



Van vuurtoren
NAAR SATELLIET

BELEIDSPAN OKRA - 2021 - 2025



Vlaanderen
verbeelding werkt



okra
trefpunt 55+

INHOUDSTAFEL

VOORWOORD	4		
DEEL 1 INHOUDELIJK BELEIDSPLAN	6		
1.1 Organisatieprofiel	6	1.6.6 Sport en beweging	26
1.1.1 Historiek	6	1.6.7 Leren en academies	26
1.1.2 Organisatiestructuur	6	1.6.8 Cultuur	26
1.1.3 Samenwerken en netwerken	9	1.6.9 Reizen	27
1.1.4 Juridisch kader	9	1.6.10 Belangenbehartiging	27
1.1.5 Financieel kader	9	1.6.11 Zorg	27
1.1.6 Toekomst	9	1.6.12 Zingeving	27
		1.6.13 Communicatie	28
1.2 Missie	10	1.6.14 Uitdagingen voor OKRA	28
1.2.1 Visie	10	1.7 Van strategische uitdagingen naar strategische doelen	29
1.2.2 Missie	10	1.7.1 55-plussers op zoek naar een betekenisvolle levensfase	29
1.2.3 Waarden	10	1.7.2 Het sociaal weefsel versterken	30
1.2.4 Pijlers	10	1.7.3 Tegen polarisering slaat OKRA bruggen	31
1.2.5 De missie sluit aan bij de doelstellingen van het decreet	11	1.7.4 OKRA bouwt aan een solidaire samenleving	31
		1.7.5 OKRA komt op tegen ageïsme	32
1.3 Evaluatie	12	1.8 Van strategische doelen naar operationele doelen	34
1.3.1 Evaluatie van het beleidsplan 2016-2020	12	1.8.1 Actief ouder worden	34
1.3.2 Evaluatie door de overheid	12	1.8.1.1 Werken rond 9 thema's of interesses	34
1.3.3 Interne stakeholders : bevraging i.f.v. het OMAR-plan	14	1.8.1.2 Levenslang leren	34
1.3.4 Externe stakeholders	15	1.8.1.3 Cultuur beleven	35
1.3.5 Zelfevaluatie	16	1.8.1.4 Zingeving	35
		1.8.1.5 Sport en bewegen	35
1.4 Omgevingsanalyse	17	1.8.1.6 Gezondheid en welzijn	35
1.4.1 Vergrijzing en verzilvering	17	1.8.1.7 Reizen	36
1.4.2 Wonen	17	1.8.1.8 Mens en maatschappij	36
1.4.3 Pensioenen	17	1.8.2 Het sociaal weefsel versterken	36
1.4.4 Mobiliteit	17	1.8.2.1 Visie op trefpunten en groepen	36
1.4.5 Armoede	17	1.8.2.2 Het aanbod van trefpunten en groepen	36
1.4.6 Digitalisering	17	1.8.2.3 De organisatie van trefpunten en groepen	37
1.4.7 Superdiverse samenleving	18	1.8.2.4 Vrijwilligers versterken	37
1.4.8 Welzijn en zorg	19	1.8.2.5 Begeleiden en ondersteunen van trefpunten en groepen	37
1.4.9 Onderwijs	19	1.8.3 OKRA bouwt bruggen	38
1.4.10 Tewerkstelling	19	1.8.3.1 Trefpunten en groepen stellen zich open op	38
1.4.11 Actief ouder worden	19	1.8.3.2 Een nabij netwerk waar men zorg draagt voor elkaar	38
1.4.12 Participatie	19	1.8.3.3 Een brug naar ouderen in armoede	39
1.4.13 Neoliberalisme	20	1.8.3.4 Alleenstaande 55-plussers	39
1.4.14 Klimaat	20	1.8.3.5 Vereenzaamde ouderen	39
		1.8.3.6 OKRA in een gekleurde samenleving	40
1.5 Interne analyse	21	1.8.3.7 OKRA bouwt bruggen wereldwijd	40
1.5.1 Ledenevolutie	21	1.8.3.8 OKRA slaat bruggen naar jonge generaties	40
1.5.2 Trefpunten	21	1.8.4 OKRA bouwt aan een solidaire en duurzame samenleving	41
1.5.2.1 aantal trefpunten	21	1.8.4.1 De rol van trefpunten	41
1.5.2.2 kwaliteit van de trefpunten	21	1.8.4.2 OKRA werkt mee aan gemeentelijk beleid	41
1.5.2.3 vrijwilligers in de trefpunten	22	1.8.4.3 De regio's spelen een ondersteunende en aanvullende rol	42
1.5.2.4 activiteiten van de trefpunten	22	1.8.4.4 De rol van de landelijke koepel	42
1.5.3 Regio's	23	1.8.4.5 OKRA gaat voor een duurzame samenleving	43
1.5.3.1 regionaal aanbod	23	1.8.4.6 OKRA verkleint de digitale kloof	43
1.5.3.2 ondersteuning en begeleiding van trefpunten	24	1.8.4.7 OKRA kiest voor internationale solidariteit	44
1.5.3.3 regionale werkgroepen	24	1.8.5 OKRA draagt bij aan een samenleving die de ouderen waardeert	44
1.6 SWOT-analyse en zelfevaluatie	25		
1.6.1 OKRA als organisatie	25		
1.6.2 Trefpunten en groepen	25		
1.6.3 Aanbod van de trefpunten	25		
1.6.4 Leden	25		
1.6.5 Vrijwilligers	26		

1.9	Functiemix	45
1.9.1	Functiemix : de functies krijgen een verschillend gewicht	45
1.9.2	De vier functies staan in relatie met elkaar	45
1.9.3	De gemeenschapsvormende functie	45
1.9.4	De functie maatschappelijke beweging	46
1.9.5	De leerfunctie	46
1.9.6	De culturele functie	47
1.10	De drie rollen	49
1.10.1	De verbindende rol	49
1.10.2	De kritische rol	49
1.10.3	De laboratoriumrol	50
1.11	Opereren in de vrij tijd	51
1.12	Gemeenschappen, deelgroepen en kansengroepen	52
1.13	Relevantie en uitstraling	53
1.14	Vrijwilligersbeleid	54
DEEL 2	ZAKELIJK BELEIDSPLAN	56
2.1	Een geïntegreerd zakelijk kwaliteits- en financieel meerjarenbeleid	56
2.1.1	Organisatiestructuur en -cultuur	56
2.1.2	HR-beleid	57
2.1.3	Financieel meerjarenbeleid	58
2.1.4	Integrale kwaliteitsontwikkeling	59
2.1.5	Informaticabeleid	60
2.1.6	Kennis en informatiemanagement	61
2.1.7	Communicatiebeleid	61
2.1.8	Infrastructuur	62
2.2	Toepassing van de principes van goed bestuur	63
2.2.1	Rol en bevoegdheden van de bestuursorganen	63
2.2.2	Verantwoording afleggen volgens het principe van checks & balances	64
2.2.3	Transparantie	64
2.2.4	Samenstelling van de bestuursorganen i.f.v. de missie	64
2.2.5	Belang van interne en externe stakeholders	65
2.3	De afstemming tussen het inhoudelijke en het zakelijke beleidsplan	66
2.3.1	Inzetten van personeel voor de strategische en operationele doelen	66
2.3.2	Inzetten van financiële middelen voor strategische en operationele doelen	67
2.3.3	Inzetten van middelen voor strategische en operationele doelen	67

DEEL 3	KERNCIJFERS EN KERNGEGEVENS	68
3.1	Kerncijfers en kerngegevens over het personeel	68
3.2	Kerncijfers en kerngegevens over de werking	68
3.3	Kerncijfers en kerngegevens over de financiës	69
DEEL 4	ZELFEVALUATIE	70
DEEL 5	INHOUDELIJKE BEOORDELINGSELEMENTEN EN -CRITERIA	71

BIJLAGE 1
TRAJECT VAN BELEIDSPLANNING

BIJLAGE 2
GERAADPLEEGDE BRONNEN

BIJLAGE 3
STRUCTUUR VAN OKRA

BIJLAGE 4
MEERJARENBEGROTING 2021-2025

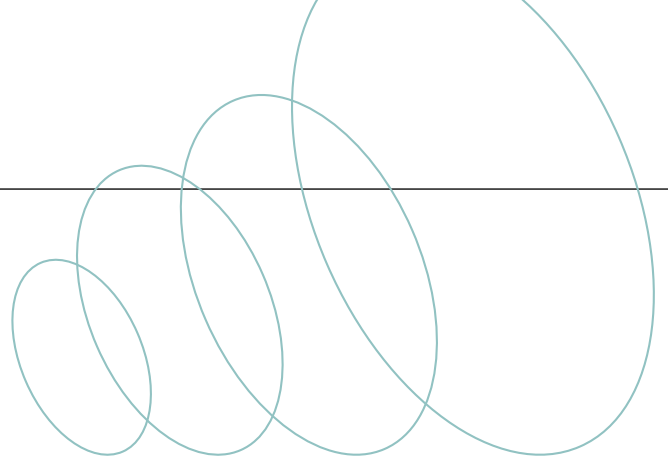
COLOFON

Verantwoordelijke uitgever: Mark De Soete,
Haachtsesteenweg 579, 1030 Brussel
Samenstelling: Roel François, Sofie Devriendt
Externe adviseur: Guido Cuyvers
Eindredactie: Katrien Vandevveegaete
Opmaak: Gevaert Graphics

23 december 2019

OKRA vzw, Haachtsesteenweg 579, 1030 Brussel, 02 246 44 41,
www.okra.be

VOORWOORD



Dag lezer,

Je staat op het punt om het beleidsplan van vzw OKRA, trefpunt 55+ te ontdekken! Hiermee zet OKRA, de grootste ouderenorganisatie in Vlaanderen, de bakens uit voor de komende jaren.

De titel *Van vuurtoren tot satelliet* is niet alleen een knipoog naar het vorige beleidsplan (De zilvervloot zet de bakens uit) maar bevat vooral veel symboliek, kenmerkend voor het dynamische proces van OKRA.

Vuurtorens zijn ankerpunten voor de schepen op zee. Ze geven een gewenste richting aan. Zonder deze richting dobberen schepen maar wat rond. Dan komen ze na verloop van tijd ook wel ergens uit door de stroming en de wind, maar waarschijnlijk niet daar waar ze werkelijk naar toe wilden. Daarom dat dit beleidsplan een vuurtoren is voor de OKRA-zilvervloot. Het is geen doel op zich maar een baken om de juiste koers uit te zetten. Vuurtorens zijn echter niet langer functioneel. Ze hadden een historische waarde maar zijn vervangen door satellieten die de GPS-navigatie aansturen, de juiste positie laat bepalen en de koers uitzet. De transitie van vuurtoren tot satelliet is symbolisch voor de transitie die OKRA volop aan het doormaken is. Van een oerdegelijke stevige organisatie, een ankerpunt voor velen, evolueert OKRA volop mee naar een vernieuwde dynamische, frisse en moderne organisatievorm. Noordkaap zingt over *Satelliet Suzy*. In OKRA is het *Satelliet OMAR* die de nieuwe koers uitzet. Satelliet is tevens een knipoog naar nieuwe verenigingsvormen die zich binnen OKRA ontwikkelen, als proeftuinen en alternatieve verenigingsvormen voor 55+'ers.

Dit beleidsplan staat bol van de maatschappelijke uitdagingen en de rol die OKRA hierin wil spelen. Voor OKRA is vergrijzing namelijk niet steeds problematisch. Vergrijzing heeft haar financiële uitdagingen, maar bevat evenzeer bijzonder veel opportuniteiten, menselijk kapitaal en veel aan te boren deskundigheid. Na de beroepsactieve levensfase start voor velen een lange periode die positief en actief ingevuld wordt. Het is een periode waarin de rijke levenservaring van 55+'ers verzilverd wordt. Ondanks de leeftijd blijven ouderen erg actief, betrokken op de samenleving en geëngageerd. OKRA focust op de waardevolle plaats van ouderen in de samenleving, en de zinvolle rollen en functies die zij vervullen. Op die wijze wil OKRA bijdragen tot meer waardering en een positieve beeldvorming van

ouderen, inclusief de kwetsbare ouderen. OKRA besloot in haar missie enkele nieuwe klemtonen te leggen zoals de culturele capaciteiten van ouderen, de vriendschap als belangrijke extra waarde, en het empoweren van vrijwilligers en leden.

Vanuit die overtuiging kiest OKRA in dit beleidsplan voor de vier functies, met een duidelijke samenhang. OKRA zet in dit beleidsplan in op gemeenschapsvorming (met klemtoon op bridging en bonding), op maatschappelijke beweging (in het streven naar een solidaire en duurzame samenleving), op de leerfunctie (niet alleen als doel, maar ook als methode) en op de culturele functie. Wil je de seniorendoelgroep in al haar diversiteit optimaal benaderen dan is een functiemix een evidentie.

In *Van vuurtoren tot satelliet* toont OKRA zich ambitieus, en wil ze inspelen op 5 grote uitdagingen.

- Actief ouder worden als positief antwoord op vergrijzing: met OKRA als motor op naar een actieve en zinvolle levensfase voor elke senior.
- De tweede mantel: het unieke concept om sterk sociaal weefsel te creëren, in OKRA maar vooral in de samenleving.
- Meebouwen aan een solidaire en duurzame samenleving waarin OKRA volop gaat voor het empoweren via informeren, sensibiliseren en belangen behartigen.
- Bruggen bouwen: in een superdiverse en multiculturele samenleving het wij-zij-denken doorbreken, met aandacht voor kwetsbare groepen zelfs wereldwijd.
- Uitbouwen van een leeftijdsvriendelijke samenleving: waarin OKRA elke vorm van leeftijdsdiscriminatie aanvecht, net zoals de vaak negatieve en stereotype beeldvorming van ouderen.

De vuurtoren of de satelliet laat OKRA tevens navigeren naar enkele bijzonder doelen. Speerpunten waarmee OKRA tegemoet wil komen aan bijzondere maatschappelijk uitdagingen.

- Mee uitbouwen van zorgzame buurten in de strijd tegen vereenzaming.
- Het dichten van de digitale kloof in een steeds meer digitale wereld. OKRA streeft naar digifitte senioren.
- De grootouderreflex doet ons mee-ijveren voor een beter klimaat.

- Vergrijzing als een wereldwijde uitdaging. Het verenigingsmodel van OKRA blijkt een bijzonder sterk exportproduct, zelfs tot in Bangladesh.
- Allochtone ouderen de weg tonen naar verenigingen.
- Samen met de jeugd werken aan een correcte beeldvorming.

Om deze speerpunten te realiseren wil OKRA veel investeren, maar rekent ze ook op een extra ondersteuning van de overheid. Een verantwoorde ondersteuning trouwens. Want OKRA is een organisatie van, voor en door vrijwilligers. In een recent wetenschappelijk onderzoek van o.a. OKRA en CM over verenigen en gezondheid bleek heel sterk de positieve impact van vrijwilligerswerk op de integratie, participatie en gezondheid van deelnemers en vrijwilligers. Elke financiële ondersteuning van OKRA, als ouderenorganisatie, is niet alleen een uitgave, maar vooral een investering met een grote maatschappelijke return. Goed bestede middelen dus.

Het beleidsplan *Van vuurtoren tot satelliet* kwam tot stand via twee parallele trajecten.

- De koers werd uitgezet in de commissie beleidsplan, met input van een OKRA-denktank. Tussendoor afgetoetst op seminars met bestuursvrijwilligers en educatieve personeelsleden, en na bespreking op het bestuur uiteindelijk goedgekeurd door de algemene vergadering van OKRA.
- Daarnaast liep een tweede traject, noem het gerust bouwen aan de OMAR-satelliet. Via dit besprekings-traject wil OKRA zich transformeren naar een vernieuwde organisatie met extra klemtoon op het bestuur en de structuur van OKRA, het HR- en vrijwilligersbeleid, kwaliteitsontwikkeling, financieel beleid en goed bestuur. Deze OMAR-satelliet overstijgt de reikwijdte van dit beleidsplan, en zal ook na 2025 nog volop rondzweven om mee de koers van OKRA te bepalen.

Dank aan allen, beroepskrachten, vrijwilligers, sympathisanten en raadgevers, die meebouwden aan dit beleidsplan. Een uniek en bijzonder waardevol samenspel. Dank aan alle leden en vrijwilligers, voor de dagelijkse inzet in OKRA en de drive die jullie geven aan de beroepskrachten van OKRA. Dank aan het beroepskader van OKRA, voor de ondersteuning van de vrijwilligers! En natuurlijk dank aan de overheid, voor de ondersteuning van OKRA! Een goed bestede ondersteuning!

Nu is het aan jou, beste lezer, om te duiken in dit plan. Graag geven wij alvast deze GPS-sturing mee: Van vuurtoren tot satelliet volgt de decretale logica met een inhoudelijk plan en een zakelijk plan. De beoordelings-elementen komen een voor een aan bod. Daarom is het laatste deel over de 12 beoordelings-element slechts een summiere samenvatting.

En nu ... koers vooruit!

Mark De Soete, Algemeen directeur OKRA
Mieke Peeters, Algemeen voorzitter OKRA
Roel François, Adjunct Algemeen directeur
verantwoordelijke beleidsplanning

1.1 ORGANISATIEPROFIEL

1.1.1 HISTORIEK

OM DE ORGANISATIE OKRA BETER TE LEREN KENNEN, VIND JE DE BELANGRIJKSTE MIJLPALLEN VAN OKRA UIT MEER DAN 70 JAAR GESCHIEDENIS.

De nieuwe pensioenwetgeving vlak na de Tweede Wereldoorlog brengt de gepensioneerden samen voor ontmoeting en ontspanning. De Christelijke Mutualiteiten (CM) starten met een dienst van pensioenverantwoordelijken die ook de eerste afdelingen begeleiden. De vzw KBG wordt opgericht in 1956 met als doel: “de ouden van dagen een gelukkige levensavond” te bezorgen en de belangen van de gepensioneerden te behartigen. KBG voert straatacties voor menswaardige pensioenen. KBG heeft een nationaal secretariaat en werkt via 18 verbondelijke secretariaten. In 1960 start KBG met meerdaagse groepsreizen en bedevaarten voor ouderen. Het aantal afdelingen en leden stijgt sterk in de eerste 30 jaar. De werking wordt meer divers met daguitstappen, dansclubs, creatieve clubs enz. In 1990 telt KBG 1.256 afdelingen en 278.000 leden.

KBG kiest sinds 1970 voor jaarthema's om nieuwe inhoud en werkwijzen te introduceren. KBG wordt in 1975 erkend en gesubsidieerd als sociaal-culturele vereniging. Afdelingen organiseren nu ook culturele en educatieve activiteiten.

In 1980 start vanuit het thema *Het tehuis een thuis* de zorgwerking die zich ontwikkelt tot een vaste werking met een sociaal-culturele en een belangenbehartigende poot. In 2010 wordt OKRA-Zorgrecht erkend als gebruikers- en mantelzorgorganisatie in het kader van het zorgdecreet.

KBG verbond Antwerpen start met de bovenlokale academiewerking die kwalitatieve educatieve en culturele programma's aanbiedt voor de meerwaardezoeker. Deze werking kent succes en momenteel is er een academieaanbod op 54 locaties in Vlaanderen en Brussel.

In de jaren 70 groeit van onderuit de interesse voor dans en sport. Dit leidt tot de oprichting en erkenning van de OKRA sportfederatie in 1993. De federatie telt momenteel 50.000 leden in 900 sportieve trefpunten. Voor OKRA is de sportwerking een instrument voor ontmoeting, ontspanning, groepsvorming en preventieve

gezondheidszorg. Ze past dus in het sociaal-culturele plaatje.

Vanaf 1992 werkt KBG met beleidsplanning en in 2003 wordt het eerste beleidsplan in het kader van het decreet uitgewerkt. KBG kiest voor kwaliteitszorg en meer efficiëntie door het HR- en vrijwilligersbeleid en de organisatiestructuur. Het communicatiebeleid wordt professioneel aangepakt.

In 2006 bestaat de vzw KBG 60 jaar en wordt OKRA de nieuwe naam, afdelingen worden trefpunten. OKRA is nu een autonome sociaal-culturele vereniging die zich sterk profileert als middenveldorganisatie die vanuit haar missie en waarden opkomt voor de belangen van de doelgroep. In de Christelijke Arbeidersbeweging krijgt OKRA erkenning.

Het jaarthema *Hard(t) voor je recht* roept de trefpunten op om mee te werken aan de lokale en gemeentelijke belangenbehartiging. Door vrijwilligers in te schakelen legt OKRA de focus op de participatie van de doelgroep.

Besluit: in bijna 70 jaar is de “gepensioneerdenbond” omgevormd tot een dynamische en veelzijdige sociaal-culturele vereniging van, voor en door 55-plussers en uitgegroeid tot de meest invloedrijke belangenbehartiger van de ouderen. De visie op ouder worden is in deze periode sterk geëvolueerd van “wachtkamer voor de dood” (deficittheorie) tot volwaardige en rijke levensfase boordevol kansen. Daardoor heeft de organisatie zich voortdurend moeten aanpassen en vernieuwen. OKRA heeft actief ingespeeld op en bijgedragen tot dit proces van emanciperen en empoweren van de senioren. Hierdoor heeft OKRA bijgedragen aan een belangrijke maatschappelijke evolutie.

1.1.2 DE WERKING EN DE ORGANISATIESTRUCTUUR

De organisatiestructuur van OKRA bestaat uit drie beleidsniveaus: de trefpunten (afdelingen), de regio's en de landelijke koepel vzw. Meer informatie vind je in de vrijwilligersmap op de website van OKRA.

DE TREFPUNTEN

- De 1 060 trefpunten vormen het kloppend hart van de vereniging in de nabijheid van de 55-plussers in dorpskernen en stadsbuurten. Het zijn autonome groepen die werken met een ploeg vrijwillige mede-

werkers aangestuurd door een team van 4 trekkers. De contactpersonen zorgen voor het regelmatig contact met de leden. Er werken ook logistieke medewerkers mee. OKRA telt in totaal ongeveer 15.000 vrijwillige medewerkers.

- De leden (160.000) sluiten meestal aan via de trefpunten en betalen jaarlijks een ledenbijdrage. Hierdoor kunnen ze participeren aan activiteiten, ontvangen ze het maandelijks *OKRA-magazine*, genieten ze van ledenvoordelen en zijn ze verzekerd tijdens activiteiten. De contactpersonen bezorgen maandelijks het magazine en de informatie van het trefpunt.
- De trefpunten bieden jaarlijks een jaarprogramma aan inspeland op de interesses van de leden en de draagkracht van de ploeg. Naast de ontmoetings- en ontspanningsactiviteiten bieden veel trefpunten een waaier aan initiatieven aan. Veel trefpunten organiseren ook clubs waar een groep geïnteresseerden regelmatig aan deelnemen (fietsclub, wandelclub, creatieve club, computerclub, leesclub enz.).
- Een deel van de trefpunten kiest ervoor om actief mee te werken aan de belangenbehartigende opdracht via onder meer het informeren en sensibiliseren van leden, door kleine diensten aan te bieden, door lokale acties te voeren enz. Ze kunnen invloed uitoefenen op het gemeentelijk beleid onder meer via de ouderenadviesraden.
- OKRA kiest er niet voor om trefpunten te fusioneren want hierdoor zouden de oudste leden afhaken. De samenwerking tussen trefpunten wordt wel sterk aangemoedigd.
- De trefpunten sluiten zich aan bij de landelijke vzw OKRA en onderschrijven de missie. In een engagementsnota worden de wederzijdse rechten en plichten vermeld.

DE REGIO'S EN SAMENWERKINGSVERBANDEN

- De 18 regio's vormen de belangrijke tussenschakel tussen trefpunt en de landelijke vzw. Op dit niveau werken er ook warme secretariaten met educatieve en ondersteunende beroepskrachten. Het beleid van de regio wordt bepaald door de verkozen vrijwilligers in de regiораad, het regiobestuur en het regio-team. De regiодirecteurs coördineren de werking. De regio's kiezen uit de regionale bestuursleden een regiovoorzitter.
- Tien regio's kozen ervoor om intensief samen te

werken: Midden-Vlaanderen (Gent, Eeklo, Aalst en Oudenaarde), Waas & Dender, Ieper & Kortrijk en Roeselare & Tielt. De aparte regio's blijven bestaan voor de begeleiding van de trefpunten maar de organisatie (planning, financiën, personeel) wordt efficiënter op een hoger niveau aangepakt. Het gaat niet om fusies.

- De regio's ondersteunen en begeleiden de trefpunten en de vrijwilligers van hun werkgebied. Zij organiseren startdagen, gewestelijke overlegmomenten, cursussen kadervorming enz. Dertig educatieve krachten werken gedeeltelijk als trefpuntbegeleider.
- De aanvullende opdracht van de regio's is het aanbieden van een bovenlokaal aanbod rond interessevelden als sport, educatie, cultuur, reizen, zingeving, zorg enz. Dit open programma richt zich naar alle geïnteresseerde 55-plussers maar is ook een bijkomend aanbod voor de leden. Trefpunten kunnen in groep deelnemen aan deze initiatieven. Ook de aca-

IN BIJNA 70 JAAR IS DE "GEPENSIONEERDENBOND" OMGEVORMD TOT EEN DYNAMISCHE EN VEELZIJDIGE SOCIAAL-CULTURELE VERENIGING VAN, VOOR EN DOOR 55-PLUSERS EN UITGEGROEID TOT DE MEEST INVLOEDRIJKE BELANGENBEHARTIGER VAN DE OUDEREN.



demies worden regionaal georganiseerd met een grote betrokkenheid van deskundige vrijwilligers.

- In het kader van de belangenbehartiging spelen regio's ook een rol via het doorgeven van informatie, het vormen van vrijwilligers en het ondersteunen van acties.
- De regio's werken binnen het algemeen kader mee aan het vrijwilligersbeleid: zij rekruteren, introduceren, vormen, coachen en waarderen de vrijwilligers.
- In het kader van het OMAR-plan buigen beroepskrachten en vrijwilligers zich over de toekomstige structuur van OKRA wat een invloed kan hebben op de werking van de regio's.

DE LANDELIJKE KOEPEL VZW

OKRA heeft het juridische statuut van een vzw en is actief in Vlaanderen en Brussel. De 1060 trefpunten en groepen zijn aangesloten bij de koepel. Zij onderschrijven de missie en de engagementsnota. Het bestuur en de algemene vergadering van de vzw worden samengesteld uit verkozen beleidsvrijwilligers via de regio's. Er worden ook deskundige vrijwilligers gecoöpteerd. Alle regio's zijn vertegenwoordigd in de raad van bestuur via de regiovoorzitter. De beleidsvrijwilligers hebben stemrecht, de beroepskrachten kunnen meedenken met een adviserende stem. De vzw OKRA-sport+ werd erkend als sportfederatie.

De landelijke vzw heeft een aantal diensten zoals studiedienst, administratie, sociaal-culturele dienst, sportdienst, boekhouding, HR-dienst, communicatie enz. De landelijke opdrachten staan ten dienste van de regio's en de trefpunten. De missie wordt concreet via drie met elkaar verbonden pijlers: de sociaal-culturele pijler, de pijler belangenbehartiging en de pijler bewegingsuitbouw.

De pijler van het sociaal-cultureel werk

Het sociaal-cultureel aanbod bestaat uit een divers keuzepakket waaruit regio's en trefpunten kunnen putten. Dit aanbod wordt concreet via de deelwerkingen gebaseerd op interessevelden: vorming, cultuur, crea, zingeving, zorg, sport, reizen, gezondheid en welzijn, mens en maatschappij. OKRA heeft de traditie om te werken met tweejaarlijkse centrale thema's rond actuele onderwerpen die vertaald worden in methodieken en activiteiten. Enkele voorbeelden: *Ik vind de aarde leuk* (klimaat), *Welkom aan boord* (eenzaamheid), *Lekker Actief* (beweging en gezonde voeding).

De pijler van de belangenbehartiging

Bij de oprichting in 1956 was de belangenbehartiging een doelstelling. OKRA beschikt over een studiedienst met specialisten rond inkomen en pensioenwetgeving, de zorgwerking en andere thema's zoals gezondheid, mobiliteit, wonen enz. OKRA-zorgrecht is een erkende organisatie van gebruikers en mantelzorgers. De studiedienst volgt de politieke actualiteit en wetgeving op, legt dossiers aan, onderhandelt met beleidsinstanties en ministers, organiseert beleidsgerichte acties. In functie van politieke verkiezingen keurt het congres een memorandum met de eisen en standpunten goed. De studiedienst levert ook werk materiaal voor de vrijwilligers die de lokale en gemeentelijke belangenbehartiging voeren. De pensioendienst volgt de pensioenwetgeving op, informeert de leden over belangrijke evoluties, geeft vorming aan de pensioenverantwoordelijken van de CM en behartigt ingewikkelde pensioendossiers. In de commissie belangenbehartiging werken beroepskrachten samen met deskundige vrijwilligers adviezen uit voor standpunten die de raad van bestuur bekrachtigt. OKRA is ook op vele niveaus vertegenwoordigd in officiële adviesraden zoals de Vlaamse Ouderenraad en de Federale Adviesraad. In het kader van de belangenbehartiging is er structurele samenwerking met CM, ACV, Samana, Welzijnszorg enz.

De pijler van de bewegingsuitbouw

OKRA heeft een omvangrijk en fijnmazig netwerk van trefpunten en groepen. De participatie van vrijwilligers garandeert de democratische werking. De vrijwilligersmap bevat het vrijwilligersbeleid met thema's als werving, introductie, coaching, vorming en waardering van de vrijwilligers. Sinds 2006 voert OKRA een eenvoudig professioneel HR-beleid met spelregels rond rekruteren, introductie, vorming, coaching, evaluatie en waardering van de beroepskrachten.

De communicatiedienst coördineert de interne en externe communicatie, het *OKRA-magazine* en de websites. De informaticadienst beheert het vernieuwde computerprogramma (Pamela) dat OKRA-leden, vrijwilligers en activiteiten registreert en tevens de website voedt met een zoekfunctie voor activiteiten. De financiële dienst is een logistieke dienst verantwoordelijk voor de boekhouding en het uitvoeren van het financieel beleid. De dienst administratie op het algemeen secretariaat met een onthaalfunctie is verantwoordelijk voor diverse logistieke en administratieve opdrachten.

1.1.3 SAMENWERKING EN NETWERKING

Het samenwerken en netwerken met bevoorrechte partners of gespecialiseerde organisaties versterkt de organisatie, verhoogt de kwaliteit van het aanbod en versterkt het imago. OKRA heeft sinds lang een structureel samenwerkingsakkoord met CM waardoor ze bijdraagt aan de preventieve gezondheidszorg van 55-plussers. In samenwerking met Welzijnzorg zoekt OKRA antwoorden voor ouderen die in armoede leven. Binnen het netwerk van beweging.net is er regelmatig samenwerking en uitwisseling met andere sociaal-culturele organisaties. In het kader van de belangenbehartiging werkt OKRA samen met het ACV, Zorgnet Vlaanderen enz.

Voor specifieke projecten kiest OKRA om dit samen te doen met deskundige partners zoals universiteiten, bewegingen of bedrijven. In het kader van ouderenbeleid speelt OKRA een trekkersrol in de Vlaamse en de Federale Ouderenadviesraad. Wat de sociaal-culturele sector betreft werkt OKRA actief mee in De Federatie en Socius.

OKRA gaat ook voor internationale samenwerking: voor de bijdrage aan wereldwijde solidariteit werkt OKRA structureel samen met de ngo WSM en GK in Bangladesh. OKRA is tevens partner van AGE, het internationaal platform voor de ouderen.

Ook op regionaal en lokaal niveau groeit de interne en externe samenwerking.

1.1.4 HET JURIDISCH KADER

OKRA heeft het statuut van een Vereniging Zonder Winstoogmerk. In het kader van de nieuwe wetgeving op de vennootschappen en de beoordelingselementen van het nieuwe decreet op SCW zal OKRA de interne structuur aanpassen. Deze operatie kadert ook in het OMAR-plan dat eind 2020 zal goedgekeurd worden. Meer informatie vind je in de vrijwilligersmap op www.okra.be en in het zakelijk plan.

1.1.5 HET FINANCIËEL KADER

Zoals blijkt uit de jaarlijkse doorlichting van de bedrijfsrevisor is OKRA een organisatie met een gezonde financiële basis.

De inkomsten haalt OKRA uit de persoonlijke ledenbijdrage (41%), de toelagen (30%), het samenwerkingsakkoord met CM (17%) en de opbrengsten uit sociaal-culturele activiteiten. (10%).

De belangrijkste uitgaven voor OKRA zijn de personeelskosten (37%). De totale personeelsploeg bestaat uit 73,6 personeelsleden (educatieve en ondersteunende) verdeeld over de regio's en het landelijk secretariaat. De subsidies van het departement cultuur worden voor 100% besteed aan beroepskrachten die het sociaal cultureel werk uitvoeren. Met deze middelen wordt geen reserve opgebouwd.

1.1.6 DE TOEKOMST

Dit beleidsplan schetst de toekomstige werking van OKRA in de periode 2021 tot 2025. Ondertussen werkt OKRA aan een ruimer toekomstplan, onder de naam OMAR waarbij ook de structuur grondig kan wijzigen. Meer informatie over OMAR kan je vinden bij 1.3 Interne stakeholders.

1.2

MISSIE EN VISIE

EEN BEVRAGING BIJ BELEIDSVRIJWILLIGERS EN EDUCatieve KRACHTEN LEERDE DAT EEN FUNDAMENTELE KOERSWIJZIGING VAN DE MISSIE NIET NODIG IS, ENKELE AANPASSINGEN VOLSTAAN. HET NIEUWE DECREET DAT VEEL BELANG HECHT AAN DE MISSIE VERSTERKTE DEZE OPVATTING. OP VOORSTEL VAN DE COMMISSIE BELEIDSPANNING KEURDE HET BESTUUR EN DE ALGEMENE VERGADERING DE NIEUWE MISSIE GOED.

In de missie krijgen enkele nieuwe aspecten aandacht: OKRA werkt **emancipatorisch** via het **empoweren** van de 55-plussers en neemt **cultuur beleven** op in haar missie. OKRA gaat voor een **leeftijdsvriendelijke** en een **inclusieve** samenleving. **Vriendschap** wordt een van de waarden.

1.2.1 VISIE

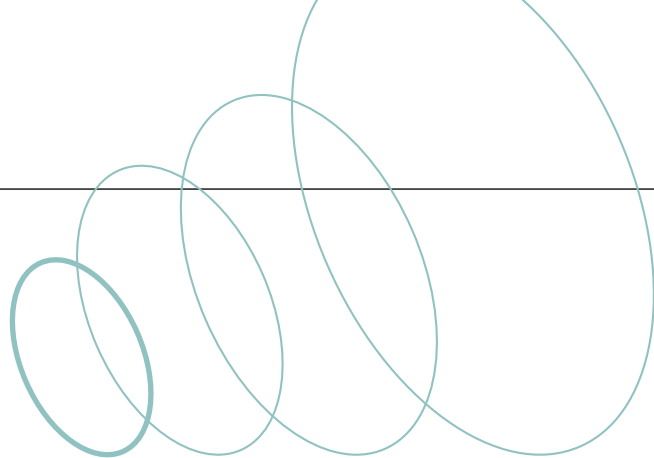
Mensen leven langer en blijven langer gezond en vitaal. Na de beroepsactieve levensfase start voor velen een lange periode die positief en actief ingevuld wordt. Het is een periode waarin de rijke levenservaring verzilverd wordt. Ondanks de leeftijd blijven ouderen erg actief, betrokken op de samenleving en geëngageerd.

OKRA focust op de waardevolle plaats van ouderen in de samenleving en de zinvolle rollen en functies die ze vervullen. Op die wijze wil OKRA bijdragen tot meer waardering en een positieve beeldvorming van ouderen, inclusief de kwetsbare ouderen.

1.2.2 DE MISSIE

OKRA, een vereniging van, voor en door 55-plussers, zorgt voor ontmoetingskansen, empowerment en gemeenschapsvorming waarbij de 55-plussers

- hun engagement en talenten ontplooiën,
- samen cultuur maken en beleven,
- participeren in een steeds evoluerende wereld,
- zich engageren voor een meer solidaire en duurzame gemeenschap en
- meebouwen aan een leeftijdsvriendelijke en inclusieve samenleving.



1.2.3 WAARDEN

*OKRA is een **open**, **christelijk** en **actief** forum met **respect** voor iedereen.*

Vanuit een christelijke visie op mens en samenleving kiest OKRA voor solidariteit, rechtvaardigheid, gelijkwaardigheid, vriendschap en verbondenheid, met extra aandacht voor kwetsbare groepen. OKRA onderschrijft de Europese en universele rechten van de mens en de principes van de democratie.

1.2.4 PIJLERS

OKRA concretiseert haar missie via drie met elkaar verweven pijlers: bewegingsuitbouw, het sociaal-cultureel aanbod en de belangenbehartiging.

- **Bewegingsuitbouw**
OKRA is een democratische vereniging gedragen door vrijwilligers. OKRA ondersteunt een toegankelijk netwerk van trefpunten en groepen van 55-plussers.
- **Sociaal-cultureel aanbod**
55-plussers ontwikkelen en participeren aan een divers aanbod van activiteiten. Mogelijke interessevelden zijn ontmoeting en ontspanning, cultuurbeleving, leren, sportief bewegen, zingeving, gezondheid/welzijn, reizen, zorg, mens en maatschappij.
- **Belangenbehartiging**
Als middenveldorganisatie behartigt OKRA de belangen van de 55-plussers en in het bijzonder de gepensioneerden. Mogelijke vormen van belangenbehartiging zijn: informeren, sensibiliseren, dienst verlenen, registreren en signaleren van problemen, beleid beïnvloeden, actie voeren enz.

1.2.5 DE MISSIE SLUIT AAN BIJ DE DOELSTELLINGEN VAN HET DECREET

De missie geeft aan dat OKRA wil bijdragen aan de emancipatie van de 55-plussers. OKRA wil de groep 55-plussers sterker en weerbaarder maken (empoweren) in een samenleving die erg complex is en die de ouderen niet steeds erkent en waardeert. Net als andere generaties moeten alle ouderen volop kunnen participeren aan de samenleving.

OKRA kiest ervoor om de kracht van de 55-plussers in te zetten voor het bereiken van dit doel via het inzetten van vrijwilligers.

OKRA wil ook werken aan de samenleving en baseert zich hiervoor op de waarden waarvoor OKRA kiest. Als middenveldspeler wil OKRA een constructieve rol spelen in het politieke bedrijf met respect voor de democratische beginselen die ook in de eigen organisatie gehanteerd worden. Uit respect voor onze planeet en

de generaties die ze bewonen wil OKRA bijdragen tot een duurzame en leefbare wereld. Vanuit de waarden van solidariteit en rechtvaardigheid neemt OKRA het op voor kwetsbare groepen. Hierbij verzet OKRA zich tegen mechanismen van uitsluiting en kiest ze voor inclusie. OKRA maakt haar droom concreet via drie pijlers die in dit beleidsplan vertaald worden in operationele doelen.

OKRA behandelt vanuit haar keuze voor de ouderen actuele samenlevingsvraagstukken zoals de vergrijzing, de vereenzaming, de armoede, de ouderen in een zorgsituatie, de superdiversiteit, de multiculturaliteit enz. OKRA zal de 55-plussers hierover informeren, sensibiliseren, aanzetten tot gedragsverandering en mobiliseren in functie van sociale acties.

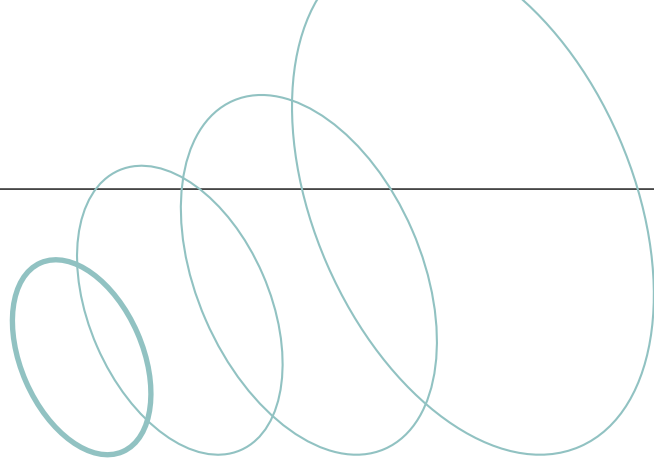
OKRA bevordert de participatie van 55-plussers door hen te verenigen en hen een divers sociaal-cultureel aanbod aan te reiken. Dit wordt gerealiseerd via het vrijwillig engagement van senioren die hierdoor zin en betekenis geven aan hun leven.

VANUIT EEN CHRISTELIJKE VISIE OP MENS EN SAMENLEVING KIEST OKRA VOOR SOLIDARITEIT, RECHTVAARDIGHEID, GELIJKWAARDIGHEID, VRIENDSCHAP EN VERBONDENHEID, MET EXTRA AANDACHT VOOR KWETSBARE GROEPEN.



1.3

EVALUATIE



1.3.1 DE UITVOERING VAN HET BELEIDSPLAN 2016-2020

ONDER DE SLAGZIN DE ZILVERVLOOT ZET DE BAKENS UIT WERKTE OKRA AAN 7 INHOUDELIJKE DOELSTELLINGEN. OP BASIS VAN DE VOORTGANGSRAPPORTAGE IS HET BESLUIT DAT DE UITVOERING GROTENDEELS GELUKT IS.

De acties rond **een gezonde geest in een gezond lichaam** inspireerden de trefpunten om een divers aanbod te presenteren. Dit resulteerde in veel culturele en lerende initiatieven op lokaal en regionaal vlak, onder meer via de academies. Voor zingeving werden coaches opgeleid en ingeschakeld onder meer om het thema waardig ouder worden te begeleiden. Het sportproject *lekker actief* zette veel senioren terug aan het bewegen. Voor de reiswerking werd het duidelijk dat een andere structuur noodzakelijk wordt.

Het centraal thema **Welkom aan boord** bracht heel wat vernieuwing in de werking en gaf een concreet alternatief voor de groeiende vereenzaming. De aandacht voor ouderen die risico lopen om hierin te belanden moet een permanente zorg zijn voor OKRA.

Onder het thema **een reddingsboei voor kwetsbare groepen** werd de zorgwerking van de trefpunten ondersteund. Het experiment Zorgzaam Peulis inspireert OKRA om in de toekomst nog sterker bezig te zijn met warme en zorgzame buurtwerking. In samenwerking met Welzijnszorg maakte OKRA haar basis bewust van de problematiek van ouderen in armoede. OKRA onderzocht de situatie van de alleenstaande 55-plussers en zocht alternatieven om rekening te houden met hun leefsituatie. Een opmerkelijke actie was de internationale samenwerking met GK waardoor er in Bangladesh een tiental lokale groepen – elderly clubs – opgestart werden.

De doelstelling **een valreep voor jonge 55-plussers** werd concreet doorheen diverse experimenten gericht op mensen in de overgang tussen beroepsactief en gepensioneerd. In de toekomst zal OKRA nog meer investeren in proeftuinen via thematische groepen. OKRA gaf ook het boek uit *Wat te doen met je pensioen?* dat jonge 55-plussers kan inspireren bij de start van deze levensfase. De jonge 55-plussers meer bereiken blijft een werkpunt.

Onder de slogan **degelijke levensvoorwaarden voor**

alle 55-plussers versterkte OKRA zich als belangenbehartiger. Visie en standpunten werden geactualiseerd in het politiek memorandum. Trefpunten werden geïnspireerd om lokaal informatie en dienstverlening te bieden. OKRA levert bij de gemeenteraadsverkiezingen in veel gemeenten inspiratie aan de politieke partijen en werkt mee via de adviesraden. De interne en externe communicatie rond belangenbehartiging gaat er sterk op vooruit.

De aandacht voor de digitale kloof bij ouderen krijgt aandacht in de doelstelling **surfen op de digitale golven**. OKRA voert een onderzoek samen met de Gezinsbond. Er komt een concreet leeraanbod in samenwerking met Senionet Vlaanderen en enkele commerciële spelers. OKRA experimenteert met ondersteuning op maat ten huize van de senioren. Deze opdracht is zeker nog niet voltooid!

Onder de doelstelling **een open ark in de gekleurde samenleving** zet OKRA haar visie en doelstellingen scherp m.b.t. de multiculturele samenleving. De uitvoering hiervan is moeilijker maar er zijn heel wat interessante projecten en acties. De vrijwilligers worden geïnspireerd om hieraan mee te werken. *OKRA-magazine* geeft positieve getuigenissen. OKRA experimenteert i.s.m. ORBIT met de vormingsfilm *Samen gelukkig* die de vluchtelingenproblematiek behandelt.

In de beleidsperiode 2016-2020 besteedt OKRA aandacht aan organisatorische verbeteringen: het nieuwe bestuursmodel voor trefpunten, een actueel vrijwilligershandboek, een webbased databeheersysteem, een nieuwe website, herstructurering van de financiële dienst. Vanaf 2018 start de bevraging rond de kerntaken als aanloop voor een alomvattend OMAR-plan.

1.3.2 EVALUATIE DOOR DE OVERHEID

Sinds de start met beleidsplanning in 2003 werd OKRA steeds positief beoordeeld. De recente visitatie levert een positief verslag op zonder aanbevelingen en met enkele verbeteringsuggesties.

OKRA heeft een visie op de 4 **functies**. De gemeenschapsvorming is een sterkte. Bij de leerfunctie biedt OKRA een divers aanbod en de academies leveren inhoud en kwaliteit. De maatschappelijke activering scoort hoog met beleidsbeïnvloeding op alle niveaus, ook op het lokale. Wat de culturele functie betreft werkt OKRA laagdrempelig. De verstrengeling van leren en cultuur is onduidelijk en is een verbeteringsuggestie.

OKRA beschikt nog steeds over een groot aantal plaatselijke **afdelingen** (trefpunten) die bijzonder actief zijn. OKRA gebruikt een eigen systeem om de gezondheid van de trefpunten te meten en dit wordt gebruikt in de ondersteuning van de trefpunten. De begeleiding gebeurt professioneel. Het experimenteren met thematische groepen is innoverend. OKRA test een eigentijds bestuursmodel uit voor trefpunten.

OKRA beschikt over veel gemotiveerde vrijwilligers en heeft een sterk **vrijwilligersbeleid** met people management. Het vrijwilligersbeleid wordt laagdrempelig gecommuniceerd via het vrijwilligershandboek. OKRA investeert in kadervorming. Vrijwilligers hebben beslissingsrecht ook bij de beleidskeuzes. OKRA schakelt gespecialiseerde vrijwilligers in. De veroudering en de vervanging van de kartrekkers is een werkpunt.

Wat **participatie** betreft waardeert de visitatiecommissie de verdieping van de participatie via de lokale belangenbehartiging. Ondanks de jaarlijkse ledenweringsactie is er een netto ledenverlies. Het werven van jonge 55-plussers blijft een achillespees. Sommige trefpunten werken nog te gesloten. OKRA functioneert

democratisch en zoekt naar wegen om de basis meer te betrekken. OKRA richt zich naar alleenstaande, eenzame en zorgbehoevende 55-plussers. De commissie moedigt OKRA aan om de participatie van ouderen in armoede en met een migratieachtergrond te verhogen.

Op het vlak van **diversiteit** scoort OKRA goed: er is een visie en er zijn resultaten. Wat de **etnisch-culturele diversiteit** betreft is er een duidelijke visie en wil om het wij-zij denken te doorbreken. OKRA heeft ook duidelijke doelen: de leden informeren en sensibiliseren, kennis maken met elkaar en kleine samenwerkingsprojecten opzetten. Een verbeteringsuggestie: de inspanningen die OKRA doet, moeten meer zichtbaar gemaakt worden en de kansen op interculturele ontmoeting vergroten.

DE VISITATIECOMMISSIE FELICITEERT OKRA OMWILLE VAN DE PROFESSIONELE EN KWALITATIEVE AANPAK. OKRA IS BIJZONDER VISIE- EN MISSIEGEDREVEN EN WERKT VERNIEUWEND OP VEEL TERREINEN.



OKRA beschikt over een sterk **communicatiebeleid** en -strategie via heel diverse kanalen: op papier, digitaal en via persoonlijk contact. De vernieuwde website is uitstekend en geeft ook informatie over de lokale werking. Het experiment met de datingknop is innovatief. Deze toepassing op de website geeft ouderen de kans elkaar te ontmoeten. De rechtstreekse communicatie tussen de landelijke vzw en de lokale vrijwilligers werd recentelijk opgestart. OKRA wil de digitale kloof dichten en versterkt de skills van haar leden op het digitale vlak.

OKRA heeft een lange traditie van centrale thema's en **landelijke acties**. Zij inspireren de lokale groepen en zijn een bron van vernieuwing. Ook voor de maatschappelijke activering en de zorgwerking hanteert OKRA landelijke projecten met succes.

Ondanks weerstand bij de doelgroep slaagt OKRA erin **innovatief** te werken via geslaagde experimenten zoals thematische groepen om jonge 55-plussers te bereiken en het vernieuwd bestuursconcept voor trefpunten. OKRA is een vereniging met een historiek maar blijft zichzelf in vraag stellen en voortdurend aanpassen.

OKRA kiest voortdurend voor **samenwerking** en **netwerking**: structurele samenwerkingen met diverse partners binnen maar ook buiten de christelijke arbeidersbeweging en ad-hocsamenwerking rond projecten en acties. OKRA stimuleert haar trefpunten om meer samen te werken ook met externe partners. Op multicultureel vlak is er hier nog een verbeterpunt.

De visitatiecommissie looft de visie en de **professionele** aanpak van het HR-beleid waar ook beleidsvrijwilligers in betrokken worden. Beroepskrachten krijgen ruime autonomie. OKRA werkt weinig hiërarchisch en hanteert de waarderende benadering. OKRA als werkgever zoekt om het personeel te helpen een evenwicht te vinden tussen werk en privéleven. Het personeel krijgt ruime vormingskansen. Het personeelsverloop is laag. Het personeelsbestand is divers met veel jonge en getalenteerde krachten.

OKRA heeft sinds lang een gezonde **kwaliteitscultuur** met de reflex om te meten en bij te sturen. OKRA ontwikkelt zich als een lerende organisatie. De beleidsplanning en rapportage worden professioneel aangepakt met veel aandacht voor gegevensregistratie. Het kernta-

kendebat is een mooie illustratie van het kwaliteitsbeleid.

De visitatiecommissie **besluit** dat OKRA een sterke professionele en kwalitatieve organisatie is, een model in de sector op gebied van rapportage, interne processen en zelfreflectie. OKRA is bijzonder missie- en visiegedreven. OKRA weet zich te verbinden op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal vlak. OKRA is sterk in kritische zelfreflectie ze kent haar uitdagingen en pijnpunten en benoemt ze ook. Het getuigt van een open cultuur.

OKRA is vernieuwend op diverse terreinen, ook methodisch bij het betrekken van de basis.

Op zakelijk vlak beschikt OKRA over een sterk personeelsbeleid en IKZ-beleid. Het beleidsplan en de voortgangsrapporten zijn uiterst vakkundig opgemaakt.

De visitatiecommissie stelt vast dat de jaarlijkse subsidie wordt verantwoord in het kader van de uitvoering van het beleidsplan.

1.3.3 INTERNE STAKEHOLDERS: KERNTAKENBEVRAGING IN HET OMAR-PLAN

OKRA vzw dient zich steeds aan te passen aan een snel veranderende wereld. Om OKRA beter af te stemmen op de toekomst nam het bestuur de beslissing eind 2017 om een heroriënteringsproces te starten. Dit proces kreeg de werknaam OMAR: het is een veel gebruikte Hebreeuwse naam en betekent bloei. OMAR verwijst naar een toestand waarin iets of iemand op zijn best is, het moment waarop de bloemen opengaan. Het OMAR-plan is dan ook het plan om OKRA opnieuw te laten bloeien!

Dit plan komt tot stand in de periode 2017-2020 en wordt gesynchroniseerd met het beleidsplan 2021-2026. Jammer genoeg moet dit laatste reeds klaar zijn eind 2019 waardoor niet alle elementen van het OMAR-plan reeds verwerkt zijn in het beleidsplan.

Het OMAR-proces loopt in 5 fasen.

- **Fase 1:** de bevragingfase met de kerntakenenquête. Een ruime bevraging bij beleidsvrijwilligers en alle personeelsleden gaf een bijzonder rijke input. In deze enquête plaatsten vrijwilligers en personeel de werkingsuitzichten naast elkaar en stelden prioriteiten. De bevraging peilde tevens naar verwachtingen van de diverse beleidsniveaus, het gewenste toekomstbeeld enz. Meer dan 80% van de groep heeft

de enquête ingevuld en de deelnemers spendeerden meer dan één uur aan het invullen. Conclusie: de resultaten van deze bevraging zijn representatief. De resultaten vind je op www.okra.be.

- **Fase 2:** verdieping van de resultaten via focusgesprekken. De resultaten werden afgetoetst tijdens 16 focusgesprekken, waar de respondenten verdere aanvulling, duiding en commentaar konden geven bij de gepresenteerde resultaten. Tijdens deze gesprekken kwam een duidelijke accentverschuiving naar boven: naast de inhoudelijke vraag waar OKRA zich in de toekomst moet op focussen gaven veel respondenten werkpunten mee rond de structuur, de processen en de interne werking. De organisatiestructuur werd kritisch in vraag gesteld. Stap 2 resulteerde in een tussentijds rapport met **19 belangrijke stapstenen**.
- **Fase 3:** tussentijdse besluiten. Op basis van de eerste twee fases en stapstenen werd in het najaar 2018 een eerste voorstel van OMAR-plan opgesteld en gepresenteerd aan personeel en beleidsvrijwilligers. Het besluit was om de **missie** en **visie** te actualiseren, de **strategie** te expliciteren en de **middelen** hieraan te verbinden.
- **Fase 4:** aan de slag met OMAR-werven. Om in gedragenheid te bouwen aan het toekomstplan werd in 2019 overgegaan tot de installatie van **10 transitiewerven** (OMAR-werven) en de installatie van een procesbewaking door het **OMAR-comité**. Per werf gingen personeelsleden en vrijwilligers samen aan de slag om antwoorden te formuleren op de vragen en uitdagingen die naar boven kwamen uit bovenstaand proces. Centrale vraag was steeds: "Hoe moet OKRA evolveren om succesvol te kunnen inspelen op de huidige en toekomstige uitdagingen?" De werven werden opgesplitst in 3 periodes: primaire werven (bewegingsuitbouw, sociaal cultureel aanbod, belangenbehartiging, reizen, administratie), secundaire werven (HR-beleid, vrijwilligersbeleid en communicatie) en tertiaire werven (structuur en beheer, financiën).
- **Fase 5:** landing en uitvoering. In 2020 komen de voorstellen van de werven samen en worden door het OMAR-comité geïntegreerd. Het bestuur van de vzw zal het licht op groen zetten voor de uitvoering van het plan. Dit wordt eerst nog boven de doopvont

gehouden op een bewegingscongres op 10 december 2020. Dit congres, aan de vooravond van een jubileumjaar (65 jaar OKRA in 2021) is enerzijds een afrondingsmoment maar tevens een herstart van een vernieuwde OKRA. De implementatiefase gaat dan van start.

1.3.4 EXTERNE STAKEHOLDERS

OKRA deed een externe stakeholdersbevraging in functie van de opmaak van dit beleidsplan. Zowel vertegenwoordigers uit sociaal-culturele (senioren)verenigingen als organisaties uit de zorgsector namen deel aan deze bevraging. Ook uit de partners van beweging.net, ziekenfonds en vakbond werd naar OKRA gekeken.

STERKTEN VAN OKRA

Volgens de stakeholders is ontmoeting, verbinding en de lokale verankering een zeer belangrijke sterkte van OKRA. Dat deze lokale verankering vooral in handen is van vrijwilligers, is een zeer grote troef. Dit netwerk aan plaatselijke groepen zien de stakeholders als antwoord op de eenzaamheid bij ouderen en als manier om veel mensen te bereiken. De belangenbehartiging vinden ze een andere sterkte van OKRA, waarbij de organisatie erin slaagt te wegen op debatten, zowel lokaal als op nationaal vlak.

ZWAKTEN VAN OKRA

Het imagoprobleem wordt regelmatig aangehaald als een zwakte van OKRA. Het oubollige imago maakt dat mensen zich te jong voelen om bij OKRA te gaan. Daardoor kan de vereniging onvoldoende verjongen en wordt het generatieverschil tussen de actieve senior en de bejaarde niet weggewerkt. Jonge senioren aantrekken is een probleem, ook ouderen vanuit een andere culturele achtergrond betrekken is een zwakte. Tot slot halen de respondenten aan dat de kracht van de vrijwilligers, tegelijk een zwakte is. De neuzen in dezelfde richting krijgen is daarbij een probleem. De te stroeve beslissingsstructuur is daar een gevolg van. Daardoor is OKRA minder flexibel waardoor de impact op de samenleving te klein is.

KANSEN VOOR OKRA

De superdiversiteit en de kwetsbare aspecten van het ouder worden, bieden OKRA de kans om zich daarop te focussen. Ouderen worden de grootste groep in de samenleving: de kaart trekken als belangenbehartiger

en iedereen meenemen in het digitale verhaal, is dan ook een grote kans voor OKRA om zich te profileren.

Het merk OKRA is nog steeds nieuw en hip, dit kan helpen om het samenleven in de buurt te versterken. Misschien kan OKRA ook een rol spelen in het ondersteunen van coöperatieven opgezet door burgers rond onder andere cohousing.

BEDREIGINGEN VOOR OKRA

De senioren vandaag hebben tal van mogelijkheden om zich te ontplooien en in te zetten. Als OKRA overeind blijven in dit klimaat waar de christelijke zuil klappen krijgt, zal niet simpel zijn. Ook de traditionele manier van lidmaatschap en binding aan een organisatie, zal OKRA voor uitdagingen stellen. De politieke context die de rol van het middenveld in vraag stelt, zal ook voor OKRA gevolgen hebben.

TOEKOMSTPLANNEN

Uit deze analyse van de zwakten, concluderen de stakeholders dat OKRA meer aandacht moet schenken aan de verjonging in de organisatie zodat ze nog meer de spreekbuis kan zijn van de senioren. Ook op diversiteit, armoede en een werking voor alleenstaanden moet OKRA zich toeleggen. Dat kan door zich te profileren als een actieve, moderne organisatie. Naast active

ageing moet er ook voldoende aandacht gaan naar zorg, mantelzorg, dementie en gezond ouder worden. De onjuiste en zelfs negatieve beeldvorming over ouderen moet OKRA aanpakken. De kracht van OKRA, ouderen samen brengen, moet de vereniging nog meer aanwenden om te wegen op het politieke debat.

OKRA zou, volgens de stakeholders, zich minder moeten inlaten met het organiseren van reizen en met het organiseren van activiteiten rond de kerktoren. Lokale groepen zijn niet meer de enige trekker om nieuwe leden te bereiken. De traditionele vorm van lidmaatschap als exclusieve toegang tot het aanbod moet losgelaten worden.

OKRA moet blijvend op zoek gaan naar innovaties. Het gemak van het gekende is een valkuil waar OKRA niet mag intrappen. Verfrissende experimenten die voor het doelpubliek interessant zijn, kunnen het verschil maken.

1.3.5 ZELFEVALUATIE

De zelfevaluatie is gebaseerd op onder meer de samenvatting van de diverse evaluaties hierboven geïntegreerd in de SWOT-analyse (zie deel 1.6.).

1.4 OMGEVINGSANALYSE

DEZE ANALYSE OMVAT DE BELANGRIJKSTE HUIDIGE EN TOEKOMSTIGE MAATSCHAPPELIJKE EVOLUTIES DIE OKRA ZELF NIET IN DE HAND HEEFT, MAAR DIE WEL EEN BEPALENDE FACTOR VORMEN VOOR HET UITZETTEN VAN DE BAKENS VOOR DE KOMENDE VIJF JAAR.

De uitgebreide omgevingsanalyse met statistieken vind je op www.okra.be.

1.4.1 VERGRIJZING EN VERZILVERING

De komende jaren zullen de bevolkingsgroei, vergrijzing en verzilvering van de bevolking zich aan een stevig tempo verderzetten. Voor de Vlaamse bevolking zou de vergrijzing zelfs sneller toenemen dan het Europees gemiddelde. Er is sprake van een dubbele vergrijzingsgolf: enerzijds is er de toename in het aantal ouderen, anderzijds is er de stijgende levensverwachting waardoor de oudere bevolking steeds ouder wordt. Een grote kans voor een ouderenbeweging!

1.4.2 WONEN

De groei en vergrijzing van de bevolking leiden, samen met de evolutie in samenlevingsvormen, tot een aanzienlijke toename van het aantal alleenwonenden. De vaststelling dat steeds meer ouderen individueel wonen, is in lijn met de tendens om langer thuis te blijven wonen en de zorg zoveel mogelijk geïntegreerd te laten verlopen in de samenleving. Het huidige welzijns- en zorgbeleid wil een verhuis naar het woonzorgcentrum zo lang mogelijk uitstellen. Dit vereist dat ouderen kwaliteitsvol thuis moeten kunnen blijven wonen. Echter, de kwaliteit van de woningen van ouderen voldoet vaak niet meer aan de nieuwe milieu- en isolatienormen. Bovendien kunnen ouderen de noodzakelijke renovaties moeilijk betalen. Er moeten bijgevolg investeringen worden gedaan om kwaliteitsvol wonen te kunnen garanderen. Een aantal ouderen heeft geen eigen woning maar huurt zijn woning. Ook dit is voor sommigen een problematische realiteit.

1.4.3 PENSIOEN

De gevolgen van de financiële crisis en de ingevoerde taxshift zijn enkele factoren die het vermogen van ge-

pensioneerden aantasten. Daarnaast zorgen demografische ontwikkelingen zoals de vergrijzingsgolf voor een opdrijving van de activiteitsgraad, met een enorme druk op de sociale bescherming tot resultaat. Pensioenen zijn veruit de grootste uitgavenpost van de sociale zekerheid, wat leidt tot een grondige verandering in de visie op arbeid. Het beleid legt de nadruk op langer werken en een verhoging van de wettelijke pensioenleeftijd. Ook de wettelijke hindernissen om te werken na de pensioenleeftijd werden afgebouwd. Zo werd een regeling van 500 euro per maand onbelast bijklussen goedgekeurd. De vraag is welke impact de verhoging van de pensioenleeftijd en meer flexibilisering van arbeid heeft op de mantelzorg, het (onbetaald) vrijwilligerswerk en andere tijdbestedingen van 50-plussers.

1.4.4 MOBILITEIT

Nu er een evolutie ingezet is van basismobiliteit naar basisbereikbaarheid, zal het openbaar vervoer in Vlaanderen hertekend worden. Vanaf 2020 wordt vraaggestuurdheid de nieuwe rode draad. De mogelijkheden van de publieke lijnen worden afgebouwd ten voordele van de privatisering. De vraag rijst welk effect dit zal hebben op de mobiliteitsmogelijkheden, en dan voornamelijk voor de steeds ouder wordende bevolking.

1.4.5 ARMOEDE

Meer vrouwenarbeid, een langere tewerkstelling en meer ouderen die blijven werken dragen bij tot een lager armoederisico. Hoewel er een daling waarneembaar was, is het armoederisico voor 65-plussers sinds 2015 toch opnieuw gestegen. Het risico op armoede ligt bij 65-plussers hoger in vergelijking met de totale bevolking. De strijd tegen armoede moet de nodige aandacht blijven krijgen.

1.4.6 DIGITALISERING

Meer dan ooit bieden informatica en robotisering een waaier aan kansen en mogelijkheden op alle levensdomeinen: van online bankieren en aankopen doen tot een zelfrijdende auto en zorgrobot. Ook ouderen grijpen de kansen en mogelijkheden om informatie te raadplegen, eigen inhouden te creëren en verspreiden, contacten te

leggen met familie/vrienden... De digitaal onderlegde oudere is in opmars, maar nog lang niet alle ouderen maken reeds gebruik van online tools. Het is dan ook een uitdaging voor verenigingen en vrijwilligerswerk om verder in te zetten op digitalisering, en tegelijkertijd in de gaten te houden dat de digitale kloof gedicht kan worden. Er moet voorkomen worden dat de digitale kloof niet evolueert tot een bijkomende drempel om aan vrijwilligerswerk te doen. Naast het inzetten op digitalisering en bijhorende vormingsmethoden, blijft laagdrempelige, transparante en niet-digitale informatie voor ouderen essentieel om niet afhankelijk te worden van anderen. Er is met andere woorden een blijvend vangnet nodig voor wie digitaal niet vaardig (genoeg) is.

Daarnaast moet ook de vraag gesteld worden waar en hoe het breder onderbouwd maatschappelijk debat en bijhorende perspectieven hun plaats kunnen krijgen in tijden van nieuwe media die een steeds grotere impact kennen op de publieke opinie.

1.4.7. SUPERDIVERSE SAMENLEVING

Het maatschappelijk oordeel over wat mensen overkomt is de laatste decennia geleidelijk verschoven van een meer solidair schuldmodel naar een meer individueel schuldmodel. De eigen regie en verantwoordelijkheid worden steeds sterker benadrukt op alle mogelijke terreinen. Blijvend inzetten op een solidaire sociale bescherming en aandacht voor kwetsbare groepen is meer dan ooit van belang in een samenleving die wordt gekenmerkt door een toenemende diversiteit. Zo draagt het internationaal migratiesaldo significant bij aan de demografische groei van België, wat bijgevolg leidt tot vragen rond identiteit, veiligheid en uitdagingen van een toenemende migratie. Ook op andere terreinen wordt de samenleving superdivers, onder meer door een toename van het aantal ouderen met gezondheidsproblemen en zorgbehoeften. De groep 55-plussers met een allochtone achtergrond groeit aan nu de eerste generaties de pensioenleeftijd bereiken.

DAARNAAST MOET OOK DE VRAAG GESTELD WORDEN WAAR EN HOE HET BREDER ONDERBOUWD MAATSCHAPPELIJK DEBAT EN BIJHORENDE PERSPECTIEVEN HUN PLAATS KUNNEN KRIJGEN IN TIJDEN VAN NIEUWE MEDIA DIE EEN STEEDS GROTERE IMPACT KENNEN OP DE PUBLIEKE OPINIE.



1.4.8 WELZIJN EN ZORG

In de ouderenzorg is er een trend van privatisering merkbaar, wat inhoudt dat de overheid zich langzaam maar zeker terugtrekt uit de ouderenzorgsector. De vraag is of verdere privatisering een structurele oplossing kan bieden voor het vraagstuk van het ouderdomsbeleid. Om aan het groeiend aantal zorgbehoevende ouderen een betaalbare, kwaliteitsvolle en toegankelijke zorg te willen garanderen, zal er op diverse manieren geïnvesteerd moeten worden in de ouderenzorg. Steeds vaker wordt hierbij het belang van de woonomgeving beklemtoond, omdat ouderen zich daar het meest verbonden voelen met de eigen leefgemeenschap. Het spreekt dan ook voor zich dat sociale netwerken, buurtwerkingen en het verenigingsleven een cruciale rol spelen in het kader van de vermaatschappelijking van de zorg. Zeker wat betreft het opnemen van verantwoordelijkheden, creëert het concept buurtgerichte zorg overigens heel wat kansen.

1.4.9 ONDERWIJS

Het opleidingsniveau van de bevolking is opmerkelijk geëvolueerd doorheen de tijd. De opleidingsgraad neemt toe over de tijd heen, waardoor ouderen hoger opgeleid zijn dan pakweg 50 jaar geleden. Dit heeft niet alleen een positieve invloed op het inkomen, maar ook op de mondigheid, het zelfbewustzijn en de zelfstandigheid van ouderen. Het opnemen van nieuwe verantwoordelijkheden maakt hun leven zinvol en biedt ook kansen om levenslang te leren. De nieuwe vrijwilligers hebben tevens hogere verwachtingen en zijn sterker geschoold, waardoor een groot potentieel beschikbaar wordt om ingezet te worden voor gemeenschapsvormende en nieuwe initiatieven. Dit creëert voor het verenigingsleven heel wat opportuniteiten.

1.4.10 TEWERKSTELLING

Het activeringsbeleid van de federale overheid leidt tot latere pensionering en een toename in de tewerkstelling, die het sterkst is bij 55-plussers. Voor mannen, maar nog meer voor vrouwen, is de tewerkstellingsgraad op oudere leeftijd sterk toegenomen. In 2019 is meer dan de helft van de 55- tot 64-jarigen aan het werk. Dit heeft gevolgen voor de vrijetijdsbesteding en dus ook voor het verenigingsleven.

1.4.11 ACTIVE AGEING

In de voorbije 30 jaar is de visie op ouder worden veranderd van een deficietdenken naar ouderdom als een betekenisvolle levensfase met tal van kansen en mogelijkheden. De trend van steeds ouder wordende ouderen die tevens langer gezond blijven, heeft gevolgen voor de tijdsbesteding. Enerzijds worden veel ouderen ingeschakeld bij de opvang van kleinkinderen, anderzijds kiezen ze bewust voor een goede levenskwaliteit en stellen ze hogere eisen bij het zoeken naar de invulling van hun vrije tijd. De trend naar active ageing, waarbij mensen gebruik maken van de eigen competenties om ouder te worden op een manier die het sociaal, mentaal en fysisch welzijn en een volwaardige participatie aan de samenleving bevordert, creëert kansen voor het verenigingsleven. Veel onderzoeken wijzen immers op de positieve effecten van een (vrije)tijdsbesteding bij gepensioneerden: een hogere mate van sociale integratie, een hogere mate van levensvreugdenheid en minder risico op een depressie.

Veel mensen willen zich graag identificeren met een doel of vereniging waar men waarde aan hecht. Door zich als vrijwilliger in te zetten en zich te engageren voor hun gemeenschap, dragen ze bij aan het actief burgerschap. De impact van vrijwilligerswerk en de integrerende, emanciperende kracht die ze heeft, is hierbij niet te onderschatten. Andere voordelen van vrijwilligerswerk liggen in de lijn van levenslang leren: competenties (verder) ontwikkelen, nieuwe ervaringen opdoen, sociale contacten leggen, samenwerken met mensen van verschillende achtergronden of leeftijden... De meerwaarde van intergenerationale initiatieven is niet te onderschatten: niet alleen kan dit leiden tot een omzetting van vooroordelen naar een positieve beeldvorming bij jongere generaties, ook creëren deze voor ouderen kansen om zinvolle en sociaal gewaardeerde rollen op te nemen.

1.4.12 PARTICIPATIE IN TIJDEN VAN INDIVIDUALISERING EN SECULARISERING

De huidige tendens van individualisering zet zich verder door en hangt voor een deel samen met de secularisering waarbij religieuze waarden en normen minder invloed krijgen op het maatschappelijk leven. Mensen kiezen niet langer voor een organisatie of vereniging omdat die verbonden is met een bepaalde religie of ideologie, maar wel omwille van het aanbod dat hen

al dan niet aanspreekt en de aansluiting die ze al dan niet vinden met hun belevingswereld. Hierbij laten ze zich beïnvloeden door beeldvorming en imago. Er is een enorme uitbreiding en diversificatie van het vrijetijds-aanbod, waardoor mensen in functie van hun verwachtingen shoppen. Ook in het vrijwilligerswerk is de trend van individualisering en secularisering voelbaar. Hoewel nog steeds tal van ouderen hun engagement opnemen binnen het vrijwilligerswerk, is er een duidelijk onderscheid tussen de mentaliteit van jongere en oudere senioren. Jongere senioren blijken minder aangesproken te worden door traditionele en verzuilde ouderenorganisaties. Als vrijwilliger kiezen zij bovendien graag zelf welk (beperkt) engagement ze opnemen, op basis van hun talenten en interesses, terwijl oudere leeftijdsgroepen zich op een meer regelmatige basis inzetten. De groep van 55-plussers is erg gegeerd, waardoor er toenemende concurrentie is.

Gelukkig nemen veel ouderen nog steeds sterk deel aan het verenigingsleven. In tijden van toenemende individualisering, groeit immers de nood aan verbondenheid: iedereen wil erbij horen, zich omringd voelen met anderen. Naarmate de leeftijd vordert, kunnen een achteruitgaande gezondheid en mobiliteitsproblemen de mogelijkheden tot participatie voor heel wat ouderen inperken. Het is dan ook niet verwonderlijk dat eenzaamheid toeneemt met ouder worden. Verdere bestrijding van eenzaamheid bij ouderen is aldus essentieel, onder meer door in te zetten op een betekenisvolle en aangepaste invulling van de vrije tijd. Hoe ouder iemand wordt, hoe meer tijd hij doorbrengt met personen uit de nabije omgeving (bv. burens, lokale vereniging). Ouderen hebben met andere woorden nood aan een levenslang netwerk dichtbij hen, een warme ontmoetingsplaats met sociale contacten die een belangrijke impact hebben op hun welbevinden. Buurtgericht werken en het verenigingsleven bieden opportuniteiten om bruggen te bouwen, mensen dicht bij elkaar te brengen en een gemeenschap te vormen.

1.4.13 NEOLIBERALISME

Het middenveld wordt geconfronteerd met een groeiende verantwoordingsdruk. Daarbovenop heeft de sluipende introductie van de marktlogica in het middenveld, een impact op de vrijwilligers en organisaties. Vroeger functioneerden organisaties zonder winstgevend doel, nu handelen ze meer vanuit commercieel oogpunt. De

burger, op zijn beurt, koopt op de markt wat hij belangrijk vindt. De vermarkting dringt zich op, waarbij de markt concurrentie vormt voor (vrijwilligers)organisaties en de marktlogica zowel in de overheid als in de non-profitsector binnensluipt. Het neoliberalisme is als denkwijze dus niet alleen de politiek, maar ook het middenveld en het denken van de burger binnengeslopen. In een samenleving waar neoliberale principes meer gehanteerd worden en het denken vanuit individuele belangen domineert, krijgt het collectieve te weinig plaats. Leden worden eerder klanten/consumenten, wat leidt tot een afkalvend ledenaantal waardoor het lidmaatschap onder druk komt te staan. Het draagvlak voor de participatieve rol van het georganiseerde, brede middenveld wordt steeds meer in vraag gesteld. Nochtans is het belangrijk dat burgers zich blijven engageren in organisaties en verenigingen opdat het middenveld de niet te onderschatten rol van mediator tussen burger en overheid kan blijven uitvoeren. Het zijn de middenveldorganisaties die, gedreven door waarden, burgers organiseren en mobiliseren rond democratische waarden: solidariteit, zorg voor anderen, inspraak van burgers, ecologische duurzaamheid... Om de democratie te versterken, met aandacht voor echt kwaliteitsvolle participatie, is een versterking van het middenveld (inclusief netwerking tussen de middenveldorganisaties) essentieel.

1.4.14 KLIMAAT

Wereldwijd treden grote veranderingen op die ook een weerslag hebben op de manier van leven, werken en met elkaar omgaan: de opwarming van de aarde, het vervangen van fossiele brandstoffen door recycleerbare en meer milieuvriendelijke alternatieven... Op korte termijn worden we bedreigd door de gevolgen van de klimaatverandering. Ouderen zijn niet alleen bezorgd om de eigen gezondheid, maar minstens evenveel om de wereld waarin hun kinderen en kleinkinderen moeten leven. Een grondige koerswijziging is absoluut noodzakelijk. Er moet meer oog zijn voor het klimaat, waarbij het klimaatbewustzijn wordt versterkt.

1.5

INTERNE ANALYSE

IN DIT DEEL WORDT EEN AANTAL GEGEVENS GEANALYSEERD DIE OKRA VERZAMELD HEEFT IN DE LAATSTE DECENNIA. DEZE CIJFERS WORDEN JAARLIJKS GEREGISTREERD VIA EEN EIGEN REGISTRATIESYSTEEM EN VERWERKT IN DE VOORTGANGSRAPPORTEN. HIER LEES JE ENKEL DE SYNTHESE EN DE BESLUITEN. EEN MEER GEDETAILEERDE INTERNE ANALYSE VINDT OP WWW.OKRA.BE. DE MEESTE CIJFERS DATEREN VAN 2017 OMDAT HET NIEUWE REGISTRATIEPROGRAMMA IN 2018 VAN START GING EN NOG NIET HELEMAAL OP PUNT STOND. DE GEGEVENS VORMEN SAMEN MET DE EVALUATIE VAN HET BELEIDSPAN DE BASIS VOOR DE STERKTES EN DE ZWAKTES VAN OKRA.

1.5.1 LEDENEVOLUTIE

Ten opzichte van 2014 is het ledenaantal in 2018 gedaald met 25.162 leden of 13,1%. Deze gegevens zijn de bruto cijfers waarin de verliezen (ontslag of overlijden) en de ledenwinst verwerkt zitten. OKRA werft jaarlijks heel wat leden, maar de instroom van nieuwe leden was de jongste jaren te gering om de overlijdens en ontslagen in een steeds verouderende ledengroep te compenseren.

- 25,5% van de leden is jonger dan 70 jaar terwijl 74,5% 70 jaar of ouder is. Deze verhouding is dezelfde als in 2014. In de oudste groep (85+) neemt het aantal leden toe met 1,2%. In de jongste groepen (-65) is er een daling van 0,5%. Net zoals in 2014 blijft de grootste groep OKRA-leden zich situeren tussen de 65 en 85 jaar. Het aandeel van deze groep blijft ongeveer gelijk (72% in 2014, 71,5% in 2017). Het ledenverlies moet voornamelijk binnen deze groep gezocht worden.
- In vergelijking met de bevolkingscijfers van de Vlaamse gemeenschap zijn in OKRA de jongste leeftijdsgroepen sterk ondervertegenwoordigd terwijl de oudste leeftijdsgroepen oververtegenwoordigd zijn. Hierbij moet uiteraard rekening gehouden worden met het feit dat in de jongere leeftijdsklassen nog heel wat mensen beroepsactief zijn en dus minder in aanmerking komen voor een lidmaatschap van een ouderenvereniging zoals OKRA.

Het aantal nieuwe leden in 2017 in de leeftijdsgroep 50 tot en met 74 jaar bedraagt 6.874 en in de leeftijdsgroep 75 tot en met 90+ jaar 3.926. In totaal gaat het om 10.800 nieuwe leden.

- Er is een positief ledensaldo (1.860) in de jongste leeftijdsgroep.
- Er is echter een negatief saldo (6.115) in de oudste leeftijdsgroep.
- totaal is er een nettoverlies van 4.255 leden in 2017. OKRA slaagt er te weinig in om de oudere leden te behouden en het aantal overlijdens neemt toe.

In 2017 telt OKRA 109.814 vrouwen (63,8%) en 62.426 mannen (36,2%), een zelfde verhouding als in 2014. De jaarlijkse netto-achteruitgang van het ledental baart OKRA zorgen en vraagt om een structurele aanpak.

1.5.2 TREFPUNTEN

1.5.2.1. AANTAL TREFPUNTEN

Sinds haar bestaan is OKRA tijdens de eerste 40 jaar gestaag gegroeid wat het aantal trefpunten betreft. In 1995 bereikte OKRA een hoogtepunt in aantal trefpunten: 1.256. Vanaf dan is het aantal trefpunten jaarlijks gedaald. In het laatste kwarteeuw is er een daling merkbaar van 13,4%. Er komen weinig nieuwe trefpunten bij en vooral kleine trefpunten dreigen stil te vallen bij gebrek aan opvolgers. Toch blijft OKRA in 2018 een omvangrijke vereniging met een netwerk van 1.085 trefpunten. In de toekomst is te verwachten dat er een kleinere daling is omdat er verschillende thematische trefpunten en groepen bijkomen. Vermijden dat trefpunten stoppen wordt een belangrijk werkpunt.

1.5.2.2. DE KWALITEIT VAN DE TREFPUNTEN

In 2014 en in 2018 hanteerden de regio's een evaluatietool om de trefpunten te beoordelen. De criteria waren: aanbod, bestuursploeg, ledenevolutie, communicatie... Zij werden hierdoor ingedeeld in vier categorieën: modeltrefpunten, sterke trefpunten, trefpunten met diverse verbeterpunten en trefpunten in nood. Hieronder de belangrijkste conclusies van deze oefening voor 2018.

- 937 trefpunten (86,4%) werden geëvalueerd. Dit is een daling van 119 trefpunten (7%) ten opzichte van 2014 (93,7%). Twee regio's slaagden er niet in deze oefening af te werken.
- Voor heel Vlaanderen krijgen 318 trefpunten (33,9%) de kwalificatie van modeltrefpunt. In 2014 waren dit er iets minder (33%).

- 330 trefpunten (35,2%) zijn goed bezig maar hebben nog enkele verbeterpunten. Dat zijn er iets meer dan in 2014 (34,8%).
- Samengevat werkt 2/3^{de} van de trefpunten goed tot zeer goed. Dit is zeker een opsteker voor OKRA.
- 191 trefpunten (20,4%) hebben meerdere verbeterpunten en dus nood aan meer ondersteuning. Dit betekent een lichte daling ten opzichte van 2014 (21,6%).
- 98 trefpunten (10,5%) bevinden zich in een probleem-situatie. Intense ondersteuning is hier nodig. Ten opzichte van 2014 (10,6%) is er weinig verschil.

Deze conclusies zijn nuttig voor de regio's om hun ondersteuning af te stemmen op de noden van de trefpunten. Deze methodiek zal regelmatig herhaald worden zodat trefpuntbegeleiders regionaal kunnen opvolgen hoe de trefpunten evolueren. De tool zal bij de start van de nieuwe beleidsperiode verbeterd worden. Dit resultaat is globaal gezien positief maar één derde van de trefpunten dagen OKRA uit om meer werk te maken van ondersteuning op maat.

1.5.2.3. DE VRIJWILLIGERS IN DE PLAATSELIJKE PLOEGEN

Alle trefpunten worden gerund door ploegen van vrijwilligers. OKRA maakt hierbij een onderscheid tussen de leden van het team (spilfiguren of trekkers) en de voltallige medewerkersploeg die ook nog bestaat uit verantwoordelijken voor activiteiten, clubs en deelwerkingen, specialisten, contactpersonen en logistieke medewerkers of regelmatige helpers.

Het aantal vrijwilligers in een trefpuntploeg neemt in 2017 toe met maar liefst 19%. Rekening houdend met het dalend aantal trefpunten worden de ploegen groter. De verhouding man/vrouw blijft nagenoeg constant (44% mannen en 56% vrouwen). Een trefpuntploeg telt gemiddeld 15,9 vrijwilligers. De leeftjidsverdeling blijft vrij constant (medewerkers jonger dan 70 daalt van 35% in 2004 naar 32,4 % in 2017).

De verkozen spilfiguren vormen het trefpuntteam. In 2017 ligt het aantal teamleden hoger dan in 2014, rekening houdend met het dalend aantal trefpunten. Elk team telt gemiddeld 4,4 trekkers. De verhouding man-vrouw blijft evolueren in het voordeel van de vrouwen (van 50,3% in 2014 naar 52,4% in 2017). De leeftjidsverdeling wijst op een veroudering van de teamleden (van 40% jonger dan

70 in 2004 naar 31,6% jonger dan 70 in 2017). Deze trend is ook op langere termijn zichtbaar. Ouderen blijven langer gezond en vitaal.

In 2017 vergaderden de trefpuntteams gemiddeld 4 keer (4.235) en de trefpuntploegen bijna 5 keer (5.229). Sinds 2004 is er een globale daling van het aantal vergaderingen.

1.5.2.4. ACTIVITEITEN IN DE TREFPUNTEN

Deze cijfers zijn het resultaat van de aangifte en de input door vrijwilligers in trefpunten. Dit is dus niet de volledige weergave van de georganiseerde activiteiten. OKRA splitst op in eenmalige activiteiten en regelmatige werkingen of clubs. De eenmalige activiteiten dalen met 6,8% van 20.138 (2014) naar 18.760 (2017). Dit heeft ten dele te maken met het wegvallen of verstillen van trefpunten.

- De **ontmoetingsactiviteiten** vertonen een dalende trend van 8.766 (2014) naar 8.644 (2017) of een gemiddelde van 8 per trefpunt. Ten opzichte van 2014 (481.452 deelnemers) zijn er in 2017 50.190 deelnemers minder (-10,4%). Het aantal trefpunten met ontmoetingsactiviteiten daalt van 1.039 naar 951. Dit laatste komt omdat meer activiteiten een inhoudelijke invulling krijgen.
- **Educatieve activiteiten** dalen van 3.873 (2014) naar 3.246 (2017) of een gemiddelde van 3 per trefpunt. Het aantal trefpunten met educatieve activiteiten wijzigt van 852 (2014) naar 813 (2017). Het aantal deelnemers daalt van 119.483 in 2014 naar 92.910 in 2017 (-22,2%).
- Het aantal **culturele activiteiten** kent een lichte daling van 2014 (4.287) naar 2017 (4.165) wat gemiddeld 4 per trefpunt geeft. Het aantal trefpunten met een cultureel aanbod blijft quasi ongewijzigd (842 in 2017). In 2017 zijn er 6% minder deelnemers dan in 2014, hoewel er ruim 4.000 deelnemers meer zijn voor culturele activiteiten ter plaatse.
- Na een stijging van het aantal trefpunten met **bewegings- en sportactiviteiten** tussen 2011 en 2014, is er in 2017 een daling tot 864. Trefpunten richten in 2017 gemiddeld 2 sportactiviteiten in en hebben gemiddeld 2,5 sportclubs. Het aantal sportclubs daalt lichtjes (van 2.669 in 2014 naar 2.646 in 2017). Ook het aantal sportactiviteiten blijft nagenoeg identiek ten opzichte

van 2014. Opvallend is de daling in het aantal deelnemers aan sportactiviteiten (-8,8% ten opzichte van 2014).

- Het aantal trefpunten dat een aanbod heeft m.b.t. **belangenbehartiging en dienstverlening**, daalt van 712 (2014) naar 681 (2017). De initiatieven zijn divers: informatief, dienstverlenend, actiegericht tot meewerkend in de gemeentelijke ouderenvoorspraak. Het aantal belangenbehartigende initiatieven daalt van 1.408 (2014) naar 1.222 (2017). Er is ten opzichte van 2014 een stijging (+6,6%) waarneembaar wat betreft de participatie aan de gemeentelijke ouderenvoorspraken.
- De cijfers over de activiteiten over **zingeving** geven een dalende trend aan. De activiteiten dalen van 2.097 (2014) naar 1.902 (2017) of een gemiddelde van 1,75. Het aantal deelnemers neemt ten opzichte van 2014 af met 8,8%. In 2017 zijn er 54 trefpunten minder met een aanbod zingeving.
- Wat de **zorgwerking** betreft in 2017 is er ten opzichte van 2014 een daling in het aantal trefpunten (-4%), het aantal activiteiten (-13,9%) en het aantal deelnemers (-12,8%). Dit is gemiddeld toch nog 1,3 zorgactiviteit per trefpunt.

Globaal gezien is er een dalende tendens van het aantal activiteiten en deelwerkingen door de trefpunten georganiseerd van 26.960 (2014) naar 25.391 (2017), dit is een daling van 5,8%.

Wat de deelnemers betreft, is er een duik van 975.861 geregistreerde deelnemers in 2014 naar 859.760 (-12%) in 2017. Het inbrengen van het aantal deelnemers gebeurt echter slechts gedeeltelijk. Ontmoetingsactiviteiten blijven duidelijk de hoogste prioriteit voor de trefpunten, zowel het aantal activiteiten als het aantal deelnemers is bij dit soort activiteiten het hoogst.

1.5.3 REGIO'S

OKRA telt 18 regio's en 10 regio's functioneren in 4 samenwerkingsverbanden. Ze ondersteunen de trefpunten en bieden een aanvullend open programma aan.

1.5.3.1. Regionaal aanbod

De regio's bieden een **cultureel** programma waarop de trefpunten en leden kunnen intekenen. De regio is zelf een organisator of de regio stuurt door naar een extern aanbod met ledenvoordeel. In 2018 is er ten opzichte van 2014 een opvallende toename (+42,5%) in het aantal culturele producties. Vooral het aantal externe producties stijgt sterk (+89,2%). De producties in eigen beheer nemen licht af (-5,6%). Wat het aantal deelnemers betreft is er een stijging van 19.427 (2014) naar 24.275 (2018). Ook voor de externe culturele producties is er een stijging waarneembaar (+8,4%).

De regio's organiseren **academies**. Voor een gedetailleerd overzicht van de evolutie van de activiteiten en de deelnemers: zie www.okra.be. Het totaal aantal deelnemers ligt rond de 35.000, dit is 9.000 minder tegenover 2004. Over de periode van 15 jaar is er een daling van 771 naar 559 initiatieven (-27,5%). In 2018 zijn er meer voordrachten (356), filmfora (73) en culturele uitstappen (59) dan in 2014 (respectievelijk 307, 52 en 42). Daarentegen is er een terugval te merken wat betreft de culturele reizen. Vooral de eenmalige voordrachten (+16,8%), cursussen digitale vaardigheden (+75,5%), filmfora (+19,2%) en culturele daguitstappen en bezoeken (+10,9%) hebben meer deelnemers ten opzichte van 2014. De voordrachtreeksen, taalcursussen, muzische vorming en culturele reizen daarentegen kennen een terugval.

Het regionaal **sportaanbod** staat open voor trefpunten en leden, maar ook niet-leden kunnen participeren. Hier is opnieuw een sterke stijging tot 257 initiatieven in 2018. Ook het aantal deelnemers (19.678) is toegenomen tegenover 2014 maar sterk gedaald tegenover 2004 (27.187).

In 2018 zijn er 20 regionale initiatieven rond **zingeving** met een totaal aantal van 3.900 deelnemers. Er werden in 2018 ook 12 regionale **bedevaarten** ingericht met 4.077 deelnemers.

De regio's organiseerden in 2018 4 open **zorgactiviteiten** met in totaal 1.859 participanten.

Sinds 2011 organiseert OKRA de meerdaagse **groepsreizen** via 7 erkende verkooppunten.

Het aantal reizigers daalt van 15.366 in 2004 naar 8.757 in 2018. Deze daling situeert zich zowel in de binnenlandse als de buitenlandse bestemmingen. Het aantal bestemmingen zakt van 359 in 2014 naar 236 in 2018. De buitenlandse bestemmingen dalen het sterkst. Het aantal reisbegeleiders kent een dalende trend en is in 2018 gehalveerd ten opzichte van 2004. Het is duidelijk dat OKRA grondig moet nadenken over het toekomstig reisbeleid. Dit is zeker een belangrijk onderdeel van het OMAR-plan.

In 2016 bleek na een opvraging bij de regio's de belangrijkste prioriteit te liggen bij **jonge 55-plussers**. Het aantal initiatieven kent sindsdien jaarlijks een toename (in 2018 31, een verdubbeling ten opzichte van het jaar voordien). Het aantal deelnemers is ten opzichte van 2017 echter gedaald van 1.658 naar 708.

Ook de **gekleurde samenleving** bleek in 2018 een prioriteit te zijn voor enkele regio's. Het aantal initiatieven schommelt rond de 10, maar het aantal deelnemers kent in 2018 een sterke toename ten opzichte van de jaren voordien. Vooral de regio Brussel scoort hier hoog.

1.5.3.2. ONDERSTEUNING EN BEGELEIDING VAN TREFPUNTEN

De individuele trefpuntbegeleiding in OKRA gebeurt via 30 educatieve medewerkers. Er werken ook beleidsvrijwilligers mee aan trefpuntondersteuning. Trefpuntondersteuning gebeurt op een bestuursvergadering, op een planningsvergadering, op een activiteit van het trefpunt of via een apart overleg met een vrijwilliger.

In 2017 daalde het aantal contacten met trefpunten tot 884 interventies in 593 trefpunten. Ten opzichte van 2014 is dat een enorme vermindering van 60,2% in aantal contacten en een grote daling van 52,6% in het aantal trefpunten. Omwille van de voorbereiding van de trefpuntverkiezingen was 2014 een uitzonderlijk jaar. Voor de individuele begeleiding blijft enkel het aantal contacten en trefpunten met betrekking tot planningsbijeenkomsten ongeveer stabiel.

De begeleidingscontacten met trefpunten in een noodsituatie worden ook geregistreerd: het aantal trefpunten in een noodsituatie is in 2018 ten opzichte van 2014 beduidend afgenomen (-43%). Het aantal contacten in 2018 is op moment van publicatie nog niet gekend. De ervaring leert dat dit aantal sterk toeneemt in een periode van bestuurswisseling zoals in 2014.

Omwille van het beperkt aantal educatieve krachten en de efficiëntie gebeurt de trefpuntbegeleiding in OKRA vaak op collectieve basis via regelmatige bijeenkomsten van vrijwilligers begeleid door de educatieve beroepskracht(en). De belangrijkste zijn de startdagen en de gewestelijke overlegfora. Alle 18 regio's organiseren startdagen voor hun bestuursleden. Hierop zijn in 2017 761 trefpunten aanwezig (69,7%), in 2014 waren dit er 879 (78%). Sommige regio's organiseren meerdere startdagen, per gewest. OKRA telt 156 gewesten in 2014, dit vermindert naar 147 in 2017. Vrijwilligers participeren sterk aan startdagen en aan gewestelijk overleg en dit blijft constant. Een sterk punt!

De regionale kadervorming voor vrijwilligers is in OKRA sterk uitgebouwd en heel divers: taakgericht voor teamleden en taakverantwoordelijken, thematische vorming rond deelwerkingen zoals sport, zorg, praktische opleiding voor lesgevers of reisbegeleiders, informatieve cursussen voor verantwoordelijken voor belangenbehartiging enzovoort. Het aantal kadervormingen daalt in 2017 naar 403 initiatieven. Het aantal deelnemers (10.792) daarentegen neemt licht toe ten opzichte van 2014 (+3,7%). Dit is zeker een positief punt voor OKRA.

1.5.3.3. REGIONALE WERKGROEPEN

Voor heel wat regionale interessevelden schakelen de regio's vrijwilligers in via regionale werkgroepen: reizen, sport, creativiteitswerking, communicatie, zorg, zingeving, academie, bedevaarten enzovoort. Ten opzichte van 2014 neemt het aantal werkgroepen in 2017 toe met 11,4%. Tussen 2014 en 2017 neemt het aantal deelnemende vrijwilligers af met 9,1%.

1.6

SWOT-ANALYSE EN ZELFEVALUATIE

DEZE ZELFANALYSE KOMT TOT STAND DOOR DE COMBINATIE VAN DE INTERNE ANALYSE, BEVRAGING VAN INTERNE EN EXTERNE STAKEHOLDERS, OMGEVINGS-ANALYSE EN EVALUATIE. DEZE OEFENING IS EEN INSPIRATIEBRON VOOR DE UITDAGINGEN WAAR OKRA VOOR STAAT.

1.6.1 OKRA ALS ORGANISATIE

- **Sterktes:** OKRA is een sterk georganiseerde en gestructureerde beweging met een duidelijke missie en visie. OKRA werkt democratisch en functioneert in een wijdvertakt netwerk. OKRA is een degelijke werkgever en beschikt over een sterk HR-beleid. OKRA is financieel gezond en heeft een toekomstgericht financieel beleid.
- **Zwaktes:** OKRA daalt in leden en trefpunten. De beslissingsstructuur is log en werkt soms te democratisch. OKRA zit ingebed in een ideologische zuil. OKRA is nog teveel een traditionele vereniging en moet dus meer vernieuwend werken.
- **Kansen:** de behoefte aan een sterk middenveld groeit en de doelgroep is maatschappelijk erg relevant. Ook is er de behoefte aan sociaal contact en sociaal-culturele activiteiten.
- **Bedreigingen:** het traditionele en verzuilde middenveld krijgt concurrentie van nieuwe burgerinitiatieven. Het klassieke verenigingsleven ligt minder in de markt.

1.6.2 TREFPUNTEN EN GROEPEN

- **Sterktes:** OKRA is lokaal sterk aanwezig met 1 060 trefpunten verspreid over Vlaanderen en Brussel. De meerderheid van de trefpunten functioneert goed tot zeer goed en levert een omvangrijk en divers aanbod. OKRA heeft een traditie in het begeleiden van trefpunten.
- **Zwaktes:** het aantal trefpunten daalt en een derde verstilt of krijgt het moeilijk. Hun aanbod is beperkt en vaak zijn ze gesloten. Trefpunten moeten meer brugbouwers zijn en buurtgericht (samen)werken. Het imago van trefpunten is soms oubollig en vormt een hinderpaal. Er gaat te weinig professionele aandacht naar de begeleiding van groepen.
- **Kansen:** de behoefte aan groepsvorming bij 55-plussers blijft. Experimenten met thematische groepen in steden spreken aan. Door meer samen te werken kunnen trefpunten hun toekomst beveiligen.

- **Bedreigingen:** het traditioneel verenigen via afdelingen staat onder druk. Er is een groeiend aanbod voor de 55-plussers vanuit andere sectoren.

1.6.3 AANBOD VAN DE TREFPUNTEN

- **Sterktes:** het aanbod blijft heel omvangrijk, divers en laagdrempelig. De regelmatige werkingen zoals clubs hebben succes. OKRA is de kampioen in de vrijetijdsbesteding van senioren. Het aantal deelnemers blijft ook hoog. Sommige trefpunten trekken veel mensen aan wegens hun sterk aanbod. Trefpunten bieden ontmoetingskansen en zijn een alternatief tegen vereenzaming.
- **Zwaktes:** er is een daling van het aantal activiteiten en het aantal deelnemers. Er zijn trefpunten met een erg beperkt en traditioneel aanbod. Soms is er te weinig innovatie naar vorm en inhoud.
- **Kansen:** de jonge 55-plussers zijn op zoek naar een kwaliteitsvol aanbod. Cultuur, educatie, sport en reizen liggen goed in de markt. Er zijn meer mogelijkheden om samen te werken met gespecialiseerde organisaties: OKRA heeft het publiek, zij hebben het aanbod. De behoefte aan nabije ontmoetingsplaatsen blijft, zeker bij de oudsten. Er is een maatschappelijke kentering voelbaar van 'ik' naar 'wij', die het verenigingsleven ten goede komt.
- **Bedreigingen:** een groeiend aantal commerciële en niet-commerciële concurrenten die zich met een aanbod richten op jonge 55-plussers.

1.6.4 LEDEN

- **Sterktes:** OKRA is een grote vereniging met 160.000 leden en beschikt dus over een groot draagvlak. Ieder jaar werft OKRA circa 8% nieuwe leden. De ledenvoorden nemen toe en het lidgeld is geen financiële drempel.
- **Zwaktes:** het aantal leden daalt jaar na jaar door afhakers en overliddens. De instroom van jonge 55-plussers is te laag en de ledengroep veroudert. Trouwe leden leggen het af tegen kortstondig lidmaatschap. Er zijn te weinig poorten om lid te worden van OKRA. Het aanbod staat te weinig open voor deelnemers die geen lid zijn.
- **Kansen:** de potentiële groep groeit aan en wordt meer divers. De marketingsbenadering van ouderen toont

dat er succesvolle alternatieven bestaan.

- **Bedreigingen:** het begrip lidmaatschap staat onder druk in het verenigingsleven. Er is de evolutie van leden naar deelnemers en klanten. De concurrentie neemt toe. Een dalend aantal leden is nefast voor de financiële gezondheid van OKRA.

1.6.5 VRIJWILLIGERS

- **Sterktes:** OKRA telt 15.000 gemotiveerde en trouwe vrijwilligers. De organisatiecultuur is warm en vriendschappelijk. Het vrijwilligersbeleid gericht op talent en teamwork is een sterkte. Het nieuwe bestuursmodel spreekt jonge vrijwilligers aan. De vrijwilligers kunnen rekenen op geëngageerde professionele begeleiders.
- **Zwaktes:** de vrijwilligersgroep veroudert en het vervangen van kartrekkers loopt niet vlot. Sommige trefpunten blijven hangen in het traditionele bestuursmodel. De oude vergadercultuur stoot nieuwe medewerkers af. De samenwerking tussen jongere en oudere vrijwilligers lukt niet steeds.
- **Kansen:** er is een groot potentieel aan meer deskundige vrijwilligers beschikbaar en veel 55-plussers willen zich nog engageren.
- **Bedreigingen:** jonge 55-plussers zijn gegeerd als vrijwilliger en het imago van trefpunten speelt hier in het nadeel. Kan OKRA zich voldoende aanpassen aan de nieuwe vrijwilligers? De juridisch complexe spelregels schrikken vrijwilligers af. De stijgende pensioenleeftijd en nieuwe systemen van bijverdienen bedreigen het vrijwilligerswerk.

1.6.6 SPORT EN BEWEGINGSACTIVITEITEN

- **Sterktes:** de OKRA-sportfederatie is succesvol met 48.000 leden, 900 aangesloten trefpunten en meer dan 2.600 clubs. De deelname aan lokale en regionale sportactiviteiten ligt hoog. Het sportaanbod is divers en laagdrempelig.
- **Zwaktes:** niet alle trefpunten hebben een sportwerking en de samenwerking rond sport ligt niet gemakkelijk. Jonge 55-plussers komen niet altijd aan hun trekken. Het aanbod is soms te traditioneel of te laagdrempelig.
- **Kansen:** lichaamsbeweging en gezondheid scoren goed bij de jonge 55-plussers. Er komen ook meer vrijwilligers met deskundigheid of ervaring in sport. De sportfederatie heeft groeimarge. Er zijn zeker mogelijkheden op het vlak van samenwerking.

- **Bedreigingen:** de concurrentie is groot vanuit de sport- en de commerciële wereld. Jonge 55-plussers kiezen vaak voor individuele deelname via gespecialiseerde sportorganisaties.

1.6.7 LEREN EN ACADEMIE

- **Sterktes:** het eigen aanbod van leerrijke trefpuntactiviteiten en het aantal deelnemers ligt hoog. In de academie bieden 45 filialen een erg groot en divers aanbod met veel enthousiaste deelnemers. De academie is grotendeels in handen van deskundige vrijwilligers en bereikt meerwaardezoekers, zowel leden als niet-leden. Bepaalde trefpunten spelen in op het aanbod van de academies.
- **Zwaktes:** globaal gezien daalt het aantal leerrijke activiteiten en deelnemers, ook in de academies. Voor de jonge 55-plussers is er behoefte aan vernieuwing van inhoud en methode. De vrijwilligers die de academies organiseren verouderen, de opvolging verloopt moeilijk. Veel trefpunten hebben de academie nog niet ontdekt.
- **Kansen:** de behoefte aan educatieve programma's neemt toe bij de jongere generatie. Het groeiend potentieel aan deskundige vrijwilligers is zeker een kans. Thematische groepen experimenteren succesvol met een educatief aanbod. Samenwerken met gespecialiseerde organisaties biedt kansen.
- **Bedreigingen:** er is ook op dit terrein groeiende concurrentie vanuit de commerciële en educatieve sector. Jonge 55-plussers participeren vaker individueel.

1.6.8 CULTUUR

- **Sterktes:** het aanbod van trefpunten aan culturele activiteiten en het aantal deelnemers ligt hoog. De academies bieden een degelijk cultureel aanbod dat wordt bijgewoond door veel enthousiaste deelnemers. Ook de regio's hebben een sterk aanbod en trekken veel deelnemers aan. De creatieve werking blijft in veel trefpunten een toppeur.
- **Zwaktes:** globaal gezien daalt het aantal culturele activiteiten en deelnemers, ook in de academies en de regio's. Het aanbod is vaak erg gericht op cultuurconsumptie. Meerwaardezoekers vinden het aanbod te laagdrempelig. De creatieve werking blijft vaak te traditioneel. Het interculturele komt te weinig aan bod.

- **Kansen:** de interesse voor culturele programma's en creatief bezig zijn neemt toe bij de jongere generatie. Experimenten met thematische groepen rond cultuur slaan aan. Veel culturele organisaties staan open voor samenwerking met OKRA.
- **Bedreigingen:** jonge 55-plussers kiezen op individuele basis voor het aanbod van commerciële en culturele organisaties.

1.6.9 REIZEN

- **Sterktes:** OKRA biedt een gevarieerd aanbod van groepsreizen op maat van de senioren. Een deel van de reizigers is erg trouw. Geëngageerde en deskundige reisbegeleiders geven een meerwaarde.
- **Zwaktes:** het aantal reizen en deelnemers daalt sterk waardoor de reizen financieel achteruit gaan. De aanpak is nog steeds te versnipperd en te weinig professioneel.
- **Kansen:** de komende generatie is erg reislustig. Er komen ook meer potentiële vrijwilligers met deskundigheid en ervaring. Er is voor OKRA zeker een niche in de reissector. De reissector staat open voor samenwerkingsverbanden.
- **Bedreigingen:** jonge 55-plussers plannen individueel hun reizen via het internet. Commerciële reisorganisaties zorgen voor een moordende concurrentie. De toenemende regulering maakt het organiseren van reizen alsmat maar moeilijker.

1.6.10 BELANGENBEHARTIGING

- **Sterktes:** OKRA wordt gezien als de belangenbehartiger van gepensioneerden. OKRA beschikt over een sterke studiedienst en is gespecialiseerd in thema's zoals pensioenen en zorg. Belangenbehartiging gebeurt ook door trefpunten en in gemeentes. OKRA komt regelmatig in de media met standpunten en acties. De vrijwilligers zijn deskundig en geëngageerd. OKRA werkt samen in een sterk netwerk. OKRA heeft een maatschappelijke impact die groter is dan haar ledenaantal.
- **Zwaktes:** de lokale belangenbehartiging stagneert en heeft nood aan vernieuwing. OKRA moet nog sterker communiceren als belangenbehartiger. De actiemiddelen zijn vaak te traditioneel. OKRA moet meer een sociale beweging worden. Sommige actuele thema's zoals het klimaat komen te weinig aan bod. Ook eenzaam-

heid en armoede zijn actuele thema's waar nog sterker kan op ingespeeld worden.

- **Kansen:** belangenbehartiging blijft een relevante opdracht in de komende periode. Op het vlak van informeren en dienstverlening liggen er zeker nog kansen. Belangenbehartiging kan een instrument van ledenwerving worden. Het potentieel aan sterke en deskundige vrijwilligers neemt toe.
- **Bedreigingen:** het middenveld krijgt het moeilijk. De verzuiling is daarbij geen voordeel.

1.6.11 ZORG

- **Sterktes:** veel trefpunten besteden aandacht aan leden in een zorgsituatie via bezoeken en dienstverlening. Trefpunten zijn aanwezig in woonzorgcentra. De erkende organisatie OKRA-Zorgrecht biedt informatie en ondersteuning aan gebruikers en mantelzorgers.
- **Zwaktes:** de vrijwilligers verouderen en de lokale zorgwerking blijft traditioneel. Niet alle regio's besteden aandacht aan de zorgwerking. Er is geen eenduidigheid over de toekomstige aanpak van de zorgwerking.
- **Kansen:** er komt meer vraag naar zorgwerking omwille van de vergrijzing: een derde van de leden zijn 80-plussers. De vermaatschappelijking van de zorg biedt kansen aan OKRA. De zorgsector en het beleid sturen aan op samenwerking.
- **Bedreigingen:** de officiële structuren en de vermaatschappelijking van de zorg kunnen verstikkend werken voor de vrijwilligers.

1.6.12 ZINGEVING

- **Sterktes:** het aanbod van trefpunten trekt nog steeds deelnemers aan. Het werkmateriaal dat OKRA aanbiedt speelt in op een vraag. OKRA komt naar buiten met bruikbaar materiaal rond ethische thema's.
- **Zwaktes:** de werking rond zingeving blijft in veel trefpunten traditioneel. De veroudering van de vrijwilligers zorgt voor onvoldoende vernieuwing. Globaal gezien is er een daling van activiteiten en deelnemers. De klassieke bedevaarten gaan sterk achteruit wat deelname betreft.
- **Kansen:** veel jonge 55-plussers hebben interesse voor zingeving en spiritualiteit in een eigentijds kleedje. Het thema van zin geven aan het leven als oudere is in. De ethische thema's met betrekking tot deze levensfase blijven erg actueel.

- **Bedreigingen:** de puur godsdienstige benadering gaat achteruit bij de doelgroep. De christelijke grondslag van OKRA kan voor sommigen een hoge drempel worden.

1.6.13 COMMUNICATIE

- **Sterktes:** OKRA heeft veel geïnvesteerd in haar communicatie en dit levert vruchten op. De eigen publicaties waaronder het OKRA-magazine scoren erg goed. OKRA heeft een eigen huisstijl die herkenbaar is. Inzake digitale communicatie staat OKRA ver: de website is daar een voorbeeld van. OKRA heeft ook de persoonlijke communicatie met haar leden behouden.
- **Zwaktes:** er zijn positieve stappen gezet in de communicatie met de vrijwilligers maar het kan zeker beter. Het intranet werd weinig gebruikt en er is nog geen alternatief. De trefpunten hebben vaak nog een hele weg af te leggen, zeker op het digitale vlak. Dit is nefast voor het imago. Ook op vlak van digitale en sociale media kan OKRA nog een groeitraject afleggen.
- **Kansen:** de aankomende generaties zullen de digitale communicatie meer toepassen en er is een generatie van vrijwilligers die mee is.
- **Bedreigingen:** een aantal concurrenten werken beter of sneller met de (digitale) communicatie. De communicatie heeft ook een prijskaartje, zeker als je kiest voor dubbele communicatie (gedrukt en digitaal).

1.6.14 IMAGO

- **Sterktes:** de naambekendheid is zeker verhoogd bij de publieke opinie. De media en de politiek kennen OKRA. Voor velen heeft OKRA het imago van deskundig en betrouwbaar. OKRA heeft een warm imago en kan rekenen op veel sympathie.
- **Zwaktes:** ondanks de verbetering blijft OKRA kampen met een imagoprobleem waardoor de jonge 55-plussers wegblijven. OKRA komt te weinig en te laat in de media met een actueel standpunt. Velen kennen de belangenbehartiging van OKRA niet. OKRA strijdt te weinig voor een positieve beeldvorming van ouderen en tegen leeftijdsdiscriminatie. OKRA moet meer bezig zijn met het intergenerationele en niet uitsluitend met de eigen doelgroep.
- **Kansen:** de nieuwe sociale media kunnen ingezet worden voor het imago van OKRA.

- **Bedreigingen:** problemen met het imago houden jonge 55-plussers weg van wat op lange termijn een groot gevaar inhoudt voor de toekomst van OKRA. Stereotype beeldvorming in de maatschappij over ouderen (ofwel extreem hip ofwel extreem zorgbehoevend) sluit niet aan bij het ledenprofiel van OKRA.

1.6.15 UITDAGINGEN VOOR OKRA

De globale evaluatie is positief: OKRA blijft een grote en sterke organisatie, de marktleider in het sociaal-cultureel veld voor senioren. De evaluaties geven ook aan dat er belangrijke werkpunten en kopzorgen zijn. Gelukkig biedt de toekomst nog heel wat kansen. De denktank besloot de evaluatie met het formuleren van belangrijke uitdagingen.

- De afname van leden en deelnemers. Hoe kan OKRA haar leden behouden en meer nieuwe en jonge leden aanspreken? Kan OKRA een grote ledenbeweging blijven?
- De evolutie in het aantal trefpunten en hun aanbod daagt OKRA uit. Hoe kan OKRA dit netwerk behouden en versterken? Welke gevolgen heeft dit voor de begeleiding?
- De kwetsbare punten in het vrijwilligerswerk vragen oplossingen. Hoe kan OKRA meer jonge trekkers en medewerkers aanspreken en inzetten?
- Het werken met en voor drie generaties ouderen: kan OKRA voldoende vernieuwen zonder de traditie te verliezen?
- De ouderenzorg evolueert snel en drastisch. Hoe kan OKRA hierop inspelen?
- De evolutie van de reiswerking plaatst OKRA voor belangrijke keuzes.
- Op het vlak van religie en ethiek wordt OKRA geconfronteerd met een generatie ouderen met een eigen kijk.
- Voor sport en beweging heeft OKRA een sterke positie maar kan ze behouden blijven in de toekomst?
- OKRA is de koploper in de belangenbehartiging van de ouderen. Kan deze positie behouden blijven nu het middenveld onder druk staat?
- Voor OKRA vormen de kwetsbare ouderen een belangrijk uitdaging.
- In de superdiverse en gekleurde samenleving heeft OKRA een moedige visie maar kan OKRA ze ook omzetten in haar werking?

1.7

VAN STRATEGISCHE UITDAGINGEN NAAR STRATEGISCHE DOELEN

OP BASIS VAN DE OMGEVINGSANALYSE EN DE INTERNE EVALUATIE WERD NAGEDACHT OVER DE UITDAGINGEN VOOR OKRA IN HET KOMEND DECCENNIUM. DE DENK-TANK ZOCHT EEN ANTWOORD OP DE VRAAG: 'WAAROM ZOU EEN SOCIAAL CULTURELE ORGANISATIE ALS OKRA NOG NODIG ZIJN?' EN 'HEEFT OKRA NOG EEN EIGEN BESTAANSREDE, EEN EIGEN VERHAAL?' OOK IN HET KADER VAN HET OMAR-PLAN WERD DE WAAROM-VRAAG GESTELD. DEZE DENKOEFFENING MONDDE UIT IN 5 RELEVANTE BESTAANSREDENEN VOOR OKRA.

1.7.1 55-PLUSSERS OP ZOEK NAAR EEN BETEKENISVOLLE LEVENSFASE

De toenemende vergrijzing en verzilvering doet OKRA nadenken over de betekenis van deze levensfase. OKRA opteert voor een positieve benadering in tegenstelling tot een visie gekenmerkt door fysieke en geestelijke achteruitgang, behoefte aan zorg, verlies aan mogelijkheden en relaties. Kortom een kost- en verliespost voor persoon en samenleving. Anders dan dit deficitmodel voorstelt ervaren de meeste 55-plussers deze levensfase als volwaardig en betekenisvol, vol leven met tal van kansen en mogelijkheden. Dankzij de gezondheidszorg blijven ouderen langer leven in een vrij goede conditie. Hoewel stoppen met werken vaak gepaard gaat met verlies van inkomen, status, relaties enz. is het voor velen een nieuwe start. De 55-plussers willen genieten, vrijheid beleven, nieuwe dingen ontdekken, talenten ontwikkelen, nieuwe vrienden maken, kortom zich gelukkig voelen. Velen onder hen willen zich daarnaast ook nog inzetten voor doelen waar ze zelf voor kiezen: de kleinkinderen, de familie, het vrijwilligerswerk, het verenigingsleven, de politiek enz. 55-plussers hebben vaak een rijke levenservaring die ze willen verzilveren door zich positief en actief in te zetten. Dit is een geweldige opportuniteit voor OKRA die een beweging wil zijn voor en door oudere volwassenen.

Geleid door het motief 'een gezonde geest in een gezond lichaam' verschijnt er voor het eerst een generatie die heel bewust nadenkt over de invulling van deze toegevoegde levensjaren. Een belangrijk deel van de 55-plus-

sers opteert voor activiteiten in groepsverband omdat ze ervaren dat het samen beleven een toegevoegde waarde oplevert in het persoonlijk contact met anderen. Voor het welzijn van de ouderen is het belangrijk dat ze zich blijven ontplooiën en ontwikkelen, dat ze nieuwsgierig blijven en levenslang willen bijleren. Maar ook dat ze verantwoordigd worden wanneer ze merken dat het de verkeerde kant uit gaat met de samenleving. Deze benadering van vergrijzing schept kansen voor een ouderenorganisatie.

Actief ouder worden (active ageing) is volgens de WHO een sterk recept voor de positieve aanpak van de vergrijzing. Actief ouder worden houdt in dat iedere 55-plusser zo lang als mogelijk de regie over het eigen leven in handen houdt en binnen zijn/haar levensomstandigheden gebruik maakt van eigen competenties om ouder te worden op een manier die het sociaal, mentaal en fysiek welzijn en de volwaardige participatie aan de samenleving bevordert. Active ageing richt zich dus zowel op de kwetsbaardere als de actieve en vitale 55-plussers. Zo wordt het momenteel ook vaak toegepast in instellingen voor ouderenzorg. OKRA kiest zeer overtuigd voor active ageing.

De ouderenpopulatie wordt gekenmerkt door een grote diversiteit: mannen en vrouwen, van jonggepensioneerd tot hoogbejaard, gezond en zorgbehoevend, met erg verschillende achtergronden en interesses. Kortom: dé gepensioneerde bestaat niet. Deze diversiteit is voor OKRA een rijkdom die zich vertaalt in een veelheid aan antwoorden en mogelijkheden. Er zijn uiteraard thema's die verbonden zijn met deze levensfase zoals het legnest, de kleinkinderen, de zorg voor de ouders, de balans van het leven, het nakende einde...

OKRA is reeds lang gespecialiseerd in het aanbieden van een brede waaier aan sociaal-culturele activiteiten. Het doelpubliek wordt meer divers en die evolutie vraagt dat OKRA nieuwe inhouden aanbiedt en aangepaste werkvormen hanteert. Het rijke aanbod aan sociaal-culturele activiteiten vanuit de trefpunten en de regio's wordt door een breed publiek gewaardeerd. OKRA wil meer zijn dan een sociaal-culturele supermarkt waar de oudere consument alles kan kopen. Het aanbod moet divers en laagdrempelig zijn zodat niemand uitgesloten wordt.

OKRA ervaart dat het verenigen van 55-plussers rond sociaal-culturele initiatieven en de inzet van vrijwilligers om dit waar te maken leidt tot meer gelukkige mensen die hier zingeving vinden. Dit draagt als dusdanig bij tot een positieve benadering van vergrijzing en vervult een maatschappelijk belangrijke functie.

Eerste strategische doelstelling: OKRA realiseert vanuit een positieve benadering van de vergrijzing de idee van active ageing door 55-plussers voluit kansen te bieden om actief mee te werken en deel te nemen aan een divers sociaal-cultureel aanbod dat leuk en betekenisvol is. Hierdoor wil OKRA het stereotype denken over ouder worden doorbreken.

1.7.2 HET SOCIAAL WEEFSEL VERSTERKEN

Uit de omgevingsanalyse blijkt dat het sociale weefsel sterk afbrokkelt. De huidige tendens tot **individualisering** zet zich verder: de ik-wij-balans geraakt verder uit evenwicht. Individualisering heeft voordelen zoals een grotere keuzevrijheid maar ook risico's zoals de groeiende kans tot vereenzaming waar ook de oudste of meest kwetsbaren dreigen in terecht te komen. Zij hebben nood aan een levenslang netwerk dichtbij hen, een warme omgeving waar ze zich veilig voelen.

De samenleving in het algemeen en de ouderen in het bijzonder hebben meer dan ooit nood aan **verbondenheid**. In deze levensperiode is het economische minder belangrijk dan het relationele: er zijn voor elkaar en voor andere generaties is het handelsmerk van deze levensfase. **Sociale contacten** (van mens tot mens, face to face) blijken nodig te zijn voor het welbevinden van ouderen. Active ageing is maar mogelijk als er een relatienetwerk is: het is ook een verhaal van samen ouder worden.

Vitaliteit is een sleutel naar zinvol ouder worden en sociale contacten zijn er een wezenlijke voorwaarde voor. De toenemende contacten via de nieuwe sociale media hebben zeker hun waarde maar kunnen de persoonlijke, intermenselijke contacten niet vervangen. Er is dus nood aan een gemeenschap dichtbij waar mensen er zijn voor elkaar, waar ontmoeting centraal staat en vereenzaming en sociaal isolement geen kans krijgt. OKRA wil zo een plaats zijn.

Als sociaal-culturele organisatie kiest OKRA voor een welzijnsgerichte benadering van het begrip zorg: het gaat

hier niet over het verlenen van verzorgende taken, maar krijgt de invulling van zorgzaam met elkaar omgaan. Dit moet een basishouding zijn van iedereen die actief is binnen OKRA en dit principe beperkt zich niet tot enkele zorgactiviteiten of een bepaalde doelgroep die zorg nodig heeft. Er zijn voor elkaar wijst op een evenwaardige relatie, waarin geveer en ontvanger inwisselbaar zijn afhankelijk van de context. Door mensen samen te brengen en te verbinden vormt OKRA een netwerk waar je als 55-plusser op kan bouwen, de **tweede mantel**. Vrijwilligers en leden samen vormen die tweede mantel voor elkaar, door het onderlinge, vaak informele, netwerk dat OKRA is. De eerste mantel bestaat uiteraard uit familieleden en vrienden die dagelijks voor elkaar zorgen. Daarbij aansluitend vormt OKRA een tweede mantel: in meer dan 1 060 buurten in Vlaanderen brengt OKRA mensen samen. OKRA kiest er bewust voor om dichtbij de doelgroep te blijven en in die zin is het een buurtgerichte organisatie. Wat mensen nog wel kunnen is de basis met als doel de sociaal-maatschappelijke participatie van ouderen in de buurt en de bredere samenleving te verhogen.

Deze aandacht voor 'er zijn voor elkaar', 'zorg dragen voor elkaar' is net in deze levensfase bijzonder belangrijk en daarom gaat OKRA voor nabije en veilige groepen waar lotgenoten samen komen in een warme omgeving. Heel wat senioren kiezen er bewust voor om in een nieuwe omgeving te gaan wonen en via een sociaal netwerk kunnen zij zich snel thuis voelen in hun nieuwe biotoop. Ook dit behoort tot de kern van het sociaal-cultureel werk en de gemeenschapsvorming in het bijzonder. OKRA wil aanwezig zijn op plaatsen waar 55-plussers wonen, leven en zorg dragen, kortom, actief zijn. Zo bekom je een fijnmazig netwerk gedragen door 55-plussers die een vrijwillig engagement opnemen om te zorgen voor elkaar.

OKRA heeft een rijke traditie en een massa ervaring op het vlak van groepsvorming. Nog steeds beschikt de beweging over een groot netwerk van 1 060 buurtgerichte trefpunten. Toch krijgen meer groepen het moeilijk. OKRA wil hen ondersteuning op maat aanbieden. Bovendien wil OKRA innovatief inspelen op de groeiende vraag van nieuwe vormen van sociaal-culturele groepen. Het netwerk van buurtgerichte groepen wordt volledig gedragen door vrijwilligers. Zij verwachten informatie, vorming en waardering, kortom, coaching vanuit OKRA.

Tweede strategische doelstelling: OKRA versterkt het sociaal weefsel door een tweede mantel aan te bieden: het fijnmazig netwerk van trefpunten en groepen dichtbij de 55-plussers zal versterkt, vernieuwd en uitgebreid worden. Nieuwe thematische groepsvormen verbreden het netwerk. OKRA zal sterk investeren in de systematische ondersteuning van de trefpunten en groepen. Voor de vrijwilligers die de trefpunten en groepen dragen, werkt OKRA een waarderend en coachend systeem uit.

1.7.3 TEGEN POLARISERING: OKRA SLAAT BRUGGEN

De superdiverse samenleving zet zich snel en onomkeerbaar door. Enerzijds is er de tendens om het anders zijn te accepteren en te respecteren. Anderzijds geeft het anders zijn aanleiding tot negatieve reacties zoals racisme en uitsluiting. Het wij-zij-denken (polarisatie) neemt wereldwijd sterk toe evenals het aanduiden van zondebokken. De recente verkiezingen in Vlaanderen illustreren deze trend. Velen hebben het blijkbaar moeilijk met de superdiverse en gekleurde samenleving. Zoals eerder vermeld wordt ook de groep van de 55-plussers meer divers. Vanuit haar missie en waarden wil OKRA bruggen slaan naar alle 55-plussers.

OKRA legt reeds lang verbindingen met kwetsbare groepen: vereenzaamde ouderen, alleenstaanden, ouderen in armoede, in een zorgsituatie enz. OKRA kiest ervoor om alle ouderen - dus ook de kwetsbaren - een plaats te geven in de samenleving. De tweede mantel is uiteraard zeer relevant voor wie als oudere kwetsbaar geworden is.

Een bijzonder kenmerk is de verdere verkleuring van de samenleving met de mensen met een migratie-achtergrond die hier reeds lang wonen en de nieuwkomers. Bij heel wat senioren resulteert dit in gevoelens van onzekerheid en onveiligheid. Het gebruik van stereotiepe denkbeelden gaat gepaard met negatieve vooroordelen. De verkleuring van de ouderenpopulatie zet zich door nu ook de tweede generatie migranten met pensioen gaat. Een deel van die ouderen behoort tot de groep van de kwetsbare ouderen.

Vanuit haar wortels, haar waarden en missie kiest OKRA in de benadering van de multiculturele samenleving niet voor de polarisatie maar zoekt naar alternatieven om het wij-zij-denken te doorbreken. OKRA gaat voor sociale inclusie: iedereen heeft recht op een volwaardige deelname aan de samenleving en niemand wordt uitge-

sloten. De samenleving evolueert in de richting van een gemeenschap van gemeenschappen waarbij het belangrijk is dat er wederzijds respect is en waarbij mensen bereid zijn om elkaar te leren kennen. OKRA wil bruggen bouwen en drempels wegnemen tussen mensen en gemeenschappen, ook binnen de eigen trefpunten en groepen. OKRA stelt reeds lang vast dat dit geen gemakkelijke keuze is en dat er tijd nodig is om wederzijdse kennismaking en respect te laten groeien.

Derde strategische doelstelling: OKRA kiest in de superdiverse samenleving voor inclusie en werkt actief mee aan alternatieven om het wij-zij-denken te doorbreken. Als open ouderenbeweging slaat OKRA bruggen naar (kwetsbare) mensen en groepen en komt op tegen uitsluiting. OKRA zal hieraan werken op de diverse niveaus van de vereniging.

1.7.4 OKRA BOUWT AAN EEN SOLIDAIRE SAMENLEVING MET WEERBARE OUDEREN

55-plussers kunnen slechts volwaardig genieten en participeren, dus actief ouder worden, indien ze een voldoende hoog inkomen hebben, over goede en betaalbare gezondheidsvoorzieningen beschikken, in een aangepaste woning kunnen leven enz.

Naast een meerderheid gezonde, actieve en weerbare 55-plussers toont de omgevingsanalyse dat er heel wat kwetsbare ouderen zijn. Het aantal scheidingen bij senioren neemt sterk toe en daarmee ook de eenpersoonsgezinnen. De komende decennia is er opnieuw een sterke toename van het aantal ouderen met dementie. De samenleving kent meer zorgbehoevenden, vereenzaamden en senioren die helaas kiezen voor zelfdoding. Voor een belangrijk deel van de ouderenpopulatie is een materieel en sociaal vangnet absoluut noodzakelijk om menswaardig en volwaardig te leven. Vaak staan kwetsbare ouderen en hun omgeving er alleen voor en ervaren ze de machteloosheid.

Vanuit een sterke betrokkenheid op kwetsbare ouderen en hun naaste omgeving biedt OKRA een dienstverlening voor al wie zorg nodig heeft of zorgt voor een familielid of vriend. Hieruit is de deelwerking OKRA-Zorgrecht ontstaan, een erkende vereniging voor mantelzorgers en bewoners van woonzorgcentra.

In het actuele debat over de toekomst van de sociale zekerheid (pensioenen, gezondheidszorg...) zorgt de toe-

nemende vergrijzing voor onrust. In het politieke discours worden neoliberale principes frequent gehanteerd: de burger wordt gewezen op zijn individuele verantwoordelijkheid. Het sociale vangnet staat onder druk. De toekomst van het sociaal systeem wordt in vraag gesteld wegens moeilijk betaalbaar. In dit debat wordt de rol van het maatschappelijk middenveld in grote mate gereduceerd.

In een samenleving die in grote mate gedreven wordt vanuit neoliberale principes overheerst het recht van de sterkste vaak ten koste van de zwakkeren. Dit principe culpabiliseert de enkeling die niet mee kan of buiten boord valt. Het leidt tot een duale samenleving waar de zwakkeren het gelag betalen.

De samenleving zet steeds meer in op de digitalisering met een kloof met de ouderen tot gevolg. Dit is nefast voor de ouderen zelf maar ook voor de efficiëntie van de dienstverleners. Cijfers tonen aan dat 55-plussers meer digitaal vaardig worden maar er blijft een groep waarvoor de drempel te hoog ligt. De laatste jaren heeft OKRA geholpen om deze kloof te verkleinen via kleinschalige vormingstrajecten en dit in samenwerking met verschillende partners. De kloof is echter niet volledig weggewerkt.

OKRA wil haar maatschappelijke rol waarmaken door enerzijds de rechten van de 55-plussers te verdedigen en door de 55-plussers sterker en weerbaarder te maken. OKRA maakt daarbij gebruik van de talenten, de expertise en de levenservaring van deze populatie. Het gaat hier om een belangrijk aspect van het sociaal-cultureel werk: vrijwilligers inspireren om zelf op te komen voor hun rechten en belangen. Het empoweren van mensen dus. Het gaat om het informeren van mensen, het sensibiliseren voor belangrijke thema's, 55-plussers assertiever maken tegenover diensten en voorzieningen, samen acties voeren voor meer respect voor de zwakke weggebruiker enz.

Meer dan ooit is er nood aan een sterk en assertief middenveld waarin ouderen zelf het voortouw nemen. Het is belangrijk dat ouderen zich betrokken voelen, dat ze kunnen mee nadenken over en bijdragen aan veranderingen, dat ze zich sterker voelen in hun wereld. Vanuit hun beleving worden ouderen het best betrokken in het zoeken naar oplossingen voor hun problemen.

De positieve bijdrage van ouderen aan de maatschappij gaat verder dan hun bijdrage aan de economische welvaart. Zij werken als vrijwilliger mee aan de opvang en opvoeding van de kleinkinderen, aan de zorg voor ouderen en zieken, aan zoveel organisaties met een

maatschappelijk doel.

OKRA staart zich niet blind op de behoeften of problemen van ouderen maar heeft ook oog voor maatschappelijke problemen die alle generaties aanbelangen. Bijvoorbeeld in de huidige discussie rond de klimaatopwarming nemen grootouders het voortouw om met hun kinderen en kleinkinderen te pleiten voor structurele oplossingen via een doortastend klimaatbeleid. Ze geven daarbij ook aan dat ze ook zelf hun gewoonten moeten aanpassen.

OKRA wil via haar sociaal-cultureel werk groepen en mensen sterker en weerbaarder maken (empoweren) en emanciperen. Daarom behoort belangenbehartiging tot de essentie van sociaal-cultureel werk. Zich goed voelen heeft ook te maken met je eigen leven in handen (mogen) nemen, zich gerespecteerd voelen, inspraak krijgen, autonomie mogen behouden, maatschappelijk participeren. Kortom: volwaardig burgerschap. Ouderen vragen om actief mee te werken aan de verbetering en/of verandering van de samenleving.

Vierde strategische doelstelling: OKRA zal vanuit het civiel perspectief haar rol in het maatschappelijk middenveld spelen als de belangenbehartiger van de 55-plussers. OKRA doet dit voor en door de 55-plussers: ze activeert de doelgroep om zich actief en kritisch te engageren voor een meer solidaire en duurzame samenleving. OKRA wil mensen en groepen sterker en weerbaarder maken in een samenleving die meer duaal wordt. OKRA wil in het maatschappelijk middenveld de stem van de ouderen laten weerklinken. Deze doelstelling is niet uitsluitend gericht op de ouderen, ze komt ook ten goede aan de andere generaties.

1.7.5 OKRA BESTRIJD AGEISME EN GAAT VOOR EEN LEEFTIJDVRIENDELIJKE SAMENLEVING

In de westerse samenleving is eeuwig jong het motto. Ondanks het feit dat heel veel 55-plussers positief in het leven staan en hun levensfase zinvol inkleuren blijft het deficit-denken over ouderen hardnekkig standhouden, zeker bij de andere generaties. Deficit denken stelt dat ouderen steeds minder kunnen en het moeilijk hebben om nieuwe dingen aan te leren. Ook bij politieke en beleidsverantwoordelijken wordt dit idee vaak gehanteerd en ook veel jonge 55-plussers pleiten schuldig omdat ze zich liever identificeren met de jongeren en zich afzetten tegen het ouder worden.

Het huidige stereotype denken over de ouderdom en de ouderen past niet bij de wijze waarop een groeiende groep senioren positief in het leven staan. Het staat haaks op de filosofie van active ageing. 55-plussers zijn meer bezig met hoe ze hun leven betekenisvol kunnen maken. Hardnekkige vooroordelen over ouderen blijven echter de toon zetten. Ouderen worden vaak gezien als een groep die enkel kosten meebrengt (de pensioenlast, de medische kosten, de ouderenzorg...) en hun maatschappelijke bijdrage wordt onvoldoende erkend en gewaardeerd.

De 55-plussers vertegenwoordigen een groot potentieel aan talent, ervaring en maatschappelijk kapitaal dat dreigt verloren te gaan. Allerlei vormen van leeftijdsdiscriminatie (ageïsme) doen zich voor in diverse sectoren van de samenleving. Ouderen krijgen niet altijd de kans om positief bij te dragen aan de samenleving bijvoorbeeld op de arbeidsmarkt of in het politiek bedrijf. Het rijke kapitaal van de 55-plussers (hun levenswijsheid, hun ervaring) wordt onvoldoende benut of wordt te weinig aangesproken. OKRA pleit voor de herwaardering van de grijze golf. In de geschiedenis en bij bepaalde culturen zijn er voorbeelden waar de ouderen een bijzondere plaats krijgen als de wijzen.

OKRA als ouderenbeweging ervaart de gevolgen van dit denken dagelijks: de generatie van de jonge 55-plussers staat weigerachtig om deel te nemen, om mee te werken als vrijwilliger of om aan te sluiten bij OKRA.

OKRA werkt actief aan een positief en realistisch beeld over de ouderen: deze levensfase moet erkend worden niet enkel als een verliespost maar als een meerwaarde voor de persoon en de samenleving. Een radicale omslag in het denken over ouderen en ouderdom is dus noodzakelijk. OKRA wil samen met de andere ouderenorganisaties het voortouw nemen in wat kan beschouwd worden als een emancipatiebeweging van de senioren.

Vijfde strategische doelstelling: OKRA wil de eenzijdige visie over ouder worden die in de samenleving te vaak gehanteerd wordt, veranderen zodat deze levensfase algemeen wordt erkend en gewaardeerd omwille van de grote bijdrage die 55-plussers leveren. OKRA bestrijdt daarbij alle vormen van leeftijdsdiscriminatie. Om deze doelstelling te bereiken rekent OKRA op de medewerking van de 55-plussers die daartoe versterkt worden (empowerment).



OUDEREN KRIJGEN NIET ALTIJD DE KANS OM POSITIEF BIJ TE DRAGEN AAN DE SAMENLEVING BIJVOORBEELD OP DE ARBEIDSMARKT OF IN HET POLITIEK BEDRIJF.

1.8

VAN STRATEGISCHE NAAR OPERATIONELE DOELEN

De concrete vertaling van de vijf strategische doelen naar de operationele doelen maken de ambities van OKRA voor de komende beleidsperiode duidelijk. Waar mogelijk zijn er concrete initiatieven, acties of trajecten vermeld. Vier kanttekeningen:

- De periode van het beleidsplan loopt tot 2025, dat betekent dat de operationele doelen zich gaandeweg concreter zullen uittekenen, net omdat OKRA ook al doende gemaakt wordt.
- Het OMAR-plan zal in december 2020 definitief bekrachtigd worden en zal een aantal strategische en operationele doelen nog beïnvloeden. Deze wijzigingen zullen in dit beleidsplan worden ingeschoven zodat ze er integraal deel van uitmaken.
- Acties die voortvloeien uit het zakelijk plan komen hier niet aan bod.
- OKRA voorziet een aantal speerpunten waarvoor extra middelen gevraagd worden: deze worden duidelijk voorgesteld.

Bij de doelstellingen staat een raming van de persoonsinzet en -kost vermeld. Deze kost is een gemiddelde berekening gebaseerd op de meerjarenbegroting voor een educatieve functie en voor een administratieve of ondersteunende functie. Ook de speerpunten waar extra subsidiëring voor gevraagd worden, baseren zich op deze gegevens. Andere organisatiekosten in rekening brengen is in de meeste gevallen nu nog niet mogelijk. Voor het zakelijk plan, zie deel 2.3.

1.8.1. ACTIEF OUDER WORDEN

Eerste strategische doelstelling: OKRA realiseert vanuit een positieve benadering van de vergrijzing de idee van active ageing door 55-plussers voluit kansen te bieden om actief mee te werken aan de organisatie en deel te nemen aan een divers sociaal-cultureel aanbod dat leuk en betekenisvol is. Hierdoor wil OKRA tevens het stereotype denken over ouder worden doorbreken.

Hiertoe zal OKRA werk maken van een divers sociaal-cultureel aanbod, voor elk wat wils. OKRA stimuleert daarbij de vrijwilligers om zelf op een creatieve wijze initiatieven uit te werken vanuit een bottum-up-reflex. De ambitie is om op dit terrein zowel naar inhoud als naar methode vernieuwing te stimuleren. Het divers aanbod van de regio's en de landelijke koepel vormen een menukaart waar trefpunten en groepen inspiratie

kunnen vinden rekening houdend met lokale behoeften en draagkracht. De klemtoon zal liggen op 'kiezen'. De werf sociaal-cultureel aanbod (OMAR-plan) levert een visie en concrete uitwerkingen die reeds voor een deel opgenomen werden in dit geheel. In 2021 horen de vrijwilligers uit de trefpunten het vervolg.

1.8.1.1. WERKEN ROND 9 THEMA'S OF INTERESSES

- De trefpunten worden aangemoedigd een divers pakket aan activiteiten aan te bieden inspelend op 9 interessevelden: ontmoeting, cultuur, leren, sport, zingeving, gezondheid, zorg, mens en maatschappij en reizen. Trefpunten en groepen zetten hun programma op de OKRA-website.
- Een jaarlijks keuzemenu van OKRA levert inspiratie om deze thema's te concretiseren.
- De interessegebieden vormen de basis van de website zodat geïnteresseerden kunnen grasduinen in een groot en divers aanbod.
- OKRA ondersteunt nieuwe thematische groepen die zich richten op een bepaald interessegebied en hiervoor zal een kader uitgewerkt worden.
- OKRA werkt ook met centrale thema's of trajecten rond belangrijke en actuele thema's die gedurende een periode de rode draad vormen in de werking.

1.8.1.2. LEVENSLANG LEREN

OKRA maakt haar visie op leren opgenomen in de missie en de functiemix concreet via initiatieven op de diverse niveaus.

- Trefpunten en groepen zorgen in hun jaarprogramma voor een divers aanbod rond leerrijke activiteiten.
- Regio's bieden een divers aanbod aan leerrijke initiatieven voor de meerwaardezoekers onder meer via de OKRA-academies.
- De landelijke koepel besteedt aandacht aan het thema in het *OKRA-magazine*.

Aantal educatieve beroepskrachten	3,5	Kostprijs: 296.346
Aantal ondersteunende beroepskrachten	1	Kostprijs: 71.615

1.8.1.3. CULTUUR BELEVEN

OKRA zal haar visie op cultuurbeleving opgenomen in de missie en de functiemix vertalen in concrete initiatieven op alle niveaus.

- Trefpunten en groepen bieden samen een divers en laagdrempelig cultureel aanbod aan.
- OKRA ondersteunt clubwerkingen rond actieve vormen van cultuurbeleving binnen trefpunten en thematische groepen. Ter inspiratie van de plaatselijke creatieve clubs wordt materiaal uitgewerkt gebaseerd op actuele trends.
- De regio's organiseren via de academies culturele initiatieven gericht op de meerwaardezoekers.
- De landelijke koepel informeert de leden over culturele evenementen via het *OKRA-magazine*.

Aantal educatieve beroepskrachten	5	Kostprijs: 423.352
Aantal ondersteunende beroepskrachten	2	Kostprijs: 143.231

1.8.1.4. ZINGEVING

Een belangrijk aspect van active ageing is de zin geven aan het leven. OKRA maakt het concreet via een aparte interessewerking waarbij gewerkt wordt aan innoverende en eigentijdse inhoud en werkvormen met ruimte voor persoonlijke verwerking.

- Inspelend op de wortels van OKRA en de behoefte aan inspiratie bij 55-plussers biedt OKRA initiatieven aan in de religieuze sfeer waarbij deelnemers inspiratie vinden om een eigen visie te ontwikkelen of keuzes te maken. Er zal jaarlijks inhoudelijk en methodisch werkmateriaal aangeboden worden.
- OKRA levert via de nationale koepel en regionale werkgroepen, materiaal en opgeleide lesgevers die ethische thema's behandelen in trefpunten.
- Breder dan de louter godsdienstige benadering zal het thema van betekenisvol ouder worden vertaald worden in inspirerend werkmateriaal voor trefpunten.
- OKRA ontwikkelde een toneelstuk *Zijn we niet gelukkig* dat gedurende 3 jaar gespeeld zal worden in trefpunten. Het zet de deelnemers aan tot reflectie over verouderen wereldwijd en biedt een spiegel om na te denken over de persoonlijke beleving van het ouder worden.

Aantal educatieve beroepskrachten	4	Kostprijs: 338.681
Aantal ondersteunende beroepskrachten	0,5	Kostprijs: 35.808

1.8.1.5. SPORT EN BEWEGING

Een gezonde geest in een gezond lichaam: lichaamsbeweging is een interessewerking die past in active ageing. Het is een bron van ontmoeting, ontspanning en preventieve gezondheid. Voor OKRA is het ook een wervende werking. OKRA zal in samenwerking met haar sportfederatie bewegingsactiviteiten in groepsverband promoten en ondersteunen.

- Trefpunten inspireren om in hun aanbod regelmatige recreatieve sportactiviteiten aan te bieden.
- In de toekomst kan dit ook via thematische groepen die zich toespitsen op een sportdiscipline.
- Op bovenlokaal niveau realiseert OKRA een open aanbod aan sport- en bewegingsactiviteiten.
- De regio's geven informatie over de sportwerking en bieden vormingskansen voor vrijwilligers die zich engageren als sportverantwoordelijke of lesgever.
- De sportfederatie staat ter beschikking van trefpunten, regio's en groepen die een sportaanbod organiseren.

Aantal regionale educatieve beroepskrachten	5	Kostprijs: 423.352
Aantal regionale ondersteunende beroepskrachten	3	Kostprijs: 214.846

1.8.1.6. GEZONDHEID EN WELZIJN

Dit zijn domeinen die de 55-plussers sterk interesseren. Active ageing betekent ook langer gezond blijven en zich goed voelen in prima omstandigheden. OKRA zal zorgen voor een deskundig aanbod aan informatiesessies en vorming in samenwerking met gespecialiseerde organisaties.

- Trefpunten worden geïnspireerd om informatieve activiteiten op te nemen in hun aanbod.
- In samenwerking met de bevoorrechte partnerorganisatie CM zal OKRA informatie, lesgevers en vor-

ming uitwerken en aanbieden.

- OKRA zal meewerken aan de stichting Positieve Gezondheid.
- OKRA communiceert over het recent onderzoek waarin het positief effect van verenigingswerk op de gezondheid van deelnemers en vrijwilligers aangetoond wordt.

Aantal educatieve beroepskrachten	0,5	Kostprijs: 42.335
Aantal regionale ondersteunende beroepskrachten	0,25	Kostprijs: 17.904

1.8.1.7. REIZEN

Voor veel 55-plussers behoort reizen tot de favoriete bezigheden en reizen in groep zorgt voor aangename contacten en veiligheid. De reizen met een cultureel doel zitten in de lift. OKRA zal haar reiswerking sterker afstemmen op de verwachtingen van de deelnemers en ze meer professioneel organiseren.

- OKRA zal haar vrijwillige reisbegeleiders rekruteren, opleiden en begeleiden, zodat ze aan de reizigers een service en meerwaarde bieden in de niche van seniorenreizen.
- Eind 2020 zal het OMAR-plan landen waarbij er een nieuwe structuur komt waarbinnen OKRA meerdaagse reizen zal aanbieden.
- In een erg concurrentiële wereld zal OKRA zich specialiseren om op een professionele manier groepsreizen voor senioren aan te bieden.
- Trefpunten en groepen die meerdaagse reizen inrichten worden hierbij deskundig begeleid vanuit OKRA-reizen.

Voor de organisatie van meerdaagse reizen zijn geen middelen uit de subsidies voorzien.

1.8.1.8. MENS EN MAATSCHAPPIJ

Onder deze interessewerking zal OKRA hoofdzakelijk informatieve en bewustmakende initiatieven promoten en aanbieden die gericht zijn op het empoweren van deelnemers en medewerkers. Ze sluiten nauw aan bij de vierde doelstelling (solidaire en duurzame samenwerking). De operationalisering en personeelsinvestering vind je onder punt 1.7.4.

1.8.2. HET SOCIAAL WEEFSEL VERSTERKEN

Tweede strategische doelstelling: OKRA versterkt het sociaal weefsel omdat de leden en vrijwilligers samen een tweede mantel zijn voor elkaar. Dit wordt in Vlaanderen en Brussel gerealiseerd door een fijnmazig netwerk van trefpunten en groepen dichtbij de 55-plussers. Dit zal versterkt, vernieuwd en uitgebreid worden.

Nieuwe thematische groepsvormen verbreden het netwerk. OKRA zal sterk investeren in de systematische ondersteuning van de trefpunten en (nieuwe) groepsvormen. Voor de vrijwilligers die de trefpunten en groepen dragen werkt OKRA een waarderend en coachend systeem uit.

De werf bewegingsuitbouw (OMAR-plan) geeft een definitie van en een visie op groep of trefpunt.

1.8.2.1. VISIE op TREFPUNTEN en GROEPEN

OKRA actualiseert haar visie en definitie van trefpunt en groepen en communiceert erover met de vrijwilligers die de trefpunten en groepen dragen.

- Trefpunten maken deel uit van het fijnmazig netwerk van meer dan 1 060 groepen verspreid over Vlaanderen en Brussel. Zij werken mee aan de realisatie van de missie. Trefpunten zijn feitelijke verenigingen met een autonomie die deel uitmaken van de landelijke koepel. Ze worden gedragen door vrijwilligers. Zij bieden activiteiten aan de leden en geïnteresseerden aan of leiden ze toe naar een bestaand aanbod. Dit netwerk wil OKRA behouden, versterken, verbreden.
- OKRA zal trefpunten en vrijwilligers inspireren om zelf te kiezen en te experimenteren. Succesvolle experimenten worden versterkt en doorgegeven, dat is werken vanuit de basis en de praktijk.
- Trefpunten verzorgen op regelmatige basis het persoonlijk contact met de leden via het systeem van contactpersonen. Op deze wijze overstijgen trefpunten het louter aanbieden van activiteiten en vormen ze ook een sociaal weefsel.
- OKRA zal trefpunten aanmoedigen om een zeer verscheiden aanbod uit te werken volgens de draagkracht en de context van elke groep.
- OKRA waardeert en versterkt de gemeenschapsvormende functie van trefpunten en groepen en maakt hun tweede mantel functie zichtbaar onder meer via

communicatie.

- Nieuwe groepsvormen op basis van een thema krijgen in de toekomst een plaats in OKRA.
- OKRA zal de trefpunten en groepen aanmoedigen om meer samen te werken.

1.8.2.2. HET AANBOD VAN TREFPUNTEN EN GROEPEN

- Alle trefpunten en groepen bieden laagdrempelige ontmoetingsactiviteiten aan.
- Trefpunten en groepen maken jaarlijks een eigen jaarprogramma en -planning op rekening houdend met lokale behoeften en hun draagkracht. Ze worden aangemoedigd om diversiteit en vernieuwing in het aanbod te steken vanuit de interessewerkingen.
- Trefpunten registreren hun aanbod in het centraal activiteitenbestand dat gekoppeld wordt aan een zoekfunctie op de website van OKRA die geraadpleegd kan worden door leden en geïnteresseerden.
- Groepen kunnen thematisch werken door een interessewerking te kiezen zoals bijvoorbeeld cultuur.

1.8.2.3. DE ORGANISATIE VAN TREFPUNTEN EN GROEPEN

Inspelend op de evoluties bij de huidige en toekomstige generatie vrijwilligers en op de ervaring met het vernieuwd bestuursmodel werkt OKRA een soepel systeem uit voor de organisatie van de trefpunten en groepen.

- Het vernieuwd bestuursmodel van 2015 dat inspeelt op teamwork, talent en taakverdeling wordt geëvalueerd en bijgesteld in het kader van het OMAR-plan.
- De verbintenissennota die de relatie tussen de lokale trefpunten/groepen en de landelijke koepel-vzw regelt, wordt geactualiseerd. Dit zorgt voor een veilig juridisch kader.
- De lokale vrijwilligers worden hierover geïnformeerd en onderschrijven de relatie met de koepel-vzw.
- Voor de nieuwe thematische groepen wordt een aangepast kader uitgewerkt.

1.8.2.4. VRIJWILLIGERS VERSTERKEN

Tretpunten en groepen worden gedragen door geëngageerde vrijwilligers. OKRA zal haar vrijwilligersbeleid nog sterker uitbouwen rekening houdend met de actuele evoluties. De inspiratie komt van Walter Van Wouwe, Koen Vermeulen, Joris Piot en Jozefien Godemont van Socius.

- Het OMAR-plan zal in 2020 op advies van de werf HR-vrijwilligers het huidige vrijwilligersbeleid actualiseren. De participatie aan het beleid van OKRA door vrijwilligers staat hierbij centraal.
- Vrijwilligers kunnen terecht bij regionale beroepskrachten voor informatie, advies, begeleiding op maat of coaching.
- Voor de vrijwilligers die de trefpunten/groepen dragen wordt een engagementsnota gemaakt.
- Na de vernieuwingsoperatie van de trefpuntploegen in 2020 organiseren de regio's introductiemomenten voor nieuwe vrijwilligers.
- Inspelend op de vormingsbehoeften van de vrijwilligers actief in trefpunten en groepen wordt via de regio's kadervorming aangeboden. De landelijke koepel speelt hierin een actieve rol.
- De gedrukte en digitale communicatiekanalen voor de lokale vrijwilligers worden geëvalueerd en geactualiseerd.
- De vrijwilligersmap wordt aangepast en ter beschikking gesteld van de vrijwilligers.
- Op het einde van de beleidsperiode besteedt OKRA bijzondere aandacht aan het vrijwilligersbeleid via een vormingstraject.
- Aanvullend op de ondersteuning van de plaatselijke vrijwilligers organiseert OKRA ook coaching voor regionale of landelijke medewerkers en beleidsvrijwilligers.
- In het kader van het OMAR-plan overweegt OKRA om landelijke teams van experts (vrijwilligers) op te zetten om de organisatie te adviseren. Voor deze medewerkers zal coaching opgezet worden.

Aantal educatieve beroepskrachten	1	Kostprijs: 84.670
-----------------------------------	---	-------------------

1.8.2.5. BEGELEIDING EN ONDERSTEUNING VAN TREFPUNTEN EN GROEPEN

In de komende beleidsperiode investeert OKRA in de ondersteuning van trefpunten en thematische groepen door prioritair in te zetten op educatieve beroepskrachten en gespecialiseerde vrijwilligers. De landelijke koepel investeert in het coördineren en coachen van deze medewerkers. Dit wordt een belangrijke ambitie in het OMAR-plan.

- Vanuit haar visie op groepen werkt OKRA een nieuw

systeem uit voor de begeleiding en ondersteuning dat gericht is op het coachen en empoweren van vrijwilligers. Dit systeem is afgestemd op de visie van OKRA op trefpunten en groepen.

- Vrijwilligers met praktijkervaring worden ingeschakeld in en gecoacht voor deze begeleidingsopdracht.
- Elk trefpunt/groep kan een beroep doen op de educatieve kracht die daartoe aangeduid wordt.
- Een systeem van regelmatige intervisiegroepen voor begeleiders wordt opgestart.
- Ten behoeve van de groepsbegeleiders komt er een vormingsaanbod met de grondhouding, methodieken, tips en trucs, gebaseerd op ervaringskennis. Bij dit aanbod hoort een digitaal naslagwerk.
- OKRA behoudt het bestaande systeem van collectieve ondersteuning (via startdagen, gewestelijke overlegfora e.d.) met meer aandacht voor uitwisseling en werken vanuit de basis.
- Op regelmatige basis evalueert de regio haar trefpunten en groepen en stelt haar begeleiding hierop af. Hiervoor wordt de bestaande tool aangepast.

Deze personeelsinvestering slaat op het geheel van de tweede doelstelling:

Aantal regionale educatieve beroepskrachten	17,5	Kostprijs: 1.481.732
Aantal regionale ondersteunende beroepskrachten	3,5	Kostprijs: 250.654

1.8.3. OKRA BOUWT BRUGGEN

Als open ouderenbeweging slaat OKRA bruggen naar (kwetsbare) mensen en groepen en komt op tegen uitsluiting. OKRA kiest in de superdiverse samenleving voor inclusie en werkt actief mee aan alternatieven om het wij-zij-denken te doorbreken. OKRA zal hieraan werken op de diverse niveaus van de vereniging.

Het opkomen voor kwetsbare groepen is ook een onderdeel van de belangenbehartigende opdracht van OKRA (zie 1.8.4.).

1.8.3.1. TREFPUNTEN EN GROEPEN STELLEN ZICH OPEN OP

Om de participatie te verhogen en te verbreden kiest OKRA ervoor om zich op lokaal niveau nog meer open

te stellen en richt zich ook op moeilijk bereikbare of kwetsbare groepen.

- Trefpunten aanmoedigen om hun aanbod open te stellen voor een breed publiek en extern te promoten onder meer via de website met zoekfunctie.
- OKRA hanteert het systeem van het uniek lidmaatschap: 55-plussers die lid zijn kunnen participeren aan het totale aanbod van OKRA.
- OKRA stimuleert de trefpunten om samen te werken met andere trefpunten of met andere verenigingen en organisaties op lokaal niveau en ook actief deel te nemen aan initiatieven die georganiseerd worden vanuit de lokale samenwerking.
- OKRA inspireert de trefpunten en groepen om bij de opmaak van hun jaarprogramma rekening te houden met bijzondere of kwetsbare groepen zoals de zorgbehoevende of minder mobiele ouderen, de senioren met een beperkt inkomen, de alleenstaande ouderen enz. De trefpunten krijgen tips om drempels te verlagen of weg te nemen.

1.8.3.2. OKRA ALS EEN NABIJ NETWERK WAAR MENSEN ZORG DRAGEN VOOR ELKAAR

OKRA heeft een sterke traditie naar ouderen in een zorgsituatie en wil deze werking nog versterken. Leden en vrijwilligers zijn een tweede mantel door in de buurten aandacht te hebben en zorg te dragen voor elkaar. OKRA wil de kwetsbare ouderen in een zorgsituatie een plaats geven in de samenleving via laagdrempelige initiatieven. Wie zorgbehoefstig of mantelzorger is, vindt in OKRA een dienstverlening.

- De **tweede mantel** zichtbaar maken en versterken: trefpunten worden geïnspireerd om deze basishouding doorheen hun werking waar te maken door mensen samen te brengen in een informeel netwerk waar mensen aandacht krijgen en zorg dragen voor elkaar. De contactpersonen die regelmatig de leden aan huis bezoeken, krijgen een sleutelrol in de tweede mantel. In deze prioritaire doelstelling zal OKRA investeren: het is een speerpunt waarvoor extra middelen gevraagd worden.
- Initiatieven gericht op **kwetsbare ouderen in een zorgsituatie**:
 - de jaarlijkse Week van OKRA-zorg waar OKRA aandacht vraagt voor een zorgthema. In dit kader wordt een zorgmagazine uitgegeven. Trefpunten

worden uitgenodigd laagdrempelige activiteiten aan te bieden.

- Contactpersonen besteden bijzondere aandacht aan de leden in een zorgsituatie en vangen signalen op.
- Een draaiboek wordt ontwikkeld om trefpunten te inspireren hoe ze kunnen omgaan met kwetsbaarheid in hun werking.
- Voor de vrijwilligers wordt in een open vormingsaanbod voorzien rond zorgthema's.
- **Dienstverlening** aan mantelzorgers en zorggebruikers vanuit **OKRA-Zorgrecht**
 - Laagdrempelige, open initiatieven gericht op mantelzorgers en zorggebruikers.
 - Individuele dienstverlening voor wie vragen of klachten heeft over de zorgverlening. Deze dienst staat open voor iedereen, ook niet-leden van OKRA.
 - Het inrichten van een mantelzorgraad.
 - Het ondersteunen van vertegenwoordigers van mantelzorgers in de zorgraden van de eerstelijnszones in Vlaanderen.
 - Samenwerking met andere partners zoals thuiszorgdiensten, woonzorgcentra en lokale dienstencentra.

Aantal regionale educatieve beroepskrachten	3	Kostprijs: 254.011
Aantal regionale ondersteunende beroepskrachten	0,3	Kostprijs: 21.485
Speerpunt tweede mantel tegen vereenzaming	1	Kostprijs: 84.670

1.8.3.3. EEN BRUG NAAR 55-PLUSERS IN ARMOEDE

Ouderen die in armoede leven, dagen OKRA als sociale beweging uit. Dit blijft dus ook een opdracht voor de toekomst.

- De studiedienst en pensioendienst volgen de evolutie van armoede bij ouderen op en leveren voorstellen om het armoedebestrijd te verbeteren.
- OKRA kiest voor structurele samenwerking met Welzijnzorg. Trefpunten kunnen zich aansluiten bij de jaarlijkse campagne om mensen te sensibiliseren en fondsen te werven.

- Trefpunten en groepen houden in hun jaarprogramma rekening met de senioren met een lager inkomen.
- De haalbaarheid van de invoering van de Uit-pas binnen de werking van OKRA wordt onderzocht.
- Het lidgeld van OKRA mag geen belemmering zijn voor mensen met een beperkt inkomen. Voor gezinsleden en mensen in een woonzorgcentrum worden goedkopere tarieven toegepast.

Aantal educatieve beroepskrachten	0,5	Kostprijs: 42.335
-----------------------------------	-----	-------------------

1.8.3.4. ALLEENSTAANDE 55-PLUSERS

De toekomst wordt gekenmerkt door een stevige aangroei van 55-plussers die alleenstaande zijn. Zonder deze evolutie te willen problematiseren, is OKRA zich bewust van de gevolgen.

- OKRA ondersteunt de reeds bestaande initiatieven voor alleenstaanden en wisselt ideeën uit.
- Trefpunten en groepen sensibiliseren en tips geven om in hun werking rekening te houden met de alleenstaanden.
- Sommige alleenstaanden zijn ook vereenzaamd: zie ook punt 1.8.3.5.
- OKRA streeft naar een reisaanbod beter afgestemd op de alleenstaanden.

1.8.3.5. VEREENZAAMDE OUDEREN

De problematiek van vereenzaming groeit, ook bij jongere generaties. OKRA wil initiatieven nemen en ondersteunen die bijdragen in de strijd tegen vereenzaming bij ouderen. Via de tweede mantel wil OKRA een open ontmoetingsplaats zijn waar er aandacht is voor vereenzaamde ouderen.

- OKRA zal de trefpunten en groepen bewustmaken van deze problematiek en de vele duizenden vrijwilligers en leden alert maken om eenzame ouderen te detecteren.
- OKRA zal in haar eigen werking het huisbezoek via de contactpersonen, momenteel meer dan 1,25 miljoen per jaar, blijven prioriteit geven.
- OKRA zal intensiever inzetten op het opsporen van blinde vlekken en het opstarten van nieuwe groepen waar er nog geen ouderenwerking is om bij te dragen tot de warme buurten.

- Het speerpunt rond de tweede mantel (zie hierboven) inspireert de trefpunten om in hun werking drempels voor alleenstaande en/of vereenzaamde ouderen weg te werken.

1.8.3.6. OKRA IN DE GEKLEURDE SAMENLEVING

De multiculturele samenleving vormt een bijzondere uitdaging voor de verenigingen die zich richten op ouderen. OKRA gaat uit van de realiteit dat de samenleving op dit vlak nog verder zal evolueren. Vanuit een positieve visie wordt er gewerkt aan een realistische beeldvorming en verbindingen.

- OKRA werkt een beleidsnota rond diversiteit en multiculturaliteit uit die in de komende beleidsperiode gehanteerd wordt als richtsnoer. Dit heeft gevolgen voor de werking, de structuur, het personeelsbeleid enz.
- Naar de eigen achterban neemt OKRA initiatieven om de stereotype opvattingen en het wij-zij-denken te doorbreken. In de communicatiekanalen van OKRA zal dit thema regelmatig onder de aandacht gebracht worden.
- Trefpunten en groepen worden geïnspireerd om in hun programma initiatieven te nemen die de leden laten kennis maken met een diverse samenleving.
- In de belangenbehartiging van de 55-plussers gaat aandacht naar thema's of knelpunten die verbonden zijn met de multiculturele samenleving.
- OKRA moedigt regio's en trefpunten aan om te experimenteren met initiatieven die de verbinding tussen groepen beogen.
- Speerpunt: OKRA zoekt contact met verenigingen van mensen met een andere etnisch-culturele achtergrond die zich willen richten op ouderen. OKRA stelt haar expertise als sociaal-culturele ouderenorganisatie ter beschikking.

Aantal educatieve beroepskrachten	0,5	Kostprijs: 42.335
-----------------------------------	-----	-------------------

1.8.3.7. OKRA BOUWT BRUGGEN WERELDWIJD

Met een open blik op de internationale context wil OKRA meebouwen aan een meer solidaire wereld. Deze aanpak heeft ook een belangenbehartigende zijde (zie 1.8.4.).

- OKRA werkt hiervoor structureel samen met de ngo WSM.
- OKRA zal haar sterke visie op de positie en participatie van ouderen wereldwijd intensiever verkondigen via diverse kanalen.
- OKRA wil ouderen wereldwijd versterken zodat zij hun plaats in de samenleving kunnen opeisen, en dit door het model van ouderenverenigingen verder uit te dragen.
- Na de succesvolle opstart in Bangladesh zal in deze beleidsperiode – samen met de partner uit Bangladesh – gewerkt worden om dit werkmodel ook via andere ngo's te promoten in andere landen en continenten.
- Om de brede OKRA-basis te sensibiliseren en warm te maken werkt OKRA tot 2023 met een laagdrempelige vormingstoneel onder de titel *Zijn we nie gelukkig* (zie ook 1.8.1.4.).
- OKRA ijvert voor een VN-verklaring rond de rechten van ouderen.
- OKRA blijft zich inzetten om de ouderenthematiek bovenaan de politieke agenda te plaatsen via het concreet uitwerken van de Internationale dag voor de ouderen op 1 oktober.

Aantal educatieve beroepskrachten	0,25	Kostprijs: 21.167
-----------------------------------	------	-------------------

1.8.3.8. OKRA SLAAT EEN BRUG NAAR JONGERE GENERATIES

OKRA werkt binnen haar eigen doelgroep met drie generaties maar zal daarnaast samenwerken met de andere generaties.

- In de samenwerking met Kazou werkt OKRA mee aan de werving van vrijwilligers voor jeugdvakanties en experimenteert met intergenerationele initiatieven.
- Waar het wenselijk en haalbaar is richt OKRA open initiatieven in voor grootouders met kleinkinderen. Deze aanpak kadert eveneens in de acties gericht op een positieve beeldvorming van ouderen.
- OKRA onderzoekt een concreet project gericht op de digitale communicatie met de kleinkinderen.

1.8.4. OKRA BOUWT AAN EEN MEER SOLIDAIRE EN DUURZAME SAMENLEVING MET WEERBARE OUDEREN

OKRA zal vanuit het civiel perspectief haar rol in het maatschappelijk middenveld spelen als de belangenbehartiger van de 55-plussers en doet dit voor en door de 55-plussers. OKRA activeert de doelgroep om zich actief en kritisch te engageren voor een meer solidaire en duurzame samenleving. OKRA wil mensen en groepen sterker en weerbaarder maken in samenleving die meer dual wordt. OKRA wil de stem van de ouderen laten weerklinken. Hierbij heeft OKRA niet uitsluitend aandacht voor de belangen van de ouderen.

Deze doelstelling wordt concreet gerealiseerd door activiteiten, acties en trajecten op de diverse niveaus: lokaal, gemeentelijk, regionaal, provinciaal, nationaal en internationaal. Deze doelstelling werd in het kader van het OMAR-plan voorbereid door de werf belangenbehartiging en zal in 2020 haar definitief bestel krijgen.

Ambities:

- OKRA zal in de toekomst een nog sterkere rol spelen in het **informer en sensibiliseren** van de ouderen en het correct verwijzen naar diensten. OKRA zal ook eigen **dienstverlening** aanbieden.
- OKRA zal de **belangen** van de 55-plussers **verdedigen** via advies- en overlegorganen van het lokale tot het internationale niveau.
- OKRA zal het **beleid beïnvloeden** via voorbereidende en evaluerende dossiervorming, via standpuntbepaling, via krachtige communicatie naar het beleid, de samenleving en de doelgroep van de ouderen.
- OKRA zal **sociale acties** voeren in functie van een meer solidaire en duurzame samenleving.
- OKRA zal diverse vormen van **maatschappelijk engagement** aanmoedigen en wil de 55-plussers daarbij in beweging brengen.

1.8.4.1. DE ROL VAN DE TREFPUNTEN

OKRA stimuleert de trefpunten om actief mee te werken aan deze doelstelling maar dit blijft een vrije keuze gebaseerd op de draagkracht van het trefpunt. Trefpunten kunnen dus kiezen om op heel diverse manieren mee te werken.

- Trefpunten kunnen een vrijwilliger aanstellen die verantwoordelijk is voor deze werking.
- **Informatie en dienstverlening:** trefpunten kunnen opteren om de leden te informeren over rechten en plichten via activiteiten of via nieuwsbrieven. De contactpersonen kunnen eveneens een rol spelen in het informeren en het doorverwijzen van leden of het opvangen van signalen van leden. Trefpunten kunnen zo mogelijk ook beperkte vormen van dienstverlening aan hun leden aanbieden.
- **Verdedigen van belangen** van 55-plussers: trefpunten kunnen kiezen om actief mee te werken aan de gemeentelijke belangenverdediging door een vertegenwoordiger in de ouderenadviesraad aan te duiden. Ze kunnen ook plaatselijke knelpunten of problemen signaleren aan de bevoegde instanties om oplossingen te bekomen. Trefpunten kunnen meewerken aan lokale acties en trajecten in functie van warme buurten, tegen vereenzaming enz.
- **Beleidsbeïnvloeding:** trefpunten kunnen allerlei initiatieven nemen om het gemeentelijk beleid te beïnvloeden (adviesraad, lokale acties of overleg rond knelpunten enz.). De media inschakelen of medestanders zoeken is daarbij een goede strategie.
- De trefpunten kunnen zelf **sociale acties voeren** om lokale situaties of knelpunten aan te pakken. Zij worden ook geïnformeerd over en aangemoedigd om deel te nemen aan acties die OKRA als beweging organiseert of die door andere organisaties ingericht worden.
- OKRA moedigt de vrijwilligers en de leden aan om zich te **engageren** voor **maatschappelijke participatie** op lokaal en gemeentelijk niveau.

1.8.4.2. OKRA WERKT MEE AAN GEMEENTELIJK BELEID

OKRA wil in zoveel mogelijk gemeenten een actieve rol spelen als middenveldorganisatie en dit in samenwerking met de trefpunten en bondgenoten.

- **Informatie en dienstverlening:** door de structurele samenwerking tussen trefpunten op gemeentelijk niveau (gewestelijk overlegforum) initiatieven nemen om leden te informeren, te sensibiliseren en door te verwijzen naar diensten en voorzieningen.
- **Belangen verdedigen:** een actieve rol spelen met betrekking tot het gemeentelijk (ouderen)beleid onder meer via de ouderenadviesraad. Samenwerken met de andere (ouderen)organisaties is daarbij een grote troef. OKRA is een partner voor

gemeentelijke initiatieven in het kader van warme buurt of bestrijding van vereenzaming. In het kader van de gemeenteraadsverkiezingen in 2024 lanceert OKRA een campagne waarbij de trefpunten per gemeente een overzicht maken van knelpunten en verwachtingen ten aanzien van de politieke partijen.

- **Beleidsbeïnvloeding** door initiatieven te nemen in dialoog met het lokale beleid.
- **Acties voeren** op gemeentelijk niveau in samenwerking met trefpunten. Bondgenoten aanspreken zoals andere (ouderen)verenigingen. Deze kunnen ook gericht zijn op het versterken en ondersteunen van het verenigingsleven.

1.8.4.3. DE REGIO'S SPELEN EEN ONDERSTEUNENDE EN AANVULLENDE ROL

De rol van de regio zal vooral ondersteunend zijn ten aanzien van trefpunten en gemeenten via onder meer het aanbieden van vorming voor en uitwisseling tussen vrijwilligers die deze werking op zich nemen.

- De regio zal ondersteunend werken op het vlak van **informereren, sensibiliseren en doorverwijzen** van leden via het aanbieden van info en vorming. Ook op vlak van lokale **belangenverdediging** speelt de regio een faciliterende rol naar trefpunten en gemeenten. De regio organiseert vorming voor de lokale verantwoordelijken en de vertegenwoordigers in de ouderadviesraden.
- De regio **signaleert** behoeften en stuurt ze door naar het landelijk niveau.
- De regio's spelen een actieve rol via regionaal **vertegenwoordigingswerk** bijvoorbeeld in zorgregio's of vervoerregio's.
- **Acties** voeren: de regio helpt trefpunten bij acties, promoot landelijke acties naar de trefpunten of organiseert regionale acties. Regio's mobiliseren leden, vrijwilligers en trefpunten voor diverse acties.

Aantal educatieve beroepskrachten	3,5	Kostprijs: 296.346
Aantal ondersteunende beroepskrachten	0,2	Kostprijs: 14.323

1.8.4.4. DE ROL VAN DE LANDELIJKE KOEPEL

Informereren, sensibiliseren en dienstverlening

- Het *OKRA-magazine* voorziet in een rubriek waar actuele vragen behandeld worden.
- Het bestaande systeem om nuttige en actuele informatie naar de basis te brengen wordt versterkt via nieuwsbrieven, infofiches enz. Deze worden gericht aan de vrijwilligers die de belangenbehartiging op zich nemen. Ook leden die geïnteresseerd zijn kunnen intekenen op deze dienstverlening.
- In samenwerking met de radiozender VBRO komt er een interactieve radiorubriek zodat vragen en signalen van leden en niet-leden behandeld worden.
- Speerpunt: organiseren van een ombudsdienst waar iedere senior terecht kan met vragen via een telefonische permanentie en een groene knop op de website. Gespecialiseerde vrijwilligers dragen bij tot de uitvoering van deze dienstverlening.

Traject ombudsdienst en groene telefoon: educatief	1	Kostprijs: 84.670
Traject ombudsdienst en groene telefoon: administratief	1	Kostprijs: 71.615

Belangen van 55-plussers verdedigen

- OKRA hervormt in de komende beleidsperiode de belangenbehartigende dienst tot een denktank die zelf thema's in de actualiteit brengt en op die wijze richting geeft aan het publiek debat. Relevante thema's zijn: inkomen en pensioenen, gezondheidszorg en sociale zekerheid, wonen, mobiliteit, zorg, duurzaamheid, participatie...
- Dit kenniscentrum (studiedienst, pensioendienst, zorgrecht) speelt een ondersteunende, coördinerende en faciliterende rol naar de andere niveaus.
- Werkgroepen van experts buigen zich over bepaalde dossiers, domeinen of thema's.
- OKRA zoekt bondgenoten door samen te werken met gespecialiseerde organisaties. Ook andere generaties kunnen hierin een rol spelen.
- Standpunten en acties worden systematisch naar buiten gebracht via eigen kanalen en via de media. Een woordvoerder voor interne en externe communicatie gaat aan de slag.
- OKRA zal ook haar eigen positie en marktaandeel verdedigen binnen de sociaal-culturele sector en het middenveld.

Aantal educatieve beroepskrachten	2	Kostprijs: 169.340
-----------------------------------	---	-----------------------

Deze twee beroepskrachten staan ook voor beleidsbeïnvloeding en actievoeren in.

Beleidsbeïnvloeding

- In het kader van de politieke verkiezingen maakt OKRA in samenspraak met haar achterban een politiek memorandum dat de standpunten overbrengt naar de politieke partijen. Na de verkiezingen hanteert OKRA dit memorandum om het toekomstig beleid te beïnvloeden.
- OKRA blijft zich engageren binnen de werking van de Vlaamse Ouderenraad om via de overleg- en adviesfunctie en samen met de andere ouderenorganisaties, adviezen te verstrekken aan de Vlaamse beleidsverantwoordelijken.
- OKRA speelt een actieve rol in de Federale adviesraad en het Europees ouderenoverleg.

Actie voeren

- Om de eigen standpunten kracht bij te zetten zal OKRA landelijke acties organiseren en coördineren. Leden en vrijwilligers kunnen hiervoor gemobiliseerd worden.
- OKRA speelt een ondersteunende rol door nieuwe en aangepaste actiemodellen te ontwikkelen.
- OKRA zal snel en rechtstreeks communiceren naar leden en vrijwilligers over gevoerde acties. Ook de externe communicatie over de acties wordt versterkt onder meer via de woordvoerder.
- Op het vlak van actie voeren zal OKRA samenwerken met bondgenoten.
- OKRA zal zich aansluiten bij acties van anderen wanneer het doel past in de missie van OKRA.

1.8.4.5. OKRA GAAT VOOR EEN DUURZAME SAMENLEVING

In het verleden heeft OKRA regelmatig aandacht besteed aan het thema van de duurzaamheid via centrale thema's. Ingaand op de actuele problematiek van de klimaatopwarming wil OKRA systematisch werken aan een meer duurzame samenleving. OKRA heeft duurzaamheid dan ook toegevoegd aan haar missie en standpunten ingenomen in het memorandum van 2018. Naar aanleiding van de actuele ontwikkelingen heeft

OKRA ervoor gekozen om in de komende beleidsperiode extra inspanningen te leveren in samenwerking met andere organisaties. Voor dit speerpunt wil OKRA een halftijdse educatieve beroepskracht aan het werk zetten en rekent ze op extra middelen.

- Het beleid van OKRA bepaalt haar visie waarbij er gezocht wordt naar oplossingen die sociaal verdedigbaar en haalbaar zijn, ook voor kwetsbare groepen.
- Structurele samenwerking met de Grootouders voor het klimaat en met de andere ouderenorganisaties vanuit VLORA.
- Een interne werkgroep werkt voorstellen uit en coördineert de initiatieven.
- De trefpunten aanmoedigen om initiatieven in te richten om de leden te informeren en te sensibiliseren om hun gedrag beter af te stemmen op het probleem. Er worden concrete werkvormen uitgewerkt die trefpunten kunnen gebruiken. Lesgevers worden gezocht en opgeleid.
- Het informeren en sensibiliseren van de leden rond de klimaatopwarming onder meer via het *OKRA-magazine*.
- Initiatieven ontwikkelen om de overheden te overtuigen werk te maken van een effectief klimaatbeleid dat tevens sociaal is.
- Acties voeren in samenwerking met de andere ouderenorganisaties en de Grootouders voor het klimaat.
- OKRA onderzoekt ze de eigen organisatie duurzamer kan maken.
- Een deeltijdse beroepskracht wordt verantwoordelijk voor de coördinatie en uitvoering van dit speerpunt.

Speerpunt duurzame samenleving: educatief	0,5	Kostprijs: 42.335
---	-----	----------------------

1.8.4.6. OKRA VERKLEINT DE DIGITALE KLOOF

OKRA onderkent het belang van de digitalisering en zal verder meewerken om de digitale kloof te verkleinen. Daarnaast zal OKRA bewaken dat ouderen die digitaal niet meer mee kunnen hier niet het slachtoffer van worden. Hiermee komt OKRA tegemoet aan een steeds toenemende vraag van o.a. de bankensector. Voor de Vlaamse regering is de digitalisering eveneens een beleidsprioriteit. OKRA wil investeren in dit speerpunt en rekent op extra subsidies.

- De mogelijke samenwerking met Seniorweb uit Nederland wordt onderzocht, waarbij de klemtoon zal liggen op kennisdeling. Dit kan resulteren in de ontwikkeling van een spin off van OKRA die zich toelegt op dit thema.
- OKRA zal vrijwilligers rekruteren en vormen die ondersteuning en vorming geven aan minder digifitte senioren zowel via individuele vorming aan huis, maar ook via het opzetten van een bemande helpdesk. OKRA biedt (online) cursussen en trainingen aan.
- Een magazine, vol tips en trucs, zal op regelmatige basis aangemaakt worden als stimulans om de senior digifit te houden. Aangepaste documentatie en lesmateriaal wordt ter beschikking gesteld.
- OKRA voorziet in coaching en vorming van vrijwilligers die in de trefpunten verantwoordelijk zijn voor de input van gegevens in het registratieprogramma Pamela.
- OKRA voorziet in de regio's vorming voor vrijwillige medewerkers die zich richten op digitale communicatie.

Speerpunt digitale kloof wegwerken: educatief	1	Kostprijs: 84.670
Aantal ondersteunende beroepskrachten	0,5	Kostprijs: 35.808

1.8.4.7. OKRA KIEST VOOR INTERNATIONALE SOLIDARITEIT

Vergrijzing is een wereldwijd fenomeen maar niet alle landen zijn zich hiervan bewust. OKRA zet samenwerkingen op via o.a. ngo WSM om organisaties in andere continenten bewust te maken van de toenemende vergrijzing. Het verenigingsmodel van OKRA is al een stimulans gebleken om in sommige landen zoals Bangladesh ouderen te groeperen, te empoweren en hun maatschappelijke positie te versterken. OKRA wil solidair meewerken aan de sociale bescherming van ouderen wereldwijd. Zie ook 1.8.3.

- Om de internationale werking op te volgen zal OKRA de werkgroep internationaal hervormen.
- Naast de initiatieven met GK in Bangladesh worden acties in Polen en Roemenië opgevolgd.
- Op Europees niveau blijft OKRA haar engagement opnemen binnen AGE en FERPA.
- OKRA zal ijveren voor een VN-verdrag op ouderenrechten.

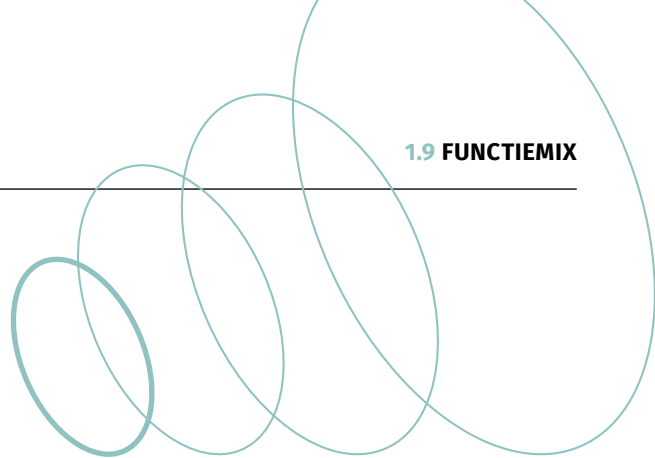
1.8.5 OKRA DRAAGT BIJ AAN EEN SAMENLEVING DIE DE OUDEREN WAARDEERT

De beeldvorming over ouder worden is in de samenleving gebaseerd op hardnekkige, stereotype opvattingen. De maatschappelijke bijdrage die ouderen leveren via diverse engagementen wordt onvoldoende erkend en gewaardeerd. Dit deficitdenken is negatief voor de 55-plussers in het algemeen en het imago van OKRA als ouderenorganisatie. Daarom zal OKRA acties voeren met als doel het stereotype beeld over de ouderen te veranderen. Deze doelstelling richt zich tot de eigen doelgroep, op de andere generaties, op de media en op de beleidsverantwoordelijken. In de werf communicatie (OMAR-plan) wordt deze doelstelling verder onderzocht en geoperationaliseerd.

- OKRA neemt de nodige tijd om het onderzoekswerk over de beeldvorming van ouderen te verzamelen en te analyseren om er de correcte conclusies uit te halen.
- OKRA zal in de communicatie kiezen voor een positief en realistisch beeld van ouderen teneinde de negatieve stereotypen niet te bevestigen of te versterken.
- OKRA zal reageren op alle vormen van leeftijdsdiscriminatie.
- OKRA zal regelmatig naar buiten komen met eigen positieve acties en projecten zodat de naambekendheid en het imago verbeteren.
- Naar de doelgroep van de jonge 55-plussers zet OKRA experimenten op via thematische groepen.
- Speerpunt: OKRA wil een brede campagne voeren gericht op de jongere generaties om het beeld van de ouderen te corrigeren. Zie ook de actie gericht op de kleinkinderen (1.8.3.8). In overleg met de VLORA wordt de medewerking van de andere ouderenorganisaties gevraagd. Het objectief is dat verschillende generaties met elkaar in contact treden om ieders leefwereld beter te leren kennen. OKRA rekent hiervoor op extra toelagen.

Het thema van de beeldvorming van ouderen exploreren.	0,5	Kostprijs: 42.335
Het speerpunt: een campagne gericht op jonge generaties	0,5	Kostprijs: 42.335

1.9 FUNCTIEMIX



OKRA HEEFT STEEDS DE VIER FUNCTIES SUCCESVOL GEREALISEERD. HET VISITATIEVERSLAG BEVESTIGT DIT. IN HET NIEUWE DECREET KAN EEN VERENIGING ZICH BEPERKEN TOT 2 FUNCTIES, TOCH ADVISEERT DE DENKTANK DE VIER FUNCTIES TE BEHOUDEN MAAR ZE TE RANGSCHIKKEN IN DE FUNCTIEMIX. DE KERNTAKENBEVRAGING BIJ BELEIDSVRIJWILLIGERS EN PERSONEEL GAAN IN DEZELFDE RICHTING. HET BESTUUR EN DE ALGEMENE VERGADE- RING BEVESTIGEN DEZE GEMOTIVEERDE KEUZE.

1.9.1 FUNCTIEMIX: DE FUNCTIES KRIJGEN EEN ANDER GEWICHT

Uit de discussie over de functies blijkt dat ze met elkaar verbonden zijn maar niet alle functies wegen even zwaar in OKRA. In relatie tot de missie kunnen functies in een rangorde geplaatst worden. OKRA kwam tot volgende conclusie:

- de **gemeenschapsvormende** functie behoort zonder enige discussie tot het kern-DNA van OKRA: het werken met groepen (afdelingen, trefpunten). De groepen vormen de basis en zijn de voorwaarde en het instrument om de andere functies te realiseren.
- de **maatschappelijke bewegingsfunctie** is verweven met de historiek en de missie van OKRA. OKRA wil verder groeien als sterke middenveldspeler en daarom staat deze functie als kernfunctie op de tweede plaats.
- De **lerende** functie (educatie, volksontwikkeling) behoort tot de kern van het sociaal-cultureel werk en is een belangrijke opdracht in de missie: 55-plussers kansen geven tot zelfontplooiing en levenslang leren. OKRA behoudt deze als kernfunctie maar plaatst ze op de derde plaats in de functiemix.
- De **culturele** functie draagt bij tot het welbevinden van 55-plussers en verbindt mensen. De doelgroep hecht veel belang aan cultuur maar ervaart culturele drempels. Cultuurbeleving is meer dan consumptie, het heeft in OKRA ook te maken met betekenis en zingeven. De culturele functie staat als kernfunctie op de vierde plaats.

1.9.2 DE VIER FUNCTIES STAAN IN RELATIE TOT ELKAAR

In een sociaal-culturele vereniging hebben de 4 functies niet alleen op zich een waarde, ze zijn moeilijk van

elkaar te scheiden en ze spelen in op elkaar. Sociaal-cultureel werk is multifunctioneel en de 4 functies zijn complementair. De interactie tussen de functies is essentieel. Zo kan de groepsvorming deelnemers leveren voor leerrijke of culturele initiatieven. Om gedragen acties te voeren heb je groepen nodig. In alle initiatieven van OKRA (leren, cultuur beleven of actie voeren) is er steeds aandacht voor persoonlijk contact en gemeenschapsvorming. 55-plussers sensibiliseren en activeren rond de maatschappelijke problematiek van de klimaatverandering begint met informeren en leren. OKRA beklemtoont dus de wezenlijke samenhang tussen de vier functies.

1.9.3 DE GEMEENSCHAPSVORMENDE FUNCTIE

Welke **visie** heeft OKRA? Het werken met trefpunten en groepen als zelforganisaties van 55-plussers behoort sinds haar ontstaan tot het DNA van OKRA. Het sociaal weefsel staat echter meer onder druk en OKRA wil dit counteren via bonding en bridging.

Bonding (verbinden) gaat over het samenbrengen van mensen uit eenzelfde gemeenschap (de ouderen). Veel 55-plussers kiezen om bij een groep aan te sluiten omdat ze zich daar goed en veilig voelen. Persoonlijke sociale contacten dragen bij tot succesvol ouder worden en zijn een redplank in geval van nood. OKRA biedt een tweede mantel: een warme ontmoetingsplaats waar mensen zich veilig en thuis voelen. In het decreet is de ontmoetingsfunctie een algemene sokkel maar ouderenorganisaties ervaren dat de ontmoeting de kern vormt van alles. Meer dan andere leeftijdsgroepen is het bijzonder belangrijk omdat het sociaal netwerk verkleint bij het ouder worden. De behoefte aan verbondenheid groeit, zeker bij de oudste groep waar het risico op vereenzaming sterk toeneemt. OKRA is steeds erg sterk geweest in bonding.

Gemeenschapsvorming is ook bruggen bouwen (bridging). In de superdiverse samenleving wil OKRA een open beweging zijn naar andere groepen en gemeenschappen, dit zowel binnen de ouderenpopulatie als daarbuiten. De 55-plussers vormen op zich een bijzonder diverse groep en OKRA richt zich niet op een segment maar streeft ernaar om die diversiteit binnen de ouderenpopulatie te bereiken. Trefpunten staan open voor kwetsbare ouderen of mensen in een zorgsituatie en dragen bij aan integratie en inclusie. OKRA ziet de samenleving ook als een complex samenspel tussen

verschillende gemeenschappen waarin het risico van spanningen en polarisering toeneemt. OKRA doorbreekt het wij-zijdenken door gemeenschappen met elkaar in contact te brengen en door te leren van elkaar. Voor OKRA is bridging een werkpunt vooral op het lokale niveau.

Hoe zal OKRA gemeenschapsvorming in de praktijk brengen?

- Werken aan het behoud en de versterking van het open netwerk aan trefpunten en groepen. Experimenteren met nieuwe groepsvormen rond thema's.
- Het systeem van de contactpersonen actualiseren zodat de persoonlijke contacten met de leden behouden blijven.
- Trefpunten en groepen stimuleren om zich open te stellen voor een breder publiek en samen te werken met andere spelers op het terrein.
- Bijzondere aandacht besteden aan kwetsbare doelgroepen waarmee het moeilijker is om bruggen te slaan: kwetsbare, verarmde, zorgbehoevenden... Meewerken aan warme buurten. De werking gericht op ouderen met een allochtone achtergrond via samenwerking.
- Een speerpunt gericht op de groep vereenzaamde ouderen.

1.9.4 DE MAATSCHAPPELIJKE BEWEGINGSFUNCTIE

De **visie** van OKRA op deze functie: vanuit het civiel perspectief speelt OKRA de rol als kritische middenveldorganisatie reeds meer dan 70 jaar. OKRA vertrekt daarbij vanuit een eigen visie op mens en samenleving met waarden zoals solidariteit en rechtvaardigheid. Deze functie zit verankerd in de missie. OKRA neemt het op voor kwetsbare mensen en droomt van een solidaire en warme samenleving waar iedereen menswaardig kan leven en volwaardig kan participeren. OKRA stelt in deze functie de 55-plusser centraal die zich engageert om de belangen van de ouderen te verdedigen. Hierdoor worden 55-plussers sterker en weerbaarder (empowerment). Qua methodiek verwijst OKRA naar de visie van Cardijn: zien, oordelen en handelen. OKRA draagt zo bij tot het actief burgerschap van ouderen. OKRA werkt rond heel wat actuele samenlevingsvraagstukken zoals het thema van de vergrijzing en verzilver-

ring met kansen en uitdagingen. Ongeveer een oudere op vijf wordt geconfronteerd met armoede. De gezondheidszorg is een ander actueel thema dat OKRA nauw aan het hart ligt. Kan het huidig systeem gebaseerd op solidariteit behouden blijven? OKRA bestudeert ook actuele thema's zoals mobiliteit, wonen, zorg enz. De participatie van ouderen aan het beleid blijft een werkpunt evenals de strijd tegen discriminatie op basis van leeftijd. OKRA sluit zich ook aan bij thema's die intergenerationeel zijn zoals het probleem van de klimaatverandering.

Hoe wil OKRA werk maken van deze functie in de komende beleidsperiode?

In de komende beleidsperiode zet OKRA beroepskrachten en deskundige vrijwilligers in om de maatschappelijke bewegingsfunctie concreet te maken via de vierde doelstelling solidaire en duurzame samenleving (zie 1.7.4.).

- 55-plussers te informeren over voorzieningen, diensten, rechten en plichten. OKRA organiseert dienstverlening en een ombudsdienst.
- Ouderen bewust maken en aanzetten om hun gewoonten aan te passen richting klimaatvriendelijkheid en solidariteit.
- Verdedigen van belangen van ouderen via actieve beïnvloeding van politieke structuren of via adviesorganen.
- Maatschappelijke acties voeren of aansluiten bij acties in functie van een meer solidaire of duurzame samenleving. Speerpunten zijn de klimaatverandering en de digitale kloof.
- Samenwerken en netwerken, bondgenoten of partners zoeken om samen te werken, hetzij structureel, hetzij ad hoc.
- De participatie van 55-plussers aanmoedigen: vrijwilligers mobiliseren, informeren, vormen en coachen, kortom empoweren.

1.9.5 DE LEERFUNCTIE

De **visie** van OKRA op de leerfunctie sluit nauw aan bij het principe van active ageing en levenslang en levensbreed leren. Het voortdurend bijblijven en leren draagt bij tot het welbevinden van 55-plussers tot op hoge leeftijd. Er is een omvangrijk doelpubliek dat graag wil bijleren en dit om diverse motieven: om zichzelf verder

te ontwikkelen, om eigen talenten te laten groeien, om mee te kunnen in een snel evoluerende wereld, om te reizen, om te communiceren met de kleinkinderen, om na te denken over belangrijke thema's...

Voor veel 55-plussers biedt het samen leren een meerwaarde en leeractiviteiten zorgen voor nieuwe ontmoetingskansen. OKRA stimuleert kritisch leren door bijvoorbeeld na te denken over ethische kwesties zoals waardig levenseinde en voltooid leven zonder daarbij oplossingen op te dringen. Leren helpt ook om een kloof te dichten bijvoorbeeld op het digitale vlak. Ouderen leren soms gewoon om het plezier van het leren.

OKRA kiest voor leerinhouden en -methoden aangepast aan de doelgroep. Leren kan een doel op zich zijn of een middel om andere doelen te bereiken. In het sociaal-cultureel werk zijn open leerprocessen belangrijk waarbij de deelnemers zelf oppikken wat ze zinvol vinden. Bij de 55-plussers is het leren vanuit de uitwisseling van kennis en ervaringen een belangrijke meerwaarde, meer dan het overdragen van kennis. Leren sluit aan bij de leefwereld en de diverse dimensies van het leven. In het sociaal-cultureel werk is het leerproces vaak belangrijker dan het product en de deelnemers bepaalt zelf wat hij eruit wil halen.

Via het uitgebreid netwerk van vrijwilligers is OKRA ook een krachtige lerende omgeving waar 55-plussers op een informele of niet-formele wijze nieuwe dingen aanleren. Via onder meer de kadervorming werken vrijwilligers hun kennis bij, leren ze (sociale) vaardigheden en werken ze aan hun houding. Maar ook de rijke ervaring opgedaan als vrijwilliger draagt bij tot de persoonsvorming. Het leren uit ervaring kan leiden tot aanpassingen of vernieuwingen binnen de organisatie. Leren staat hier in functie van de zorg voor kwaliteit. Het leren kan in functie staan van ander functies zoals de maatschappelijke bewegingsfunctie: inzicht geven in een maatschappelijke kwestie, er kritisch over nadenken en bewust worden, er iets willen aan doen.

Hoe wil OKRA deze functie in de komende periode concretiseren?

Diverse doelstellingen bieden leerkansen voor deelnemers, leden, vrijwilligers. In de eerste doelstelling rond active ageing heeft deze functie een belangrijke rol. De leerfunctie vertaalt zich ook in acties vanuit het vrijwilligersbeleid en het HR-beleid.

- De trefpunten bieden informatieve en leerrijke activiteiten of clubs. Daarnaast zijn er ook experimenten met themagroepen waar leren centraal staat.
- Educatieve programma's van de regionale academies bieden een open leeraanbod voor de meerwaardezoeker.
- Het *OKRA-magazine* is een bron van informatie en kennis.
- In het vrijwilligersbeleid staat samen leren centraal met o.a. vormingscursussen voor vrijwilligers.
- OKRA organiseert digitale opleidingen voor geïnteresseerden en vrijwilligers.
- In het HR-beleid met onder meer de acties rond intervisie en zelfwerkende teams. OKRA zet stappen naar een lerende organisatie.

1.9.6 DE CULTURELE FUNCTIE

De visie van OKRA op de culturele functie: de culturele functie wordt toegevoegd aan de missie en als dusdanig erkend als een deel van het DNA. Cultuur beleven is op de eerste plaats een middel tot persoons- en talentontwikkeling. Uit de praktijk blijkt dat veel ouderen passief of actief bezig zijn met diverse vormen van kunst en cultuur. Het is een bron van genieten, expressie en zingeving. In OKRA is de creatieve werking reeds 50 jaar een succesvolle vorm van laagdrempelige cultuurbeleving. Een op de drie 55-plussers is ook actief in de sector van de amateurkunsten. Uit onderzoek blijkt dat cultuurbeleving een positieve impact heeft op de gezondheid en het welbevinden van senioren. 55-plussers hebben interesse voor erfgoed en geschiedenis. De ervaring leert dat veel 55-plussers de voorkeur geven aan cultuurbeleving in groepsverband. Een goed boek lezen is fijn maar het bespreken in de leesclub geeft een meerwaarde.

Culturele activiteiten zijn voor senioren een aanleiding om andere culturen op een respectvolle wijze te leren ontdekken. OKRA ziet in cultuur meer dan cultuurconsumptie. Cultuur is een hefboom in de diverse en multiculturele samenleving. In de reiswerking en de internationale samenwerking staat cultuuruitwisseling op een centrale plaats. Zo werkte OKRA recentelijk met de vormingsfilm *Samen gelukkig* rond het thema van de vluchtelingen. Bij 55-plussers mag je dus terecht stellen: cultuur verbindt en draagt bij tot meer gemeenschapsvorming en sociale cohesie. Cultuur beleven is een mensenrecht en culturele uit-

sluiting verhoogt de armoede. Onderzoek wijst uit dat ouderen vaak geconfronteerd worden met drempels en dat slechts de helft van de 60-plussers participeert. OKRA wil hier een culturele bruggenbouwer zijn en is pleitbezorger voor een laagdrempelig cultuurbeleid voor alle leeftijden.

Uit de bevraging van de interne stakeholders blijkt dat de vrijwilligers de culturele functie erg belangrijk vinden omdat een ruim publiek inspeelt op het diverse aanbod van plaatselijke en regionale activiteiten. Culturele activiteiten trekken veel volk in OKRA en scoren bij de jonge 55-plussers. In de toekomst wil OKRA haar visie op cultuur verruimen en ook de verbinding maken met zingeving, een werking die breder zal ingevuld worden dan het louter levensbeschouwelijke. OKRA kiest enthousiast voor de culturele functie in de functiemix maar plaatst ze niet op een prioritaire plaats.

Hoe zal OKRA werk maken van de culturele functie? In de eerste doelstelling rond active ageing komt deze functie sterk aan bod.

- In de trefpunten is er een cultureel aanbod met eigen laagdrempelige initiatieven. Trefpunten zijn ook toeleiders naar cultuur.

- OKRA experimenteert met nieuwe thematische groepen waar een vorm van cultuurbeleving centraal staat.
- In het aanbod van de academies biedt OKRA naast de culturele activiteiten voor de meerwaardezoeker ook vernieuwende initiatieven aan.
- De creativiteitswerking, een klassieker binnen OKRA, zoekt nieuwe wegen om ook jonge 55-plussers die op een actieve wijze creatief willen bezig zijn een aanbod te bieden.
- Op het vlak van cultureel aanbod werkt OKRA samen met de organisaties in de cultuursector, de amateurkunsten, het erfgoed.
- Via gedrukte en digitale kanalen besteedt OKRA aandacht aan kennis en toeleiding naar cultuur.
- De thematische werking rond zingeving wordt geactualiseerd door enerzijds te opteren voor een vernieuwde aanpak van de religieus geïnspireerde initiatieven en anderzijds te zoeken naar actuele inhoud en methoden om te denken en te werken rond zinvol ouder worden. Dit laatste is zeker een aandachtspunt naar de jonge 55-plussers die nog in de overgangsfase zitten tussen beroepsactief en gepensioneerd.



CULTURELE ACTIVITEITEN
TREKKEN VEEL VOLK IN OKRA EN
SCOREN BIJ DE JONGE
55-PLUSERS.

1.10

DE DRIE ROLLEN

OKRA SPEELT VANUIT HET STANDPUNT VAN DE OUDEREN EEN ACTIEVE ROL IN HET MAATSCHAPPELIJK MIDDENVELD EN BEOOGT DAARBIJ MAATSCHAPPELIJKE VERANDERINGEN. DE MISSIE VERWIJST NAAR DE WAARDEN WAAR OKRA VOOR STAAT: SOLIDARITEIT, RECHTVAARDIGHEID, DEMOCRATIE EN MENSENRECHTEN. OM DEZE DROMEN TE BEREIKEN WIL OKRA 55-PLUSSEERS INSPIREREN TOT VERANDERING VAN DE SAMENLEVING.

1.10.1 DE VERBINDENDE ROL

OKRA heeft een duidelijke visie op de verbindende rol.

De missie is duidelijk: OKRA wil mensen verbinden. Hiertoe werkt OKRA met een fijnmazig netwerk van groepen verspreid over Vlaanderen en Brussel. Haar visie op groepsvorming: 55-plussers voelen er zich veilig en kunnen zich ontwikkelen in relatie tot anderen. Binnen de ouderengroep verbindt OKRA de diverse generaties.

OKRA is geen gesloten organisatie maar zoekt verbinding met de diverse samenleving via open groepen. Vanuit haar DNA zal OKRA verbinding zoeken met kwetsbare groepen om hen kansen te bieden op participatie. Geëngageerde vrijwilligers dragen dit netwerk van autonome groepen. De groepen (trefpunten) met hun grote groep deelnemers vormen de basis van OKRA. De landelijke koepel verbindt de groepen in een gezamenlijke bestaansreden, waarden en doelen. De werking van de koepel en de regio's is gericht op de basis: groepen faciliteren, inspireren, ondersteunen en coachen.

Hoe realiseert OKRA de verbindende rol in de beleidsperiode? Als vereniging blijft OKRA werken via lokale trefpunten waar mensen elkaar ontmoeten als opstap voor diverse initiatieven. Trefpunten en groepen stellen zich met hun aanbod open voor een breed publiek, voor elk wat wils. Op die wijze verbindt OKRA een diverse groep 55-plussers. Trefpunten richten zich naar kwetsbare groepen. De zorgwerking is hier een goed voorbeeld van: een zorgzame buurt resulteert in persoonlijke contacten en samenwerking, ook met andere generaties. De toekomstige strategie en aanpak vind je o.m. terug in de tweede en derde doelstelling (zie 1.8.3. en 1.8.4.).

OKRA werkt ook aan de verbinding met andere generaties in de brede samenleving. In de vijfde doelstelling beoogt OKRA de beeldvorming van ouderen te corrigeren door te wijzen op de grote bijdrage die zij leveren

aan de samenleving.

OKRA kiest ervoor om te verbinden door het wij-zij-denken te doorbreken en een bijdrage te leveren aan de multiculturele samenleving. Via het ontmoeten en leren kennen van de anderen groeit het wederzijds respect. Dit is een werk van lange adem.

Ook de acties die OKRA opzet in het kader van de solidaire en duurzame samenleving (zie 1.8.4.) werken verbindend: opkomen voor klimaatbeleid met de grootouders voor het klimaat en de jongeren voor het klimaat schept banden over de generaties heen.

OKRA kiest vaak voor samenwerken met competente partners of actief deel te nemen aan netwerken waaruit sterke verbindingen groeien.

1.10.2 DE KRITISCHE ROL

Vanuit welke visie kijkt OKRA naar deze rol? Reeds lang kiest OKRA ervoor om de 55-plussers kritisch te laten nadenken. Deze rol is opgenomen in de missie en de waarden waar OKRA voor staat. In een organisatie die ijvert voor emancipatie en empowerment van de 55-plussers heeft het kritisch nadenken een belangrijke betekenis. Cardijn indachtig hanteert OKRA de slagzin: zien, oordelen en handelen, waarbij het oordelen verwijst naar het kritisch evalueren in functie van verandering. De kritische rol is ook verbonden met de leerfunctie en de maatschappelijke bewegingsfunctie. De kritische visie op samenleving en beleid is gerelateerd aan kwetsbare groepen. In deze woelige en complexe tijden is het belangrijk om 55-plussers te prikkelen om als kritische burgers in de wereld te staan. OKRA wil ouderen handvatten aanreiken bij het omgaan met populistische verklaringen en fake news, een belangrijke rol in de huidige wereld. OKRA stimuleert vrijwilligers en beroepskrachten om ook kritisch te kijken naar zichzelf en naar de eigen organisatie.

Hoe maakt OKRA de kritische rol waar in de beleidsperiode? In de acties voor een solidaire en duurzame samenleving (zie 1.8.4.) realiseert OKRA deze rol. OKRA mengt zich bewust in maatschappelijke debatten rond thema's die de doelgroep raken en neemt stelling in door samen met de doelgroep op een democratische wijze standpunten te bepalen. Het gaat over inkomen, gezondheidszorg, wonen, mobiliteit, participatie enz. Dit gebeurt na een realistische en kritische analyse en een open debat. OKRA verwoordt haar standpunten en haar

kritische houding naar de leden en naar de buitenwereld. De commissie belangenbehartiging en de studiedienst evalueren het beleid.

OKRA denkt na over alternatieven of oplossingen en vervult daarmee ook de laboratoriumrol. Wat de belangrijke ethische thema's betreft zoals het waardig levende geeft OKRA een open denkkader van waaruit mensen zelf een mening kunnen vormen. Bij dit alles is de kritische houding van de vrijwilligers en de leden erg belangrijk in functie van het empoweren.

OKRA zet de 55-plussers aan het denken om in hun houding en gewoonten mee te werken aan noodzakelijke veranderingen zoals bijvoorbeeld aan een meer diverse en duurzame samenleving en thema dat de eigen doelgroep overstijgt.

Maar ook bij de operationalisering van de leerfunctie via educatieve initiatieven van trefpunten en regio's nodigt OKRA de deelnemers uit om hun kritische geest te versterken. Dit geldt eveneens voor activiteiten die kaderen binnen de culturele functie. Initiatieven van de academie zetten de deelnemers aan om vanuit een inhoudelijk sterke boodschap tot een persoonlijke verwerking te komen. Ook tegenover de negatieve beeldvorming over ouderen stelt OKRA zich kritisch op en stimuleert haar leden en vrijwilligers hierover na te denken.

1.10.3 DE LABORATORIUMROL

OKRA heeft een visie op de laboratoriumrol: in haar missie geeft OKRA aan dat de samenleving bekeken door de bril van de ouderen aan verandering of verbetering toe is. OKRA deelt de visie dat de maatschappelijke spelregels te weinig afgestemd zijn op de (kwetsbare) ouderen. Sociale correcties zijn noodzakelijk! In de beeldvorming komt een ongenueanceerd of onjuist beeld over de 55-plussers en de bijdrage die ze leveren aan de samenleving naar voren. Leeftijdscriminatie is nog niet uitgeroeid.

OKRA inspireert 55-plussers bij het zoeken naar oplossingen en alternatieven waarbij de waarden een belangrijke toetssteen vormen. OKRA gaat voor maatschappelijke regels die bijdragen tot meer solidariteit en rechtvaardigheid. Vooral in de pijler van de belangenbehartiging formuleert OKRA alternatieven. In deze context is het belangrijk dat de 55-plussers zelf als bevoorrechte getuigen actief participeren aan deze denkoefening. Zoals blijkt uit de kritische rol zoekt OKRA naar alterna-

tieven voor belangrijke maatschappelijke kwesties. OKRA ziet de laboratoriumrol breder dan uitsluitend gericht op maatschappelijke spelregels en zal ook intern zoeken naar experimenten.

Hoe zal OKRA de laboratoriumrol realiseren in de komende beleidsperiode? Acties van de doelstelling 'solidaire en duurzame samenleving' richten zich vaak op alternatieven (zie 1.8.4.). OKRA bestudeert de spelregels en werkt ideeën uit op het vlak van thema's als pensioenen, ziekteverzekering, zorgbeleid, wonen, mobiliteit enz. In samenwerking met de zorgsector zoekt OKRA naar alternatieven die de ouderen zelf als bruikbaar ervaren. Het experiment in Peulis rond warme buurtwerking gedragen door OKRA-vrijwilligers is een goed model kaderend in de vermaatschappelijking van de zorg.

OKRA start een structurele samenwerking met de Grootouders voor het Klimaat waarbij OKRA mee wil ijveren voor een sterk klimaatbeleid dat tegelijk sociaal moet zijn.

Ook via acties gericht op de gemeentelijke overheid zal OKRA aan de laboratoriumrol werken. Zo zal gestreefd worden naar degelijke en betaalbare gemeentelijke infrastructuur om het verenigingsleven te ondersteunen.

OKRA zal vormen van leeftijdscriminatie opsporen, in de kijker plaatsen en ijveren om deze weg te werken. Via de internationale samenwerking met GK in Bangladesh ondersteunt OKRA lokale experimenten om een solidaire ouderenbeweging uit te bouwen vanuit lokale groepen. In het kader van de multiculturele werking stimuleert OKRA lokale experimenten gericht op wederzijdse kennismaking en OKRA zoekt in dit verband partnerorganisaties om structureel mee samen te werken. In die zin engageert OKRA zich in experimenten die de eigen belangen overstijgen.

OKRA experimenteert ook in de eigen organisatie: in de komende periode zullen allerlei alternatieve groepsvormen uitgewerkt worden als aanvulling of als alternatief voor de klassieke trefpunten. OKRA vertrekt vanuit praktijken die spontaan ontstaan aan de basis en promoot de nieuwe werkvormen.

In het kader van de vernieuwingsoperatie (OMAR-plan) zal er ruimte gemaakt worden voor het uittesten van nieuwe werkwijzen in de diverse onderdelen van de organisatie (structuur, HR-beleid, financieel beleid, reisbeleid, vrijwilligersbeleid enz.).

1.11

OPEREREN IN DE VRIJE TIJD

DE SOCIAAL-CULTURELE WERKING VAN OKRA RICHT ZICH ENKEL OP VOLWASSENEN, ZOWEL DEELNEMERS ALS VRIJWILLIGERS, EN SPEELT ZICH VOLLEDIG AF IN DE SFEER VAN DE VRIJETIJD. DIT HANGT SAMEN MET DE SPECIEKE DOELGROEP: DE LEDEN EN DE DEELNEMERS AAN DE ACTIVITEITEN ZIJN GEPENSIONEERD OF NIET MEER BEROEPS-ACTIEF, OP EEN KLEIN AANTAL UITZONDERINGEN NA.

Ook de talrijke vrijwilligers actief in trefpunten, regio's of op het landelijk niveau zijn niet meer beroepsactief en hun engagement in OKRA situeert zich in hun vrije tijd.

In haar vrijwilligersbeleid kiest OKRA er bewust voor om niet te werken met een honorarium of een forfaitaire vergoeding maar te opteren voor de terugbetaling van bewezen en afgesproken onkosten. Het zuivere vrijwilligerswerk dus.

De subsidies die OKRA ontvangt in het kader van het decreet sociaal-cultureel werk worden voor 100% besteed aan professionele educatieve en ondersteunende medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de begeleiding van trefpunten, de coaching van vrijwilligers en de organisatie van sociaal culturele vormingsinitiatieven.

OP HET GEBIED VAN DE VRIJETIJSBESTEDING VAN 55PLUSERS IS OKRA DE ABSOLUTE MARKTLEIDER IN VLAANDEREN EN BRUSSEL.



1.12

GEMEENSCHAPPEN, DEELGROEPEN EN KANSENGROEPEN

Visie van OKRA op gemeenschappen, deelgroepen en kansengroepen.

- Het is duidelijk dat OKRA kiest voor een sociaal culturele werking gericht op het brede publiek met uiteraard een belangrijke focus op de **gemeenschap van de 55plussers**. Deze keuze vloeit voort uit de missie van OKRA. Door een open organisatie te zijn richt OKRA zich op **alle 55plussers** zonder onderscheid en kiest ze dus voor de grote diversiteit die zich in deze populatie voordoet : drie generaties ouderen, genderverschillen, heel diverse interesses en verwachtingen enz. Hierbij is het belangrijk dat er geen drempels opgericht worden waardoor bepaalde 55plussers buiten boord dreigen te vallen. In haar dagelijkse werking moet OKRA dus aandacht hebben voor inclusie.
- Vanuit haar missie als waardengedreven beweging kiest OKRA er ook voor om bijzondere aandacht te hebben voor enkele **kwetsbare deelgroepen** in de populatie van de 55plussers : ouderen in een zorgsituatie, vereenzaamde senioren enz.
- In deze optiek besteedt OKRA ook aandacht aan **kansengroepen** zoals de ouderen met een beperking, ouderen in armoede en senioren met een andere etnisch culturele achtergrond.
- OKRA wil ook werken aan een samenleving die leeftijdsvriendelijk is en die de ouderdomsfase niet enkel ziet als een kostenplaatje of een probleem maar als een volwaardige levensfase boordevol kansen. De bijdrage die de 55plussers leveren aan de samenleving is niet te onderschatten. Veel menselijk kapitaal wordt niet meer benut. Met deze visie wil OKRA de **totale samenleving** beïnvloeden, dus ook de jongere generaties.
- In tweede instantie opteert OKRA bewust voor het leggen van bruggen, vooral naar groepen die men moeilijker bereikt of die kwetsbaar zijn. Het is te verleidelijk om zich te richten op de jonge en actieve 55plussers en daardoor de oudste groep te verwaarlozen. OKRA wil een tweede mantel aanbieden. Vanuit haar sterke ervaring wil OKRA blijvend inspanningen doen om vereenzaamde ouderen aan te spreken. De zorgwerking met een focus op de warme buurt wordt een toekomstige uitdaging waar we trefpunten willen inschakelen.
- Via de zorgwerking spreekt OKRA de ouderen aan met een of meerdere beperkingen aan. Wanneer 55plussers doorheen het proces van veroudering mogelijkheden verliezen zal OKRA hen niet laten vallen. In de belangenbehartiging blijven de kwetsbare ouderen en prioriteit.
- Voor ouderen in armoede wil OKRA opkomen zowel in haar werking als in haar belangenbehartiging. Armoede bij ouderen is zelden een individuele verantwoordelijkheid, een structurele aanpak is dus nodig. Trefpunten moeten vermijden om drempels voor minder begoede ouderen op te werpen.
- Wat betreft de ouderen met een andere etnisch culturele achtergrond kiest OKRA om het wij-zij-denken te doorbreken. In het verleden zijn hier reeds heel wat inspanningen geleverd maar de realiteit toont dat het niet eenvoudig is. In de huidige situatie is het nog niet mogelijk om gemengde groepen op te richten. Ouderen met een allochtone achtergrond zijn nog zoekende om zich zelf te organiseren. Toch gaat OKRA hierop door. Op de eerste plaats door de eigen achterban correct te informeren en bewust te maken, tegen de negatieve stereotypen in. Op de tweede plaats zal OKRA contact zoeken met vertegenwoordigers van andere etnisch culturele groepen om samen te zoeken naar eenvoudige formules. Hierbij is het vooral belangrijk om diverse mensen met elkaar in contact te brengen. OKRA wil haar ervaring ook ter beschikking stellen van andere organisaties om te adviseren bij het uitbouwen van een netwerk.
- De internationale werking van OKRA gebeurt in samenwerking met WSM en zal in de komende beleidsperiode doorgaan met concrete projecten om ouderen te coachen in het oprichten van een eigen netwerk.

Hoe wil OKRA deze werking realiseren in de komende beleidsperiode?

- Naar de totale populatie van de 55plussers toe kiest OKRA voor de ontmoetingsfunctie via “bonding” maar wil daarbij vermijden dat de leden een gesloten groep vormen. Daarom wordt veel aandacht besteed aan het open stellen van OKRA waardoor meer 55plussers bereikt worden. Trefpunten moeten open plaatsen worden waar ook de niet-leden welkom zijn. Het aanbod van OKRA moet breder gecommuniceerd worden.

1.13

RELEVANTIE EN UITSTRALING

UIT DE WERKINGSGEGEVENS VAN OKRA (KERNGEGEVENS EN CIJFERS) BLIJKT DAT DE SOCIAAL-CULTURELE ORGANISATIE WERKZAAM IS IN ALLE VLAAMSE PROVINCIES EN IN HET BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK GEBIED. OKRA BESCHIKT OVER EEN GROOT EN WIJDVERTAKT NETWERK VAN 1.060 PLAATSELIJKE TREFPUNTEN (AFDELINGEN) VERSPREID OVER HEEL VLAANDEREN EN BRUSSEL. DE CIJFERS VAN DE ACTIVITEITEN TONEN DE GROTE ACTIVITEITSGRAAD VAN OKRA AAN. DE HOGE DEELNAMECIJFERS WIJZEN EROP DAT DE INITIATIEVEN AANGEBODEN DOOR OKRA TALRIJK BIJGEWOOND WORDEN. VIA HET SYSTEEM VAN CONTACTPERSONEN LEGT OKRA JAARLIJKS 1.250.000 HUISBEZOEKEN AF.

OKRA werkt met 18 regionale steunpunten of regio's die gespreid liggen over de Vlaamse provincies en Brussel-hoofdstad. Ook de cijfergegevens over de werking van de regio's tonen aan dat OKRA een uitstraling heeft over het Nederlandstalig taalgebied en het tweetalig gebied Brussel-hoofdstad.

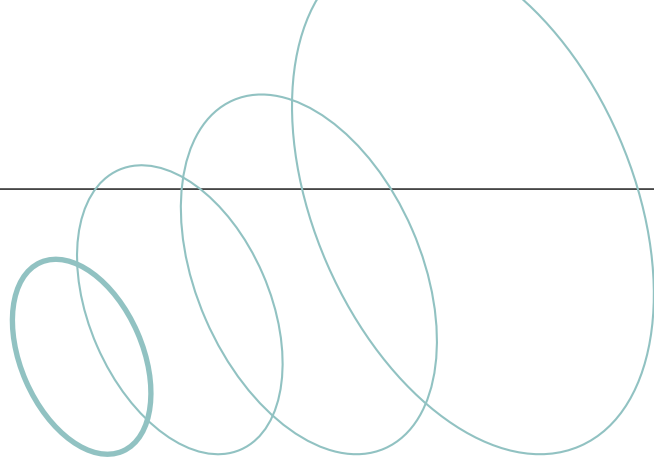
De relevantie van OKRA is verbonden met de brede en diverse sociaal-culturele werking die doordringt tot in de kleinste dorpen van Vlaanderen. Maar ook via haar belangenbehartigende inzet van in de gemeenten tot op het nationale en internationale forum heeft OKRA impact. De externe stakeholders bevestigen dit.

DE RELEVANTIE VAN OKRA IS
VERBONDEN MET DE BREDE EN
DIVERSE SOCIAAL-CULTURELE
WERKING DIE DOORDRINGT TOT
IN DE KLEINSTE DORPEN VAN
VLAANDEREN.



1.14

VRIJWILLIGERSBELEID



Wat is de visie van OKRA op vrijwilligers?

De missie is duidelijk: OKRA is van, voor en door 55-plussers. OKRA wordt als waardegedreven organisatie gedragen door de vrijwilligers. Ze zijn dus niet de goedkope werkrachten die enkel uitvoeren. Beroepskrachten staan ten dienste van en adviseren de vrijwilligers.

Het visitatieverslag wijst op een uitgesproken visie op en sterke aanpak van het vrijwilligersbeleid. De commissie looft de wijze waarop vrijwilligers centraal staan bij besluitvorming en beleidsplanning en als deskundigen ingeschakeld worden. Veroudering van de kaders is een werkpunt.

OKRA werkt democratisch en inspraak en participatie staan centraal in het beslissingscircuit op alle niveaus. Sinds 20 jaar werkt OKRA aan een kwalitatief vrijwilligersbeleid met aandacht voor werving, introductie, vorming en waardering. Vrijwilligers informeren is niet enkel een wettelijke plicht: de werkmap voor de vrijwilligers is een uitgebreid werkinstrument voor wie zich in OKRA engageert. OKRA vertrekt van de grote diversiteit: dé vrijwilliger niet bestaat.

Zoals bij het HR-beleid kiest OKRA voor een positieve benadering vanuit de waarderende houding. De inzet van vrijwilligers berust op hun talenten die ze verder kunnen ontwikkelen. In het proces van groei en ontwikkeling van vrijwilligers staat coaching en vorming centraal. In de regio's staan educatieve krachten ter beschikking van de medewerkers. Hun professionele bijdrage is gericht op het empoweren van de vrijwilligers. Dit principe van ten dienste staan van is erg belangrijk. OKRA kiest hierbij voor people management met veel aandacht voor de warme en informele bedrijfscultuur. De vrijwilliger moet plezier beleven aan de inzet en zich niet gedwongen voelen.

Het doorgeven van de fakkel en het inspelen op de nieuwe vrijwilligers is belangrijk en vertaalt zich in een vrijwilligersproject bij de vijfjaarlijkse wisseling van de wacht.

Het vlotte samenspel tussen vrijwilligers en beroepskrachten versterkt de werking. OKRA besteedt aandacht aan welkomst- en afscheidscultuur uit respect voor de inzet van de vrijwilligers.

In het kader van het kerntakendebat (OMAR-plan) werden beleidsvrijwilligers sterk betrokken via de vragenlijst en de focusgesprekken. Een werf HR-vrijwilligers ging in het

najaar 2019 aan de slag om het toekomstig vrijwilligersbeleid vorm te geven.

Welke taken en rollen zijn weggelegd voor vrijwilligers?

In de geactualiseerde vrijwilligersmap geeft OKRA informatie over OKRA als organisatie en de taken en rollen die de vrijwilligers vervullen. Zoals vermeldt, kan het OMAR-plan in 2020 wijzigingen aanbrengen aan deze taak- en rollenverdeling. OKRA werkt met diverse types van vrijwilligers en de organisatie moet hiervoor respect hebben.

Sinds 2016 werd het bestuursstelsel van de trefpunten grondig vernieuwd. In de trefpunten werken trefpuntploegen samen om de planning en de werking te realiseren. Het gaat om spilfiguren uit het trefpuntteam, taakverantwoordelijken voor deeltuizichten of clubs, contactpersonen en logistieke medewerkers. Doorgedreven taakverdeling wordt gecombineerd met ploegwerk. De contactpersonen vormen via hun regelmatig persoonlijk contact met de leden aan huis de verbinding met OKRA. Zij bezorgen *OKRA-magazine* aan huis. In het trefpuntteam werken de spilfiguren aan het management van het trefpunt: de teamleider, de medeteamleiders, de administratief verantwoordelijke en de financieel verantwoordelijke. Het team kan versterkt worden met gespecialiseerde medewerkers.

Teamleiders zorgen voor de coördinatie en de ploeggeest. De engagementsnota geeft de trefpunten autonomie maar verbindt hen ook met de vzw. In 2019 werd het nieuwe model geëvalueerd en in 2020 zal een aangepaste engagementsnota de relatie tussen trefpunt en vzw definiëren. De klemtoon moet liggen op de juridische veiligheid van de vrijwilligers, het mag geen dwingend reglement worden.

De regio's en samenwerkingsverbanden werken eveneens met ploegen waarin vrijwilligers mee het beleid bepalen. Het regioteam is de motor en wordt aangestuurd door de regiovoorzitter in overleg met de regiodirecteur of de educatief begeleider van de regio. Het regiobestuur bestaat uit vertegenwoordigers van gewesten en trefpunten. Voor de uitwerking van de regionale werking zijn deskundige vrijwilligers actief in de thematische werkgroepen. De regio doet ook een beroep op gespecialiseerde vrijwilligers bijvoorbeeld als lesgevers, begeleiders van reizen enz.

Op het landelijk niveau is de structuur van de vzw samengesteld uit beleidsvrijwilligers die overwegend doorstromen vanuit de regio's. Dit systeem zorgt soms

voor extra belasting en moet geëvalueerd worden. In het landelijk bestuur hebben alle regiovoorzitters een stem in het kapittel. Deze groep wordt aangevuld met competente vrijwilligers en educatieve beroepskrachten allebei met een adviserende stem. Het dagelijks bestuur van de vzw bestaat enkel uit beleidsvrijwilligers bij uitzondering van de algemeen directeur. De vzw kiest een vrijwilliger als algemeen voorzitter. Meer informatie hierover lees je in het zakelijk plan.

De vzw werkt eveneens met adviserende commissies voor bijzondere deelaspecten zoals financiën, beleidsplanning, cultuur, communicatie, belangenbehartiging enz. In de commissie werken gespecialiseerde vrijwilligers en beroepskrachten samen. Daarnaast werkt OKRA met permanente of tijdelijke werkgroepen waarin deskundige vrijwilligers zetelen. Voor bepaalde deeltaken zoals de reizen doet OKRA een beroep op gespecialiseerde vrijwilligers.

Hoe worden vrijwilligers ondersteund in de komende beleidsperiode?

In het vrijwilligersbeleid maakt OKRA middelen en tijd vrij voor de ondersteuning van de vrijwilligers.

- De tweede doelstelling m.b.t. bonding geeft aan welke operaties OKRA voorziet gericht op de versterking van de plaatselijke vrijwilligers.
- Op landelijk niveau is een educatieve kracht verantwoordelijk voor het coördineren van het vrijwilligersbeleid.
- In de regio's staan educatieve krachten klaar om vrijwilligers werkzaam in de trefpunten met raad en daad bij te staan en te coachen. Elke kracht is gekoppeld aan een regio. De werf vrijwilligersbeleid onderlijnt de waarde van de nabijheid voor vrijwilligers.
- De plaatselijke vrijwilligers nemen deel aan jaarlijkse regionale startdagen en gewestelijke overlegfora. Ze maken er kennis met het keuzeaanbod van OKRA maar wisselen er ook onderling ideeën uit en maken plannen voor samenwerking. Deze initiatieven worden sterk bijgewoond. In de toekomst wil OKRA op deze bijeenkomsten meer uitwisselen en vertrekken vanuit de lokale realiteit.
- Bij de start van nieuwe vrijwilligers worden introductiemomenten voorzien. De vrijwilligers kunnen ook individueel terecht bij de regionale kracht.
- Voor praktische en administratieve ondersteuning staan de regionale administratieve beroepskrachten klaar.
- Veel aandacht gaat ook naar het leren door vrijwilli-

gers waarvoor kadervorming aangeboden wordt. Deze vorming kan taakgericht of themagericht zijn. De cijfers tonen aan dat er een ruim en divers aanbod is waarop velen intekenen. De kadervorming wordt meer gericht op het onderling uitwisselen van kennis en ervaringen.

- De regio's beschikken ook over digitale en gedrukte kanalen om hun vrijwilligers te informeren en te instrueren. Dit gebeurt eveneens vanuit het landelijke niveau via o.m. het bestuursblad *Schakel* en digitale nieuwsbrieven.
- Per beleidsperiode wordt een periode afgebakend waarbinnen OKRA bijzondere aandacht besteedt aan de vrijwilligers via een thematisch project gericht op de kwaliteitsbevordering van de trefpunten en de vernieuwing van de vrijwilligersploegen. Trefpunten en hun vrijwilligers kunnen in deze periode rekenen op meer intensieve begeleiding. Van 2017 tot 2019 liep het project *Het staat in de sterren geschreven*. De werf vrijwilligers denkt na over een meer soepel systeem van bestuurswisseling.

Op welke wijze krijgen vrijwilligers inspraak en participatiekansen in OKRA?

De missie is duidelijk: OKRA is van en door 55-plussers. OKRA kiest bewust voor een democratische werkwijze waarbij de beroepskrachten een adviserende rol spelen.

- Trefpunten en groepen werken autonoom en worden volledig gerund door vrijwilligers. De ploeg beslist over de jaarplanning, de werking en de organisatie van het trefpunt. In de toekomst wil OKRA nog meer bottom-up werken door plaatselijke vrijwilligers minder te sturen zodat ze creatiever hun werking kunnen uitbouwen.
- Het beleid van de regio's en samenwerkingsverbanden wordt uitgetekend in regioteams en regiobesturen waarin de beleidsvrijwilligers de beslissende stem hebben. In de regionale werkgroepen leveren vrijwilligers ideeën voor het diverse aanbod van de regio.
- In de landelijke bestuursorganen van de vzw, het dagelijks bestuur, het bestuur en de algemene vergadering bepalen beleidsvrijwilligers het beleid. In geval van stemming beschikken enkel zij over stemrecht. Deze bewuste keuze gaat terug op een lange traditie in OKRA waarbij het respect voor de vrijwilliger doorweegt op de deskundigheid van de beroepskracht.

2.1

EEN GEÏNTEGREERD ZAKELIJK KWALITEITS- EN FINANCIËEL MEERJARENBELEID

2.1.1 ORGANISATIESTRUCTUUR EN -CULTUUR

OKRA HEEFT DE JURIDISCHE STRUCTUUR VAN EEN VERENIGING ZONDER WINSTOOGMERK (VZW). HET GAAT OM EEN KLASSIEKE STRUCTUUR MET DRIE NIVEAUS (TREPUNT, REGIO EN LANDELIJKE KOEPEL) WAARBIJ TREPUNTEN FEITELIJKE VERENIGINGEN ZIJN. OKRA WERKT OOK MET TWEE TUSSENSTRUCTUREN DIE GERICHT ZIJN OP UITWISSELING, OVERLEG EN SAMENWERKING: DE GEWESTEN (GEMEENTEN) EN DE PROVINCIES. MEER INFORMATIE OVER DE STRUCTUUR VIND JE IN DE VRIJWILLIGERSMAP OP DE WEBSITE VAN OKRA.

In bijlage vind je de huidige nationale structuur inclusief de bestuursorganen en werkgroepen.

Het algemeen secretariaat is verantwoordelijk voor de zakelijke opvolging en het algemeen inhoudelijk beleid. OKRA werkt gedecentraliseerd via 18 regio's.

Vanuit deze 18 regio's organiseert OKRA de begeleiding van 1.060 plaatselijke trefpunten en een groeiend aantal thematische groepen (motorclubs, academiegroepen...). In de geest van OKRA zijn de lokale groepen het belangrijkste niveau.

Als landelijke vzw werkt OKRA met de gebruikelijke beleidsorganen: de algemene vergadering, het bestuur en het dagelijks bestuur. Hun benaming en opdracht zijn bepaald in de statuten. De statuten werden onlangs aangepast naar aanleiding van het gewijzigde wetboek voor vennootschappen en verenigingen (WVV). In Limburg bestaat er nog een vzw-structuur onder de naam vzw Limburg, en dit in functie van vroegere DAC-projecten. De inkanteling van de DAC-subsidies in het subsidiebedrag van vzw OKRA is een aanzet tot onderzoek van de toekomst van deze regionale vzw-structuur.

De missie en doelstellingen van OKRA werden in functie van dit beleidsplan aangepast. De missie is het fundament voor de beleidsbeslissingen en het bestuur bewaakt de realisatie van de missie. Omwille van de omvang en de diversiteit van de beoogde doelstellingen wordt beleidsvoorbereidend werk gedelegeerd aan

de landelijke commissies. Momenteel werken er in OKRA 7 commissies: belangenbehartiging, financies, reizen, communicatie, zorg, cultuur, beleidsplanning. De commissies leveren voor het domein waarvoor zij bevoegd zijn adviezen af aan het bestuur en dit op basis van voorbereidend werk. Op haar beurt kan de commissie de uitvoering van beslissingen concreet opvolgen of voor bepaalde aspecten van de uitvoering permanente of ad-hocwerkgroepen aan het werk zetten. Alle commissies zijn samengesteld uit vrijwilligers en beroepskrachten op basis van interesse en talent. De oorspronkelijke samenstelling van de commissies wijzigde sterk en de intentie om alle beroepskrachten te laten participeren aan commissies lukt niet meer. Dit is onder meer te wijten aan de hoge agenda- en werkdruk. Ook de participatie van vrijwilligers aan de commissies vermindert. Sommige commissies dreigen in een uitdoofscenario terecht te komen. Hierdoor verliezen commissies de voeling met het werkveld. De nieuwe samenstelling van de commissies dient zich aan het einde van de periode van bestuursvernieuwing in het voorjaar 2021 aan.

Het dagelijks bestuur bereidt de vergaderingen van het bestuur voor, bewaakt de opvolging van bestuursbeslissingen en waakt er over dat alle voorstellen rond beleidsdomeinen vanuit de commissies voldoende en op tijd geagendeerd worden op het bestuur.

In het kader van het OMAR-plan zal de werf Structuur en beheer zich uitspreken over de huidige structuur en het ligt in de verwachtingen dat er enkele grote wijzigingen zullen doorgevoerd worden vanaf 2021. In de huidige getrapte structuur worden sommige beleidsvrijwilligers te sterk belast. Sommige bestuursleden van de vzw ervaren het moeilijke evenwicht tussen het belang van de vzw en het belang van de regio waartoe ze behoren. Naast vertegenwoordigers is het ook belangrijk om voldoende deskundigen in het beleid te betrekken. Het beleid van de vzw kan ook sterker aansluiten bij de signalen vanuit de basis. Dit belangrijk onderdeel van het OMAR-plan zal eind 2020 finaal bekrachtigd en vanaf 2021 uitgevoerd worden. Voor de sportwerking functioneert een aparte vzw: OKRA-SPORT+. Deze vzw is als sportfederatie erkend door de Vlaamse Gemeenschap.

ORGANISATIECULTUUR

De organisatiecultuur verwijst naar het eigen karakter van de organisatie dat herkenbaar is onder meer door de waarden in de missie. De cultuur wordt concreet door de manier waarop mensen in de organisatie met elkaar omgaan. Guido Cuyvers wijst erop dat de organisatiecultuur het verschil kan maken tussen een zwakke en een succesvolle organisatie. OKRA is een organisatie met een vrij sterke cultuur omwille van het ideologische karakter via de gedeelde waarden en de erg gemotiveerde vrijwilligers. Ook de personeelsleden werken overwegend missiegedreven en ervaren hun job als een engagement. Een organisatie met een sterke cultuur loopt het risico dat veranderen en vernieuwen moeilijker kan verlopen.

Enkele kenmerken van de organisatiecultuur van OKRA

- De eigen cultuur van OKRA blijkt vooreerst uit de samenstelling en de werking van de bestuursorganen waar de vrijwilligers het laatste en beslissende woord hebben. Met uitzondering van de algemeen directeur, hebben de personeelsleden een adviserende bevoegdheid op bestuursvergaderingen.
- Typisch voor de cultuur van OKRA is het soepele samenspel tussen beroepskrachten en vrijwilligers en de open communicatie vanuit de bestuursorganen. Deze open cultuur is er ook op het regionale niveau.
- De besturen van de trefpunten zijn overwegend gekenmerkt door warmte, vriendschappelijkheid en gedrevenheid wat zeker een sterkte is. Het risico bestaat evenwel dat dit kan leiden tot gesloten besturen die nieuwkomers afstoten.
- Tot de cultuur van OKRA behoort ook het samenwerken vanuit een positieve ploeggeest. In plaats van strikte regels, procedures en hiërarchie staan participatie, betrokkenheid en empowerment centraal.
- OKRA onderscheidt zich ook door een sterke waarderingcultuur gericht op alle medewerkers zowel beroepskrachten en vrijwilligers. Het uitspreken van waardering is een kenmerk van de groep 55-plussers. OKRA maakt dit concreet door haar keuze voor people management, zowel naar vrijwilligers als beroepskrachten. Tijdens meerdaagse vormingsinitiatieven is er aandacht voor teambuilding en informeel contact. Bij het afscheid nemen van medewerkers wordt een dankmoment voorzien. Medewerkers van OKRA ervaren vaak dat ze deel uitmaken van de grote en warme

OKRA-familie! Dit alles heeft een positieve invloed op de motivatie van de medewerkers.

Tot besluit, in de toekomst wil OKRA haar eigen waarderende cultuur behouden en daar waar nodig versterken. Dit is belangrijk bij het grote veranderingsproces van OKRA.

2.1.2 HR-BELEID

In het visitatieverslag kreeg OKRA pluimen voor het sterk personeelsbeleid gekenmerkt door een eenvoudige personeelsclassificatie met functiekaarten, een sterk aanwervingsbeleid, onthaalbeleid voor nieuwkomers, coaching van personeel met functioneringsgesprekken en evaluaties, vormingsbeleid enz.

OKRA werft deskundig personeel aan op basis van talenten en competenties. Past de nieuwkomer in de cultuur van de organisatie is een belangrijk criterium. OKRA kiest voor een groeiemodel waarbij personeelsleden hun competenties verder kunnen ontwikkelen en hierin gestimuleerd en gecoacht worden. In een vrij horizontaal model hanteert OKRA de waarderende methode, niet zozeer gericht op problemen maar eerder op ontwikkelingskansen. Hiertoe wil de organisatie voldoende ruimte maken voor en investeren in de vorming van personeel. OKRA kiest voor people management en de rol van de leidinggevende is hoofdzakelijk coachend. Er is ruimte voor de beroepskrachten om te participeren aan het beleid en ze werken constructief samen met de beleidsvrijwilligers. OKRA verwacht een engagement van haar medewerkers. De organisatie biedt op haar beurt ruimte voor soepel werken, een sterk loonbeleid en diverse voordelen.

Diversiteit in de personeelsploeg is belangrijk en vertaalt zich in een zeer gemengde personeelsgroep. Medewerkers met een andere etnische achtergrond zijn zeker welkom maar tot op heden is dit nog niet gelukt. OKRA stelt vast dat de personeelsgroep sterk gemotiveerd is en dat het personeelsverloop erg laag ligt.

Huidige personeelssituatie

Op dit moment zijn er 83 personen goed voor 73,6 FTE tewerkgesteld voor de sociaal-culturele werking van OKRA. Het gaat om 46,9 FTE met een educatieve en 26,7

met een ondersteunende functie. In de regio's werken 30,2 FTE aan de begeleiding van de trefpunten, de coaching van vrijwilligers en de sociaal-culturele interessewerkings. Hiervan combineren 12 FTE deze functie met de functie van regiodirecteur.

Op het landelijk secretariaat werken 28,6 FTE; 16,7 FTE met een educatieve en 11,9 met een ondersteunende functie. De algemene diensten zijn: directie (3), HR-beleid (2), studie- en pensioendienst en zorgrecht (5), sociaal-culturele dienst (2), reizen (2), communicatiedienst (3), financiële dienst (8), administratie en logistiek (3) en informatica (2).

Strategie voor de toekomst

In de komende beleidsperiode wil OKRA het HR-beleid actualiseren en verbeteren. In het kader van het OMAR-plan zal de werf HR-beleid voorstellen hiertoe doen die vanaf 2021 kunnen uitgevoerd worden.

- De oude verdeelsleutel om personeel toe te wijzen aan regio's of diensten moet worden herzien in functie van de toekomstige aanpak van OKRA. Door de personeelskost niet langer door te schuiven naar de regio's kan het systeem herbekeken worden. Het OMAR-plan gebaseerd op een kerntakenenquête doelt onder meer op het verminderen van de grote werkdruk.
- In functie van de uitvoering van het beleidsplan en het OMAR-plan zal gekeken worden welke competenties nodig zijn. Bij aanwervingen is het belangrijk dat de kandidaat de ingesteldheid heeft om in een sociale beweging van vrijwilligers te werken. Het onthaalbeleid van nieuwe medewerkers krijgt meer aandacht doorheen een introductietraject en een mentor.
- De huidige functies en functiekaarten worden geactualiseerd in functie van de nieuwe tekening. Het resultaat moet zijn om tot individuele profielen die een match zijn tussen de verwachtingen van OKRA en de talenten van de medewerker te komen.
- De werf adviseert om nog meer horizontaal te werken met inspirerend leiderschap vanuit de waarderende benadering. Medewerkers en teams werken vanuit een rentmeesterschap. De leiders moeten vooral coach zijn voor hun medewerkers. Ze moeten hierin deskundigheid verwerven via begeleiding en vorming. De werf adviseert om de medewerkers meer te empoweren d.w.z. ze meer verantwoordelijkheid geven voor de terreinen waarvoor ze competent zijn. Het werk-

model van zelfsturende teams wordt onderzocht en zo mogelijk toegepast. Er komt ruimte voor gekruiste verantwoordelijkheden.

- Medewerkers moeten open staan voor groei en vorming. De werf stelt voor om tot een persoonlijk ontwikkelingsplan te komen voor iedere medewerker. Kennis moet ook meer gedeeld worden. OKRA zal meer aandacht en middelen voorzien voor de vorming van het personeel met onder meer de start van een intervisiesysteem in 2020.
- Het bestaande systeem van functioneringsgesprekken en evaluaties wordt na 12 jaar geëvalueerd en herdacht. De werf onderlijnt het belang van regelmatige evaluaties. Tussentijdse gesprekken gericht op bijsturen en bijleren blijven noodzakelijk.
- Vanuit de kwaliteitsontwikkeling moet aandacht besteed worden aan de communicatie en de samenwerking tussen beroepskrachten.
- OKRA voert ook soepele werkvoorwaarden in die de balans werk-privé verbeteren zoals systemen van flexwerk en thuiswerk. Hiervoor moet wel een goed kader afgesproken worden want het mag het teamoverleg niet verstoren.
- Om dit mogelijk te maken zal de HR-dienst versterkt moeten worden.

Bij de uitvoering van het OMAR-plan zal een aangepaste beleidsnota rond het HR-beleid goedgekeurd worden door het bestuur.

2.13 FINANCIËEL MEERJARENBELEID

Zoals in iedere organisatie nemen de financiën in OKRA een belangrijke plaats in. Het werken met meerjarenbegrotingen zit ingebakken in de financiële cultuur van OKRA vzw, en is eigen aan een organisatie die met lidgelden werkt. Hierbij waakt OKRA steevast op het zo laag mogelijk houden van het lidgeld en slechts tot lidgeldverhoging over te gaan als er een noodzaak is voor de financiële gezondheid van de totale vzw, en steeds met een reflex om kwetsbare ouderen minder sterk financieel te belasten. (bv. lidgeldcategorie bewoner woonzorgcentrum).

De begrotingen en afrekeningen worden niet alleen jaarlijks overgemaakt en besproken op de algemene vergadering, maar wordt aan een kritische analyse onderworpen in de financiële commissie (zie bijlage 4). Deze financiële beleidscommissie is samengesteld uit

beroepskrachten en deskundige vrijwilligers. Het voorzitterschap van deze financiële commissie is in handen van een vrijwilliger.

Vanaf 2017 heeft OKRA de organisatie van de boekhouding zelf in handen genomen. Dit zorgt voor een grotere financiële dynamiek binnen de organisatie zoals:

- een uniformiteit in de boekhouding van de regionale entiteiten;
- intensievere vorming en intervisie van de medewerkers van de dienst boekhouding;
- gedragen regionale begrotingen in samenspraak met de regiodirecteur;
- semestriële begrotingscontrole en beleidsbijsturing;
- tweejaarlijks opmaken van een meerjarenbegroting ter bespreking en analyse door de financiële commissie.

Op financieel vlak gaat OKRA over tot een reorganisatie van haar financiële structuur. Tot eind 2019 waren de regionale entiteiten zelf financieel verantwoordelijk voor het dragen van de personeelskosten, huur en secretariaatskosten. Om dit te kunnen realiseren ventileerde de vzw haar subsidies, lidgelden en sponsoring via een verdeelsleutel naar de betrokken entiteiten.

Vanaf 2020 gaat OKRA voor een financiële centralisatie waarbij alle inkomsten centraal blijven (met uitzondering van de sociaal-culturele activiteiten) en ook alle personeelskosten, huur en secretariaatskosten van de regionale entiteiten centraal zullen gedragen worden. De regionale entiteiten ontvangen voortaan een werkingsbudget. Zo worden de kosten gesolidariseerd tussen de regionale entiteiten en worden de historische verschillen in kosten en reservestructuur tussen de regio's uitgevlakt. Het grote voordeel is dat OKRA pas een ledenbijdrageverhoging zal overwegen als dit nodig is op lokaal niveau.

Het OMAR-proces zal in de schoot van de werf financiën het financieel meerjarenbeleid van OKRA evalueren en waar mogelijk of noodzakelijk bijsturen en verder optimaliseren. Factoren zoals de nieuwe vennootschapswetgeving, positionering van de economische activiteiten, ledenevolutie, infrastructuur, loonevolutie... zijn bepalende factoren die deze werf zal hanteren om het beleid van OKRA aan te passen aan de toekomstige financiële ruimte.

Enkele notities bij de meerjarenbegroting die apart aan het dossier worden toegevoegd.

- Het financiële meerjarenbeleid zal er op gericht zijn om de dalende ledenevolutie te temperen met nieuwe acties zoals gerichte ledenvoordelen.
- De stijging van de loonkost ligt binnen een bepaalde groeimarge.
- Er zal om de 2 à 3 jaar een ledenbijdrageverhoging plaats vinden om de dalende ledenbijdrage en de stijgende personeelskost te kunnen opvangen.
- Deze begroting gaat uit van het subsidiebedrag zonder 6% besparing omdat deze nog niet vastligt voor de periode 2021-2025. Deze begroting wordt verhoogd met 25% verwijzend naar de speerpunten in de operationele doelen waarvoor extra middelen en personeel nodig zijn.

2.1.4 INTEGRALE KWALITEITSONTWIKKELING

Reeds meer dan 25 jaar werkt OKRA aan kwaliteitszorg onder meer via verbeterprojecten. De term kwaliteitsafdelingen in functie van criteria werd 20 jaar geleden ingevoerd. In 2000 startten de eerste kwaliteitsteams onder meer rond HR-beleid, vrijwilligersbeleid, belangenbehartiging, communicatie en marketing.

OKRA experimenteert eerst met het EFQM-model maar kiest uiteindelijk niet voor een specifiek model maar voor de verbinding van kwaliteitszorg met beleidsplanning. De registratie van cijfergegevens over de werking van trefpunten en de regio's past in deze visie. Dit resulteert in een jaarlijks cijferboek ter illustratie en staving van de uitvoering van beleidsplannen. In 2018 start OKRA met een nieuw registratiesysteem gekoppeld aan een performante website met zoekfunctie. Ook het vrijwilligersbeleid vertrok vanuit een kwaliteitsproject (2003) waarbij het charter en de werkmap voor de vrijwilliger tot stand kwam.

In het HR-beleid wordt kwaliteitszorg toegepast als conclusie van een kwaliteitsproject. Ook het OMAR-plan heeft als doel om OKRA meer kwaliteitsvol en efficiënt te laten functioneren.

Het visitatieverslag geeft aan dat kwaliteitszorg een sterkte is van OKRA met een gezonde kwaliteitscultuur, de reflex om te meten en bij te sturen en professionele beleidsplanning. OKRA toont aan dat ze een lerende organisatie is.

Bij de zelfevaluatie vindt OKRA nog verbeterpunten zoals het optimaliseren en systematiseren van het registratiesysteem, aandacht voor kwalitatieve en inhoudelijke evaluatie aanvullend op de statistieken.

Toekomstige strategie rond integrale kwaliteitsontwikkeling.

Inspelend op de positieve visitatie wil OKRA stappen zetten naar meer systematische kwaliteitsontwikkeling in plaats van kwaliteitszorg. Een externe deskundige, Guido Cuyvers, die tevens auteur is van het werk *Zorgen voor kwaliteit, een degelijke handleiding voor organisaties uit de non-profitsector* stond OKRA bij in dit zoekproces.

- OKRA wil haar visie op kwaliteitszorg verbreden en een meer systematische aanpak hanteren zonder te kiezen voor één model. Aandacht hebben voor de resultaten maar ook voor de waardering van belanghebbenden staat centraal. De term kwaliteitsontwikkeling past hier beter.
- Om de focus niet te verliezen zal OKRA de verantwoordelijke voor beleidsplanning hiervoor inzetten.
- Kwaliteitsontwikkeling houdt in dat OKRA de waarden van haar missie consequent toepast, ook in de eigen manier van werken. Dit is een werkpunt.
- De kwaliteitscultuur is gebaseerd op het voortdurend leren en verbeteren, zowel individueel als collectief. OKRA zal zich verder ontwikkelen als een lerende organisatie. Denk hierbij aan de Sagrada Familia, de kathedraal die nooit af is en waar de medewerkers sterk betrokken worden bij zowel het uittekenen als het uitvoeren van de plannen.
- Deze visie op kwaliteitsontwikkeling heeft gevolgen voor het HR-beleid: de visie op het leiderschap (coachen en empoweren van medewerkers) maar ook op de medewerkers die omwille van competentie medeverantwoordelijkheid krijgen. Het begrip vertrouwen is hier cruciaal. De werf HR heeft deze relatie gelegd.
- Zoals vermeld zal OKRA nog sterker werken met de waarderende benadering waarbij vertrokken wordt vanuit de sterktes in plaats van de zwaktes.
- Bij het evalueren zal OKRA aandacht besteden aan geregistreerd cijfermateriaal en de interpretatie daarvan maar dit is slechts een deelaspect. Het cijfermatige kan aangevuld worden met een narratieve benadering: de verhalen en de betekenissen krijgen aandacht in evaluaties.

2.15 INFORMATICABELEID

Sinds 30 jaar investeert OKRA in de ontwikkeling van het informaticabeleid. Voor de registratie van de activiteiten van de trefpunten werd vanaf 1995 een eigen programma Administrator ontwikkeld. De visitatiecommissie was enthousiast over de wijze waarop OKRA cijfergegevens verzamelt en verwerkt in functie van het beleid.

De voorbije beleidsperiode werden grote financiële inspanningen gedaan om Administrator te vervangen en de ICT-tools grondig te vernieuwen en webbased te maken. Vrijwilligers van het plaatselijke niveau kunnen nu zelf gegevens over de leden en hun werking inbrengen en downloaden. De lokale activiteiten vormen de basis voor een zoekfunctie op de website zodat iedereen kan grasduinen in het aanbod van OKRA tot op het plaatselijke niveau. Pamela is een geïntegreerd programma met de ledendatabank, de registratie van activiteiten, de reisadministratie, vrijwilligers- en werkgroepenbeheer. De combinatie met de OKRA-website en automatische publicatie van het OKRA-aanbod is uniek. De website zal op vraag van de trefpunten nog meer toegankelijk gemaakt worden voor de eigen werking. Dit programma levert ook de cijfergegevens over de plaatselijke werking voor de overheid (Sisca). OKRA heeft bij de invoering veel aandacht besteed aan de vorming van de beroepskrachten en de vrijwilligers. In de komende beleidsperiode zal vooral de klemtoon liggen op verdere optimalisatie van de bestaande software, ontsluiten van regionale websites en directe ledencommunicatie via digitale nieuwsbrieven.

In de personeelsequipe van OKRA werkt een informaticus en een verantwoordelijke voor de website. In de overgangperiode werd ook een hulplijn georganiseerd.

Op vlak van ICT-infrastructuur kan OKRA rekenen op de hardware, de service en de netwerkomgeving van CM, een kwalitatieve dienstverlening die gefactureerd wordt.

De investeringen op ICT-vlak vormen tevens een aanzet om de administratieve processen te optimaliseren en efficiënter te laten verlopen zoals bijvoorbeeld de procedure bij lidmaatschapsaanvraag.

In de nieuwe beleidsperiode wil OKRA de informatisering verderzetten.

- Het personeel werkt dagelijks met de office-applicaties. Vanaf 2019 maakt OKRA de overstap naar Office 365 wat perspectieven opent om sterker samen te werken en ook vrijwilligers rechtstreeks toegang te geven tot bepaalde data.
- Voor de communicatie hanteert men het Outlookmailprogramma. Er zal ook gebruik gemaakt worden van REIKO om digitale nieuwsbrieven te ontsluiten.
- De boekhouding van OKRA gebeurt via het programma ORACLE en om efficiënter te werken komt er een digitale koppeling met Pamela.
- OKRA zal veel vorming en training organiseren om de medewerkers en vrijwilligers te ondersteunen bij het gebruik van de informaticatools. Vrijwilligers kunnen beroep doen op een hulplijn wanneer zij problemen ervaren met het programma. Opgeleide vrijwilligers staan ter beschikking voor wie met het nieuwe systeem wil starten.
- Het bestaande intranet wordt afgebouwd en vervangen door een toepassing in de website. Vrijwilligers zullen zich met hun eigen code inloggen om op de website toegang te krijgen tot relevante informatie.

2.1.6. KENNIS- EN INFORMATIEMANAGEMENT

OKRA beschikt over heel wat kennis, in de hoofden van de medewerkers of digitaal opgeslagen. Het toegankelijk maken van kennis, kennis bewaren en kennis delen zijn dingen die kunnen verbeteren.

OKRA registreert veel gegevens over de werking van regio's en de trefpunten. Het nieuwe programma levert interessante statistieken maar deze cijfers worden te weinig geïnterpreteerd en gebruikt in functie van het beleid.

In het kader van de GDPR-wetgeving werden de databestanden uitgezuiverd en spelregels uitgewerkt.

Office 365 brengt een nieuw systeem voor het klasseren van digitale documenten. Data van de diensten en de regio's komen in een geïntegreerd systeem.

Hierdoor zal de bestaande data meer toegankelijk zijn voor de medewerkers.

In het HR-beleid zal via intervisie de kennis en ervaring beter kunnen gedeeld worden.

Medewerkers volgen regelmatig externe vormingen

maar er is nog geen systeem om dit aan elkaar uit te wisselen. OKRA is aanwezig op diverse platforms waar kennis aangeleverd wordt. Deze kennis uitwisselen wordt een aandachtspunt.

OKRA wil nog meer een lerende organisatie worden waar informatie en kennis toegankelijk is.

2.1.7. COMMUNICATIEBELEID

De communicatie werkt versterkend voor de diverse doelstellingen in dit beleidsplan. Om dat te realiseren zal de communicatie naar de leden en de niet-leden gevoerd worden langs de digitale en de papieren weg. OKRA zal ook in de nieuwe beleidsperiode steeds de dubbele weg bewandelen: digitaal waar het kan maar als seniorenorganisatie heeft OKRA ook de opdracht om ervoor te zorgen dat mensen mee kunnen, ook wanneer ze niet digitaal geletterd zijn.

Het *OKRA-magazine* is de weg waarlangs de leden betrokken worden op OKRA en de samenleving. *OKRA-magazine* wil de ouderen gezond in lijf en geest houden en ze informeren over de wereld. Telkens met dezelfde boodschap: ook als je ouder bent kan je nog iets betekenen voor iemand anders.

OKRA-magazine wordt door de lezers zeer sterk gewaardeerd. Daarom zal de communicatiedienst verder gebruik maken van dit instrument om niet-leden warm te maken voor de vereniging.

OKRA-magazine zal ook de regionale communicatie versterken door inserts van regionaal nieuws op te nemen. De magazines worden 10 maal per jaar door de contactpersonen aan huis bezorgd bij de leden. Dit systeem is goedkoop en heeft de grote meerwaarde van het persoonlijk contact. Daarom zal OKRA dit in toekomst verder behouden.

Op gebied van onlinecommunicatie werd de voorbije jaren geïnvesteerd in een nieuwe website voor OKRA. Daarbij ligt de focus op het rijke aanbod van OKRA, georganiseerd door zowel de regio's als de trefpunten. De onlinecommunicatie zal nog meer versterkt worden door de ontwikkeling van de regionale website. Facebook en Twitter zullen nog belangrijker worden om een onlinecommunity van ouderen te creëren.

De ontwikkeling van digitale nieuwsbrieven zal in de komende beleidsperiode extra aandacht krijgen. Deze manier van communiceren zal helpen om sneller op de bal te spelen en mensen op een andere manier aan de organisatie te binden.

De beeldvorming over ouderen laat soms nog te wensen over. De samenleving denkt nog vaak dat ouderen hulpeloos, zorgbehoevend en een last voor de maatschappij zijn. OKRA stelt zichzelf tot doel om dit beeld te doorbreken en ouderen als volwaardig lid van de samenleving in beeld te brengen.

Bij de financiering van de ruime OKRA-werking worden commerciële partners ingeschakeld om het financiële plaatje rond te krijgen. Een personeelslid zal vrijgemaakt worden om extra in te zetten op sponsoring en advertising.

De communicatie naar de bestuursleden loopt vandaag via de papieren weg van *Schakel* en *Sport je fit*. Daarnaast krijgen vrijwilligers ook via nieuwsbrieven allerhande informatie over de vereniging en hun opdracht. Deze communicatie zal meer gestroomlijnd worden door de communicatie op regionaal niveau en algemeen niveau op elkaar te laten aansluiten.

Communicatievorming voor personeel en vrijwilligers wordt versterkt door te focussen op de mogelijkheden van online communicatie.

De belangenbehartigende opdracht van OKRA wordt intern gewaardeerd. Maar het naar buiten treden met standpunten of wegen op het publieke debat, gebeurt vandaag te weinig gestroomlijnd. Daarom zal er een woordvoerder aangesteld worden, die duidelijk kan communiceren waar OKRA voor staat. Deze manier van push-communicatie zal noodzakelijk zijn om vaker in beeld te komen. OKRA zou dé gesprekspartner moeten zijn, als het over ouderen gaat.

Vanuit de OMAR-werf communicatie wordt aangedrongen om een webwinkel van alle OKRA-producten te maken: voor iedereen raadpleegbaar maken via de website.

2.1.8. INFRASTRUCTUUR

OKRA heeft haar centrale zetel in het kantorencomplex Aeropolis in de Haachtsesteenweg 579 te Schaarbeek. In dit complex zijn organisaties gehuisvest die deel uitmaken van de christelijke arbeidersbeweging. Deze gezamenlijke locatie heeft heel wat voordelen. OKRA opteert bewust om ook dichtbij de basis aanwezig te zijn in 18 regionale secretariaten. Dit is een bewuste investering met het oogpunt op nabijheid en ondersteuning van de lokale groepen en vrijwilligers. OKRA vzw bezit geen onroerend goed en huurt haar kantoorruimten.

De meer dan 1.060 trefpunten gebruiken voor de organisatie van hun activiteiten vaak parochiale lokalen, maar ook gemeentelijke en private infrastructuur. De parochiale infrastructuur staat op meerdere locaties onder druk wat een impact kan hebben op de werking van deze trefpunten. Gebruik maken van andere infrastructuur is meestal veel duurder. Veel trefpunten hebben nood aan grote zalen wegens het succes van de activiteiten. Op dit terrein poogt OKRA de belangen van de trefpunten mee te verdedigen naar het lokaal en gemeentelijk beleid.

2.2

PRINCIPES VAN GOED BESTUUR

DE TOEPASSING VAN DE PRINCIPES VAN GOED BESTUUR IS EEN NIEUW ELEMENT IN HET DECREET SOCIAAL-CULTUREEL WERK. OKRA IS EEN VZW MET EEN DAGELIJKS BESTUUR, EEN BESTUUR EN EEN ALGEMENE VERGADERING. HET DIRECTIETEAM BESTAAT UIT EEN ALGEMEEN DIRECTEUR EN TWEE ADJUNCT-DIRECTEURS. HET NIEUWE WETBOEK VAN VENNOOTSCHAPPEN EN VERENIGINGEN (WVV) GEBRUIKT DE TERM BESTUUR IN PLAATS VAN RAAD VAN BESTUUR.

Tijdens de vorming van Socius leerde de oefening met de bestuursbarometer van EDUCO dat OKRA reeds een hele weg heeft afgelegd inzake goed bestuur. De behaalde score lag boven de 18 punten wat betekent dat OKRA veel aandacht besteedt aan de verschillende elementen van goed bestuur. De barometer geeft ook de werkpunten aan. Over het algemeen voldoet OKRA aan de wettelijke bepalingen. Er is een geactualiseerde missie en een strategie om doelstellingen te bepalen. Op het financieel vlak voldoet OKRA ook aan de vereisten van de vzw.

Wat betreft de duidelijke afbakening van bevoegdheden tussen bestuur en management zijn er zeker werkpunten. Deze worden aangepakt in het kader van de nieuwe wetgeving op verenigingen (WVV en o.a. vertegenwoordiging van de vzw). Een bewust stakeholdersbeleid is ten dele gerealiseerd. Externe stakeholders worden onregelmatig betrokken. Het bestuur telt competente en gemotiveerde bestuurders maar de introductieprocedure is een werkpunt, met de komende bestuurswissel in maart 2021 zal hier werk van gemaakt worden. Het jaarlijks evalueren van de werking van het bestuur gebeurt niet formeel, al heeft een eerste aanzet hiertoe plaats op 12/11/2019 tijdens het regiovoorzittersoverleg. De vergaderingen van het bestuur scoren positief op diverse parameters. Het verslag kan sneller gemaakt en bezorgd worden. Nu reeds is het duidelijk dat deze eerste evaluatie best gevolgd wordt door een evaluatie door de leden van het bestuur zelf als basis voor een globaal plan van aanpak.

In het kader van het OMAR-plan is een werf structuur en beheer gestart. Het behoort tot hun opdracht om voorstellen te formuleren met betrekking tot de toekomstige structuur van OKRA. Hierbij zal er ook nagedacht worden over de bestuurlijke werking van de vzw. De werfleden krijgen vorming over de principes van goed bestuur. De resultaten van deze werf worden ingebracht in het OMAR-plan dat eind 2020 op een bewegingscongres goedgekeurd wordt. De uitvoering start in 2021.

De gewijzigde wetgeving van vennootschappen zorgde voor een eerste aanpassing van de statuten van de vzw eind 2019. Op basis van de conclusies van het OMAR-plan zal een tweede aanpassing voorliggen op de algemene vergadering van maart 2021.

2.2.1. ROL EN BEVOEGDHEDEN VAN DE BESTUURSORGANEN

Over het algemeen is het niet altijd duidelijk wat de exacte rol en de bevoegdheden zijn van de diverse organen. Naast het directieteam werken er drie bestuursorganen en soms is er discussie waar de beslissingsbevoegdheid ligt. De verheldering die werd gebracht door het WVV zal worden toegepast, zowel in de komende statuten als in de praktijk. Tevens zal OKRA een intern reglement ontwikkelen dat onder meer de bestuurlijke taken en verantwoordelijkheden van het directieteam zal bepalen, net zoals de afspraken rond het vertegenwoordigen van de vzw zowel op landelijk als regionaal niveau. Dit reglement bevat eveneens de voorwaarden om bestuurder te worden en de gedragsregels, de delegatie van taken aan commissies en werkgroepen, de periodiciteit van vergaderingen, spelregels met betrekking tot aanstellen en aftreden van bestuurders, afspraken rond het tijdig bezorgen van vergaderstukken, behandeling van conflicten, procedures met betrekking tot absenteïsme, onkostenvergoeding voor bestuurders, vertegenwoordiging van OKRA in externe organen enz.

Het jaarverslag en financieel verslag wordt nu reeds voorgelegd aan het bestuur en de algemene vergadering. Ook de stand van zaken wat uitvoering van het beleidsplan betreft staat op de agenda. Het jaarlijks bespreken van de missie is geen prioriteit.

Er is momenteel geen gewoonte om regelmatig stil te staan bij de principes van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Dit gaat over de verantwoordelijkheid van een organisatie voor de effecten van haar besluiten en activiteiten op de maatschappij en het milieu door transparant en ethisch gedrag. Organisaties hebben aandacht voor mensenrechten, consumentenbelangen en sociale, ethische en milieukwesties in hun activiteiten en kernstrategie integreren in nauwe samenwerking met hun stakeholders. Deze principes sluiten aan bij de missie maar MVO blijft een werkpunt.

De leden van het bestuur krijgen in 2020 bij de start van hun mandaat een introductie over de rol en verantwoordelijkheid in de vzw met een duidelijk overzicht van de aansprakelijkheden. De bestaande verzekering voor bestuursaansprakelijkheid zal verdergezet worden, waarbij wel een kritische doorlichting noodzakelijk is om de dekkingsgraad aan te passen conform de gestegen verantwoordelijkheden van de leden van het bestuur naar aanleiding van het WVV.

2.2.2. VERANTWOORDING AFLEGGEN VOLGENS HET PRINCIPE VAN CHECKS EN BALANCES

Er is een traditie in OKRA waarbij de bestuursorganen van de vzw verantwoording afleggen tegenover elkaar. Het toezicht op het directieteam is een bevoegdheid van het dagelijks bestuur.

Momenteel komt de algemene vergadering minstens eenmaal per jaar samen voor de goedkeuring van belangrijke elementen zoals het jaarverslag met de uitvoering van het beleidsplan, het jaarprogramma, het financiële jaarverslag (verslag, begroting, balans, verslag van de bedrijfsrevisor) enz. De vergaderingen zijn sterk gekleurd door statutaire verplichtingen wat niet bevorderlijk is voor de deelname. Het is een werkpunt om de algemene vergadering in de toekomst inhoudelijk en methodisch aantrekkelijker te maken.

Bij een directievacature delegeert het bestuur de procedure aan het dagelijks bestuur die een voorstel ter goedkeuring voorlegt aan het bestuur. Voor de functie van algemeen directeur wordt de beslissing ook aan de algemene vergadering voorgelegd. Voor directievacatures doet men ook een beroep op externe deskundigen. Deze procedures zouden het best op papier gezet worden.

Het dagelijks bestuur voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de directeur. Het verslag wordt niet voorgelegd aan het bestuur. De directeur voert jaarlijks functioneringsgesprekken met beide adjunct-directeuren. Indien het nodig is kan het dagelijks bestuur hierover verslag uitbrengen op het bestuur. Bij aanwervingen voor de vzw krijgt het dagelijks bestuur informatie via het directieteam en bekrachtigt het voorstel. Bij belangrijke personeelskwesties zoals ontslag wordt het dagelijks bestuur geïnformeerd en geconsulteerd. Het bestuur krijgt informatie over de aanwervingen.

Het directieteam maakt deel uit van het bestuur met adviserende stem bij uitzondering van de algemeen directeur die stemrecht heeft. Indien nodig kunnen personeelsleden de vergadering tijdelijk verlaten. Eén vergadering per jaar organiseren zonder het directieteam lijkt niet onmiddellijk noodzakelijk.

De algemene voorzitter, een vrijwilliger, wordt om de 5 jaar verkozen door de algemene vergadering en is het aanspreekpunt voor de bestuursleden. De voorzitter vormt een team met de algemeen directeur en staat in voor het efficiënt functioneren van het bestuur, de goede sfeer en de collegialiteit. De voorzitter waakt erover dat alle bestuurders hun inbreng kunnen doen tijdens de vergaderingen. In het kader van de teamgeest heeft men aandacht voor de waardering van bestuurders voor hun engagement.

2.2.3. TRANSPARANTIE

OKRA heeft de traditie om op bestuurlijk vlak transparant te zijn. De verslaggeving van het bestuur en de algemene vergadering zijn toegankelijk. Overeenkomstig het WVV ligt voortaan 1 exemplaar van het verslag ter goedkeuring voor bij alle leden van het bestuur. De spelregels over transparantie staan te beperkt op papier. Dit is ook een element voor het intern reglement.

De samenstelling van het bestuur wordt openbaar gemaakt via de jaarlijkse agenda en via een bijlage van het beleidsplan. Het beleidsplan kan geraadpleegd worden op de website van OKRA. Het directieteam, de financiële dienst en de staf leveren regelmatig de informatie die nodig is voor de taakvervulling van de bestuursorganen.

2.2.4. SAMENSTELLING VAN DE BESTUURSORGANEN IN FUNCTIE VAN DE MISSIE

De huidige manier van samenstelling werd reeds besproken. De werf structuur en beheer zal voorstellen doen rond de toekomstige structuur van de vzw en de samenstelling van de bestuursorganen.

In OKRA is het zoeken naar een evenwicht tussen deskundigheid en representatie. Het grootste deel van de

bestuurders zijn de regiovoorzitters die hun regio vertegenwoordigen. Anderzijds wordt van bestuurders verwacht dat ze op een deskundige wijze mee beslissen over het algemene beleid. Bij de toekomstige samenstelling van het bestuur dient hierover nagedacht te worden.

Voor de regiovoorzitters bestaat een functieprofiel maar dit zal moeten geactualiseerd worden. Voor de andere bestuurders die op basis van competentie en deskundigheid gecoöpteerd worden is er momenteel nog geen profiel. Deze profielen zullen besproken worden op het bestuur. In het algemeen waakt men erover dat er voldoende diversiteit is in het bestuur (man/vrouw, leeftijden, regionale spreiding enz.).

De verkozen bestuurders zijn vrijwilligers die geen vergoeding ontvangen voor hun opdracht. De regiovoorzitters vervullen een vrijwillig engagement. De bestuurders onderschrijven de missie van OKRA. Bij frequente afwezigheden op vergaderingen worden bestuurders erop aangesproken. Indien het problematisch wordt zoekt men naar oplossingen.

Het bestuur bestaat uit 30 bestuurders, 19 met stemrecht en 11 met adviesfunctie. Dit is veel meer dan het streefcijfer van 12 dat Socius naar voren schuift. Vergaderen en beslissen is niet eenvoudig met zo'n grote ploeg. Het aantal bestuurders heeft te maken met de representatie van de 18 regio's en de aanvulling met deskundige gecoöpteerden. Het dagelijks bestuur kreeg praktische bevoegdheden gedelegeerd en bestaat uit 7 bestuurders en de algemeen directeur. Het werken met een dagelijks bestuur wordt zeker ervaren als een meerwaarde maar mag niet te koste gaan van de bevoegdheden van het bestuur.

In OKRA is statutair bepaald dat er om de 5 jaar een bestuurswisseling gebeurt in trefpunten, regio's en het nationale vzw-niveau. Dit gebeurt bij de start van een beleidsperiode zodat de nieuwe ploeg de uitvoering van het beleidsplan kan opvolgen. Voor de beleidsfuncties op de drie niveaus geldt de afspraak dat een mandaat van 5 jaar slechts eenmaal kan verlengd worden met 5 jaar, mits men kandidaat is en verkozen wordt. Dit betekent dat een mandaat maximaal 10 jaar kan opgenomen worden wat wellicht nogal lang is. In de praktijk wordt bij elke bestuurswisseling ongeveer de helft van de bestuurders vervangen zodat continuïteit gegarandeerd wordt.

2.2.5. HET BELANG VAN INTERNE EN EXTERNE STAKEHOLDERS

OKRA erkent het belang van stakeholders en zeker in de fase van beleidsplanning worden ze uitdrukkelijk betrokken in het proces.

De interne stakeholders zijn de personeelsleden en de beleidsvrijwilligers die actief zijn als bestuursleden. OKRA heeft de traditie om veel en open te communiceren met deze stakeholders. Personeelsleden krijgen de kans om hun visie of advies te geven. In het kader van het OMAR-plan werd in 2018 een uitgebreide bevraging gedaan bij het personeel en de beleidsvrijwilligers met betrekking tot de kerntaken van OKRA. Meer informatie kan je terugvinden in het deel interne analyse.

Wat betreft de externe stakeholders is er minder betrokkenheid. Externe stakeholders zijn mensen of groepen die buiten de organisatie staan of er niet dagelijks bij betrokken zijn, zoals bijvoorbeeld de leden van een vereniging. Het doelpubliek van je organisatie hoort hier ook bij. Andere externe stakeholders zijn de subsidiërende overheid, de sponsors, bedrijven die diensten leveren, organisaties waar men mee samenwerkt, de organisaties behorend tot beweging.net waar OKRA een netwerk mee vormt en organisaties uit het middenveld waarmee OKRA samenwerkt in het kader van belangenbehartiging (Vlora, Federale Ouderenraad, Age enz.). In het kader van dit beleidsplan werd een digitale bevraging georganiseerd bij externe stakeholders (zie deel 1.3.4).

2.3

AFSTEMMING TUSSEN
INHOUDELIJK EN ZAKELIJK BELEID2.3.1 INZETTEN VAN PERSONEEL VOOR STRATEGISCHE
EN OPERATIONELE DOELSTELLINGEN

Op basis van de operationele doelen komen we tot een toewijzing van educatieve en ondersteunende beroepskrachten. We verwijzen hier naar het inhoudelijk beleidsplan (1.8.). Een tijdsregistratie bij het personeel uitgevoerd in november 2019 werd hierbij eveneens gebruikt.

Om dit alles ook te vertalen in kosten werd een gemiddelde berekening gemaakt van de loonkost op jaarbasis voor een educatieve en een ondersteunende kracht en dit rekening houdend met de stijging van de lonen in de periode 2021 tot 2025. Voor een ondersteunende beroepskracht was dit 71 615,38 euro per jaar (full-time) en voor een educatieve kracht 84 670,38 euro. Deze oefening levert onderstaande tabel op.

	Operationele doelstelling	Educ.	Kost	Admin.	Kost	Totale kost
1.8.1.2	LEREN	3,5	296 346,3	1	71 615,38	367 961,68
1.8.1.3.	CULTUUR EN CREA	5	423 351,9	2	143 230,8	566 582,7
1.8.1.4	ZINGEVING	4	338 681,5	0,5	35 807,69	374 489,19
1.8.1.5	SPORT (REGIONAAL)	5	423 351,9	3	214 846,1	638 198
1.8.1.6	GEZONDHEID	0,5	42 335,19	0,25	17 903,85	60 239,04
1.8.1.4	VRIJWILLIGERSBELEID	1	84 670,38	0	0	84 670,38
1.8.2.5	BEGELEIDING TREFPUNTEN	17,5	1481 732	3,5	250 653,8	1 732 385,8
1.8.3.2	ZORG	3	254 011,1	0,3	21 484,61	275 495,71
1.8.3.2	SPEERPUNT "TWEDE MANTEL"	1	84 670,38	0	0	84 670,38
1.8.3.3	ARMOEDE	0,5	42 335,19	0	0	42 335,19
1.8.3.6	SPEERPUNT GEKLEURDE SAMENLEVING	0,5	42 335,19	0	0	42 335,19
1.8.3.7	INTERNATIONALE AANPAK	0,25	21 167,6	0	0	21 167,6
1.8.4.3	REGIONALE BELANGEN-BEHARTIGING	3,5	296 346,3	0,2	14 323,08	310 669,38
1.8.4.4	SPEERPUNT OMBUDSDIENST	1	84 670,38	1	71 615,38	120 478,07
1.8.4.4	LANDELIJKE BELANGEN-BEHARTIGING	2	169 340,8	0	0	169 340,76
1.8.4.5	SPEERPUNT DUURZAME SAMENLEVING	0,5	42 335,19	0	0	42 335,19
1.8.4.6	SPEERPUNT DIGITALE KLOOF	1	84 670,38	0,5	35 807,69	84 670,38
1.8.5	BEELDVORMING	0,5	42 335,19	0	0	42 335,19
1.8.5	SPEERPUNT JONGE GENERATIES	0,5	42 335,19	0	0	42 335,19
	TOTAAL	50,75	4 297 022	12,25	877 288	5 174 310,4

Uit dit overzicht blijkt dat OKRA meer dan 50 educatieve krachten full-time zal inzetten voor de uitvoering van de operationele doelen en dat er ook meer dan 12 ondersteunende krachten full-time voor ingezet worden.

De tabel geeft aan dat OKRA ook wenst gebruik te maken van de mogelijkheid om extra middelen (subsidies) te vragen die zullen ingezet worden voor 5 speerpunten. Het gaat hierbij om 4 educatieve krachten (FTE) en anderhalve ondersteunende kracht.

In bovenstaand schema werden een aantal personeelsleden met algemene en logistieke taken (boekhouding, HR-beleid, communicatie, informatica, secretariaat, vakanties) niet opgenomen.

2.3.2 INZETTEN VAN FINANCIËN VOOR STRATEGISCHE EN OPERATIONELE DOELSTELLINGEN

Als we enkel kijken naar de personeelskost zal OKRA voor de uitvoering van de operationele doelen van dit beleidsplan 4.297.022 euro (educatieve krachten) en 877.288 euro (ondersteunende krachten) per jaar uitgeven wat komt op een totaal van 5 174 310 euro per jaar. Dit bedrag is een veelvoud van het subsidiebedrag. OKRA spreekt dus ook zijn andere financiële middelen aan om het beleidsplan uit te voeren.

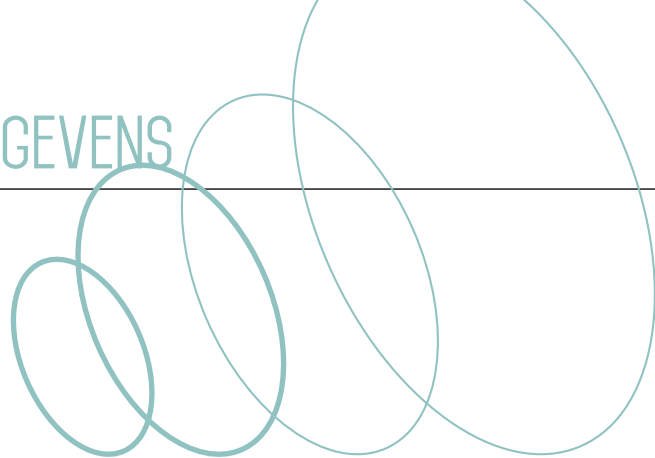
Het subsidiebedrag voor 2020 bestaat uit de reguliere subsidies (1 579 348 euro) en de middelen uit de ex-DAC-regeling die toegevoegd worden (304 200 euro). De som geeft een totaalbedrag van 1 883 548 euro. Voor de bijzondere speerpunten voorziet OKRA een toename van de subsidies met 25% of 470 886,93 euro. Van deze middelen gaat 446 104,6 euro naar personeelsinzet en 24 782,33 euro naar het ontwikkelen van werkmateriaal. Het totale jaarbedrag subsidies komt op 2 354 435 euro.

2.3.3 INZETTEN VAN MIDDELEN VOOR STRATEGISCHE EN OPERATIONELE DOELSTELLINGEN

In de twee voorgaande punten geven we aan hoeveel personeelsleden en financiële middelen minimaal ingezet worden voor dit beleidsplan te realiseren. Daarnaast zijn er ook andere kosten en middelen die we op dit moment nog niet in detail kunnen berekenen. Hieronder een voorlopig overzicht van middelen:

- Jaarlijks promotiemateriaal om de werking van de academies bekend te maken.
- Jaarlijks promotiemateriaal voor de culturele initiatieven van de regio's.
- Inhoudelijk en methodisch werkmateriaal rond zinvol ouder worden.
- Werkmateriaal en promotiemateriaal in functie van de regionale sportwerking.
- Inhoudelijk en methodisch werkmateriaal voor de trefpuntwerking. Denk ook aan de kosten voor de organisatie van startdagen, gewestelijk overleg e.d.
- Kosten met betrekking tot het vrijwilligersbeleid: werkmateriaal, vrijwilligersmap, vrijwilligerswebsite, materiaal voor het vormingsproject voor vrijwilligers e.d. Onkosten voor organisatie en lesgevers voor de kadervorming.
- Onkosten voor materiaal en ondersteuning van het speerpunt tweede mantel m.b.t. vereenzaming en warme buurt.
- Onkosten in het kader van de internationale werking zoals het vormingstoneel "Zijn we niet gelukkig?"
- Werkmateriaal voor trefpunten om hun rol als belangenbehartiger te spelen.
- Onkosten bij de organisatie van landelijke en regionale acties.
- Onkosten om de regionale en landelijke werkgroepen te organiseren.
- Onkosten in het kader van de communicatie en de promotie van OKRA. We denken aan de publicaties van OKRA, zowel digitaal als gedrukt. Het OKRA-magazine dat maandelijks verschijnt en via de contactpersonen ten huize van de leden bezorgd wordt heeft een grote kostenplaat (drukwerk en verzending). Dit magazine is veel meer dan een communicatiemiddel, het is een instrument in de sociaal culturele missie.
- Extra onkosten om het speerpunt "Duurzame samenleving" te realiseren met o.a. werkmateriaal voor de trefpunten en vorming van lesgevers.
- Extra onkosten om het speerpunt "digitale kloof" te realiseren. OKRA zal investeren in aangepaste nieuwsbrieven, een ondersteuningstool, vormingsinitiatieven, lesgevers enz.
- De overstap naar Office 365 in 2020 waarbij de "cloud" haar intrede doet in OKRA ook voor de vrijwilligers. Dit zal onkosten meebrengen op het vlak van vorming.
- Onkosten in het kader van het onderzoek over de beeldvorming van ouderen te veranderen in de samenleving. Extra kosten voor de grote campagne waarin de jongeren betrokken worden.
- Grote investeringen op het digitale vlak en de verbetering van Pamela: het registratiesysteem, de koppeling met de boekhouding enz.
- Verdere ontwikkeling van de website als een portaal dat iedere geïnteresseerde toegang geeft tot het volledig aanbod van OKRA, ook het lokale. Er zal in de beleidsperiode een afgesloten deel komen enkel voor leden waar men specifieke vragen kan stellen of digitale nieuwsbrieven kan ontvangen.
- Introductie van het betaalsysteem Molly zodat betalingen via de website mogelijk worden.

DEEL 3 KERNCIJFERS EN KERNGEGEVENS



3.1 KERNCIJFERS EN KERNGEGEVENS PERSONEEL

DEZE CIJFERS ZIJN IN HOOFDZAAK GEBASEERD OP DE REEDS GELEVERDE PERSONEELSGEGEVENS VAN 2018 EN 2019 WAARVOOR EEN GELIJKAARDIGE TABEL OPGE-MAAKT WERD. DEZE CIJFERS KUNNEN LICHT OVERDREVEN ZIJN OMDAT BIJ AFWEZIGHEID DE VERVANGERS MEEGETELD WORDEN. OKRA BESCHIKT OVER ONGEVEER 74 FTE DIE WERKEN IN HET KADER VAN HET DECREET SOCIAAL-CULTUREEL WERK. EEN AANTAL PERSONEELSLIEDEN HEBBEN DAARBINNEN EEN MEERVOUDIGE OPDRACHT. OM HIER EEN ZICHT OP TE KRIJGEN, WAS ER IN 2019 EEN TAAKREGISTRATIE. DEZE TABEL GEEFT FTE AAN.

	Aard	2018	2019
REGIONAAL	Educatief	30,7	30,2
	Ondersteunend	15,85	14,8
	Subtotaal	46,55	45
ALGEMEEN	Educatief	16,2	16,7
	Ondersteunend	11,6	11,9
	Subtotaal	27,8	28,6
	Totaal	74,35	73,6

Een 30-tal **regionale educatieve** beroepskrachten begeleiden trefpunten, coachen vrijwilligers, geven kadervorming en ondersteunen een of meerdere interessewerkings. Gezien het groot aantal trefpunten en vrijwilligers en de vele sociaal-culturele initiatieven van de regio's ervaren ze een hoge werkdruk. Ze werken mee aan de uitvoering van de regionale acties in het kader van het beleidsplan. De **regionale ondersteunende krachten** zorgen voor onthaal, administratie en hebben logistieke opdrachten. Ze ondersteunen vrijwilligers op administratief of digitaal vlak.

Op het **landelijk secretariaat** hebben een 16-tal FTE een **educatieve opdracht** in de sociaal-culturele dienst, de dienst belangenbehartiging, de communicatiedienst, de dienst HR-beleid, het vrijwilligersbeleid en de beleidsplanning. Zij werken mee aan de landelijke initiatieven van het beleidsplan. Een 12-tal FTE werken voor **ondersteunende diensten** zoals de boekhouding, de administratie, de verzekeringen, het ledenbeheer, de digitale ondersteuning enz. Meer informatie vind je in

het 14^e deel van het zakelijk plan.

Zoals blijkt uit de financiële gegevens wordt de personeelskost van deze beroepskrachten slechts voor een beperkt gedeelte door de subsidies gedragen. OKRA put uit andere middelen zoals de ledenbijdrage om het personeel te betalen.

3.2 KERNCIJFERS EN KERNGEGEVENS WERKING

Deze cijfers komen uit de interne analyse en de voortgangsrapporten waarbij telkens een statistisch overzicht van de werking gemaakt werd. Op dit ogenblik zijn de cijfers over de werking van de trefpunten en regio's in 2019 nog niet volledig. Op 18-12-2019 zijn er reeds 20.400 eenmalige activiteiten en 4.100 clubs ingebracht, wat wijst op een stijging tegenover 2018. Het programma Pamela levert begin 2020 de verwerkte cijfers. Verwacht wordt dat er een grote continuïteit zal zijn tussen de cijfers van 2018 en 2019. De overgang tussen het oude systeem Administrator en het nieuwe Pamela zorgt voor nog wat kinderziekten. De vrijwilligers moeten ook nog gewoon worden aan de nieuwe werkwijze.

	AANTAL ACTIVITEITEN	AANTAL DEELNEMERS
Ontmoeting	10.224	477.211
Cultuur	3.485	87.182
Leren	1.109	26.209
Zingeving	1.481	59.482
Recreatief bewegen en sport	4.791	75.208
Zorg	220	5.850
Gezondheid	351	10.899
Reizen	987	31.008
Mens en maatschappij	375	12.563
TOTAAL	23.023	785.612

Wat betreft de leden: OKRA telde in 2018 160.000 leden, in 2019 157.994 leden. Deze laatste cijfers zijn op dit moment nog niet definitief.

Het aantal trefpunten gaat van 1.078 in 2018 naar 1.060 in 2019.

Wat de activiteiten van de trefpunten betreft in 2018 hieronder een overzicht van de aparte activiteiten en de regelmatige clubs geordend per thema.

Het gaat hierbij om 19.102 geregistreerde aparte activiteiten en 3.921 regelmatige clubwerkingen. Bij deze laatste worden de deelnemers slechts eenmaal geteld. De aparte activiteiten trokken 725.676 deelnemers aan, de clubs 59.936. Deze laatste cijfers zijn een onderschatting omdat een aantal trefpunten de deelnemers niet inbrengen.

Wat betreft de 4 functies van het decreet: de trefpuntactiviteiten werden aangegeven als gemeenschapsvormend (60%), cultuurbeleving (20%), leren (10%) en maatschappelijk bewegingsfunctie (10%).

De trefpunten beschikten over 8.115 contactpersonen die 1.300.000 huisbezoeken deden.

De cijfers van de regionale werking in 2019 worden eind 2019 opgevraagd en in statistieken verwerkt begin 2020. Dit zijn dus de juiste gegevens voor 2018.

De regio's organiseerden 104 culturele evenementen en bereikten hiermee 24.275 deelnemers.

De academies waren actief op 52 plaatsen en bereikten 34.811 deelnemers. De activiteiten waren: voordrachten (356), voordrachtreeksen (12), digitale cursussen (27), taakcursussen (13), muzische vorming (17), filmfora (73 films), culturele uitstappen (59) en culturele reizen (2).

De 7 erkende reisverkooppunten realiseerden in totaal 226 bestemmingen voor 8.757 deelnemers. Er waren 177 vrijwilligers actief als reisbegeleider.

De regio's richtten 20 open initiatieven in rond religie of zingeving waar 3.900 mensen aan deelnamen.

Op sportief vlak telde OKRA 257 open regionale sportinitiatieven waar 19.678 sportievelingen geteld werden. Het project *lekker actief* trok 1.604 deelnemers naar 65 lokale reeksen.

De regio's richtten 31 open initiatieven in voor jonge 55-plussers met 708 deelnemers. In het kader van belangenbehartiging waren er 232 geïnteresseerden aanwezig op 8 initiatieven. De regio's organiseerden

ook 98 initiatieven m.b.t. de digitale wereld waar 1.971 leergierigen aan deelnamen.

Acht regio's organiseerden 11 initiatieven m.b.t. de multiculturele samenleving of de problematiek van de vluchtelingen met 1.350 deelnemers. De vormingsfilm over dit thema werd op 19 plaatsen vertoond.

Op het vlak van de kadervorming werden er 1.318 cursussen georganiseerd waar 10.206 vrijwilligers aan participeerden.

3.3 KERNGEGEVENS EN KERNCIJFERS OVER FINANCIËS

De kerncijfers over de financiën in het tweede en derde jaar van de lopende beleidsperiode (het gaat over de afrekening, de begroting en de balans van 2017 en 2018) werden reeds ingediend. Deze toelichting beperkt zich tot enkele rubrieken of posten uit deze documenten

Toelichting bij de afrekening 2018: onder de rubriek *Kosten* vinden we onder *post 61 Diensten en diverse goederen* de *post 610 Huisvestigingskosten* met een bedrag van 346 036,56 euro. Dit zijn de huurgelden die OKRA vzw moeten betalen voor de diverse regionale secretariaten in Vlaanderen en Brussel.

Onder de rubriek *612 Andere organisatiekosten* staat het bedrag van 1 199 150,94 euro. Het grootste gedeelte van andere organisatiekosten is het doorstorten van een deel van het lidgeld aan de lokale trefpunten als werkingstoelage (5 euro per lid). In totaal wordt 730 000 euro doorgestort.

Een ander omvangrijk aandeel binnen de andere organisatiekosten zijn de verzekeringen waaronder de ledenverzekering die OKRA 151 000 euro kost. Een derde grote kost vormen de verplaatsingskosten van de bestuursvrijwilligers en personeel. Deze post was goed voor 132 000 euro.

Wat betreft de rubriek *sociaal-cultureel werking (posten 614 -714)* :

Kosten	6 856 675,36 euro
Opbrengsten	7 656 921,43 euro
Saldo	800 246,07 euro

In absolute cijfers lopen de kosten en de inkomsten

DEEL 4

ZELFEVALUATIE

De zelfevaluatie zit verwerkt in het inhoudelijk beleidsplan in deel 1.3 en deel 1.6.

Om niet in herhaling te vallen: zie voor evaluatie het inhoudelijk beleidsplan en in het bijzonder naar het deel 1.3. evaluatie. Dit bevat een samenvattende evaluatie van de uitvoering van het beleidsplan 2016-2020. Ook de evaluatie door de overheid via het visitatieverslag komt daar aan bod. Er is de evaluatie via de interne stakeholders in het kader van het OMAR-plan en de evaluatie door externe stakeholders via een digitale bevraging.

Deel 1.3. wordt dan gecombineerd met de interne analyse (deel 1.5) en de omgevingsanalyse (deel 1.4) en samengebracht in de SWOT-analyse (deel 1.6) waar de keuze van de strategische uitdagingen gemaakt wordt.

van de reizen hoog op omdat reizen hoge volumes genereren. Het saldo daarentegen is vrij beperkt. Indien we de personeelskost hier zouden in rekening brengen zou dit saldo zelfs erg laag uitvallen. OKRA ondersteunt trefpunten om hun meerdaagse reizen te organiseren in juridisch en verzekeringstechnisch veilige condities.

OKRA wil alle activiteiten (uitgezonderd kadervorming) break-even laten draaien.

De post *62 Bezoldigingen* geeft een bedrag van 5 586 541,75 euro. Het is normaal dat de loonkost de belangrijkste post is in de kostenstructuur. In deze kost zit ook een belangrijk aandeel SWT (brugpensioen) voor werknemers die van dit systeem gebruik maakten. Deze kost is uitdovend.

Wat betreft de post *63 Afschrijvingen, waardevermindering en voorzieningen* vinden we onder de post *635 Voorziening voor pensioenen* het bedrag van 345 304,99 euro. Dit heeft ook te maken met SWT want de voorziening voor brugpensioen is wettelijk verplicht en in het jaar dat een werknemer met SWT gaat moet OKRA alle kosten in één keer ten laste nemen.

Onder de opbrengsten zijn er 2 belangrijkste pijlers voor OKRA: de lidgelden en de subsidies. De post *731 Lidgeld* : in 2018 bedraagt het totaal van de lidgelden 3 424 469,80 euro. In 2019 werd een lidgeldverhoging doorgevoerd.

Onder de post *737 Exploitatiesubsidies* vinden we voor 2018 de totale subsidies 3 628 139,68 euro waarvan 1 400 000 euro middelen van de Christelijke Mutualiteit. Vanuit een win-win-situatie werd er een protocol met een samenwerkingsakkoord voor 5 jaar afgesloten tussen OKRA en CM.

DEEL 5

INHOUDELIJKE BEOORDELINGSELEMENTEN EN -CRITERIA



In onderstaand schema lees je een **zeer beknopte synthese** met betrekking tot de 12 beoordelingselementen. Dit beleidsplan is zo opgebouwd dat de 12 decretale elementen stap voor stap behandeld werden en de lezer dus reeds een antwoord kreeg op onderstaande vragen. Om nodeloze herhaling te vermijden, staat in dit schema aangegeven waar de volledige tekst staat.

1° De bijdrage van de missie en de visie van de sociaal-culturele organisatie aan het doel van het decreet.

- a. De organisatie heeft een duidelijke en geëxpliciteerde missie en visie.
In deel 1.2 lees je de visie en missie van OKRA vanuit een positieve visie op ouder worden en de rol van 55-plussers. OKRA, een vereniging van, voor en door 55-plussers geeft kansen op gemeenschapsvorming, talentontwikkeling en cultuurbeleving en moedigt ouderen aan om te participeren en zich te engageren voor een solidaire, duurzame, leeftijdsvriendelijke en inclusieve samenleving. OKRA is waardegedreven (solidariteit, democratie, mensenrechten) en wil haar doel via drie pijlers realiseren.
- b. De organisatie expliciteert haar ambities voor de komende beleidsperiode om bij te dragen aan de emancipatie van mensen en groepen, en aan de versterking van een democratische, duurzame, inclusieve en solidaire samenleving door:
 1. Aan te geven hoe ze sociaal-culturele participatie van volwassenen bevordert;
 2. Aan te geven welke samenlevingsvraagstukken ze wil behandelen en tot publieke zaak maakt;
 3. Aan te geven hoe en welke maatschappelijke praktijken ze zal ontwikkelen en verspreiden die daarop een werkend antwoord bieden;

In deel 1.2.5 lees je hoe de missie bijdraagt aan het doel van het decreet: OKRA gaat voor emancipatie en empowerment van ouderen. Als middenveldorganisatie wil OKRA de samenleving meer democratisch, solidair, duurzaam en inclusief maken inspeland op actuele vraagstukken zoals de vergrijzing, de vereenzaming, de armoede, de superdiversiteit enz. OKRA informeert, sensibiliseert, detecteert noden, signaleert, beïnvloedt het beleid en voert actie. Via OKRA participeren 55-plussers aan een diverse sociaal-culturele werking op lokaal en regionaal niveau. Vrijwilligers dragen de werking.

2° de relatie van de missie en de visie van de sociaal-culturele organisatie tot de actuele maatschappelijke context die ze zelf omschreven heeft.

- a. In een maatschappelijke contextanalyse expliciteert de organisatie welke ontwikkelingen relevant zijn in relatie tot haar missie en visie;

Deel 1.4 geeft de maatschappelijke evoluties die relevant zijn: vergrijzing, verzilvering, wonen, mobiliteit, armoede, digitalisering, superdiversiteit, welzijn, zorg, onderwijs, tewerkstelling enz. OKRA speelt in op thema's en uitdagingen zoals active ageing, participatie, klimaat en neoliberalisme.

- b. De organisatie geeft aan welke maatschappelijke ontwikkelingen ze effectief als uitdaging wil aangrijpen om een werking errond te ontplooien en welke impact ze daarbij nastreeft;

Deel 1.7 geeft aan welke ontwikkelingen voor OKRA belangrijk zijn en waarom ze er zal op inspelen. Tegenover de vergrijzing als negatief fenomeen kiest OKRA het positief alternatief van active ageing. In een samenleving waar het sociaal weefsel onder druk staat, wil OKRA werken aan een warme samenleving met het alternatief van de tweede mantel. In een samenleving waar polarisering en verruwing toeneemt, kiest OKRA om mensen en groepen te verbinden met aandacht voor de kwetsbare mens. In een samenleving waar de kloof tussen rijk en arm groter wordt, komt OKRA op voor een meer solidaire maatschappij. OKRA kiest in het klimaatdebat voor een fundamentele aanpak. In een samenleving die stereotypen hanteert tegenover ouderen wil OKRA meewerken aan een positief beeld met waardering voor de bijdrage die ouderen nog leveren.

3° de bijdrage van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie aan de realisatie van de drie sociaal-culturele rollen.

- a. De organisatie expliciteert haar visie op de **verbindende rol** en hoe ze via haar werking die rol zal waarmaken;

OKRA (deel 1.10.1) neemt de verbindende rol op in haar missie. Het fijnmazig netwerk van open groepen verbindt mensen zowel binnen de eigen ledengroep als naar buiten. Bijzondere aandacht gaat er naar kwetsbare groe-

pen. De landelijke koepel verbindt de trefpunten en ondersteunt dit netwerk.

OKRA realiseert de verbindende rol via de acties van de tweede en derde doelstelling (zie 1.8.2 en 1.8.3) waar de idee van bonding en bridging concreet gemaakt wordt met acties rond de zorgwerking, de multiculturele samenleving enz. Ook in de 4^{de} doelstelling **Solidaire en duurzame samenleving** wordt verbindend gewerkt met andere generaties. De 5^{de} doelstelling m.b.t. beeldvorming richt zich op de hele samenleving en zal in samenwerking met de jonge generaties gerealiseerd worden. OKRA werkt bijzonder veel samen en dit werkt ook verbindend.

- b. De organisatie expliciteert haar visie op de **kritische rol** en hoe ze via haar werking die rol zal waarmaken;

De **visie** op deze rol zit verweven met de missie en de waarden: ijveren voor emancipatie en empowerment van de 55-plussers waarbij het kritisch nadenken in functie van verandering de basis is. De kritische visie op samenleving en beleid is ook verbonden aan kwetsbare groepen. OKRA stimuleert vrijwilligers en beroepskrachten om kritisch te kijken naar zichzelf en naar de eigen organisatie. Meer uitleg vind je in deel 1.10.2.

Hoe zal OKRA de kritische rol realiseren? De acties voor een solidaire en duurzame samenleving lees je in 1.8.4. OKRA bepaalt standpunten na het debat en verwoordt ze naar de leden en de buitenwereld. OKRA denkt na over alternatieven of oplossingen (zie ook de laborol). Voor belangrijke ethische thema's reikt OKRA een kritisch en open denkkader aan. Bij dit alles is de kritische houding van de vrijwilligers, de leden en deelnemers erg belangrijk. Ook bij de leerfunctie en de cultuurfunctie komt deze rol aan bod. De doelstelling rond beeldvorming (zie 1.8.5) steunt op een kritische analyse over hoe de samenleving kijkt naar ouderen.

- c. De organisatie expliciteert haar visie op de **laboratoriumrol** en hoe ze via haar werking die rol zal waarmaken;

De **visie op de laboratoriumrol** (deel 1.10.3): OKRA wil werken aan de samenleving. Bepaalde maatschappelijke spelregels houden te weinig rekening met (kwetsbare) ouderen. OKRA gaat voor maatschappelijke spelregels die bijdragen tot meer solidariteit, rechtvaardigheid en duurzaamheid. OKRA zoekt met betrokkenheid van de doelgroep constructief naar alternatieven. OKRA wil ook

experimenteren in de eigen organisatie (zie ook het OMAR-plan).

Hoe zal OKRA de laboratoriumrol realiseren in de komende beleidsperiode? Acties m.b.t. de doelstelling **Solidaire en duurzame samenleving** richten zich vaak op alternatieve spelregels (zie 1.8.4.). OKRA bestudeert de spelregels en werkt ideeën uit op het vlak van thema's die ouderen aanbelangen zoals de pensioenwetgeving. In samenwerking met de zorgsector zoekt OKRA naar alternatieven zoals de warme buurt. OKRA zal ijveren voor een sterk klimaatbeleid dat tegelijk sociaal moet zijn. Ook in gemeentelijke acties komt de laborol aan bod. OKRA zal spelregels bekampen die leeftijdsdiscriminatie bevorderen. Op internationaal niveau werkt OKRA mee aan experimenten (vb. GK in Bangladesh). OKRA experimenteert ook in de eigen organisatie onder meer met alternatieve groepsvormen.

4^o de strategische en operationele doelstellingen van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie.

- a. De organisatie heeft een onderbouwd en samenhangend geheel van strategische en operationele doelstellingen die ze wil realiseren;

Hierbij een synthese van vijf doelen die in deel 1.8 uitgewerkt werden: (1) als antwoord op de vergrijzing kiest OKRA het positief alternatief van active ageing via een divers sociaal cultureel aanbod. (2) OKRA werkt mee aan de versterking van het sociaal weefsel door de tweede mantel: lokale groepen die de deuren open zetten voor wie op zoek is naar een warme omgeving. (3) OKRA kiest voor verbinding met acties gericht op kwetsbare ouderen en kansengroepen. (4) In een samenleving die meer dual wordt en waar de klimaatverandering een grote bedreiging vormt werkt OKRA mee aan een sociaal beleid. OKRA maakt de 55-plussers weerbaarder in een verruwend samenleving. (5) In een samenleving die vaak stereotypen over ouder-zijn hanteert, wil OKRA sensibiliserend werken voor een realistisch beeld met respect voor de bijdrage die 55-plussers leveren. OKRA zal ook actie voeren tegen leeftijdsdiscriminatie.

- b. De organisatie expliciteert de relatie tussen haar eigen doelen en haar missie, visie en de actuele maatschappelijke context die ze zelf omschreven heeft; Uit deel 1.7 vloeit voort op basis van de missie, de interne analyse, de omgevingsanalyse en de zelfevaluatie

(SWOT-analyse) de 5 strategische uitdagingen waar OKRA in de beleidsperiode wil aan werken. Het worden 5 strategische doelen.

5° de verduidelijking van de keuze voor minstens twee sociaal-culturele functies, een toelichting bij de functiemix en de uitwerking daarvan in relatie tot de missie en de visie van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie.

- a. De organisatie geeft aan op welke functies ze wil inzetten en verantwoordt haar keuze;

OKRA kiest voor de vier functies maar zet ze wel in een overwogen volgorde: gemeenschapsvorming, maatschappelijke beweging, leren en cultuur beleven. OKRA geeft argumenten voor deze keuze. Zie deel 1.9.1.

- b. De organisatie heeft een onderbouwde visie op de gekozen functiemix en de onderscheiden functies; In deel 1.9.2 argumenteert OKRA waarom de wezenlijke samenhang (mix) tussen de vier functies belangrijk en kenmerkend is voor het sociaal-cultureel werk in een vereniging. Per functie geeft OKRA hier aan waarom ze deze kiest en hoe ze die wil realiseren in de komende beleidsperiode.

- c. De organisatie expliciteert welke werkwijzen ze wil hanteren om de gekozen functies te realiseren

Voor de cultuurfunctie:

1. de visie op cultuur in relatie tot de missie van de organisatie;
2. een verantwoorde toekomstige werkwijze van de organisatie om de praktijken op te zetten die erop gericht zijn cultuur te creëren, te bewaren, te delen en eraan deel te nemen;

Deel 1.9.6 geeft aan vanuit welke visie OKRA de culturele functie benadert en welke praktijken zij wil opzetten. Cultuur beleven heeft een positief effect op het welzijn van ouderen. Veel ouderen zoeken om in groep cultuur te beleven. OKRA wil de culturele achterstelling bij de doelgroep wegwerken. OKRA wil ook via cultuur verbindend werken.

Hoe zal OKRA dit realiseren in de beleidsperiode? De diverse acties rond active ageing dragen daartoe bij:

culturele initiatieven in trefpunten en regio's, cultuurgroepen, kritische cultuurbeleving via de academies, actieve cultuurbeleving in de creatieve werking. Hier passen ook acties rond zingeving en multiculturaliteit.

Voor de leerfunctie:

1. de visie op leren in relatie tot de missie van de organisatie;
2. een verantwoorde toekomstige werkwijze om leeromgevingen op te zetten

Deel 1.9.5 geeft de visie van OKRA op de leerfunctie en hoe ze die wil realiseren in de beleidsperiode. In haar missie verwijst OKRA naar talentontwikkeling in het kader van active ageing. Het belang van levenslang en levensbreed leren voor de 55-plussers kan niet onderschat worden. Deze groep heeft veel motieven om te willen leren. OKRA wil een krachtige leeromgeving zijn voor de vrijwilligers via informeel leren.

Verwijzend naar de operationele doelen zal OKRA deze functie realiseren via leerinitiatieven in trefpunten, via leergroepen, via leeractiviteiten van de academies, via landelijke publicaties enz. In het vrijwilligersbeleid zal vorming via ervaringsuitwisseling centraal staan. OKRA zal via vorming de digitale kloof aanpakken.

Voor de gemeenschapsvormende functie:

1. de visie op groepen en gemeenschappen en interacties daartussen in relatie tot de missie van de organisatie;
2. een verantwoorde toekomstige werkwijze om processen te ondersteunen en te faciliteren die leiden tot het vormen van groepen en gemeenschappen of tot interacties tussen groepen en gemeenschappen;

In deel 1.9.3. geeft OKRA haar visie op bonding en bridging en hoe ze dit wil realiseren. Gemeenschapsvorming hoort tot het DNA van OKRA. Groepsvorming is een belangrijk instrument om ouderen een tweede mantel aan te bieden. Het bouwen van bruggen is voor OKRA een essentieel onderdeel van deze functie. Hierbij kijkt OKRA naar de diverse generaties maar ook naar kwetsbare groepen. De verbindende rol komt hier ook aan bod.

Deel 1.9.3 geeft ook een opsomming van de processen die OKRA zal opzetten. Het netwerk van trefpunten moet

versterkt worden en zich nog meer open stellen en er komt ruimte voor nieuwe types groepen. Het persoonlijk contact met de leden wordt bewaard en versterkt. OKRA neemt initiatieven tegen vereenzaming van ouderen. Naar de kwetsbare groepen werkt OKRA aan warme buurten en zoekt samenwerking met ouderen met een migratie-achtergrond.

Voor de maatschappelijke bewegingsfunctie:

1. De visie op engagement en politisering en op relevante samenlevingsvraagstukken in relatie tot de missie van de organisatie;
2. Een verantwoorde toekomstige werkwijze om praktijken op te zetten waarin ruimte voor engagement en politisering wordt gecreëerd in relatie tot samenlevingsvraagstukken.

In deel 1.9.4. geeft OKRA haar visie op politisering als middenveldorganisatie die het opneemt voor de 55-plussers. Dit behoort historisch tot de missie van OKRA en verwijst naar de waarden. OKRA kiest voor kwetsbare groepen. OKRA wil deze doelstelling realiseren via participatie van de doelgroep.

Punt 1.9.4. geeft de praktijken weer die OKRA zal opzetten om deze functie te realiseren. Hierbij wordt vooral verwezen naar initiatieven in het kader van de solidaire en duurzame samenleving (doel 4). Als belangenbehartiger zal OKRA initiatieven ondernemen om het beleid te beïnvloeden op de diverse niveaus en maatschappelijke acties voeren. OKRA zal de doelgroep ook sensibiliseren om het eigen gedrag aan te passen in functie van maatschappelijke uitdagingen.

6° de werking met een relevantie en uitstraling voor het Nederlandse taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad of de werking met een relevantie en uitstraling voor het Nederlandse taalgebied.

- a. De organisatie expliciteert waar de werking waarvoor ze een subsidie aanvraagt, zich zal afspelen door kerngegevens en cijfers over **aanwezigheid, zichtbaarheid, bereik of effect** van de al eerder gerealiseerde sociaal-culturele werking aan te reiken;

In deel 1.13 en 3.3 (kerngegevens over de werking) blijkt dat OKRA werkzaam is in alle Vlaamse provincies en in

het Brussels hoofdstedelijk gebied met een wijdvertakt netwerk van 1 060 trefpunten. De cijfers over de deelname aan het massale aanbod van activiteiten tonen de grote participatiegraad aan. 9 000 contactpersonen leggen jaarlijks circa 1.250.000 huisbezoeken af. OKRA werkt met 18 regionale steunpunten of regio's die gespreid liggen over de Vlaamse provincies en Brussel-hoofdstad. De relevantie van OKRA is verbonden met de brede en diverse werking en via de belangenbehartiging van het lokale tot op het internationale forum. De externe stakeholders bevestigen de relevantie van OKRA.

- b. De organisatie staft dat haar werking een relevantie en uitstraling heeft voor het Nederlandse taalgebied of het Nederlandse taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad.

In Vlaanderen en in Brussel is OKRA een bekende en gewaardeerde organisatie met een omvangrijke werking en impact. Zie ook deel 1.13 en deel 3.3 over de kerngegevens en cijfers over de werking.

7° een gesubsidieerde werking die zich grotendeels afspeelt binnen de vrije tijd.

- a. De organisatie toont aan dat de werking waarvoor ze een subsidie aanvraagt, zich aantoonbaar en hoofdzakelijk afspeelt **binnen de vrije tijd** van volwassenen.

De werking van OKRA richt zich op volwassenen (niet meer beroepsactief), zowel deelnemers als leden, in de sfeer van de vrije tijd. Ook de vrijwilligers actief in trefpunten, regio's of op het landelijk niveau zijn niet meer beroepsactief en hun engagement in OKRA situeert zich in hun vrije tijd. Het zijn vrijwilligers pur sang.

- b. Het gedeelte van de werking dat zich in voorkomend geval **uitzonderlijk buiten de vrije tijd** afspeelt, omschrijft en verantwoordt de organisatie vanuit haar missie en visie.

Wat het sociaal-cultureel werk betreft heeft OKRA geen werking die zich buiten de vrije tijd afspeelt.

8° de werking voor:

- a. Het brede publiek en de keuzes daarin voor gemeenschappen, doelgroepen of kansengroepen
- b. Kansengroepen en de keuzes daarin voor gemeenschappen, doelgroepen of het brede publiek

- a. De organisatie expliciteert haar werking voor het **brede publiek** en welke keuzes ze daarin maakt op het vlak van doelgroepen, gemeenschappen of kansengroepen of de organisatie expliciteert haar werking voor (een of meer) specifieke kansengroepen en welke keuzes ze daarin maakt op het vlak van doelgroepen, gemeenschappen of het brede publiek;

In deel 1.12 geeft OKRA aan haar werking te richten op het brede publiek met de focus op de gemeenschap van de 55-plussers. Deze keuze vloeit voort uit de missie waarbij de waarden verwijzen naar solidariteit met kwetsbare groepen. Het gaat hierbij om ouderen in een zorgsituatie, ouderen in armoede en ouderen die het risico lopen te vereenzamen. Met de doelgroep van de ouderen met een migratie-achtergrond wil OKRA communiceren en samenwerken. OKRA wil zich ook op het vlak van beeldvorming en leeftijdsdiscriminatie richten tot het brede publiek en de jeugd. Vanuit haar expertise heeft OKRA ook een wereldwijde visie.

- b. Binnen de gemaakte keuzes expliciteert en verantwoordt de organisatie haar toekomstige beleid en aanpak die ze wil hanteren om sociaal-culturele participatie van iedereen na te streven of de organisatie expliciteert en verantwoordt haar toekomstige beleid en aanpak die ze wil hanteren om sociaal-culturele participatie van die kansengroepen te realiseren.

In deel 1.12 geeft OKRA aan welke acties zij zal voeren naar de gemeenschap van de 55-plussers maar ook naar bijzondere (kwetsbare) doelgroepen en kansengroepen. Bij de operationele doelen (deel 1.8.) zijn diverse initiatieven reeds concreter uitgewerkt. Er zijn initiatieven om het superdiverse publiek van alle 55-plussers te bereiken, zowel de jonge 55-plussers als de hoogbejaarden. Via de tweede mantel wil OKRA een antwoord bieden op de stijgende populatie van vereenzaamde ouderen. OKRA onderneemt acties om bruggen te slaan naar senioren in een zorgsituatie. Voor ouderen in armoede neemt OKRA het op samen met

Welzijnszorg. In het kader van de superdiverse samenwerking zal OKRA de eigen achterban sensibiliseren en allochtone ouderen adviseren bij het zelf organiseren van groepen. Deze rol wil OKRA ook internationaal opnemen.

9° de plaats van vrijwilligers in de sociaal-culturele volwassenenorganisatie en de manier waarop ze betrokken en ondersteund worden in relatie tot de visie en missie van de sociaal-culturele volwassenenorganisatie.

- a. De organisatie geeft aan welke **rollen en taken** vrijwilligers opnemen in de organisatie of de werking; In deel 1.14 geeft OKRA haar visie op de vrijwilligers waarbij inspraak en participatie kernpunten zijn. Het actuele handboek voor de vrijwilligers geeft informatie over de rollen en taken. In de trefpunten en groepen spelen vrijwilligers de hoofdrol. Er is een nieuw bestuursmodel gebaseerd op teamwork, talenten en taakverdeling. De verbintenissennota gaat in op de rechten en plichten van de lokale vrijwilligers. In de regio's hebben beleidsvrijwilligers een beleidsbepalende rol. Op landelijk niveau bepalen de verkozen vrijwilligers met stemrecht het beleid in de bestuursorganen. Deskundige vrijwilligers geven via commissies advies. Meer informatie in het zakelijk plan (2.1.1.).
- b. De organisatie expliciteert haar **toekomstige ondersteuningsbeleid** ten aanzien van vrijwilligers en hoe ze betrokkenheid, inspraak en participatie van vrijwilligers in de organisatie vorm wil geven.

Het vrijwilligersbeleid geeft aan hoe OKRA de vrijwilligers zal ondersteunen (zie 1.14). In de regio's werken educatieve krachten als coach van de vrijwilligers. Daarnaast organiseert elke regio collectieve ondersteuning via startdagen, gewestelijk overleg en kadervorming. Er zijn ook regelmatig gedrukte en digitale instrumenten om vrijwilligers te informeren. De regio's organiseren introductiemomenten voor nieuwkomers. Op het einde van de beleidsperiode organiseert OKRA een vrijwilligersproject gericht op de vernieuwing van de kaders. In de komende beleidsperiode zal OKRA meer bottom-up werken en vrijwilligers meer autonomie geven. In de beleidsbepalende organen van de regio's en van de landelijke koepel behouden de vrijwilligers hun beslissende rol.

ZAKELIJKE BEOORDELINGSELEMENTEN EN -CRITERIA

1° een geïntegreerd zakelijk kwaliteits- en financieel meerjarenbeleid

- a. De organisatie expliciteert hoe ze een professioneel beleid zal voeren;

In deel 2.1.2. geeft OKRA haar visie en toekomstige aanpak weer inzake personeelsbeleid. OKRA heeft momenteel een krachtig HR-beleid dat vertrekt vanuit de waarderende visie. De werf HR (zie OMAR-plan) zal aanbevelingen doen voor meer horizontaal leiderschap, zelfsturende teams, vorming en intervisie, introductie en coaching enz.

- b. De organisatie expliciteert hoe ze een integraal kwaliteitsbeleid zal voeren;

Deel 2.1.4 geeft aan hoe OKRA momenteel een sterk kwaliteitsbeleid heeft gekoppeld aan een performant registratiesysteem. In de toekomst wil OKRA nog systematischer aan kwaliteitsontwikkeling via het ondersteunen van een kwaliteitscultuur die aansluit bij de waarden waar OKRA voor staat. De principes van de lerende organisatie worden handvatten om dit beleid vorm te geven. Aanvullend op de cijfermatige aanpak komt er een meer kwalitatieve evaluatie.

- c. De organisatie expliciteert een onderbouwd en realistisch financieel meerjarenbeleid;

In deel 2.1.3 geeft OKRA weer hoe ze reeds lang met meerjarenbegrotingen werkt in het kader van financieel beleid. OKRA is een financieel gezonde organisatie. De financiële commissie met deskundige beroepskrachten en gespecialiseerde vrijwilligers speelt hierin een cruciale rol. In de voorbije jaren nam OKRA belangrijke koerswijzigingen: de boekhouding werd niet langer uitbesteed maar verricht vanuit een eigen landelijke dienst. In het kader van het OMAR-plan doet een werf financies voorstellen voor de toekomst: vanaf 2020 worden de financies grotendeels genationaliseerd zodat dit nog professioneler kan gevoerd worden. De regio's kunnen zich dan nog meer richten op hun inhoudelijke opdrachten. Gezien de evolutie van de inkomsten zal de meerjarenbegroting regelmatig opgevolgd worden.

2° de toepassing van de principes van goed bestuur

- a. De organisatie geeft aan hoe ze transparantie en verantwoording van en in haar bestuur zal organiseren;

In deel 2.2 geeft OKRA aan dat de organisatie goed scoort inzake de principes van goed bestuur. Toch zijn er enkele werkpunten die de organisatie zal aanpakken. Wat betreft de transparantie (2.2.3) wil OKRA o.m. werk maken van een intern reglement. De verhouding tussen directieteam, dagelijks bestuur, bestuur en algemene vergadering wordt verduidelijkt in het reglement. De statuten volgen de nieuwe verenigingswet.

- b. De organisatie expliciteert vanuit haar missie en doelen de samenstelling van de bestuursorganen en hun rollen bevoegdheidsverdeling;

In deel 2.2.4 geeft OKRA weer hoe de bestuursorganen van de vzw momenteel via representatie en coöptatie samengesteld worden. Dit systeem heeft enkele nadelen waar OKRA wil aan sleutelen in de komende periode: de werf structuur en beheer (OMAR-plan) zal zich hierover buigen. Het bestuur is vrij groot. Ook de verdeling van de bevoegdheden moet herbekeken worden. De bestuursorganen worden om de 5 jaar herverkozen. Deze elementen zullen in het reglement opgenomen worden.

- c. Het bestuur geeft aan hoe ze interne en externe stakeholders betrokken heeft bij strategische beslissingen die genomen zijn in het kader van het ingediende beleidsplan;

Zie hiervoor deel 2.2.5. Wat betreft de interne stakeholders werd een enquête verricht bij het personeel en de beleidsvrijwilligers in het kader van het kerntakendebat (zie ook 1.3.3.). De groep educatieve personeelsleden en beleidsvrijwilligers werd intensief betrokken bij de aanpassing van de missie, de keuze van de functies, de keuze van de strategische doelen enz.

Naar de externe stakeholders werd een digitale bevraging georganiseerd waar gepeild werd naar sterktes, zwaktes en uitdagingen voor OKRA. In deel 2.2.6 lees je de resultaten hiervan.

3° de afstemming tussen het voormelde inhoudelijke en zakelijke deel van het beleidsplan

De organisatie verantwoordt hoe ze haar financiën, mensen en middelen zal inzetten ter realisatie van de strategische en operationele doelstellingen.

In deel 2.3 staat hoe OKRA financiën, personeel en middelen zal inzetten om haar doelen te bereiken in de komende beleidsperiode. OKRA motiveert waarom ze meer subsidies aanvraagt.

BIJLAGE 1

TRAJECT VAN BELEIDSPLANNING

OKRA heeft de gewoonte om een proces van beleidsplanning aan te grijpen om gedurende een tweetal jaar een denkproces op te zetten met betrokkenheid van vrijwilligers, beroepskrachten en externe stakeholders. Tussendoor wordt er regelmatig terug gekoppeld naar de regio's en het bestuur van de vzw. Bij dit beleidsplanningsproces werd zoveel mogelijk gezocht naar afstemming met het kerntakendebat in het kader van het OMARplan.

De **commissie beleidsplanning** bestaande uit beleidsvrijwilligers en educatieve krachten coördineert het proces en adviseert aan het algemeen dagelijks bestuur en het bestuur. Op de commissievergadering van september 2017 werd het startschot gegeven met het opmaken van een planning.

In november 2017 komen educatieve krachten en beleidsvrijwilligers (het bestuur met de regiovoorzitters) samen op een tweedaagse waar Joris Piot OKRA aan het denken zet over de toekomst van de trefpunten. De aanwezigen krijgen een inzicht in de beoordelingselementen van het nieuwe decreet.

Op hetzelfde moment gaat OKRA van start met het **kerntakendebat** onder de werknaam **OMAR**. Een digitale vragenlijst wordt ingevuld door de personeelsleden en de beleidsvrijwilligers. De respons ligt zeer hoog. Deze bevraging geldt evenzeer als inbreng van de interne stakeholders.

De eerste resultaten van de bevraging worden voorgelegd aan diverse focusgroepen samengesteld volgens rol of functie in OKRA. Het is vooral de betrachting om te luisteren naar de reacties en bekommernissen van de diverse groepen personeelsleden en beleidsvrijwilligers. Dit is ook reeds een vorm van terugkoppeling en betrokkenheid van de regio's. Uit deze gesprekken komt een eerste voorstel van OMARplan met de stapstenen. In november 2018 wordt dit ontwerpplan voorgesteld en besproken op een tweedaags seminarie. Men concludeert om rond 10 prioritaire thema's werven op te starten om de ideeën concreter uit te werken. Een OMARcomité zal dit proces coördineren en er wordt gezorgd voor afstemming met het beleidsplanningsproces. Eind 2019 hebben acht werven hun taak erop zitten. Twee werven (financies en structuur) zullen begin 2020 hun werkzaamheden beëindigen. Waar mogelijk werden de ideeën van dit OMARproces reeds opgenomen in dit beleidsplan.

Voor de bevraging van de **externe stakeholders** werd een digitale vragenlijst opgemaakt en bezorgd. De antwoorden werden verzameld en verwerkt in een synthesenota.

Een **denktank** kreeg de opdracht om out of the box en rekening houdend met de omgevingsanalyse en de zelfevaluatie na te denken over de toekomst van OKRA. Deze groep bestaat uit 12 personen (beleidsvrijwilligers, educatieve krachten en buitenstaanders) en kwam bijeen gedurende drie dagen. De denktank start vanuit de waaromvraag om na te denken over de toekomstige rol van OKRA in de samenleving. Tussendoor werd er individueel denkwerk verricht. In oktober 2018 levert de denktank een nota af met de uitdagingen voor OKRA met een eerste voorstel van doelstellingen. De denktank doet ook aanbevelingen voor de aanpassing van de missie in functie van het decreet en voor de functiekeuze en -mix.

In september 2018 gaat de **visitatie** door met betrekking tot het beleidsplan 2016-2020. Het verslag geeft OKRA een positieve evaluatie zonder aanbevelingen. Er worden enkele verbeterpunten aangereikt die men meeneemt voor het nieuwe beleidsplan.

Op een tweedaags seminarie voor beleidsvrijwilligers en educatieve krachten worden de tussentijdse voorstellen van de denktank en de commissie beleidsplanning voorgesteld. Na de bespreking in groep en een peiling van de meningen over de **missie** en de **functies** wordt het voorstel van **uitdagingen en doelstellingen** goedgekeurd. Hier wordt de basis van het nieuwe beleidsplan gelegd.

Op basis van de resultaten van de tweedaagse werkt de commissie beleidsplanning de voorstellen verder uit met aanknopingspunten voor de tien werven in het OMAR-traject. Bij de afronding van de werkzaamheden van de 5 primaire werven worden reeds concrete besluiten meegenomen in de operationele doelen en acties.

In de hele periode volgt de verantwoordelijke voor beleidsplanning diverse vormingen ingericht door de administratie, Socius en De Federatie om het beleidsplan af te stemmen op het nieuwe decreet. OKRA schakelt ook Guido Cuyvers in als expert.

Voor wat betreft het **zakelijk plan** worden afspraken gemaakt met diverse diensten van OKRA zoals de financiële dienst, de communicatiedienst, de dienst HR enz. In oktober 2019 rondt de commissie beleidsplanning haar werk af en legt een voorstel voor aan het bestuur. Op 12 november 2019 geeft het bestuur groen licht voor het nieuwe beleidsplan en de algemene vergadering keurt het plan definitief goed op 21 november 2019.

In 2020 zal er nog een verdere afstemming gebeuren wanneer het OMAR-plan definitief klaar is. Er zal ook bepaald worden hoe er intern en extern zal gecommuniceerd worden over het nieuwe beleidsplan in combinatie met het OMAR-plan.

BIJLAGE 2

GERAADPLEEGDE BRONNEN

2.1 EXTERNE BRONNEN

- Van Wouwe Walter, Op zoek naar jouw gelukscode? , iWAVE, 2019
- Cuyvers Guido, Organisatiekunde, Praktijktheorie voor de non-profit-organisaties, Plantyn, 2012
- Cuyvers Guido, Handboek kwaliteitsontwikkeling voor non-profit organisaties, herziene uitgave, Lannoo Campus, 2019
- Demeester Lieve en De Meester Niek, Wat te doen met je pensioen?, Over financieel rondkomen, bijverdienen en actief blijven, De gids voor 55+, Borgerhoff en Lamberigtsn, 2019
- Nelissen Mark, Eindelijk oud, Wat Darwin ons vertelt over het nut en de schoonheid van ouder worden, Lannoo, 2017
- Piot Joris en Heylen Marleen, Eat love volunteer, Hoe vrijwilligers ondersteunen?, Pelckmans Pro, 2017
- De Baere M., Mullens F., Siongers J. en Vandenplas R., Voor spelers van 9 tot 99 jaar : participatie kent geen leeftijd (?), 2017, geraadpleegd via https://www.cultuurenmedia.be/images/Publicaties%202017/2017_eindrapport%20participatie%20ouderen.pdf
- Deconinck B., De waarde van een psycholoog voor ouderen thuis en in het woonzorgcentrum., 2016, <http://www.debeco-aranth.be/nieuws/de-waarde-van-een-psycholoog-voor-ouderen-thuis-en-in-het-woonzorgcentrum>
- D-scope consortium, *Cahier 2 – D-scope in de praktijk: Het 6 stappenplan voor preventieve huisbezoeken.*, 2018, <http://www.d-scope.be/nl/publicaties/cahiers>
- Tilburg, T. van, & Jong Gierveld, J. de (Eds.), Zicht op eenzaamheid. Achtergronden, oorzaken en aanpak, 2007, Assen Van Gorcum.
- Holwerda, T. J. *Burden of loneliness and depression in late life.* Longitudinal Aging Study Amsterdam, 2017
- Van Wijngaarden E, *Voltooid leven.* Atlas Contact: Amsterdam/Antwerpen, 2017.
- Vanderstraeten, L. *Resultaten van de woonsurvey 2018. De kenmerken van woning en woonomgeving, de kwaliteit en energiezuinigheid van de woning en de attitude van de huishoudens versus de doelstellingen 2050 van slim wonen en leven.* Presentatie Vlaamse Ouderenraad. Commissie Wonen, Mobiliteit en Veiligheid op 9 mei 2019. Brussel: Cosmopolis VUB.
- Vermeij, L. (2016). *Kleine gebaren: het belang van dorpsgenoten voor ouderen op het platteland.* *Sociaal en Cultureel Planbureau.* Den Haag
 - 1991-2017: waarnemingen, RR-Statbel.
 - 2017-2070: Demografische vooruitzichten 2017-2070, FPB-Statbel
 - 2018-2070: Demografische vooruitzichten 2018-2070, FPB-Statbel
 - 1991-2016: waarnemingen FOD Economie – Algemene Directie Statistiek (ADS)
 - 2017-2061: vooruitzichten, Federaal Planbureau (FBB) en ADS
 - Statistiek Vlaanderen, 2018
 - STATBEL, Kerncijfers. Statistisch overzicht van België 2018.
 - SCV-survey, bewerking Statistiek Vlaanderen
 - Statbel (2019). Trager herstel van de vruchtbaarheid op middellange termijn en bevestiging van de vergrijzing op lange termijn. Geraadpleegd op 7 augustus 2019, <https://statbel.fgov.be/nl/themas/bevolking/bevolkingsvooruitzichten>
 - Statbel (2018). Kerncijfers: Statistisch overzicht van België. Geraadpleegd op 4 september 2019, https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/NL_kerncijfers_2018_web1a_v2.pdf
 - Rombout, S. (2019). Vergrijzing Belgische bevolking kost 17 miljard tegen 2040. Geraadpleegd op 28 augustus 2019, <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2019/07/09/vergrijzing/>
 - Statistiek Vlaanderen (2019). Digitale vaardigheden bij burgers. Geraadpleegd op 4 september, <https://www.statistiekvlaanderen.be/digitale-vaardigheden-bij-burgers>
 - Statistiek Vlaanderen (2019). Mediagebruik. Geraadpleegd op 28 augustus, <https://www.statistiekvlaanderen.be/mediagebruik>
 - Statistiek Vlaanderen (2018). 42,7% meer mensen met dementie tegen 2035. Geraadpleegd op 7 augustus 2019, <https://www.vlaamse-ouderenraad.be/onderzoek/welzijn-gezondheid-en-zorg/427-meer-mensen-met-dementie-tegen-2035>
 - De Decker, P., Vandekerckhove, B., Wellens, C., Volckaert, E., Schillebeeckx, E., De Luyck, N. (2018). Vergrijzing op het platteland. Geraadpleegd op 14 augustus 2019, <https://www.vlaamse-ouderenraad.be/sites/default/files/downloads/2018-03/Vergrijzing%20op%20het%20platteland.pdf>
 - Statbel (2019). Belgische werkgelegenheidsgraad stijgt naar 71%. Geraadpleegd op 9 oktober 2019, <https://statbel.fgov.be/nl/themas/werk-opleiding/arbeidsmarkt/werkgelegenheid-en-werkloosheid>

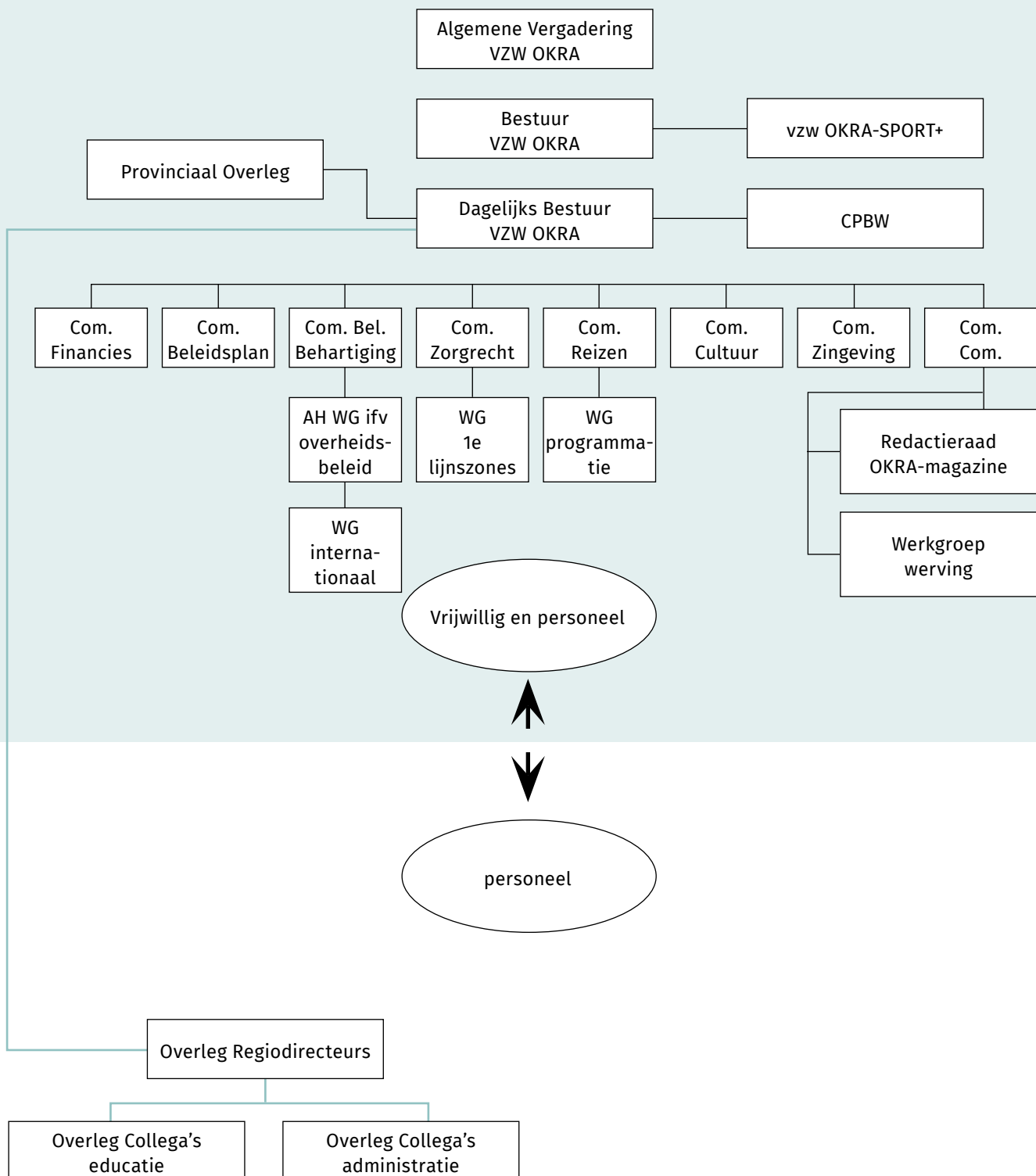
- Het Nieuwsblad (2016). Verontrustende vaststelling: Ouderen steeds vaker depressief. Geraadpleegd op 7 augustus 2019, https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20161222_02640197
- Statistiek Vlaanderen (2018). 1 op de 7 Vlamingen heeft zwakke sociale ondersteuning. Geraadpleegd op 7 augustus 2019, <https://www.statistiekvlaanderen.be/sociale-contacten-0>
- Horizontaal Overleg Vrijwilligerswerk (2017). Vrijwilligerswerk: cijfers, omgeving en SWOT-analyse. Geraadpleegd op 13 september 2019, https://www.deverenigdeverenigingen.be/images/20170714_cijfers-omgeving-SWOT-vrijwilligerswerk.pdf
- Vlaamse Ouderenraad (2015). Beleidsplan Vlaamse Ouderenraad 2015-2019. Geraadpleegd op 10 juli 2019, <https://www.vlaamse-ouderenraad.be/sites/default/files/downloads/2018-05/Beleidsplan%202015-2019.pdf>
- Statbel (2018). België telde op 1 januari 2018 11.376.070 inwoners. Geraadpleegd op 5 juni 2019, <https://statbel.fgov.be/nl/nieuws/belgie-telde-op-1-januari-2018-11376070-inwoners>
- Studiedienst Vlaamse Regering (2017). Vlaanderen in cijfers 17. Geraadpleegd op 10 juli 2019, <https://www.statistiekvlaanderen.be/sites/default/files/docs/vic2017.pdf>
- Heymans, E. (2019). De visie van Vlaamse ouderen op de kwalitatieve en kwantitatieve aanwezigheid van ouderen in het VRT-Journaal en in de ontspannende programma's van Eén. Geraadpleegd op 4 september 2019, <https://www.scriptiebank.be/sites/default/files/thesis/2019-07/Masterproef%20Ester%20Heymans.pdf>
- Het werkmateriaal in voorbereiding van de visitatie op 4 september 2018 en het visitatieverslag.
- De documenten in het kader van het OMAR-plan
- Het document met de conclusies van de bevraging rond de kerntaken.
- Het verslag van de focusgesprekken.
- Het voorstel van OMAR-plan dat in november 2018 voorgesteld werd.
- De nota met de stapstenen.
- De verslagen van de primaire en secundaire werven en de synthesesnota.
- Het werkmateriaal en de verslagen van het OMAR-comité
- De voortgangsrapporten 2016-2017, 2017-2018 en het bijzondere rapport 2018-2020.
- Het jaarlijkse overzicht van cijfers en statistieken over de werking van trefpunten en regio's.
- De geactualiseerde vrijwilligersmap (2018) in gedrukte en digitale vorm.
- De verbintenissennota met de wederzijdse rechten en plichten van trefpunten en de koepel.
- Het werkmateriaal met betrekking tot het vrijwilligersproject "Het staat in de sterren geschreven" (2017-2020).
- Het werkmateriaal en het verslag van de interne studiedag over alleenstaanden.
- Het werkmateriaal en het verslag van de interne studiedag over voltooid leven.
- Een uitwisseling tussen beroepskrachten van diverse verenigingen over de methodiek van afdelingsbegeleiding (tweedaags seminarie in november 2019).

2.2 INTERNE BRONNEN

- De werknota's en verslagen van de commissie beleidsplanning
- Het werkmateriaal en de verslagen van de denktank
- De werknota's, methodieken en verslagen van de seminars van november 2017, november 2018
- Het memorandum van OKRA goedgekeurd op het congres van 19 februari 2019
- De nota met het voorstel van beleidsplan voorgelegd aan het bestuur van 12 november 2019 en het voorstel met presentatie voorgesteld op de algemene vergadering van 21 november 2019.
- Het beleidsplan 2016-2020 met de titel *De Zilvervloot zet de bakens uit*.
- Aan de slag met de cultuurfunctie (Socius, Lode Vermeersch)
- Aan de slag met de maatschappelijke bewegingsfunctie (Socius, Bart Van Bouchaute)
- Aan de slag met de gemeenschapsvormende functie (Socius)
- Zakelijk beleidsplan (Socius)
- Principes van goed bestuur (Annick Schramme, vorming van De Federatie)
- Rollen en functies (Socius)
- De laboratoriumrol (Vlaamse Gemeenschap, Departement cultuur, jeugd en media i.s.m. Socius)
- Het nieuwe decreet (De Federatie)

BIJLAGE 3

STRUCTUUR VAN OKRA



BIJLAGE 4

MEERJARENBEGROTING 2021-2025

UITGAVEN		2021	2022	2023	2024	2025
60	Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	50.029,05 euro	50.855,68 euro	51.618,52 euro	52.392,80 euro	53.178,70 euro
61	Diensten en diverse goederen	10.087.460,06 euro	10.116.972,48 euro	10.238.326,01 euro	10.361.739,62 euro	10.487.216,76 euro
610	Huisvestingskosten	325.205,24 euro	338.118,52 euro	341.287,95 euro	344.504,93 euro	347.770,15 euro
611	Secretariaatskosten	120.964,41 euro	122.778,86 euro	124.620,57 euro	126.489,89 euro	128.387,22 euro
612	Andere organisatiekosten	1.320.821,23 euro	1.312.060,75 euro	1.303.242,88 euro	1.294.532,66 euro	1.285.931,74 euro
613	Opleidingen, informatie, documentatie en abonnementen	59.466,76 euro	60.358,78 euro	61.264,16 euro	62.183,10 euro	63.088,15 euro
614	Werkingskosten	7.344.723,01 euro	7.353.619,64 euro	7.463.923,96 euro	7.575.882,75 euro	7.689.520,99 euro
61400	Activiteiten, acties, vormingen, trainingen en workshops (sociaal-culturele werking)	354.200,59 euro	359.716,38 euro	365.112,16 euro	370.588,83 euro	376.147,68 euro
61401	Residentiële activiteiten, acties, vormingen, trainingen en workshops (sociaal-culturele werking)	6.027.803,51 euro	6.118.230,85 euro	6.210.004,31 euro	6.303.154,36 euro	6.397.701,68 euro
61402	Evenementen en festivals (sociaal-culturele werking)	962.718,91 euro	875.672,41 euro	888.807,49 euro	902.139,56 euro	915.671,63 euro
61403	Dienstverlening (sociaal-culturele werking)					
61404	Andere werkingskosten (sociaal-culturele werking)					
61405	Werkingskosten andere dan sociaal-culturele werking					
615	Promotie	527.385,34 euro	535.306,50 euro	543.336,11 euro	551.486,14 euro	559.758,46 euro
616	Vergoedingen aan derden	388.894,07 euro	394.729,43 euro	400.650,38 euro	406.660,15 euro	412.760,05 euro
61600	Forfaitaire vergoedingen vrijwilligers	4.908,93 euro	4.982,57 euro	5.057,31 euro	5.133,18 euro	5.210,18 euro
61601	Diensten op zelfstandige basis	383.985,14 euro	389.746,86 euro	395.593,07 euro	401.526,97 euro	407.549,87 euro
6160100	Ondersteunende diensten op zelfstandige basis	323.836,04 euro	328.693,58 euro	333.623,99 euro	338.628,35 euro	343.707,78 euro
6160101	Inhoudelijke diensten op zelfstandige basis	60.149,10 euro	61.053,28 euro	61.969,08 euro	62.898,62 euro	63.842,09 euro
617	Uitzendpersoneel en personen die ter beschikking worden gesteld van de vereniging					
618	Bezoldigingen, premies voor buitenwettelijke verzekeringen, ouderdoms- en overlevingspensioenen van bestuurders, zaakvoerders en werkende vennoten, die niet worden toegekend krachtens een arbeidscontract					
62	Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	5.724.549,19 euro	5.733.777,11 euro	5.841.423,20 euro	5.912.124,91 euro	5.989.940,25 euro
620	Bezoldigingen en rechtstreekse sociale voordelen	4.028.075,55 euro	4.068.562,90 euro	4.161.703,98 euro	4.222.251,96 euro	4.297.356,13 euro
621	Werkgeversbijdragen voor sociale verzekering (RSZ)	1.242.894,81 euro	1.255.387,50 euro	1.284.126,93 euro	1.302.809,49 euro	1.325.983,48 euro
622-624	Andere personeelskosten	453.578,83 euro	409.826,71 euro	395.592,29 euro	387.063,46 euro	366.600,64 euro
63	Afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen voor risico's en kosten	62.624,26 euro	99.940,46 euro	50.239,55 euro	50.543,14 euro	50.851,28 euro
630	Afschrijvingen en waardeverminderingen op vaste activa - toevoeging	159.602,97 euro	99.902,77 euro	50.201,29 euro	50.504,30 euro	50.811,86 euro
631-634	Waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering, handelsvorderingen op meer dan één jaar en op ten hoogste één jaar	37,13 euro	37,69 euro	38,26 euro	38,84 euro	39,42 euro
635	Voorzieningen voor pensioenen en soortgelijke verplichtingen	-97.015,84 euro				
636	Voorzieningen voor grote herstellingswerken en grote onderhoudswerken					
637	Voorzieningen voor andere risico's en kosten					
638	Voorzieningen voor terug te betalen subsidies en legaten en voor schenkingen met terugnemingsrecht					
64	Andere bedrijfskosten	344,08 euro	349,23 euro	354,47 euro	359,79 euro	365,19 euro
65	Financiële kosten	1.957,16 euro	1.986,68 euro	2.016,51 euro	2.046,75 euro	2.077,47 euro
66	Uitzonderlijke kosten					
67	Belastingen	18.655,61 euro	18.937,14 euro	19.221,19 euro	19.509,49 euro	19.802,14 euro
69	Resultaatsverwerking	219.435,70 euro	183.315,69 euro	44.905,68 euro	209.348,19 euro	45.204,04 euro
690	Overgedragen negatief resultaat van het vorig boekjaar					
691	Overboeking naar de bestemde fondsen	219.435,70 euro	183.315,69 euro	44.905,68 euro	209.348,19 euro	45.204,04 euro
69100	Overboeking naar fondsen bestemd voor investeringen					
69101	Overboeking naar fondsen bestemd voor sociaal passief	21.943,57 euro	18.331,57 euro	4.490,57 euro	20.934,82 euro	4.520,41 euro
69102	Overboeking naar andere bestemde fondsen	197.492,13 euro	164.984,12 euro	40.415,11 euro	188.413,37 euro	40.683,63 euro
693	Over te dragen positief resultaat					
TOTAAL UITGAVEN		16.165.055,11 euro	16.206.134,47 euro	16.248.105,13 euro	16.608.064,69 euro	16.648.635,83 euro

INKOMSTEN		2021	2022	2023	2024	2025
70	Omzet	8.414.252,11 euro	8.532.143,25 euro	8.650.918,29 euro	8.772.449,77 euro	8.895.804,23 euro
	700 Verkopen en dienstprestaties (publicaties, cd's)	73.308,83 euro	74.519,33 euro	75.637,08 euro	76.771,64 euro	77.923,22 euro
	701 Verkopen en dienstprestaties	8.296.745,10 euro	8.412.762,76 euro	8.529.747,13 euro	8.649.461,04 euro	8.770.970,66 euro
	70100 Activiteiten, acties, vormingen, trainingen en workshops - (sociaal-culturele werking)	288.957,86 euro	293.530,12 euro	297.933,08 euro	302.402,06 euro	306.938,08 euro
	70101 Residentiële activiteiten, acties, vormingen, trainingen en workshops (sociaal-culturele werking)	6.373.505,90 euro	6.468.365,94 euro	6.564.416,70 euro	6.662.882,96 euro	6.762.826,20 euro
	70102 Evenementen en festivals (sociaal-culturele werking)	968.777,19 euro	983.544,10 euro	998.297,22 euro	1.013.271,70 euro	1.028.470,78 euro
	70103 Dienstverlening (sociaal-culturele werking)	272.996,00 euro	273.093,44 euro	273.192,34 euro	273.292,72 euro	273.394,61 euro
	70104 Andere (sociaal-culturele werking)	392.508,15 euro	394.229,16 euro	395.907,79 euro	397.611,60 euro	399.340,99 euro
	70105 Verkopen en dienstprestaties (andere dan sociaal-culturele werking)					
	703 Verkopen en dienstprestaties (sponsoring)	44.198,18 euro	44.861,16 euro	45.534,08 euro	46.217,09 euro	46.910,35 euro
	708 Toegekende kortingen, ristorno's en rabatten					
71	Wijzigingen van de voorraad en bestellingen in uitvoering					
72	Geproduceerde vaste activa					
73	Lidgeld, schenkingen, legaten en subsidies	7.735.410,14 euro	7.658.366,72 euro	7.581.328,00 euro	7.819.518,22 euro	7.736.493,47 euro
	730 Lidgeld werkelijke leden					
	731 Lidgeld toegetreden leden	3.472.798,00 euro	3.395.298,00 euro	3.317.798,00 euro	3.555.520,00 euro	3.472.020,00 euro
	732-735 Schenkingen en legaten	1.136.350,16 euro	1.136.485,09 euro	1.136.619,90 euro	1.136.756,74 euro	1.136.895,65 euro
	73200 Schenkingen en legaten	1.136.350,16 euro	1.136.485,09 euro	1.136.619,90 euro	1.136.756,74 euro	1.136.895,65 euro
	73201 Tussenkost van derden in het verlies					
	736 Kapitaal- en interestsubsidies					
	737 Exploitatiesubsidies	2.486.522,34 euro	2.486.701,65 euro	2.486.883,64 euro	2.487.068,37 euro	2.487.255,86 euro
	73700 Meerjarige structurele werkingssubsidie Vlaamse Gemeenschap (Departement CJM - team sociaal-cultureel volwassenenwerk)	1.974.184,63 euro	1.974.184,63 euro	1.974.184,63 euro	1.974.184,63 euro	1.974.184,63 euro
	73701 Subsidie Vlaams Intersectoraal Akkoord (VIA)	322.134,21 euro	322.134,21 euro	322.134,21 euro	322.134,21 euro	322.134,21 euro
	73702 Projectsubsidie decreet sociaal-cultureel volwassenenwerk					
	73703 Meerjarige structurele werkingssubsidie Vlaamse Gemeenschap (overige teams departement CJM)	110.000,00 euro	110.000,00 euro	110.000,00 euro	110.000,00 euro	110.000,00 euro
	73704 Projectsubsidie Vlaamse Gemeenschap (overige teams departement CJM)					
	73705 Meerjarige structurele werkingssubsidie Vlaamse Gemeenschap (overige beleidsdomeinen) (overige beleidsdomeinen)					
	73706 Projectsubsidie Vlaamse Gemeenschap (overige beleidsdomeinen)					
	73707 Subsidie Gemeente	11.848,95 euro	12.026,69 euro	12.207,09 euro	12.390,20 euro	12.576,05 euro
	73708 Subsidie Provincie	104,55 euro	106,12 euro	107,71 euro	109,33 euro	110,97 euro
	73709 Subsidie VGC	68.250,00 euro	68.250,00 euro	68.250,00 euro	68.250,00 euro	68.250,00 euro
	73710 Federale subsidie					
	73711 Europese subsidie					
	73712 Andere subsidies					
	738 Compenserende bedragen ter vermindering van de loonkost	639.739,64 euro	639.881,98 euro	640.026,46 euro	640.173,11 euro	640.321,96 euro
	73800 Toelage Fonds Sociale Maribel	250.000,00 euro	250.000,00 euro	250.000,00 euro	250.000,00 euro	250.000,00 euro
	73801 Vergoedingen geregulariseerde DAC-werknemers	380.250,00 euro	380.250,00 euro	380.250,00 euro	380.250,00 euro	380.250,00 euro
	73802 Overige compenserende bedragen ter vermindering van de loonkost	9.489,64 euro	9.631,98 euro	9.776,46 euro	9.923,11 euro	10.071,96 euro
74	Overige bedrijfsopbrengsten					
75	Financiële opbrengsten	15.392,86 euro	15.624,50 euro	15.858,84 euro	16.096,70 euro	16.338,13 euro
76	Uitzonderlijke opbrengsten					
79	Resultaatsverwerking	0,00 euro	0,00 euro	0,00 euro	0,00 euro	0,00 euro
	790 Overgedragen positief resultaat van het vorige boekjaar					
	791 Onttrekking aan de bestemde fondsen					
	792 Onttrekking aan fondsen van de vereniging					
	793 Over te dragen negatief resultaat					
TOTAAL INKOMSTEN		16.165.055,11 euro	16.206.134,47 euro	16.248.105,13 euro	16.608.064,69 euro	16.648.635,83 euro

MANAGEMENTSSAMENVATTING

BELEIDSPLAN OKRA 2021-2025

DE DROOM VAN OKRA

OKRA droomt van een samenleving op maat van alle 55-plussers: een warme en solidaire samenleving waar niemand uitgesloten wordt. Een samenleving waar ouderen voluit kunnen genieten maar waar ook hun rijke levenservaring verzilverd wordt. Gezond en gelukkig ouder mogen worden is de droom van iedere senior maar dit kan maar als men over een volwaardig inkomen beschikt, een veilige thuis heeft, toegang heeft tot betaalbare zorg en in een gezonde omgeving leeft. Kwetsbare ouderen wensen hun autonomie te behouden maar verlangen ook naar warmte, verbondenheid en geborgenheid. In deze gedroomde samenleving kijkt men niet naar ouderen vanuit stereotypen maar waardeert en respecteert men hen voor hun rol en bijdrage aan de samenleving.

MAAK KENNIS MET OKRA

OKRA is niet voor één gat te vangen: reeds 65 jaar is het de pionier, de 'bond van gepensioneerden' die de 55-plussers verbindt in Vlaanderen. OKRA brengt leven in de brouwerij via haar netwerk van 1 060 trefpunten in zowat alle dorpen en steden van Vlaanderen en Brussel. OKRA is de kampioen van de feesten waar vrienden van vroeger elkaar terugvinden. OKRA staat voor 160 000 trouwe leden en nog meer deelnemers maar ook voor 15 000 geëngageerde vrijwilligers die dag in dag uit in de weer zijn. OKRA is een warme ontmoetingsplaats die als een tweede mantel zorgt voor vrijetijdsbesteding georganiseerd door vrijwilligers: 20 000 activiteiten en 4 000 clubs, voor elk wat wils. OKRA staat ook voor vriendschap, persoonlijk contact en aandacht: 9 000 contactpersonen trotseren weer en wind en leggen jaarlijks 1 250 000 huisbezoeken af. Maar OKRA is ook letterlijk actief met 50 000 sportievelingen die in groep fietsen, wandelen, dansen, petanque spelen...OKRA leeft ook in 46 academies waar 30 000 leergierige deelnemers zichzelf vervolmaken. Jaarlijks kiezen 9 000 senioren om met OKRA de reis van hun leven te maken. OKRA: dat is meer dan 100 culturele evenementen waar 25 000 senioren cultuur komen opsnuiwen en deelnemen aan 400 creatieve clubs.

Maar OKRA is ook de strijdvaardige beweging die vanuit een duidelijke visie op de ouder wordende mens aan de samenleving wil sleutelen. Immers, alles is niet koek en ei voor de 55-plussers! Er is nog werk aan de winkel! OKRA informeert de 55-plussers en maakt hen weerbaar. Kwetsbare ouderen kunnen rekenen op onze steun en verdediging. OKRA is de kritische middenveldorganisatie voor het beleid maar tegelijk constructief en vernieuwend. Wij voeren actie als het nodig is maar altijd met manieren of met een vleugje humor. Honderden vrijwilligers geven hun leven betekenis door zich te engageren voor een meer rechtvaardige en solidaire wereld. OKRA richt zich op alle

55-plussers van de jonge actieve Jagers tot de kwetsbare en zorgbehoevende bejaarde.

MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN EN STRATEGISCHE DOELEN

OKRA kiest voor het komend decennium 5 grote maatschappelijke uitdagingen om aan te werken. Dit zijn de grote inhoudelijke ambities.

- Tegenover de vergrijzing als negatief fenomeen kiest OKRA voor een positief alternatief door de motor te zijn van actief ouder worden. Vanuit een fijnmazig netwerk van groepen waar ontmoeting centraal staat bieden we een feestelijk keuzemenu aan rond interessewerkingen: kennis vergaren, cultuur beleven, vaardigheden ontwikkelen, nadenken over zingeving of ethische thema's, sporten in groep, nieuwe plekjes ontdekken, debatteren over mens en samenleving, bewust omgaan met je gezondheid.
- In een maatschappij waar het sociaal weefsel afbrokkelt zal OKRA verbindingen maken met een warme samenleving waar de oudste leden kunnen genieten van een tweede mantel, als een informeel vangnet waar mensen er zijn voor elkaar. OKRA is als een zorgdragende beweging tegen vereenzaming. OKRA neemt initiatief of werkt mee aan warme en zorgzame buurten, in dorpen en stadsbuurten waar ouderen dreigen vergeten te worden. Om mee te zijn met de tijd experimenteert OKRA met vernieuwende groepsvormen.
- In een superdiverse samenleving waar polarisering en verruwing de toon zet, kiest OKRA voor de moedige weg om het wij-zij-denken te counteren en alle vormen van uitsluiting tegen te gaan. OKRA zal bruggen bouwen tussen de generaties, tussen de actieve en de kwetsbare ouderen, tussen de ouderen met een autochtone of allochtone afkomst. OKRA wil dus werken aan ontmoeting en solidariteit met andere culturen in Vlaanderen maar ook wereldwijd.
- In een duale maatschappij waar economische principes primeren en de kloof tussen de 'haves' en de 'havenots' groter wordt, zal OKRA strijden voor een meer solidaire en inclusieve samenleving. OKRA wil de ouderen, individueel en als groep, weerbaarder en sterker maken in een wereld die de focus vaak legt op het eigenbelang. De kwetsbare ouderen hebben nood aan een assertieve middenveldspeler. Zo zal OKRA in het debat over de klimaatverandering pleiten voor een fundamenteel nieuwe aanpak waarbij ook rekening gehouden wordt met de zwaksten. De stem van OKRA zal duidelijk weerklinken.
- OKRA zal zich afzetten tegen stereotypes en tegen een eenzijdige visie op ouderen en hun rol in de samenleving. Die stereotypes kloppen niet en bemoeilijken de emancipatie van ouderen. Vaak leiden ze tot leeftijdsdiscriminatie. OKRA zal initiatieven nemen gericht op de publieke opinie, de jonge generaties, de media en de

beleidmakers. Het doel is te komen tot een leeftijds-vriendelijke samenleving met een correct beeld van ouderen en met waardering voor de grote bijdrage die ouderen leveren.

OKRA ZET 6 JOKERS IN

Voor deze 6 bijzondere speerpunten rekent OKRA op een extra ondersteuning van de Vlaamse overheid.

- **Speerpunt 1:** in de strijd tegen de vereenzaming werkt OKRA mee aan zorgzame buurten voor kwetsbare ouderen, de tweede mantel op haar best. Het geslaagde experiment van OKRA in Peulis is daarbij een inspiratiebron.
- **Speerpunt 2:** voor heel wat ouderen dreigt de digitale kloof. Digitalisering kan zorgen voor meer communicatiemogelijkheden of een meer efficiënte administratie maar dan moet iedereen mee zijn. Hierin ligt een grote opdracht voor OKRA. OKRA wil senioren op een laagdrempelige manier meetrekken door vrijwilligers in te schakelen als digitale coach. En waarom niet aan huis?
- **Speerpunt 3:** de gevolgen van de klimaatverandering bedreigen onze toekomst. Ouderen ervaren nu reeds de negatieve gevolgen voor hun gezondheid. Maar ook als ouder en grootouder groeit de bezorgdheid. OKRA volgt de klimaatontkenners niet maar vraagt oplossingen die ook sociaal zijn. OKRA wil daarom mee-ijveren voor een sociaal klimaatbeleid dat de noodzakelijke verandering inluiddt. Tegelijk wil OKRA 55-plussers sensibiliseren om in hun persoonlijk leven het roer om te gooien.
- **Speerpunt 4:** sinds kort is de vergrijzing ook een wereldwijde uitdaging nu ook niet-westerse landen vaststellen dat hun bevolking sterk toeneemt omdat mensen langer leven. Veel van deze senioren kunnen niet terugvallen op een sociaal netwerk als het onze. OKRA wil ouderen wereldwijd empoweren door hen aan te moedigen zich te verenigen om zelf hun belangen in handen te nemen. Ons verenigingsmodel is daarbij een inspiratiebron. OKRA als een sterk exportproduct in de markt zetten.
- **Speerpunt 5:** dezelfde werkwijze wil OKRA aanreiken aan ouderen met allochtone wortels die in Vlaanderen leven. Ook zij kunnen de emanciperende kracht van het verenigingsleven leren ontdekken. OKRA stelt haar ervaring ter beschikking.
- **Speerpunt 6:** wie kan OKRA beter inschakelen dan de kleinkinderen om te ijveren voor een correcte beeldvorming over ouderen. Zij zijn immers de grote fans van de grootouders.

ZAKELIJK PLAN

Om de strategische doelen en de bijzondere speerpunten te realiseren zal OKRA extra personeel inzetten. Daarom vraagt OKRA voor de uitvoering van dit beleidsplan 25% extra toelagen. Gezien de positieve visitatie zonder aanbe-

velingen is dit decretaal mogelijk. De toelagen die OKRA tot op heden ontving zullen ingezet worden om de reguliere werking te kunnen verderzetten. In dit verband willen we ook meegeven dat de subsidies 30% van de inkomsten bedragen en dat OKRA andere inkomsten zoals de ledenbijdrage inzet om het beleidsplan uit te voeren.

In de opmaak van dit beleidsplan heeft OKRA veel energie gestoken in het zakelijk plan. Het is vrij gedetailleerd met aandacht voor organisatiestructuur, organisatiecultuur, HR-beleid, financieel meerjarenbeleid, integrale kwaliteitsontwikkeling enz. OKRA wil zich ook versterken in het goed besturen. Dit alles houdt verband met het ingrijpend OMAR-proces, een transitieoperatie die OKRA tegen 2021 klaar maakt voor het nieuwe decennium. Hierdoor zal OKRA zich op zakelijk vlak transformeren naar een moderne en efficiënte organisatievorm, met een werking die nauwer aansluit bij de behoeften aan de basis. OKRA kiest voor centralisatie van middelen maar geeft de regionale entiteiten bewegingsruimte via een werkingsbudget. De efficiëntiewinst zal OKRA omzetten in een sterkere begeleiding en coaching van vrijwilligers, trefpunten en nieuwe groepen. Het OMAR-plan wil ook anticiperen op een tijds kader waarin het lidmaatschap van een sociaal-culturele organisatie minder evident is. We laten ons inspireren door Dane Age in Denemarken, die een marketinggerichte aanpak heeft. OKRA zal sterk inzetten op diensten en voordelen voor leden, promotie, ledenwerving, communicatie en marketing. We willen hier ook de wervende kracht van vrijwilligers benutten. De toenemende verstedelijking vraagt nieuwe methodieken van groepsvorming. Het juridisch kader wordt alsmear ingewikkelder voor verenigingen. Denk hierbij aan de nieuwe vennootschapswetgeving en de Europese regelgevingen. Hierdoor zal OKRA haar reiswerking in een apart juridisch kader plaatsen zodat dit niet langer een financieel risico betekent voor de vzw.

OKRA STAAT VOOR TRADITIE EN VERNIEUWING

In 2021 zal OKRA als koepelorganisatie 65 jaar bestaan maar ze gaat nog niet met pensioen. OKRA wil blijven een betekenisvolle rol spelen voor de drie generaties binnen de senioren groep. Dat dwingt ons om respect te hebben voor traditie maar ook om vernieuwend te werken. Het zorgt ook voor een interne solidariteit in de ouderenpopulatie. De uitdagingen van de komende 10 jaar zijn bijzonder: dit geeft OKRA bestaansrecht om samen met haar doelgroep een constructieve rol te spelen. Is het geld dat de overheid in OKRA stopt verantwoord? We zeggen ja, het is een goede investering. Recent onderzoek waar OKRA aan meewerkte wijst uit dat actief deelnemen in een vereniging of meewerken als vrijwilliger een positieve impact heeft op het welzijn en de gezondheid. Deze senioren kosten minder aan de gemeenschap! Is dit geen alternatief voor de vergrijzing?