lees [de visietekst](#) of boek een [vorming](#).

ACTIE 5: ZOEK VERBINDING MET VERSCHILLENDE COLLEGA'S EN DIENSTEN

Loop af en toe eens binnen bij je collega's om te horen hoe het lukt met hun acties. Dit is onder andere belangrijk om het draagvlak te kunnen behouden, expertise te vergripen en om vinger aan de pols te houden en het 'wij-verhaal' te blijven benadrukken. Ook kan je zo tijdig bijsturen moest dat nog nodig zijn en eventuele borrelende frustraties snel de kop indrukken. Deel zo ook de acties in verschillende werkgroepen. Probeer werk te maken van je beleidsuitvoering met de juiste groep mensen die even enthousiast worden als jij van bepaalde acties of doelstellingen.

Reflectie

- Zijn de acties een logisch gevolg van je lokale visie op inclusieve vrijetijdskansen?
- Wat moet er bijgestuurd worden na het uitvoeren van enkele acties vanuit je beleidsplan?
- Hoe ervaart de doelgroep bepaalde acties en veranderingen?
- Is iedereen zijn engagement nagekomen zoals afgesproken? Heeft elke partner voldoende ondersteuning om de toegewezen opdrachten kwalitatief uit te voeren?



Evaluatie en inbedding

Verdiepen

Inleiding

Je hebt een plan gemaakt en bent het nu aan het uitvoeren. Hoe goed dit plan werkt, hangt af van de resultaten die je behaalt. Daarom is het belangrijk om regelmatig te controleren of je nog de goede kant op gaat.

Bekijk of je plan de gewenste resultaten oplevert. Uit deze evaluaties kun je leren en ervoor zorgen dat de veranderingen blijvend zijn. Dit helpt om het plan een onderdeel van de organisatie te maken.

Daarnaast moet je nagaan of je stappenplan nog past bij de veranderingen in de maatschappij. Zo kun je nieuwe behoeften ontdekken en hierop inspelen.

Kortom, blijf het proces checken en aanpassen, zodat je het beste resultaat bereikt!

Samenvatting

Tijdens deze stap willen we je aanmoedigen om even stil te staan en kritisch te kijken naar het stappenplan richting een meer inclusief vrijetijdsbeleid. Dit wil zeggen: niet enkel naar de uitkomst kijken maar ook naar het proces. De grootste tip die we hier kunnen meegeven is om te durven terugkeren naar een vorige stap. Het doel van een evaluatie is net in kaart brengen wat goed is en wat minder goed is, om dan dit tweede aan te pakken en te verbeteren. En het eerste verder uit te bouwen en te verankeren waar kan.

Probeer deze stap als volgt aan te vangen:

1. Maak een keuze over wat je wil evalueren, op die manier hou je overzicht.
2. Probeer kritisch genoeg te zijn. Je hebt er vaak al veel tijd en werk ingestoken maar zal er nog meer uithalen wanneer het beleid regelmatig onder de loep neemt en aanpast waar nodig.
3. Wees daarnaast ook trots op de resultaten die je al hebt bereikt, hoe klein ook. Elke actie die je deed richting meer inclusief beleid, is een goeie actie!

Inspiratie

Volgende bronnen kunnen inspiratie en kader bieden om deze stap aan te vangen.

THEORY OF CHANGE

De Theory of Change, zoals in stap 4 uitgelegd, bevat ook een fase waar de outcomes en outputs worden gedefinieerd. Hier werd in stap 4 niet dieper op ingegaan maar we vinden het toch belangrijk om deze begrippen uiteen te trekken en op scherp te stellen. Zo kan je ook de juiste woordenschat kiezen wanneer je een evaluatie meegeeft aan je beleidsmakers.

1. **Output:** Dit verwijst naar operationele doelen, de concrete resultaten die je ziet en vaak ook in cijfers kan omzetten. Denk bijvoorbeeld aan het tellen van extra kinderen op de speelpleinwerking na de implementatie van je beleid.
2. **Outcome:** Dit is het effect of de verandering die een bepaalde output oplevert. Dit is vaak moeilijker meetbaar of uit te drukken in cijfers en vraagt meer tijd om te bepalen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het effect voor ouders dat er meer kinderen naar de speelpleinwerking kunnen gaan.
3. **Impact:** Dit is het langetermijneffect van het beleid. Als we ons voorbeeld van de speelpleinwerking erbij nemen, kunnen we impact eerder bekijken op schaal van de impact op de vrijetijdskansen van kinderen en jongeren in de gemeente. Weet wel dat het niet eenvoudig is om impact te 'meten'. Het is een vraagstuk waar veel gemeenten mee zitten. Een tip die we graag willen meegeven is om impact niet als iets puur cijfermatig of statistisch te zien. Ga gerust uit van je buikgevoel, tendensen die je zelf opmerkt... en probeer dit te staven met data, verhalen en ervaringen van je jonge inwoners.



Inspiratie

MODEL VAN COMPREHENSIEVE VISIE

Het model van de comprehensieve visie op beleidsevaluatie biedt houvast om te kiezen op welke manier je gaat evalueren, afhankelijk van de fase waarin je zit. Het model definieert drie fasen.

1. **Ex-ante-evaluatie:** Dit type evaluatie gebeurt voordat het nieuwe beleid in werking treedt. Het biedt inzichten in verwachtingen van het nieuwe beleid op verschillende vlakken:

- Doelbereik: In hoeverre bereikt het beleid de gestelde doelen?
- Doeltreffendheid: Is het beleid effectief in het behalen van de doelen?
- Doelmatigheid: Zijn de kosten van het beleid in verhouding met de opbrengsten?
- Uitvoerbaarheid: Is het beleid praktisch uitvoerbaar?

Deze vragen helpen om beter inzicht te krijgen in de logica achter het beleid. Daardoor kan je het beleid beter toetsen en verbeteren voor de implementatie daadwerkelijk gebeurt.

Wanneer de bevindingen van deze ex-ante-evaluatie worden voorgelegd aan de beleidsmakers, kunnen ze geïnformeerd in debat gaan en keuzes maken richting een (meer) inclusief vrijetijdsbeleid. Dit zou je kunnen zien als een soort '0-meting'.

2. **Ex-durante-evaluatie:** Dit type evaluatie gebeurt tijdens de uitvoering van het inclusief vrijetijdsbeleid om zo zicht te krijgen op verbeterpunten. Het biedt inzicht in de effecten van beleid, inclusief eventuele positieve of negatieve neveneffecten. Door de implementatie van het beleid nauwlettend te volgen, kan je tijdig aanpassingen aanbrengen en ervoor zorgen dat het beleid effectief zijn doelstellingen blijft bereiken, namelijk het bevorderen van inclusieve vrijetijdskansen.

3. **Ex-post-evaluatie:** Na de uitvoering van het beleid, is het belangrijk om terug te kijken en de effecten en resultaten van het beleid te analyseren. Dit levert waardevolle lessen op voor toekomstig beleid. Je kan dan beslissingen nemen om het beleid te beëindigen, wijzigen of verbeteren. Dit is een continue proces.



Acties

We reiken graag enkele acties aan die je kan ondernemen om deze stap te volbrengen. Je kan verschillende zaken binnen dit proces evalueren. Wees je ervan bewust dat je ook gemakkelijk terug kan gaan naar een vorige stap, wanneer dit uit de evaluatie komt dat dit noodzakelijk is. Zoals in de inleiding vermeld, is dit stappenplan een cyclisch proces, en geen lineair proces.

ACTIE 1: MAAK EEN EVALUATIEPLAN OP

Voordat je effectief tot het evalueren komt, kan je een 'evaluatieplan' opstellen. Demos geeft enkele concrete tips over hoe je dit het beste aanpakt. Ze beginnen met het opsommen van enkele belangrijke vragen die je jezelf hierin moet stellen en die kunnen helpen om de evaluatie vorm te geven.

- **Waarom** evalueren we? Welke functie heeft de evaluatie? Welke plaats heeft de evaluatie binnen ons veranderingsproces?
- **Wie** betrekken we bij de evaluatie? Wie bereidt voor? Wie neemt verslag?
- **Wat** evalueren we? Het hele proces of product, een bepaald onderdeel?
- **Wanneer** evalueren we? Aan het eind, elke dag, tussentijds,...?
- **Hoe** evalueren we? Welke werkvormen gebruiken we? Volgen we een methode? Hoe zorgen we ervoor dat iedereen aan bod komt? Hoe houden we de resultaten bij?
- **Waar** gaan we evalueren?

Daarnaast nemen ze de doelstellingen erbij die SMART zijn geformuleerd. Zie stap 4.



ACTIE 2: DOE VERSCHILLENDE SOORTEN EVALUATIES

Met deze actie willen we je aanzetten om verschillende delen van het (proces van het) stappenplan te evalueren:

1. Planevaluatie

Deze vorm van evaluatie richt zich op het 'plan van aanpak'. Deze evaluatie kan je doen voordat je het plan uitvoert. Hiervoor kan je ook verschillende richtvragen gebruiken.

- Zijn de doelstellingen concreet geformuleerd? (Zie SMART)
- Hebben we een helder zicht op de lokale problemen die we willen aanpakken?
- Is de taak-, rol- en mandaatverdeling duidelijk?
- ...

2. Procesevaluatie

Tijdens een procesevaluatie evalueer je hoe het proces verlopen is en hoe het plan is uitgevoerd. Op basis van de feedback en verbeterpunten, kan je aan de slag met de personen die hier rond hebben gewerkt. Via deze manier van evalueren, zal je niet kunnen achterhalen of een bepaald doel of resultaat bereikt is.

- Hoe is de samenwerking verlopen?
- Hoe ervaart de doelgroep dit proces? Zijn ze voldoende betrokken?
- Welke succesfactoren zijn er en wat zijn de verbeterpunten?
- ...

3. Effectevaluatie

Bij een effectevaluatie verken je of de vooropgestelde doelen en resultaten bereikt zijn. Dit kan je 'meten' via beschikbare en nieuwe cijfers maar vergeet zeker ook niet om met de doelgroep in gesprek te gaan. Zorg ook hier voor een nauwe samenwerking met de klankbordgroep die je samenstelde. Eventueel kan je voor dit hele proces een soort 0-meting doen (wat is de situatie nu?) en aan de hand van vooropgestelde doelstellingen, een tweede onderzoek doen. Die twee kan je dan vergelijken.

Enkele richtvragen hierbij kunnen zijn:

- Zijn de doelstellingen van de acties én van het beleid behaald?
- Welke concrete resultaten zijn gerealiseerd? En wat zijn de effecten van deze resultaten?
- Welke factoren hebben bijgedragen aan deze resultaten en effecten?
- Hoe ervaren de jonge inwoners in jouw gemeente dit? Wat is het effect volgens hen?

Wanneer je uit deze verschillende evaluaties merkt dat er moet teruggegaan worden naar voorgaande stappen, kan je dit zeker doen. Hierbij kan je één iets concreet aanpassen of breed opnieuw je beleid in vraag stellen. Durf die stap terug zetten om zo je beleid continue te verfijnen en verbeteren.

Reflectie

- Zijn de resultaten die je voor ogen had, behaald?
- Weet je wat je wilde weten? Heb je alle wijzigingen die je gepland hebt kunnen evalueren?
- Is de feedback die je kreeg duidelijk om mee aan de slag te gaan? Wat heb je hiervoor nodig om die stap te zetten?



komaf