



Rapport strategische plan 2026 – 2031

Rapport strategisch plan VOT 2026 - 2031

1 KADER

Het huidig strategisch plan van Vereniging Ons Tehuis zou normaal van 2019 tot 2028 lopen en in 2024 tussentijds worden geëvalueerd. In 2024 voerden we een evaluatie uit en dit leidde tot volgende conclusies:

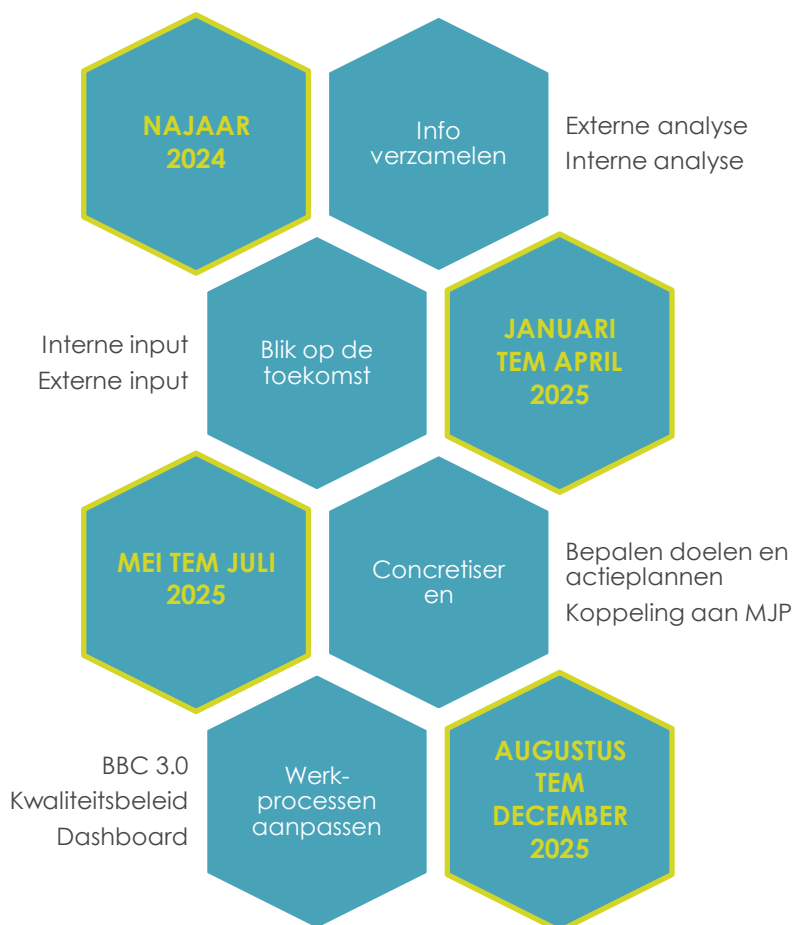
- Het huidig strategisch plan is te weinig afgestemd op de meerjarenbegroting. Deze heeft een andere timing en is afgestemd op de cyclus van de verkiezingen.
- De geformuleerde doelstellingen zijn hoofdzakelijk pedagogisch van aard, waardoor we andere organisatorische domeinen missen.
- Er worden te weinig linken gelegd tussen het huidig strategisch plan en de kwaliteitsplanningen over de jaren heen. Het strategisch plan zou de vertrekbasis moeten zijn van waaruit verschillende verbeterprojecten voortvloeien. In de realiteit staan heel wat verbeterprojecten op zichzelf en kunnen ze aan geen enkel strategisch doel worden gelinkt.
- Een strategisch plan met een looptijd van 9 jaar is te lang om in te spelen op de huidige maatschappelijke tendensen en onze wijzigende sector. Als sociaal ondernemers dienen we namelijk flexibel en wendbaar te zijn om te kunnen inspelen op alle elementen die op ons pad komen.

Vanuit deze bevindingen beslisten we om het over een andere boeg te gooien. We stemmen ons strategisch plan af op de meerjarenbegroting met een looptijd van 6 jaar. We leggen sterke linken tussen onze strategische en de operationele doelstellingen. We concretiseren en volgen dit op via de kwaliteitsplanning. Dit betekent dat we ons kwaliteitsbeleid hierop afstemmen. Verder wensen we indicatoren aan onze strategische en operationele doelen te koppelen, zodat we deze gericht kunnen monitoren.

Om deze doelstellingen te realiseren richtten we een stuurgroep bestaande uit de directeur, verantwoordelijke financiën en verantwoordelijke kwaliteit en ICT op. Deze stuurgroep kreeg van het dagelijks bestuur het mandaat om het proces uit te tekenen. Het uitgetekende proces werd op verschillende ijkmomenten ter goedkeuring voorgelegd aan het dagelijks bestuur en het managementteam. Doorheen het proces werden heel veel relevante actoren betrokken.

2 PROCES EN TIJDSPAD

We startten in het najaar van 2024 met het bepalen van een plan van aanpak met als doel tegen juli 2025 ons strategisch plan klaar te hebben. Gedurende het najaar van 2025 passen we de nodige werkprocessen aan dit nieuwe plan aan.



2.1 Info verzamelen

Om tot een gefundeerd en gedragen eindresultaat te kunnen komen, was het belangrijk ons goed te informeren. Deze taak lag in eerste instantie bij de stuurgroep. In september startten we met het doornemen van verschillende relevante documentatie. We gaven onszelf de tijd tot december 2024.

2.1.1 Externe analyse

Onze externe analyse bestond uit het doornemen van de verschillende reconversiedossiers die in 2022 bij het Agentschap Opgroeien werden ingediend en ondertussen in uitvoering worden gebracht. Op die manier kregen we zicht op wat er allemaal leeft in onze regio. Waar wensen collega voorzieningen op in te zetten? Welke keuzes worden binnen

verschillende organisaties gemaakt? Waar ligt de expertise en/of de hiaten van elk en kunnen we hieruit inspiratie halen voor de verdere groei van de VOT? Ook verdiepten we ons in enkele beleidsteksten, zoals 'Vroeg en Nabij (dd. 20221017)', 'Eerste analyse op het federaal regeerakkoord door het Vlaams Welzijnsverbond', 'Beleidsnota justitie (dd.2024 – 2029)', 'beleidsnota Welzijn (dd. 2024-2029)', 'Nieuw kwaliteitsdecreet mei 2023' en 'Sustainable development goals'. Dit had als doel om een goede inschatting te kunnen maken van waar de regering, de maatschappij en het Agentschap Opgroeien naartoe wenst te evolueren. Waarop leggen zij hun focus? En op welke manier kunnen wij hier al dan niet een prominente rol in spelen?

Uit onze externe analyse konden we een aantal thema's weerhouden die in het verdere proces hun plaats moeten krijgen:

- Focus op netwerken en samenwerken. Vanuit de overheid worden we steeds meer gestuurd om ons te verenigen in netwerken. Wat betekent dit voor de VOT? Rond welke thema's is samenwerking noodzakelijk? Welke partners hebben we nodig?
- Bijschakelen/terugschakelen
- Kleinschaligheid
- Gezinshuizen
- Geslotenheid in verblijf. Daarnaast wordt er ook gesproken over geslotenheid voor -12 jarigen. Hoe wordt hiernaar gekeken?
- Time-out van de gemeenschapsinstellingen vervalt. Hoe kunnen we een aanbod time-out doen in de private voorzieningen?
- Gezinsopvang. Niet enkel kijken naar het kind, maar het gezin in zijn geheel zien. Hoe kan het gezin ondersteund worden zonder dat het kind uit de situatie moet worden gehaald?
- Ervaringsgericht werken
- Blended care. Hoe kan fysieke hulpverlening verbonden worden met digitale hulpverlening?
- Duurzaamheid
- Leef en werkklimaat. Erkennen van een steeds complexer wordende doelgroep in combinatie met schaarste op de arbeidsmarkt. Hoe kunnen we hulpverlening organiseren met aandacht voor het welzijn van de hulpverlener.

2.1.2 Interne analyse

Naast de externe blik is het ook belangrijk om op een kritische manier naar onszelf te kijken. Wat zijn onze sterktes en dienen we verder op in te zetten? Wat zijn onze zwaktes of onze blinde vlekken? Al deze kennis is van cruciaal belang om de koers van onze voorziening te bepalen. De documenten die we hiervoor onder de loep nemen zijn onze huidige missie en visie, de kwaliteitsplanningen gelinkt aan onze huidige strategische doelen, onze zelfevaluatie op basis van de leidraad organisatiebeheersing 'Audit Vlaanderen' en onze evoluties op vlak van de groeಿನiveaus.

Ook deze analyse leidde tot een aantal besluiten:

- **Missie**

We wensen onze missie te herschrijven. Op heden wordt er heel veel informatie meegegeven, maar dit zorgt ervoor dat de kern niet blijft hangen. Onze missie moet vervat zitten in het DNA van alle medewerkers en parate kennis worden. Deze moet dus kort en kernachtig worden omschreven. Hierbij leggen we de focus op wat ons van andere

organisaties onderscheidt. De informatie die we weergeven in onze huidige missie is en blijft relevant, maar dienen hun plaats in andere documenten te kennen.

- **Strategische planning vs kwaliteitsplanning**

In ons strategisch plan moeten niet enkel pedagogische beleidsdomeinen maar ook andere organisatorische doelstellingen vervat zitten. Dit doen we door bij de opmaak van het strategisch plan organisatie breed te kijken. Verder maken we een sterkere link tussen het strategisch plan en de meerjarenbegroting waaruit de kwaliteitsplanning dan voortvloeit. Op heden staan veel actiepunten en PRIAC's los van onze huidige strategische doelstellingen. We wensen een geïntegreerd systeem op te zetten om het geheel te monitoren en bij te sturen waar nodig. Dit vraagt om een herziening van ons kwaliteitsbeleid.

Ten slotte willen we onszelf verplichten om de balans tussen innoveren en bestendigen te bewaken. Als organisatie zijn we een lerende, innoverende en ambitieuze organisatie. Deze waarden houden we aan, maar wensen we op een onderbouwde en goed doordachte manier in te zetten.

- **Groeviniveaus**

Het inschalen van de groeviniveaus blijft een verplicht zelfevaluatie-instrument van het Agentschap Opgroeien. In het verleden bepaalde dit mee de koers van de organisatie. We bepaalden op welke kwaliteitsthema's we wensten te groeien en ondernamen acties om dit te verwezenlijken. Op heden kunnen we stellen dat we op de meeste groeviniveaus ons plafond hebben bereikt. De focus ligt dan ook op het behouden van ons groeviniveau op de verschillende thema's. Dit heeft geen impact op het verdere proces, waardoor we dit niet meenemen.

2.2 Blik op de toekomst

2.2.1 Interne input

Alle bevindingen vanuit de externe en interne analyse werden in een opdracht voor het dagelijks bestuur, de verantwoordelijken en de beleidsmedewerkers gegoten. Hun visie speelt namelijk een prominente rol om tot een gedragen resultaat te komen. Via een mondelinge toelichting werden ze geïnformeerd over de stand van zaken en het verdere tijdpad, de verwerkte informatie, de inhoud en de verwachtingen van de opdracht. Daarna konden ze van start gaan en al hun hersenspinsels over de toekomst van de VOT en enkele welbepaalde thema's op ons loslaten. Ook de leden van de stuurgroep vulden de opdracht (cfr. Bijlage 1) in.

2.2.2 Externe input

Alle besproken thema's, bedenkingen, voorstellen, ... uit de verschillende opdrachten vormden het fundament om onze dialoogtafels vorm te geven. Ook andere medewerkers binnen pedagogisch en niet-pedagogische functies wensten aan het woord te laten. Zij staan in de praktijk en beschikken vanuit hun ervaring over bron van informatie. Binnen dit proces is het belangrijk om niet alleen naar jezelf te kijken, maar ook naar je omgeving. Vandaar de keuze om ook externen, zoals diensten, organisaties, scholen, ... aan te schrijven. Allen werden uitgenodigd op onze dialoogtafel die op 27/02/2025 en 13/03/2025 doorgingen.

Op deze dialoogtafels werden volgende thema's besproken:

AGENDA DIALOOGTAFEL

op 27/02/2025

10u30 - 11u:	Ontvangst en inleiding
11u - 12u:	<u>Thema's:</u> - Kleinschaligheid binnen verblijf - Jongvolwassenen
12u - 12u30:	Lunch
12u30 - 12u45:	Inleiding
12u45 - 13u45:	<u>Thema's:</u> - Aanstaaende ouders en het ongeboren kind - Complexe begeleidingen
13u45 - 14u:	Landen

AGENDA DIALOOGTAFEL

op 13/03/2025

10u30 - 11u:	Ontvangst en inleiding
11u - 12u:	<u>Thema's:</u> - Wachtlijsten binnen de contextbegeleiding - Preventief jeugdhulpbeleid
12u - 12u30:	Lunch
12u30 - 12u45:	Inleiding
12u45 - 13u45:	<u>Thema's:</u> - Participatie van jongeren/gezinnen - Jeugddelinquentie
13u45 - 14u:	Landen

2.3 Concretiseren

2.3.1 Doelen en acties bepalen

Na de dialoogtafels was het tijd om alle informatie per thema te bundelen. Uit de analyse van alle aangeleverde informatie werd duidelijk welke richting we met de VOT dienen uit te

gaan. Door het verruimen van de verschillende voorstellen en perspectieven kwamen we tot een eerste aanzet van strategische doelstellingen. Ook onze missie werd herschreven.

Deze werden ter goedkeuring aan het dagelijks bestuur en het MAT voorgelegd. Na het verwerken van hun feedback kwamen we tot de finale strategische doelstellingen. Nu was het terug de beurt aan de beleidsmedewerkers om deze doelstellingen te vertalen in operationele doelstellingen en actieplannen. Vanuit hun kennis en expertise werden prioriteiten bepaald, deze werden in een pitch (cfr. Bijlage 2) gegoten. Op die manier werden anderen geënthousiasmeerd voor de richting die men als groepje voor ogen hield. Na het horen van alle pitches werden opnieuw prioriteiten gesteld.

Met deze input ging de stuurgroep terug verder aan de slag om tot operationele doelen en actieplannen te komen. Het is namelijk belangrijk dat deze afgestemd worden op de verwachtingen van de BBC 3.0 en de meerjarenbegroting. Deze werden op hun beurt terug ter goedkeuring voorgelegd aan het dagelijks bestuur, MAT en het PO VOT. Alle feedback werd verwerkt en zo kwamen we tot een definitief resultaat, een vernieuwde missie die voldoet aan de vooropgestelde verwachtingen en het strategisch plan van de VOT.

2.3.2 Missie VOT

PROFESSIONALITEIT MET EEN HART

Met **netwerkgericht werken** en **op maat geïntegreerde begeleiding** bundelen we de krachten om **samen kansen** te creëren waarbij iedere jongere, zijn gezin en netwerk de ondersteuning krijgen die ze nodig hebben.

- Vanuit ons **ethisch kompas** stellen we **kwaliteitsvol handelen** voorop.
- Vanuit **betrokkenheid** zorgen we voor een warme, ondersteunende en duurzame omgeving.
- Vanuit een constructief werk- en leefklimaat kiezen wij voor een **cliëntgerichte aanpak**.

2.3.3 Strategische en operationele doelstellingen

STRATEGIE
De omgevingsanalyse en onze unieke expertise vormen de basis voor de strategische richting van de VOT waardoor we duurzaam kunnen groeien en optimaal inspelen op kansen.
OD: We voeren een toekomstgerichte herbestemmingsoefening uit voor onze vrijkomende gebouwen waarbij we kansen in het werkingsgebied en onze eigen expertise als uitgangspunt nemen.
AANBOD
Ons erkend aanbod wordt flexibel ingezet in functie van het creëren van kansen waarin iedere jongere zijn gezin en zijn netwerk de ondersteuning krijgen die ze nodig hebben.
OD: Binnen de overheveling van HCA van Agentschap Opgroeien naar Agentschap Justitie en Handhaving nemen we een trekkersrol op.
OD: Na het ontvangen van het uitvoeringsbesluit operationaliseren we de inkanteling van de HCA-dienst in Agentschap Justitie en Handhaving.
OD: We zetten context- en ondersteunde modules organisatiebreed en flexibel in

met als doel tegemoetkomen aan een vraaggerichte en op maat uitgebouwde hulpverlening.
OD: We verfijnen onze aanpak en opvolging op vlak van wachtlijstbeheer met als doel de wachttijd van jongeren/gezinnen zo kort mogelijk te houden.
OD: We ontwikkelen en implementeren een aanpak om jongeren die op de wachtlijst staan actief te ondersteunen in afwachting van hun opstart.
SAMENWERKING
Via samenwerkingsverbanden intern en extern bundelen we de krachten en maken we geïntegreerde begeleiding* mogelijk.
*Geïntegreerde begeleiding omschrijven we als een holistische en samenhangende aanpak waarbij verschillende vormen van ondersteuning, zowel pedagogisch, psychologisch, sociaal en indien nodig medisch, op elkaar worden afgestemd in nauwe samenwerking rond de jongere, zijn gezin en zijn netwerk.
OD: We nemen initiatief om samen met andere organisaties rond de tafel te zitten met als doel de mogelijkheden rond structurele samenwerking te verkennen en indien gewenst te concretiseren.
NETWERK/PARTICIPATIE
Het gezinsgericht werken wordt verder uitgebouwd in ons hulpverleningsaanbod.
OD: We onderzoeken samen met andere voorzieningen in de regio welke mogelijkheden er uitgebouwd kunnen worden binnen het residentieel gezinsgericht werken.
PERSONEEL
Het versterken van personeelszorg als fundamentele pijler binnen de organisatie, met als doel het welzijn, de betrokkenheid en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen.
OD: Ons personeelsbeleid wordt afgestemd op de complexer wordende doelgroep.
OD: We willen een gedragen beleid ontwikkelen waarbij psychosociaal welzijn een vanzelfsprekend onderdeel is van onze organisatiecultuur.
OD: We ontwikkelen een systematisch verzuim- en re-integratiebeleid met duidelijke afspraken rond opvolging, begeleiding en terugkeer op maat.
OD: We werken naar een flexibel inzetbeleid met aandacht voor levensfase, zorglast en werkvermogen inclusief mogelijkheden voor taakdifferentiatie en mobiliteit binnen de organisatie.
DUURZAAMHEID
We bouwen aan een toekomstbestendige organisatie door ecologische, sociale en economische duurzaamheid te verankeren in onze werkprocessen.
Met een klimaatbewust infrastructuur en een inclusie zorg- en werkomgeving creëren we een positieve impact op mens en milieu.
OD: We maken een afval- en materiaalbeleid met focus op hergebruik, recyclage en afvalpreventie en implementeren dit in alle leefgroepen en werkplaatsen.
DIGITALISERING
Vanuit ons streven naar kwaliteitsvol handelen omarmen we digitalisering en technologie als krachtige instrumenten. Hiermee versterken we de ondersteuning van jongeren, gezinnen en

medewerkers en bieden we toekomstgericht oplossingen voor een efficiënte en betrokken hulpverlening.

OD: We werken een multimediebeleid uit waarin we:

- een visie uitwerken rond het omgaan met sociale media bij jongeren.
- een visie uitwerken ten aanzien van medewerkers rond het gebruik van sociale media binnen de hulpverlening.
- een visie uitwerken rond blended care.

OD: We onderzoeken en implementeren gericht de inzet van artificiële intelligentie (AI) in onze werkprocessen om administratieve lasten te verlagen, de kwaliteit van informatieverwerking te verhogen en tijd vrij te maken voor directe ondersteuning van jongeren en gezinnen.

2.4 Werkprocessen aanpassen

Het nieuwe strategisch plan van de VOT heeft een impact op een aantal van onze werkprocessen. Zo dringt een herziening van ons kwaliteitsbeleid zich op met de daaraan gekoppelde procedure kwaliteitsplanning. Hoe kunnen we de manier waarop we op heden tot de kwaliteitsplanning komen verzoenen met de vooropgestelde strategische en operationele doelen. Verder dienen we indicatoren te bepalen om het welslagen van de verschillende doelstellingen te monitoren. Op die manier kunnen we bekijken of we nog steeds ons vooropgesteld pad bewandelen of er bijstellingen nodig zijn. Deze wensen we in ons dashboard die we driemaandelijks bespreken op het MAT te integreren. Dit vraagt dus om een evaluatie en bijsturing van ons huidige dashboard.

Er is een nieuwe BBC 3.0. Niet enkel de weerhouden strategische en operationele doelstelling, maar ook de actieplannen dienen een plaatsje binnen dit programma te krijgen. Op die manier wordt een link gemaakt met de meerjarenbegroting. Dit monitort het realiseren van de strategische doelstellingen vanuit een budgettair en financieel perspectief.

Door alles aan elkaar te koppelen en zoveel mogelijk te integreren, creëren we een sterk organisatorisch model om ons strategisch plan te verwezenlijken.