

**MANAGEMENT EN OPERATIONEEL
PLAN GEZIN 2017-2022**

STRUCTUUR

1. Vooraf

1.1 Algemene bepalingen

Identificatie mandaathouder en periode

Juridisch kader

Opdrachten

1.2 Beleidskader

2. Omgevingsanalyse en situering

2.1 Omgevingsanalyse

2.2 Situering landschap Gezin in Brussel

Preventieve gezinsondersteuning

Kinderopvang voor baby's en peuters

Buitenschoolse kinderopvang

Kinderarmoedebestrijding

2.3 SWOT-analyse Gezin in Brussel

3. Missie, visie, organisatiestructuur

3.1 Missie en visie

Regie en ondersteuning onder 1 dak: onderscheid en samenwerking

Recente evoluties

Samenwerking binnen de entiteit

Samenwerking met anderen

3.2 Organisatie en organigram

4. Doelstellingen en acties 2017-2018

4.1 Capaciteit

4.2 Kwaliteit

4.3 Toegankelijkheid

4.4 Innovatie

4.5 Interne processen

5. Conclusie en het vervolg

1. VOORAF

1.1 Algemene bepalingen

Identificatie mandaathouder en periode

Sara Mouton werd op 16 december 2016 aangesteld in de mandaatfunctie van entiteitsverantwoordelijke Gezin via het collegebesluit nr. 20162017-0482. De periode van het mandaat startte op 1 januari 2017 en heeft een duur van 6 jaar.

Juridisch kader

Het juridisch kader van het managementplan is vastgelegd in art. II 45 van het VGC-personeelsstatuut. Het management- en operationeel plan is een beleids- en beheerinstrument waarin de mandaathouder zijn engagementen voor de duur van het mandaat vertaalt in strategische en operationele doelstellingen en te leveren prestaties. Het plan stelt het College in staat om aan te sturen, op te volgen en te evalueren.

Opdrachten

De opdrachten van de entiteitsverantwoordelijke Gezin worden als volgt omschreven:

- De entiteitsverantwoordelijke maakt deel uit van het managementcomité en heeft zowel leidinggevende, coördinerende en ondersteunende, als beleidsvoorbereidende en beleidsuitvoerende taken.
- De entiteitsverantwoordelijke staat in voor de aansturing, coaching en motivering van een team van een 15-tal medewerkers.
- De entiteitsverantwoordelijke is verantwoordelijk voor het voorbereiden, uitvoeren en evalueren van het aanvullend beleid op het vlak van Nederlandstalige kinderopvang, buitenschoolse opvang, preventieve gezinsondersteuning, opvoedingsondersteuning, crisisopvang voor jonge kinderen en hulp bij kindermishandeling in Brussel.
- Zij/hij organiseert en structureert het ondersteuningsaanbod voor kinderopvang, zowel het aanbod van de VGC als dat van de partnerorganisaties. En kadert deze binnen de beleids- en visieteksten van de VGC.
- De entiteitsverantwoordelijke stimuleert actief de samenwerking tussen de Nederlandstalige gezinsvoorzieningen in Brussel en creëert van een breed draagvlak voor het Gezinsbeleid van de VGC.
- Zij/hij vervult een belangrijke brugfunctie tussen Onderwijs, Jeugdwelzijn en Vrije tijd in het kader van gedeelde trajecten voor jonge kinderen, in de vernieuwing van het brede gezinsbeleid en inzake de coördinatie van het kinderarmoedebestrijdingsplan.
- De entiteitsverantwoordelijke neemt tevens de lokale regiefunctie op zich op het vlak van de Nederlandstalige kinderopvang en opvoedingsondersteuning in Brussel. Zij/hij geeft hierbij invulling aan de Vlaamse decretale opdrachten van de Vlaamse Gemeenschapscommissie en vertaalt deze naar de context van de Nederlandstalige gezinsorganisaties. De entiteitsverantwoordelijke maakt hiertoe de verbinding met de Vlaamse Gemeenschap (Kind en Gezin), de Franse Gemeenschap (ONE) en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (Actiris).

1.2 Beleidskader

Wat het gezinsbeleid van de Vlaamse Gemeenschapscommissie betreft, heeft de VGC de regierol op vlak van kinderopvang en preventieve gezinsondersteuning in Brussel. Het besluit van de Vlaamse Regering van 24 mei 2013 houdende het lokaal beleid kinderopvang bepaalt dat in Brussel de rol van het lokaal bestuur omtrent kinderopvang opgenomen wordt door de VGC. De regie bestaat uit het samenbrengen van een Lokaal Overleg Kinderopvang, bepalen en uitvoeren van beleidsdoelstellingen omtrent kinderopvang, informeren van lokale actoren en gebruikers en het geven van advies omtrent de capaciteitsuitbreiding kinderopvang.

Daarnaast stelt het vernieuwde Decreet houdende de organisatie van de preventieve gezinsondersteuning van 29 november 2013 dat de samenwerking tussen de organisatoren preventieve gezinsondersteuning binnen een Huis van het Kind gebeurt en dat dit steeds met het lokaal bestuur dient te gebeuren. De VGC neemt de regierol op met betrekking tot het Huis van het Kind Brussel.

In het kader van kinderarmoedebestrijding is de VGC aangeduid om een kinderarmoedebestrijdingsplan 2016-2020 voor Brussel op te maken met daaraan gekoppeld subsidies van de Vlaamse Gemeenschap. Ook hier neemt de VGC een coördinerende rol op.

Alle voorgaande beslissingen worden uitgevoerd binnen de entiteit Gezin van de VGC. We regisseren dus op het vlak van kinderopvang voor baby's en peuters, buitenschoolse kinderopvang, preventieve gezinsondersteuning en kinderarmoedebestrijding, bepalen doelstellingen en werken waar opportuun een aanvullende subsidielijst uit binnen de reglementering en begroting van de VGC.

De subsidies vanuit de entiteit Gezin van de VGC zijn onderworpen aan het organiek reglement van de VGC, de verordening Gezin en verschillende uitvoeringsbesluiten in de vorm van subsidiereglementen:

- Organiek reglement op de toekenning en de controle op de aanwending van subsidies van 25 april 2013
- Verordening 13-03 houdende een overkoepelend kader voor subsidies binnen het beleidsdomein Gezin (in werking vanaf 1 juli 2013)
- Reglement voor de subsidiëring van kinderopvang van baby's en peuters (in werking vanaf 1 januari 2014)
- Reglement voor de subsidiëring van buitenschoolse kinderopvang (in werking vanaf 1 juli 2013 / 1 januari 2014 voor de artikels 9 en 10)
- Reglement voor de subsidiëring van preventieve gezinsondersteuning (in werking vanaf 1 juli 2013 / 1 januari 2014 voor de artikels 9 en 10)
- Reglement voor de subsidiëring van infrastructuur binnen het beleidsdomein Gezin (in werking vanaf 1 maart 2014)

De entiteit Gezin ontvangt specifieke inkomsten van de Vlaamse Gemeenschap voor Kinderarmoedebestrijding 2016-2020 en middelen van het Stedenfonds, het Gezinsfonds en de algemene begroting van de VGC.

Naast het opnemen van de regierol door het subsidiëren, adviseren en begeleiden van de initiatieven Gezin organiseert de entiteit Gezin voor alle Nederlandstalige kinderopvang en preventieve gezinsondersteuning (PGO) ook een ondersteuningsaanbod op vlak van pedagogische kwaliteit van hun werking. Er is een vormingsaanbod voor kinderopvang en PGO en het project Groeien in Taal startte binnen de entiteit Gezin om de kinderopvang in Brussel te ondersteunen in het stimuleren van algemene ontwikkeling en meer specifiek de taalontwikkeling van kinderen.

Dit project werd in 2014 samen met het vormingsaanbod geëvalueerd en evolueert naar een samengevoegd aanbod van cursussen, (pedagogische) begeleiding op maat, trajecten op de werkvloer en coaching onder de noemer 'Opgroeien in Brussel'.

De hervorming die met deze evolutie gepaard gaat is in volle ontwikkeling en de communicatie over het nieuwe aanbod is gepland voor 2017/2018. De uitrol van dit geïntegreerd aanbod maakt deel uit van dit Managements- en Operationeel Plan.

Het College van de Vlaamse Gemeenschapscommissie heeft voor de beleidsperiode 2014-2019 een bestuursakkoord 'Goesting in Brussel' goedgekeurd. Het Collegelid bevoegd voor het beleidsdomein Gezin, Bianca Debaets, zette de beleidslijnen Gezin voor deze legislatuur op papier in een beleidsnota genaamd 'Veerkrachtig Brussel'. De entiteit Gezin neemt de beleidsvoorbereiding, -uitvoering en -evaluatie vanuit de administratie op zich. Dit betekent dat dit plan een uitwerking is van de doelstellingen binnen het bestuursakkoord en de beleidsnota, maar ook dat in de nieuwe beleidsperiode 2019-2024 de doelstellingen en acties geherformuleerd kunnen worden.

2. OMGEVINGSANALYSE EN SITUERING

2.1 Omgevingsanalyse

Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest telde 1.187.870 inwoners in 2016 (BISA) en dat aantal zal blijven groeien in de volgende jaren, tot 1,4 miljoen in 2040. Brussel is het jongste Gewest in België, waarbij in de leeftijdspeyramide te zien is dat de pieken zich bevinden bij de jongste leeftijdscategorie en de vruchtbaarste categorie (20 tot 40-jarigen). Waar in Gent en Antwerpen het aantal geboortes sinds 2010 daalt, blijft het aantal in Brussel nagenoeg gelijk. Daarnaast verklaren ook de migratiecijfers de verjonging van het Gewest. Het aantal 0 tot 3-jarigen in Brussel is tussen 2010 en 2016 gestegen van 50.861 naar 53.554 (BISA). Volgens het Federaal Planbureau zullen deze aantallen blijven stijgen tot een aantal van 59.384 tegen 2022. Als deze projecties kloppen zal dit een enorme impact hebben op de nood aan gezinsvoorzieningen in Brussel. Dat betekent dat de nood aan kinderopvang en onderwijs, die nu al groot is, alleen maar zal stijgen.

Het grootste aantal 0-3 jarigen bevinden zich in 2016 in Brussel, Schaarbeek, Anderlecht en Sint-Jans-Molenbeek. Wanneer de cijfers bekeken worden naar het aantal 3-12 jarigen komen diezelfde gemeentes naar voor met de grootste aantal. Logischerwijze bevinden zich in deze gemeentes ook het meeste huishoudens en het meeste alleenstaanden met inwonende kinderen. In 2015 woonden 45% van deze gezinnen met kinderen in deze 4 gemeentes. Dit kunnen dus de prioritare zones genoemd worden voor de kinderopvang baby's en peuters en de buitenschoolse kinderopvang. Op een nog gedetailleerder niveau, namelijk wijkniveau wonen de meeste 0-12 jarigen in de wijken rond de kanaalzone, in het noordwesten van het gewest (BISA).

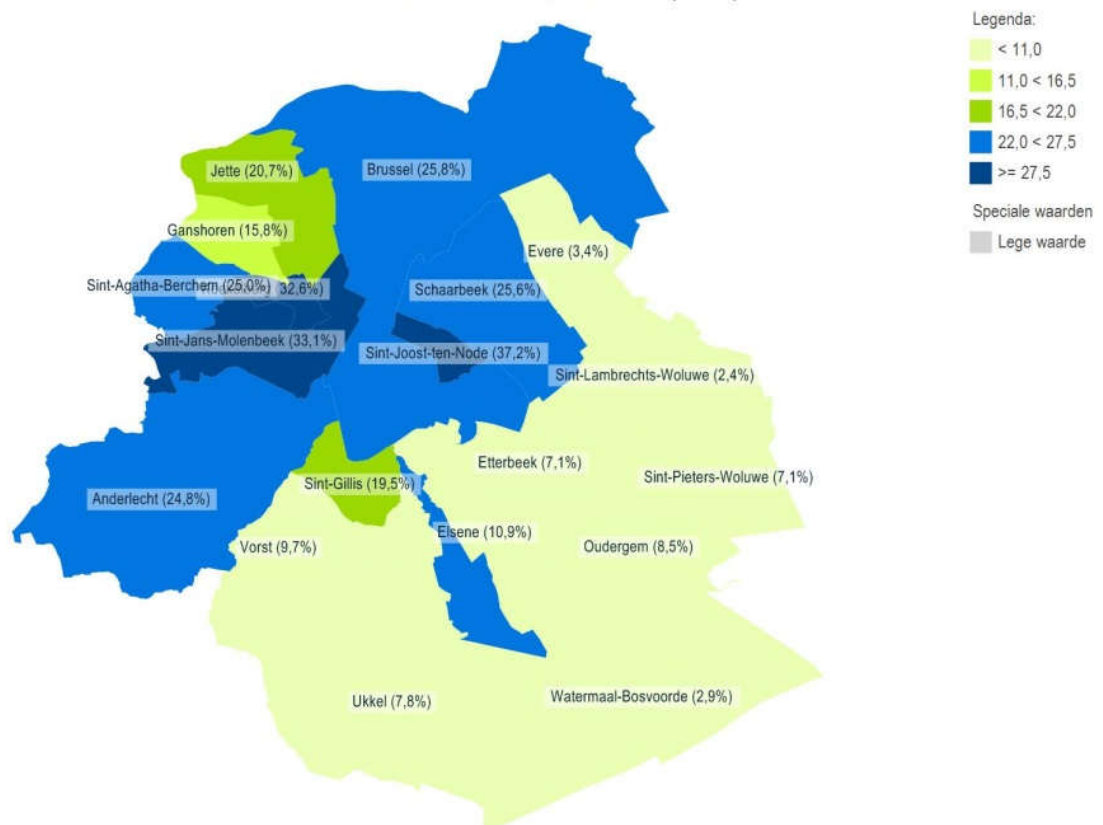
Brussel telt naar typologie van gezinnen een hoger percentage eenoudergezinnen (11,55% in 2015, BISA) dan Antwerpen (8,7% in 2017 volgens het bevolkingsregister) en Gent (7,5% in 2016 volgens het bevolkingsregister). Als we er van uit gaan dat eenoudergezinnen vaker nood hebben aan kinderopvang om een opleiding te volgen of te werken, is dus ook de nood aan kinderopvang hoger. Daarnaast leven eenoudergezinnen vaker in sociaal isolement waardoor manieren om andere ouders te ontmoeten en ondersteuning in de opvoeding te kunnen krijgen ook een must zijn.

Naar sociaal-economische status van de gezinnen zijn de gezinnen gemiddeld armer dan Gent en Antwerpen: het gemiddeld netto-inkomen in 2013 ligt in Brussel met 13.525 EUR maar liefst 31% lager dan in Antwerpen en 38% lager dan in Gent.

Het is net in die wijken waar we de meeste jonge kinderen zien, de kanaalzone van noordwest tot zuidwest, dat ook het gemiddeld belastbaar inkomen in 2012 het laagst is (BISA). We kunnen dus zeggen dat waar in Brussel het meeste jonge kinderen opgroeien, ook het meeste armoede is.

Dit zien we heel goed in de kansarmoede-index van Kind en Gezin. Dit is een index bestaande uit 6 indicatoren die aangeeft hoeveel procent van de kinderen die geboren worden in armoede opgroeien. De kansarmoede-index was in Gent in 2015 22,2% en in Antwerpen 27,1%. (Kind en Gezin). Voor het hele Brussels Hoofdstedelijk Gewest was de kansarmoede-index in 2015 22,7%. Op gemeentelijk niveau zien we op onderstaande kaart opnieuw dezelfde structuur, met Sint-Joost-ten-Node als absolute uitschieter:

Kansarmoede-index Kind en Gezin , Gemeenten (2015)



Bron: Kind en Gezin

In Brussel heeft 69% van de bevolking in 2015 de Belgische nationaliteit. Meer dan 30% van de bevolking is dus van een andere nationaliteit, waarvan 11% uit een niet-EU-land komt (BISA). Ter vergelijking: in Gent heeft in 2016 86% de Belgische nationaliteit, in Antwerpen 79% (Bevolkingsregisters Gent en Antwerpen). Deze cijfers zijn sowieso een onderschatting gezien heel wat personen met een vreemde herkomst intussen de Belgische nationaliteit verworven hebben. Brussel kan worden gedefinieerd als een internationale stad met superdiversiteit. Indien we het aantal niet-EU-inwoners op kaart visualiseren, lichten dezelfde gemeenten op als eerder bij de kansarmoede-index.

2.2 Situering landschap Gezin in Brussel

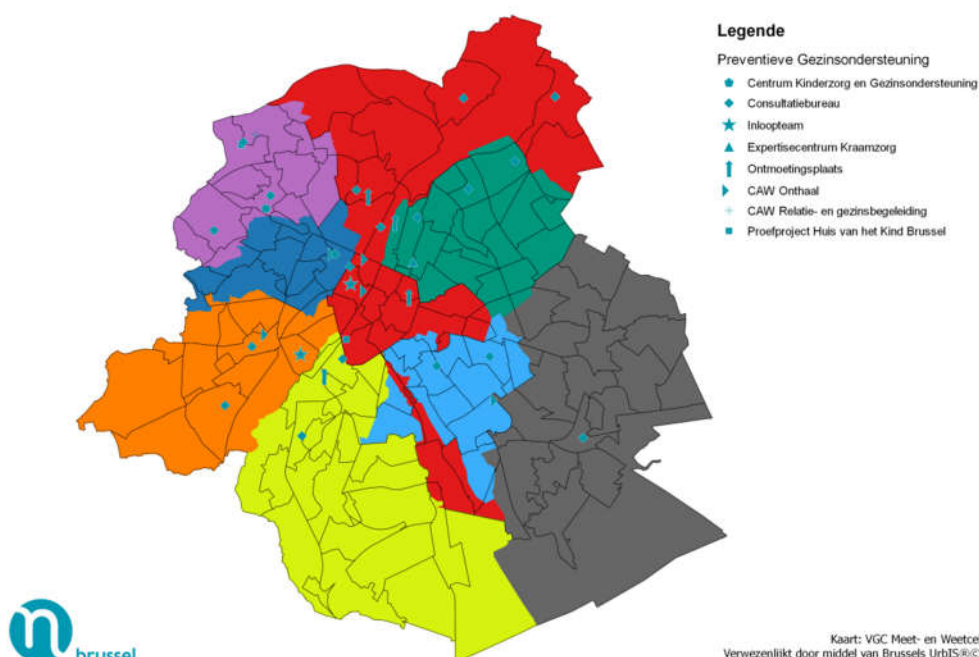
Preventieve gezinsondersteuning

De preventieve gezinsondersteuning wordt gedefinieerd als het geheel van maatregelen en aanbod dat gericht is op het bevorderen van het welbevinden van alle gezinnen met kinderen en jongeren, en aanstaande ouders met inbegrip van de ondersteuning op het vlak van opvoeding en preventieve gezondheidszorg. Deze sector omvat in Brussel de 22 consultatiebureaus van Kind en Gezin, de ontmoetingsplaatsen Baboes, de 2 inloopteams, 1 prenataal steunpunt, Expertisecentrum Kraamzorg Volle Maan, CKG Ganshoren, Opvoedingswinkel Brussel en opvoedingsondersteuning van Solidariteit voor het Gezin (HOPON) en CAW Brussel. Ook de kinderopvang kan hierin een opdracht uitvoeren. Zo goed als alle voorgaande partners zijn vertegenwoordigd in het Huis van het Kind Brussel.

Het Decreet houdende de organisatie van preventieve gezinsondersteuning zoals goedgekeurd door de Vlaamse Regering op 29/11/2013 heeft een kentering betekent voor de organisaties. Huis van het Kind werd het speerpunt van het beleid als samenwerking tussen lokale actoren om een geïntegreerd en toegankelijker aanbod naar de individuele gebruiker te kunnen realiseren. De basisvoorwaarden gaan over het inzetten op ontmoeting, realiseren van een laagdrempelig aanbod opvoedingsondersteuning en medische consulten, afgestemd op de lokale noden.

De Cartografie van de Nederlandstalige gezinsvoorzieningen in Brussel (Vandenbroeck, M. en Bauters, V. (2016) VGC – UGent) wees uit dat het samenwerkingsverband een gemeenschappelijke visie ontwikkeld heeft en er voldoende draagkracht is om ten eerste over te gaan naar het realiseren van aanbod op lokaal niveau en ten tweede de regierol van de VGC te aanvaarden. Daarnaast bleek dat de consultatiebureaus van Kind en Gezin in Brussel versnipperd en kleinschalig zijn, een relatief laag bereik hebben en in vergelijking met Vlaanderen weinig zittingen per fysiek consultatiebureau organiseren. Schaalvergroting is niet de oplossing volgens de onderzoekers, wel het inzetten op het samenwerken binnen grotere gehelen zoals Huis van het Kind.

In opvolging van het nieuwe decreet en de Cartografie ging de VGC samen met het samenwerkingsverband aan de slag. Eind 2016 werd de vzw Opvoeden in Brussel omgevormd tot de vzw Huis van het Kind – Ket In Brussel. De vzw rolt vanaf 2017 8 lokale gezinsondersteunende netwerken uit:



VGC neemt zoals eerder gezegd de regierol op inzake preventieve gezinsondersteuning. Hiertoe heeft het College van de VGC in april 2017 beslist om een convenant op te zetten met de vzw. Hierin worden de bovenlokale opdrachten, de lokale netwerken en het aanbod binnen de vzw voor de volgende drie jaar omschreven en gesubsidieerd.

Kinderopvang voor baby's en peuters

Brussel telt in 2016 237 kinderdagverblijven vergund door Kind en Gezin. Deze vertegenwoordigen 6.914 kindplaatsen. 59% van deze plaatsen zijn intussen met inkomenstarief (IKT), wat betekent dat de ouders een dagprijs betalen berekend volgens hun inkomen. Wanneer we de dekkingsgraden 2016 berekenen per gemeente komen we op volgend overzicht:

Gemeente	Capaciteit (2016)	Capaciteit IKT (2016)	Dekkingsgraad (2016)	Dekkingsgraad IKT (2016)	Aantal 0-2 jaar (2016) Brusselnorm
Anderlecht	472	350	26,52	19,67	1779,6
Brussel	1144,5	832,5	44,84	32,62	2552,4
Elsene	550	157	59,33	16,94	927
Etterbeek	437	161	75,47	27,81	579
Evere	378,5	152,5	71,6	28,85	528,6
Ganshoren	220,5	170,5	67	51,81	329,1
Jette	335	248	46,47	34,4	720,9
Koekelberg	102	78	28,52	21,81	357,6
Oudergem	237	181	63,76	48,7	371,7
Schaarbeek	739	378	35,22	18,02	2098,2
Sint-Agatha-Berchem	205	160	59,27	46,26	345,9
Sint-Gillis	162	62	24,46	9,36	662,4
Sint-Jans-Molenbeek	511,5	391,5	31,63	24,21	1617,3
Sint-Joost-ten-Node	31	31	7,79	7,79	397,8
Sint-Lambrechts-Woluwe	259	158	43,27	26,4	598,5
Sint-Pieters-Woluwe	161	92	39,14	22,37	411,3
Ukkel	547	319	68,29	39,83	801
Vorst	247	106	31,65	13,58	780,3
Watermaal-Bosvoorde	175	90	84,3	43,35	207,6
	6914	4118	43,03	25,63	16066,2

De dekkingsgraad voor heel Brussel is 43,03%. Wanneer we enkel de opvang met inkomenstarief bekijken komen we op een dekkingsgraad van 25,63%. Gezien de armoedecijfers in Brussel moeten we er van uitgaan dat er een veel hogere nood is aan kinderopvang met inkomenstarief. Er is veel werk aan de winkel om aan de doelstellingen van de Barcelonanorm (33%), het Pact 2020 (50%) of een behoeftedekkend (men schat deze op 65%) aanbod te komen in Brussel.

Het Decreet houdende de organisatie van de kinderopvang baby's en peuters zoals goedgekeurd door de Vlaamse Regering op 20 april 2012 luidde een nieuw tijdperk in voor de kinderdagverblijven en onthaalouders. Nieuwe regels werden ingevoerd die als voornaamste doel hadden de verschillende vormen van kinderopvang voor baby's en peuters beter op elkaar af te stemmen, het aanbod toegankelijker te maken naar de gebruikers toe (sociale, economische en pedagogische functie van kinderopvang en het recht op kinderopvang voor iedereen) en de ongelijkheden binnen de sector weg te halen. Dit deed men onder andere door een nieuw subsidiesysteem met getrapte financiering in te voeren en de oprichting van een lokaal loket kinderopvang te verplichten. Voor Brussel zijn de nieuwe regels omtrent voorrang op basis van kennis van het Nederlands en de taalvoorwaarden van de kinderopvang specifieke aandachtspunten voor de toekomst van de kinderopvang in Brussel.

Het onderzoeksrapport van de Cartografie geeft ook de belangrijkste evoluties en uitdagingen op vlak van de kinderopvang voor baby's en peuters weer. Naast de hoge nood aan capaciteitsuitbreiding van Nederlandstalige kinderopvang met inkomenstarief sturen de onderzoekers ook aan om blijvend werk te maken van de sociale functie van de kinderopvang, onder meer door de inzet van het lokaal loket kinderopvang. Ook een betere en snellere monitoring van de cijfers omtrent capaciteiten wordt aanbevolen.

VGC heeft sinds 2011 een eigen capaciteitsuitbreidingsbeleid voor kindplaatsen met inkomenstarief. Via de inzet van middelen uit het Stedenfonds en gesubsidieerde contractuelen toegewezen door de Gewestregering poogt de VGC het tekort sneller weg te werken. Om deze kindplaatsen een garantie te kunnen geven op reguliere financiering door Kind en Gezin is in 2015 een overeenkomst gesloten tussen de bevoegde Vlaamse minister en het bevoegd VGC-collegelid die de overname regelt van de plaatsen uit het Stedenfonds door Kind en Gezin. Op deze manier konden in 2016 reeds 219 bijkomende inkomensgerelateerde kindplaatsen in Brussel toegewezen worden.

Wat investeringen in infrastructuur betreft hanteerde de VGC tot nu toe het principe van aanvullende financiering op Vlaamse subsidies van het VIPA. Voorrang wordt gegeven aan organisatoren die door de investering capaciteitsuitbreiding realiseren en die bereid zijn de ruimtes te delen met andere partners. Gezien het uitblijven van VIPA-middelen sinds 2015, voor de broodnodige bijkomende infrastructuur kinderopvang (en Welzijn in het algemeen), pre-financiert VGC sinds 2016 de subsidie van het VIPA, dit echter zonder garantie dat de financiering overgenomen kan worden. Dit hypothekeert de middelen die VGC ter beschikking heeft om zelf bijkomende capaciteit in gebouwen te financieren.

Het lokaal loket kinderopvang wordt sinds februari 2015 georganiseerd voor de kinderopvang in Brussel. De organisatie gebeurt door de vzw Samenwerken aan Kinderopvang Brussel, die voor deze opdracht 100% gesubsidieerd wordt door de VGC. Doel is om alle Nederlandstalige kinderopvang in Brussel via het loket aan te bieden aan de gezinnen. Op dit moment werken alle organisatoren van kinderopvang met inkomenstarief mee in het loket, behalve twee. De kinderopvang met vrije prijs is niet vertegenwoordigd bij de registratie.

Het MEMOQ-onderzoek werd begin 2017 voorgesteld. Dit onderzoek (Ugent en KU Leuven) heeft de kwaliteit van de kinderopvang in Vlaanderen en Brussel onder de loep genomen. De belangrijkste aanbeveling uit het onderzoek is dat verder geïnvesteerd moet worden in de pedagogische kwaliteit van de kinderopvang, zeker wat betreft taal en aanbod. De VGC is hier reeds jaren van overtuigd en heeft een lange traditie van investeringen in kwaliteit: sinds begin de jaren 2000 organiseert VGC een zeer aantrekkelijk en populair vormingsaanbod voor de kinderopvang in Brussel. In 2007 werd het project Groeien in Taal opgericht om een antwoord te bieden aan de vele vragen rond taal en meertaligheid en de kinderdagverblijven hierin te ondersteunen. Ook een subsidie voor studiedagen staat ter beschikking voor o.a. de kinderdagverblijven. In 2014 werd het project Groeien in Taal geëvalueerd door de Karel de Grote Hogeschool. De evaluatie was zeer positief en er werd aanbevolen om breder te gaan werken dan enkel omtrent Taal. Welbevinden en betrokkenheid van kinderen door warme wederzijdse interactie kwam centraal te staan in het ondersteuningsaanbod en de hervorming van zowel aanbod als personeel is in 2017 in volle ontwikkeling.

Een belangrijke nieuwe evolutie binnen het beleid van de VGC gaat over de doorgaande (pedagogische) lijn om de ontwikkelingskansen van kinderen te optimaliseren. Initiatieven als de Tienerschool zijn hier een voorbeeld van. Het zorgen voor warme overgangen tussen en binnen systemen van kinderopvang en onderwijs bevorderen het samengaan van zorg en leren en hebben een positieve invloed op het welbevinden en de betrokkenheid van kinderen en hun gezinnen. Dit concept wordt Educare genoemd. Ook binnen Gezin wordt gewerkt rond dit thema.

Buitenschoolse kinderopvang

De Initiatieven voor Buitenschoolse Opvang (IBO's) in Brussel hebben 21 vestigingen met een totale capaciteit op 1 januari 2017 van 1131 kindplaatsen. De financiering gebeurt door Kind en Gezin, maar VGC zet sinds 2007 ook middelen uit het Stedenfonds en gesubsidieerde contractuelen in om een aanbod van ongeveer 170 plaatsen zelf te creëren.

VGC zet in opvolging van het onderzoeksrapport 'XYZ Schoolkinderopvang in de stad' van 2003 (VBJK, Michel Vandenbroeck) sinds 2009 in op een buurtgerichte buitenschoolse kinderopvang. De IBO's worden gestimuleerd om een nest-en webwerking uit te bouwen, deel te nemen aan bredere samenwerkingsverbanden (Brede School, Huis van het Kind,...) en een sociale functie te vervullen.

Het naschools aanbod in Brussel is net zoals in Vlaanderen zeer versnipperd en wordt aangestuurd vanuit Welzijn (IBO), Onderwijs (naschoolse opvang op school, Speelpleinen) en Jeugd (vrije tijd). De Vlaamse Regering is van plan om een nieuw decreet Opvang en Vrije Tijd van Schoolkinderen goed te keuren. Dit nieuw model zal sterk inzetten op transversale samenwerking en lokale regie om het aanbod voor de gebruiker (ouders en kinderen) overzichtelijker en toegankelijker te maken. VGC zal dus aan zet zijn om een nieuw landschap aan opvang voor schoolkinderen te gaan uittekenen en financieren.

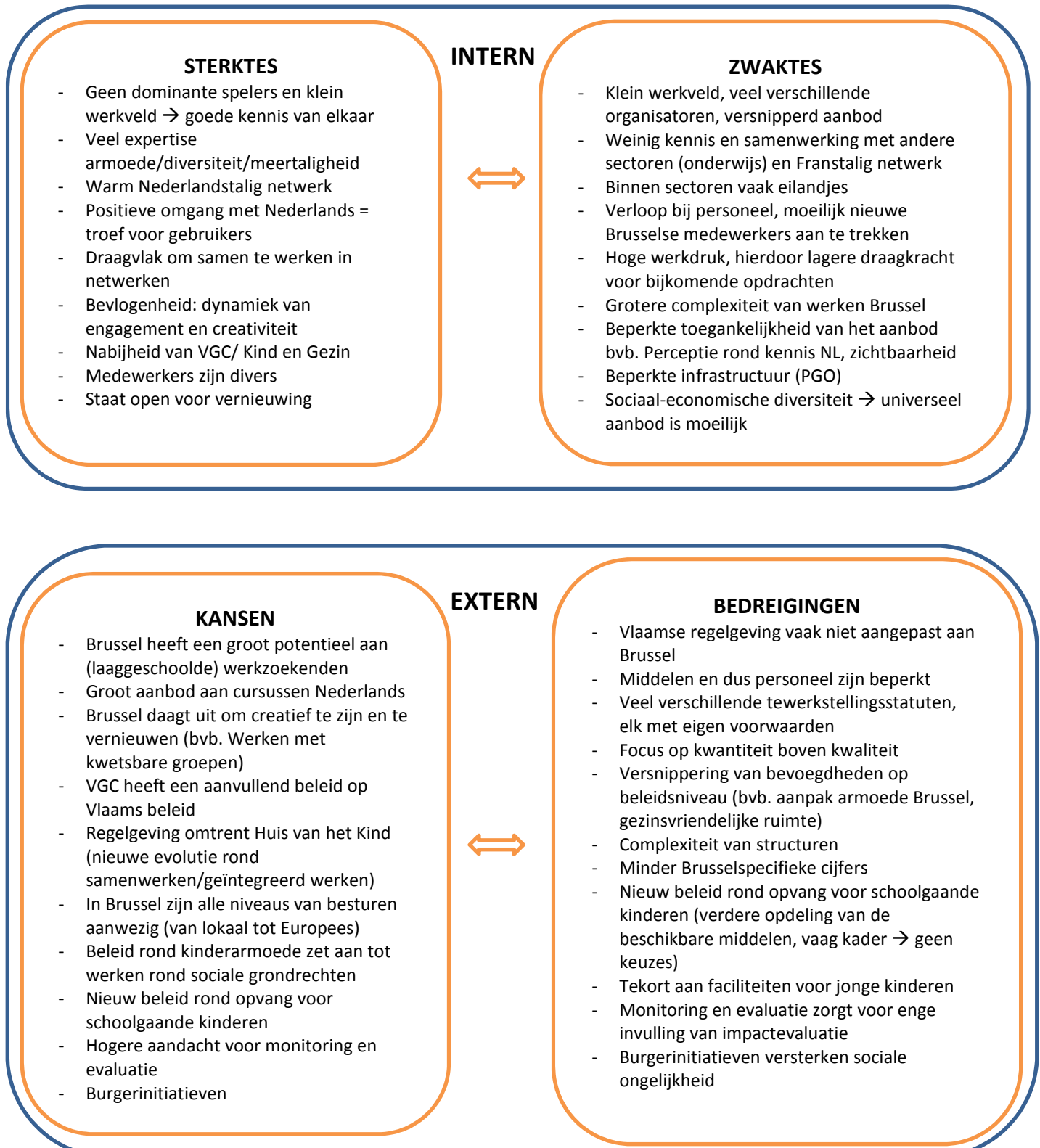
Het besluit van de Cartografie omtrent schoolkinderopvang is dat een samenwerking /centralisatie over de beleidsdomeinen heen te goede zou komen aan de monitoring van de opvangcapaciteit en het gebruiksgemak en overzicht voor ouders. De IBO's hebben door hun ervaring en kwaliteit in Brussel een goed zicht op de mogelijke toekomstige knelpunten en uitdagingen binnen deze samenwerking.

Kinderarmoedebestrijding

De Vlaamse Regering voorziet sinds 2014 middelen voor de lokale overheden om een kinderarmoedebestrijdingsplan op te maken en de concrete acties te gaan financieren. Het meest recente kinderarmoedebestrijdingsplan 2016-2020 van de VGC zet in op 4 hoofddoelstellingen: verhogen van de toegankelijkheid van de preventieve gezinsondersteuning (Huis van het Kind Brussel), en de kinderopvang voor baby's en peuters (Lokaal Loket Kinderopvang), het verhogen van kleuterparticipatie en het monitoren van de cijfers. Het plan past binnen de visietekst Armoedebestrijding van de VGC en wordt vanuit de entiteit Gezin gecoördineerd.

2.3 SWOT-analyse Gezin in Brussel

Op 31 mei 2017 werd aan de leden van de Adviesraad Gezin van de VGC gevraagd om ter voorbereiding van dit plan een SWOT-analyse te maken voor de sectoren Gezin in Brussel. Doel was om vanuit de organisatoren zelf een sterkte/zwakteanalyse te verkrijgen waarbij ook de kansen en de bedreigingen die zij ervaren meegenomen worden. Op die manier kan de entiteit Gezin hier rekening mee houden in de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van het beleid.



Belangrijke linken die konden gelegd worden:

Huis van het Kind: Er is een groot draagvlak (sterkte) binnen de sectoren maar de draagkracht van de medewerkers door hoge werkdruk (zwakte), de verscheidenheid aan betrokken bevoegdheden en bijgevolg ook de middelen (bedreiging) zorgen ervoor dat het moeilijk wordt om via het Huis van het Kind (geïntegreerd) te gaan samenwerken en een echt netwerk te vormen. De aanwezige expertise van de sectoren Gezin kunnen een sterkte zijn om te gebruiken.

Kinderarmoede: Door de versnippering van de bevoegdheden (bedreiging) en het stijgend aantal gezinnen in armoede dreigt dit een groter probleem te worden. Een sterkte van de sectoren die kan ingezet worden is de aanwezige expertise omtrent werken met gezinnen in armoede en de bevlogenheid en het engagement van de medewerkers.

Naschoolse opvang: Het komende nieuwe decreet op Vlaams niveau wordt aanzien als een kans om tot een transparanter aanbod te komen voor de gezinnen. Er zijn echter heel wat elementen om rekening mee te houden bij de uitwerking van een concept om de huidige kwaliteit te kunnen behouden. Een bedreiging kan zijn dat de tewerstellingsmiddelen nog meer versnipperd of zelfs verloren geraken onderweg, bvb.

Innovatie: Het werkveld staat open voor innovatie en is gewoon om creatief te werken gezien de populatie dit uitlokt. Er is daarnaast ook een enorme bevlogenheid en veel expertise aanwezig in het werkveld, een bijkomende kracht. Bedreiging voor het verder inzetten op innovatie zijn de lage draagkracht van de medewerkers, wat nieuwe projecten in de weg kan staan.

Personeel: Er is een hoog potentieel aan nieuwe medewerkers in Brussel. Toch is er veel verloop tegelijkertijd. Het is van belang gebruik te maken van de beschikbare opleidingen en de draagkracht van medewerkers in het oog te houden om het potentieel dat aanwezig is te gaan inzetten in het Brusselse Nederlandstalige werkveld.

3. MISSIE, VISIE EN ORGANISATIE

3.1 Missie en visie

De missie van de entiteit Gezin van de VGC kan als volgt worden omschreven:

We willen door alles wat we doen de ontwikkelingskansen van jonge kinderen en hun gezinnen optimaliseren. De doelgroep is alle gezinnen met jonge kinderen in Brussel die aansluiting zoeken bij het Nederlandstalig netwerk. We focussen prioritair op de gezinnen van kinderen tussen 0 en 6 jaar omdat we weten dat de impact op de kansen in hun latere leven hier het grootst is.

De waarden waar we het meeste belang aan hechten in ons werk zijn (a.h.v. Waarden – en Normenspel, Gerrickens, Verstege, van Dun):

- Leveren van kwaliteit
- Deskundig zijn en expertise hebben
- Vernieuwing en verbetering stimuleren
- Dienstbaar opstellen en klantgericht zijn
- Respect, erkenning en waardering tonen
- Betrokken zijn
- Optimisme uitdragen

We dragen deze missie, visie en waarden uit in onze ondersteuning die we bieden aan het Brusselse werkveld van Nederlandstalige kinderopvang en preventieve gezinsondersteuning en in de regierol die we opnemen.

Op dit moment bestaat het team uit bevlogen collega's, die intrinsiek gemotiveerd zijn om voor deze missie te gaan. Doel is om ook naar de toekomst toe dit enthousiasme verder te zetten, ook binnen interne en externe veranderingen die komen.

3.2 Organisatie en organigram

Regie en ondersteuning onder 1 dak: onderscheid en samenwerking

De entiteit heeft twee specifieke rollen op te nemen: Enerzijds bieden we ondersteuning via advies en begeleiding op maat aan organisatoren die hun leerbeleid en kwaliteitsbeleid willen optimaliseren. Belangrijk is dat dit in alle vertrouwen kan gebeuren, dat er openlijk kan gecommuniceerd worden en dat de VGC hierin aanzien wordt als een helpende hand, die ook in moeilijke kwesties integer kan zijn. Voordeel hier is dat de ondersteuners met hun beide voeten in het werkveld staan en een grote kennis opbouwen van de behoeften uit de sectoren.

Daarnaast nemen we met de entiteit ook een aantal regisserende rollen op. In uitvoering van deze regierollen zijn we een subsidiërende overheid, die impact wil hebben op de werking van kinderdagverblijven, IBO's en initiatieven preventieve gezinsondersteuning door het inzetten van middelen voor werking, personeel en infrastructuur. Om organisaties te stimuleren dient hiertoe soms controlerend opgetreden te worden.

Het grote voordeel van beide rollen in 1 entiteit op te nemen is dat de samenwerking tussen beide teams een grote meerwaarde heeft. De beleidsdoelstellingen kunnen beter geïmplementeerd worden wanneer de kennis van het werkveld groter is. Daarnaast kunnen ondersteuners ook belangrijke beleidsthema's integreren in hun ondersteuningsaanbod.

Toch is het van groot belang dat beide teams niet geïntegreerd samenwerken binnen 1 team. De ondersteuners dienen het vertrouwen te hebben van de organisaties, zonder dat deze beïnvloed worden door beleidskeuzes die vanuit de regie genomen worden (positief of negatief). Daarnaast dient de beleidsvoorbereiding, -uitvoering en -evaluatie op objectieve basis te gebeuren, zonder organisaties die ondersteuning krijgen te bevoordelen of te benadelen.

Om bovenstaande visie in de praktijk te brengen wordt binnen de entiteit gewerkt met twee aparte teams: team Regie en team Ondersteuning. Om de voordelen van de beide teams met eenzelfde doel en twee manieren om daartoe te komen maximaal te gebruiken worden zogenaamde 'tandems' ingevoerd: Bij bepaalde specifieke projecten (Bv. Educare, Natuurbeleving in de kinderopvang, verfraaiingssubsidies, Partner in Opvoeding, ...) gaat een dossierbeheerder uit het team Regie samen met een ondersteuner aan de slag om zowel strategische als inhoudelijke elementen samen te brengen tot een beter resultaat. Dit systeem werkt tot nu toe zeer goed en zal verder worden toegepast en uitgewerkt in de toekomst.

Recente evoluties

Het onderstaand organigram heeft de situatie van de entiteit weer op 1 juli 2017. De functies waar geen naam bij staat zijn niet ingevuld op die datum.

Binnen het team Regie wordt gewerkt op basis van thema of sector (Capaciteit, Kwaliteit, Kinderopvang voor baby's en peuters, Buitenschoolse kinderopvang, PGO en Kinderarmoede). In onderstaand organigram wordt dit verduidelijkt. Er zal binnen dit team een deskundige Communicatie aangeworven worden om het aanbod van de entiteit Gezin beter intern en extern te kunnen communiceren. Ook wordt een dossierbeheerder Kwaliteit ingezet om het ondersteuningsaanbod van de entiteit (eigen ondersteuners, partners, gesubsidieerde organisaties) beter op elkaar af te stemmen en tot 1 integraal aanbod te komen binnen belangrijke beleidsthema's.

Binnen het team Ondersteuning (zie organigram) zullen 4 pedagogisch ondersteuners met een specifieke expertise aan het werk zijn die naast ondersteuning op het werkveld, ook tijd kunnen vrijmaken voor studie en ontwikkeling. Daarnaast komen 5 pedagogisch ondersteuners in dienst die

het gezicht zullen zijn van een bepaalde regio in Brussel. De bedoeling is dat zij hét aanspreekpunt zijn van het ondersteuningsaanbod Opgroeien in Brussel binnen hun regio, zowel voor de kinderopvang als voor de preventieve gezinsondersteuning. Afhankelijk van de ondersteuningsvraag nemen zij het traject op zich, of wordt de vraag doorgestuurd naar een expert of partners in het aanbod, of zelf naar het team Regie in geval van een vraag naar subsidies. Op die manier proberen we meer grip te krijgen op alle behoeften die daar zijn en tegelijk een aantal belangrijke thema's voor te stellen aan de organisaties. De uitrol van dit aanbod is in opstart en zal in september 2017 aan de brede sectoren voorgesteld worden. Vanaf 2018 zou dit aanbod op volle toeren moeten draaien.

Samenwerking binnen de entiteit

Naast de hierboven omschreven tandems is er een overlegstructuur uitgebouwd op basis van onderstaand organigram:

- Er is teamoverleg om de twee weken, in aanwezigheid van het hele team.
- Maandelijks wordt een thematisch overleg georganiseerd voor het hele team, waar actuele thema's interactief worden besproken. De betrokken medewerkers bereiden dit voor.
- Team Regie overlegt tweewekelijks met de hele groep
- De entiteitsverantwoordelijke overlegt tweewekelijks met elke dossierbeheerder over de lopende dossiers en de teamverantwoordelijke van het team Ondersteuning
- Team Ondersteuning overlegt wekelijks
- Maandelijks wordt binnen het team Ondersteuning een studienamiddag georganiseerd om aan kennisdeling te doen over relevante thema's
- Maandelijkse intervisies worden binnen team Ondersteuning vastgelegd om specifieke trajecten te gaan aftoetsen.

Wanneer het organigram volledig ingevuld zou worden herbekijken we de overlegstructuren. We gaan er van uit dat het team Ondersteuning te groot zal worden om alle overleggen samen te organiseren. Zo zal bijvoorbeeld een nieuw tandemsysteem geïnstalleerd worden waarbij elke pedagogisch ondersteuner die regionaal werkt in intervisie treedt met een pedagogisch ondersteuner met specifieke expertise.

Samenwerking met anderen

De entiteit Gezin werkt binnen VGC samen met andere diensten. Dit gebeurt zowel structureel als ad hoc. Alle transversale verbindingen leggen we op basis van dossiers, thema's en projecten. We denken hierbij aan Educare (OCB), schoolkinderopvang (Onderwijs en Vrije Tijd), Inclusie (Welzijn), Huis van het Kind (Onderwijs, Logo,...),... We blijven de brug leggen wanneer dit opportuun is. Structureel is de entiteit vertegenwoordigd in de kernstaf van de Algemene Directie Welzijn, Gezondheid en Gezin en is er regelmatig overleg met de Algemeen Directeur.

Buiten de VGC worden partners gezocht om projecten of innovaties op de best mogelijke manier (binnen de voorwaarden) uit te voeren. We denken hierbij aan expertisecentra (VBJK, CEGO, Centrum voor Inclusie Elmer,...), vormingsinstellingen en onderzoeksgroepen (Ugent, HIG, ...), maar zeker ook aan het werkveld dat over een brede deskundigheid beschikt. Zij zijn voor de entiteit ook een partner om de opdrachten te kunnen uitvoeren op een kwaliteitsvolle manier. Zij worden betrokken bij de beleidsprocessen via de Adviesraad en werkgroepen, maar ook via overleg en kennismaking.

Entiteitsverantwoordelijke Gezin
Sara Mouton

TEAM REGIE

Dossierbeheerder
Infrastructuur en Capaciteit
Pieter Rondelez

*Dossierbeheerder **Kwaliteit***

Deskundige **Vorming**
Annemie Teirlinck

*Deskundige **Communicatie***

Dossierbeheerder
PGO en Kinderarmoede
Evelyne Dirix

Dossierbeheerder
Kinderopvang 0-3 jaar
Antoinette Huysmans

Dossierbeheerder
Buitenschoolse Kinderopvang
Katrien Leenders

TEAM ONDERSTEUNING

Pedagogisch ondersteuner
expertise **Kwaliteit en Coördinatie**
Marie Lindemans

*Pedagogisch ondersteuner
regio 5 +6*

Pedagogisch ondersteuner
expertise **Netwerken en Educare**
Caroline Vos

*Pedagogisch ondersteuner
regio 2*

Pedagogisch ondersteuner
expertise **Inclusie en diversiteit**
Britt Destaercke

*Pedagogisch ondersteuner
regio 8*

Pedagogische ondersteuner
expertise **Pedagogie en Taal**
Krista Donckers

*Pedagogisch ondersteuner
Regio 1 + 7 (GECO)*

*Pedagogisch ondersteuner
Regio 3 + 4 (GECO)*

4. DOELSTELLINGEN en ACTIES 2017-2018

De strategische en operationele doelstellingen met bijhorende acties hebben als doel de prioriteiten van de huidige beleidsperiode weer te geven. Ze zijn ter uitvoering en veronderstellen een volledige invulling van de entiteit.

Strategische doelstelling 1: De entiteit Gezin wil bijdragen aan het verhogen van **CAPACITEIT** van Nederlandstalige gezinsvoorzieningen op die plaatsen in Brussel waar dit het meeste nodig is.

Operationele doelstelling 1.1 - Monitoren van de capaciteit

Acties:

1. We verzamelen **cijfermateriaal** om de evoluties in de capaciteit van de kinderopvang en preventieve gezinsondersteuning te **monitoren** zodat maximaal uitgebreid wordt daar waar de behoefte het grootst is.
2. We werken samen met de Meet- en Weetcel van de VGC overeenkomsten uit met **partners** zoals Kind en Gezin, het Lokaal Loket Kinderopvang, Huis van het Kind Brussel en Onderwijs om relevante gegevens over te dragen.
3. We stemmen af met **Kind en Gezin** omtrent de uitbreiding van de capaciteit van de kinderopvang voor baby's en peuters.
4. We verzamelen gegevens van **ONE en COCOF** om de meerjarenplanning van de capaciteitsuitbreiding te monitoren.

Operationele doelstelling 1.2 - Uitbreiden van personeel en werking

Acties:

5. We zetten middelen uit het **Stedenfonds** en de beschikbare **geco's** in om capaciteitsuitbreiding te realiseren.
6. Bij een nieuw Vlaams Decreet Opvang en Vrije Tijd voor Schoolkinderen zetten we een nieuw concept **schoolkinderopvang** op. De beschikbare middelen worden ingezet voor een kwaliteitsvolle buitenschools aanbod. Dit gebeurt in samenwerking met Onderwijs, Jeugd en Sport.
7. We ondersteunen de sector bij het vinden en houden van gecopersonneel en leggen hiertoe de nodige contacten met **Actiris**.
8. De uitstroom van de **studierichtingen** Kinderbegeleider, Pedagogiek van het Jonge Kind en Gezinswetenschappen wordt onderzocht met als doel een maximale inzet van kwaliteitsvol personeel in Brussel.
9. We breiden de capaciteit uit van het gezinsondersteunend en perinataal aanbod dat onder de vlag van **Huis van het Kind Brussel** opereert.
10. We breiden de capaciteit van de ontmoetingsplaatsen **Baboes** uit door in te zetten op een outreachende werking in de consultatiebureaus en de kinderopvang voor baby's en peuters.
11. In samenspraak met Kind en Gezin onderzoeken we hoe de capaciteit en organisatie van de **consultatiebureaus** beter gebruikt kan worden. Doel is een maximale spreiding van het aanbod en een hoger bereik van de consultatiebureaus. We versterken de organisaties door het oprichten van een werkgroep binnen VGC en door de organisaties te stimuleren intensief samen te werken binnen het Huis van het Kind Brussel.

Operationele doelstelling 1.3 - Uitbreiden van infrastructuur

Acties:

12. We ondersteunen organisaties op vlak van hun infrastructuur. Dit doen we door te **adviseren**, te ondersteunen in het verkrijgen van **subsidies** en door de subsidiëring via investeringssubsidies.
13. In samenwerking met het **VIPA** stemmen we de subsidieprocedures van de VGC en VIPA maximaal op elkaar af. Indien nodig door de veranderende regelgeving, passen we het **reglement** infrastructuur Gezin van de VGC aan.

Strategische doelstelling 2: De entiteit Gezin wil organisaties ondersteunen in het bieden van **KWALITEIT** met als ultiem doel de optimale ontwikkelingskansen van jonge kinderen en hun gezinnen.

Operationele doelstelling 2.1 - Uitbouw van een ondersteuningsaanbod

Acties:

14. We ontwikkelen een vernieuwd ondersteuningsaanbod **Opgroeien in Brussel** met een eigen visie, missie en huisstijl om de organisaties en hun medewerkers te stimuleren in hun leerbeleid en kwaliteitsbeleid.
15. Het **interne luik** van Opgroeien in Brussel wordt verder hervormd: het team wordt uitgebreid en opgesplitst (experten en regio's) en het uitgangspunt wordt advies en begeleiding op maat. Het aanbod wordt bekend gemaakt aan de organisaties.
16. Het **externe luik** van Opgroeien in Brussel wordt continu bijgestuurd afhankelijk van de beleidsprioriteiten en de behoeftes van de sectoren: we sluiten overeenkomsten af met partnerorganisaties (via subsidies en overheidsopdrachten), gaan op zoek naar nieuwe partners en stemmen af op ander aanbod, bijvoorbeeld dat van Kind en Gezin (in het kader van PTO aan trap 0/1).
17. We zoeken voortdurend naar nieuwe **thema's en methodieken** binnen het ondersteuningsaanbod.
18. We stellen het aanbod aan cursussen open naar de medewerkers van de **naschoolse** opvang georganiseerd door scholen en de opvanglocaties die werken op subsidietrap **0 en 1** binnen de kinderopvang baby's en peuters.
19. We evalueren de **subsidies voor studiedagen** en sturen bij waar nodig.
20. We onderzoeken de mogelijkheden tot **stage en ervaringstrajecten** voor studenten Pedagogie van het Jonge Kind en Gezinswetenschappen binnen het ondersteuningsaanbod.

Operationele doelstelling 2.2 – Stimuleren van een kwaliteitsvolle werking vanuit regio

Acties:

21. We verhogen het gebruik van de **verfraaiingssubsidies** van de VGC, onder meer om de pedagogische kwaliteit van de ruimte te verbeteren.
22. We voorzien subsidies voor **buurtgerichte werking** van de buitenschoolse kinderopvang en sturen deze bij in functie van een nieuw decreet Opvang en Vrije Tijd voor Schoolkinderen behouden. We doen dit in samenspraak met de Werkgroep Buitenschoolse Kinderopvang.
23. We voorzien subsidies voor de **brede werking** van de consultatiebureaus en sturen het reglement bij in functie van de vernieuwde regelgeving van Kind en Gezin en de positionering van de consultatiebureaus binnen het Huis van het Kind Brussel. We doen dit in samenspraak met de Werkgroep.
24. Het **Huis van het Nederlands** blijft dé partner binnen de ondersteuning van organisaties naar taalpromotie Nederlands. We sturen het aanbod bij waar nodig in samenspraak met de vzw (trap 0/1 – BKO – PGO).

25. We schakelen **Huis van het Kind Brussel** in om via expertisedeling en intense samenwerking de kwaliteit van het gezinsondersteunend aanbod in Brussel te verhogen. Naar opvoedingsondersteuning zijn **HOPON** (0-12 jaar) en **CAW Brussel** (12-24 jaar) de prioritaire partners.

Strategische doelstelling 3: De entiteit Gezin wil ervoor zorgen dat de Nederlandstalige voorzieningen voor gezinnen zo **TOEGANKELIJK** mogelijk zijn voor die Brusselse gezinnen die aansluiting zoeken met het Nederlandstalig netwerk.

Operationele doelstelling 3.1 – Een toegankelijk aanbod door de werking

Acties:

26. We zien het **Huis van het Kind Brussel** als dé vroege toegangspoort tot het Nederlandstalig netwerk in Brussel, van voor de geboorte. We verhogen het bereik van gezinnen in een kwetsbare positie door gebruikersparticipatie en betrekken van armoedeverenigingen.
27. Via het **Lokaal Loket Kinderopvang** zorgen we voor een evenwichtig opnamebeleid in alle kinderdagverblijven met inkomenstarief. Het aanbod van het loket wordt verruimd met de opvanglocaties die met vrije prijs werken.
28. We stimuleren de **buitenschoolse kinderopvang** op het opnamebeleid af te stemmen en de sociale en pedagogische functie te versterken.
29. We onderzoeken hoe Gezin kan bijdragen tot de toegankelijkheid van het **kleuteronderwijs**, in samenspraak met Onderwijs.
30. We stimuleren **inclusie** binnen de kinderopvang en de PGO en werken samen met experts binnen het ondersteuningsaanbod Opgroeien in Brussel.
31. We voeren het **Kinderarmoedebestrijdingsplan** 2016-2020 verder uit en evalueren en sturen bij waar nodig. We vragen specifieke acties naar niet-bereikte doelgroepen aan de betrokken organisaties.

Operationele doelstelling 3.2 – Een toegankelijk aanbod via communicatie

Acties:

32. We ondersteunen het Huis van het Kind Brussel, het Lokaal Loket Kinderopvang en de buitenschoolse kinderopvang in de **communicatie van hun aanbod**. We doen dit via advertenties, screening van het communicatieplan en communicatiematerialen (bv. door armoedeverenigingen en het Huis van het Nederlands) en de eigen communicatiekanalen van de VGC.
33. We monitoren onze **contactlijsten en adresgegevens** om de sectoren beter te bereiken zodat informatie maximaal gedeeld wordt om meer en beter te kunnen samenwerken.
34. We vernieuwen de webpagina's Gezin van www.vgc.be om de sectoren en de gezinnen beter te informeren.

Strategische doelstelling 4: De entiteit Gezin wil **INNOVATIE** stimuleren om de voorgaande doelstellingen te kunnen blijven garanderen in een snel veranderende realiteit.

Operationele doelstelling 4.1 – Innovatie binnen het aanbod

Acties:

35. Binnen Opgroeien in Brussel **digitaliseren** we het aanbod, de inschrijvingen en de communicatie met het werkveld.

36. We onderzoeken of en hoe Huis van het Kind Brussel een **perinataal** aanbod kan realiseren experimenteren hierrond. Eventueel wordt de werking en het aanbod verbreedt op basis van de **sociale grondrechten** van kinderen en gezinnen.
37. Via een visietekst omtrent het **sociaal ondernemen in de kinderopvang** wordt een nieuwe doelgroep aangeboord. We onderzoeken waar en hoe het aanbod en de ondersteuning aangepast kunnen worden aan deze nieuwe doelgroep.
38. We maken een visietekst samen met Onderwijs omtrent **warme transities van 0 tot 6 jaar**. In uitvoering van deze tekst bepalen we acties op regie- en ondersteuningsniveau.
39. We ontwikkelen mee een nieuw concept **Schoolkinderopvang** in Brussel in opvolging van het nieuw Vlaams Decreet Opvang en Vrije Tijd van Schoolkinderen.

Operationele doelstelling 4.2 - Innovatie stimuleren door over het muurtje te kijken

Acties:

40. We wisselen expertise en informatie uit met **binnen- en buitenlandse initiatieven**.
41. Via de Adviesraad en Werkgroepen stimuleren we **inspraak en participatie**.
42. We organiseren **ontmoetingsmomenten** tussen medewerkers van de verschillende sectoren.

Strategische doelstelling 5: De entiteit Gezin wil haar **INTERNE PROCESSEN** optimaliseren om de voorgaande doelstellingen maximaal te kunnen realiseren.

Operationele doelstelling 5.1 – Gemotiveerde medewerkers

Acties:

43. We zorgen voor een **stabiele** personeelsploeg door het aantrekken en behouden van gemotiveerde medewerkers, zo veel mogelijk in vast dienstverband.
44. We doen aan **motiverende acties** zoals teambuilding, uitwisselmomenten, inleefstages en vrijwilligerswerk bij organisaties in Brussel.
45. **Expertise-opbouw** wordt gestimuleerd door medewerkers de tijd en de middelen hiertoe aan te reiken.

Operationele doelstelling 5.2 – Een verbeterde structuur en organisatie

46. We sturen de **overlegstructuren** bij waar nodig en voorzien sowieso een algemeen teamoverleg en thematische overleggen om kennis te delen.
47. We onderhouden de **tandemstructuur** en hebben oog voor de scheiding tussen regie voor ondersteuning.
48. We rollen de **hervorming** van het team Ondersteuning verder uit en ondersteunen maximaal nieuwe medewerkers.

Operationele doelstelling 5.3 – Werken aan communicatie van de entiteit Gezin

Acties:

49. We werven een **communicatiemedewerker** aan die alle communicatie van de entiteit coördineert en afstemt.
50. We vernieuwen de **webpagina's** Gezin op de website van de VGC, we lanceren een **nieuwsbrief** en ontwikkelen een **communicatiestrategie** van de entiteit.

5. CONCLUSIE en het vervolg

De relevante cijfers over Brussel zijn duidelijk: Brussel is armer, jonger en diverser dan eender welke regio in België. Wanneer een gezinsbeleid vorm gegeven moet worden zijn de uitdagingen immens: er is een tekort in de kinderopvang voor baby's en peuters dat volgens de projecties alleen maar zal toenemen in de volgende jaren. De opvang voor schoolkinderen staat schijnbaar voor de grootste conversie die het gekend heeft: samenwerking wordt cruciaal om het aanbod voor ouders eenvoudiger en toegankelijker te maken. De recente evoluties omtrent het Huis van het Kind Brussel vragen om een sterkere regie vanuit de overheid om de doelstellingen te kunnen halen: een toegankelijk en voldoende gespreid aanbod aan gezinsondersteuning dat ook de gezinnen in de meest kwetsbare posities kan bereiken om de kansen van alle kinderen te verhogen. Uit de SWOT-analyse blijkt dat het Brussels werkveld heel wat kansen en sterktes heeft om de uitdagingen aan te gaan. Een kwaliteitsvol gezinsbeleid is echter nodig om de mensen die zich dagdagelijks inzetten voor de Brusselse gezinnen te versterken en de bedreigingen die zij ervaren het hoofd te bieden.

Wij zijn er van overtuigd dat het team van de entiteit Gezin over de motivatie en het enthousiasme beschikt om op een positieve manier de opdracht te vervolmaken: een beleid voorbereiden, uitvoeren en evalueren dat de doelstellingen behartigt met 1 duidelijke missie: voor elk gezin in Brussel dat aansluiting zoekt met het Nederlandstalig netwerk kansen geven om zich te ontplooiën en ontwikkelen binnen het complexe maar boeiende weefsel dat Brussel is.

Om de capaciteitsproblematiek aan te pakken gaan we voor uitbreiding via infrastructuur, inzetten van middelen voor personeel en werking en voornamelijk monitoring van de cijfers om ervoor te zorgen dat daar waar de behoefte het grootst is, de uitbreiding gerealiseerd wordt. Daarnaast proberen we bestaand aanbod beter in te zetten door samenwerking te stimuleren en meerwaarde te creëren naar de gezinnen toe.

Op vlak van kwaliteit bouwen we het vernieuwde ondersteuningsaanbod uit via het eigen team Ondersteuning en het betrekken van relevante partners op het terrein.

Om ervoor te zorgen dat de gezinnen de weg vinden naar het Nederlandstalige aanbod in Brussel werken we verder aan het Lokaal Loket Kinderopvang, het Huis van het Kind en volgen we het Kinderarmoedebestrijdingsplan van de VGC nauwgezet op.

Als laatste zetten we in op innovatie door de uitwerking van een concept Educare, een vernieuwd aanbod schoolkinderopvang en het ontdekken en exploreren van goede praktijken in binnen- en buitenland.

Uiteraard is het onze taak om de interne processen te optimaliseren om een zo goed mogelijke dienstverlening te kunnen bieden aan het werkveld, de gezinnen en het beleid. Hier hebben we grote stappen gezet in de voorbije maanden en blijven we kritisch voor onszelf.

De huidige legislatuur eindigt begin 2019. We hebben ervoor gekozen om de concrete acties voor 2017 en 2018 uit te schrijven. Sommige acties blijven lopen na deze periode, maar we verwachten dat vele van deze acties bijsturing nodig zullen hebben. Daarom engageren we ons om tegen eind 2019 een vernieuwd deel 4 van dit Managements- en Operationeel Plan te schrijven, in samenspraak met het nieuwe beleid. Dit om maximaal tegemoet te komen aan evoluties in beleid, de VGC, het werkveld en de gezinnen zelf. Of zoals de Griekse filosoof Heraclitus het zo mooi stelt: "Niets is blijvend, behalve verandering."