

A photograph of three hikers on a dirt trail. On the left, a hand holds a smartphone to take a photo. In the center, a woman in a pink shirt and cap. On the right, a woman in an orange shirt with a 'Reaching out' logo. The background shows trees and a path.

okra

OKRA vzw

BELEIDSPLAN 2026 – 2030

OKRA geeft kleur
aan je leven



Vlaanderen
verbeelding werkt

Voorwoord

De voorbije jaren waren niet alleen voor OKRA maar ook voor vele andere sociaal-culturele verenigingen moeilijke jaren. De coronastorm raasde voorbij, legde het sociaal-culturele leven plat en had een impact op de positie van senioren in de maatschappij. Als vereniging van en voor senioren zette OKRA die twee coronajaren extra in op belangenbehartiging en op ondersteuning van senioren in het behoud van hun autonomie. Die twee jaren maakten duidelijk hoe belangrijk het is dat zij hun stem kunnen laten horen én een plaats en positie opeisen in onze samenleving: *ouder maar niet out!*

In die twee bijzondere jaren hebben vele senioren ondervonden wat eenzaamheid is. Ze hebben de warmte van het groepsgebeuren moeten missen. Ook al hebben trefpunten alles uit de kast gehaald om in die isolatieperiode met de OKRA-leden in contact te blijven, was niets nog hetzelfde.

Vanuit de ervaring van de voorbije jaren, voortbouwend op onze missie en visie en onderbouwd vanuit de omgevingsanalyse zet OKRA in dit beleidsplan opnieuw in op **de kracht van ontmoeting en verbinding**, op **belangenbehartiging**, op het **ondersteunen van de veerkracht en autonomie van senioren** en op **het belang van actief ouder worden**.

In dit beleidsplan worden deze vier strategische lijnen verder uitgewerkt en vertaald in operationele doelen en acties. Zowel in de strategische als in de operationele doelen, in de acties en initiatieven worden drie uitdagingen transversaal meegenomen: **duurzaamheid en zorg voor het klimaat**, **senioren digitaal mee** en **inclusie en diversiteit**.

Het beleidsplan dat voorligt is het resultaat van een participatief proces met vrijwilligers en medewerkers. Een proces dat begon met voordenssessies: webinars waarin experts de toekomst exploreerden in diverse welomschreven domeinen die belangrijk zijn voor senioren. Op een Kompasdag in juni 2024 werden de strategische doelen, gedistilleerd uit de externe en interne analyse, getoetst bij vrijwilligers en medewerkers. Eenzelfde toetsing gebeurde begin oktober 2024 bij de leden van de algemene vergadering.

Ook in dit beleidsplan kiest OKRA voor een mix van de vier functies: **gemeenschapsvorming** met focus op bridging en bonding van en tussen diverse generaties senioren, **maatschappelijke beweging** vanuit het engagement van vrijwilligers in **belangenbehartiging**, de **leerfunctie** die inzet op capaciteitsverhoging zowel van vrijwilligers als van belangstellende senioren en de **culturele functie** met een groot aandeel in het aanbod voor actief ouder worden.



OKRA neemt de drie rollen op omdat ze ook wezenlijk gelinkt zijn aan de missie van OKRA en ze bijgevolg deel uitmaken van het OKRA-DNA. OKRA verbindt mensen en groepen, met elkaar en met de samenleving. Zo ontstaan waardevolle initiatieven en ideeën. Ook de kritische rol heeft een duidelijke plaats bij OKRA. Geldende maatschappijbeelden stellen we in vraag, onrecht kaarten we aan, ageism wordt sterk bestreden. Maar ook de laboratoriumrol krijgt een centrale plaats in OKRA. Als één van de doelstellingen in de komende beleidsperiode gaat er bijzondere aandacht naar de opdracht voor de vereniging om maatschappelijke spelregels uit te dagen en nieuwe praktijken te ontdekken als antwoord op complexe vraagstukken of ideeën die moeilijk doorbreekbaar zijn.

Op financieel en zakelijk vlak zette OKRA al heel wat stappen vooruit. De financieringsmix zal de komende beleidsperiode nog verder aangepakt worden, OKRA wil nog beter zijn inkomsten diversifiëren en uitgaven optimaliseren. De professionalisering van OKRA zet zich verder. In deze beleidsperiode zullen er heel wat processen lopen die de organisatie een actueel hr-, communicatie-, vrijwilligers-, kwaliteits- en financieel beleid zullen bezorgen.

OKRA viert in 2026 zijn 70-jarige verjaardag en staat klaar voor een nieuw hoofdstuk. Met een nieuwe frisse uitstraling en warme kleuren, geeft OKRA kleur aan het leven van jonge en oudere senioren! Het doek op de schildersezel staat klaar, het kleurenpalet eraan. **OKRA nodigt uit om de borstels mee vast te pakken om de toekomst in te kleuren!**



Mieke Van Nuland, algemeen voorzitter OKRA
Sonja Vertriest, algemeen directeur OKRA

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2	DEEL 3 FINANCIËEL PLAN	71
DEEL 1 INHOUDELIJK PLAN	4	3.1 Algemene toelichting bij het financieel beleid	72
1.1 Historiek, missie en visie van de organisatie	5	3.1.1 Kostenmonitoring	72
1.2 Evaluatie	7	3.1.2 Financieringsmix	73
1.3 Maatschappelijke contextanalyse	14	3.2 Toelichting bij het gevraagd subsidiebedrag	75
1.4 Doelstellingenkader	18	3.3 Toelichting bij de meerjarenbegroting	76
1.4.1 SD 1 Senioren worden actief ouder in de samenleving	19	3.4 Toelichting bij de financiële kerngegevens en cijfers in het sjabloon van de meerjarenbegroting	80
1.4.2 SD2 Senioren hebben een stem in de maatschappij	25	3.5 Toelichting bij de afstemming inhoudelijk-zakelijk beleid	81
1.4.3 SD3 Senioren behouden de regie over verschillende levensdomeinen	29	DEEL 4 OKRA IN 11 KLEUREN	
1.4.4 SD4 Senioren voelen zich thuis in een ruime waaier van groepen die inzetten op de kracht van verbinding en inclusie	34	DE BEOORDELINGSCRITEIA	
1.4.5 Bijzondere inzet boven reguliere werking	39	INGEVULD	83
1.4.6 Transversale doelstellingen	40	GERAADPLEEDE BRONNEN	93
1.5 Sociaal-culturele functies	42		
1.6 Sociaal-culturele rollen	45		
1.7 Participatiebeleid	47		
1.8 Vrijwilligersbeleid	48		
1.9 Relevantie en uitstraling voor Vlaanderen en/of Brussel-Hoofdstad	50		
DEEL 2 ZAKELIJK PLAN	51		
2.1 Interne organisatiestructuur en formele relaties	52		
2.1.1 Structuur en werking	52		
2.1.2 Samenwerking met derden	53		
2.2 Personeelsbeleid	57		
2.2.1 Organisatiecultuur	58		
2.2.2 Organigram	58		
2.2.3 Hr-beleid	59		
2.3 Infrastructuur	61		
2.4. Communicatie- en marketingbeleid	61		
2.5 IT en databeheer	65		
2.6 Kwaliteitsbeleid	66		
2.7 De toepassing van de principes van goed bestuur	69		

Dit beleidsplan kwam tot stand met de inbreng - klein tot groot - van vele vrijwilligers en medewerkers. Onze bijzondere dank aan de leden van de denktank, de 'Plantrekkers' en het communicatieteam om dit werk in goede banen te leiden.



Deel 1

INHOUDELIJK PLAN

1.1 Historiek, missie en visie van de organisatie

1.1.1 Een blik naar vroeger

OKRA kent zijn **ontstaan in 1956**, onder de naam KBG vzw. De KBG ontstond vanuit de behoefte bij gepensioneerden om zich te verenigen met het oog op ontmoeten en ontspannen. De landelijke bond legde zich vooral toe op de behartiging van belangen van gepensioneerden, met specifieke aandacht voor het inkomen en de pensioenen. Enkele jaren later, vanaf 1960, begint de KBG met groepsreizen en bedevaarten. Er komt een grotere diversiteit aan activiteiten met creatieve clubs, dansclubs, daguitstappen. Vanaf de jaren '70 kiest KBG voor jaarthema's om nieuwe inhoud en werkwijzen te introduceren, waardoor afdelingen nu ook culturele en educatieve activiteiten organiseren. In 1975 wordt KBG erkend en gesubsidieerd als sociaal-culturele vereniging. Vanaf 1980 start de zorgwerking op en verankert in de werking van belangenbehartiging en sociaal-cultureel werk. De ontwikkeling van de academies in dezelfde periode versterkt de educatieve en culturele werking. Dertig jaar later, in 2010, wordt OKRA-ZORGRECHT erkend als mantelzorgorganisatie voor gebruikers en mantelzorgers in het kader van het zorgdecreet.

De stijgende interesse en vraag naar ondersteuning rond sport en bewegen, resulteerde in 1993 tot de oprichting en erkenning van de sportfederatie van OKRA. Het aandeel senioren in de bevolking neemt toe, ze zijn divers en ze leven in een complexe samenleving. Vandaag brengt **OKRA-SPORT+**, de sportfederatie van OKRA, 42.500 senioren in beweging vanuit 880 sportieve trefpunten.

Bij het 50-jarig bestaan van KBG vzw werd in 2006 gekozen voor **een nieuwe naam** en sindsdien gaan we als OKRA vzw verder. Afdelingen krijgen de naam trefpunten (zie 2.1.1). In 2026 viert OKRA zijn 70-jarig bestaan. 70 jaar waarin OKRA gegroeid is tot een gevestigde waarde in sociaal-cultureel werk en belangenbehartiging voor en door senioren. 70 jaar waarin OKRA zich heeft aangepast aan een wereld in verandering en zelf positief mee evolueerde. OKRA heeft mee bijgedragen tot het empoweren en emanciperen van senioren en de uitbouw van een breed vrijwilligersnetwerk.

1.1.2 Missie en visie

Tijdens de voorgaande beleidsperiode is er sterk werk gemaakt van een intern heroriënteringstraject. Een uitloper hiervan zijn de **Kompasdagen**. Een eerste Kompasdag vond plaats in 2022. Het 'kompas' in de benaming van deze

strategische beleidsdagen slaat op het richting geven, op het oriënteren van de organisatie. Dat gebeurt in een breed cocreatief en participatief proces waarbij vrijwilligers en medewerkers van op de verschillende beleidsniveaus betrokken zijn om de beleidslijnen van de vzw uit te tekenen. Op de eerste Kompasdag stond het herevalueren en bijwerken van de visie, missie en waarden van de organisatie op het programma, want precies die visie, missie en waarden zijn de basisonderdelen en de fundamenteën waarop alles wat er in OKRA gebeurt, steunt. Ze zijn de verbinding en het kader voor iedereen die in of met OKRA bezig is. In 2022 zijn we zo gekomen tot een hernieuwd kader, in het vorig beleidsplan geënt op het thema waar rond we toen werkten: de Vuurtoren (de missie), de Vaarboeien (onze visie) en het Kompas (onze waarden). Op deze fundamenteën zijn onze strategische en operationele doelstellingen gebouwd voor de **nieuwe beleidsperiode 2026-2030**.

MISSIE

- In OKRA kan elke senior deelnemen aan een netwerk van trefpunten en themagroepen waarin elkaar ONTMOETEN centraal staat. Elke senior kan in OKRA genieten van een veelheid van activiteiten (sport, reizen, cultuur, vorming, zingeving, crea, ontspanning, ...) en zich engageren om deze activiteiten mee uit te werken. Zo leven we samen voluit.
- OKRA creëert ruimte voor senioren om met elkaar nieuwe initiatieven te ondernemen.
- OKRA is een beweging die de stem van de senioren laat horen en actie onderneemt voor een duurzame, zorgzame, solidaire, inclusieve en waardevolle samenleving met een plaats voor alle senioren.

VISIE

- OKRA is een open beweging waar de leden zich thuis voelen. Samen bouwen we de beweging uit. Nieuwe leden worden gastvrij onthaald.
- OKRA zet in op de kracht van ontmoeting en het samenwerken in én tussen trefpunten en themagroepen.
- OKRA laat 55+ers hun talenten inzetten binnen de trefpunten en themagroepen en moedigt nieuwe initiatieven aan.
- OKRA zorgt voor een ondersteunende organisatie die inzet op vrijwilligerscoaching op maat, sterke communicatie, een vernieuwend veelzijdig activiteitenaanbod en een gezonde financiële en bestuursorganisatie.
- OKRA wil de stem van 55+ers horen en versterken. In OKRA kunnen ze terecht voor info en belangenbehartiging. Lid worden van OKRA geeft leden recht op advies en een aantal andere voordelen.
- OKRA bouwt bruggen met partners op lokaal, nationaal en internationaal niveau die onze samenleving duurzamer, zorgzamer, inclusiever en solidairder maken.
- OKRA is geïnspireerd door het christelijke zingeving-verhaal en heeft aandacht voor levensbeschouwelijke vragen in dialoog met alle andere grote zingevingverhalen.
- OKRA onderschrijft de rechten van de mens, de principes van democratisch bestuur en ijvert voor het verdrag van de rechten van de senioren.

WAARDEN

De voorbije jaren werkte OKRA aan een restyling. Geen rebranding. OKRA als naam en kern blijft ongewijzigd omdat onze waarden en waar we voor staan, niet veranderd zijn. Het letterwoord OKRA staat voor Open, Kristelijk, Respectvol en Actief en dat blijven we aanhouden. Onze waarden bestaan uit volgend kleurenpalet:

- **RESPECT:** Iedereen telt.
- **INZET:** Jouw talent is een geschenk.
- **POSITIEF:** We kijken in kansen.
- **VERBONDENHEID:** We zijn er voor elkaar.
- **SOLIDARITEIT:** Delen is vermenigvuldigen.
- **DUURZAAMHEID:** We zorgen voor onze planeet.
- **DIALOOG:** Jouw visie inspireert onze visie.

1.1.3 Onze missie en visie in de geest van het decreet sociaal-cultureel werk

Het decreet en de missie en visie van OKRA zijn nauw met elkaar verbonden in hun doelstellingen en waarden doordat beide gericht zijn op het bevorderen van een inclusieve, democratische en solidaire samenleving, waarin participatie en gelijkheid centraal staan opdat elk individu kan deelnemen en zich thuis kan voelen.

Het decreet heeft als doel om een duurzame, inclusieve samenleving te ondersteunen, waarin fundamentele rechten zoals vrije meningsuiting en gelijkheid tussen mannen en vrouwen gewaarborgd zijn. Sociaal-culturele organisaties, zoals OKRA, worden hierin erkend om hun rol te spelen in het verbinden van mensen en het stimuleren van sociale en culturele participatie. Het draagt bij aan de emancipatie en het actief burgerschap van verschillende groepen in de samenleving.

OKRA sluit hierbij aan door in zijn missie en visie ruimte te bieden voor ontmoeting en participatie van senioren. OKRA zet zich in om senioren een stem te geven en ondersteunt hen om actief en betekenisvol betrokken te blijven, door hen toegang te bieden tot activiteiten, netwerken en nieuwe initiatieven. Dat creëert een omgeving waarin senioren zich thuis voelen en zich vrij kunnen uitdrukken, wat aan-

sluit bij de fundamentele rechten en inclusieve waarden beschreven in het decreet.

Daarnaast weerspiegelt OKRA's visie ook het streven van het decreet om een duurzame en solidaire samenleving op te bouwen door bruggen te slaan met diverse partners en door zich in te zetten voor mensenrechten en democratische principes. Door aandacht te besteden aan levensbeschouwelijke vragen en dialoog met verschillende overtuigingen, draagt OKRA bij aan een samenleving waarin respect, waardigheid en inclusie centraal staan. OKRA richt zich hierbij op senioren maar wil zich open stellen voor de bredere samenleving. Zo weerspiegelt OKRA de visie van het decreet op actieve sociale participatie en gedeelde verantwoordelijkheid binnen de samenleving.

OKRA draagt bij aan een samenleving waarin respect, waardigheid en inclusie centraal staan.

1.2 Evaluatie

1.2.1 Beleidsplan 2021-2025

EVALUATIE BELEIDSPLAN 2020-2025: 'VAN VUURTOREN NAAR SATELLIET'

De titel van het OKRA-beleidsplan 2020-2025 'Van vuurtoren naar satelliet' was niet toevallig gekozen. OKRA kon, door zijn sterke verankering in het dagelijks leven van meer dan 125.000 senioren, aanvoelen dat veranderingen zich aandienen bij senioren en in de samenleving. Het beleidsplan vertrekt bij de sterke basis van OKRA als seniorenorganisatie (de vuurtoren), maar evolueert gedurende de beleidsperiode naar een geactualiseerde vereniging, zowel qua aanbod als qua organisatie (satelliet). Van die evolutie kan OKRA tal van realisaties voorleggen die aantonen dat het plan en de uitvoering met elkaar in overeenstemming zijn.

Wel moeten we erkennen dat sommige ambities van vernieuwing in dit beleidsplan vertraging hebben opgelopen. Onder meer door de coronapandemie kwamen gedurende twee jaar grote delen van de werking rond het beleidsplan quasi tot stilstand. Dat is ook door de visitatoren tijdens de visitatie terecht opgemerkt. Het was de eerste keer dat OKRA een evaluatie kreeg met een aanbeveling rond inclusie en diversiteit. Op andere terreinen was het visitatieverslag positief, OKRA realiseerde heel wat in deze beleidsperiode. De motivering en suggesties van de visitatoren werden bij de verdere uitvoering van het beleidsplan 2020-2025 én de opmaak van het beleidsplan 2026-2030 als leidraad gehanteerd.

OKRA ALS ORGANISATIE

Parallel met de uitvoering van het beleidsplan werkte OKRA aan een toekomstplan dat de organisatie versterkt en toekomstbestendig maakt. Krachtlijnen voor dit 'toekomstplan' waren: focus op de leden en de vrijwilligers enerzijds, een performante en financieel gezonde organisatie anderzijds.

- *Voor de leden betekende dat:* meer manieren om actief deel te nemen en tevens ook 'andere vormen' van trefpunten. Aan de ene kant werden trefpunten ondersteund en aangemoedigd om **hun aanbod te verrijken** – keuzekaarten met vernieuwende activiteiten voor trefpuntteams boden een waaier aan mogelijkheden en aan de andere kant werd het traditionele concept van 'trefpunt' doorbroken en zagen **thematrefpunten** het levenslicht. Senioren ervoeren een sterkere verdediging van hun belangen en kregen meer kans tot participatie aan het (lokale)beleid via een uitgebouwde werking **belangenbehartiging**.

- *Voor de vrijwilligers betekende dat:* een versterking van de participatie op alle beleidsniveaus. Er kwam een nieuw bestuursorgaan dat kleiner was en voornamelijk uit vrijwilligers is samengesteld. Dit bestuur neemt een grotere rol op dan het bestuur vroeger; het dagelijks bestuur beperkt zich tot zijn wettelijk toegeschreven rol. Op die manier werd de rol van vrijwilligers in het voorbereiden van beleidsbeslissingen versterkt.

OKRA werd performanter door de afstand tussen het 'nationale' en 'regionale niveau' te verkleinen. Iedere beroepskracht en (beleids)vrijwilliger werd actief betrokken bij het opmaken en het uitvoeren van het beleid van **'OKRA - Algemeen'** en krijgt er eigenaarschap in. Ook werd voor de lokale vrijwilligers het nabijheidsgevoel versterkt door het in het leven roepen van **'streekpunten'** en **'clusters'**, plaatsen van intervisie en overleg (zie verder punt 3 en zie 2.1.1). Hierdoor kon OKRA de overheadstructuur betaalbaar houden, én tegelijk zorgen voor nabijheid voor de lokale vrijwilligers.

Omdat gekozen werd voor een participatief proces heeft deze periode van organisatorische verandering de nodige tijd en overleg gekost. Het **resultaat van dit proces is positief** zodat er ook in het nieuwe beleidsplan 2026-2030 op deze krachtlijnen verder wordt gewerkt. Terminologie kan veranderen, maar de basisvisie op inhoud en organisatie blijft.

Niemand kon echter de schok voorspellen die in 2020 en 2021 niet alleen OKRA, maar de hele wereld in de ban hield: de **coronacrisis**. OKRA kijkt terug op een intense periode, waar heel wat dingen op scherp werden gesteld. De evaluatie achteraf is positief: de basiskracht van OKRA, namelijk mensen verbinden, heeft ook dan standgehouden. Meer nog: vele anderen, inclusief beleidsmakers, hebben de kracht van lokale netwerken en verbondenheid bevestigd. Het concept **'tweede mantel'** (zie verder punt 2) toonde zijn kracht en werd zowel intern als extern erkend als maatschappelijk relevant. Deze crisis gaf ook een boost aan de werking belangenbehartiging want de rechten van senioren stonden onder druk. De reorganisatie, maar vooral de versterking van deze werking zorgden ervoor dat OKRA intern en extern nog meer werd erkend als belangenbehartiger. **OKRA als organisatie is versterkt uit de voorbije beleidsperiode gekomen**, maar voelt de gevolgen van de coronacrisis en het bovenmatige verlies van oudere leden.

DE DOELEN VAN HET BELEIDSPLAN 2020-2025

1. Actief ouder worden

Actief ouder worden is de strategische doelstelling waarin OKRA 'active ageing' concretiseert. De trefpunten worden aangemoedigd een divers pakket aan activiteiten aan te bieden. De som van alle activiteiten en initiatieven die OKRA en zijn trefpunten organiseren, vormen samen

een waaier realisaties in **9 interessevelden**: ontmoeting, cultuur, leren, sport, zingeving, gezondheid, zorg, mens en maatschappij en reizen.

Tijdens deze beleidsperiode werd de cel **sociaal-cultureel werk** operationeel. Ze werkte een aanbod uit voor lokale groepen en methodieken om dat aanbod te vernieuwen. Er werd ingezet op zowel papieren als digitale communicatie en zowel op collectieve als individuele vormingsmomenten voor vrijwilligers. Rode draad was 'verbinding', deels geïnspireerd door corona.

Verbeterde en nieuwe communicatietools versterkten de **toegang tot het OKRA-aanbod**. Zo kreeg elk trefpunt een plaats op de vernieuwde **OKRA-website**, kregen digitale nieuwsbrieven (behouden na corona) een boost en zag **OKRA-tv** het levenslicht. Het maandelijkse OKRA-journaal op YouTube biedt een blik op de dagelijkse praktijk van OKRA. Interessant voor senioren en een bron van inspiratie voor vrijwilligers. Ook de **OKRA-marktwagen** rolde van stal; trefpunten gebruiken hem om hun aanbod beter bekend te maken bij senioren.

Voor senioren werd de **drempel naar OKRA** minder hoog. Het concept '**thematrefpunt**' is de voorbije periode ontwikkeld en geïmplementeerd. Senioren die zich willen organiseren rond een bepaald thema van de werking (sport, cultuur, ...) worden hiertoe uitgenodigd en krijgen begeleiding. In 2023 werd – naast het klassieke kader van een trefpunt – een afsprakennota goedgekeurd rond thematrefpunten.

Zo kennen we intussen een koor, een orkest, padelgroepen, een toneelkring, mountainbikegroepen, motorclubs, enz. Hiermee bereikt OKRA vaak jongere senioren en doorbreekt het de grenzen van tijd (niet alleen activiteiten overdag) en ruimte (niet alleen activiteiten lokaal). Soms zijn deze groepen volledig autonoom, soms leunen ze heel sterk aan bij een bestaand trefpunt.

Levenslang leren blijft een constante in OKRA in het kader van 'active ageing'. De beste voorbeelden hiervan zijn de **OKRA-academies** voor en door senioren. Al jarenlang een vaste waarde in OKRA als het gaat over een aanbod van leren, voordrachten, cursussen, cultuurbeleving, reizen en uitstappen. Deze academies hebben voor senioren een aanbod bovenop dat van hun lokale trefpunt. In de periode van dit beleidsplan beleefden ze dezelfde grillige curve als OKRA zelf: in 2020 viel het aanbod volledig weg, maar elke academie heeft zich hersteld en het aanbod benadert nu dat van voor 2020. Levenslang leren is ook een cruciale tool in OKRA om **vrijwilligers te versterken**. Ze worden uitgenodigd naar intervisiemomenten, vormingen en werkgroepen. Die momenten kunnen aansluiten bij hun rol in het trefpunt (teamleider, administratie, financieel verantwoordelijke) of thematisch zijn in functie van versterking en vernieuwing van hun aanbod voor senioren.

We kunnen gerust stellen dat de uitspraak 'bewegen is belangrijk voor de gezondheid van senioren' impact had. Zo goed als alle trefpunten hebben minstens één bewegingsactiviteit op hun agenda staan, sommige zelfs dagelijks. Ook op bovenlokaal niveau hebben sportieve activiteiten veel succes. Maar we moeten ook vaststellen dat er **thema's zijn die het moeilijker hebben**. Zo zijn alsmaar minder senioren geïnteresseerd in initiatieven rond zingeving, waardoor die weinig succes kennen en vaak geannuleerd worden (bv. 'Inspiratiegolf' en 'Troostgemeenten'). Het daagt ons uit om het concept 'zingeving en inspiratie' te onderzoeken in het kader van het nieuwe beleidsplan.



**Levenslang leren
blijft een constante
in OKRA.**

2. Het sociale weefsel versterken: verbinding

Centraal in deze doelstelling staat het concept **'tweede mantel'**. Een organisch gegroeid neologisme dat OKRA nu al enkele jaren in de mond neemt en dat vrijwilligers goed aanvoelen. In een netwerk waar mensen elkaar kennen, dingen delen en elkaar ontmoeten *is het geheel meer dan de som van de delen* (Aristoteles). OKRA gaf dat inzicht de werknaam 'tweede mantel' en heeft het concept de voorbije jaren sterk 'in de markt' gezet. Zo kreeg de organisatie **meer aandacht voor 'contactpersonen'**. Ze zijn er in elk trefpunt en staan het dichtst bij de leden; ze weten hoe het met hen gaat. Wat zij zien en weten is van ontzettend groot belang. Hun rol is zeker in coronatijd superbelangrijk gebleken. Alle activiteiten vielen weg, maar de contacten niet. Een telefoontje plegen, aan de deur aanbellen of een kaartje sturen, het werd nog meer gedaan dan voorheen. OKRA kreeg hiervoor van The European Economic and Social Committee (EESC) in 2023 dan ook de **Civil Solidarity Prize**. Belangrijk voor OKRA en de vele vrijwilligers, want wat zij al 70 jaar voelen is nu erkend. Het belang hiervan mag niet worden onderschat, denk aan de talrijke initiatieven rond 'Warme buurt' overal in Vlaanderen. Vrijwilligers en medewerkers zetten zich samen in om senioren de kans te bieden deel uit te maken van een sociaal weefsel dat als een 'tweede mantel' om de schouders hangt: een buffer tegen armoede en eenzaamheid. Intussen is het ook door academici aangetoond: welzijn en welbevinden hangen nauw samen met de mate waarin je je verbonden weet met anderen. Het is een les die we door de coronapandemie niet zullen vergeten. Op een nationale 'Kompasdag' in juni 2024, met meer dan 100 vrijwilligers, is dat nogmaals bevestigd. Bij OKRA gaat er elke dag aandacht naar verbinding; het zit verweven in de werking van de organisatie. Dat willen we in de toekomst alleen maar versterken, door hier een **strategische doelstelling** van te maken in het nieuwe beleidsplan 2026-2030.

3. OKRA bouwt bruggen

OKRA heeft de relaties binnen de organisatie versterkt de voorbije periode. De uitvoering van het toekomstplan zorgde niet alleen op nationaal en provinciaal vlak voor een meer geïntegreerde werking, maar zorgde ook voor meer **banden tussen trefpunten en lokale vrijwilligers**. Zo is er de voorbije jaren ingezet op **'clusterwerking'** tussen trefpunten. Dat betekent dat teamleden van trefpunten minstens twee keer per jaar samenkomen per cluster (maximaal tien trefpunten, meestal behorend tot nabijgelegen gemeenten). Banden aanhalen tussen teamleden werd door hen als heel versterkend ervaren. Zeker in moeilijke periodes of bij gebrek aan inspiratie zijn uitwisseling en intervisie erg waardevol. De clusters zorgen ook voor een **platform voor lokale belangenbehartiging** en participatie aan het lokale beleid, meestal via de seniorenraden. Door de hoge participatiegraad van de trefpunten ontstaan er meer clusteractiviteiten, voeren ze samen promotie, vergroten hun aanbod voor de leden én is er een actievere deelname aan

seniorenraden. OKRA zet via deze clusters dus in op meer ondersteuning van lokale vertegenwoordigers in de raden. Een werkgroep van vrijwilligers en medewerkers onderzoekt nu de haalbaarheid en de consequenties van een **algemeen OKRA-lidmaatschap**, waarbij je met één lidkaart toegang hebt tot alle activiteiten van al de trefpunten. In 2025 moet de algemene vergadering hierover de knoop doorhakken.

Internationale solidariteit staat al heel lang op de agenda van OKRA. Ging het vroeger louter om financiële solidariteit, dan is het vandaag vooral een partnerschap met de ngo WSM die inzoomt op de belangen van senioren in het Globale Zuiden. Heel specifiek heeft OKRA een directe link met een gezondheidsorganisatie in Bangladesh (GK - Gonoshasthaya Kendra) die naast gezondheid ook bijzondere aandacht heeft voor het welzijn en 'active ageing' van senioren. Gedurende drie jaar konden trefpunten intekenen op de monoloog *Zijn we niet gelukkig* van Peter Lambert, een deelnemer aan een ervaringsreis naar Bangladesh met OKRA/WSM. In 2024 gingen twaalf OKRA-vrijwilligers op uitnodiging naar Bangladesh voor verdere kennismaking met het land en de situatie daar van ouderen. In 2025 brengen zij hun verhaal in de trefpunten onder de titel *Banglabike* (ze fietsten door Bangladesh). Elk jaar wordt in samenwerking met WSM een forumdag georganiseerd in België waar medewerkers en vrijwilligers uit Noord en Zuid elkaar ontmoeten rond gedeelde thema's. In 2024 staat 'intergenerationeel werken' hoog op de agenda.

OKRA vermindert de drempels die (kwetsbare) senioren ervaren. Een behoorlijk deel van de OKRA-leden is bewoner van een woonzorgcentrum (geworden). Aandacht voor hun participatie en welzijn is dan ook een logische doelstelling voor OKRA. Zo hanteren we een **aangepast lidgeld** en krijgen deze bewoners specifieke aandacht via belangenbehartiging. Het bewaken van het zorgbudget, de kostprijs van de zorg, de discriminatie van rusthuisbewoners rond de energiepremie, is maar een greep uit de agendapunten de voorbije jaren. OKRA moedigt ook de lokale trefpunten aan om activiteiten te organiseren in of met een woonzorgcentrum of dienstencentrum. Ontmoeting, beweging en recreatie zijn hiervoor uiterst geschikt. Nationaal ontstonden twee momenten in het jaar die specifiek aandacht geven aan mensen met zorgnood en/of alleenstaanden. Zo kennen we de 'Sjoekesdag' of vriendschapsdag op 14 februari en is er in juni de 'Week van de zorg' waarin we **kwetsbare ouderen extra verwennen** en hun zorgen via een actie in de kijker zetten.

OKRA is open voor iedereen en kijkt over het muurtje, ofwel: de werking rond **inclusie en diversiteit**. Op het vlak van 'inclusie' kunnen we heel wat elementen benoemen die aangeven dat OKRA een inclusieve organisatie is waar een divers publiek van senioren (verschillende generaties, alleenstaanden, alleenwonenden, senioren die hun partner verloren, enz...) elkaar ontmoeten en verbinding vinden.

"De deelnemers zijn heel content dat ze met OKRA op singlereis kunnen. Ze vinden compagnie bij elkaar. Dat schept een band."

(reisbegeleider singlereizen)

"Met ons trefpunt hebben wij nu al vele jaren een goede gewoonte om alle wandelingen op drie niveaus aan te bieden: een deel van de wandeling doen we allemaal samen, dan splitsen we op naargelang ieders conditie en tot slot komen we allemaal weer samen om gezellig na te praten."

(Trefpunt Herent)

"Ik weet uit eigen ervaring hoe moeilijk het is om alleen de stap naar een groepsactiviteit te zetten. Zelf stapte ik na het overlijden van mijn man met veel zenuwen naar een fietsgroep waar ik gelukkig met open armen werd ontvangen."

(verantwoordelijke alleenstaandenwerking cluster Lommel)

"Onze leden worden ouder, zijn dikwijls alleenstaand en ervaren mobiliteitsproblemen. Daarom experimenteren we nu met aangepaste, laagdrempelige activiteiten."

(Trefpunt Lovendegem)

Deze quotes illustreren dat inclusieve werking ingebed is in het DNA van OKRA. Het charter 'inclusie en diversiteit' van Beweging.net is mee opgesteld door OKRA en is ondertekend door het OKRA-bestuur. Deze intentienota werd door OKRA verder geconcretiseerd en aangevuld met een actieplan 2024-2025. Daarin is onder meer de samenwerking opgenomen met Welzijnsschakels en zit de theatervoorstelling *De Kansendans* in het aanbod voor de trefpunten. Trefpunten worden ook gesensibiliseerd om samen te werken met UitPAS om de drempel naar activiteiten te verlagen voor senioren met een laag inkomen. 'Vlammen tegen eenzaamheid' sluit aan bij de actie 'De Warmste Week' in december 2024; de deur wordt open voor alleenstaanden is de focus in de Week van de Zorg in 2025.

De werking rond **diversiteit in functie van personen met een migratieachtergrond** vergt een diverse aanpak die verder gaat dan acties en initiatieven. Voor de initiatieven die OKRA tot dusver ontwikkelde rond inclusie en diversiteit gaf de visitatiecommissie een aanbeveling. Op basis daarvan werd een aanpak uitgewerkt die 'inclusie en diversiteit' organisatiebreed moet inbedden in de werking (zie 1.4).

'Inclusie en diversiteit' is opgenomen als transversale doelstelling in het nieuwe beleidsplan 2026-2030, waarbij elke strategische doelstelling ruimte zal maken voor actie in dit kader.

4. Een solidaire en duurzame samenleving met weerbare ouderen

Van alle strategische doelen die OKRA zich stelde in het beleidsplan 2020-2025, is deze doelstelling het meest uit de verf gekomen. IJveren voor een 'solidaire en duurzame samenleving met weerbare ouderen' wordt in OKRA samengevat in **belangenbehartiging**. OKRA is hier altijd sterk in geweest en behaalde mooie resultaten, maar de voorbije jaren is OKRA onvermijdelijk geworden voor thema's die senioren aanbelangen. De dossiers waar OKRA in tussenkomt, de parlementaire vragen, de interviews in de media, de artikels, enz. nemen niet alleen toe, maar hebben ook alsmear meer impact. Dit is het resultaat van de investering van OKRA in de uitbouw van een '**cel belangenbehartiging**' vanaf 2021 en de versterking van belangenbehartiging op het lokale niveau, gekoppeld aan een intense communicatie rond thema's en dossiers die senioren aanbelangen, onder meer met een maandelijkse nieuwsbrief. Zowel de senioren als de vrijwilligers evalueren deze ontwikkeling als positief. De aandacht voor het lokale niveau (via de vingerknipper) en het gemeentelijke niveau (seniorenraden) werkt motiverend voor senioren om zich te engageren en te participeren (zie 1.4).

Ook rond duurzaamheid en het klimaat werden mooie stappen gezet, we nemen dit verder op tijdens de nieuwe beleidsperiode om verder te bouwen op de successen.

5. OKRA draagt bij aan een samenleving die ouderen waardeert

De algemene belangenbehartigende thema's gelinkt aan senioren zijn pensioen, inkomen, zorg en gezondheid. Deze thema's staan dus centraal in OKRA. Daarnaast is er de **uitdaging van 'ageism'** of leeftijdsdiscriminatie. Dat thema is vaak minder zichtbaar en hiervoor moet OKRA alert zijn. Voorbeelden van zichtbare leeftijdsdiscriminatie zijn o.a. die bij coronamaatregelen en de discriminatie bij energiepremies voor senioren in een woonzorgcentrum. Maar vaak is het veel subtieler en moeilijker om er de vinger op te leggen. De **documentairefilm *Rebels***, gemaakt in samenwerking met OKRA en vele keren vertoond in en buiten de organisatie, legt de vinger op de wonde. 'Oud is niet out' klinkt mooi, maar de mechanismen die ouderen 'outsourcen' zijn dat veel minder. OKRA bewijst in zijn organisatievorm met 12.500 vrijwilligers en 83 personeelsleden dat senioren zich tot op hoge leeftijd engageren en actief participeren aan het beleid van een organisatie, op alle niveaus. **Leeftijd is in OKRA geen criterium voor onderscheid. Voor de buitenwereld vaak wel.** Daarom dat na de coronacrisis en in aanloop naar de opmaak van het nieuwe beleidsplan, OKRA 'ageism' (of de actie ertegen) als strategische doelstelling opneemt in het beleidsplan.

Leeftijd is in OKRA
geen criterium
voor onderscheid.



1.2.2 SWOART-analyse op basis van stakeholdersbevraging, interne en externe analyse en zelfevaluatie

Een uitgebreide stakeholdersbevraging, interne en externe analyses zijn een belangrijke meerwaarde geweest voor continue zelfevaluatie en SWOART-analyse (zie 1.7). Het biedt een leidraad in het nemen van strategische keuzes, maar ook in de zakelijke bedrijfsvoering.

OKRA positioneert zich als een goed gestructureerde **seniorenorganisatie** die verder bouwt op 70 jaar ervaring en passie. Deze eigenschappen dragen bij aan de robuuste reputatie van de organisatie. OKRA heeft een **sterke cultuur**. Dat houdt een **risico** in dat verandering en vernieuwing moeizamer verlopen. De organisatie functioneert in een breed vertakt netwerk en hanteert een democratische besluitvormingsstructuur. Hoewel die op inclusiviteit gericht is, leidt de soms logge governance-structuur tot tragere besluitvorming, wat innovatie en wendbaarheid kan belemmeren. Er wordt volop gewerkt aan een noodzakelijk en toekomstgericht hr-beleid met nadruk op een aanwezigheidsbeleid. Het financieel beleid vraagt bijkomende inspanningen om een gezonde toekomst van de organisatie te bewaken. Een kritische uitdaging is de daling van zowel het aantal leden als actieve trefpunten. De traditionele positionering en ideologische verankering van OKRA beperkt de aantrekkingskracht op jongere senioren, wat ondertussen al heeft geleid tot een restyling om een frisse en toch warme 'look and feel' te kunnen ervaren.

De externe omgeving biedt echter aanzienlijke **groei-kansen** door de toenemende vraag naar sociaal contact, laagdrempelige sociaal-culturele activiteiten en gemeenschapsvorming onder senioren. OKRA kan zijn rol versterken door in te spelen op deze behoefte aan betekenisvolle verbindingen en door zijn activiteitenportfolio aan te passen aan de veranderende verwachtingen van senioren. Strategische samenwerking met gespecialiseerde partners kan bijdragen aan een vernieuwd aanbod, waarmee OKRA zijn concurrentiepositie kan versterken en zijn value proposition kan optimaliseren.

Op lokaal niveau heeft OKRA een sterke aanwezigheid met een netwerk van duizend trefpunten verspreid over Vlaanderen en Brussel. De ruime aanwezigheid van trefpunten zorgt voor **lokale verankering** en **laagdrempeligheid** van een breed scala aan activiteiten. Dat is een troef voor senioren van wie de actieradius afneemt met het ouder worden. De lokale contactpersonen hebben hier een sterke verbindende rol. Er is ook een groeiende aandacht voor bovenlokale werking en thematische trefpuntgroepen. Sport en beweging trekken sterk aan en ook de academiewerking wordt gesmaakt. Echter, een aanzienlijk deel van deze lokale entiteiten kampt met verminderde activiteit en een beperkte aantrekkingskracht of zijn nog te gesloten. Nochtans blijft de behoefte voor groepsvorming bij seni-



Vrijwilligers vormen het fundament van OKRA, een toegewijde groep van 12.500 actieve krachten.

oren en zullen we dus blijvend toewerken naar de manier van verenigen die het meest beantwoordt aan de groter groeiende groep van senioren.

OKRA telt vandaag **125.000 leden**, dat maakt het nog altijd de grootste seniorenvereniging van Vlaanderen. Het lidgeld blijft democratisch. OKRA kent nog steeds een hoge instroom van nieuwe en jongere leden. Het netto aantal leden daalt echter vooral door de hogere uitstroom van oudere leden en het kortstondig lid blijven van nieuwe leden. Met een bevolkingsgroep die het komende decennium sterk groeit, is er wel een groot potentieel van nieuwe leden. Binnen de groep mogen we niet onderschatten dat het gaat over twee, zelfs tot drie generaties die hun eigen behoeften en verwachtingen hebben. Betalend lidmaatschap staat onder druk. Er zijn alternatieve, vrijblijvende initiatieven die zich richten tot deelnemers en klanten, terwijl OKRA het verschil wil blijven maken door meer te bieden dan enkel vrijetijdsconsumptie en in te zetten op **verbinden**, op **connectie**. We kunnen hierbij nog inspelen op specifieke behoeften van bepaalde doelgroepen zoals alleenstaanden.

Vrijwilligers vormen het fundament van OKRA, met een toegewijde groep van 12.500 actieve krachten. De organisatie heeft een goed ontwikkeld vrijwilligersbeleid dat gericht is op talentmanagement en teamontwikkeling. Desalniettemin vormt de **vergrijzing** van deze groep een risico, en is de instroom van jongere, gemotiveerde vrijwilligers nog onvoldoende om de continuïteit te waarborgen. Dat komt mede door de opschuivende pensioenleeftijd en de groeiende interesse in nieuwe systemen van flexibel bijverdienen bij gepensioneerden. Het vraagt om een her-

zien recruitmentbeleid en een aanpassing van de interne cultuur, gericht op het bevorderen van intergenerationele samenwerking binnen de groep van senioren en kennisoverdracht.

Wat betreft het **aanbod** in sport, cultuur, leren en reizen, biedt OKRA een divers en laagdrempelig programma dat voorziet in vrijetijdsbesteding en levenslang leren. Hoewel het een sterk marktaandeel heeft binnen de seniorendoelgroep, is er een duidelijke noodzaak tot **productinnovatie** om ook de jongere senioren te blijven aanspreken en concurrentiedruk te weerstaan. De trend naar **individualisering** onder senioren en het toenemende aanbod van zowel commerciële als niet-commerciële aanbieders benadrukt de noodzaak voor OKRA om haar aanbod en distributiekanaal continu te optimaliseren. OKRA-SPORT+ biedt een laagdrempelig en divers sportprogramma voor senioren. Nog niet alle trefpunten hebben een sportwerking en missen soms aansluiting bij de sportfederatie, waardoor zij ondersteuning mislopen. Sport draagt bij aan welzijn, sociale contacten en gezondheid, en veel niet-sportende senioren tonen interesse in activiteiten zoals wandelen en fietsen.

Op het gebied van belangenbehartiging blijft OKRA een erkende en gewaardeerde speler, met een sterke dienst en een breed netwerk dat de maatschappelijke impact van de

organisatie vergroot. Toch vereist de veranderende maatschappelijke context dat OKRA zich proactief positioneert door in te spelen op thema's als eenzaamheid, zorg en duurzaamheid, die steeds relevanter worden voor senioren. Er liggen nog extra kansen op vlak van **lokale belangenbehartiging** en op vlak van **informer en dienstverlening**. Met OKRA-ZORGRECHT wordt er al sterk ingezet op informatie en ondersteuning van gebruikers en mantelzorgers. OKRA heeft nog veel potentieel als partner in de ontwikkeling van zorgzame buurten en vermaatschappelijking van de zorg. Met de contactpersonen en vingerknippers besteden veel trefpunten al aandacht aan leden in een zorgsituatie. Door het zelf verouderen van de vrijwilligers is het een uitdaging om deze werking in alle trefpunten even sterk door te trekken. Zingeving is een belangrijk domein voor OKRA waarbij ethische, moeilijke thema's niet uit de weg gegaan worden. De invulling van zingeving evolueert van godsdienstige benadering met bedevaarten, naar diepere spiritualiteit en waardevol ouder worden. Het is een opdracht vanuit de koepel om ook de traditionele trefpunten hierin te begeleiden.

De **communicatie** van OKRA is de afgelopen jaren aanzienlijk versterkt, met investeringen in zowel gedrukte als digitale kanalen. Het OKRA-magazine en een vernieuwde website dragen bij aan een herkenbare merkidentiteit en kreeg een kleurrijker imago. Toch blijft digitale communicatie een aandachtspunt. Vooral bij de jongere generaties die vertrouwd zijn met social media zijn er nog veel mogelijkheden en is het ook een groeipunt bij trefpunten om hierop in te zetten om hun aanbod bekend te maken. Het blijft een uitdaging door de diversiteit in digitale geletterdheid van de doelgroep en vrijwilligers om de verschillende snelheden te respecteren en te ondersteunen in de trefpunten waar men nog niet vertrouwd is met **digitalisering**. De voorbije jaren werd ook sterk ingezet op een open en uitgebreide interne communicatie van het bestuur naar vrijwilligers en personeelsleden.

Kortom, de **uitdagingen van OKRA** liggen in het behouden van leden, het versterken van het vrijwilligersnetwerk en het ontwikkelen van een moderne, intergenerationele positionering die aansluit bij de veranderende verwachtingen van de doelgroep. Door strategische innovatie, waardecreatie en het benutten van samenwerkingsmogelijkheden, kan OKRA zich blijven onderscheiden als belangrijke speler in het sociaal-culturele veld voor senioren.



1.3 Maatschappelijke context- en omgevingsanalyse

Deze analyse omvat de belangrijkste huidige en toekomstige maatschappelijke evoluties die OKRA zelf niet in de hand heeft, maar die een bepalende factor vormen voor het beleidsplan van de komende vijf jaar.

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

1.3.1 Vergrijzing en verzilvering

De komende jaren zal de vergrijzing in het Vlaamse Gewest zich verder zetten, maar vooral de verzilvering valt op. In 2024 is in één op drie gemeenten meer dan 20% van de bevolking 67-plusser. In 2033 zal meer dan één op de vijf inwoners 67-plusser zijn. Het verschil in aantal mannen en vrouwen bij de 67-plussers wordt kleiner en het aantal alleenwonende 67-plussers stijgt.

1.3.2 De 'oudere' bestaat niet

Senioren, ouderen, bejaarden, gepensioneerden, jagers,... : het zijn allemaal oudere volwassenen die vaak als een homogene bevolkingsgroep gezien worden, zonder rekening te houden met de grote diversiteit binnen deze groep. Het enige dat senioren dan gemeen hebben, is dat ze allen boven een bepaalde leeftijd zijn, maar dan nog ... welke leeftijd?

Sociologen zien verschillende 'generaties' in de huidige groep senioren; elk met hun eigen normen en waarden.

- De 'stille generatie': ~1925-1940
- De 'vroege babyboomers': ~1941-1955
- 'Gen X': ~1956-1970

De kloof tussen laag- en hoogopgeleiden wordt groter.

In het algemeen is er een stijging van het onderwijsniveau die meer uitgesproken is bij vrouwen dan bij mannen.

Het armoederisico bij senioren gaat in dalende lijn maar is nog hoger dan gemiddeld. Binnen de groep van senioren zijn alleenstaanden (17,6%), in het bijzonder alleenstaande vrouwen (18,6%) en gepensioneerde 75-plussers (18%) extra kwetsbaar.

De voorbije jaren nam de overheid verschillende maatregelen om het armoederisico bij senioren te verkleinen. De minimumpensioenen van werknemers en zelfstandigen zijn verhoogd en er zijn de inkomensgarantie voor ouderen (IGO), de verhoogde tegemoetkoming in de gezondheidszorg en de energiepremie. Toch is hiermee het armoederisico niet verdwenen. De IGO en de minimumpensioenen voor koppels halen nog steeds de armoederempel niet. Bovendien wordt IGO niet automatisch toegekend waardoor 50% van de senioren die er recht op hebben uit de boot valt doordat ze IGO niet aanvragen. Daarnaast zijn er de senioren die omwille van nationaliteits- en verblijfsvoorwaarden geen recht hebben op de IGO.

1.3.3 Gender en geaardheid

In Vlaanderen gaan we ervan uit dat 3 tot 8% van de bevolking, dus ook van de groep senioren, holebi is. Het is om verschillende redenen niet mogelijk om te bepalen hoeveel personen transgender of genderdivers zijn.

LGBTQI+ senioren komen meestal uit een periode waarin hun geaardheid onbespreekbaar was, waar ze een deel van zichzelf moesten verstoppen. Sommigen deden toch wel hun coming out of leefden wat verdoken met hun partner. Veel LGBTQI+ senioren ervaren sociaal isolement, depressies, angststoornissen, chronische ziekten en psychosomatische klachten. Ze zijn dikwijls angstig en vragen geen hulp. Heel wat oudere LGBTQI+ senioren kruipen terug in de kast wanneer ze naar een woonzorgcentrum gaan.

1.3.4 Gezond ouder worden

Het idee dat 'gezond oud' voor iedereen is weggelegd, is misleidend. Op 65 jaar hebben ongeveer 50 op de 100 personen gezondheidsproblemen en die proportie neemt met de leeftijd toe tot ongeveer 80 op de 100.

Grote socio-economische verschillen in gezonde levensverwachting tonen aan dat het mogelijk is om op bevolkingsniveau het aantal jaren in goede gezondheid te beïnvloeden. Werk- en levensomstandigheden, persoonlijke levensstijl, welvaarts- en opleidingsniveau en leefomgeving zijn daarbij van belang.

1.3.5 Sociaaleconomische status en de (gezonde) levensverwachting

Er is een groot verschil in levensverwachting tussen groepen met een hoge en lage sociaaleconomische status.

In 2019 werd een verschil in levensverwachting tussen verschillende sociaaleconomische groepen waargenomen. De kloof in levensverwachting tussen de groep met de hoogste en de laagste sociaaleconomische status bedroeg 8,9 jaar bij mannen en 6 jaar bij vrouwen.

Er zijn geen recente cijfers over de invloed van de sociaal-economische status op de gezonde levensverwachting (het aantal jaar dat personen in goede gezondheid kunnen leven) maar algemeen wordt aangenomen dat hier het verschil nog groter is.

1.3.6 Samenleven in de superdiverse samenleving

Statbel (2022) schat dat in Vlaanderen 7,5% en in Brussel 42,8% van alle personen van 65 jaar en ouder een migratieachtergrond heeft. Het aantal ligt veel hoger in de steden en regio's die in de jaren 1960 en 1970 veel migranten ontvingen zoals Antwerpen, Genk en Brussel.

De stem van senioren met een niet-westerse migratieachtergrond wordt vaak niet bevestigd en gehoord.

1.3.7 Ouder maar niet 'out'

Actief ouder worden houdt in dat iedereen, ook wie zich in een kwetsbare situatie bevindt, zo lang als mogelijk de regie over het eigen leven in handen houdt, en ouder kan worden op een manier die zijn sociaal, mentaal en fysisch welzijn bevordert en zijn volwaardige participatie aan de samenleving mogelijk maakt.

Een gangbaar discours in tijden van vergrijzing is dat senioren op rust zijn, dat ze niet langer bijdragen, maar de maatschappij veel centen kosten. Nochtans dragen senioren op veel manieren betekenisvol bij aan de maatschappij.

1.3.8 Langere loopbanen en bijverdienen

De hervormingen op vlak van arbeidsmarktbeleid en pensioenen en het personeelstekort in tal van sectoren hebben langere loopbanen aangemoedigd.

Gepensioneerden vanaf 65 jaar kunnen onbeperkt bijverdienen. Begin 2024 zijn er ongeveer 20.000 gepensioneerde flexi-jobbers in Vlaanderen.

1.3.9 Kinderopvang

Veel senioren staan hun kinderen bij in de combinatie werk en gezin. Door een tekort aan opvangplaatsen worden grootouders ingeschakeld in de opvang van baby's en peuters. Maar ze spelen vooral een rol in de opvang tijdens de schoolvakanties, bij ziekte van de kleinkinderen, voor- en na schooltijd en bij avond- en weekendwerk van de ouders.

Dat neemt niet weg dat een deel van de 55-65-jarigen die nog aan het werk zijn zich gesandwichd voelt tussen hun rol als mantelzorger voor hun hoogbejaarde ouders en de zorg voor kleinkinderen.

1.3.10 Vrijwilligerswerk

De voorbije drie jaar is het vrijwilligerswerk in Vlaanderen toegenomen van 35% naar 40% van de respondenten. Er zijn meer vrijwilligers bij de 45-54-jarigen en bij de 65-74-jarigen. Bij de 75-plussers is er een kleiner aantal als vrijwilliger actief (32%). Bij OKRA zelf zien we wel een grote groep vrijwilligers van 75 jaar en ouder.

Omwille van financiële redenen en een tekort aan personeel bij sociale organisaties en overheidsdiensten springen steeds meer vrijwilligers bij voor taken die daarvoor door betaalde medewerkers gebeurden. Zo ontstaat in een aantal situaties een dunne grens tussen vrijwilligerswerk en betaalde arbeid.

Veel senioren spelen een belangrijke, lijmende rol in een buurt, ze zorgen voor meer sociale cohesie. Ze doen boodschappen voor zwaar zorgbehoevende burens, lezen voor hun burens in het woonzorgcentrum de krant voor, zijn er voor wie nood heeft aan een babbel, ...

1.3.11 Ageing in place

Evolueren naar 'Age-friendly cities' is een grote uitdaging aangezien veel senioren nu basisvoorzieningen (bakker, slager), diensten (bankkantoor, postkantoor) en mobiliteitsvoorzieningen missen. Veel woningen van senioren zijn verouderd en niet aangepast aan de (mobiliteits)behoeften. Slechts 13% van de eigenaars woont in een volledig aangepaste woning, bij huurders is dat aantal nog lager. Als er meer mensen met een zorgnood thuis blijven wonen, zal de behoefte aan thuiszorg (de thuiszorg die ook met personeelstekorten kampt) stijgen.

1.3.12 Vermaatschappelijking van de zorg

De toenemende zorgvraag en de grote druk op het professionele zorgaanbod leidt meer en meer tot een verschuiving naar de mantelzorg(er). De vraag naar mantelzorg

groeit maar tegelijkertijd neemt de beschikbare mantelzorg af. Dat verhoogt de druk op mantelzorgers.

Vermaatschappelijking betekent meer dan enkel het doorschuiven van de professionele zorgverlening naar de mantelzorger. Het vraagt om een ander ruimtelijk beleid, om levensbestendig wonen in aangepaste en duurzame woningen, in aangepaste buurten met een voldoende aanbod van winkels en diensten... kortom de uitbouw van de zorgzame buurt voor morgen.

1.3.13 Sociaal isolement en eenzaamheid

Ongeveer een op de tien senioren ervaart een ernstige vorm van eenzaamheid. Meer dan drie op de tien senioren voelt zich matig eenzaam. We spreken van eenzaamheid als de kwaliteit van iemands sociaal netwerk te wensen overlaat zodat gevoelens van eenzaamheid ontstaan.

1.3.14 Ageism

Ageism (Engels) is een sociale constructie die de senioren systematisch op een stereotype en negatieve manier portretteert. Vaak verwijst ageism naar leeftijdsdiscriminatie. Maar het gaat ook over het stereotype denken en de vooroordelen over een bepaalde leeftijdsgroep. Minderheidsgroepen in onze samenleving worden naast 'agisme' trouwens ook met andere 'ismes' geconfronteerd.

1.3.15 Welbevinden

Steun van de eigen omgeving, financieel rondkomen, goede gezondheidsvooruitzichten, mensen om je heen als gesprekspartners: het zijn stuk voor stuk belangrijke factoren in het welbevinden van 60-plussers en in hun attitude tegenover het ouder worden. Volgens een onderzoek van Indiville is bij 59% die kijk (heel) positief, bij 41% (heel) negatief. De aanhoudende stijging, sinds 2017, van dat laatste cijfer stemt tot nadenken. Het is meteen een krachtig pleidooi om eenzaamheid bij senioren tegen te gaan en om vrijwilligerswerk en het middenveld te ondersteunen, net als de ontwikkeling van leeftijdsvriendelijke buurten.

Senioren die nog seksueel actief zijn, ervaren meer bevrediging en staan ook positiever tegenover seks op latere leeftijd. Seksuele activiteit hangt samen met de aanwezigheid van een partner, tevredenheid met het seksuele leven, positieve houdingen ten opzichte van seksualiteit op latere leeftijd, een jongere leeftijd, en het ontbreken van een handicap.

1.3.16 Senioren en digitalisering

Steeds meer senioren maken gebruik van digitale toepassingen. Zo gebruikt 70% van de 65- tot 74-jarigen dagelijks sociale media en shopt 30% van de 65-plussers wel eens online.

38% van alle respondenten heeft het gevoel dat digitale dienstverlening wordt opgedrongen. Dat aantal ligt het hoogst bij senioren. Slechts 19% van de 75-plussers vindt digitale toepassingen gemakkelijk te gebruiken, en slechts 23% is ervan overtuigd dat ze problemen kunnen oplossen. Deze cijfers liggen hoger bij de jongere senioren (respectievelijk 30% en 36%).

Het bekijken van leeftijd als enige indicator van digitale kwetsbaarheid geeft slechts een gedeeltelijk beeld van de problemen waarmee de oudere generatie te maken heeft. Het inkomensniveau, het opleidingsniveau en de gezinssamenstelling spelen ook een belangrijke rol bij de toegang tot en het gebruik van onlinediensten.



1.3.17 Moet er nog een vereniging zijn?

PARTICIPATIE AAN HET VERENIGINGSLEVEN

Bij het sociaal-cultureel verenigingswerk stellen we, in tegenstelling tot de algemene participatiegraad, een daling vast van het aantal leden, lokale afdelingen en van het aantal mensen dat een bestuurdersrol wil opnemen. Toch is het sociaal-cultureel werk nog goed voor meer dan 10.000.000 deelnames per jaar en zijn er meer dan 200.000 vrijwilligers actief.

Vergeleken met 2010 is de gemiddelde leeftijd van de deelnemer aan het sociaal-cultureel werk gestegen naar 64 jaar. Senioren blijven langer aan boord maar jongeren stappen minder gemakkelijk in. Dat baart veel sociaal-culturele organisaties zorgen.

Een hybride vorm van verenigen zal nodig zijn om jongere volwassenen te bereiken zodat deelnemers met verschillende noden in de vereniging hun plek vinden.

VRIJWILLIGERSENGAGEMENT

Engagementen zijn beperkter in tijd en omvang, vrijwilligers willen vooral aangesproken worden op hun interesses en talenten en zijn minder geneigd om vaste (bestuurs) functies op te nemen.

POSITIEVE IMPACT VAN PARTICIPATIE

De stelling dat participeren aan sociaal-culturele activiteiten een positieve impact heeft op senioren wordt door verschillende wetenschappelijke onderzoeken ondersteund. Duurzame participatie lijkt een positieve impact te hebben op gezondheid en welzijn.



1.3.18 Klimaatverandering en duurzaamheid

De klimaatverandering is een heel ernstige bedreiging en de gevolgen ervan hebben invloed op veel verschillende aspecten van ons leven. Sommige bedreigingen laten zich meer voelen bij senioren en andere kwetsbare groepen. Zo is er een toename van hittegerelateerde mortaliteit en morbiditeit in de zomer. Veel oudere woningen zijn niet aangepast aan extremere weersomstandigheden (bv. hitte) en de huidige energienormen.

We merken ook een stijgende ongerustheid op bij senioren over de leefbaarheid van de wereld voor hun kinderen en kleinkinderen.

1.3.19 De impact van de coronapandemie

De coronapandemie had een grote impact op de hele samenleving. De gevolgen zijn nog altijd voelbaar, vooral bij kwetsbare groepen zoals jongeren en senioren.

De eenzaamheid bij alleenwonende 65-plussers blijkt fors toegenomen. Eén op de drie Belgische senioren die alleen woont, geeft aan dat ze nu eenzamer zijn dan voor de coronapandemie.

De pandemie heeft ook een aantal maatschappelijke veranderingen versneld zoals de digitalisering en de steeds meer digitale dienstverlening waarbij senioren, meer dan andere leeftijdsgroepen, problemen ondervinden.

1.4 Doelstellingenkader

Van uitdagingen en analyses naar
duidelijke (strategische en operationele)
doelen: hoe OKRA de toekomst zal kleuren

OKRA draagt **participatie** hoog in het vaandel. Om tot de doelstellingen te komen waarop de werking de komende jaren geënt wordt, zijn we dan ook niet anders te werk gegaan. Het voorbereidend proces wordt verder in deel 1.7 ruimer toegelicht.

Na een traject zoals de stakeholdersbevragingen en de Kompasdagen en meerdere analyses zoals de maatschappelijke contextanalyse en de interne analyse, hebben we de uitdagingen voor de komende jaren geselecteerd. Die

gingen gepaard met moeilijke vragen en pittige discussies. Niet alleen medewerkers, maar vooral vrijwilligers en leden zaten mee aan de tekentafel. Wat zijn de **maatschappelijke doelen** die OKRA de komende vijf jaar vooropstelt? Het resultaat van een lang en grondig proces lees je hier.

Samengevat is dit ons doelstellingenkader voor de volgende beleidsperiode. Hierin zitten ons strategische, operationele en transversale doelstellingen vervat:

	Duurzaamheid	Diversiteit & inclusie	Digitalisering
SD 1 Senioren worden actief ouder (active ageing) in de samenleving			
OD 1.1 Senioren participeren aan een gevarieerd sociaal-cultureel aanbod			
OD 1.2 Senioren ervaren geen drempels om te participeren aan het divers aanbod			
OD 1.3 Senioren nemen eigenaarschap op bij alle fases van het organiseren van het aanbod			
OD 1.4 Senioren versterken hun mentale en fysieke gezondheid			
SD 2 Senioren hebben een stem in de maatschappij			
OD 2.1 Senioren komen op voor hun belangen			
OD 2.2 Senioren in een kwetsbare positie krijgen onze bijzondere aandacht			
OD 2.3 Senioren organiseren de collectieve behartiging van hun belangen			
OD 2.4 Senioren zijn goed geïnformeerd over hun rechten			
SD 3 Senioren behouden de eigen regie over verschillende levensdomeinen			
OD 3.1 Senioren gaan veerkrachtig om met impactvolle gebeurtenissen die eigen zijn aan het ouder worden			
OD 3.2 Senioren gaan weloverwogen om met de maatschappelijke ontwikkelingen			
OD 3.3 Senioren zetten een realistisch beeld neer van ouderen in de samenleving			
OD 3.4 Senioren dagen maatschappelijke spelregels uit en formuleren proactief alternatieven			
SD 4 Senioren voelen zich thuis in een ruime waaier van groepen die inzetten op de kracht van verbinding en inclusie			
OD 4.1 Vrijwilligers zijn versterkt in hun engagement			
OD 4.2 Senioren vinden diverse manieren om zich te verenigen en elkaar te ontmoeten			
OD 4.3 Bestaande groepen evolueren mee in de samenleving die divers is en voortdurend in verandering			
OD 4.4 OKRA omringt senioren met een netwerk waarin ze zich thuis voelen en thuiskomen			
OD 4.5 Senioren verbinden zich over grenzen heen			

Bij het voorstellen van de doelstellingen stellen we eerst de **strategische doelstellingen** voor, onmiddellijk gevolgd door de gerelateerde **operationele doelstellingen**. De kosten per doelstelling worden schematisch weergegeven zodat dit het lezen vergemakkelijkt. Hierbij geven we nog een kanttekening mee: de kosten zijn berekend op basis van de huidige personeelsploeg en kunnen nog lichtjes wijzigen op basis van een normaal vervangingspatroon. Voor medewerkers die met pensioen gaan in de nieuwe beleidsperiode werd al een vervanging voorzien (met een gemiddeld aantal jaren anciënniteit van tien jaar). Verder in het financieel luik, bij de meerjarenbegroting, is te zien dat we een normale werkingskost hebben begroot, op basis van de voorgaande jaren. Enkele acties vragen een grotere voorziening van vte's (voltijds equivalenten) of van middelen. Die werden opgenomen in twee schema's die je vindt in 1.4.5. Ze werden ook toegevoegd per doelstelling.

De bedragen en voltijdse equivalenten die hier vermeld zijn, zijn gebaseerd op de middelen verkregen via het decreet. OKRA zal ook andere financiële en personele middelen aanspreken om dit beleidsplan uit te voeren: bv. extra inzet van personeel in de provinciale of ondersteunende teams en werkings- of overheadmiddelen ter ondersteuning van de inhoudelijke en zakelijke doelen.

1.4.1 SD 1: Senioren worden actief ouder in de samenleving

De vergrijzing en de verzilvering van onze bevolking is een feit. In 2033 zullen er meer 67-plussers zijn dan ooit. In een derde van de gemeenten zal meer dan een vijfde van de bevolking ouder zijn dan 67. Ook het aantal alleenwonende 67-plussers blijft stijgen, met een bijzondere groei in de centrumsteden. De vergrijzing en verzilvering slaan geografisch niet overal even hard toe en zullen ook in de toekomst voor uitdagingen zorgen. Vergrijzing en verzilvering worden vaak vertaald en toegelicht vanuit een probleemcontext: denk maar aan de vele artikels en reportages over hoe duur ouderen zijn, de toename van de zorgnoden en de zorgbudgetten die nodig zullen zijn, de betaalbaarheid van de pensioenen en meer. Nochtans heeft deze levensfase veel **kansen en opportuniteiten** voor onze maatschappij. Jonge senioren genieten van een nieuwe start, zetten zich in voor anderen en voor onze samenleving, ontdekken nieuwe dingen, leren bij, doen aan vrijwilligerswerk, beginnen misschien met een flexi-job waarbij ze jonge starters kunnen bijstaan met hun ervaring en kennis... Kortom: ze beginnen aan een nieuwe levensfase vol energie en met veel goesting, maar met kennis en ervaring. Een positieve kijk, ver weg van het deficitdenken, biedt immers heel veel kansen. En daarvoor engageert OKRA zich. Ons geloof is dat deze levensfase een palet aan mogelijkheden biedt waarbij onze senioren kleur geven aan de samenleving.

Omdat OKRA steevast kiest voor deze **positieve benadering** van vergrijzing en verzilvering, integreren we het con-

cept 'active ageing' van de World Health Organization (WHO) als methode om hiermee positief om te gaan. In onze eerste doelstelling zien we '**actief ouder worden**' als een letterlijke vertaling van het concept 'active ageing'. Dat bestaat uit vier pijlers: gezondheid en welzijn, sociaal-culturele participatie, levenslang leren en growth mindset, veiligheid en toegankelijkheid. In een notendop betekent actief ouder worden dat iedere senior op een holistische manier wordt bekeken. Binnen zijn omstandigheden maakt hij gebruik van zijn eigen competenties en talenten om op een manier ouder te worden die sociaal, mentaal en fysiek welzijn en volwaardige participatie aan de samenleving bevordert. **Active ageing** richt zich zowel op kwetsbare als actieve en vitale senioren en wordt vaak toegepast in ouderenzorginstellingen. Daar kiezen we met OKRA voluit voor.

Om deze strategische doelstelling te bereiken kiezen we ervoor om in te zetten op de volgende operationele doelen, waarbij we een samenleving voor ogen houden waarin iedere senior de kans krijgt **om actief ouder te worden**. Niet elke senior heeft immers evenveel kansen en er zijn heel wat drempels. Ook daar moeten we oog voor hebben en aan werken. Dé oudere bestaat immers niet. Niet alleen zijn er in de doelgroep senioren drie generaties vertegenwoordigd, er zijn ook verschillende opleidingsniveaus, verschillende (migratie)achtergronden, verschillen in geaardheid en gender, (kans)armoede. Kortom, niet elke senior kan zomaar actief ouder worden. Daarom is het net zo belangrijk om deze doelstelling te beogen.

OD 1.1 SENIOREN PARTICIPEREN AAN EEN GEVARIEERD SOCIAAL-CULTUREEL AANBOD

Om actief ouder te worden in de samenleving moet je participeren aan het sociaal-culturele leven. Hiervoor zet OKRA in op een gevarieerd en divers aanbod dat aansluit bij de interesses van de brede groep senioren. Een kleurrijk aanbod waarin iedereen zijn gading kan vinden, zoals ook expliciet in onze missie staat opgenomen, is dan ook primordiaal.

Het sociaal-cultureel aanbod wordt gemaakt **met, voor, en door senioren**. Senioren hebben de regie in hun eigen leven en bepalen dan ook zelf het aanbod waarmee ze naar buiten willen komen. Er is een aanbod op lokaal niveau maar ook bovenlokaal en provinciaal werken we met een open aanbod.

- Jaarlijks voorziet OKRA een 'menukaart' waaruit trefpunten inspiratie kunnen halen voor het lokale aanbod. Om deze menukaart op te bouwen hanteren we het principe dat drie van de vier functies hierin aan bod moeten komen: een **cultureel** aanbod, een aanbod dat inzet op **gemeenschapsvorming** en een aanbod dat inzet op de **lerende** functie. Deze functies vormen de fundamenten van de menukaart, samen met de uitdagingen waar we

ons als OKRA dat jaar op willen focussen. Onze menukaart wordt jaarlijks geüpdatet en geëvalueerd zodat er uit succesvolle activiteiten vervolgactiviteiten of nieuwe thema's ontstaan die inspelen op de maatschappelijke trends van dat ogenblik. Door te werken met een jaarlijkse menukaart houden we het aanbod fris, stimulerend en divers. Hierbij zorgen we voor een aanbod op elk van de niveaus waarop OKRA actief is om zo veel mogelijk actieve senioren te bereiken, ook jongere generaties.

- Om trefpunten te stimuleren het aanbod aantrekkelijk te maken en open te stellen voor iedere senior wordt er in deze beleidsperiode minstens **één nieuwe methodiek** uitgewerkt.
- Ook de **academiewerking**, dat zijn bovenlokale groepen die een cultureel en lerend aanbod bieden aan senioren uit een bredere omgeving, blijven we stimuleren. Zij zijn dé partner bij uitstek die inzet op vorming en lezingen. Niet enkel cultuurbeleving en cultuurcreatie zijn hier speerpunten, ook cultuureducatie komt rijkelijk aan bod.
- Op provinciaal en nationaal niveau zetten we in op **events en culturele activiteiten, die de werking op lokaal niveau overstijgen**. Deze activiteiten variëren van een bedevaart tot een toneelvoorstelling van een eigen lokale groep, tot zelfs een musical in samenwerking met een groot productiehuis.

We zetten in op het opsporen van onze blinde vlekken: er zijn immers regio's in Vlaanderen waar we vandaag nog geen sterk uitgebouwde werking hebben.

- Om alle senioren van een gevarieerd aanbod te kunnen voorzien, gaan we deze **blinde vlekken opsporen** en er enkele methodieken voor uitwerken. Hierbij denken we aan het opzetten van samenwerkingen met diverse actoren, een startaanbod voor nieuwe groepen, een clusterwerking van verschillende trefpunten uit de buurt, campagnes... In 2026 lanceren we een campagne om in te zetten op de blinde vlekken. In 2027 bouwen we hierop verder, om het geheel in 2030 te herhalen. Op deze manier willen we elke senior bereiken.

In samenwerking met OKRA-SPORT+ werken we aan een sport- en bewegingsaanbod.

- Het **sport- en bewegingsaanbod gebeurt laag-drempelig op zowel lokaal als bovenlokaal niveau** en is interessant genoeg voor elk segment binnen onze doelgroep. Naast een georganiseerd aanbod, ligt de focus hier ook op het creëren van een aanbod waar het individu zichzelf ook voldoende in kan ontplooien. Op die manier kan echt elke senior deelnemen.

Mooie culturele daguitstappen en meerdaagse trips willen we blijven ondersteunen.

- De **reiswerking** van OKRA wordt op dit moment geëvalueerd. We maken gebruik van de expertise binnen onze reiswerking om een cultureel inspirerend en uitdagend aanbod samen te stellen voor senioren in alle leeftijds-categorieën. Hierbij hebben we ook oog voor de meer kwetsbare senioren. Een aanbod voor alleenstaanden blijft daarbij één van onze speerpunten.

In 2026 bestaat OKRA **70 jaar**. Hierrond zetten we een groot event op, gericht op alle senioren. Het wordt een feest met een gevarieerd aanbod waar elke senior in Vlaanderen op wordt uitgenodigd.

In 2026 is er reden tot feest! Dan bestaat OKRA 70 jaar.



	2026	2027	2028	2029	2030
OD 1.1 *					
Personeelsinzet (vte)	3,20	2,20	1,70	1,50	1,20
Werkingsmiddelen	€25.300	€39.120	€11.240	€10.370	€24.200
Zakelijke ondersteuning	Databaseer en IT: we brengen via dataonderzoek de blinde vlekken in kaart. Communicatie en marketing: we voorzien in aangepast campagne-, promo- en communicatiemateriaal.				
Bijzondere inzet bovenop reguliere werking**	1 vte ter ondersteuning van groot event 70 jaar OKRA				
	1,4 vte ter ondersteuning van de campagne rond blinde vlekken	0,6 vte ter ondersteuning van campagne blinde vlekken			0 (geen extra vte)
	€11.000 - opstart campagne blinde vlekken	€26.000 - uitrol campagne blinde vlekken			€14.500 - boost campagne blinde vlekken

* OKRA zal ook andere financiële en personele middelen aanspreken om het beleidsplan uit te voeren.
** Deze vte's en middelen zijn al deel van het totaal dat je kunt lezen bij personeelsinzet, werkingsmiddelen. Ze zijn echter geoormerkt voor deze specifieke acties en daarom nogmaals uitgelicht.

OD 1.2 SENIOREN ERVAREN GEEN DREMPELS OM TE PARTICIPEREN AAN HET DIVERS AANBOD

Niet iedereen kan zomaar deelnemen aan activiteiten en lid worden van groepen in de samenleving. Voor heel wat mensen zijn er drempels om toe te treden. Die kunnen zich op verschillende niveaus bevinden. Om iedere senior de kans te geven om actief ouder te worden, moeten we inzetten op het verlagen en wegwerken van de drempels die er zijn. Om van diversiteit en inclusie een automatische reflex te maken, zijn deze thema's als transversale doelstellingen verweven in onze dagelijkse acties. Vermits dat voor OKRA zeer ruim gaat, trekken we dit open naar alle doelgroepen die onze bijzondere aandacht vergen. Het gaat hier meer bepaald om kwetsbare groepen in kansarmoede, senioren met een laag inkomen en/of met een migratieachtergrond, alleenstaanden, hulpbehoevenden, ...

Hoewel het inclusie- en diversiteitsbeleid van OKRA nog in volle ontwikkeling is (zie 1.4.5.2) kunnen we al enkele concrete acties voor deze doelstelling naar voren schuiven.

Alleenstaanden ervaren vaak eenzaamheid, maar ook een grotere drempel om deel te nemen aan activiteiten in groep, zeker als er koppels deelnemen. Niet enkel alleen-

staanden, ook alleenwonenden ervaren deze drempels. Waar ze vroeger met een partner konden deelnemen, zijn ze plots alleen. Daarom geeft OKRA bijzondere aandacht aan deze groep:

- We zetten in op een aanbod voor **alleenstaanden en alleenwonenden**. Hierbij gebruiken we de zorgweek van 2025 als een experiment en zetten we vanaf 2026 de betere initiatieven daaruit extra in de verf.

Om drempels voor deelname weg te werken, moet er natuurlijk aandacht gaan naar de communicatie van de activiteiten. Het volledige communicatiebeleid vind je terug in het zakelijk plan.

- De focus binnen deze doelstelling wordt gelegd op een **mix van media** waardoor mensen vlot worden geïnformeerd en hierdoor de kans krijgen om deel te nemen. De media die we hierbij inzetten zijn: gedrukte media zoals het magazine en ledenblaadjes, online media zoals Facebook, Instagram, LinkedIn, onze vernieuwde website en ons gloednieuw nieuwsbrievensysteem (zie deel 2).

Mensen met drempelvrees ontvangen in een vereniging is niet altijd eenvoudig. Er is een mindshift nodig bij de bestaande groepen om open te staan voor nieuwe mensen.

- We werken aan de **growth mindset** bij de bestaande groepen en ontwikkelen minstens één **methodiek** die hier expliciet op inzet. Momenteel loopt er een experiment met de clusterkrant in een provincie waarbij iedere lokale groep een activiteit nadrukkelijk promoot bij niet-leden. Dat initiatief wordt verder ontwikkeld en eventueel in heel Vlaanderen uitgebouwd.
- Daarnaast zullen we de **vrijwilligers** ondersteunen bij het promotie maken voor de activiteiten, vooral aan de hand van vorming en tools.
- De financiële drempel is er eentje waar we al jaren aan werken. Zo hebben we al een aantal jaren een andere **lidmaatschapsprijs** voor woonzorgcentrumbewoners en voor gezinnen (zie deel 3).
In de nieuwe beleidsperiode zullen we een traject lopen rond lidmaatschap met verhoogde tegemoetkoming, solidariteitslidmaatschap en de **UiTPAS**. De UiTPAS was de afgelopen jaren al onderwerp van zo’n traject. Uit een evaluatie bleek dat de werking van de UiTPAS verder onderzoek behoeft. Omdat het principe voor ons heel erg belangrijk is en blijft, zullen we de komende jaren de evolutie van de UiTPAS verder opvolgen. Ook andere pistes worden onderzocht om kansarme senioren makkelijker bij onze werking te betrekken. Daarnaast bouwen we ook de ondersteuning hierrond naar de lokale groepen verder uit. (zie deel 3).

Nog enkele acties die in de nieuwe beleidsperiode zeker aan bod zullen komen:

- **We passen een diversiteits- en inclusietoets toe op onze communicatie:** het niveau van het Nederlands, het gebruikte beeldmateriaal, de taal rond gender en identiteit, ... Ook de website wordt aan een toegankelijkheidstoets onderworpen (zie deel 2).
- We zetten in op meer **samenwerking met partners** zoals OCMW’s, maar zeker ook met Welzijnsschakels, waar nu al een eerste verkennend gesprek plaatsvond en met het Internationaal Comité (IC vzw). Bridging met andere organisaties is zeker een meerwaarde voornamelijk omdat

het drempelverlagend werkt. Ook met Cinemaximiliaan vzw gaan we een samenwerking opzetten. We verkennen ook of die structureel kan zijn. We mikken hier op een klein gezamenlijk aanbod met home screenings of screenings van films op bijeenkomsten van trefpunten. Wij zetten ook in op een ambassadeurschap van één of meer groepen die een bezoek willen brengen aan zowel de uitvalsbasis van Cinemaximiliaan als aan een asielcentrum, samen met de vrijwilligers van Cinemaximiliaan. Aan de hand van de ervaringen uit deze eerste samenwerking kunnen we eventueel een structurele samenwerking opzetten. Ook de samenwerking met Welzijnszorg, Welzijnsschakels en Orbit vzw willen we behouden en aansterken in de nieuwe beleidsperiode.

- ‘OKRA in de stad’ test manieren uit om **een aanbod aan activiteiten en vormingen in de stad** uit te bouwen dat aantrekkelijk en toegankelijk is. Het aantal alleenwonende 67-plussers in de stad neemt alsmaar toe en net voor die groep is de drempel om deel te nemen hoog. De toename bevindt zich vooral in en rond de centrumsteden en dus zal OKRA het aanbod aan activiteiten en vormingen in en rond die centrumsteden in de nieuwe beleidsperiode nog meer drempelverlagend moeten maken. De nieuwe vormen van groepen, die vermeld zijn in doelstelling 4, moeten ook aan de spanning van verenigingen in de stad ten opzichte van die op het platteland soelaas bieden.

Uiteraard vormen deze acties slechts een deel van een uitgewerkt diversiteits- en inclusiebeleid. Hier wordt de komende jaren werk van gemaakt. Uiteraard zijn onder-tussen al meerdere stappen gezet. We beginnen met het in kaart brengen van onze blinde vlekken en onze drempels, gelinkt aan een aantal gedefinieerde doelgroepen. Momenteel worden de resultaten van een grootschalige bevraging bij het personeel geanalyseerd en de bevraging bij leden en niet-leden afgerond. In de nieuwe beleidsperiode analyseren we alle resultaten. Hieruit zal een actieplan volgen om tot een eenduidig beleid te komen. In de tussentijd hebben we niet stilgezeten en is een sensibiliseringscampagne al achter de rug. Dit werd ook een transversale doelstelling, je leest er meer over in 1.4.5.2.

	2026	2027	2028	2029	2030
OD 1.2 *					
Personeelsinzet (vte)	1,3	0,9	0,8	0,8	0,6
Werkingsmiddelen	€59.500	€55.760	€33.020	€37.790	€42.060
Zakelijke ondersteuning	Communicatie en marketing: toegankelijke communicatie van activiteiten via een mediamix. Lidmaatschap/financiën: onderzoek UiTPAS en andere mogelijkheden voor een toegankelijk lidmaatschap en drempelverlagende activiteiten. Personeel: analyse onderzoek diversiteit en inclusie op de werkvloer en implementatie beleid/actieplan.				

* OKRA zal ook andere financiële en personele middelen aanspreken om het beleidsplan te helpen uitvoeren.

OD 1.3 SENIOREN NEMEN EIGENAARSCHAP
OP BIJ ALLE FASES VAN HET
ORGANISEREN VAN HET AANBOD

Actief ouder worden betekent een duidelijke rol opnemen, het voortouw nemen, keuzes maken. Om actief ouder te worden ga je niet passief afwachten. Eigenaarschap bij alle fases van het organiseren van het aanbod is een voorwaarde om actief ouder te worden.

Er wordt actief werk gemaakt van het ambassadeurschap van vrijwilligers over nieuwe en innoverende activiteiten.

- We werken een manier uit om goede initiatieven op te schalen en zetten daarvoor meerdere middelen en kanalen in. Trots zijn op de eigen werking en het aanwezig zijn van een prikkelende werking zijn belangrijke elementen. We willen de organisatoren en de ontwerpers van het aanbod meer **in de kijker** zetten en hen waarderen voor hun inbreng. Hiervoor zullen we onder andere werken met draaiboeken, maar ook met filmpjes en een digitaal platform om ervoor te zorgen dat alle kleurrijke facetten van het aanbod en vooral van de rol van de senior hierin, in de schijnwerpers komen te staan.
- **OKRA-journaal** is een prachtige tool om nieuwe en innoverende activiteiten in de kijker te zetten. We blijven het journaal ondersteunen en zoeken naar manieren om het nog beter in te zetten en bekender te maken.
- Ook wordt er tijdens deze beleidsperiode werk gemaakt van een doorstart van het **vrijwilligersportaal** op de

website (zie 2.4 en 2.5). Dat vrijwilligersportaal biedt senioren over heel Vlaanderen de kans om te connecteren en ervaringen uit te wisselen. Het ambassadeurschap zal hier een belangrijke plaats innemen. Het vrijwilligersportaal zal een veelomvattend cloudgebaseerd communityplatform zijn dat interactie toelaat voor documentdeling, leren, communitybuilding en bevestigingen/polls. Samen met een groep senioren zullen we het concept verder uitwerken. Om het platform tot leven te brengen voorzien we een bijkomende investering, die terug te vinden is in de meerjarenbegroting (zie 3.3).

Senioren nemen zelf het heft in handen:

- We organiseren **vormingen** rond communicatie en IT in het trefpunt.
- OKRA werkt met **stuurgroepen en werkgroepen** waarin vrijwilligers (senioren) een belangrijke rol opnemen.
- Waar het mogelijk is, hanteren we de methodiek **train-de-trainer**. Vanuit de visie dat iedere senior de kans moet krijgen om levenslang te leren, willen we investeren in de vaardigheden van ieder individu en ervoor zorgen dat die vaardigheden ingezet kunnen worden voor zichzelf en voor anderen.
- Ieder jaar is er ofwel een nationale Kompasdag ofwel vijf provinciale **Kompasdagen** waarop senioren samenkomen om de acties te bepalen waarop OKRA zal inzetten. Telkens hebben zij een trekkende en bepalende rol in het aanbod. In de verdere uitwerking worden altijd senioren betrokken: de ontwerpfase, de testfase, de promotiefase en meer.

	2026	2027	2028	2029	2030
OD 1.3 *					
Personeelsinzet (vte)	1,6	2,2	1,5	1,4	1,4
Werkingsmiddelen	€93.200	€106.350	€83.150	€79.300	€77.410
Zakelijke ondersteuning	Communicatie en IT: • We voorzien in filmpjes en andere communicatie ter ondersteuning van senioren die eigenaarschap opnemen. • We investeren verder in het OKRA-journaal en zijn vrijwilligers. • We voorzien in 2026 middelen voor de participatieve analyse van een vrijwilligersportaal (cloudgebaseerd communityplatform). We ontwikkelen in 2026 een vrijwilligersportaal op de website (zie financieel plan - afschrijvingen) en voorzien in de volgende beleidsjaren bijkomende optimalisaties.				
Bijzondere inzet bovenop reguliere werking**	0,2 vte - vrijwilligersplatform opbouw	0,8 vte - vrijwilligersplatform uitrol			
	€65.000	€80.400	€60.000	€60.000	€60.000
	Afschrijving van ontwikkelkost vrijwilligersplatform (€200.000) + ontwikkeling en onderhoud in de jaren na de ontwikkeling. Met extra kost voor ondersteuningsmateriaal voor trefpunten in 2027.				

* OKRA zal ook andere financiële en personele middelen aanspreken om het beleidsplan te helpen uitvoeren.
** Deze vte's en middelen zijn al deel van het totaal dat je kunt lezen bij personeelsinzet, werkingsmiddelen. Ze zijn echter geoormerkt voor deze specifieke acties en daarom nogmaals uitgelicht.

OD 1.4 SENIOREN VERSTERKEN HUN MENTALE EN FYSIEKE GEZONDHEID

Gezondheid is een belangrijke pijler in het verhaal van actief ouder worden. We kennen de uitspraak ‘een gezonde geest in een gezond lichaam’ maar uit cijfers blijkt dat het merendeel van ouderen fysieke klachten ondervindt, eigen aan het ouder worden. Ook de mentale gezondheid is belangrijk en cruciaal om actief ouder te kunnen worden.

De acties die we al zeker voorzien in de komende beleidsperiode zijn:

- **Kleine initiatieven** met een grote impact: introduceren van kleine gewoontes bij onze groepen die ofwel het mentaal ofwel het fysiek welzijn vergroten. Een methode voor op vergadering, een kleine gewoonte voor bij de start van een activiteit ...
- **Zingevende** initiatieven: vernieuwing in methodieken en inhoud zoeken die aansluit op de bestaande groepen maar ook aantrekkelijk is voor nieuwe mensen. We zien zingeving in de brede zin van het woord, niet enkel vanuit geloofsbeleving en spiritualiteit. Zingeving is zo belangrijk dat het geen opzichzelfstaand gegeven mag blijven. De zoektocht naar de zin en onzin van het leven, het omgaan met moeilijke gebeurtenissen in je leven, de plotse veranderingen in de samenleving ... ze nopen ons allemaal tot een zoektocht in ons innerlijke zelf. Daarom zetten we in op de integratie van zingevende activiteiten en methodieken in andere takken. Denk maar aan sprekers of lezingen in academies, methodieken die gebruikt worden op de maandelijkse bijeenkomst om moeilijke gespreksonderwerpen aan te kaarten, zingevingsreizen die breder gaan dan enkel bedevaarten (zonder de bedevaarten los te laten). Ook de cursus *Zinvol ouder worden* wordt onder de loep genomen (zie doelstelling SD3).
- Vrijwilligers zijn overbevraagd en zitten vandaag (en de komende 5 jaar) in de sandwichgeneratie. Grenzen stellen en zorgen voor jezelf zijn vaak de thema’s die het eerst aan de kant geschoven worden. We willen hierop inzetten en een **zelfzorgaanbod** hebben.

Welzijn in geest en lichaam is een belangrijke focus bij de aankomende generatie senioren.

- We onderzoeken hoe we ons daarop kunnen enten door bijvoorbeeld te experimenteren met massages of meditatie, maar ook door aanbod te creëren waarbij het **fysieke en mentale**

aspect elkaar vinden. Denk maar aan yoga of aan wandelgesprekken. Een klassieke herdenkingsviering kan misschien wel eens in een troostwandeling of rouwreis gegoten worden ... Werken aan de mentale en fysieke gezondheid doen we niet alleen, we slaan hiervoor bruggen naar enkele andere organisaties. We werken hiervoor samen met een aparte deelwerking van OKRA, namelijk **OKRA-ZORGRECHT**. Maar we kijken ook verder dan OKRA, naar bijvoorbeeld Samana als potentiële partner. Onze samenwerking met CM zit, zoals verder beschreven, gegoten in een partnerschapsovereenkomst. Hierin wordt de gezamenlijke intentie beschreven om samen te bouwen aan gezondheid en welzijn, zeker vanuit preventieoogpunt.

Sporten is een belangrijke methodiek om te werken aan het fysieke welzijn. Hiervoor hebben we een sterk partnerschap met **OKRA-SPORT+**. Hoewel we als organisatie in dit beleidsplan uiteraard niet gesubsidieerd worden voor sportwerkingen, willen we toch de acties in dat kader belichten omdat ze onze doelstellingen op sociaal-cultureel vlak flankeren. De personeels- en werkingskost worden uit andere middelen gefinancierd.

- Vanuit het sterke partnerschap met OKRA-SPORT+ gaan we een vernieuwend aanbod van trendy sporttakken ontdekken en promoten bij onze groepen. Want uit samen sporten ontstaan ook veel andere dingen. Het aantal stappen, calorieën of afgelegde kilometers tellen, staat vandaag niet altijd meer op de voorgrond. Sport gaat verder dan prestaties. Het gaat om het vinden van innerlijke rust en welbevinden. Dat vormt de basis van een vitaal leven. Sport is enerzijds een middel om fitter te worden, maar ook een middel om een gezondere, gelukkigere en evenwichtigere samenleving te creëren.
- In de voorbije beleidsperiodes werden heel wat succesvolle projecten ontwikkeld door OKRA-SPORT+ en vervolgens samen met OKRA gelanceerd. Fysiek inactieve senioren werden aangetrokken tot meer beweging, en bepaalde effecten op de gezondheid werden vanuit deze projecten bewezen.
- We creëren samen met onze sportfederatie, OKRA-SPORT+, specifieke beweegprogramma’s met een gunstig effect op het fysiek en mentaal welzijn. Ze kunnen geïmplementeerd worden in de trefpuntwerking, alsook individueel beoefend worden.
- Dankzij de structurele samenwerking met onze sportfederatie worden trefpunten gestimuleerd en ondersteund om op regelmatige basis sportactiviteiten te organiseren. We zijn door deze samenwerking ook in de mogelijkheid om de sportparticipatie te verhogen.

	2026	2027	2028	2029	2030
OD 1.4 *					
Personeelsinzet (vte)	1,3	1,2	1,2	1,2	1,1
Werkingsmiddelen	€18.200	€15.500	€0,00	€6.900	€0,00
Zakelijke ondersteuning	Communicatie en marketing: we voorzien in passend communicatiemateriaal.				

*OKRA zal ook andere financiële en personele middelen aanspreken om het beleidsplan te helpen uitvoeren.

1.4.2 SD2: Senioren hebben een stem in de maatschappij

Het aantal ouderen in de maatschappij stijgt, hun aandeel wordt ook groter. Bovendien groeien de verschillen binnen deze erg diverse groep: **dé oudere bestaat niet**. Er is een groeiende kloof tussen hoog- en laaggeschoolden en er zijn drie generaties te onderscheiden in de huidige groep senioren (stille generatie, babyboomers en gen x). Niet één persoon is dezelfde en toch merken we ook **overeenkomsten, gezamenlijke uitdagingen en bezorgdheden**.

Het armoederisico bij ouderen gaat in dalende lijn maar is nog hoger dan het gemiddelde in Vlaanderen. Dat wil zeggen dat ouderen als geheel een groter risico lopen dan gemiddeld om in armoede te belanden. Daarnaast er is ook een groot verschil in levensverwachting waar te nemen tussen de hoogste en laagste socio-economische klassen.

Er zijn langere loopbanen voor wie kan, en door hervormingen en een personeelstekort in heel wat sectoren ontstaan er meer flexi-jobs. Meer dan 20.000 gepensioneerden zijn in 2024 aan de slag in zo'n flexi-jobstatuut.

Het jongere segment van de senioren (55-65) zit echter in de **sandwichgeneratie**: vast tussen de rol van mantelzorger voor zorgbehoevende ouders en de rol om kleinkinderen op te vangen. Een positie waarin er dus langs meerdere kanten druk is en dat vaak terwijl ze zelf nog aan het werk zijn en ook daar de verwachtingen niet minderen.

Daarnaast zijn er nog heel wat gemeenschappelijke thema's en uitdagingen voor de groep senioren in onze samenleving:

- De basisvoorzieningen in de buurt komen in het gedrang: diensten zoals een postkantoor met bemanning, een bankkantoor in de buurt, een bushalte waar op regelmatige tijdstippen een bus passeert... zijn allemaal niet meer vanzelfsprekend. Er verdwijnen steeds meer diensten en voorzieningen in de buurt.
- De woningen van senioren evolueren te traag mee en zijn bijgevolg onaangepast aan de noden van de stijgende zorg, aan de klimaatverandering en de stijgende energiekosten.
- Er komen meer zorgnoden op de senioren af, zowel eigen zorgnoden als die van de kinderen en ouders. Maar de personeelstekorten in de zorg zullen het in de toekomst nog moeilijker maken om professionele zorg aan huis te ontvangen of in een residentiële zorgvoorziening.
- Digitalisering blijft een uitdaging: zullen alle ouderen uiteindelijk mee kunnen in dit verhaal of blijft er stevast een groep die uit de boot valt. Leeftijd is hierbij niet de correctste indicator, meer nog, er zijn andere factoren die een grotere rol spelen in de voorspelling of iemand digitaal kwetsbaar is of niet. Deze indicatoren zijn inkomen, opleidingsniveau, gezinssamenstelling, gezondheid en nationaliteit.

- De klimaatverandering is een thema van belang voor iedereen in onze samenleving, maar ook senioren worden ermee geconfronteerd en dat op verschillende vlakken. Het brengt voor hen wel vaak andere implicaties en besognes met zich mee dan voor volwassenen en jongeren.

In al deze thema's komt de stem van de senioren vaak niet aan bod. Ze zijn het onderwerp van discussies, gesprekken, artikels en onderzoek door academici, maar zelf komen de senioren zelden aan het woord over de zaken die hen aanbelangen. **Om die reden is onze tweede doelstelling: senioren hebben een stem in de maatschappij.**

Om actief werk te maken van deze doelstelling gaan we aan de slag met de operationele doelstellingen en acties die volgen. Ook voor deze doelstelling geldt dat de acties ieder jaar op een Kompasdag aan bod zullen komen. De acties waarvan we nu al zeker zijn dat ze in de volgende beleidsperiode aan bod komen, zijn opgenomen.

OD 2.1 SENIOREN KOMEN OP VOOR HUN BELANGEN

We mobiliseren en stimuleren senioren om een rol te spelen in de lokale ouderenraden. De leden van de lokale ouderenraden vormen een spil in de belangenverdediging.

- We inventariseren leden in **lokale ouderenraden**.
- We brengen de leden van lokale ouderenraden (LOR) bovenlokaal (cluster, provinciaal) samen voor **vorming en intervisie**. We ondersteunen hen met modelreglementen, voorstellen van subsidieregels, een model voor tussenkomsten rond stembureaus, een checklist toegankelijkheid gebouwen, een checklist De Lijn en een checklist bankautomaten... Er is een regelmatige infobrief (drie keer per jaar) aan vertegenwoordigers van de LOR met onder meer de uitwisseling van goede voorbeelden.

Trefpunten voorzien in een vrijwillige 'vingerknipper'.

- Deze persoon is aanspreekbaar voor de leden die raad en advies willen over allerhande diensten en voordelen. De **vingerknipper** verwijst het lid gericht en geïnformeerd door naar de juiste betrokken dienst(en).
- We voorzien in een reeks **infofiches** die de vingerknipper kan hanteren om gerichte en duidelijke info te geven. Elke maand is er via de nieuwsbrief een nieuwe fiche (elf keer per jaar). Thema's kunnen zijn: verhoogde tegemoetkoming, inkomensgarantie voor ouderen, sociale tarieven, enz.
- We zorgen ook voor **vorming en intervisie** op bovenlokaal niveau voor de vingerknippers.

	2026	2027	2028	2029	2030
OD 2.1 *					
Personeelsinzet (vte)	1,6	2,7	1,9	3,2	3
Werkingsmiddelen	€18.000	€16.320	€18.850	€23.480	26.210
Zakelijke ondersteuning	Data en IT: we analyseren onze databanken en brengen de leden in adviesraden in kaart. Communicatie: • We verzorgen de opmaak en verzending van digitale nieuwsbrieven. • We vullen het vrijwilligersportaal en de website aan met nieuwe infofiches of materiaal. • We voorzien in passend communicatie- campagne, actiemateriaal.				
Bijzondere inzet bovenop reguliere werking**				1,6 vte - verkiezings-jaar	1,6 vte - verkiezings-jaar
				€6.500 - verkiezings-jaar	€6.500 - verkiezings-jaar

*OKRA zal ook andere financiële en personele middelen aanspreken om het beleidsplan te helpen uitvoeren.

** Deze vte's en middelen zijn al deel van het totaal dat je kunt lezen bij personeelsinzet, werkingsmiddelen. Ze zijn echter geoormerkt voor deze specifieke acties en daarom nogmaals uitgelicht.

Trefpunten voorzien ook in een vrijwillige 'lokale belangen-behartiger'.

- Deze persoon heeft binnen het trefpunt bijzondere aandacht voor het thema belangenbehartiging, bijvoorbeeld door info uit de nieuwsbrief te delen met de leden via de trefpuntnieuwsbrief, of door op een trefpuntactiviteit even aandacht te vragen voor iets wat de leden kan aanbelangen (bv. een wijziging in de gemeente rond huisvuilophaling, een nieuwe regeling rond bepaalde voordelen, diensten of pensioenen). De lokale belangenbehartiger is ook de **brugfiguur** tussen het trefpunt en de provinciale cel belangenbehartiging voor het doorgeven van gevoeligheden, problemen en beleidsissues die ze opvangen bij hun leden.
- We **mobiliseren** onze leden en plaatselijke trefpunten tot actie telkens we belangenbehartigend moeten optreden (via fysieke acties, petitie's, het aanschrijven van lokale politici of beleidsverantwoordelijken).

OD 2.2 SENIOREN IN EEN KWETSBARE POSITIE KRIJGEN ONZE BIJZONDERE AANDACHT

Niet elke senior is even kwetsbaar, er zijn categorieën waar we extra aandacht voor moeten hebben. Het uitgangspunt bij het benaderen van alle opgenomen thema's binnen de cel belangenbehartiging vertrekt vanuit de zorg voor de meest kwetsbaren. Het bepaalt ook in belangrijke mate de keuze van de thema's: inkomensgarantie voor ouderen (IGO), betaalbaarheid woonzorgcentra, mobiliteit, enz. Met de werking van OKRA-ZORGRECHT en de mantelzorgwerking hebben we een specifiek aanbod voor ouderen in

woonzorgcentra en assistentiewoningen en hun mantelzorgers.

- We organiseren jaarlijks een '**Zorgweek**'. Naast een aangepast magazine (het Zorgmagazine) dat in die maand verschijnt, proberen we - in en met onze trefpunten - elk jaar een thema in de kijker te zetten. Een laagdrempelig aanbod aan 'doe-activiteiten' ondersteunt de trefpunten hierbij. Iedereen die het magazine leest, wordt mee ondergedompeld in de thematiek van het jaar.

De grootste groep vrijwilligers bij OKRA zijn de '**contactpersonen**'. Zij brengen maandelijks het OKRA-magazine bij de leden aan huis en houden fysiek contact met hen (zie 2.4).

- We schakelen hen mee in voor het verspreiden van belangrijke info en voor het detecteren (**antennefunctie**) van doelgroepen, bijvoorbeeld bij het opsporen van rechthebbenden op de inkomensgarantie voor ouderen (IGO) die de uitkering vandaag mislopen. Hierbij zorgen we ook weer voor het nodige infomateriaal en vorming.
- We zetten in op het **versterken en zichtbaar maken** van de rol van de contactpersoon in het geheel van OKRA en de samenleving.
- We plannen een samenwerking met IC vzw **rond de inkomensgarantie voor ouderen**.

We willen deelname stimuleren aan **familieraden** in woonzorgcentra en assistentiewoningen door:

- **Informatieaanbod** te ontwikkelen en in te spelen op vragen en/of noden.

	2026	2027	2028	2029	2030
OD 2.2 *					
Personeelsinzet (vte)	1,2	1,2	1,2	1,2	1,1
Werkingsmiddelen	€112.950	€120.700	€121.850	€126.520	€131.280
Zakelijke ondersteuning	Communicatie: • We kleden een OKRA-magazine in als zorgmagazine. • We voorzien in passend informerend communicatie- campagne, actiemateriaal.				

*OKRA zal ook andere financiële en personele middelen aanspreken om het beleidsplan te helpen uitvoeren.

	2026	2027	2028	2029	2030
OD 2.3 *					
Personeelsinzet (vte)	1,4	1,4	1,4	1,8	1,9
Werkingsmiddelen	€30.000	€30.590	€31.190	€31.780	€32.380
Zakelijke ondersteuning	Communicatie: • We werken bewustmakingsacties en campagnes uit die de media halen. • We zetten in op een sterk persbeleid. • We voorzien in passend communicatiemateriaal.				

*OKRA zal ook andere financiële en personele middelen aanspreken om het beleidsplan te helpen uitvoeren.

- Een **studiedag** voor beheerders en bewonersraden en voor geïnteresseerde vrijwilligers zoals eerstelijns-zonevertegenwoordigers te organiseren.

Daarnaast hebben we ook nog enkele gedefinieerde opdrachten als mantelzorgvereniging die deze doelstelling flankeren. Bijvoorbeeld het organiseren van vormingen, mantelzorggraden, ...

OD 2.3 SENIOREN ORGANISEREN
DE COLLECTIEVE BEHARTIGING
VAN HUN BELANGEN

Opkomen voor de rechten van álle senioren, samen sterk en krachtig. Dat is iets dat senioren best zelf kunnen. Ze organiseren zichzelf en verdienen daarbij ondersteuning. Zo willen we er mee voor zorgen dat senioren een stem hebben in de maatschappij.

We activeren de alertheid van lokale belangenbehartigers.

- Dat doen we aan de hand van (minstens) een **jaarlijkse ‘Ronde Van Vlaanderen’** langs de provinciale teams waar de lokale belangenbehartigers deel van uitmaken. Hier verzamelen we de thema’s die voor onze leden als belangrijkste prioriteiten naar voren zijn geschoven.

Werkthema’s die permanent aanwezig zijn en altijd weerkeren zijn: pensioenen, betaalbaarheid/beschikbaarheid van zorg, wonen, mobiliteit, (kunnen blijven) deelnemen aan het maatschappelijk leven (digitalisering, ...).

Stigmatiserende beeldvorming van ouderen en ageïsm brengen we in kaart en daarop reageren we publiekelijk. We ontwikkelen hiervoor een **open klachtenlijn**. We werken zelf bewustmakingsacties en campagnes uit die vaak de media halen. Denk maar aan de parodie op de reclame van Delhaize in het programma *De Ideale Wereld* naar aanleiding van onze reactie in de pers rond beeldvorming over ouderen.

Om deze operationele doelstelling te volbrengen is het noodzakelijk dat er steeds ingespeeld wordt op de actualiteit.

- Hiervoor worden de **media en wetgevende initiatieven** dagelijks gescreend. Indien nodig wordt er reactief en proactief gereageerd als de rechten van de ouderen in het gedrang dreigen te komen. Ook activistisch lobbywerk naar alle betrokken actoren kan nodig zijn om de rechten van ouderen te beschermen.
- Niet alleen op wetgevende initiatieven en op de media reageren we, ook gaan we actief op zoek naar **discriminerende praktijken** om ze aan te pakken. Denk hierbij maar aan verzekeringskwesaties, leningen aangaan tijdens het pensioen, een auto huren op hogere leeftijd, enz.
- Met de eigen pensioendienstwerking houden we de vinger aan de pols rond de **pensioenwetgeving** en de problemen die mensen hierrond ervaren. De (soms schrijnende) situaties die hier te horen zijn, kunnen dan tot op politiek niveau worden aangekaart.

We ontwikkelen goede praktijkvoorbeelden rond belangrijke maatschappelijke uitdagingen met betrekking tot ouderen. Daarbovenop zoeken we verbinding met en gaan we samenwerkingen aan met andere organisaties. Zo zitten we in het overleg belangenbehartiging van de Vlaamse Ouderenraad (VLORA). Maar we nemen ook heel wat **vertegenwoordigingsopdrachten** op, in principe bij monde van een vrijwilliger (een senior). Zo zijn we vertegenwoordigd in VLORA, de Federale Adviesraad voor Ouderen (FAVO), AGE en Fédération européenne des retraités et des personnes âgées (FERPA). In al deze organisaties nemen we een belangrijke en actieve rol op.

OD 2.4 SENIOREN ZIJN GOED GEÏNFORMEERD OVER HUN RECHTEN

Om een stem te hebben in de maatschappij is het noodzakelijk dat senioren voldoende geïnformeerd zijn over hun rechten. Hier alvast enkele acties om deze doelstelling te bereiken:

- We zetten in op een duurzame en betrouwbare informatiestroom voor ouderen rond belangenbehartigende thema's.
 - Dat doen we via een maandelijkse **digitale nieuwsbrief** (elf keer per jaar).
 - We voorzien in een reeks **infofiches** in een toegankelijke taal over tal van thema's die ouderen (kunnen) aanbelangen. Elke maand belichten we een infofiche in de nieuwsbrief.
 - Naast de nieuwsbrief zijn er ook **infofolders**, webinars, cursussen *Pensioen-in-zicht*, het OKRA-magazine, themavormingen, lokale nieuwsbrieven, OKRA-tv, OKRA-website, de sociale mediakanalen.
 - We hebben een aanbod van gratis of betaalbare **sprekers** die geboekt kunnen worden rond de relevante thema's.
 - We ontwikkelen jaarlijks een **nieuw vormingsthema** voor trefpunten via 'train-de-trainers'. Hierbij sluiten we samenwerkingen met externe partners niet uit. We slaan steevast bruggen naar andere organisaties met expertises die versterkend kunnen werken.



Pensioendienst

- In samenwerking met CM en ACV voorzien we in een performante **pensioendienstverlening** en gerichte informatie over pensioenthema's.
- De pensioendienst houdt **vinger aan de pols** inzake problemen, tekorten, ... in pensioenmaatregelen.

OKRA ontvangt een volledige recuperatie van de personeels- en overheadkost van ACV en van de personeelskost van CM. We vermelden deze actie wel in dit beleidsplan omdat ze de andere acties in deze doelstelling flankeert.

	2026	2027	2028	2029	2030
OD 2.4 *					
Personeelsinzet (vte)	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Werkingsmiddelen	€31.840	€33.830	€33.670	€38.570	€40.030
Zakelijke ondersteuning	Communicatie: we voorzien in informerend communicatiemateriaal, zoals digitale nieuwsbrieven, OKRA-magazine, OKRA-tv, de website, sociale media, het vrijwilligersportaal en diverse andere dragers.				

*OKRA zal ook andere financiële en personele middelen aanspreken om het beleidsplan te helpen uitvoeren.

1.4.3 SD3 Senioren behouden de regie over verschillende levensdomeinen

In een snel veranderende samenleving is het van essentieel belang dat senioren de regie over hun eigen leven kunnen behouden. Helaas worden ouderen vaak geconfronteerd met **ageism, een vorm van discriminatie op basis van leeftijd**. Dat leidt tot negatieve stereotypingen en uitsluiting, wat hun zelfvertrouwen aantast en hun actieve deelname aan de maatschappij belemmert.

Die maatschappij is voortdurend in verandering en nieuwe ontwikkelingen volgen elkaar snel op. Zo is er de opwarming van het klimaat: we worden geconfronteerd met overstromingen, maar evenzeer met renovatieverplichtingen. Ook de digitalisering doordringt alle aspecten van het leven. Niet enkel de banken maar ook gemeentes, ziekenhuizen, dokters en zelfs de afvalophaling maken hun diensten digitaal beschikbaar. Een 'digital only'-strategie komt alsmaar vaker voor. Ook het misbruik via digitale weg is niet meer weg te denken. In 2022 waren er maar liefst 41.911 gekende gevallen van internetfraude.

Niet alleen deze fenomenen, ook de superdiversiteit (die een feit is en geen opkomend fenomeen), politieke veranderingen, veranderingen in dienstverlening en bereikbaarheid van heel wat bedrijven en diensten, de woke-cultuur, wijzigingen in de pensioenleeftijden en andere werknemersstatuten zoals flexi-jobs, ... maken onze omgeving complex. Daarom is het zo belangrijk dat senioren de regie zelf in handen kunnen houden.

Senioren zijn een enorme bron van ervaring, wijsheid en kennis en zijn onmisbaar voor de maatschappij.

Ageism is niet zomaar een term, het is een sociale constructie die senioren systematisch op een stereotype en negatieve wijze voorstelt. Ageism is niet alleen maar leeftijdsdiscriminatie, het gaat ook over het stereotype denken en de vooroordelen over bepaalde leeftijdsgroepen. Het is een gevaar voor de gezondheid want de stereotypingen gaan we internaliseren en de vooroordelen nemen we voor waar aan. Op die manier gaan we ons op dezelfde manier gedragen zodra we zelf ouder worden. Volgens Baert en Duppen (2020) gaan we hierdoor met tegenzin onze tweede levenshelft tegemoet.

Ageism is niet alleen schadelijk voor de individuen die ermee te maken hebben, maar ook voor de samenleving als geheel. Het resulteert in **een vertekend beeld van senioren**, waarbij hun capaciteiten en bijdragen worden onderschat. Dat negatieve beeld beïnvloedt hoe zij zichzelf zien en hoe zij gezien worden door anderen. Communicatie over senioren gebeurt vaak in termen van kosten, (zorg)noden, een last voor de maatschappij. Maar niets is minder waar, senioren zijn een enorme bron van ervaring, wijsheid en kennis. Het maatschappelijk engagement dat ze opnemen is onmisbaar. Heel wat senioren nemen een rol op als mantelzorger en zorggever voor de (klein)kinderen. Er zijn ook heel wat senioren actief in het vrijwilligerswerk en de groep 65-74-jarigen is sterk vertegenwoordigd in de totale groep vrijwilligers. Heel wat organisaties berusten nu ook op de krachten en tijd van deze vrijwilligers; omwille van financiële redenen en personeelstekorten is er steeds meer nood aan vrijwilligers. De bijdragen van senioren aan de samenleving zijn dus van onschatbare waarde.

Het is dus essentieel dat we de negatieve beeldvorming rondom senioren doorbreken en hen erkennen als actieve en waardevolle leden van onze samenleving. Door ageism te bestrijden en senioren te ondersteunen in hun autonomie, versterken we niet alleen hun positie maar verrijken we ook de samenleving als geheel. Het is om deze reden dat onze derde strategische doelstelling '**Senioren behouden de regie over de verschillende levensdomeinen**' is.

OD 3.1. SENIOREN GAAN VEERKRACHTIG OM MET IMPACTVOLLE GEBEURTENISSEN DIE EIGEN ZIJN AAN HET OUDER WORDEN

Met het ouder worden komen heel wat veranderingen mee. Er zijn ook heel wat gebeurtenissen die echt eigen zijn aan het ouder worden. Denk hierbij maar aan:

- Op pensioen gaan
- Verlies van een partner
- Geconfronteerd worden met zorgnoden, van jezelf of van anderen om je heen
- Omgaan met dementie, bij jezelf, je partner of je naasten
- Eenzaamheid
- De vraag waar je zal wonen en met wie: ga je naar een woonzorgcentrum, naar een serviceflat, investeer je in renovaties... En wanneer zet je deze stap?

	2026	2027	2028	2029	2030
OD 3.1 *					
Personeelsinzet (vte)	1,6	1,4	1,1	0,8	1,2
Werkingsmiddelen	€54.300	€34.560	€26.520	€30.880	€36.750
Zakelijke ondersteuning	Communicatie: • We voorzien passend ondersteunend en informerend communicatiemateriaal. • We geven in het OKRA-magazine aandacht aan de fase van het ouder worden.				

*OKRA zal ook andere financiële en personele middelen aanspreken om het beleidsplan te helpen uitvoeren.

Een growth mindset is belangrijk op al deze momenten om veerkrachtig te kunnen omgaan met gebeurtenissen die een positieve of negatieve impact hebben op je leven. Daarom zetten we hierop in door in **vormingen** niet enkel te focussen op de objectieve gebeurtenissen maar ook op hoe je je erbij voelt en hoe je met die veranderingen wil en kunt omgaan. Het zijn praktische vormingen die inspelen op een grote nood van onze doelgroep.

- **Zinvol ouder worden** is een cursus waarbij je in groep op zoek gaat naar de manier waarop jij zelf in het leven staat en op welke manier je in het leven wil staan. Deze cursus werd in het verleden ontwikkeld en telkens positief geëvalueerd. We merken echter dat we deze cursus vandaag wat moeten herdenken om weer aan te sluiten bij de aankomende generatie senioren. De komende beleidsperiode zal er dus een cursus *Zinvol ouder worden 3.0* ontwikkeld worden die inspeelt op de vragen van de aankomende senioren en hun besognen.

Op pensioen gaan is een grote verandering in je leven. Je tijdsbesteding, netwerk, beschikbare middelen, routines, ... alles wijzigt.

- Samen met CM geven we de **cursus Pensioen-in-zicht** aan mensen die bijna met pensioen gaan. Deze cursus wordt voortdurend geüpdatet en helpt mensen om zich te oriënteren in de nieuwe levensfase.
- Het **OKRA-magazine** geeft elk jaar aandacht aan deze specifieke fase van het ouder worden om zoveel mogelijk mensen te bereiken, te informeren en te vormen in alles wat erbij komt kijken.
- We hebben een **vormingsaanbod** beschikbaar rond pensioenen. Hiervoor is er een samenwerking met de pensioendienst die advies verleent aan mensen met vragen rond het eigen pensioen. OKRA ontvangt een volledige recuperatie van de personeels- en overheadkost van ACV en van de personeelskost van CM. We vermelden de werking hier omdat ze de andere acties flankeert.

Verlies en rouw kunnen je leven bepalen. Niet alleen voor de partner, maar ook als er iemand uit de groep wegvalt kan dat heel wat teweegbrengen.

- We werken verder op het concept **Een hart voor troost** waarbij we op zoek gaan naar nieuwe en alternatieve manieren om troost en rouw ter sprake te brengen. De trefpunten (lokale groepen) zetten in de periode rond 1 november in op herdenking en troost.
- Ook denken we na over **omgaan met verlies** binnen een groep (een trefpunt bijvoorbeeld). We voorzien dan in materialen om een groepsbeleving op te zetten rond verlies en rouw.
- We gaan op zoek naar **kwalitatieve sprekers en culturele voorstellingen** rond dit thema. Zo hadden we in het verleden al een eigen toneelproductie *Afscheid* en worden er momenteel voordrachten van de dichtbundel *In mijn hart woont een meeuw* gebracht. Om de twee jaar voorzien we een boeiend cultureel aanbod rond troost waar lokale en bovenlokale groepen mee aan de slag kunnen.

Wonen op latere leeftijd vraagt vaak een beslissing die een keerpunt kan betekenen. Blijf je in je eigen woning of trek je naar een kleinere woning? Ga je naar een woonzorgcentrum of een serviceflat? Of zijn er nog alternatieven?

- Weten welke pistes er mogelijk zijn en wat de gevolgen van bepaalde keuzes kunnen zijn, is belangrijk om een geïnformeerde, juiste keuze te kunnen maken. We werken een **vorming uit rond wonen en woonvormen voor senioren**. We houden het niet enkel bij een vorming. Zo kun je verder bij doelstelling 3.3 lezen dat we hier rond een experiment willen opzetten, net omdat wonen zo belangrijk is.

OD 3.2 SENIOREN GAAN WELOVERWOGEN OM MET DE MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN

Elke dag leren we als mens in een samenleving in voortdurende verandering over nieuwe dingen en nieuwe ontwikkelingen. Nieuwe fenomenen ontstaan. Hoe ga je daar mee om? Ga je er in mee of niet? Om de eigen regie in handen te hebben, is het belangrijk dat je een weloverwogen, geïnformeerde keuze kunt maken. Deze beleidsperiode gaat er alvast bijzonder aandacht naar:

- De oprukkende druk om alles te digitaliseren
- Sociale media, databaseer, online connecteren met elkaar

- Senioren en werk, nieuwe statuten voor gepensioneerden op de arbeidsmarkt
- Klimaat en alles wat daarbij komt kijken: wat is de klimaatopwarming precies, waarom zijn klimaattoppen zo moeilijk, welke renovatieverplichtingen en premies brengt de opwarming met zich mee, enz.

Deze thema's liggen nu al vast, maar – zoals eerder al gezegd – nieuwe thema's kunnen altijd ontstaan. Tijdens deze beleidsperiode zullen we ook nieuwe en belangrijke tendensen oppikken en er mee aan de slag gaan.

- Er komen **vormingen** rond thema's waarin de focus ligt op objectief weergeven en kaderen. Senioren maken daarna zelf een keuze of en hoe ze omgaan met deze ontwikkelingen. Bijvoorbeeld een vorming rond AI: wat is het? Wat zijn de kansen? Wat zijn de bedreigingen?
- **Samen met Grootouders voor het Klimaat** zetten we in op informeren en sensibiliseren rond het klimaat. Dat doen we via vorming, infosessies en acties in het kader van veranderend klimaat, maar ook via een prikkelend aanbod zoals theatervoorstellingen en monologen, eco-wandelingen, dansen voor het klimaat, creatief aan de slag met recycling. Hierbij zitten in het aanbod zowel dynamische activiteiten zoals wandelingen, een repaircafé, crea met herbruikbaar materiaal, als culturele momenten en leermomenten zoals voorstellingen van Steven Vroman of filmvertoningen met nabesprekingen.
- Voor het thema digitalisering bekijken we lokaal en regionaal **samenwerkingsmogelijkheden** met onder andere intercommunales voor het organiseren van **vormingsmomenten**. Maar ook met Beweging.net zetten we een partnerschap op rond enkele vormingen over maatschappelijke ontwikkelingen die een impact hebben op het leven van senioren.
- Het **OKRA-magazine** is één van de tools die we actief inzetten voor deze doelstelling: door te werken met **themanummers** en artikels over de ontwikkelingen geraken de lezers geïnformeerd. Ze worden geprikkeld om eigen afwegingen te maken.
- We organiseren ook **twee studiedagen** over een maatschappelijke ontwikkeling die op dat moment brandend actueel is.

OD 3.3 SENIOREN ZETTEN EEN REALISTISCH BEELD NEER VAN OUDEREN IN DE SAMENLEVING

Hoe de maatschappij kijkt naar senioren heeft een grote impact op hoeveel eigen regie mogelijk is. Senioren worden al te vaak stereotiep afgebeeld als persoon met grijze haren, veel rimpels, een wandelstok of rollator, een broek met elastiek en ouderwetse pantoffels. Dat beeld strookt niet met de realiteit.

De communicatie van een seniorenvereniging speelt een grote rol in de beeldvorming.

- Het **communicatiebeleid** gaat voor echte mensen in een echte wereld. We gebruiken realistische beelden en treden daar fier mee naar buiten. De nieuwe huisstijl ondersteunt deze beeldkeuze en draagt bij tot een positief imago van de senior. We wenden hiertoe alle media aan die tot onze beschikking staan.
- Het OKRA-magazine is een sterke tool om een realistisch beeld te brengen. **Interviews** met senioren over hoe ze echt in het leven staan; geen inhoudsloze praatjes maar een realistische weergave.
- We zetten een **campagne** op rond ageism en een realistisch beeld in 2028. Bedoeling is om met deze campagne – via heel wat communicatieondersteuning – het brede publiek te bereiken. Geen campagne voor senioren over senioren, maar een campagne voor iedereen, samen met senioren gemaakt. Om deze campagne kracht bij te zetten gaan we op zoek naar interessante partners. Hiervoor zullen we een samenwerking met BREEDBEELD verkennen. De brug slaan tussen een sociaal-culturele en een amateurkunstenorganisatie zou helpen deze doelstelling te bereiken. Om deze campagne mogelijk te maken voorzien we in extra werkingsmiddelen (zie overzicht persooneels- en werkingsmiddelen onderaan deze operationele doelstelling).

	2026	2027	2028	2029	2030
OD 3.2 *					
Personeelsinzet (vte)	1,2	1,9	1	0,9	1,2
Werkingsmiddelen	€10.000	€16.380	€11.280	€11.930	€16.900
Zakelijke ondersteuning	Communicatie: • We voorzien in passend communicatiemateriaal. • We geven in het OKRA-magazine aandacht aan thema's en maatschappelijke ontwikkelingen, bijvoorbeeld door te werken met themanummers of -artikels.				

*OKRA zal ook andere financiële en personele middelen aanspreken om het beleidsplan te helpen uitvoeren.

	2026	2027	2028	2029	2030
OD 3.3 *					
Personeelsinzet (vte)	1,6	1,2	2,2	1,3	1,3
Werkingsmiddelen	€1.100	€1.500	€103.100	€0	€0
Zakelijke ondersteuning	Communicatie en marketing: • We investeren in een campagne rond ageism en beeldvorming. We laten echte beelden maken van echte mensen en ontwikkelen het nodige promomateriaal, artikels, persartikels, media-aandacht... We laten ons bijstaan door een communicatie- en marketingbureau. • We investeren in het persbeleid en onze woordvoerders.				
Bijzondere inzet bovenop reguliere werking**			0,7 vte - campagne realistisch beeld van ouderen		
			€103.100 - campagne realistisch beeld van ouderen		

*OKRA zal ook andere financiële en personele middelen aanspreken om het beleidsplan te helpen uitvoeren.
** Deze vte's en middelen zijn al deel van het totaal dat je kunt lezen bij personeelsinzet, werkingsmiddelen. Ze zijn echter geormerkt voor deze specifieke acties en daarom nogmaals uitgelicht.

Alertheid en reactie zijn bijzonder belangrijk in deze doelstelling.

- We **reageren** actief op iedere dreiging en foutieve stereotypering van ouderen in de maatschappij. We organiseren ons zodanig dat we snel een reactie de wereld kunnen insturen indien nodig. Ook positioneren we ons **als adviesbureau**: als bedrijven vragen hebben over hoe ze moeten kijken naar senioren of over hoe ze senioren in hun communicatie best voorstellen, kunnen ze bij ons terecht.
- Zichtbaarheidspolitiek en aanwezigheidspolitiek: we willen in zoveel mogelijk lokale adviesraden vertegenwoordigd zijn, want door aanwezig en zichtbaar te zijn kunnen we een realistisch beeld van ouderen in de markt zetten. Ook op events zoals klimaatmarsen willen we aanwezig zijn en échte mensen naar voren schuiven.
- We onderzoeken acties naar scholen of woonzorgcentra: via getuigenissen, samenwerkingen, filmvertoningen, ... willen we het gesprek aangaan en een verbinding creëren die een positieve kijk op ouderen en ouder worden faciliteert. Kijken in kansen en niet in problemen, dat zal het motto zijn. Het samenwerken over generaties heen is hierbij cruciaal. De grote meerwaarde van deze actie zit in het samenkomen, het ontmoeten en het leren kennen.

OD 3.4 SENIOREN DAGEN MAATSCHAPPELIJKE SPELREGELS UIT EN FORMULEREN PROACTIEF ALTERNATIEVEN

Leeftijdscriminatie, niet meetellen, geen keuze voorgeschoteld krijgen maar een voldongen feit... Heel wat

senioren lopen hier tegenaan. Echter zijn senioren een vindingrijke groep met heel wat kennis, ervaring, ideeën en tijd. Een senior kan dus perfect de heersende maatschappijbeelden en spelregels uitdagen. Om ageism tegen te gaan en elke senior de regie van zijn eigen leven te laten nemen, zetten we in op het uitdagen van maatschappelijke spelregels en de mogelijke alternatieven.

In deze beleidsperiode gaan we aan de slag met minstens twee grote laboprojecten waarmee we een maatschappelijke spelregel uitdagen en omvormen naar een positief verhaal. De twee thema's die hiervoor gekozen werden, komen vervolgens aan bod.

Het eerste thema waar we rond zullen werken is **'Wonen'**. In de samenleving heersen er verschillende ideeën rond wat wonen voor senioren moet zijn. Maar de senioren zelf ontbreken vaak in deze discussies en vinden niet altijd een antwoord op hun vraag in de oplossingen die vandaag worden aangereikt, zoals een woonzorgcentrum en assistentiewoningen. Hierrond zetten we een project op. Dat **laboproject** vraagt een bijkomende investering, de voorbereiding van het project is voorzien in 2028, met de concrete uitwerking in 2029 en een evaluatie in 2030. Om met dit thema aan de slag te gaan, zullen we een groep stakeholders samenbrengen om de spelregel helder te definiëren. Daarna bedenken we een experiment, zoeken partners en voeren het experiment uit (in 2029). In 2030 evalueren we het project samen met de partners en onderzoeken we of de resultaten bestendigd kunnen worden. Binnen dit

	2026	2027	2028	2029	2030
OD 3.4 *					
Personeelsinzet (vte)	0	0	1,8	2,1	1,4
Werkingsmiddelen	€0	€0	€4.700	€107.400	€10.000
Zakelijke ondersteuning	Communicatie: • We voorzien in passend communicatiemateriaal.				
Bijzondere inzet bovenop reguliere werking**			0,2 vte - voorbereiding labo wonen	0,7 vte - uitbouw labo wonen	
			€4.700 - voorbereiding labo wonen	€107.400 - uitbouw labo wonen	€10.000 - evaluatie + bestendinging labo wonen

*OKRA zal ook andere financiële en personele middelen aanspreken om het beleidsplan te helpen uitvoeren.
** Deze vte's en middelen zijn al deel van het totaal dat je kunt lezen bij personeelsinzet, werkingsmiddelen. Ze zijn echter geormerkt voor deze specifieke acties en daarom nogmaals uitgelicht.

thema zal de keuze voor de spelregel cocreatief gebeuren, maar er werden nu al heel wat uitdagingen geformuleerd die aan de basis zullen liggen voor die keuze. Zo leeft er een idee rond age-friendly-cities, die een antwoord moeten bieden op een mindere mobiliteit en de afbouw van de huidige cohesie-instrumenten zoals buurthuizen. Maar ook cohousen voor ouderen in de plaats van woonzorgcentra of assistentiewoningen is een idee dat leeft.

Het tweede thema waar rond we willen werken is 'Seksualiteit bij senioren'. Er rust een groot taboe op seksualiteit

bij senioren, zoals in de maatschappelijke contextanalyse eerder al aan bod kwam. Het taboe rust niet alleen op seksualiteit bij hetero-ouderen. Ook, en nóg meer, ondervinden we taboes rond seksualiteit bij LGBTQI+-senioren en bij senioren met een zorgnood zoals dementie. Hier willen we actief mee aan de slag gaan en een experiment rond opzetten. De precieze keuze voor de spelregel zal, zoals steeds in OKRA, verder genomen worden met een actieve groep senioren die de schouders mee onder dit project zetten. Hiervoor gaan we op zoek naar projectmiddelen en partnerschappen.

Senioren kunnen perfect de heersende maatschappijbeelden en spelregels uitdagen.



1.4.4 SD4 Senioren voelen zich thuis in een ruime waaier van groepen die inzetten op de kracht van verbinding en inclusie

De O van OKRA staat voor ‘open’. Als open vereniging willen we dat elke senior zich kan thuis voelen in een groep. De groepen van tien jaar geleden zijn anders dan de groepen van nu, en de wensen en noden van de aankomende generatie senioren zijn ook anders. Dé oudere bestaat niet en er is dus ook niet één antwoord op de verandering in het verenigingslandschap. Binnen de doelgroep van OKRA vind je drie generaties senioren, elk met haar eigenheden en elk met haar eigen cultuur.

Hoewel het aantal vrijwilligers in Vlaanderen groeit en de groep jonge vrijwilligers sterker stijgt dan de groep 75-plussers, zien we binnen OKRA een andere trend. De groep vrijwilligers van 75 jaar en ouder is groter dan gemiddeld. De aantrekkingskracht van OKRA op jonge vrijwilligers (55-65 jaar) heeft wel wat voeten in de aarde. Er lijkt in het verenigingslandschap een strijd los te barsten rond deze doelgroep, terwijl net deze sandwichgeneratie minder ruimte heeft voor maatschappelijk engagement. De groep om nieuwe vrijwilligers aan te trekken wordt kleiner, de strijd groter.

Daarnaast groeit de nood om nieuwsoortige vormen van samenkomen te ontdekken, terwijl de bestaande groepen zeker nog niet uitgeteld zijn. Integendeel, ze winnen aan belang voor een deel van onze doelgroep – bijvoorbeeld voor senioren die zich niet gemakkelijk kunnen verplaatsen. Die nood aan nieuwsoortige vormen van samenkomen neemt toe en is bovendien niet altijd gelinkt aan leeftijd; er zit veel variatie in de groepen van senioren met deze nood. Het vraagt ook een andere manier van ondersteunen.

De bestaande groepen die vaak volgens een klassieker stramien georganiseerd zijn, nemen af in aantal maar zijn daarom niet minder belangrijk. Ook voor deze groepen is het belangrijk te investeren in de toekomstbestendigheid. Het is een tweestrijd die ons en andere verenigingen noopt

tot innovatie en het verkennen van een ruime waaier aan groepen en groepsvormen. Enkel op die manier kunnen we senioren verbinden in groepen en kunnen we ervoor zorgen dat ieder zich thuis kan voelen in een groep, hoe divers ook. De samenleving is superdivers, dat is al langer een feit. Niet minder dan 7,5% van de senioren in Vlaanderen en 42,8% van de senioren in Brussel heeft een migratieachtergrond, met ook uitschieters in steden zoals Antwerpen en Genk. Niet alleen migratieachtergrond maakt de groep senioren divers, ook opleidingsniveau, (kans)armoederisico, geaardheid en gender zorgen voor een diverse groep waarin idealiter iedereen zich welkom en verbonden voelt. Het behoeft geen verdere uitleg: we beogen een plek waar iedere senior kan samenkomen, een groep die in de tijdsgeest past en waar ruimte is voor diversiteit, waar iedereen welkom is. Als vierde en laatste strategische doelstelling schuiven we dan ook deze naar voren: **senioren voelen zich thuis in een ruime waaier van groepen die inzetten op de kracht van verbinding en inclusie.**

OD 4.1 VRIJWILLIGERS ZIJN VERSTERKT IN HUN ENGAGEMENT

Zonder vrijwilligers zijn er geen groepen. Zij zijn de kern, het hart van een vereniging. Om tot groepen te komen waarin iedereen zich thuis voelt, moet er dus stevig geïnvesteerd worden in het menselijk kapitaal van de vrijwilligers: ze moeten versterkt zijn in hun engagement.

Teamleiders brengen mensen samen, zorgen voor verbondenheid, zetten de bakens uit van een groep en laten iedereen binnen de lijntjes kleuren.

- Goeie teamleiders zijn onontbeerlijk. Om hen te versterken bouwen we aan een **coachingstraject voor nieuwe teamleiders** waarin we ingaan op veel voorkomende vragen. Want levenslang leren is bijzonder belangrijk.
- **Intervisie:** uitwisselen om te versterken. Op **clusterbijeenvkomsten** wordt via methodieken uitgewisseld om een kruisbestuiving tussen groepen te bewerkstelligen. We voorzien in twee nieuwe methodieken om deze uitwisseling te faciliteren.

	2026	2027	2028	2029	2030
OD 4.1*					
Personeelsinzet (vte)	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
Werkingsmiddelen	€85.018	€85.888	€86.778	€87.678	€88.598
Zakelijke ondersteuning	Communicatie en IT: • We voorzien in een vrijwilligersplatform met informatie, vorming, community-building, enz. De vrijwilligersmap vindt er een plaatsje. • We investeren in een vrijwilligerswervingsactie en zetten ze via onze media-mix in de kijker (magazine, journaal, sociale media...). Databeheer: • We investeren in het optimaliseren en verder uitbouwen van het CRM ‘Pamela’ ter versterking van de administratie van de lokale vrijwilligerswerking.				

*OKRA zal ook andere financiële en personele middelen aanspreken om het beleidsplan te helpen uitvoeren.

Tijdens de **startdagen**, die in het najaar plaatsvinden, worden vrijwilligers warm gemaakt voor het nieuwe werkjaar. De startdagen zijn een methodiek om vrijwilligers samen te brengen, hen ideeën te laten uitwisselen en te prikkelen met nieuwe methodieken en nieuw aanbod. Om als vrijwilliger sterk in je engagement te staan, zijn de startdagen een onmisbare start van het werkjaar.

Vrijwilligers zijn het grote goed van de samenleving. OKRA werkt dan ook aan een **waarderingsbeleid** voor vrijwilligers dat volledig in deze lijn ligt.

Contactpersonen zijn onmisbaar om senioren te laten thuiskomen in een groep. Zij vormen de brug tussen mensen. Dankzij contactpersonen komen mensen uit een isolement en laten ze zich opnemen in een groep. Er bestaat geen betere remedie tegen eenzaamheid dan deel te mogen uitmaken van een groep. Contactpersonen verdienen daarom bijzondere aandacht, zij worden extra ondersteund en gevormd zodat ze hun engagement met goesting en vaardigheden kunnen blijven opnemen.

Voor nieuwe vrijwilligers wordt een **introductiemoment** uitgewerkt. De **vrijwilligersmap** werd al grotendeels geactualiseerd op de website, de komende beleidsperiode wordt dit vrijwilligersluik verder uitgebouwd. Zoals in doelstelling één ook al aan bod kwam, zal er ook een vrijwilligersplatform ontwikkeld worden. Deze community zal ook worden ingezet om nieuwe vrijwilligers wegwijs te maken en te versterken met vorming en informatie, en een cultureel aanbod om op in te tekenen.

Om vrijwilligers in hun engagement te **versterken**:

- zorgen we voor een **vast aanspreekpunt** voor iedere vrijwilliger. Zo weet iedere vrijwilliger altijd bij wie hij terecht kan met vragen en bezorgdheden.
- zorgen we voor een **permanent vormingsaanbod** waaraan deelgenomen kan worden.

OKRA werkt aan zijn vrijwilligersbeleid.

- Een vernieuwd vrijwilligersbeleid dat rekening houdt met de nieuwe realiteit is nodig om vrijwilligers te versterken.

Voor het **nieuwe vrijwilligersbeleid** zal er een traject opgestart worden in de tweede helft van 2025 dat in de loop van 2026 zal eindigen in een samenhangend vrijwilligersbeleid dat rekening houdt met de nieuwe visie op trefpuntbegeleiding en aangepast is aan de nieuwe structuur van de organisatie.

- Vrijwilliger zijn is een verrijking van je leven. Daarom zetten we een **grote wervingsactie** op om vrijwilliger te worden en zetten we het ‘vrijwilliger-zijn’ extra in de kijker. Hiervoor zetten we het magazine in, het OKRA-journaal en onze sociale media. Want iedere senior verdient het om vrijwilliger te zijn.

Iedere vijf jaar is er in OKRA een **‘bestuursvernieuwing’**. De aanpak nu is al heel wat opener dan bij vroegere bestuursverkiezingen. We grijpen het moment aan om trefpunten te stimuleren om te kijken naar hun samenstelling en de sterktes en zwaktes hierin. Op basis daarvan kunnen we dan werken aan een versterking van de ploeg. In 2026 zullen de nationale vernieuwingen plaatsvinden, in 2030 de lokale en bovenlokale vernieuwingen. Hiervoor zullen we een nieuwe methodiek ontwikkelen die rekening houdt met de tijdsgeest en inzet op inzicht in de groepsdynamiek van de eigen groep.

OD 4.2 SENIOREN VINDEN DIVERSE MANIEREN OM ZICH TE VERENIGEN EN ELKAAR TE ONTMOETEN

Naast de trefpunten, die een meer klassieke groepsvorm aannemen, ontdekken en stimuleren we ook andere vormen van verenigen en ontmoeten. Hiertoe worden de onderzoeken en vormingen van de voorbije jaren meegenomen: het nieuwe profiel van een vrijwilliger, de wensen en noden van senioren die we via bevraging konden destilleren, de effecten van de digitalisering, de opmars van thematische verenigingen zoals Grootouders voor het Klimaat, ... Daarom zetten we zeker in op de volgende acties, tijdens de beleidsperiode komen daar nog acties bij.

- De **thematrefpunten**, waarbij senioren verenigd worden in een groep rond één thema, blijven een groeiende werking. Een thematrefpunt hangt niet vast aan een klassiek trefpunt, maar kan er wel uit ontstaan. Deze nieuwe manieren van samenkomen worden sterk ingezet om

	2026	2027	2028	2029	2030
OD 4.2 *					
Personeelsinzet (vte)	1,7	1,7	1,7	1,2	1,2
Werkingsmiddelen	€12.410	€11.380	€10.740	€10.920	€22.230
Zakelijke ondersteuning	Communicatie en IT: • We voorzien in een vrijwilligersplatform, • We voorzien in een extra investering ter optimalisatie van de website en in nodige software voor nieuwe groepen (bv. gamingtrefpunt, online groepen).				

*OKRA zal ook andere financiële en personele middelen aanspreken om het beleidsplan te helpen uitvoeren.

	2026	2027	2028	2029	2030
OD 4.3 *					
Personeelsinzet (vte)	1,4	1,2	1,4	1,2	1,1
Werkingsmiddelen	€20.000	€4.000	€11.500	€0	€23.100
Zakelijke ondersteuning	Communicatie: • We voorzien in passend vormings- en communicatiemateriaal. • We zorgen voor de artikels over growth mindset in OKRA-magazine en andere communicatiedragers.				

*OKRA zal ook andere financiële en personele middelen aanspreken om het beleidsplan te helpen uitvoeren.

jongere en aankomende senioren aan te trekken. Er wordt **geëxperimenteerd met nieuwe** thematrefpunten en de geslaagde experimenten worden in Vlaanderen toegepast. Er zijn al enkele sportieve thematrefpunten die goed werken, maar ook een toneeltrefpunt, een fototrefpunt, een thematrefpunt rond film, enz. Voor deze werking zoeken we lokale senioren met een idee of die een nood detecteerden en samen met een OKRA-medewerker wordt er dan een thematrefpunt opgestart. Na één en na twee jaar evalueren we de werking en onderzoeken we of we het concept ook in andere steden en gemeenten kunnen promoten.

- We gaan aan de slag met **digital communities** via het vrijwilligersplatform (zie doelstelling 1.1). Het vrijwilligersplatform zal een forum zijn waar mensen elkaar digitaal kunnen ontmoeten. De focus ligt hierbij wel op vrijwilligers.
- Een **OKRA-gamingtrefpunt** is een experimentele groep waarvan we in 2026 gaan onderzoeken of ze kan opgericht worden en functioneel kan zijn.
- **Online groepen** die aansluiten bij een ander soort engagement en een andere tijdsinvestering worden onderzocht en mee geëxperimenteerd.
- De **motortrefpunten en academiewerkingen** worden blijvend ondersteund als succesvolle nieuwe manieren van verenigen en ontmoeten. De ondersteuning van de academies kon je ook al terugvinden in doelstelling 1.1
- **OKRA-dating** is een dienst die aangeboden wordt vanuit OKRA, in samenwerking met een partner die de ondersteuning biedt. We onderzoeken of we aan deze werking een groepsaspect kunnen koppelen om mensen elkaar te laten ontmoeten en hen te verenigen.

OD 4.3 BESTAANDE GROEPEN EVOLUEREN MEE
IN EEN SAMENLEVING DIE DIVERS IS
EN VOORTDUREND IN VERANDERING

OKRA laat de trefpunten en bovenlokale groepen niet los. Deze groepen zijn georganiseerd op een meer traditionele manier, maar blijven belangrijk in het verenigen van mensen. Daarom zetten we in op het toekomstbestendig maken van deze groepen. Zo zie je een tweesparenbeleid: enerzijds gaan we meer experimenteren met nieuwe vormen van verenigen, anderzijds zetten we sterk in op

het ondersteunen en toekomstbestendig maken van de bestaande groepen.

- We experimenteren verder met **vindplaatsgericht werken** vanuit de vraag ‘Kunnen we op een locatie waar veel senioren komen een groep oprichten of ondersteunen?’.
- Alleenstaanden zijn kwetsbaar. Vaak zetten mensen die alleen komen te staan of alleen komen te wonen – omdat de partner naar het woonzorgcentrum gaat – een stapje terug. Ze trekken zich terug uit het verenigingsleven op het moment dat ze dat het hardst nodig hebben. Daarom komt er een **specifiek aanbod voor alleenstaanden** binnen trefpunten en ondersteunen we de groepen bij het oprichten van een dergelijke werking.
- De **academiewerking** die focust op cultuurbeleving en cultuurcreatie op een bovenlokaal niveau, programmeert ook ’s avonds activiteiten met diverse maatschappelijk relevante thema’s. Hierbij wordt ingezet op het aantrekken van nieuwe senioren om deel te nemen.
- Met deze groepen zetten we meer in op **open initiatieven en samenwerkingen**. Er lopen al verkennende samenwerkingen op lokaal niveau met IC vzw, met lokale dienstencentra (LDC’s), met Samana, enz. Samenwerken met andere verenigingen zal zeker een cruciale rol spelen de komende jaren.
- Er wordt gewerkt aan een **growth mindset** voor vrijwilligers. Hiervoor ontwikkelen we een **methodiek** die door de streekpuntcoördinatoren en clusterbegeleiders gebruikt kan worden. We benutten het magazine en voorzien in 2026 en 2030 een artikel om de growth mindset te promoten bij alle senioren, ter ondersteuning van de methodiek.
- Hoe breng je groepen samen? Hoe fusioneer je groepen? Hoe zet je een samenwerking op tussen meerdere groepen die binnen een stad opereren? Hiervoor gaan we op zoek naar een manier om de beroepskrachten en clusterbegeleiders te vormen en **goede praktijken te delen**. Aangezien er meer en meer fusies van gemeentes zijn, is het belangrijk om hierin een methodiek op te bouwen. Drempels en kansen, tips en tricks, ze komen allemaal aan bod om onze groepen te versterken. We zorgen voor sprekers/vorming en een afgewerkt product waarmee de begeleiders aan de slag kunnen.

	2026	2027	2028	2029	2030
OD 4.4 *					
Personeelsinzet (vte)	1	1	1	1	1
Werkingsmiddelen	€7.560	€18.540	€11.030	€11.270	€13.280
Zakelijke ondersteuning	Communicatie: we voorzien in passend informatie-, vormings- en communicatiemateriaal. Personeel: we vormen medewerkers rond het concept 'tweede mantel'.				
Bijzondere inzet bovenop reguliere werking**	€7.560	€18.540	€11.030	€11.270	€13.280
	Traject tweede mantel: opstart tweede helft 2026, grootste deel van het traject in 2027, verdere uitbouw en bestendiging in de jaren erna.				

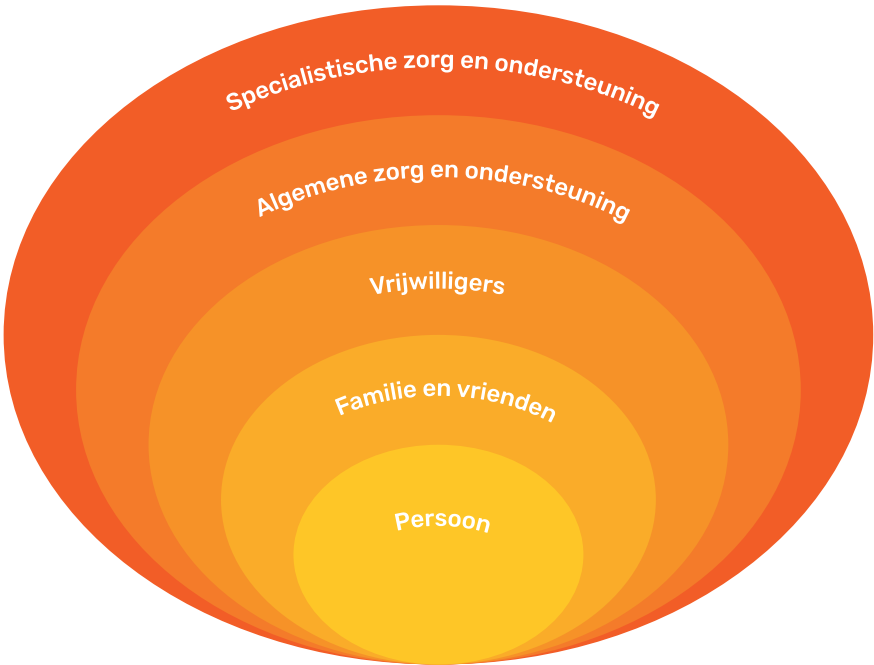
*OKRA zal ook andere financiële en personele middelen aanspreken om het beleidsplan te helpen uitvoeren.
** Deze vte's en middelen zijn al deel van het totaal dat je kunt lezen bij personeelsinzet, werkingsmiddelen. Ze zijn echter geoormerkt voor deze specifieke acties en daarom nogmaals uitgelicht.

OD 4.4 OKRA OMRINGT SENIOREN MET
EEN NETWERK WAAR ZE ZICH THUIS
VOELEN EN THUISKOMEN

OKRA is een **tweede mantel**, bij ons ben je welkom en blijf je welkom. Samen omringen we iedere senior met een netwerk. Het tweede mantel-concept is gebaseerd op het cirkelmodel van de World Health Organization (WHO). In de eerste cirkel zit 'de persoon', waarbij zelfzorg aan de orde is. De tweede cirkel is die van 'familie en vrienden' om op te leunen. De derde cirkel is die van 'de vrijwilligers', waarbij je informele zorg door vrijwilligers en de buurt kunt ontvangen. Hierbij mag je ook de lokale overheid, het middenveld en de lokale zorgnetwerken tellen. Deze eerste drie cirkels zijn het **primair sociaal netwerk**. Het **secundair sociaal netwerk** is de professionele zorg: de vierde cirkel is de algemene zorg en ondersteuning, de vijfde is de specialistische zorg en ondersteuning.

De tweede mantel is organisch gegroeid. In een netwerk waar mensen elkaar kennen, ervaringen delen en elkaar ontmoeten is er meer dan enkel individuen, maar stijgen we boven onszelf uit in een groep. OKRA gaf dat inzicht de werknaam 'tweede mantel' en heeft het concept de voorbije jaren sterk 'in de markt' gezet.

Die tweede mantel wordt al 70 jaar ervaren door senioren en is nu erkend. Het belang hiervan mag niet worden onderschat, denk aan de talrijke initiatieven rond 'Warme buurt' overal in Vlaanderen. **Vrijwilligers en medewerkers zetten zich samen in om senioren de kans te bieden deel uit te maken van een sociaal weefsel dat als een 'tweede mantel' om de schouders hangt: een buffer tegen armoede en eenzaamheid.** Welzijn en welbevinden hangen nauw samen met de mate waarin je je verbonden weet met anderen.



	2026	2027	2028	2029	2030
OD 4.5 *					
Personeelsinzet (vte)	0,4	0,4	0,4	0,4	0,8
Werkingsmiddelen	€5.500	€5.540	€5.580	€6.120	€39.260
Zakelijke ondersteuning	Communicatie en marketing: • We investeren in een campagne en ondersteunend communicatiemateriaal (bv. OKRA-magazine) in samenwerking met enkele ouderenverenigingen internationaal.				
Inzet bovenop reguliere werking**					€31.600 - campagne internationale werking met bewustwording in België

*OKRA zal ook andere financiële en personele middelen aanspreken om het beleidsplan te helpen uitvoeren.
**Opstart tweede helft 2026, grootste deel van het traject in 2027, verdere uitbouw en bestending in de jaren erna.

- De tweede mantel is een informeel concept. Er gebeurt heel veel in onze groepen om senioren warm te omringen, maar een formeel ondersteuningsplan is er nog niet. Daarom zullen we een traject lopen met het concept tweede mantel en het formaliseren, alsook de ondersteuning ervan. Ook de naam, tweede mantel, wordt in het traject bekeken. Voor sommige vrijwilligers klinkt de naam te veel als mantelzorg, terwijl anderen het beeld van de mantel wel kunnen smaken. We maken gebruik van het kapitaal aan vrijwilligers maar zullen we ook externe blikken toelaten om het concept dat ons zo nauw aan het hart ligt te verstevigen en te verduidelijken.
- **Vorming en aandacht voor contactpersonen** die een spil zijn in de tweede mantel. Er wordt ingezet op de waardering van deze profielen en de versterking van deze vrijwilligers via vorming.
- We bouwen aan een **welkomstcultuur** in OKRA: je bent welkom, ook als je (nog) geen lid bent. De focus ligt hierbij op alle senioren, niet enkel op leden. Deze mindshift zullen we via verschillende methodieken proberen te bewerkstelligen.

OD 4.5 SENIOREN VERBINDEN ZICH
OVER GRENZEN HEEN

Ouder worden doe je niet alleen. We bouwen mee aan een wereld die meer solidair is. Daar geloven we in, daar gaan we voor. In de samenwerking met WSM (We Social Movements) blijven we inzetten op het versterken van ouderen wereldwijd. Hiervoor dragen we het model van ouderenverenigingen verder uit en leren we van elkaar.

- Ieder jaar organiseren we een **forumdag** waar we een globaal thema met ouderenverenigingen en ouderen uit verschillende landen behandelen. Dat thema wordt in de werking van OKRA nog verder uitgediept na de forumdag. In 2027 en 2028 willen we de forumdag nog verbreden en uitpakken met enkele grote(re) sprekers ter inspiratie.
- **OKRA-magazine** zet mee in op de bewustmaking van de globalisering en de ouderenrechten wereldwijd.

- In 2030 komt er een campagne in samenwerking met enkele **ouderenverenigingen internationaal**. De voorbije beleidsperiode was er de campagne Banglabike waarbij een delegatie senioren in Bangladesh ging fietsen, lokale groepen van Gonoshasthaya Kendra (GK) ging ontmoeten en in België sterk inzette op de bewustwording en connectie. Een dergelijke campagne voorzien we in 2030; in overleg en samenwerking met WSM bepalen we de inhoud en het land van de campagne.
- De samenwerking met GK (Gonoshasthaya Kendra) zetten we voort. Het delen van expertise en ervaringen werd in het verleden als bijzonder waardevol ervaren, hier blijven we sterk op inzetten.
- In het aanbod (zie doelstelling 1.1) zit ieder jaar een **mondiaal thema** dat gelinkt wordt aan de thema's van de forumdagen.
- We blijven ons inzetten voor een **VN-verdrag** voor de ouderenrechten; hier zijn de voorbije jaren al stappen ingezet.
- Niet alleen de nationale samenwerking met WSM en de ouderenverenigingen zijn een belangrijke actie, ook lokaal hebben we heel wat **internationale** connecties. Zo hebben we lokaal samenwerkingen met Bangladesh, maar ook Roemenië. In 2025-2026 volgt een grote samenwerking met Burundi. Niet alleen internationaal maar ook lokaal moeten we over de grenzen heen verbinden:
- De **clusterwerking** binnen OKRA blijft een sterk forum voor uitwisseling en het opstarten van trefpuntoverstijgende initiatieven.
- De **streekpunten en provinciale werking** winnen aan belang voor grotere activiteiten en events voor alle senioren uit de buurt/provincie. Op deze manier worden de handen in elkaar geslagen en een prikkelend aanbod opgezet waarbij mensen elkaar kunnen ontmoeten en samen nieuwe initiatieven kunnen opstarten.

1.4.5 Bijzondere inzet bovenop reguliere werking

Voor enkele acties werden meer middelen of meer personele inzet geormerkt dan gemiddeld. Om die helder naar voren te brengen werd dat in onderstaande schema's gevisualiseerd. Opgelet: enkel de **extra** vte's en de **extra** middelen zijn in dit schema opgenomen. De totale inzet (financieel en personeel) kun je per OD terugvinden onder iedere betrokken paragraaf.

OKRA zal ook andere financiële en personele middelen aanspreken om het beleidsplan te helpen uitvoeren. De bedragen en voltijdse equivalenten hier vermeld zijn de verdeling van de middelen verkregen via het decreet.

vte's	2026	2027	2028	2029	2030	
OD 1.1 - 70 jaar OKRA	1					
OD 1.1 - campagne blinde vlekken	1,4	0,6			0	
OD 1.3 - ontwikkeling vrijwilligersplatform	0,2	0,8				In 2026 meer inzet voor ontwikkeling, in 2027 meer inzet voor uitbouw en ondersteuning in trefpunten
OD 2.1 - verkiezingen				1,6	1,6	Verkiezingsjaren 2029 en 2030
OD 3.3 - campagne beeldvorming en strijd ageism			0,7			Campagne realistisch beeld van ouderen
OD 3.4 - laborol rond wonen			0,2	0,7		Vooronderzoek en voorbereiding in 2028, uitbouw experiment in 2029
OD 4.4 - tweede mantel						Geen extra vte's voorzien
OD 4.5 - campagne internationale werking						Geen extra vte's voorzien

Werkingsmiddelen	2026	2027	2028	2029	2030	
OD 1.1 - 70 jaar OKRA	0					
OD 1.1 - campagne blinde vlekken	11.000	26.000			14.500	Opstart in 2026, uitbouw in 2027 en een boost in 2030
OD 1.3 - ontwikkeling vrijwilligersplatform	65.000	80.400	60.000	60.000	60.000	Afschrijving van ontwikkelkost (€200.000) + ontwikkeling en onderhoud in de jaren na de ontwikkeling. Met extra kost voor ondersteuningsmateriaal voor trefpunten in 2027.
OD 2.1 - verkiezingen				6.500	6.500	Promomateriaal ter ondersteuning van het mobiliseren en sensibiliseren voor de verkiezingen.
OD 3.3 - campagne beeldvorming en strijd ageism			103.100			Campagne in 2028 rond realistisch beeld van ouderen - voorbereiding, materiaal aanmaken, magazine-nummers publiceren...
OD 3.4 - laborol rond wonen			4.700	107.400	10.000	Vooronderzoek in 2028, uitbouw in 2029 en evaluatie + bestendinging in 2030
OD 4.4 - tweede mantel	7.560	18.540	11.030	11.270	13.280	Opstart tweede helft 2026, grootste deel van het traject in 2027, verdere uitbouw en bestendinging in de jaren erna
OD 4.5 - campagne internationale werking					31.600	Campagne internationale werking met bewustwording in België.

1.4.6 Transversale doelstellingen

Doorheen bovenstaande strategische en operationele doelstellingen lopen onze transversale doelstellingen. We bundelen ze onder de noemer '3D'. De verwijzing '3D' slaat enerzijds op de extra dimensie die onze acties dwars doorspekt, anderzijds op de eerste letters van onze transversale doelstellingen:

TD1: Duurzaamheid
TD2: Diversiteit en Inclusie
TD3: Digitalisering



1.4.6.1 Duurzaamheid

In onze waarden staat 'Duurzaamheid' als expliciete waarde opgenomen. We dragen zorg voor de planeet. We dragen duurzaamheid hoog in het vaandel als organisatie die met maatschappelijke middelen werkt, met een maatschappelijk doel. Maar ook onze doelgroep is sterk begaan met dit thema (zie 1.3.18).

Hoewel we ons engageren voor duurzaamheid, maken we vandaag nog te weinig de automatische reflex in onze acties en keuzes. In onze communicatiedienst zijn al heel wat beslissingen genomen waarbij aandacht is voor het ecologisch perspectief. Het magazine wordt doelbewust gedrukt op papier met FSC-label en bij brochures is er een 'print on demand' bestelsysteem om ongebruikte voorraden zoveel mogelijk te beperken. Printen wordt tot een minimum herleid. Maar we kunnen nog verder gaan. Daarom willen we bij onze projecten een duurzaamheidstoets inbouwen. Het '**17 Sustainable Development Goals (SDGs)-model**' van de VN met de globale indicatoren heeft onze voorkeur als kader om onze werking aan af te toetsen. De SDG's

richten zich op drie dimensies van duurzame ontwikkeling: het economische, het sociale en het ecologische aspect. Dat omvat een brede blik die verder gaat dan klimaat- en milieudoelstellingen, met name met het oog op maatschappelijk verantwoord ondernemen, zorg voor kwetsbare groepen, inclusie, ... De – voor onze werking – relevante doelen van de SDG's lichten we in de komende beleidsperiode uit als toetsingselement voor ons dagelijks handelen. Naast de implementatie van duurzaamheidskeuzes bij het in de praktijk brengen van onze strategische en operationele doelstellingen, zijn er ook expliciete initiatieven in het kader van duurzaamheid, zoals de nauwe samenwerking met Grootouders voor het Klimaat. Dit zit vervat in volgende doelstellingen:

- OD 3.2 Senioren gaan weloverwogen om met de maatschappelijke ontwikkelingen.
- OD 3.4 Senioren dagen maatschappelijke spelregels uit en formuleren proactief alternatieven.

1.4.6.2 Diversiteit en inclusie

OKRA is open voor iedereen en kijkt over het muurtje, ofwel: de werking rond inclusie en diversiteit

Voor de initiatieven die OKRA tot dusver ontwikkelde rond inclusie en diversiteit gaf de visitatiecommissie een aanbeveling. Dat kwam binnen, vooral omdat er weinig geweten is over wat senioren met een migratieachtergrond verwachten; wat kunnen wij hen bieden? Zelfs de organisaties of koepels van seniorenorganisaties hebben geen antwoord op deze vraag; dat bleek uit een initiatief van de Vlaamse Ouderenraad. Er is bijna geen wetenschappelijk onderzoek en ook geen specifieke seniorenwerking. Veel verder dan 'eens samen koken' komen we niet. Op korte termijn zou OKRA voor deze aanbeveling misschien als remediëring een aanbod kunnen lanceren rond diversiteit. Maar deze keuze wil OKRA niet maken, diversiteit moet deel uitmaken van ons aanbod, maar ook van onze organisatie, ons beleid en onze trefpuntbegeleiding. Daarom is 'Inclusie en diversiteit' opgenomen als **transversale doelstelling** in het nieuwe beleidsplan 2026-2030, waar elke strategische doelstelling ruimte zal maken voor actie in dit kader.

De belangrijkste doelstellingen in dit beleidsplan om rond inclusie en diversiteit te werken zijn:

- OD1.2. Senioren ervaren geen drempels om te participeren aan het divers aanbod.
- OD2.2. Senioren in een kwetsbare positie krijgen onze bijzondere aandacht.
- OD3.2. Senioren gaan weloverwogen om met de maatschappelijke ontwikkelingen.
- OD4.3. Bestaande groepen evolueren mee in een samenleving die divers is en voortdurend in verandering.
- OD4.5. Senioren verbinden zich over grenzen heen.

OKRA maakte in september 2024 een organisatiescan van het huidige beleid rond diversiteit en inclusie. Doel van de scan: in kaart brengen welk beleid we nu al voeren en hiaten in kaart brengen. Op basis van deze scan worden doelstellingen, acties en indicatoren in alle beleidsdomeinen geformuleerd (zie ook deel 2 – Zakelijk plan – Personeelsbeleid en Communicatie- en marketingbeleid).

Het is nog wachten op de resultaten van de personeelsbevraging over OKRA als inclusieve werkgever door Mooi Werk Makers in het najaar van 2024. Op basis van deze bevraging worden acties geformuleerd om het personeelsbeleid op vlak van inclusie en diversiteit te verbeteren (zie Zakelijk plan – Personeelsbeleid). OKRA als organisatie is ook lid van de werkgroep 'HR en diversiteit' gecoördineerd door CM, in functie van diversiteit op de werkvloer.

Belangrijk voor OKRA is het gebrek aan ervaring met diversiteit in de werking en dus **de nood aan samenwerking**

met ervaringsdeskundige partners. Voor de uitwerking van het actieplan 2024-2025 werd contact gezocht met Çavaria, het IC (Internationaal Comité), Welzijnszorg, Orbit en andere organisaties. Resultaat is de samenwerking met Welzijnszorg rond de theatervoorstelling *Kansendans*, de vertoning van de documentairefilm *Rebels* in de Italiaanse gemeenschap in samenwerking met het Internationaal Comité Limburg. Voor 2025 kregen de OKRA-teams van elke provincie de opdracht om minstens één activiteit te ontwikkelen, te plannen en uit te voeren in het kader van het ruime thema 'diversiteit'.

1.4.6.3 Digitalisering

Digitalisering is voor een organisatie als de onze zowel een troef als een opgave. Uit de maatschappelijke contextanalyse (zie 1.3) blijkt dat steeds meer senioren hun weg vinden in de digitale wereld. Toch gaat de ontwikkeling soms sneller dan ze kunnen volgen. Digitaliseren is een doelstelling die we bij OKRA consequent aandacht geven. Het gaat over de inbedding in onze ondersteunende diensten waarbij we efficiëntiewinsten kunnen boeken door te automatiseren. Deze doelstelling zit overigens ook vervlochten in de acties die we uitwerken. Digitalisering is een middel om onze strategische en operationele doelstellingen te bereiken of de impact ervan te vergroten. Met de communicatie kunnen we een bredere doelgroep bereiken voor activiteiten, vormingen kunnen we digitaal ondersteunen of geven, trefpuntadministratie is gemakkelijker, informatieoverdracht laagdrempeliger, betalingen gaan vlotter, enz. (zie deel 2 – Zakelijk plan).

Maar naast een troef is digitaliseren ook een opgave: het vraagt immers twee snelheden in onze organisatie. We springen als organisatie enerzijds mee op de digitaliseringssneltrain, anderzijds zal onze organisatie er net de aandacht op vestigen dat senioren ondersteuning nodig hebben om mee te zijn met de snelle ontwikkeling. Doorheen de projecten die we uitwerken toetsen we dus telkens af: **hoe kan digitalisering onze impact vergroten, wat is haalbaar voor onze doelgroep van senioren (zowel leden als vrijwilligers) en waarin kunnen we hen ondersteunen?** Doelstellingen waarbij we hierop dieper inzoomen – bijvoorbeeld in belangenbehartiging en via vormingen – zijn:

- OD 3.2 Senioren gaan weloverwogen om met de maatschappelijke ontwikkelingen.
- OD 2.4 Senioren zijn goed geïnformeerd over hun rechten.

1.5 Sociaal-culturele functies

OKRA heeft altijd gekozen om de vier functies op te nemen in zijn werking. Ook deze beleidsperiode kiezen we voluit om de vier functies een plaats te geven in onze werking, evenwel zijn ze niet alle vier even hard vertegenwoordigd. Er zijn doelstellingen en werkwijzen waarbij de ene meer naar voren komt dan de andere. We hebben een schema gemaakt om in één oogopslag weer te geven hoe de functies, rollen en doelstellingen verweven zijn met elkaar. De **gemeenschapsvormende functie** en de **maatschappelijke bewegingsfunctie** zijn het best vertegenwoordigd in OKRA. Gevolgd door de **leerfunctie** en daarna de **cultuurfunctie** (schema zie Bijlagen).

De vier functies zijn complementair en staan in relatie tot elkaar. Ze zijn verbonden met de doelstellingen en acties. De interactie tussen de functies, missie, visie en doelstellingen van OKRA is waar wij in geloven. De ene functie is soms nodig om tot goed een resultaat te komen voor een andere functie. Denk maar aan de cultuurfunctie: om aan cultuurcreatie te doen, heb je baat bij een goede groep die daaraan kan bouwen. De gemeenschapsvormende functie werkt hier dus ondersteunend aan de cultuurfunctie. Je kunt ze niet los zien van elkaar. Het is vanuit die wetenschap dat we **voluit kiezen voor een functiemix van de vier functies**.

GEMEENSCHAPSVORMENDE FUNCTIE

De **gemeenschapsvormende functie zit in ons DNA**. OKRA werkt al sinds het begin met groepen en maakt gemeenschappen op alle niveaus. We kiezen ervoor om sterk in te zetten op de verbinding van mensen (**bonding**) en van groepen onderling (**bridging**). Het creëren van groepen doen we vanuit een sterk geloof in de kracht van een groep, waarbij het geheel meer is dan de optelsom van de delen en vanuit de wetenschap dat een warme plek waar je kunt thuiskomen cruciaal is voor het welzijn en de gezondheid van senioren. De behoefte aan verbondenheid wordt ook groter, zeker in tijden waarin polarisering toeneemt.

Groepen met elkaar in verbinding brengen, bruggen bouwen, samenwerkingen opstarten: ook dat is een belangrijk onderdeel van de gemeenschapsvormende functie. Samen

bouwen we aan een samenleving waarin elke senior zich goed voelt en volwaardig kan participeren. En dat kun je niet alleen. Deze maatschappij is een boeiend schouwspel van groepen en gemeenschappen en individuen die voortdurend in interactie gaan. Door ze met elkaar in contact te brengen ondermijnen we vooroordelen, leren we van elkaar en gaan we eenzaamheid tegen.

OKRA is sterk in bonding, het eenmaken van een groep en mensen in de groep binnenhalen. Bridging is een aandachtspunt, er zijn heel wat pogingen om samen te werken met andere groepen en er wordt veel toenadering gezocht, maar we werken nog veel in onze 'eigen' groep. Hier zal de komende beleidsperiode ook meer aandacht naar gaan.

Hoe werken we aan deze functie?

- OKRA zet in op het oprichten van nieuwe groepen, het versterken van bestaande groepen en het experimenteren met nieuwe vormen van groepen.
- Bijzondere aandacht gaat naar het betrekken van kwetsbare individuen of groepen door onder andere in te zetten op activiteiten voor alleenstaanden/alleenwonenden, mensen met een migratieachtergrond, met een andere geaardheid of gender, in (kans)armoede. Dat doen we door de eigen organisatie hierop aan te passen via bv. verhoogde tegemoetkoming, maar ook door samenwerkingen met andere organisaties zoals Cinemaximiliaan of Welzijnsschakels.
- Het investeren in de tweede mantel en de contactpersonen draagt ook rechtstreeks bij aan deze functie.



MAATSCHAPPELIJKE BEWEGINGSFUNCTIE

Als grootste seniorenvereniging in Vlaanderen neemt OKRA de maatschappelijke bewegingsfunctie trots op. In onze missie kun je meteen voelen waar het om gaat: de stem van de senior laten horen en actie ondernemen voor een duurzame, zorgzame, solidaire, inclusieve en waardevolle samenleving met een plaats voor iedere senior. Deze functie zit dus verankerd in OKRA.

OKRA neemt het op voor kwetsbare mensen, niet voor, maar vooral mét senioren. We stimuleren senioren ook om zélf op te komen voor de eigen en de collectieve rechten. Er zijn heel wat tendensen die de realiteit van de senioren bedreigen. Vanuit deze functie gaan we actief aan de slag om de negatieve effecten te counteren, positieve effecten te bestendigen en om proactief in te zetten op actie, protest, ... zodat de samenleving een betere plaats wordt voor alle senioren, wat hun situatie ook is.

Hoe werken we aan deze functie?

- We informeren senioren over hun rechten, over de diensten en voorzieningen waar ze terecht kunnen.
- We informeren ouderen over de maatschappelijke evoluties en de (mogelijke) effecten op henzelf. Hoe kunnen ze hiermee omgaan? Wat zijn de opties? Dat zijn hamvragen die telkens aan bod komen, vanuit deze functie. We werken hier zowel lokaal aan via bv. vingerknippers, als nationaal via studiedagen of grote vormingsmomenten.
- We zetten maatschappelijke acties op of sluiten aan bij acties van andere organisaties als de duurzame, solidaire en warme samenleving bedreigd wordt.
- We netwerken, werken samen, verenigen in adviesraden op alle niveaus: een vertegenwoordiging van senioren - als het over senioren gaat - is een must.

LEERFUNCTIE

Levenslang en levensbreed leren is een principe waar we rotsvast in geloven. Leren en kennis opfrissen zorgt voor een hoger welzijn. Door meer zelfvertrouwen en meer tools voor empowerment te bieden aan senioren, counteren we ageism en worden senioren actief ouder.

De motieven om te leren zijn divers en soms leren mensen spontaan bij, zonder motief. Je kunt intern gemotiveerd zijn, bv. om iets wat je al kunt verder te ontwikkelen, omdat je een nieuwe interesse hebt ontwikkeld... Maar je kunt ook extern gemotiveerd zijn, bv. om iets te begrijpen, om ermee te leren omgaan, omdat je druk voelt vanuit de groep. Wat de motivatie ook is, **leren is een sterke hefboom** om kloven te dichten.

Leren kan een doel op zich zijn of gebruikt worden als methodiek om andere doelen te bereiken. In de vorige functie zagen we al dat leren de maatschappelijke activering kan ondersteunen. OKRA kiest voor formele en informele leerprocessen. We zetten sterk in op uitwisseling en het delen van goede praktijken, dat kan in groep of op individueel niveau. De leerinhoud en de leermethoden zijn altijd aangepast aan de groep. De inhouden komen vanuit de vraag van de senioren en worden zo opgepikt en uitgewerkt met vrijwilligers, senioren en experts. De methoden zijn aangepast aan het thema en de beoogde doelgroep: online leren, fysiek samenkomen, het OKRA-journaal of het OKRA-magazine... Kortom, er is een grote mix van methoden en van leerinhouden in OKRA, we zetten de leerfunctie in als doel, maar ook als middel.

Hoe werken we aan deze functie?

- Via vormingen en studiedagen rond thema's zoals klimaat, digitalisering..., maar ook via forummomenten waarop uitwisseling (lokaal, nationaal en internationaal) centraal staat.
- De trefpunten bieden leeractiviteiten aan via hun werking aan senioren in heel Vlaanderen.
- De academies zetten in op een open leeraanbod dat senioren aantrekt die een aanbod zoeken met net dat tikkeltje 'meer'.
- Het OKRA-magazine is een leertool die zeer toegankelijk is.
- De vrijwilligers krijgen regelmatig vorming aangeboden, individueel of in groep. Hierbij komen verschillende thema's aan bod.
- De medewerkers van OKRA worden ook sterk gevormd, meer hierover in 2.2.3.

CULTUURFUNCTIE

Cultuur zit in OKRA, OKRA zit in de cultuur. Heel wat senioren zijn bezig met kunst en cultuur, ze doen het niet alleen actief maar ook passief. Cultuur staat voor beleven, voor expressie, voor zingeven en zin zoeken. Het is een beleving die je als individu kunt ervaren, maar ook als groep. Met OKRA zetten we in op beide pistes.

Binnen OKRA is er een sterke creawerking met focus op de creatie en uiting van cultuur en kunst, en dat tot in het kleinste trefpunt. Ook toneelvoorstellingen, voordrachten, musicals en concerten ontstaan binnen OKRA. Heel wat senioren zijn ook actief in de amateurkunsten. Cultuurcreatie is een belangrijke manier om in te zetten op de cultuurfunctie.

Cultuur beleven is een doel op zich maar ook een middel om aan andere doelen te voldoen. Culturele activiteiten zijn een manier om andere culturen te leren kennen, om bij te leren. Ze kunnen polarisatie tegengaan en een manier zijn om met de superdiverse samenleving om te gaan. Ze kunnen gebruikt worden om mensen uit eenzaamheid te halen en de drempel te verkleinen om toe te treden tot de groep.

Het mag gezegd: cultuur verbindt. Cultuur leert ons bij. Cultuur beroert en activeert.

Hoe werken we aan deze functie?

- In de trefpunten is er een laagdrempelig aanbod van culturele activiteiten: amateurkunsten, zingeving, dagtrips, enz.
- De academies zijn cultuuraanbieders voor de meerwaardezoekers. Ze brengen een aanbod dat cultuur op een hoger niveau brengt en de senioren weet te stimuleren.
- Op bovenlokaal niveau zet OKRA in op cultuurbeleving: we leiden senioren naar grote(re) culturele events en activeren hen tot cultuurdeelname.
- OKRA werkt samen met heel wat organisaties om een cultureel aanbod te hebben. Cultuur wordt ook ingezet als methode om kloven te overbruggen (bv. *De Kansendans* van Welzijnsschakels).
- Zingevende initiatieven worden geprogrammeerd in heel Vlaanderen. Zingeving is voor OKRA veel meer dan enkel het kerkelijke. We zetten hierbij ook culturele technieken in zoals bv. amateurkunsten.

Het is een mooi
sluitstuk voor
ons pleidooi:
de vier functies zijn
in OKRA aanwezig en
nodig. Ze vormen een
unieke combinatie die
ons DNA opmaakt.



1.6 Sociaal-culturele rollen

De drie rollen van het sociaal-cultureel werk zijn gelinkt aan onze missie. Ze maken deel uit van ons DNA. OKRA verbindt mensen en groepen met elkaar en met de samenleving. Zo ontstaan er waardevolle ideeën en initiatieven. De geldende maatschappijbeelden stellen we in vraag, onrecht kaarten we aan en ageism wordt sterk bestreden. Dus ook de kritische rol kent zijn plaats in OKRA. De laboratoriumrol krijgt een centralere plaats in onze werking. We kiezen ervoor om één van de doelstellingen expliciet te enten op deze rol. In het verleden kwam deze rol wel aan bod, maar we halen hem nu duidelijker naar boven. Als grootste seniorenvereniging van Vlaanderen zit het in ons DNA om spelregels uit te dagen en nieuwe praktijken te ontdekken, dus gaan we er deze beleidsperiode expliciet voor.

De rollen hangen sterk samen, ze versterken elkaar en de ene kan eigenlijk niet zonder de andere. Zonder te verbinden en kritisch te zijn, kun je niet beginnen aan je laborol. Je kunt niet kritisch zijn zonder te weten wat er leeft bij de senioren, en daarvoor leunt OKRA op de verbindende rol. Voor ons is het **samenspel van de drie rollen** dan ook **cruciaal** voor de werking van onze vereniging.

DE VERBINDENDE ROL

OKRA wil mensen verbinden, dat is ons doel. Je kunt onze missie, visie en waarden niet lezen zonder de woorden 'samen', 'netwerk', 'beweging', 'ontmoeting'... Mensen verbinden, daar begint het allemaal mee. Dankzij ons uitgebreid netwerk van (thema)trefpunten, academies, clubs, bovenlokale groepen... in heel Vlaanderen en Brussel kunnen we sterk verbinden. Elke senior moet zich kunnen verenigen in een groep. De **O van OKRA**, die staat voor **open**, is hierin cruciaal. We beperken ons niet, maar gaan op zoek naar manieren om iedereen te verbinden. Hiervoor werken we samen met andere organisaties en onderzoeken we de drempels van onze eigen organisatie. We hebben oog voor meer kwetsbare senioren in dit verhaal. Bovendien verbinden we onze eigen doelgroep ook met andere groepen in de samenleving, bijvoorbeeld met jongeren.

De verbindende rol is niet enkel een rol voor de organisatie als structuur, maar de vrijwilligers van OKRA zijn het hart van deze rol. Zij verbinden elke dag, zij engageren zich om van OKRA een warm netwerk te maken waarin iedereen kan thuiskomen.

Hoe werken we aan deze rol?

- We ondersteunen de lokale en bovenlokale groepen om te verbinden.
- De (thema)trefpunten stellen hun aanbod open voor een breed publiek, ze stellen zich open naar buiten.
- Er is aandacht voor meer kwetsbare profielen en er zijn methodieken om ze beter te betrekken. Dat zowel voor individuen als andere groepen en gemeenschappen.
- Verbinding met andere generaties is cruciaal om te bouwen aan een solidaire, warme, actieve samenleving. Hier zetten we op in door contacten en ontmoetingen te faciliteren.
- De tweede mantel van OKRA is een sprekend voorbeeld van onze verbindende rol.
- Het participatiebeleid van OKRA is ook een methodiek om te werken aan onze verbindende rol. Onze visie op diversiteit en inclusie, ons plan van aanpak, is ook vanuit onze verbindende rol tot stand gekomen.
- OKRA heeft heel wat partnerorganisaties waar het mee samenwerkt, de verbinding tussen organisaties en hun doelgroepen blijft ook deze beleidsperiode een speerpunt.



DE KRITISCHE ROL

OKRA laat senioren kritisch nadenken. Vanuit onze missie en visie spreekt het belang van kritische stemmen aan het woord te laten en onrecht, onverdraagzaamheid en gebrek aan respect aan te kaarten. **Kritisch nadenken is een sleutelprincipe** in emancipatie, empowerment en de strijd tegen ageism. In een wereld die voortdurend in verandering is wordt de kritische rol steeds groter en wint hij aan belang. Zonder kritische blik en het vermogen om te analyseren en daarna te ageren zou het civiel perspectief en de eigen regie van mensen aangetast worden.

De kritische rol is ook nauw verbonden met de maatschappelijke activeringsfunctie en de leerfunctie. Deze drie vormen samen een krachtige hefboom om de samenleving te prikkelen en om te (re)ageren bij tendensen die ten koste gaan van de (individuele) rechten van senioren. In tijden waarin er bewegingen ontstaan die zich omringen met vals nieuws om bepaalde ideeën te verspreiden, is de kritische rol des te belangrijker. Niet alleen de medewerkers van OKRA moeten met een kritische blik naar zichzelf, de organisatie en de maatschappij kijken. Ook de vrijwilligers, de leden en de senioren die geen lid zijn wil OKRA hierin stimuleren. We nemen de kritische rol ook zeker op. Binnen deze rol hebben we ook oog voor de meer kwetsbare groepen én voor bridging met andere doelgroepen en organisaties die eenzelfde kritische blik hanteren op bepaalde maatschappelijke thema's (bv. klimaat – Grootouders voor het Klimaat).

Hoe werken we aan deze rol?

- We informeren mensen over hun rechten en plichten, over hun mogelijkheden.
- OKRA-magazine informeert, sensibiliseert en kaart maatschappelijke issues aan voor iedereen.
- OKRA neemt standpunt in als de rechten van ouderen geschonden worden, bij beleid dat discriminerend werkt voor senioren, als een organisatie of overheid aan ageism doet. De standpunten van OKRA worden gevormd door en met senioren, participatief en kritisch, in een open debat. Ze worden verspreid naar alle senioren. Bij ethische thema's wordt er voldoende ruimte gemaakt voor eigen invulling, met een geïnformeerde input zodat senioren zelf de kritische blik kunnen invullen.
- We vormen senioren over maatschappelijke tendensen zonder een voorgekauwd antwoord te formuleren, maar informeren hen zodat ze zelf een weloverwogen beslissing kunnen nemen. Rond digitalisering zullen we helder

kaderen wat de trends zijn, wat de gevolgen zijn als je erin meegaat en wat de gevolgen zijn als je er niet in meegaat. Het stimuleren van deze kritische rol bij alle senioren gebeurt op alle niveaus: trefpunt, bovenlokaal, provinciaal, nationaal.

- Binnen de kritische rol maken we gebruik van heel wat functies: bezoek aan een asielcentrum met een vrijwilliger van Cinemaximiliaan om na te denken over asielzoekers en een kritische blik op een heersend maatschappijbeeld te werpen.

DE LABORATORIUMROL

De maatschappelijke spelregels en visies op senioren zijn vaak gedateerd en gebaseerd op stereotypen. Er is nood aan een verandering op heel wat levensdomeinen om tegemoet te komen aan de noden en wensen van de senioren van vandaag en van de toekomst. Ageism is een groot probleem in onze samenleving, het is een **discriminatie op leeftijd** waar OKRA elke dag tegen vecht. Daarom vindt OKRA het belangrijk om zijn laborol op te nemen en te integreren in zijn werking. Vanuit de verbindende rol en de kritische rol kan OKRA goed spelregels definiëren in de samenleving die vandaag spaak lopen of discrimineren tegenover ouderen. In de volgende stap doen we er iets aan: we dagen de spelregel uit, we zetten een experiment op en we gaan actief aan de slag met de resultaten om de nieuwe spelregel in de samenleving te bestendigen of de nieuwe praktijk voet aan grond te laten krijgen.

OKRA ziet de laboratoriumrol breder dan enkel de experimenten die volgens het theoretisch kader gedefinieerd kunnen worden. We zien deze rol ook in het experimenteren met nieuwe methodieken en werkvormen, of in het ontdekken van nieuwe groepsvormen voor onze doelgroep. De laboratoriumrol in deze brede invulling is te bespeuren in onze hele organisatie: **OKRA innoveert. OKRA daagt uit. OKRA formuleert alternatieven.** De laborol zoals hij theoretisch strikt geformuleerd wordt, kun je terugvinden in verschillende delen van onze werking. Omdat deze rol nauw aansluit bij de missie, visie en waarden hebben we besloten om er een volledige operationele doelstelling aan te wijden.

Hoe werken we aan deze rol?

- OKRA experimenteert met nieuwe groepsvormen en nieuwe manieren van samenkomen.
- OKRA experimenteert met nieuwe methodieken en werkvormen, bijvoorbeeld om twee bestaande groepen dichter naar elkaar te laten toegroeien of om vrijwilligers kritisch te laten kijken naar de eigen werking.
- We zetten twee grote laboratoriumexperimenten op tijdens deze beleidsperiode. Hiervoor werken we samen met partners en dagen we heersende maatschappelijke spelregels uit. Eén labo-experiment zal zich concentreren op wonen en de woonproblematieken voor senioren, het andere labo-experiment legt de focus op seksualiteit bij ouderen.

1.7 Participatiebeleid

Doorheen dit beleidsplan zal duidelijk worden dat er een grote en actieve betrokkenheid is van stakeholders, in het bijzonder van vrijwilligers, van de dagelijkse lokale werking tot de algemene zakelijke beleidsvoering. In 1.8 wordt dit verder omschreven.

Ook dit beleidsplan kwam tot stand in een participatief traject waarin zowel interne als externe stakeholders werden betrokken. In een digitaal onderzoek bij leden én niet-leden van OKRA spraken 7.074 respondenten zich uit over hun verwachtingen ten aanzien van een seniorenorganisatie. Daarnaast vulden 288 trefpunten – digitaal of op papier – de bevraging in over wat volgens hen de belangrijkste uitdagingen zijn voor OKRA de volgende jaren. Gelijktijdig werden 25 externe stakeholders, toonaangevende experts uit de sector, bevragd over de sterktes, zwaktes en de maatschappelijke uitdagingen voor OKRA. Uit de resultaten van deze bevragingen en de input van de experts uit zeven 'Voordenksessies' rond thema's die senioren aanbelangen, distilleerde een werkgroep van vrijwilligers en medewerkers een eerste reeks strategische doelen. Die werden besproken en verfijnd op een Kompasdag in juni 2024 waarop de **111 aanwezigen** al een aanzet gaven voor operationele doelen. Een Kompasdag is een dag waarop vrijwilligers en medewerkers samen de bakens uitzetten voor de komende jaren. Meer dan de helft van de aanwezigen waren vrijwilligers. Samen met de aanwezige medewerkers bepaalden ze zo de prioriteiten voor de volgende beleidsperiode en werd er ook al gebrainstormd voor acties die nodig zijn om onze doelstellingen te bereiken.

Het resultaat werd de maanden nadien verder in meerdere fases neergepend in dit beleidsplan. Maar het participatief proces stopt niet als de letters op het blad staan, integendeel. Ieder jaar wordt er een Kompasdag georganiseerd, het ene jaar provinciaal, het andere jaar nationaal. Op deze Kompasdag bepalen we de acties voor het komende jaar en geven we invulling aan de operationele doelstellingen waarvoor de acties nog niet volledig uitgewerkt zijn. Op deze manier willen we het participatief proces blijven verderzetten want dat dragen we hoog in het vaandel. Ook willen we onze grote organisatie **wendbaar** houden zodat we onze doelstellingen kunnen bereiken op een manier die voortdurend in lijn is met de tijdsgeest en de maatschappelijke tendensen op dat moment. Op het moment van schrijven staan de eerstvolgende provinciale Kompasdagen al gepland om alles voor 2026 in de startblokken te zetten.

Participatie gaat voor OKRA bovendien verder dan senioren te laten meetekenen aan de contouren van onze organisatie en het inkleuren van onze werking en acties. Participatie is nauw verwant aan onze waarden als inzet, respect en dialoog en bepaalt onze manier waarop we naar de maatschappij kijken. In de voorgaande doelstellingen is duidelijk geworden dat participatie vervat zit in vele van onze acties. We streven ernaar dat alle senioren actief participeren in de maatschappij en hun leven in handen nemen, dat ze participeren aan overlegstructuren zoals in het lokale beleid om hun stem te laten horen, dat ze participeren aan een ruim aanbod van activiteiten met het oog op active aging en verenigen.

En uiteraard, dat ze ook ruim en probleemloos kunnen participeren aan onze activiteiten. Om dat te kunnen waarborgen, zullen we dieper onze leden- en deelnamecijfers analyseren om te kunnen inspelen op blinde vlekken. Zo kunnen we verder werken aan doelgroepen die nu niet of te weinig participeren. De senioren in (kans)armoede, senioren met een andere geaardheid of gender, senioren met een migratieachtergrond en de jongste generatie senioren zijn doelgroepen die OKRA vandaag minder goed bereikt. De drempels die zij ervaren zijn actiepunten voor OKRA om de komende jaren weg te werken. Het diversiteits- en inclusiebeleid zal dit nog beter in kaart brengen waardoor onze acties gericht kunnen ingezet worden.

Niet alleen het inclusie- en diversiteitsbeleid wordt ingezet om te garanderen dat iedere senior kan participeren, ook de acties onder doelstelling 1.2 'Senioren ervaren geen drempels om te participeren aan het divers aanbod', worden gebruikt om de participatie te verhogen.

Er wordt gezocht naar een manier om de impact van deze acties te meten (zie ook 2.5).

Zoals vervat in het woord '*participare*', doelen we om senioren te laten *deel-nemen* in de brede zin en betekenis van het woord.

1.8 Vrijwilligersbeleid

Zowel het laatste als het vorige visitatierapport benoemt het vrijwilligersbeleid in OKRA als een sterk punt. In de komende beleidsperiode wil OKRA hierin verdere stappen zetten om doelstelling OD 4.1 '**Vrijwilligers zijn versterkt in hun engagement**' te realiseren.

1.8.1 Vrijwilligersbeleid geënt op missie, visie, waarden

In OKRA dragen de vrijwilligers de organisatie, ondersteund door een kader van medewerkers. Dat ligt in lijn met de missie: "Elke senior kan (...) zich engageren om (deze) activiteiten mee uit te werken" en "OKRA creëert ruimte voor senioren om met elkaar nieuwe initiatieven te ondernemen". De visie specificeert: "OKRA laat 55+’ers hun talenten inzetten binnen de trefpunten en themagroepen en moedigt nieuwe initiatieven aan" en "OKRA zorgt voor een ondersteunende organisatie die inzet op vrijwilligers-coaching op maat, sterke communicatie, een vernieuwend veelzijdig activiteiten aanbod en een gezonde financiële- en bestuursorganisatie".

Het waardenkader geeft de contouren aan waarbinnen het vrijwilligersbeleid vorm krijgt:

• RESPECT

OKRA heeft respect voor elke vrijwilliger als persoon en voor het engagement dat de vrijwilliger opneemt.

• INZET

OKRA waardeert de talenten van vrijwilligers en vindt het belangrijk dat zij zich kunnen inzetten voor taken waar ze zich goed bij voelen.

• POSITIEF

Vrijwilligerswerk biedt wederzijds kansen voor OKRA en de vrijwilligers.

• VERBONDENHEID

Vrijwilligers zijn teamspelers die samen doelen nastreven.

• DIALOOG

Inspraak en participatie van vrijwilligers staan centraal.

1.8.2 Engagementen van vrijwilligers in het nieuwe organigram

Het kerntakendebat van 2020-2021 resulteerde in het toekomstplan met een nieuw organigram. Vrijwilligers hebben een bepalende inbreng in alle geledingen van de organisatie.

De kern van de organisatie zijn de **(thema)trefpunten**. In die autonome organisaties zijn de vrijwilligers de dragers en de spil van de werking. Elk trefpunt vult in overleg de taakverdeling flexibel in vertrekkend vanuit de interesses en de mogelijkheden van de vrijwilligers. Ook leden nemen soms beperkte vrijwilligerstaken op en sporadisch engageren zich ook niet-leden voor bepaalde activiteiten.

Meerdere vrijwilligers uit de trefpunten zijn ook sterk betrokken in de **cluster- en streekpuntwerking** en in het **provinciale team**. Ze engageren zich als clusterbegeleider en/of bouwen mee aan de streekpunt- en provinciale werking, nemen deel aan thematische werkgroepen of zijn betrokken als lesgever, reisbegeleider, enz. Elk streekpunt vaardigt een vrijwilliger af naar de algemene vergadering van OKRA-Algemeen.

Bij de **overkoepelende werking** van OKRA zijn vele vrijwilligers betrokken, zoals beleidsvrijwilligers in het algemeen bestuur en deelnemers aan werkgroepen in de cellen die samen met de vrijwillige celvoorzitter en de celmedewerkers beleidsvoorbereidend werk doen en beleidsplanacties uitwerken. Ook in de ondersteunende teams nemen vrijwilligers taken op voor IT, administratie, communicatie, en zitten mensen uit de (thema)trefpunten en streekpunten en mensen (zonder trefpunt) die zich vanuit een specifieke expertise of interesse engageren.

1.8.3 Inspraak en participatie van vrijwilligers

"Vrijwilligers nemen eigenaarschap op bij alle fasen van het organiseren van het aanbod." (OD 1.3)

Het organigram toont dat inspraak en participatie ingebouwd zijn in **alle geledingen van de organisatie**.

De trefpunten bouwen autonoom hun werking uit, van planning over realisatie tot evaluatie. De clusterwerking is voor hen hét forum om hun noden en mening te formuleren en ideeën aan te brengen. OKRA wil die clusterwerking nog meer in handen geven van de vrijwilligers.

Via beleidsvrijwilligers en educatieve medewerkers vinden de signalen hun weg naar de andere werkingsniveaus. OKRA wil nog meer inzetten op goede inspraakmogelijkheden voor de trefpuntteams en blijft zoeken naar communicatie- en participatievormen die vertrekken vanuit de eigen focus en dynamiek van het basiswerk.

Op provinciaal niveau en in de bestuursorganen van OKRA hebben de beleidsvrijwilligers een beslissende stem.

Beslissingen worden genomen in overleg tussen de beleidsvrijwilligers en de educatieve medewerkers, maar enkel de vrijwilligers zijn stemgerechtigd.

Inspraak en participatie gebeuren ook via werk- en themagroepen. OKRA wil nog meer vrijwilligers aanspreken, ook die geen sterke band hebben met een (thema)trefpunt.

Bij belangrijke beleidskeuzes brengen de cellen vrijwilligers en medewerkers samen in forumdagen of Kompasdagen. In open klankbordgroepen kunnen vrijwilligers zich uitspreken over thema's die een direct effect hebben op de (thema)trefpuntwerking.

Vrijwilligers nemen ook vertegenwoordigingstaken op zich op verschillende niveaus. Het is een teken van vertrouwen in en waardering voor hun deskundigheid.

Een uitgelicht participatietraject is **de ontwikkeling van het beleidsplan**, waarbij de hele organisatie betrokken is. Via open digitale vergaderingen, een denktank, een Kompasdag en een enquête bij de (thema)trefpuntteams maakt de organisatie keuzes voor de strategische doelen en accenten in de interne werking. Een planningsgroep met educatieve medewerkers en vrijwilligers werkt de doelen verder uit en via een webinar worden ze afgetoetst bij medewerkers en vrijwilligers. Na goedkeuring van het beleidsplan verbinden beleidsvrijwilligers en personeelsleden zich ertoe om het plan loyaal uit te voeren.

1.8.4 Ondersteuning en empoweren van vrijwilligers

“Bestaande groepen evolueren mee in de samenleving die divers is en voortdurend in verandering.” (OD 4.3)

De vrijwilligersgroepen kunnen pas een eigentijdse werking voor hun leden uitbouwen als ze zelf evolueren in de veranderende maatschappelijke context. OKRA gaat hierbij uit van de eigen kracht en talenten van de vrijwilligers en wil hen hierin versterken (cf. OD 4.1). De vrijwilligers kunnen rekenen op **ondersteuning, vorming en coaching** door educatieve en administratieve medewerkers en collega-vrijwilligers in het bredere OKRA-netwerk.

De basis is de ondersteuning van de (thema)trefpunten. In het voorbije jaar werd met directe participatie van de vrijwilligers de visie op (thema)trefpuntbegeleiding herschreven. De (thema)trefpunten bouwen zelf hun werking uit, met ondersteuning van een medewerker/vrijwilligerscoach en administratieve medewerker. De ondersteuning gebeurt vooral in de cluster als lerend netwerk voor uitwisseling, inspraak, vorming en samenwerking. Ook de jaarlijkse startdagen en vormingsdagen zijn **lerende netwerkmomenten** die OKRA nog meer wil benutten om de vrijwilligers een stem te geven vanuit hun lokale realiteit.

Elke vrijwilliger kan rekenen op vormingsmomenten, vormingsdagen, online vorming en (persoonlijke) ondersteuning. De vorming voor vrijwilligers blijft een speerpunt in de werking van OKRA. Deze vormingen worden zowel op nationaal niveau als op provinciaal, streekpunt- en trefpuntniveau aangepakt. Waar nodig kunnen vrijwilligers ook rekenen op individuele vorming.

Vernieuwing van de vrijwilligersteams is noodzakelijk en continu. De engagementperiodes in OKRA lopen vijf jaar, een keer te verlengen. Elke nieuwe beleidsperiode wordt die vernieuwing extra onder de loep genomen. De (thema)trefpuntteams kunnen hierbij beroep doen op intensievere ondersteuning door de educatief medewerker/vrijwilligerscoach. Het 'Sterrenproject' is een handige tool om de vernieuwing te baseren op een reflectie over de team- en trefpuntwerking.

Ook **digitale en gedrukte communicatiekanalen** ondersteunen de vrijwilligers. Vanuit OKRA-Algemeen krijgen ze een jaarlijkse brochure (Jaarprikkels) met ideeën voor programmatie en activiteiten. Er zijn provinciale katernen in het OKRA-magazine en nieuwsbrieven die informeren over de werking in de streekpunten, provincies en cellen. OKRA-TV zet vernieuwende initiatieven in de kijker. Op de vernieuwde website hebben de (thema)trefpunten een eigen miniwebsite. Vrijwilligers hebben op de website een eigen portaal met toegankelijke informatie over alle facetten van de werking en via podcasts kunnen ze zich verdiepen in specifieke thema's. OKRA wil de digitale ondersteuning en vorming verder uitbouwen via webinars en zet in op een **digitaal uitwisselingsplatform voor vrijwilligers**.

De ondersteuning zit ook in een uitgebouwd wervings-, onthaal- en waarderingsbeleid binnen een warme en informele organisatiecultuur. Vrijwilligers worden ondersteund bij administratie, communicatie en verzekeringen.

Achterliggend studie- en vertegenwoordigingswerk waarin vrijwilligers participeren, versterking van signalen van vrijwilligers naar het politieke forum en opvolging van politieke beslissingen die vrijwilligers aanbelangen, zijn minder direct voelbaar maar essentieel als ondersteuning.

1.9 Relevantie en uitstraling voor Vlaanderen en/of Brussel-Hoofdstad

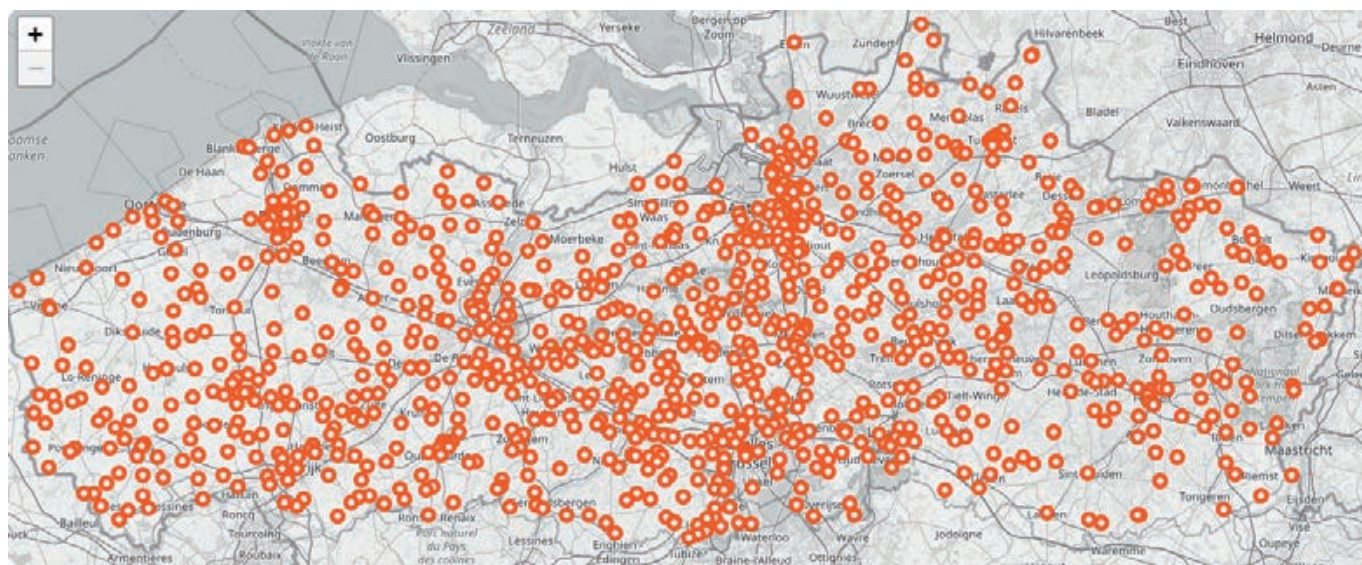
Uit de werkingsgegevens van OKRA blijkt dat onze sociaal-culturele organisatie actief is in alle Vlaamse provincies en in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. OKRA beschikt over een uitgebreid netwerk van duizend lokale trefpunten (afdelingen) verspreid over heel Vlaanderen en Brussel (zie kaart). De cijfers van de activiteiten tonen de hoge mate van activiteiten van OKRA aan. De hoge deelnamecijfers wijzen erop dat de initiatieven van OKRA veelvuldig worden bijgewoond. Via het systeem van contactpersonen legt OKRA jaarlijks meer dan een miljoen huisbezoeken af.

OKRA werkt in 5 provincies en 26 streekpunten die verspreid liggen over de Vlaamse provincies en Brussel. De cijfers over de werking van de regio's tonen aan dat OKRA een brede uitstraling heeft over het Nederlandstalig taalgebied en het tweetalig gebied Brussel-hoofdstad.

OKRA is doorgedrongen tot in de kleinste dorpen van Vlaanderen.

OKRA's relevantie ligt in haar brede en diverse sociaal-culturele werking, die doordringt tot in de kleinste dorpen van Vlaanderen.

KAART VERSPREIDING LOKALE TREFPUNTEN OKRA VZW





Deel 2

ZAKELIJK DEEL

2.1 Interne organisatiestructuur en formele relaties of afhankelijkheden



2.1.1 Structuur en werking

OKRA heeft het statuut van een vereniging zonder winst-oogmerk. De voorbije 70 jaar heeft de maatschappij een sterke evolutie gekend en heeft OKRA zichzelf continu aangepast en vernieuwd. In de vorige beleidsperiode doorliep OKRA met het toekomstplan een ingrijpende structuurwijziging, die na twee jaar in 2024 na evaluatie bijgestuurd werd. OKRA kent meerdere niveaus.

HET TREFPUNT

De kern van onze werking speelt zich af in de duizend trefpunten in Vlaanderen en Brussel. Dat zijn lokale feitelijke verenigingen die autonoom functioneren met een samenwerkingsovereenkomst tussen het trefpunt en de overkoepelende OKRA vzw. Door de veelheid aan trefpunten, is OKRA verweven met de lokale gemeenschap in dorpskernen en stadsbuurten en een belangrijke schakel in buurtwerkingen. Trefpunten zijn het kloppende hart van de organisatie. Deze trefpunten bestaan uit meerdere vrijwilligers die een team vormen.

OKRA bestaat dankzij de maar liefst 12.500 vrijwilligers in Vlaanderen en Brussel. Van de lokale trefpunten tot het bestuursorgaan van de vzw.

Er is geen trefpunt zonder vrijwilligers, maar uiteraard ook niet zonder leden en deelnemers. Leden van OKRA sluiten zich voornamelijk aan via de trefpunten. Zij betalen een lidmaatschap waarmee ze overal kunnen participeren aan activiteiten. In dat lidmaatschap zit naast het aanbod en verzekeringen, ook het maandelijkse OKRA-magazine. Wat OKRA zo uniek maakt is dat vrijwillige contactpersonen het magazine steeds aan huis bezorgen, samen met de lokale informatie. Dat zorgt voor een grotere verbondenheid tussen de trefpunten en hun leden, bepaalde individuele noden en behoeften kunnen zo nog beter gecaptureerd worden.

Een belangrijke evolutie zit in de **bovenlokale en thematische trefpunten of clubs**. Dat zijn nieuwe groepen of samenwerkingsverbanden waarbij trefpunten hun krachten bundelen. Voorbeelden hiervan zijn theatergroepen, motorclubs, ...

Samenwerkingen tussen trefpunten worden aangemoedigd. Meerdere (thema)trefpunten uit buurtgemeentes, groeperen zich in een **cluster**. Een cluster heeft geen bestuurlijke opdracht. In een cluster komen de trefpuntvrijwilligers samen voor overleg, uitwisseling, vorming en samenwerking. De clusterwerking gebeurt in samenwerking tussen de vrijwilliger- clusterbegeleider en de educatief medewerker/vrijwilligerscoach.

HET STREEKPUNT

Een veertigtal trefpunten of vier clusters zijn verbonden in een '**streekpunt**'. Ieder streekpunt wordt ondersteund door een educatieve vrijwilligerscoach en een administratieve medewerker, samen met de streekpuntvrijwilligers. Per streekpunt zetelt een voorzitter in de algemene vergadering van de vzw. Een streekpunt is een belangrijke schakel tussen de trefpunten en de landelijke vzw-werking. Het **streekpuntteam** zorgt voor de doorstroming van signalen uit de clusters naar de juiste fora en brengt informatie vanuit de provincie en OKRA vzw bij de vrijwilligers. Werkgroepen met vrijwilligers ontwikkelen samen met educatieve medewerkers bovenlokale initiatieven zoals OKRA-ACADEMIE.

De streekpunten geven mee vorm aan het vrijwilligers-beleid: van rekruteren, onthalen, vormen, coachen tot waarderen van vrijwilligers.

Streekpunten ondersteunen en begeleiden trefpunten en vrijwilligers in hun werkingsgebied. Jaarlijks organiseren ze startdagen en overlegmomenten en cursussen op streekpuntniveau. Aanvullend bieden ze een bovenlokaal aanbod rond interessegebieden zoals sport, educatie, cultuur, zingeving, ... voor leden en niet-leden. Een sterk voorbeeld hiervan zijn de academies. Ten slotte nemen de streekpunten ook een rol op in het kader van belangenbehartiging.

Op het niveau van de provincie gebeurt de operationele coördinatie van de provinciale werking (teams van educatieve en administratieve medewerkers). In het **provinciaal team** komen vrijwilligers uit de streekpunten en medewerkers samen om richting te geven aan de provinciale werking en het vzw-beleid. Het biedt ook een kans tot uitwisseling. Op dit niveau zijn ook thematische werkgroepen met vrijwilligers actief en engageren gespecialiseerde vrijwilligers zich als lesgevers, reisbegeleiders, ... Educatieve medewerkers nemen een expertiserol op waarbij zij een doelgerichte werking opnemen voor één van de vier strategische doelstellingen. Samen met vrijwilligers ondernemen zij acties om de strategische doelen te realiseren.

DE OVERKOEPELENDE WERKING

De trefpunten hebben een samenwerkingsovereenkomst met de overkoepelende vzw. Het bestuur en de algemene vergadering van de vzw zijn samengesteld uit verkozen beleidsvrijwilligers via de streekpunten. Zo zijn alle provincies vertegenwoordigd in de beleidsorganen. Beleidsvrijwilligers hebben stemrecht, bevoegdheden hebben een adviserende stem.

Alle coördinerende en ondersteunende functies zitten gecentraliseerd in de maatschappelijke zetel. Centraal heeft OKRA twee cellen die focussen op de strategische doelen: de **cel belangenbehartiging** en de

cel basiswerking. Deze cellen werken autonoom binnen het afgesproken kader. Beide cellen hebben een team dat bestaat uit een vrijwilliger-celvoorzitter, een celverantwoordelijke en educatieve medewerkers. Vanuit deze cellen worden de provinciale experts inhoudelijk aangestuurd in hun doelgerichte werking. Daarnaast zijn er de **ondersteunende teams** zoals financiën, communicatie en marketing, hr, administratie en IT, ... ter ondersteuning van de trefpunten, streekpunten, provincies en beleidsorganen. Ze worden aangestuurd door een coördinator ondersteunende teams en ondersteund door vrijwilligers voor bijvoorbeeld IT en administratie.

In 2.2 wordt het organigram nog verder uitgediept.

2.1.2 Samenwerking met derden

De krachten bundelen versterkt de organisatie om haar doelstellingen te bereiken. OKRA werkt samen in formele samenwerkingsverbanden en netwerken met bevoorrechte partners en gespecialiseerde organisaties.

Alleen ga je
sneller, samen
kom je verder.



POSITIEVE GEZONDHEID

- Van bij het ontstaan heeft OKRA een nauwe samenwerking **met CM**. Dat is recent in een partnershipovereenkomst gegoten waarbij OKRA, CM en de drie zuster-vzw's (Sama-na, Kazou en Wiegwijs) de handen in elkaar slaan.
- Elke partner is een aparte juridische entiteit en eigenheid waarbij de eigen bestuursorganen het beleid en de strategie bepalen.
 - Er is één CM-bestuurder met raadgevende stem in het OKRA-bestuur.
 - In de algemene vergadering van OKRA is er een directielid van CM met stemrecht.
 - Een financieel manager vanuit CM maakt deel uit van het financieel comité van OKRA en neemt hierin een adviserende en ondersteunende rol op zonder de financiële autonomie van het bestuursorgaan in de weg te staan.
 - De algemeen directeur heeft een adviserende rol in het bestuursorgaan en de algemene vergadering van de vzw's CM Vlaanderen en CM-Zorgkas.
- Hoewel we als autonome organisaties dit partnership zijn aangegaan, ligt de mission statement van de partners en de CM groep in elkaars lijn en draagt bij tot meer gezondheid en levenskwaliteit. De gezamenlijke focus ligt op het 'proportioneel universalisme' waarbij er extra inspanningen gaan naar de meest kwetsbaren. De partners werken allemaal met vrijwilligers en voeren vanuit dezelfde visie een gedegen vrijwilligersbeleid in de wijze van ondersteuning, waardering en het bieden van groeikansen aan vrijwilligers.
- Naast formele verbondenheid via aanwezigheid in elkaars bestuursorganen, biedt bestuurlijke deelname de mogelijkheid om elkaars werking beter te leren kennen. Er is een actieve deelname aan de participatiestructuur van CM door directie- en kaderleden. Door deze netwerkvorming worden opportuniteiten tot samenwerking vlugger opgepikt en is er inbreng in het uitzetten van de gezamenlijke doelstellingen. Voorbeelden hiervan kunnen zijn: de uitwerking van de gezondheidsacademie of initiatieven in het kader van gezonde buurten.
- Jaarlijks worden **gezamenlijke strategische doelen** geactualiseerd en geconcretiseerd in jaaractieplannen per partner naar onze specifieke doelgroepen. Het partnership beslaat zowel de **inhoudelijke** doelstellingen die welzijn en gezondheid van ouderen bevorderen, als de **zakelijke** doelstellingen.
 - OKRA kan beroep doen op de ondersteunende diensten van de CM-groep, zoals huisvesting, ICT, hr, aanbestedingen, ... die de reële kosten voor hun dienstverlening aan OKRA aanrekenen. Deze dienstverlening en ondersteuning zullen apart worden vastgelegd in dienstverlenings- en samenwerkingsovereenkomsten. Door de krachten te bundelen kunnen overheadkosten gereduceerd worden (bijvoorbeeld gebruik van vergaderlocaties, digitalisering van processen, ...).
- Om een groter bereik te hebben naar potentiële leden, kan er – mits consent – gebruik gemaakt worden van elkaars communicatiekanalen.
- Om mee te ondersteunen in de doelstellingen van CM, krijgen OKRA en de zuster-vzw's een **werkingstoelage** in een gesloten enveloppe. De voorbije jaren werden de regionale bijdrages gebundeld tot één vzw-bijdrage in functie van evenredigheid en transparantie. Vanaf 2025 wordt er gewerkt met een drieledige sokkelefinanciering.
 - Sokkel 1 betreft een basisfinanciering om de reële personeels- en werkingskosten mede te financieren die nodig zijn om de continue werking en omkadering te garanderen. Voor deze overheadfinanciering wordt het principe gehanteerd dat CM geen middelen voorziet voor kosten die al betaald worden vanuit andere inkomstenbronnen of subsidiekanalen om dubbele financieringen te vermijden.
 - Sokkel 2 betreft een variabele strategiefinanciering van activiteiten die door de partners worden gerealiseerd en die kaderen in de strategische doelstellingen en doorbraakiniciatieven die jaarlijks in een samenwerkingsovereenkomst tussen CM en OKRA zullen worden vastgelegd. In die overeenkomst wordt gedetailleerd vastgelegd welke concrete prestaties en acties er door partners worden uitgevoerd en welke middelen daarvoor nodig zijn.
 - Sokkel 3 omvat gezamenlijke projectmiddelen. Jaarlijks kunnen er bij de onderlinge afstemming en bepaling van de doorbraakiniciatieven ook gezamenlijke projecten worden afgesproken die substantieel bijdragen tot kostenefficiëntie en dus op termijn het besparen van middelen. De daarvoor nodige projectmiddelen worden gefinancierd vanuit CM als voorafname op de te realiseren besparingen en is dus een incentive-financiering.

SPORT EN BEWEGEN

De stijgende interesse en vraag naar ondersteuning rond sport en bewegen, resulteerde in 1993 tot de oprichting en erkenning van de sportfederatie van OKRA, genaamd **vzw OKRA-SPORT+**.

Situering

OKRA vzw en vzw OKRA-SPORT+ hebben een nauwe band. Ze delen dezelfde doelgroep en hebben in de missie, visie, waarden en doelstellingen beide aandacht voor active ageing. Door samen te werken op het vlak van sport en beweging kunnen ze elkaar versterken. Recent (2024) werd hun samenwerkingsovereenkomst herwerkt en goedgekeurd op de bestuursvergadering van 8 oktober 2024 (vzw OKRA-SPORT+) en 22 oktober 2024 (OKRA vzw) en wordt plechtig ondertekend in januari 2025.

Algemene uitgangspunten

De beroepskrachten van beide vzw's faciliteren deze sportwerking met, voor en door vrijwilligers: vanuit een gezamenlijke visie op het vrijwilligersbeleid, bieden we ondersteuning, waardering en groeikansen aan vrijwilligers die sport- en bewegingsactiviteiten ondersteunen en begeleiden.

Bestuurlijke binding

Beide vzw's zijn een aparte juridische entiteit en behouden de eigenheid, waarbij het eigen bestuursorgaan het beleid en de strategie bepaalt. Er is een vertegenwoordiging vanuit OKRA vzw in de algemene vergadering, het bestuur en het dagelijks bestuur van vzw OKRA-SPORT+ volgens de bepalingen in de statuten van vzw OKRA-SPORT+. De directeur van vzw OKRA-SPORT+ neemt, op uitnodiging, deel aan het managementteam van OKRA vzw. Een vertegenwoordiger van vzw OKRA-SPORT+ is adviserend lid van het bestuur en lid van de algemene vergadering van OKRA vzw. Een wederzijdse vertegenwoordiging is er ook in werkgroepen met als opdracht de opmaak, implementatie en evaluatie van de beide beleidsplannen. Op deze manier kunnen gezamenlijke strategische en operationele doelen geactualiseerd en geconcretiseerd worden. De aanwezigheid van vertegenwoordigers van beide vzw's in diverse overlegorganen zorgt ervoor dat de binding behouden blijft en de samenwerking versterkt wordt.

Communicatie

Vanuit de samenwerking zijn beide ook in de mogelijkheid om elkaars communicatiekanalen te gebruiken om het aanbod ruimer kenbaar te maken.

Engagement

OKRA vzw en vzw OKRA-SPORT+ werken nauw samen wat betreft vergaderkalender, hr-beleid, huisvesting, communicatie, marketing en logistiek met respect voor ieders eigenheid en decretale verplichtingen. De provinciale educatief medewerkers van OKRA vzw en de sporttechnische medewerkers van vzw OKRA-SPORT+ vinden elkaar in het 'Vlaams Team'. Dat orgaan is een platform voor uitwisseling, advies en bespreking van de operationele aanpak omtrent de sportwerking. Vzw OKRA-SPORT+ ontwikkelt vormen, projecten en activiteiten op maat en/of op vraag van OKRA vzw. Het zorgt voor vernieuwing en verruiming van het sportaanbod. OKRA vzw ondersteunt vzw OKRA-SPORT+ doordat het leden/trefpunten motiveert en stimuleert om deel te nemen aan evenementen en projecten van vzw OKRA-SPORT+.

Financieel

Vzw OKRA-SPORT+ voorziet een financiële toelage aan OKRA vzw als stimulans om te investeren in de promotie en ondersteuning van de sportwerking van de trefpunten.





REIZEN

Voor het organiseren van **reizen** heeft OKRA een samenwerkingsovereenkomst met **Intersoc** vzw. Deze overeenkomst eindigt op 31 december 2025. Dat zal begin 2025 gepaard gaan met een grondige evaluatie van de reiswerking. Hierbij worden de huidige partner en potentiële nieuwe partners meegenomen in een haalbaarheidsstudie. Ook de piste van een reiswerking in eigen beheer zal naast andere business cases geplaatst worden. Er worden vanuit het bestuur enkele voorwaarden geformuleerd om deze reiswerking verder te zetten. De vele trefpuntreizen door de lokale afdelingen georganiseerd, maken geen onderwerp uit van deze samenwerkingsovereenkomst.

THEMATISCHE EN PROJECTMATIGE SAMENWERKINGSVERBANDEN

- OKRA blijft zich engageren voor senioren in kwetsbare omstandigheden. Voor senioren die in armoede leven, werkt OKRA samen met **vzw Welzijnszorg**.
- Voor zorgthema's en belangenbehartiging werkt OKRA samen met **Zorgnet Vlaanderen** en **ACV**. Voor ouderenbeleid neemt OKRA hierin een trekkersrol op de verschillende beleidsniveaus, met name in de Vlaamse Ouderenraad (**VLORA**), de **Federale Ouderenadviesraad**, maar

ook internationaal in AGE: het internationaal platform voor ouderen en in **FERPA:** de Europese federatie van gepensioneerde werknemers in het Europees Vakverbond.

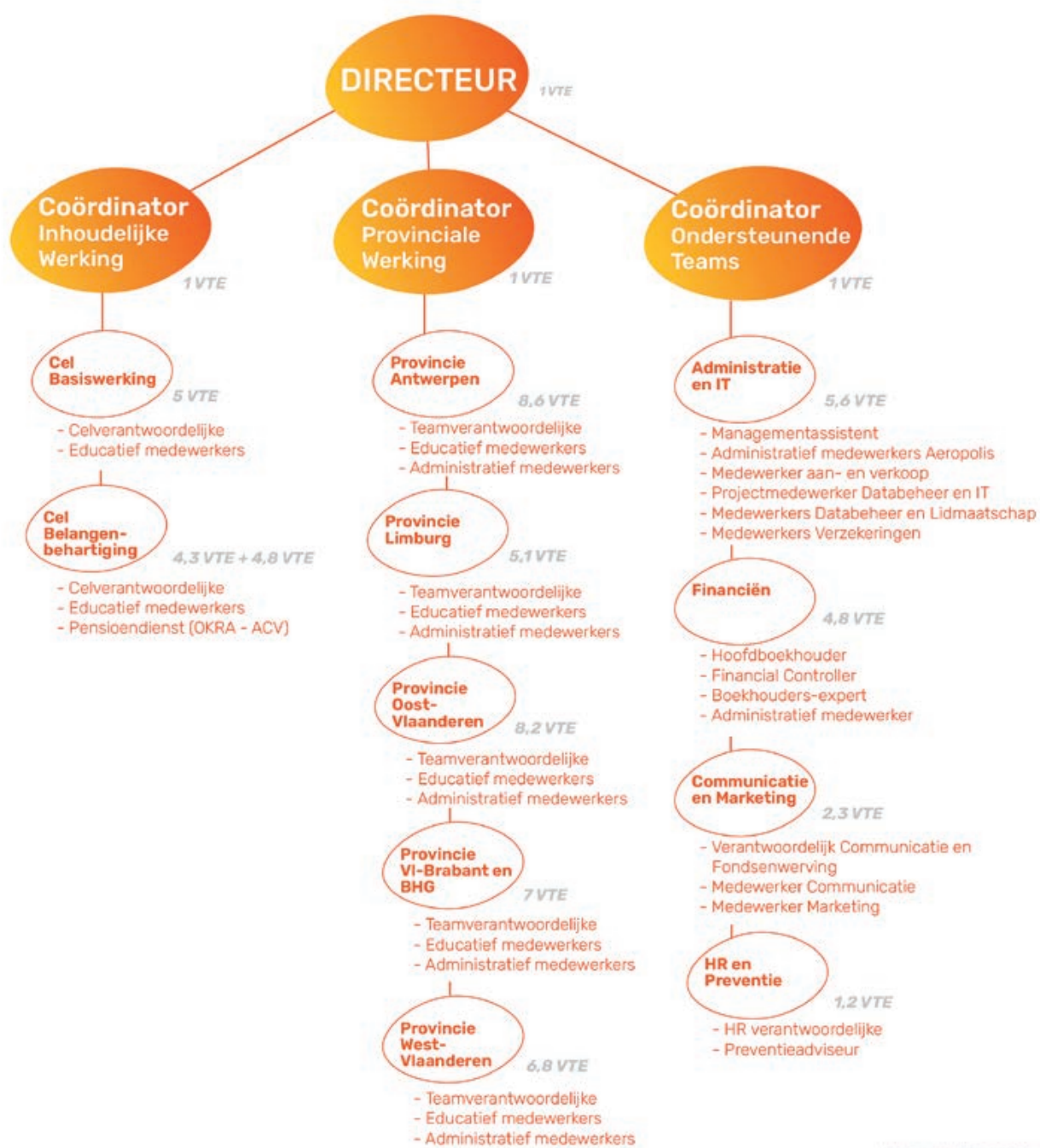
- OKRA gaat nog verder in zijn samenwerkingen, namelijk over de landsgrenzen heen. Er is een structurele samenwerking met de **ngo WSM, GK (Gonoshasthaya Kendra) in Bangladesh** en **CBY (Congrégation des Frères Béné-Yozefu) in Burundi**.
- Met het **ACV** is er sinds 1990 een geformaliseerde samenwerking. In de recentste samenwerkingsovereenkomst (23 november 2023)) is de taakverdeling opgenomen inzake doelgroepenwerking en belangenbehartiging. Het is een engagementsverklaring tot een gezamenlijke uitbouw van een pensioendienstverlening met focus op de wettelijke pensioenen uit de privésector en (bijna) gepensioneerde leden van het ACV. OKRA vervult hierin een ondersteunende tweedelijnspositie ten aanzien van de eerstelijnswerking van ACV-dienstverlening. Momenteel wordt een nieuwe samenwerkingsovereenkomst ontwikkeld voor de effectieve oprichting van een gezamenlijke pensioendienstverlening. OKRA krijgt hiervoor een vergoeding van de gepresteerde overeengekomen diensten zoals verder beschreven in het financieel luik.
- Er is een sterke uitwisseling in het kader van sociaal-cultureel werk met partnerorganisaties binnen het netwerk van **Beweging.net**. OKRA werkt in de sector ook actief mee binnen **de Federatie en Socius**.
- Er zijn ook heel wat samenwerkingen met erkende onderwijsinstellingen (hogescholen en universiteiten), bedrijven en bewegingen waarin specifieke projecten uitgewerkt worden volgens thema. Concrete projectmatige samenwerkingsverbanden zijn er bijvoorbeeld met **SAAMO, Grootouders voor het Klimaat, Expertisecentrum Dementie**, ...

TREFPUNT TOT PROVINCIAAL NIVEAU

Bovenstaande partnerships zijn voornamelijk ontstaan vanuit OKRA als vzw. Talrijke samenwerkingsverbanden van **trefpunt tot provinciaal niveau** groeien en worden gestimuleerd.

2.2 Personeelsbeleid

ORGANIGRAM OKRA



VTE = Voltijds Effectief

2.2.1 Organisatiecultuur

De organisatiecultuur weerspiegelt het unieke karakter van de organisatie, zichtbaar in de visie, missie en waarden. Cultuur krijgt vorm in de manier waarop mensen binnen de organisatie met elkaar omgaan en kan het verschil maken tussen een zwakke en een succesvolle organisatie. OKRA heeft een sterke cultuur, gekenmerkt door gedeelde ideologische waarden en gemotiveerde vrijwilligers (zie 1.8). Het personeel werkt missiegedreven, met een hart voor OKRA, vanuit persoonlijke betrokkenheid.

KENMERKEN VAN
DE ORGANISATIECULTUUR VAN OKRA

De unieke OKRA-cultuur komt duidelijk naar voren in de samenstelling en werkwijze van de bestuursorganen, waar vrijwilligers het laatste en beslissende woord hebben.

Een kenmerk van OKRA's cultuur is de nauwe samenwerking tussen personeelsmedewerkers en vrijwilligers en de open communicatie vanuit de bestuursorganen, wat ook op cel-, provinciaal, streekpunt- en andere niveaus zichtbaar is.

De besturen van de trefpunten kenmerken zich door warmte, vriendschappelijkheid en gedrevenheid: een grote kracht. Het kan echter ook leiden tot gesloten besturen, waar nieuwkomers moeilijker binnenkomen.

Een belangrijk onderdeel is samenwerken vanuit een positieve teamgeest. In plaats van strikte regels, procedures en hiërarchie, staan participatie, betrokkenheid en empowerment centraal. Een organisatie die inzet op professionalisering en verandering vraagt wel de nodige flexibiliteit.

OKRA onderscheidt zich door een sterke waarderingcultuur en maakt dat concreet met een peoplemanagementstijl. Er is aandacht voor teambuilding en informeel contact. We werken aan een warm welkom en bij het afscheid organiseren we een moment van dankbaarheid. Medewerkers voelen zich deel van de grote, warme OKRA-familie, wat een positieve invloed heeft op de motivatie.

TOEKOMST

In de toekomst wil OKRA haar waarderende cultuur behouden en waar nodig versterken. Dat is belangrijk in het kader van het grote veranderingsproces waar OKRA voor staat.

2.2.2 Organigram

De personeelsequipe bestaat uit 67,8 voltijdsequivalent (vte) of 83 medewerkers.

Sinds 2024 werkt OKRA met een vernieuwd organigram dat doelstellingsgericht werken centraal stelt. We realiseren het beleids- en meerjarenplan bewust samen: in alle teams en op alle niveaus. Er is gekozen voor een kleiner managementteam voor meer efficiëntiewinst en inzet op macromanagement.

Het **managementteam** bestaat uit de **directeur** en **drie coördinatoren** (coördinator inhoudelijke werking, provinciale werking en ondersteunende teams). Het managementteam stuurt de organisatie tactisch aan en is verantwoordelijk voor het operationaliseren van de beleidskeuzes en -beslissingen. Het zorgt ervoor dat alle teams naar gemeenschappelijke doelen toewerken. Het biedt leiderschap en coaching aan medewerkers en teams.



De **inhoudelijke werking** zorgt voor het uitwerken en verspreiden van de operationele doelstellingen via acties. Dat gebeurt in twee celwerkingen, met transversale opdrachten (*samen met de provinciale werking en ondersteunende teams*).

- De **cel basiswerking** coördineert de doelstellingen active ageing, eigen regie en verenigen.
- De **cel belangenbehartiging** coördineert de belangenbehartigende doelstelling en is betrokken bij de doelstelling eigen regie. In deze cel zetten we bewust in op pensioendienstverlening, samen met ACV en CM.

De cellen bestaan uit:

- een **celverantwoordelijke**,
- vaste **educatief medewerkers**. Deze medewerkers concretiseren beleidsplandoelstellingen.
- **experten**, 2 vte medewerkers per provinciaal team die de doelstellingen mee uitwerken en instaan voor het verspreiden van acties bij leden, vrijwilligers en trefpunten in hun provincie.

De **provinciale werking** staat in voor het implementeren van de beleidsdoelstellingen en het begeleiden van leden, vrijwilligers en -groepen.

- In elke provincie fungeren **educatief medewerkers** als **vrijwilligerscoach**. Ze ondersteunen vrijwilligers opdat zij kunnen zorgen voor een goed werkend trefpunt met een divers sociaal-cultureel aanbod, senioren kunnen samenbrengen, belangen op lokaal niveau kunnen verdedigen...
- De **administratief medewerkers** zorgen voor een warm onthaal en zijn vaak het eerste aanspreekpunt. Zij coachen en ondersteunen vrijwilligers bij administratieve opdrachten.
- De **teamverantwoordelijke** coördineert het provinciaal team en zorgt ervoor dat het de verschillende opdrachten uitvoert in nauwe samenwerking met vrijwilligers.

De **ondersteunende teams** zorgen voor de organisatorische en zakelijke ondersteuning.

- Communicatie, marketing en fondsenwerving zijn niet weg te denken: op alle niveaus communiceren we dagelijks. Beeldvorming van ouderen en OKRA als sterk, aantrekkelijk merk in de markt zetten zijn *top of mind* voor **team communicatie en marketing**.
- Administratieve, digitale processen en medewerkers zorgen voor vlotte ledenadministratie, facturatie, aan- en verkoop, verzekeringen, databeheer... Onze gedreven medewerkers van **team administratie en IT** staan elke dag paraat.
- **Team financiën** volgt financiële middelen en hun inzet punctueel op. De medewerkers staan in voor boekhouding, financiële analyses, begrotingscontroles...
- **Team hr en preventie** volgt het personeelsbeheer op en zorgt voor het realiseren van een visionair personeelsbeleid.

2.2.3 Hr-beleid

Het hr-beleid is krachtig en vooruitstrevend. OKRA verwacht een missie- en visiegedreven engagement van medewerkers en biedt in ruil een flexibele, dynamische en ondersteunende werkomgeving. Iedereen krijgt de kans om bij te dragen aan de organisatiedoelen.

OKRA heeft een platte, wendbare en warme organisatie rond de basis. In een horizontaal model, met waarderende methode, zijn er **zelforganiserende teams met coachend leiderschap**. Dat model stimuleert een cultuur van samenwerking en groei, waarin medewerkers verantwoordelijkheid nemen op hun deelterrein. Binnen de teams heerst een open feedbackcultuur. Personeel voelt zich gehoord en gewaardeerd. De nadruk ligt op ontwikkelingskansen.

OKRA zette de afgelopen jaren sterk in op hr-beleid en die inzet houden we aan.

STRATEGISCHE HR-DIMENSIE

- Het hr-beleid wordt afgestemd op beslissingen van het beleid, management en de werknemersdelegatie, rekening houdend met interne en externe factoren, zoals de werkorganisatie en de krapte op de arbeidsmarkt.
- De vernieuwde **organisatiestructuur en het gewijzigde organigram**, gebaseerd op beleidsdoelstellingen, geven richting aan het toekomstig personeelsbeleid. De **functies** zijn eind 2024 **aangepast** opdat we de beleidskeuzes (zie SD's en OD's) met de juiste personeelsinzet realiseren. De **functiekaarten** worden steeds aangepast aan interne wijzigingen en zullen we correct **inschalen en optimaliseren**. OKRA stemt haar verloningsbeleid af op de Berenschotclassificatie door de functies te linken aan generieke functies en volgt paritaire afspraken.
- De juiste persoon, met geschikte competenties en talenten, zetten we op de juiste plaats in. We kiezen in OKRA heel bewust voor het **inzetten op competenties en interesses** en stimuleren verdere **persoonlijke groei**.
- OKRA werft deskundig personeel aan op basis van talenten en competenties. Nieuwkomers passen in de cultuur van een vrijwilligersorganisatie. Diversiteit in de personeelsploeg is belangrijk. Met externe ondersteuning voerden we in 2024 een inclusiescan bij personeel om gerichte verbeteracties op te zetten rond een **divers en inclusief personeels- en aanwervingsbeleid**. In 2025 beginnen we met sensibilisering via een studiedag 'OKRA als inclusieve organisatie' zodat dit in ons OKRA-DNA zit (zie 1.4.6).

ORGANISATORISCHE HR-DIMENSIE

Het toekomstplan - en de bijsturing ervan - legt een focus op een **efficiënte en effectieve organisatiestructuur en -cultuur** via 'doelstellingsgericht werken'. We zetten daarbij mensen en middelen prominenter in op **beleids- en prioritaire organisatiedoelstellingen**. Transversale teams van vaste medewerkers met expertiserollen, zorgen voor meer betrokkenheid van personeel bij het beleids- en meerjarenplan. Het managementteam werd kleiner, waardoor we ook op tactisch niveau efficiëntie en effectiviteit nastreven.

MENSGERICHTE HR-DIMENSIE

- De focus ligt op personeelsleden: de ontwikkeling van motivatie, capaciteit en potentieel. We zetten in op de verdere implementatie van een uitgebouwd **VTO-beleid** (vorming, training, opleiding). We bieden de mogelijkheid om competenties te ontwikkelen, zodat personeelsleden kunnen groeien binnen hun functie en/of binnen de organisatie. Elk personeelslid heeft een **persoonlijk ontwikkelingsplan** dat opgevolgd wordt via **coaching, persoonlijke ontwikkelingsgesprekken en een 360°-evaluatiesysteem**.
- We leren van elkaar: jongere werknemers leren van mensen met meer ervaring en andersom. We helpen elkaar, vullen elkaar aan, brainstormen... via **intervisiegroepen**.
- We zetten in op het welzijn van de medewerkers via **vormende en ontspannende personeelsdagen, teambuilding en themadagen** rond welzijnsthema's zoals veerkracht, omgaan met stress, verbindende communicatie, EHBO, ...).
- Het realiseren van een **aanwezigheidsbeleid**, met oog voor reïntegratie na afwezigheid, moet vruchten afwerpen op vlak van welzijn en jobtevredenheid en zorgen voor een lagere graad van verzuim.
- Het **onthaalbeleid** van nieuwe medewerkers krijgt meer aandacht via een introductietraject. Zo voelen medewerkers zich vanaf dag één thuis.

In OKRA kiezen we heel bewust voor het inzetten op competenties en interesses en we stimuleren verdere persoonlijke groei.

INSTRUMENTELE HR-DIMENSIE

- **Regels, procedures**, arbeidsovereenkomsten, arbeidsreglement, werksystemen, ... zijn in de vorige beleidsperiode aangepast. Ze zijn **duidelijk en helder** en worden **correct en consequent toegepast**. Werknemers vinden info gemakkelijk terug via interne communicatiesystemen, hr-applicaties en hr-team. In de volgende beleidsperiode zorgen we voor **nog beter gedocumenteerde procedures rond de personeelscyclus** van instroom tot exit (werving en selectie, onthaalprocedure, coaching, persoonlijk ontwikkelingsplan, evaluatie, exitgesprek).
- Het **flexibel werksysteem** wordt de komende beleidsperiode verder verfijnd, in opvolging van het toekomstplan en de downsizing van het aantal werkplekken. Het gaat om zowel flexibiliteit betreffende **uurroosters**, gebaseerd op wederzijds vertrouwen en verantwoordelijkheid, als over mogelijkheden rond **thuiswerk en woonplaatsgericht werken**.
- We gaan voor een **efficiënte hr-dienstverlening** en doen hiervoor beroep op administratieve en inhoudelijke hr-ondersteuning van CM Vlaanderen.



2.3 Infrastructuur

OKRA's maatschappelijke zetel bevindt zich in het Aeropolis-kantorencomplex, samen met partnerorganisaties. Tijdens de beleidsperiode zal de maatschappelijke zetel verhuizen. De organisatie huurt kantoorruimten en bezit geen onroerend goed. OKRA optimaliseerde recent de hoge huurkost van kantoor- en logistieke ruimte. Personeel werkt, waar mogelijk, woonplaatsgericht, flexibel en meer van thuis uit. Hierdoor creëren we een betere work-lifebalance en beperken we woon-werkverkeer. OKRA is dichtbij aanwezig, in provinciale en streekpuntsecretariaten, om senioren warm te ondersteunen.

Voor activiteiten gebruiken trefpunten parochiale, gemeentelijke en private infrastructuur. Parochiale locaties staan onder druk, wat de lokale werking kan beïnvloeden. Alternatieve infrastructuur is vaak duurder. OKRA verdedigt de belangen van trefpunten bij lokale overheden.



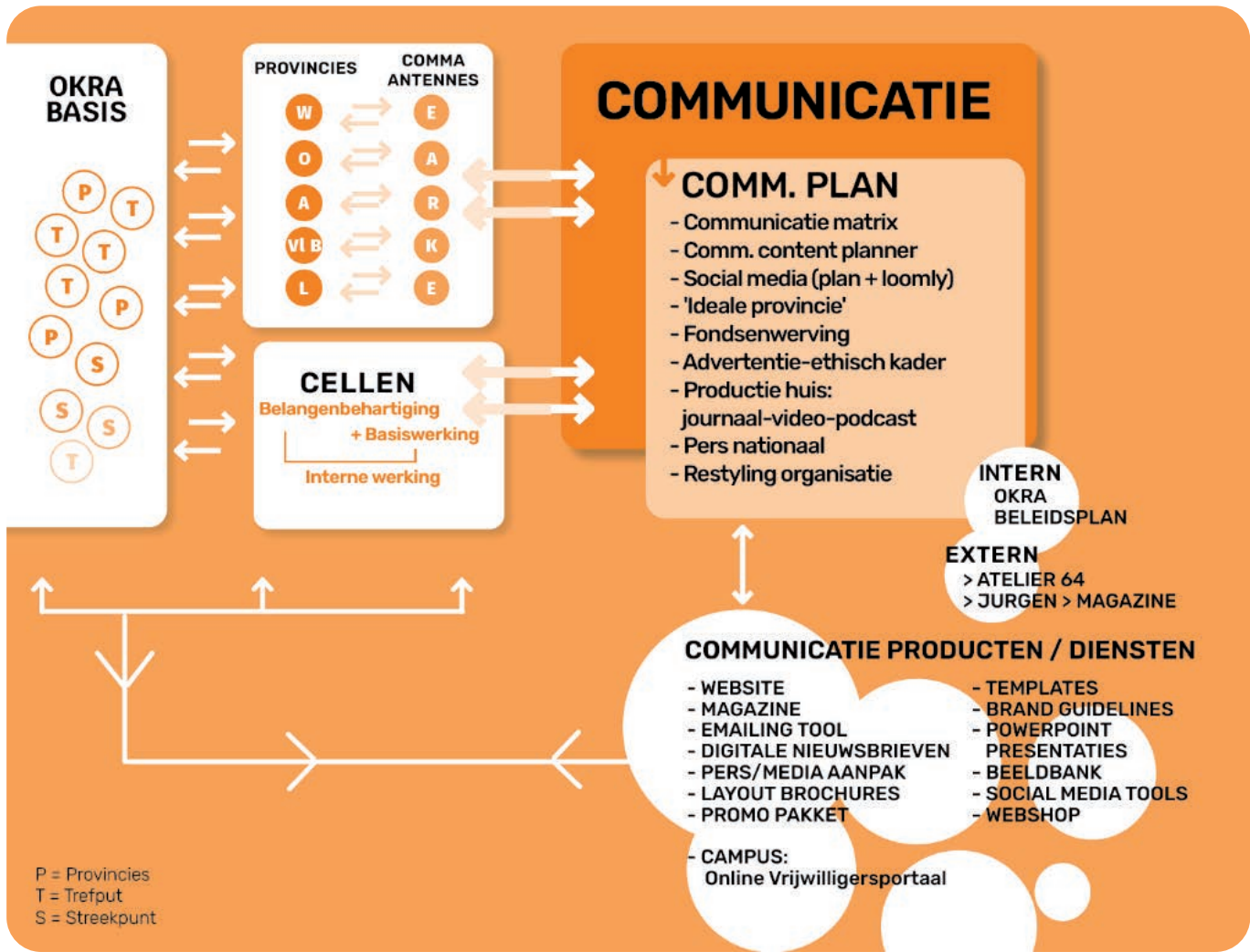
2.4 Communicatie- en marketingbeleid

OKRA investeert in een nieuw communicatie- en marketingmodel, dat hand in hand gaat met diverse communicatiedragers, een professioneel medewerkers-team en integratie in de hele organisatie. Het doel is een herkenbare OKRA-identiteit creëren, die alle senioren – verschillende generaties, met verscheiden verwachtingen, interesses en noden – aanspreekt. Dat vereist een duidelijke visie, professionalisering, keuzes, innovatie en gedeelde verantwoordelijkheid. De communicatie en marketing werken versterkend voor beleidsdoelstellingen.

2.4.1 Communicatiewerking en -plan

Iedereen binnen OKRA communiceert. Het nieuwe antennemodel omvat een centraal team communicatie- en marketingprofessionals aangevuld met medewerkers uit provinciale teams (antennes) en cellen. Deze medewerkers nemen tijdens een gedeelte van hun werktijd elementaire communicatietaken op en vormen een brug naar het centrale team. Dat team bestaat uit polyvalente 'doenkers' die ook de corporate communicatie en marketing vormgeven. Samen vormen ze een **communicatiecommunity**. Dit model bevordert samenwerking, gedeelde verantwoordelijkheid en versterkt de communicatieve vaardigheden van alle medewerkers en vrijwilligers.

OKRA gebruikt een '**360°-communicatiemix**' en benut alle kanalen om een boodschap consistent over te brengen. Het doel is een volledig geïntegreerde, coherente ervaring die doelgroepen op meerdere manieren bereikt, ongeacht waar en hoe ze met ons in contact komen. Deze strategie passen we zowel intern als extern toe.



2.4.2 Restyling, imago en beeldvorming

- OKRA wil een merkidentiteit die een diverse groep senioren aanspreekt. Analyses en overleg (*doelgroep- en marktonderzoek i.s.m. vrijwilligers, medewerkers, (niet-) leden en communicatie-experts*) leidden tot de restyling van onze huisstijl. De kern en waarden bleven behouden. Visuele elementen zoals het logo, kleurenschema, enz. kregen een eigentijdse, frisse en relevante uitstraling. In september 2024 trokken we de 'nieuwe jas' van OKRA aan. De restyling zorgt voor meer aandacht van het doelpubliek. Consistentie in het gebruik zorgt voor meer herkenbaarheid en professionaliteit.
- De open letters 'o' en 'a' symboliseren de **inclusiviteit** van OKRA, iedereen is welkom. De slogan 'OKRA geeft kleur aan je leven' vervangt de oude baseline 'trefpunt 55+' en wijst op **diversiteit** van de doelgroep (zie 1.4, OD 1.2). Tijdens deze beleidsperiode onderzoeken we een inclusie- en diversiteitstoets.
- Grafische elementen, zoals letters en vormen, zijn afgerond om de **warmer en menselijke** aard te benadrukken.

We willen een **versterkte connectie** met onze gemeenschap.

- OKRA wil de maatschappij uitdagen en de **beeldvorming** over senioren verbeteren (zie 1.4, OD2.3, OD3.3). We presenteren senioren als volwaardige leden van de samenleving. Dat gebeurt via campagnes zoals #OuderMaarNietOut, de acties rond ageism, de grote campagne en acties rond beeldvorming en door echte mensen en beelden te gebruiken in onze communicatie. De beeldbank van OKRA groeit elke dag verder aan met authentieke beelden. We zetten ze in op verschillende communicatiedragers. We geven senioren een forum in media of pers.

2.4.3 Doelgroepen

De communicatiedoelgroepen zijn zorgvuldig geïdentificeerd om boodschappen helder en doelgericht over te brengen.

PRIMAIRE DOELGROEPEN

- **Senioren:** OKRA richt zich op een ruime doelgroep van senioren. Bij OKRA is iedereen welkom, ongeacht leeftijd, religie, afkomst, cultuur, enz. Onze communicatie spreekt hen aan door zowel traditionele als digitale kanalen te gebruiken. Herkenning, verbondenheid en betrokkenheid staan centraal. We werken drempelverlagend zodat iedereen kan deelnemen (zie 1.4, OD 1.2.).
- **Vrijwilligers:** OKRA is opgebouwd door en voor vrijwilligers. Voor hen is er een aparte communicatieaanpak, bestaande uit analoge en digitale kanalen. We bieden hen drukwerk specifiek gericht op vrijwilligers (bv. Jaarprikkels, brochures, ondersteunings- en vormingsmateriaal...), nieuwsbrieven, digitale tools, sjablonen, instructie filmpjes en een afgeschermd vrijwilligersportaal op de website (zie 1.4, OD 1.3). Daar vinden ze altijd de laatste OKRA-informatie en materialen. Zo kunnen ze zelf eigenaarschap opnemen op vlak van communicatie.
- **Familie en mantelzorgers van leden:** ze spelen een ondersteunende rol en kunnen een belangrijke brug vormen.

SECUNDAIRE DOELGROEPEN

- **Externe partners en organisaties:** OKRA werkt nauw samen met partners, lokale overheden, zorginstellingen en andere seniorenverenigingen om de belangen van senioren te behartigen en gezamenlijke initiatieven op te zetten.
- **Bredere samenleving:** we willen een positief en eigentijds beeld van senioren uitdragen. Ook jongere generaties krijgen via campagnes en acties zoals #OuderMaarNietOut de kans om met OKRA in contact te komen en hun beeld van ouderen te verruimen.

Voor iedere doelgroep heeft OKRA een communicatiestrategie en -boodschap, zodat de impact maximaal is.

2.4.4 Communicatie- en marketingkanalen

Om onze doelgroepen optimaal te bereiken, hanteren we een tweesporenbeleid: digitaal waar kan en op papier en via persoonlijk contact voor minder digitaalvaardige senioren. De website, het magazine en andere communicatiekanalen of -tools zijn onlangs vernieuwd en zullen we in de komende beleidsperiode verder optimaliseren.

BELANGRIJKSTE COMMUNICATIEKANALEN

- **Website**
www.okra.be, bestaat uit een nationale, vijf provinciale en zo'n duizend trefpuntwebsites, gekoppeld met het CRM 'Pamela'. De nieuwe website is een moderne, gebruiksvriendelijke en inspirerende plek voor verbinding en activatie van **alle senioren**. Het **activiteitsaanbod** is raadpleegbaar. Lid worden kan zowel analoog als digitaal. Senioren vinden **actuele info** en advies en kunnen inschrijven voor digitale nieuwsbrieven. Via een nieuwe datingsite kunnen leden veilig contact maken met andere senioren. Vrijwilligers kunnen zelf eenvoudig aan de slag op hun trefpuntwebsite. Het **portaal voor vrijwilligers**, met login, biedt specifieke berichtgeving, nieuws en tools. Verder zijn er nog de gloednieuwe webshop en een voorbeldenoverzicht met downloadbare kortingen. In de beleidsperiode werken we aan een websitetoeegankelijkheidstoets (zie OD 1.2).



• OKRA-magazine

Het OKRA-magazine is een belangrijke pijler. Het is een aantrekkelijk lifestyle ledenblad. Contactpersonen van trefpunten brengen het tien keer per jaar aan huis bij leden. Deze aanpak zorgt voor warm, menselijk contact. Via de inhoud en warme overdracht draagt het bij aan een **hechte gemeenschapsvorming**. Het magazine werd vernieuwd via een sterk participatief proces met veel stakeholders. Het magazine zet in op **(boven)lokale communicatie** door inserts van provinciaal nieuws en het (activiteiten)aanbod.

OKRA-magazine wordt door de lezers sterk gewaardeerd en bevindt zich in de top 25 van meest gelezen magazines en is het 14e meest gelezen magazine in Vlaanderen. Het lezersbereik gaat veel verder dan enkel de OKRA-leden. Een gemiddeld nummer heeft 285.341 lezers (een stijging met 39%) (cijfers CIM 2024).

• Sociale media

We breiden de inzet van **sociale media** (Facebook, Instagram, X, YouTube en LinkedIn) **en onze online community** verder uit. Een digitale tool laat toe om (cross)posts voor te bereiden en in te plannen. Via een sociaal mediaplan en kwartaalrapportages houden we vinger aan de pols.

• Digitale nieuwsbrieven

Sinds 2024 zijn er gloednieuwe digitale nieuwsbrieven. Deze manier van communiceren helpt om sneller op de bal te spelen.

- We bezorgen **leden en geïnteresseerden (boven) lokaal nieuws en activiteiten**. De nieuwsbrieven wisselen qua periodiciteit af met provinciale inserts in het magazine (communicatiemix).
- **Vrijwilligers** krijgen tien keer per jaar een nieuwsbrief afgestemd op hun behoeften, waar mogelijk met link naar het vrijwilligersportaal.
- Ten slotte brengt de **nieuwsbrief belangenbehartiging en zorgrecht** een maandelijkse update over het belangenbehartigend werk (zie 1.4, OD 2.4). Via **OKRA-onderzoekt** houdt OKRA-magazine vinger aan de pols bij (niet)-leden en lezers over intrigerende topics.

• OKRA-productiehuis

Het OKRA-productiehuis, met **journaal en podcast**, kreeg een vaste plaats binnen de communicatiemix (zie 1.4, OD 1.3). Het **productieteam** bestaat uit **vrijwilligers** die het land afreizen op zoek naar leuke nieuwtjes en activiteiten.

• Marktwagen

Na de geslaagde actie 'Plein op stelten', waarmee we OKRA in de kijker zetten, stellen we de **marktwagen** permanent ter beschikking als promowagen.

• Tools en sjablonen

Hiernaast bieden **diverse tools en sjablonen** (flyers, brochures, affiches, nieuwsbrieven, uitnodigingen...) vrijwilligers en medewerkers handvatten aan om zelf hun communicatie vorm te geven (zie 1.4, OD 1.3).

PERSBELEID

Het persbeleid zorgt voor de ondersteuning van een positief en realistisch beeld van senioren (zie 1.4, OD 2.3, OD 3.3) en draagt de OKRA-kernwaarden uit. OKRA positioneert zich als een **betrouwbare en open organisatie** die de belangen van haar leden en de **bredere senioren-gemeenschap vertegenwoordigt**. We zenden een krachtig signaal uit over de waarde en kracht van senioren. OKRA hecht veel belang aan **transparantie** en een sterke band met de media. Dat doen we aan de hand van een proactieve communicatie waarbij we nauwe banden onderhouden met pers en media, media-advies, (boven)lokale perscontacten en een sterke crisiscommunicatie waar transparantie en empathie centraal staan.

INTERNE COMMUNICATIE

OKRA streeft naar een **transparante, inclusieve en efficiënte interne communicatie** die samenwerking en betrokkenheid versterkt. In deze beleidsperiode zal een grondige analyse plaatsvinden om een gewenste informatie- en communicatiestructuur te ontwikkelen. Door het implementeren van moderne communicatietools en het bevorderen van een open dialoog, willen we een **cultuur van vertrouwen en wederzijds respect** creëren, waarin iedereen zich gehoord en gewaardeerd voelt.

Periodieke meetings (digitaal of fysiek), de Teams-omgeving met portalen en een digitale contentplanner zorgen voor regelmatige updates, verzekeren transparantie en stimuleren samenwerking.

2.5 IT en databeheer

Om de administratieve en dataorganisatie in goede banen te leiden koos OKRA voor de **integratie van verschillende digitale systemen** zoals CRM 'Pamela', boekhoudprogramma's, de website en andere communicatietools, O365-oplossingen... Het is essentieel dat deze digitale tools de beste gebruikerservaring bieden opdat werknemers, vrijwilligers, leden en deelnemers snel hun weg vinden. De tijdsbesparing op organisatieniveau is aanzienlijk dankzij onze digitale platformen en brede gebruikerstoegang.

Deze strategie geeft OKRA ook toegang tot een mooie dataset, die we inzetten voor data-analyse en het kwaliteitsbeleid van OKRA. Via analyse houden we de vinger aan de pols rond evoluties, trends en resultaten, bijvoorbeeld van de leden- en vrijwilligersevolutie, activiteiten, beleidsdoelstellingen, enz. In deze beleidsperiode zetten we ten volle in op **uitgebreide data-dashboarding** (via Pamela en PowerBI), **met bijsturing en afstemming van de werking** op basis van die data.

De **administratieve tool 'Pamela'** werd vernieuwd, uitgebreid en geïntegreerd met andere applicaties. Het CRM registreert onder andere leden-, vrijwilligers-, werkgroep-, activiteiten- en werkingsgegevens en zorgt voor automatische facturatie van bv. lidgelden en activiteiten. Uniek is de toegang van het CRM tot op trefpuntniveau. Vrijwilligers kunnen zelf gegevens over de leden en hun werking inbrengen en downloaden. De lokale activiteiten en informatie zijn raadpleegbaar op de website zodat iedereen kan grasduinen in het aanbod van OKRA tot op plaatselijke niveau. Meer dan 90% van onze trefpunten werkt digitaal. Ook in deze beleidsperiode zullen we verder werken aan de verbetering en uitbreiding van de CRM-tool, inclusief integratie met andere applicaties.

Voor het verzamelen, borgen en delen van ervaring, informatie, (interne) communicatie en kennis werken medewerkers en beleidsvrijwilligers sinds 2019 in **O365 cloud-oplossingen**. Hier staan we ook voor diverse uitdagingen (zie 2.4.4).

Voor onze communicatie, marketing en financiën is er gezocht naar een toekomstbestendige digitale aanpak.

- Een **digitale contentplanner** zorgt voor regelmatige updates om transparantie te verzekeren qua interne communicatie. De planner bezorgt iedereen het overzicht van taken, deadlines en projecten en laat complementair, efficiënter en gestroomlijnder samenwerken toe. Een **sociale media tool** zorgt ervoor dat we (cross)posts en bijdragen kunnen voorbereiden en inplannen, zowel voor de provinciale werkingen als het corporate niveau. **E-lettertooling**, een website met nieuw toegankelijk **content managementsysteem**, een uitgebreide **beeldbank** en organisatiebrede samenwerking in **grafische tools** zoals Canva zorgen ervoor dat de communicatie en marketing grote stappen voorwaarts kunnen zetten (zie 2.4).
- Een nieuwe analytische, vereenvoudigde, eenvormige **boekhouding** in Oracle met integratie van andere financiële software (bv. goedkeuring facturen en betalingen) geeft taakontlasting, efficiëntiewinst en duidelijke procedures en flows.

In deze beleidsperiode zetten we de **optimalisatie, digitalisering en automatisering van deze en andere processen** verder. We laten ons hiervoor ondersteunen door externe begeleiding, waaronder onze communicatiepartners en CM Vlaanderen.

De doorontwikkeling van het **vrijwilligersportaal op de website** staat met stip voorop (zie 1.4, OD 1.3):

- een cloudgebaseerd communityplatform,
- interactief intranet voor documentdeling en online interactie tussen vrijwilligers,
- integratie van een leerplatform (werknaam 'OKRA-campus'),
- integratie van communitybuilding voor leden, vrijwilligers, trefpunten en (werk)groepen,
- integratie van bevragingstool/polls, enz.

We zullen voor alle digitale tools en applicaties ten volle blijven inzetten op **coaching, ondersteuning en vorming van onze vrijwilligers en medewerkers**. Vrijwilligers kunnen beroep doen op een hulplijn (team databeheer en administratief medewerkers in de provinciale teams) als zij problemen ervaren met de digitale applicaties. Opgeleide vrijwilligers (via train-the-trainer) staan ter beschikking voor wie ermee wil beginnen (zie 1.4, OD 1.3).

2.6 Kwaliteitsbeleid



Figuur EFQM model – Bron: www.nnk.nl

In deze beleidsperiode wil OKRA systematisch aan **organisatiebrede** kwaliteitsontwikkeling doen en werken aan een gezonde **kwaliteitscultuur**. OKRA zal inzetten op een **gedocumenteerd kwaliteitsbeleid en -handboek** dat ons ondersteunt in onze missie en strategische doelen, en een hoge standaard van dienstverlening en betrokkenheid van leden, vrijwilligers, personeel, interne en externe actoren waarborgt. Door continu te evalueren en aan te passen, streven we naar een organisatie die duurzaam, inclusief, innovatief en toekomstbestendig is.

OKRA wil een lerende organisatie zijn en zal actief op zoek gaan naar kwaliteitsexpertise en -ondersteuning. Het huidige kwaliteitsbeleid bestaat uit een veelheid aan acties en procedures, dashboarding (Pamela en Power BI), diverse

rapportages (bv. cijferboek), interne follow-up en evaluatieprocessen, stakeholders- en andere evaluaties. Echter, een verbeterpunt ten opzichte van onze huidige kwaliteitsopvolging zit in de systematische aanpak en opvolging van alle initiatieven.

In de nieuwe beleidsperiode werken we volgens een gestructureerd kwaliteitsbeleid. Een handvat hierin kan het vernieuwde EFQM-model zijn. Dat wordt in 2025 verder geëxploreerd en uitgewerkt ter voorbereiding van de nieuwe beleidsperiode. De hoofdstructuur van het model bevat drie elementen: de **RICHTING** (het waarom), de **UITVOERING** (hoe) en de **RESULTATEN** (wat willen we bereiken). Inge-deeld volgens de EFQM blokken, zijn onze kernambities als volgt samengevat:

RICHTING

• Onze bestaansreden, visie en strategie

• Missie, visie en waarden

Het kwaliteitsbeleid van OKRA is gericht op waarborgen en verbeteren van de kwaliteit van diensten en activiteiten, in lijn met de missie, visie en kernwaarden.

• Beleidsplan en strategische doelen

Het beleidsplan en meerjarenplan zijn instrumenten voor het opvolgen van de strategische, tactische en operationele doelen, vertaald in jaaractieplannen met financiële verantwoording. Het kwaliteitsbeleid ondersteunt deze doelen door duidelijke kwaliteitsnormen en evaluatiecriteria vast te stellen. Dat helpt bij het strategisch, tactisch en operationeel management van de organisatie.

• Organisatiecultuur en leiderschap

OKRA blijft flexibel en innovatief om in te spelen op maatschappelijke veranderingen en nieuwe uitdagingen. Ons kwaliteitsbeleid biedt ruimte voor experimenten en aanpassingen om relevant en effectief te blijven (zie 2.2.1).

• Goed bestuur

De organisatie zorgt voor transparantie, verantwoording en een heldere rol- en bevoegdheidsverdeling binnen de bestuursorganen. Er is duidelijkheid over de betrokkenheid van interne en externe stakeholders in strategische beslissingen.

UITVOERING

• Belanghebbenden actief betrekken

• Vrijwilligersbeleid

Vrijwilligers zijn cruciaal. Het beleid richt zich op werking, training, ondersteuning, integriteit en waardering van vrijwilligers.

• Hr-beleid, welzijn en preventie

Medewerkers hebben een sleutelrol om onze doelstellingen waar te maken. We werken daarom aan een organisatiecultuur waar aandacht is voor diversiteit en inclusief werken en welzijn (zie 2.2).

• Communicatie en participatie

Effectieve communicatie met leden, vrijwilligers, medewerkers en stakeholders is cruciaal. We bevorderen zowel interne communicatie binnen de organisatie als externe communicatie naar de bredere gemeenschap. Leden- en vrijwilligersparticipatie in besluitvormingsprocessen versterken de betrokkenheid en zorgen voor een beleid dat aansluit bij de behoeften van onze doelgroep.

• Duurzame waardecreatie

• Training en ontwikkeling

Doorlopende training en ontwikkeling voor medewerkers en vrijwilligers om de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen en persoonlijke groei te stimuleren.

• Kwaliteitshandboek

We ontwikkelen een kwaliteitshandboek dat alle aspecten van ons kwaliteitsbeleid documenteert. Dat handboek dient als referentie voor alle medewerkers, vrijwilligers, leden en andere actoren en helpt bij het consistent toepassen van kwaliteitsnormen en procedures in alle

organisatieprocessen. We stellen een kwaliteitscoördinator aan voor de implementatie en monitoring van het kwaliteitsbeleid.

• Prestaties en transformatie stimuleren

• Kwaliteitsmetingen en feedbackmechanismen

We plannen regelmatige kwaliteitsmetingen en tevredenheidsonderzoeken onder leden en vrijwilligers, evenals feedbackmechanismen om continu verbeteringen door te voeren.

• Dashboarding

Om onze prestaties en voortgang inzichtelijk te maken, implementeren we een dashboardingsysteem via Power BI en het CRM. Dat stelt ons in staat om realltime data te analyseren en visualiseren, om geïnformeerde beslissingen te nemen en onze strategische doelen te monitoren.

• Risicobeheerssysteem

Vanaf 2025 beginnen we met een risicobeheerssysteem om onze meest kritische processen in kaart te brengen. Het begint met een risicoanalyse over verschillende deeldomeinen, waarop we de Risk Assessment Matrix toepassen. Dat helpt ons om prioriteiten te bepalen vanuit een zakelijk beleidsperspectief en wordt een terugkerend onderdeel in ons kwaliteitsmanagement.

Een belangrijke ontwikkeling is dat we onze doelstellingen en acties veel projectmatiger zullen uitwerken om procesopvolging mogelijk te maken. Dat houdt ook in dat het duidelijk zal zijn wie de verantwoordelijke projectleider is, wie deel uitmaakt van het projectteam, welke tijdsplanning vooropgesteld wordt, ...

RESULTATEN

• Perceptie van stakeholders

• Klanttevredenheid – kwalitatieve metingen

Regelmatige metingen van de tevredenheid van leden over verschillende aspecten van de dienstverlening.

• Stakeholderbevragingen

Frequente bevragingen bij de stakeholders. Die gebeuren nu in functie van onze vijfjaarlijkse omgevingsanalyses voor onze strategische positionering en doelstellingen, alsook in functie van gerichte acties zoals bijvoorbeeld de nieuwe huisstijl. We bekijken tussentijdse stakeholdersbevragingen om korter op de bal te kunnen spelen en bij te sturen.

• Werknemersbevragingen

In de huidige beleidsperiode zijn bevragingen gebeurd bij medewerkers. Er vond in 2023 een welzijnsenquête plaats voor personeel. Die werd afgenomen door een onafhankelijke externe organisatie Pulso Group. In 2024 vonden twee bevragingen plaats in het kader van mantelzorgvriendelijke werkgever en van inclusie. In de nieuwe beleidsperiode maken we opnieuw werk van werknemersbevragingen, in het bijzonder welzijn. De systematische aanpak geven we in 2025 verder vorm.

• Strategische en operationele prestaties

• Financiële analyses

Tweemaandelijks opvolging financiële parameters.

• Evoluties leden en trefpunten

Gerichte analyses over nieuwe leden, uitval leden, blinde vlekken, profiel leden, ... om van hieruit acties te kunnen bijsturen.

• Data met betrekking tot ondersteunende diensten

Hr (retentie, aanwezigheid, anciënniteit, arbeidsongevallen, ...), communicatie en marketing (bereik publicaties en berichten), gebruik van verzekeringsproducten, verkopen, enz.

• Data met betrekking tot resultaten acties

Deelnames activiteiten, aantal activiteiten en vormingen, ...

• Impactmeting en value proposition

Impactmetingen worden uitgevoerd om de effectiviteit van acties te evalueren en prioriteiten te stellen, wat helpt bij het positioneren van de organisatie als betrouwbare partner.

Door deze criteria systematisch te evalueren en toe te passen, kunnen we een holistisch beeld krijgen van de prestaties en gebieden voor verbetering identificeren. Dat helpt bij het ontwikkelen van een cultuur van continue verbetering en innovatie, wat essentieel is voor duurzame groei en succes. We bouwen een opvolgbeleid in waarbij we regelmatige terugkoppeling en opvolging van KPI's agenderen op een managementteamoverleg. Bij het verfijnen van de acties zullen we het SMART-principe toepassen. Om ze te kunnen evalueren en bijsturen zullen de uitkomsten meetbaar moeten gemaakt worden.

**OKRA wil systematisch
aan organisatiebrede
kwaliteitsontwikkeling
doen en werken
aan een gezonde
kwaliteitscultuur.**



2.7 De toepassing van de principes van goed bestuur

In juli 2021 keurde de algemene vergadering het toekomstplan goed. Dat plan hield ook een wijziging van de beleidsstructuren in. De geactualiseerde versie van missie en visie vormen, samen met de statuten, het kader voor de beleidsorganen.

2.7.1 Rol en bevoegdheden van de bestuursorganen – *checks and balances*

In de nieuwe bestuursstructuur is er duidelijkheid over de rol van de beleidsorganen. De statuten zijn helder op vlak van bestuurlijke werking, en het intern reglement zorgt voor de nodige verfijning en aanvulling van de taken van het bestuur en de andere organen.

De **algemene vergadering** keurt begrotingen en rekeningen goed, beslist over het lidgeld en moet zich uitspreken over de strategische keuzes die vervat zitten in beleidsplannen, jaaractieplannen en meerjarenplannen. De leden van het bestuursorgaan, met uitzondering van de voorzitter, zijn geen stemgerechtigd lid van de algemene vergadering. Hierdoor kan de algemene vergadering optimaal haar controleopdracht ten aanzien van het bestuur vervullen en ontstaat er geen zelfcontrole.

Het bestuur voert haar wettelijke residuaire bevoegdheden uit, bewaakt het beleidskader van het beleidsplan en de daaruit gedestilleerde jaaractieplannen en werkt het zakelijk beleid van OKRA uit. De inhoudelijke werking is gedelegeerd naar cellen, voorgezeten door een bestuurder. Het intern reglement omschrijft de delegatie van bestuurlijke bevoegdheden aan de cellen. De cellen leggen jaarlijks een jaaractieplan en begroting voor aan het bestuur in functie van terugkoppeling naar de algemene vergadering. Vast agendapunt op het bestuur is de rapportering uit de cellen.

De besluitvorming in het bestuur is onderbouwd door nota's en dossiers, opgesteld door het managementteam, die vooraf aan de bestuurders worden bezorgd samen met een uitgebreide zittingsnota. Het intern reglement bevat een duidelijke weergave over het verloop en de terugkoppeling van de bestuursbesluiten.



Binnen de schoot van het bestuur werkt het **financieel comité** aan de opvolging en aansturing van het financieel beheer van de vzw. Het financieel comité adviseert aan het bestuur.

Het dagelijks bestuur bereidt de agenda van de bestuursorganen voor, zorgt voor afstemming tussen de bestuursorganen en staat in voor opvolging van hoogdringend dagelijks beheer. Het dagelijks bestuur – uitgebreid met de hr-verantwoordelijke en de betrokken leidinggevende – behandelt als hr-comité delicate personeelsdossiers.

Het managementteam staat in voor de aansturing en opvolging van de werking binnen het kader van het beleidsplan enerzijds en het werkings- en financieel kader dat door het bestuur is goedgekeurd anderzijds.

De rol en de verhouding tussen algemene vergadering, bestuur, dagelijks bestuur en managementteam worden verduidelijkt in het intern reglement.

2.7.2 Samenstelling van de bestuursorganen

Als vereniging van, voor en door senioren wordt OKRA bestuurd door vrijwilligers, leden van OKRA.

In de **algemene vergadering** zetelen de voorzitters van de 26 streekpunten, zij vertegenwoordigen vrijwilligers en leden. De voorzitter van de vzw, een vertegenwoordiger van OKRA-SPORT+ en van CM maken eveneens deel uit van de algemene vergadering. De leden van de algemene vergadering worden aangesteld voor vijf jaar, eenmalig te vernieuwen.

Het bestuur is samengesteld uit minimum twaalf en maximum vijftien vrijwillige bestuurders met expertise in zakelijk beleid, waaronder de celvoorzitters en twee bestuurders per provincie. De algemeen directeur, een afgevaardigde van OKRA-SPORT+ en van CM en de coördinator van de ondersteunende teams hebben een raadgevende stem. Het bestuur kan steeds een interne of externe adviseur 'ad hoc' uitnodigen. Bestuurders worden door de algemene vergadering aangesteld voor een periode van vijf jaar, eenmalig te vernieuwen.

Het **dagelijks bestuur** bestaat uit de voorzitter, twee ondervoorzitters, algemeen directeur en coördinator van de ondersteunende teams.

Het **managementteam** bestaat uit de algemeen directeur en coördinatoren van ondersteunende teams, basiswerking en provinciale werking.

In het **intern reglement** worden de regels rond de werking van de bestuursorganen verder verfijnd. Het intern reglement omschrijft eveneens de delegatie van bestuurlijke bevoegdheden aan de cellen, de daden van dagelijks be-

stuur, de regels voor het financieel beheer, de vertegenwoordiging van OKRA, de handtekeningbevoegdheid, het financieel vierogenprincipe en de bevoegdheden van het managementteam.

2.7.3 Evaluatie

Eigen aan de principes van goed bestuur, staat het bestuur jaarlijks stil bij eigen functioneren en het al dan niet bereiken van de vooropgestelde jaardoelstellingen.

2.7.4 Transparantie

Het bestuur hecht veel belang aan transparantie en een **open bestuurscultuur**. Na elke bijeenkomst van het bestuur worden de medewerkers en vrijwilligers uit de algemene vergadering, bestuur en provinciale vrijwilligers-teams via een nieuwsbrief geïnformeerd over de dossiers en punten die op de bestuurstafel lagen en de genomen beslissingen. Het beleidsplan kan geraadpleegd worden op de website van OKRA, evenals het voortgangsrapport en het cijferboek. Via digitale nieuwsbrieven worden vrijwilligers en belangstellenden geïnformeerd over wat er beweegt in belangenbehartiging en bewegingswerk.

Alle documenten van een bestuursvergadering, de zittingsnota's en verslagen staan op een privaat Teams-kanaal.

Ter voorbereiding van de bespreking van rekeningen en begrotingen in de algemene vergadering kunnen de leden ervan deelnemen aan een voorafgaand webinar waarin alle cijfers uitvoerig worden toegelicht.

2.7.5 Interne en externe stakeholders

OKRA zet sterk in op stakeholdersparticipatie. Het intern reglement geeft duidelijk aan dat het bestuur van OKRA met de organisatie van o.a. Kompasdagen, tafelgesprekken, de antenne- en expertisefuncties in de cellen en team communicatie en de input uit de cellen de stakeholders heel sterk betreft. Bij strategische beslissingen houden bestuursorganen rekening met de stakeholders. In een jaarlijkse 'Ronde van Vlaanderen' worden de vrijwilligers en medewerkers uit de provincies gevraagd naar hun prioriteiten voor input onder meer in het programma van belangenbehartiging. Het toekomstplan van OKRA waaruit de nieuwe structuur is ontstaan is een toonbeeld van stakeholderparticipatie.



Deel 3

FINANCIEEL PLAN

3.1. Algemene toelichting bij het financieel beleid

- Het bestuur ontfermt zich, vanuit zijn juridische eindverantwoordelijkheid, over de aanleg en het beheer van de **bestemde fondsen**, en de te hanteren **waarderingsregels**. De **revisor** speelt een adviserende rol in het bepalen van de waarderingsregels. Het overig financieel beleid staat ruimer omschreven in het **bestuurlijk, intern reglement**.

Tijdens de laatste jaren van de **lopende beleidsperiode** waren de **financiële cijfers en evoluties** minder gunstig voor OKRA. De negatieve jaarresultaten zorgden ervoor dat de beleidsorganen genoodzaakt waren om strategische keuzes door te voeren met impact op de organisatiestructuur, -werking en organigram (zie 2.1, 2.2.2, 3.1.2).

3.1.1 Kostenmonitoring

OKRA voert de boekhouding overeenkomstig artikel 3:47 van het Wetboek Vennootschappen en Verenigingen en het koninklijk besluit van 29 april 2019, alsook alle andere toepasselijke sectorreglementering (zie artikel 29 statuten). We hebben sinds 2023 **één uniforme, eigen boekhouding**, die analytisch wordt gevoerd per provinciale, inhoudelijke, ondersteunende en vzw-werking.

- Het bestuur heeft een **financieel comité** dat advies geeft over de financiën van OKRA. Dat kan gaan over kwesties van strategie, langetermijnprognoses, evaluaties van (deel)cijfers van de organisatie, enz. De focus ligt op de financiële gezondheid van OKRA op korte en (middel)lange termijn. Het comité komt tweemaandelijks samen en bestaat uit: voorzitter, deskundige bestuurders, hoofdboekhouder, financial controller, coördinator ondersteunende teams, algemeen directeur en een financieel manager van CM Vlaanderen. Externe deskundigen, die geen bestuurder zijn, kunnen adviserend participeren.
- Hoewel het bestuur de financiële en juridische eindverantwoordelijkheid draagt, is het financieel beheer van de vzw een **verantwoordelijkheid van alle actoren** binnen de vzw. Het **managementteam** is verantwoordelijk voor de opmaak en opvolging van de budgetten, met inspraak van de provinciale of inhoudelijke **vrijwilligers**. Het managementteam bezorgt jaarlijks in oktober het jaaractieplan met budgetopmaak aan het **financieel comité en bestuur**. Op een management-bestuursvergadering zetten ze samen de klijntlijnen uit van de begroting van het jaar x. In december van jaar x-1 keurt het bestuur de budgetten en voorlopige vzw-begroting goed. In maart van het jaar x legt het bestuur de definitieve begroting van jaar x en jaarresultaten van jaar x-1 ter goedkeuring voor aan de **algemene vergadering**.
- Geregelde **kwartaal- en halfjaarlijkse begrotingscontroles** per provinciale, cel-, ondersteunende en vzw-werking zijn inherent aan het financieel beheer. De opvolging gebeurt door de diverse actoren: managementteam, financieel comité, bestuur en algemene vergadering. Het bestuur legt de **jaarrekening** van het voorgaande boekjaar en de **begroting(scontrole)** steeds ter goedkeuring voor aan de jaarlijkse gewone algemene vergadering.

- **Jaarrekening 2020, 2021 en 2022:** in 2020 en 2021 behaalde OKRA een kleine winst, met respectievelijk positieve jaarresultaten van €115.131 en €189.653. Het verlies van het boekjaar 2022 bedroeg echter €890.148.

OKRA werd in 2020 en 2021 hard getroffen door corona (zie 1.2). Door de inroeping van tijdelijke werkloosheid daalde de personeelskost in de jaren 2020 en 2021. Deze tijdelijke kostendaling en flankerende steunmaatregelen kleurden de jaarresultaten positief. In 2021 leidde corona tot een ongekend ledenverlies van 10,68%, door een hogere sterftegraad en activiteitenstop. Dat heeft een blijvende impact op de inkomsten uit lidgelden. In 2022 zorgden de energiecrisis en inflatie opnieuw voor problemen: een onstabiele socio-economische situatie met toenemende loonindexeringen, stijging van energie- en papierprijzen (impact OKRA-magazine) en daling van advertentie-inkomsten. Door de inkanteling van OKRA-Limburg was er een tijdelijke stijging van de personeelskost voor OKRA tot 2025. Om de transitie te continueren en de crisis te counteren werden de aangelegde bestemde fondsen ingezet.

- **Jaarrekening 2023:** het verlies van het boekjaar bedroeg €850.368. De stijgende onkosten, met hoofdaandeel loonkost, zorgden nog steeds voor extra uitgaven. De eerder genomen personeelsmaatregelen waren door de indexeringseffecten op lonen grotendeels uitgewerkt. Vanuit deze optiek was een bijsturing van het personeelsequivalent, naast andere structureel-financiële maatregelen, opnieuw noodzakelijk. Aan het einde van het boekjaar werden gesprekken met CM opgestart rond de huurprijzen, ondersteunende diensten CM-groep en het financieel honoreren van een partnerschapsovereenkomst. Na het faillissement van de reclameregie werd een nieuwe samenwerking aangegaan ter versterking van advertentie-inkomsten. De aangelegde bestemde fondsen werden opnieuw ingezet.

3.1.2 Financieringsmix

HOE FINANCIERT DE ORGANISATIE
HAAR WERKING?

In 2020 centraliseerde OKRA zijn inkomsten (*uitgezonderd van activiteiten van provincies*) en overheadkosten. De provinciale, inhoudelijke en ondersteunende werkingen werken voortaan met een budget, gekoppeld aan een jaar-actieplan. OKRA financiert haar werking onder andere via:

- Lidgelden*
- Vlaamse subsidie sociaal-cultureel volwassenenwerk
- Vlaamse subsidie Welzijn (vereniging mantelzorgers en gebruikers)
- Subsidie Vlaamse Gemeenschapscommissie en gemeenten
- Hr-subsidies, zoals Sociale Maribel, VIA en BVH IPA
- CM-toelage
- Andere: beweging.net, OKRA-SPORT+, fondsenwerving B2C en B2B (giften, legaten, partnerships, sponsoring, ledenvoordelen)
- Advertenties en mediabeleid
- Winstgevende activiteiten: culturele activiteiten, vorming, verkopen materialen**.

We verwijzen voor meer info rond de toelages van derden naar 2.1, 3.3 en Bijlages.



	2026	2027	2028	2029	2030
Lidgelden*	€3.565.952	€3.570.661	€3.636.307	€3.620.147	€3.630.909
Subsidie scvw	€2.914.645	€2.961.279	€3.008.659	€3.056.798	€3.105.707
Subsidie Welzijn (incl. project)	€147.581	€135.170	€137.873	€140.631	€143.443
Subsidie VGC en gemeenten	€86.828	€86.828	€86.828	€86.828	€86.828
Hr-toelages	€730.703	€731.883	€735.332	€734.515	€734.515
CM-toelage	€2.355.042	€2.355.042	€2.355.042	€2.355.042	€2.355.052
Advertenties en mediabeleid	€204.500	€204.500	€204.500	€204.500	€204.500
Winstgevende activiteiten**	€1.387.100	€1.184.901	€1.223.013	€1.261.443	€1.300.195
Andere:	€49.500	€49.500	€49.500	€49.500	€49.500

*Een deel van de lidgelden dient als toelage voor onze trefpunten.
**Het grootste gedeelte gebruiken we voor het organiseren en inkopen van activiteiten.

WAT IS DE VISIE OP (DIVERSIFIËRING VAN)
INKOMSTENBRONNEN?

OKRA monitort haar financiële cijfers grondig. Daarnaast hebben we de afgelopen jaren stappen gezet in de diversificatie van inkomsten om onze werking financieel te ondersteunen en uit te breiden. Fondsenwerving, andere financiële inkomsten en optimalisaties zijn essentieel voor de langetermijnontwikkeling en duurzaamheid van de organisatie. Met dit beleid willen we een transparante, ethische en doelgerichte aanpak waarborgen.

- **Structurele en tijdelijke campagnes:** OKRA zal verschillende fondsenwervingscampagnes en –acties organiseren, zowel structureel als tijdelijk, om specifieke projecten en werking te ondersteunen. Voorbeelden hiervan zijn grotere landelijke campagnes (giften, legaten, crowdfunding...), verkoop van promotiemateriaal (webshop) en eventsponsoring.
- Giften en legaten worden **betekenisvol ingezet**, zodat ze voortleven in de activiteiten van de organisatie.
- We behandelen het onderwerp van legaten met **zorg en respect**, en bieden **helder** informatiemateriaal en advies aan geïnteresseerden. Hierbij wordt altijd benadrukt dat het een persoonlijke en vrijwillige keuze is.
- **Transparantie** is belangrijk. Alle ontvangen fondsen en legaten worden op een verantwoorde en transparante manier beheerd en toegewezen aan projecten die aansluiten bij de missie en de wensen van de donateurs. OKRA zorgt ervoor dat elke bijdrage een blijvende impact heeft. Voor meer informatie hierrond kunnen geïnteresseerden terecht op de OKRA-pagina van Donorinfo.be, de onafhankelijke gids.
- **Partnerschappen met externe organisaties en sponsors:** OKRA zoekt waar mogelijk een samenwerking met maatschappelijke en commerciële partners die onze waarden delen. Door partnerships, sponsoring en ledenvoordelen kan OKRA zijn bereik vergroten en extra middelen aanboren om innovatieve projecten en initiatieven te realiseren.

- **Advertentie- en mediabeleid:** op de diverse media-kanalen zetten we in op publiciteitsinkomsten, uit publiciteit afgestemd op de doelgroep. OKRA hanteert hiervoor een ethische methodologie, die passend is voor de wijzigende tijdsgeest en visie op adverteren en media-inkomsten. Bedrijven en organisaties die ingaan tegen de waarden en/of de algemene belangen van de OKRA-leden en –relaties, en/of bedrijven of organisaties die concurreren met ons eigen aanbod en/of politieke organisaties en events en/of onethische producten (bv. gokkantoren) hebben geen plaats in onze communicatiekanalen.
- **Lidgelden:** OKRA-leden betalen per kalenderjaar lidgeld. Je wordt lid via een trefpunt of de vzw (www.okra.be/word-lid/ of papieren weg). OKRA hanteert diverse types lidmaatschappen: OKRA-lid, –gezinslid, (partner van) bewoner in een woonzorgcentrum en sympathisant. We hebben bewust een lager lidmaatschapsbedrag voor bewoners in woonzorgcentra en hun partner (zie 1.4, OD 1.2). We willen toegankelijk blijven voor alle senioren en inkomensgroepen. We onderzoeken tijdens de nieuwe beleidsperiode de mogelijkheid om de **UITPAS** aan te bieden en in te zetten op het kansentarief (zie 1.4, OD 1.2). OKRA biedt een combilidmaatschap ACV-OKRA aan. Nieuwe OKRA-leden, die CM-lid zijn, krijgen eenmalig een korting van €10 tot €20. De algemene vergadering koos er de vorige beleidsperiode voor om de lidgelden niet meer te laten stijgen dan een jaarlijkse indexatie. **Vanaf 2026** voorzien we een **lidgeldverhoging** (€35 lid, €59 gezinslid, €14 woonzorgcentrum), met jaarlijkse indexatie, om de stijgende personeelskosten op te vangen.

	2026	2027	2028	2029	2030
Leden	-2,88%	-2,80%	-2,60%	-2,50%	-2,39%
Extra inkomsten	+€251.741	+€268.482	+€314.823	+€283.940	+€280.573

Het meerjarenbeleid zal er op gericht zijn om de dalende ledenevolutie om te buigen en meer inkomsten uit lidgelden te halen. We plannen gerichte acties voor ledenwerving- en behoud, zoals een innoverend aanbod, diensten en voordelen voor leden, promotie, communicatie en marketing. Heel wat acties kun je terugvinden bij 1.4.1, SD1.

- **Hr-subsidies:** we monitoren de diverse hr-subsidies op de voet (Sociale Maribel, VIA, VIVO, individueel maatwerk...) en optimaliseren zo onze inkomsten.
- **Bovenlokale evenementen en activiteiten (ASCA):** we bieden bovenlokale evenementen en activiteiten aan, met beperkte winstmarges. OKRA beoogt hier geleidelijk aan een opbouw te doen van deze middelen vanaf 2027, om de stijgende personeelskosten op te vangen.
- **Projectsubsidies:** we zetten meer in op de aanvraag van projectsubsidies. We voorzien die nog niet structureel in



3.2 Toelichting bij het gevraagd subsidiebedrag

de meerjarenbegroting (met uitzondering van de projectsubsidie Welzijn). Als OKRA minder inkomsten heeft, voorzien we €25.000 per jaar aan projectsubsidies te vergaren.

- **Optimalisatie van werkings- en personeelskosten:** de voorbije beleidsperiode zetten we al in op een optimalisatie. Bijvoorbeeld door de digitalisatie van administratieve en andere processen, uitbesteding van opdrachten of contractnegotiatie. We zetten hier verder op in.
- **Aanleg en inzet van bestemde fondsen:** ten slotte wenst het bestuur via de aanleg en beheer van de **bestemde fondsen**, en de te hanteren **waarderingsregels** structureel middelen te voorzien voor de omschreven fondsen, zoals investeringen in innovatie, digitalisering, opstart nieuwe groepen... We streven ernaar om een zinvolle en verantwoorde reserve op te bouwen. Die reserve willen we inzetten om een moeilijke periode te overbruggen, zoals de gestegen kosten op het einde van de nieuwe beleidsperiode.
- **Kredieten of leningen:** OKRA heeft geen lopende kredieten of leningen en wenst dit te behouden.

De meerjarenbegroting gaat uit van een hoger subsidiebedrag van €2.914.645 vanaf 2026. OKRA vraagt een stijging van 10% van de subsidie, na het laatste positief subsidieadvies met één aanbeveling.

Gedurende de vorige beleidsperiode is de loonkost immers bijzonder sterk gestegen door de automatische loonindexeringen. Sinds 2020 was er een stijging van meer dan 20%. Daarom werden er al initiatieven genomen om de overhead en personeelsequipe af te slanken. Momenteel zitten we op een minimaal personeelsequivalent dat nodig is om onze basiswerking alsook inhoudelijke, zakelijke en innovatieve doelstellingen te kunnen uitvoeren. Naast de andere ingrepen die gebeurd zijn in kostenreductie en maximaliseren van andere (potentiële) inkomstenbronnen, is de aanpassing van het subsidiebedrag aan de reële werkingskost nodig om onze werking te kunnen continueren.

Ook zetten we tijdens deze beleidsperiode in op enkele grotere projecten of grotere activiteiten waarvoor extra middelen en mensen nodig zijn zoals terug te vinden onder de betreffende operationele doelstelling.

Door de automatische loonindexeringen is de loonkost in OKRA bijzonder gestegen wat kostenreducties met zich meebracht.



3.3 Toelichting bij de meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting baseert zich op de reële inkomsten-kostenstructuur van OKRA (basis: begroting 2025) en doelstellingen voor de beleidsperiode. De begroting is positief voor alle beleidsjaren, met een dalende trend. Met het voorziene positieve resultaat van de eerste drie beleidsjaren willen we een verantwoorde reserve opbouwen. Die zal helpen om de stijgende personeelskost op het einde en/of eventuele extra loonindexaties op te vangen.

	2026	2027	2028	2029	2030
Begroting	€498.572	€397.745	€237.143	€89.967	€7.556

Voor de meeste kostenposten hanteren we in de meerjarenbegroting het basisprincipe van een verhoging met 2%; voor opbrengsten is er vaak een status-quo voorzien (zie 3.1.2). Voor een aantal posten wijken we af. We lichten hieronder de belangrijkste elementen toe.

ACTIVITEITEN, ACTIES, VORMINGEN... EN EVENEMENTEN (700 - 612, 61320)

OKRA organiseert activiteiten, acties, vormingen, trainingen, workshops en evenementen (cultuur, crea, zingeving, belangenbehartiging, academie...). Voor het aanbod voorzien we diverse kosten zoals de huur van lokalen, inrichting en uitrusting, drukwerk, promotie- en publiciteit, documentatie, software, prijzen en geschenken, vergoedingen aan derden voor prestaties enzovoort (612, 61320). De inkomsten bestaan voornamelijk uit ontvangsten van inschrijvingen en abonnementen (700).

Voor bovenlokale activiteiten en evenementen beoogt OKRA geleidelijk aan meer middelen te vergaren (zie 3.1.2). In 2027 is er een bijkomende verhoging van het resultaat van €10.000, in 2028 van €30.000, in 2029 van €50.000 en in 2030 van €70.000.

In 2026 viert OKRA zijn 70-jarig bestaan. De voorziene kosten en opbrengsten vind je in codes 70011, 6121 en deels in 61320.

In 1.4 vind je gedetailleerde info rond de inzet van werkmiddelen voor activiteiten, acties, vormingen, enz.

ADVERTENTIE- EN MEDIABELEID (701 - 616 EN 61320)

De opbrengsten van het advertentiebeleid van het magazine en digitale kanalen zijn de volledige beleidsperiode op €204.500 per jaar voorzien (70110). De middelen worden ingezet voor overhead- en werkingskosten van OKRA-magazine (616 en 61320). Daarnaast ontvangt OKRA beperkte opbrengsten uit andere sponsoring.

LIDGELDEN (730 - 6128, 614, 616 EN 61320)

OKRA hanteert de afgevlakte gezondheidsindex voor de procentuele stijging van de lidgelden. De jaarlijkse stijging komt niet overeen met de vooropgestelde 2%. Door de hogere vertegenwoordiging van oudere leden in het ledenbestand hebben we - zelfs met de huidige hoge toename van jongere leden - te maken met een te voorziene leden-daling (cf. sterfterisico doelgroep e.a.). De daling heeft invloed op zowel:

- de ontvangsten uit lidgelden (730),
- de toelage naar de trefpunten (6128),
- de kosten van de ledenverzekering (614).

Het meerjarenbeleid zal erop gericht zijn om de dalende ledenevolucie om te buigen en meer inkomsten uit lidgelden te halen. Deze ambitie is niet opgenomen in de meerjarenbegroting.

De middelen worden voornamelijk ingezet voor:

- overhead en werking: gedeelte van OKRA-magazine (616 en 61 320), vrijwilligers- en ledenverzekering (614), trefpunttoelage (6 128),
- personeelsinzet.

SCHENKINGEN (731) EN LEGATEN (732)

Voor elk begrotingsjaar voorzien we een inkomst van €3.500 uit schenkingen. Voorlopig voorzien we nog geen structurele inkomsten uit legaten (732), omdat we deze fondsenwervende werking nog volop vormgeven.

VLAAMSE SUBSIDIE SOCIAAL-CULTUREEL VOLWASSENENWERK (733)

In de meerjarenbegroting is een hoger subsidiebedrag opgenomen om de stijgende kosten te compenseren (zie 3.2). De basis is het voorziene subsidiebedrag 2025, verhoogd met 10% en een indexatie van 2% op het 80%-aandeel. Voor de daaropvolgende jaren is er een verhoging van 2% op het 80%-aandeel toegepast.

- **80%** van het subsidiebedrag wenst OKRA in te zetten voor personeelsinzet om dit beleidsplan te helpen realiseren.
- **20%** wensen we te gebruiken voor de bijhorende werkingskosten.
- De diverse **overheadkosten** omschrijven we verderop in dit hoofdstuk en financieren we voornamelijk met andere inkomsten.

VLAAMSE SUBSIDIE WELZIJN – VERENIGING MANTELZORGERS EN GEBRUIKERS (733)

OKRA is door Vlaanderen erkend als vereniging voor mantelzorgers en gebruikers. Hiertoe verwachten we een subsidie van €132.520 te ontvangen in 2026. Jaarlijks voorzien we een indexering van 2% van het subsidiebedrag. In 2026 is er een extra projectsubsidie opgenomen t.w.v. €15.061. De subsidie, inclusief project, wordt in 2026 als volgt ingezet:

- Personeelsinzet: 1,65 vte medewerkers uit de cel belangenbehartiging en de ondersteunende teams,
- Werkingsmiddelen en overhead.

In de periode 2027-2030 vervalt de projectsubsidie en zodus de financiering van 0,15 vte.

SUBSIDIE VGC – REGIONAAL SOCIAAL-CULTUREEL WERK (733)

De Vlaamse Gemeenschapscommissie erkent OKRA als regionale vereniging en keert een werkingssubsidie uit voor regionaal sociaal-cultureel werk in Brussel. Ook in de volgende beleidsperiode voorzien we het subsidiebedrag van €74.328, zonder jaarlijkse indexering, voor:

- Personeelsinzet van 1,2 vte medewerkers uit het provinciaal team Vlaams-Brabant,
- Werkingsmiddelen en overhead.

	2026	2027	2028	2029	2030
Personeelskosten	€2.331.716	€2.369.023	€2.406.927	€2.445.438	€2.484.565
Personeel (vte)	23	23,1	22,8	22,5	22
Werkingskosten	€582.929	€592.255	€601.731	€611.359	€621.141

Kijkend naar **personeelskosten** kan OKRA per jaar gemiddeld €2.407.534 van de Vlaamse subsidie sociaal-cultureel volwassenenwerk besteden aan de realisatie van de doelen van dit beleidsplan. Dat betekent een gemiddelde inzet van 22,7 vte personeel. Voor **werkingskosten**, zowel reguliere als specifiek omschreven in het inhoudelijk en zakelijk plan, kunnen we jaarlijks zo’n €601.883 van deze subsidie voorzien.

OKRA zal ook andere financiële en personele middelen aanspreken om het beleidsplan te helpen uitvoeren, bijvoorbeeld bij de uitbouw van acties naar onze trefpunten toe (zie 1.4).

In 3.5 vind je per strategische doelstelling een overzicht van de inzet van personeel, werkingmiddelen en zakelijke ondersteuning per beleidsjaar. Meer specifieke info per operationele doelstelling lees je in 1.4.

HR-SUBSIDIES (734)

De hr-subsidies, zoals Sociale Maribel, VIA en BVH IPA, zijn jaarlijks voorzien in de begroting op basis van hun respectievelijke indicatoren (bv. VIA) of zijn elk jaar als gelijk bedrag voorzien (bv. Sociale Maribel). De middelen zullen we inzetten volgens de wettelijk bepaalde doelstelling van de desbetreffende toelage, bv. koopkrachtverhoging of andere bij VIA.

TUSSENKOMST VAN DERDEN (735 EN 6100, 611, 61321, 630)

OKRA ontvangt als partner van **CM** een werkingstoelage in een gesloten enveloppe volgens een driedig sokkelmodel. Het sokkelmodel voorziet in overhead- en variabele strategiefinanciering (zie 2.1.2). CM voorziet geen middelen voor kosten die betaald worden vanuit andere inkomstenbronnen om dubbele financieringen te vermijden. We voorzien in de meerjarenbegroting het subsidiebedrag van €2.355.042, zonder jaarlijkse indexering. De middelen worden als volgt ingezet:

- Overhead, waaronder:
 - €318.747 voor huur en lasten (6100),
 - €561.955 voor ondersteunende diensten van CM groep en €31.518 voor onderhoud CRM (61321)*,
 - €140.813 voor afschrijvingen en waardeverminderingen (630) (zie verder: Afschrijvingen en waardeverminderingen)*,
 - €96.581 voor kantoorbenodigdheden en klein gereedschap (6111, 61112)*,
 - €5.100 voor onderhoud website (6128)*.
- We passen hierop een jaarlijkse kostenindexering toe van 2%.*

OKRA doet hoofdzakelijk beroep op de CM groep voor huur van kantoren en ondersteunende diensten, zoals ICT (hardware, software, netwerkondersteuning, dienstverlening, ...), hr (software, payroll, administratie, HRBP, ...), soft facilities (copy, opslagbeheer en verzending), finance (software, legal) (zie 2.2.2, 2.3). OKRA betaalt de werkelijke kosten voor ondersteunende diensten en huur van de CM-groep.

- Personeelinzet overhead en gezamenlijke doelen:
 - 2 vte medewerkers cel belangenbehartiging, voor OKRA-CM-pensioendienstverlening en gerichte informatie over pensioenthema's,
 - 7,2 vte van het managementteam, teamverantwoordelijken, hr-verantwoordelijke en managementassistent.

Hiernaast ontvangt OKRA een beperkte toelage van Beweging.net en OKRA-SPORT+ (zie 2.1.2, Bijlages).

* Slechts een gedeelte van de kosten van deze codes wordt betaald met de CM-toelage. De rest wordt toegekend aan de Vlaamse subsidie sociaal-cultureel volwassenenwerk voor de strategische en operationele doelstellingen.

RECUPERATIE ACV: PENSIOENDIENSTVERLENING (7348)

In samenwerking met ACV voorzien we in een performante pensioendienstverlening en gerichte informatie over pensioenthema's (zie 1.4, OD 2.4, 2.1.2, Bijlages). OKRA ontvangt hiertoe een volledige recuperatie van de personeels- en overheadkost. De middelen worden als volgt ingezet:

- personeelsinzet van 4,8 vte medewerker cel belangenbehartiging – ACV-OKRA pensioendienst,
- overheadkost medewerkers pensioendienst.

AAN- EN VERKOPEN (600/8 EN 702)

Voor de aan- en verkoop van producten voorzien we in 2026 €100.572 aan kosten (met 2% indexering per volgend beleidsjaar) en €138.500 aan opbrengsten (status-quo per volgend beleidsjaar).

LEVERINGEN AAN DE ONDERNEMING (611)

Voor de kost van kantoorbenodigdheden, drukwerk, software, documentatie, portkosten... (6111) en klein gereedschap (6112) voorzien we in totaal respectievelijk €126.988 en €1.203 in 2026. We passen een indexatie van 2% per volgend beleidsjaar toe. Het grootste deel van deze kosten wordt betaald via de toelage van CM (zie eerder: Tussenkost van derden). Een kleiner aandeel, ten belope van €31.611 kan toegewezen worden aan de subsidie sociaal-cultureel volwassenenwerk. Het gaat hier vooral over drukwerk en software ter ondersteuning van de doelstellingen en zakelijke omkadering (zie 1.4).

VERGOEDINGEN AAN DERDEN (613) – VERPLAATSINGSVERGOEDINGEN (615)

In de meerjarenbegroting voorzien we in 2026 een bedrag van €11.940 (6130) aan forfaitaire vrijwilligersvergoedingen. Er is €38.658 aan verplaatsingsvergoedingen van vrijwilligers of sprekers en €97.665 aan verplaatsingsvergoedingen van personeel (615) voorzien.

Voor meer duiding rond de inhoudelijke diensten (61320) verwijzen we naar punten 'Activiteiten, acties, vormingen... en evenementen', 'Lidgelden' en 'Advertentie- en media-beleid' in de toelichting bij de meerjarenbegroting.

De voornaamste toelichting rond de ondersteunende diensten (61321) lees je in 'Tussenkost van derden'. Het resterende gedeelte aan kosten betreft erelonen van revisor, advocaten, andere expertise en CRM.

VERZEKERINGEN (614 - 703)

De toelichting rond de leden- en vrijwilligersverzekeringen, ten belope van €67.500 in 2026, vind je in 'Lidgelden'. Daarnaast voorzien we in diverse andere verzekeringen zoals

een verzekering aansprakelijkheid onderneming, bestuurdersaansprakelijkheid, omniumverzekeringen voor vrijwilligers en personeel, enz. Voor de omniumverzekering die vrijwilligers in trefpunten aan een voordeeltarief kunnen aangaan, vind je in code 703 de opbrengsten.

PERSONEEL: BEZOLDIGINGEN EN RECHT-STREEKSE SOCIALE VOORDELEN (62, 635/8, 7038)

De loonkost is de belangrijkste post in de kostenstructuur van OKRA en bedraagt zo'n 80% van onze uitgaven. De OKRA-personeelsequipe bestaat uit 67,8 vte, ingevuld door 83 personen (zie 2.2.2).

- De personeelsbegroting is op jaarbasis opgemaakt volgens het organigram en huidig personeelsbestand, inclusief vervangingen (n.a.v. pensionering).
- Jaarlijks is één indexsprong voorzien van 2% en passen we de verhoging van anciënniteit of functiestappen toe.
- We hanteren een afwezigheidsgraad van 3% op jaarbasis.
- De personeelsbegroting houdt o.a. rekening met loonkost, RSZ, arbeidsverzekeringen, extralegale voordelen en verzekeringen, woon-werkverkeer, wettelijke hr-verplichtingen (syndicale premie, IDEWE, ...), SWT en eventuele andere personeelsvoordelen of -kosten.

Hieronder vind je een overzicht van de begrootte personeelskost tijdens de beleidsperiode:

	2026	2027	2028	2029	2030
Personeel (62)	€7.193.428	€7.104.098	€7.306.262	€7.553.393	€7.805.576

- In 2026 is er een laatste keer sprake van een terugname van de voorziening voor het SWT (635/8) van drie personeelsleden.
- In 2027 is er een daling van de loonkost wegens de pensionering van twee personeelsleden en de voorziene vervanging door profielen met minder anciënniteit.
- In 2028 zal er een werknemer op pensioen gaan. We voorzien een vervanging door een profiel met minder anciënniteit.

De personeelskost neemt toe naarmate de beleidsperiode vordert, door indexeringen en toenemende anciënniteit. De inkomsten nemen niet in die mate toe.

Voor vorming van medewerkers voorzien we €36.924 in 2026 (623). Dat bedrag indexeren we jaarlijks met 2%. Via de VIVO-middelen (7038) voorzien we een recuperatie van €4.153 per jaar voor vorming.

AFSCHRIJVINGEN EN WAARDEVERMINDERINGEN (630)

Zoals je al kon lezen in het inhoudelijk plan (OD 1.3) en zakelijk plan (2.4, 2.5, 2.6) zijn kwalitatieve, efficiënte administratie-, data-, IT- en communicatietools voor OKRA



essentieel. We investeerden de vorige beleidsperiode in het CRM-systeem 'Pamela', de website, een webshop... Deze investeringen worden volgens de waarderingsregels over een periode van vijf jaar afgeschreven. Het onderhoud wordt jaarlijks in kosten opgenomen.

Voor de ontwikkeling van het vrijwilligersportaal, voor de website en het CRM voorzien wij in deze beleidsperiode ook extra afschrijvingen (over een periode van vijf jaar):

- Vrijwilligersportaal:
 - In 2026 een €200.000 afschrijving voor ontwikkeling.
 - In 2027-2030 een jaarlijkse afschrijving van €25.000 voor verfijning en herwerking.
- Website: een jaarlijkse afschrijving van €20.000 voor verfijning en herwerking.
- CRM: een jaarlijkse afschrijving van €80.000 voor ontwikkeling, verfijning en herwerking.

We voorzien deze beleidsperiode een kleine investering in materiaal (bv. beamer) ten belope van €2.000 per jaar en geen investeringen in meubilair.

3.4 Toelichting bij de financiële kerngegevens en cijfers in het sjabloon van de meerjarenbegroting

In het meerjarenbegrotingssjabloon voorzien we toelichting bij de financiële kerngegevens en -cijfers. In 3.1.1 zoomen we in op de resultatenrekeningen van de vorige beleidsperiode en in 3.3 op de begrotingen 2026-2030 en voorziene investeringen.



3.5 Toelichting bij de afstemming inhoudelijk-zakelijk beleid

Hier vind je per strategische doelstelling een overzicht van de inzet van personeel, werkmiddelen en zakelijke ondersteuning per beleidsjaar. Meer info per operationele doelstelling lees je in het inhoudelijk plan. OKRA zal ook andere financiële en personele middelen aanspreken om het beleidsplan te helpen realiseren: extra inzet van personeel in de provinciale of ondersteunende teams en werkings- of overheadmiddelen ter ondersteuning van de inhoudelijke en zakelijke doelen.

	2026	2027	2028	2029	2030
SD1 - Senioren worden actief ouder in de samenleving					
Personeelsinzet (vte)	7,4	6,5	5,20	4,9	4,3
Werkings-middelen	€196.200	€216.730	€127.410	€134.360	€143.670
Zakelijke ondersteuning	Databeheer en IT: brengt via dataonderzoek blinde vlekken in kaart. Communicatie en IT: • voorziet in 2026 middelen voor de participatieve analyse van een vrijwilligersportaal (cloudgebaseerd communityplatform). • ontwikkelt in 2026 een vrijwilligersportaal op de website en voorziet de volgende beleidsjaren in bijkomende optimalisaties. Communicatie en marketing: • voorziet in passend campagne- promo- en communicatiemateriaal. • toegankelijke communicatie van activiteiten via een mediamix. • voorziet in filmpjes en andere communicatie ter ondersteuning van senioren die eigenaarschap opnemen. • investeert verder in het OKRA-journaal en zijn vrijwilligers. Lidmaatschap/financiën: onderzoek UiTPAS en andere mogelijkheden voor een toegankelijk lidmaatschap en drempelvrije activiteiten. Personeel: analyse onderzoek diversiteit en inclusie op de werkvloer en implementatie beleid/actieplan.				
SD2 - Senioren hebben een stem in de maatschappij					
Personeelsinzet (vte)	5	6,1	5,3	7	6,8
Werkings-middelen	€192.790	€201.440	€205.560	€220.350	€229.900
Zakelijke ondersteuning	Data en IT: analyseert onze databanken en brengt de leden in adviesraden in kaart. Communicatie: • voorziet in passend communicatie- campagne, actiemateriaal. • verzorgt de opmaak en verzending van digitale nieuwsbrieven. • vult het vrijwilligersportaal en website aan met nieuwe infoches of materiaal. • kleedt een OKRA-magazine in als zorgmagazine. • werkt bewustmakingsacties en campagnes uit die de media halen. • zet in op een sterk persbeleid. • voorziet in informierend communicatiemateriaal, zoals digitale nieuwsbrieven, OKRA-magazine, OKRA-tv, website, sociale media, vrijwilligersportaal en andere dragers.				

SD3 - Senioren behouden de regie over verschillende levensdomeinen					
Personeelsinzet (vte)	4,4	4,5	6,1	5,1	5,1
Werkings-middelen	€65.400	€52.440	€145.600	€150.210	€63.650
Zakelijke ondersteuning	Communicatie: • voorziet in passend ondersteunend en informierend communicatiemateriaal. • geeft in het OKRA-magazine aandacht aan de fase van het ouder worden. • geeft in het OKRA-magazine aandacht aan thema's en maatschappelijke ontwikkelingen, bijvoorbeeld door te werken met themanummers of -artikels. • investeert in een campagne rond ageism en beeldvorming, maakt beelden van echte mensen en ontwikkelt het nodige promomateriaal, artikels, persartikels, media-aandacht... Een communicatie- en marketingbureau staat ons bij. • investeert in persbeleid en woordvoerders.				
SD4 - Senioren voelen zich thuis in een ruime waaier van groepen die inzetten op de kracht van verbinding en inclusie					
Personeelsinzet (vte)	6,2	6	6,2	5,5	5,8
Werkings-middelen	€130.488	€125.348	€125.628	€115.988	€186.468
Zakelijke ondersteuning	Communicatie en IT: • voorziet in een extra investering ter optimalisatie van de website en in nodige software voor nieuwe groepen (bv. gamingtrefpunt, online groepen), voorziet in een vrijwilligersplatform met informatie, vorming, community-building, enz. De vrijwilligersmap vindt er een plaatsje. Communicatie: • investeert in een vrijwilligerswervingsactie en zet dat via mediamix in de kijker (magazine, journaal, sociale media...). • zorgt voor artikels in OKRA-magazine en andere communicatiedragers over growth mindset. • voorziet in passend vormings- en communicatiemateriaal. Data en IT: • investeert in het optimaliseren en verder uitbouwen van het CRM 'Pamela' ter versterking van de administratie van de lokale vrijwilligerswerking.				
Totaal					
Personeelsinzet (vte)	23	23,1	22,8	22,5	22
Werkings-middelen	€584.878	€595.958	€604.198	€620.908	€623.688

Deel 4

OKRA IN 11 KLEUREN

DE BEOORDELINGS-
CRITERIA INGEVULD

In het beleidsplan kun je onze beleidskeuzes, visie, missie, doelen, ondersteuning, opvolgings- en kwaliteitsbeleid terugvinden. Een mooi werkstuk dat de werking en ambities van OKRA voor de komende jaren in geuren en (vooral) kleuren uit de doeken doet. In dit deel vind je de samenvatting van al deze keuzes en ambities, geordend en samengevat per beoordelingselement.

1. De uitwerking van de missie en visie binnen het doelenkader



a. Een duidelijke en geëxpliciteerde missie en visie.

Zoals te lezen in 1.1 heeft OKRA een duidelijke missie en visie waar heel wat denkwerk en participatie aan vooraf is gegaan. In de loop van de vorige beleidsperiode werden de missie, visie en waarden al gemoderniseerd en geherformuleerd. OKRA is een vereniging van, voor en door 55-plussers die inzet op het engageren en de participatie van ouderen in de maatschappij. Hierbij hanteren we volgende waarden:

- **RESPECT:** Iedereen telt.
- **INZET:** Jouw talent is een geschenk.
- **POSITIEF:** We kijken in kansen.
- **VERBONDENHEID:** We zijn er voor elkaar.
- **SOLIDARITEIT:** Delen is vermenigvuldigen.
- **DUURZAAMHEID:** We zorgen voor onze planeet.
- **DIALOOG:** Jouw visie inspireert onze visie.

De missie, visie en waarden zijn de fundamenteën van OKRA, zonder gebeurt er niets. De waarden vormen het DNA van onze organisatie. Missie, visie en waarden zijn alle drie opgenomen in de organisatiecultuur, het vrijwilligersbeleid en de doelstellingen. Het is de rode draad binnen OKRA.

b. De missie en visie sluiten aan bij de doelstellingen van het decreet.

In 1.1.3 lees je uitgebreid hoe onze missie en visie gekaderd zijn binnen de geest van het decreet. OKRA gaat voor een inclusieve, democratische en solidaire samenleving. Participatie en gelijkheid staan centraal. Emancipatie, open cultuur en civiele rechten zijn inherent deel van onze missie en visie, en van het decreet.

OKRA wil mensen en groepen verbinden, met elkaar en met de samenleving. Dat komt duidelijk naar voren in onze missie en visie, maar ook in het decreet zijn dit sterke pijlers. Via ontmoeting, culturele participatie, door senioren een stem te geven en ze te vormen, zetten we alle troeven in om een samenleving te creëren waarin iedereen kan participeren, ongeacht de situatie.



2. De verhouding tot de actuele maatschappelijke context

2a. De maatschappelijke ontwikkelingen in een onderbouwde contextanalyse. De positie ten opzichte van de maatschappelijke ontwikkelingen.

Er zijn heel wat maatschappelijke ontwikkelingen die vandaag en morgen een grote impact zullen hebben op senioren. In 1.3 pogen we de ontwikkelingen die in de komende beleidsperiode de grootste impact zullen hebben volgens onze organisatie samen te vatten:

- vergrijzing en verzilvering
- verschillende generaties van ouderen en de kloven binnen deze groep die alsmaar groter worden
- de druk op gender en geaardheid
- gezondheidsrisico's en -gevolgen voor senioren
- de kloof in levensverwachting tussen hoogste en laagste sociaaleconomische klassen
- superdiversiteit
- ageism
- langere loopbanen en nieuwe statuten (bv. flexi-job)
- de druk op kinderopvang
- vrijwilligerswerk en het veranderende verenigingslandschap
- het oog voor age-friendly cities
- vermaatschappelijking van de zorg
- eenzaamheid en isolement
- de kijk op ouder worden
- taboes op seksualiteit bij ouder worden
- digitalisering
- klimaat en duurzaamheid
- impact van corona

OKRA kijkt in kansen. Met een positieve benadering gaan we altijd op zoek naar de kansen die we kunnen vinden in de ontwikkelingen. De focus ligt op emanciperen en eigen regie in handen houden: senioren kunnen gerust zelf keuzes maken.

2b. De maatschappelijke ontwikkelingen die in de werking worden ontplooid.

In het doelstellingskader (1.4) kun je lezen welke maatschappelijke ontwikkelingen gelinkt zijn aan de geformuleerde strategische doelstelling.

De maatschappelijke ontwikkelingen waar OKRA uitgebreid en intensief mee aan de slag gaat zijn:

- vergrijzing en verzilvering
- de kloof tussen ouderen (sociaaleconomische status, gezondheid, scholingsgraad...)
- ageism
- armoederisico
- wijzigende arbeidsmarkt
- stijgende zorgnoden
- digitalisering met positieve en negatieve effecten
- superdiversiteit
- (mentaal) welbevinden
- vrijwilligerswerk en het veranderende verenigingslandschap
- de sandwichgeneratie die de druk op de zorg (kinderzorg en ouderenzorg) voelt

De ene ontwikkeling is uitgebreider opgenomen dan de andere, soms als een strategisch doel en soms als een actie of een focus binnen een actie. Maar telkens vanuit een open blik en een positieve benadering.

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



3a. De relatie tussen de eigen doelen en de maatschappelijke uitdagingen.

In 1.4 kun je uitgebreid lezen hoe de maatschappelijke ontwikkelingen geleid hebben tot de geformuleerde strategische doelen. Samengevat kunnen we stellen dat:

- **Doelstelling 1 'Senioren worden actief ouder (active ageing) in de samenleving'** aan de slag gaat met vergrijzing en verzilvering, de kloof tussen ouderen (arm-rijk, sociaaleconomische status, scholingsgraad, gezondheid), ageism. Want door in te zetten op actief ouder worden voor de alsmaar groter wordende groep ouderen, proberen we de kloof tussen generaties weg te werken en de negatieve effecten van bepaalde factoren zoals sociaal-economische status of scholingsgraad te counteren. Dat allemaal vanuit een positieve kijk op ouderen en ouder worden en om leeftijdsdiscriminatie geen kans te geven;
- **Doelstelling 2 'Senioren hebben een stem in de maatschappij'** aan de slag gaat met ageism, armoederisico, wijzigende arbeidsmarkt, stijgende zorgnoden, digitalisering, klimaat en duurzaamheid. Want iedere senior verdient het om een stem te hebben. We strijden tegen ageism en laten ouderen zelf aan het woord. Senioren in een kwetsbare positie proberen we meer aandacht te schenken. De wijzigende arbeidsmarkt, de stijgende zorgnood, digitalisering, klimaat en duurzaamheid zijn ontwikkelingen die iedere senior aanbelangen en waarvoor we sterk willen inzetten op onze maatschappelijke activeringsfunctie;
- **Doelstelling 3 'Senioren behouden de eigen regie over verschillende levensdomeinen'** ingaat op de uitdagingen ageism, digitalisering, klimaat en duurzaamheid, wijzigende arbeidsmarkt, superdiversiteit en welbevinden. Want OKRA gelooft dat je leeftijd geen belemmerende factor mag zijn. We gaan de strijd aan tegen ageism en zetten in op onze maatschappelijke activerings- en leerfunctie om iedere senior mee te krijgen rond digitalisering, klimaat en duurzaamheid, wijzigende arbeidsmarkt, superdiversiteit en welbevinden. We schenken bijzondere aandacht aan (super)diversiteit, wat binnen OKRA een moeilijk thema is. Het wint in de maatschappij nog altijd aan belang en krijgt dus binnen deze doelstelling veel aandacht.

- **Doelstelling 4 'Senioren voelen zich thuis in een ruime waaier van groepen die inzetten op de kracht van verbinding en inclusie'** voortkomt uit superdiversiteit, vrijwilligerswerk en het veranderende verenigingslandschap en de sandwichgeneratie. Want door te experimenteren met nieuwe vormen van samenkomen en de bestaande groepen te bestendigen voor de toekomst, kunnen we ook andere senioren aantrekken en beter aansluiten bij de visies op vrijwilligerswerk en het verenigingslandschap dat voortdurend in verandering is. De sandwichgeneratie proberen we via deze experimenten te betrekken en deel te laten worden van die ruime waaier aan groepen.

3b. Het geheel (samenhangend en onderbouwd) van strategische en operationele doelstellingen.

OKRA kiest voor vier strategische doelen, gebaseerd op de maatschappelijke en interne uitdagingen voor de komende jaren. Deze strategische doelen worden telkens uitgesplitst in vier à vijf operationele doelen die, als ze gerealiseerd zijn, bijdragen aan de verschillende aspecten van het strategische doel. Daarnaast zijn er drie transversale doelen (3D's) die verweven zitten doorheen de andere doelen: Duurzaamheid, Diversiteit en inclusie, Digitalisering.

	Duurzaamheid	Diversiteit & inclusie	Digitalisering
SD 1	Senioren worden actief ouder (active ageing) in de samenleving		
OD 1.1	Senioren participeren aan een gevarieerd sociaal-cultureel aanbod		
OD 1.2	Senioren ervaren geen drempels om te participeren aan het divers aanbod		
OD 1.3	Senioren nemen eigenaarschap op bij alle fases van het organiseren van het aanbod		
OD 1.4	Senioren versterken hun mentale en fysieke gezondheid		
SD 2	Senioren hebben een stem in de maatschappij		
OD 2.1	Senioren komen op voor hun belangen		
OD 2.2	Senioren in een kwetsbare positie krijgen onze bijzondere aandacht		
OD 2.3	Senioren organiseren de collectieve behartiging van hun belangen		
OD 2.4	Senioren zijn goed geïnformeerd over hun rechten		
SD 3	Senioren behouden de eigen regie over verschillende levensdomeinen		
OD 3.1	Senioren gaan veerkrachtig om met impactvolle gebeurtenissen die eigen zijn aan het ouder worden		
OD 3.2	Senioren gaan weloverwogen om met de maatschappelijke ontwikkelingen		
OD 3.3	Senioren zetten een realistisch beeld neer van ouderen in de samenleving		
OD 3.4	Senioren dagen maatschappelijke spelregels uit en formuleren proactief alternatieven		
SD 4	Senioren voelen zich thuis in een ruime waaier van groepen die inzetten op de kracht van verbinding en inclusie		
OD 4.1	Vrijwilligers zijn versterkt in hun engagement		
OD 4.2	Senioren vinden diverse manieren om zich te verenigen en elkaar te ontmoeten		
OD 4.3	Bestaande groepen evolueren mee in de samenleving die divers is en voortdurend in verandering		
OD 4.4	OKRA omringt senioren met een netwerk waarin ze zich thuis voelen en thuiskomen		
OD 4.5	Senioren verbinden zich over grenzen heen		



4. De bijdrage tot de realisatie van de drie rollen

4a. De visie op de verbindende rol en de werking hiervan.

OKRA verbindt. Dat is ons doel. Deze rol is nauw verweven met onze missie, visie en waarden, met onze cultuur. Met een uitgebreid netwerk in Vlaanderen en Brussel verbinden we senioren overal. Ook intergenerationeel bouwen we bruggen. Met lokale en bovenlokale groepen, via methodieken om kwetsbare doelgroepen te bereiken, via de tweede mantel van OKRA en de vele samenwerkingen die OKRA opzet, willen we deze rol ook tijdens deze beleidsperiode waarmaken.

4b. De visie op de kritische rol en de werking hiervan.

Kritisch denken is een sleutelprincipe in emancipatie, empowerment en de strijd tegen ageism en wint aan belang in een wereld in verandering. De kritische rol nemen we op in de maatschappij maar ook in de eigen organisatie. We hebben oog voor kwetsbare groepen en slaan de brug naar heel wat andere doelgroepen en organisaties die eenzelfde kritische blik hanteren. Zo zetten we sterk in op het informeren van mensen, maar ook op het innemen van standpunten, het vormen van senioren tot kritische denkers... op alle niveaus waar OKRA actief is.

4c. De visie op de laboratoriumrol en de werking hiervan.

Er is nood aan verandering en heel wat spelregels dienen uitgedaagd te worden. Ageism is een groot en groeiend probleem in de samenleving. De laborol is cruciaal om hiertegen in opstand te komen. OKRA maakt de laborol een deel van zijn werking; een duidelijke keuze om hier sterk op in te zetten de komende beleidsperiode. Niet alleen experimenten volgens een theoretisch kader, maar ook nieuwe methodieken en werkvormen maken deel uit van deze rol. OKRA wil innoveren. OKRA wil uitdagen. Daarom experimenteren we met nieuwe groepsvormen en nieuwe methodieken om mensen samen te brengen. Ook zullen er twee grote laboprojecten zijn tijdens deze beleidsperiode: een project rond wonen en een project rond seksualiteit bij ouderen.

In 1.6 kun je uitgebreid lezen hoe we kijken naar elk van deze rollen en ze in de praktijk brengen.



5. De keuze van de sociaal-culturele functies

In 1.5 kaderen we uitgebreid de functiemix, de visie op iedere functie en de manier waarop we er vanuit onze organisatie op inzetten.

5a. De keuze en de functiemix.

OKRA kiest voluit om de vier functies op te nemen, hoewel ze niet even hard vertegenwoordigd zijn; de ene functie komt meer voor dan de andere in onze doelstellingen. Dat kun je zien in het 'Schema functies en rollen' in Bijlages. De gemeenschapsvormende en maatschappelijke bewegingsfunctie zijn het sterkst aanwezig in OKRA, gevolgd door de leerfunctie en daarna de cultuurfunctie. We geloven sterk in de complementariteit van de functies, ze vullen elkaar aan en versterken elkaar.

5b. De visie op de gekozen functiemix en de onderscheiden functies.

5c De werkwijzen om de gekozen functies te realiseren.

De gemeenschapsvormende functie zit in het DNA van OKRA. We zetten sterk in op bonding en bridging, de verbindingen tussen individuen en groepen en gemeenschappen. Ook groepen onderling met elkaar in verbinding brengen, al dan niet intergenerationeel, is een belangrijk onderdeel van onze visie op deze functie. OKRA is sterk in bonding en zet meer in op bridging als aandachtspunt.

Werkwijze

- Nieuwe groepen oprichten, bestaande groepen versterken, experimenteren met groepsvormen
- Bijzondere aandacht voor kwetsbare individuen en groepen
- Investeren in de tweede mantel

De maatschappelijke activeringsfunctie is deel van onze missie; de stem van senioren laten horen en dat doen door hen zelf het woord te laten nemen. Ook actie ondernemen voor een duurzame, zorgzame, solidaire, inclusieve en waardevolle samenleving hoort bij deze functie. We versterken iedere senior en groep hierin en maken allianties waar het kan.

Werkwijze

- Informeren en sensibiliseren over rechten en plichten
- Senioren betrekken in maatschappelijke evoluties zodat ze weloverwogen keuzes kunnen maken
- Lokaal, bovenlokaal en nationaal: met vingerknipers in de lokale groepen, vormingsmomenten, studiedagen...
- Maatschappelijke acties opzetten
- Netwerken en verenigen in adviesraden op alle niveaus

OKRA trekt sterk de kaart van levenslang en levensbreed leren. Het is een tool voor empowerment en een middel om ageïsme te bestrijden. Leren kan ondersteunend werken voor andere functies of een doel op zich zijn; OKRA kiest voor beide invullingen. Hiertoe maken we gebruik van formele en informele leerprocessen, in groep en op individueel niveau.

Werkwijze

- Vormingen en studiedagen rond maatschappelijke thema's
- Leeractiviteiten op trefpuntniveau in heel Vlaanderen
- Een open leeraanbod in de academies voor de meerwaardezoeker
- OKRA-magazine als leertool
- Vorming voor vrijwilligers
- Vorming voor medewerkers

Cultuur beleven, cultuur delen, cultuur bewaren en cultuur maken: we doen het allemaal. Cultuur is zo'n sterk deel van OKRA dat het op alle niveaus terugkomt. Culturele activiteiten kunnen ook een middel zijn om aan de andere functies te werken. Ook hier kiest OKRA voor beide invullingen: cultuur als doel en cultuur als middel.

Werkwijze

- Laagdrempelig aanbod culturele activiteiten (amateurkunsten, zingeving, dagtrips, enz.)
- Academies bieden cultuur aan voor de meerwaardezoeker
- Cultuurbeleving op bovenlokaal niveau
- Samenwerking rond cultuur/cultureel aanbod om te verbinden
- Zingeving in heel Vlaanderen en Brussel

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



6a. De werking waarvoor OKRA subsidie aanvraagt.

6b. De organisatie staat dat haar werking een relevantie en uitstraling heeft voor het Nederlandse taalgebied en het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad.

Uit werkingsgegevens (zie Kerngegevens en -cijfers over het personeel en werking in Bijlages) blijkt duidelijk dat OKRA in alle Vlaamse provincies en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest actief is. Dankzij een uitgebreid netwerk van duizend lokale groepen en meerdere bovenlokale groepen bestrijkt OKRA een uitgebreid werkgebied. De deelnamecijfers tonen een grote mate van participatie aan, de duizenden contactpersonen leggen jaarlijks meer dan één miljoen huisbezoeken af. Daarnaast bereiken we met onze belangenbehartigende werking de lokale, bovenlokale, nationale en zelfs internationale fora.

De werking waarvoor OKRA subsidies vraagt is dan ook deze landelijke werking die met de brede en diverse sociaal-culturele werking doordringt tot in de kleinste Vlaamse dorpen, zoals ook in 1.9 te lezen is.

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



7a. De keuzes in de werking voor individuen, doel- of kansengroepen, gemeenschappen en actoren.

Vanuit zijn missie en visie kiest OKRA voor het brede publiek met een focus op de gemeenschap van senioren. Binnen deze doelgroep kijken we specifiek naar ouderen in een zorgsituatie, ouderen in armoede, eenzame ouderen en ouderen met drempelvrees. Voor ouderen met een migratieachtergrond worden bijkomende inspanningen gedaan, net als voor ouderen van de LGBTQI+-gemeenschap. Je kunt deze doelgroepen terugvinden in de doelstellingen (OD 1.2, 2.2) en in onze transversale doelen.

7b. Hoe sociaal-culturele participatie van de gekozen individuen, doel- of kansengroepen en gemeenschappen gerealiseerd zal worden.

Het participatiebeleid (zie 1.7) in OKRA is sterk uitgewerkt en wordt de komende jaren verder uitgebreid op basis van empirische data zoals bevestigingen en meer. Een uitgewerkt diversiteitsbeleid in alle facetten van de organisatie is één van de doelstellingen voor deze nieuwe beleidsperiode.

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



8a. De rollen en taken die vrijwilligers opnemen in de organisatie.

In het vrijwilligersbeleid (zie 1.8) wordt duidelijk omschreven wat de rol van de vrijwilliger is in OKRA. Het vrijwilligersbeleid wordt deze beleidsperiode geactualiseerd, het vrijwilligershandboek werd al geactualiseerd en digitaal ter beschikking gesteld voor makkelijke toegang. Ook in 2.7 vind je hier heel wat over terug want OKRA is van, voor, met en door senioren. Het bestuursmodel speelt daarin een grote rol. Het bestuursorgaan bestaat uit vrijwilligers die enerzijds vanuit de provincies een vertegenwoordigingsrol opnemen en anderzijds geselecteerd werden op een specifieke set vaardigheden om de organisatie te versterken. Meer info hierover vind je in deel 2, Zakelijk plan.

8b. Het toekomstige ondersteuningsbeleid ten aanzien van vrijwilligers.

Het vrijwilligersbeleid licht de ondersteuning duidelijk toe. Educatieve en administratieve medewerkers coachen en begeleiden vrijwilligers, er zijn vormingsmomenten zoals 'startdagen' en 'kadervorming'. Maar ook de clusterwerking en het begeleiden van vrijwillige clusterbegeleiders is ter ondersteuning van de vrijwilligers. Ook in de doelstellingen staan heel wat ondersteuningsmaatregelen die deze beleidsperiode onder handen genomen worden, zoals methodieken voor de growth mindset, voor de bestuursvernieuwingen, ter ondersteuning van een prikkelend aanbod en meer. Vooral in SD4 zijn heel wat nieuwe ondersteuningsmogelijkheden te vinden (zie 1.4.4).

8c. De betrokkenheid, inspraak en participatie van vrijwilligers in de organisatie.

De betrokkenheid, participatie en inspraak van vrijwilligers draagt OKRA hoog in het vaandel. Hier is een sterk uitgewerkt beleid rond, dat inspraak tot in het kleinste treffpunt en tot op het niveau van het individu wil bekomen. Je leest er alles over in 1.7. Niet alleen op bestuursniveau, ook in de cellen en de provincies zijn vrijwilligers vertegenwoordigd, meer nog, ze zijn een trekkende kracht. Voor het bepalen van de acties, de indicatoren en als extra controlerende macht zal er ieder jaar een Kompasdag (nationaal of vijf keer provinciaal) georganiseerd worden om inspraak in de invulling van de doelstellingen te garanderen.



9. Het zakelijke beleid om het inhoudelijke beleid te ondersteunen

9a. Personeelsbeleid.

In 2.2.3 staat een sterk hr-beleid beschreven. OKRA verwacht een missie- en visiedreven engagement van haar medewerkers en biedt in ruil daarvoor een flexibele, dynamische en ondersteunende werkomgeving. Iedereen krijgt de kans om bij te dragen aan de gezamenlijke doelen van de organisatie. OKRA zet in op de vier hr-dimensies: strategisch, organisatorisch, mensgericht en instrumenteel.

9b. Communicatiebeleid.

OKRA heeft een nieuw communicatie- en marketing-model waar de komende jaren nog meer in geïnvesteerd zal worden. Het helder uitgewerkte model is te lezen in 2.4. Het beleid werkt versterkend aan de doelstellingen van de organisatie, beschreven in dit beleidsplan. Er wordt een '360°-communicatiemix' ingezet om boodschappen helder en consistent over te brengen.

9c. Kwaliteitsbeleid.

OKRA wil werken aan een gezonde kwaliteitscultuur en zal daarom een gedocumenteerd kwaliteitsbeleid en -handboek opmaken deze beleidsperiode. Het huidige beleid bestaat uit een veelheid aan acties, procedures, dashboarding, diverse rapportages, follow-up en evaluatieprocessen. Maar nu kiezen we voor een systematische aanpak en een gestructureerd kwaliteitsbeleid. Hiervoor zal het vernieuwde EFQM model als handvat verkend worden. Als er een kwaliteitslabel komt voor onze sector, zal OKRA die piste ook verkennen. Meer over het kwaliteitsbeleid in 2.6.

9d. Interne organisatiestructuur en formele relaties.

In 2.1 wordt de interne structuur van a tot z uit de doeken gedaan. Van trefpunt tot overkoepelende werking, alle relaties worden verhelderd. In 2.1.2 is de samenwerking met derden uitvoerig beschreven en gedocumenteerd. De samenwerkingsovereenkomsten zijn ook opgenomen in de bijlages van dit beleidsplan. OKRA communiceert open en helder over zijn financieringsmix, samenwerkingsovereenkomsten, netwerken en bevoorrechte partners.

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



10a. Een realistisch en onderbouwd algemeen financieel meerjarenbeleid.

Het financieel meerjarenbeleid is gebaseerd op de begroting 2025 en dus op de reële inkomsten-kostenstructuur van OKRA met financiële vertaling van de inhoudelijke en zakelijke ambities. De begroting is positief voor alle beleidsjaren maar er is een dalende trend de laatste beleidsjaren. Alle voorziene verhogingen (zowel kosten als inkomsten) zijn duidelijk uitgelegd en gekaderd in 3.3. In 3.1.2 wordt de financieringsmix uit de doeken gedaan zodat er helderheid en openheid is over de inkomsten en inzet van mensen en middelen. OKRA houdt een positief resultaat gedurende de beleidsperiode en mikt op een verdere diversifiëring van de financieringsmix om dit in stand te houden. De concrete acties en te onderzoeken pisten staan hier ook beschreven.

10b. Hoe financiën, mensen en middelen zullen ingezet worden om de strategische en operationele doelstellingen te realiseren.

In 3.3 wordt geëxpliciteerd en onderbouwd hoe de financiën, mensen en middelen worden ingezet om de doelen te realiseren. In 1.4 is ook telkens het voorziene aantal voltijdsequivalenten en werkmiddelen terug te vinden per operationele doelstelling. De speciale uitgaven voor grotere projecten of eenmalige acties zijn ook duidelijk aangegeven en verantwoord.



11. De toepassing van principes van goed bestuur

11a. De transparantie en verantwoording van en in het bestuur.

De rol van de drie bestuursorganen in OKRA is duidelijk gedefinieerd. De statuten zijn helder en het intern reglement zorgt voor de nodige verduidelijking. Ieder orgaan heeft een duidelijk afgelijnde werking, het samenspel en de verhoudingen zijn helder weergegeven in het intern reglement. In 2.7.1 kun je uitgebreid lezen welke afspraken er zijn.

11b. De missie en doelen en de samenstelling van de bestuursorganen en hun rol- en bevoegdheidsverdeling.

Als vereniging van, voor en door senioren wordt OKRA op alle niveaus bestuurd door vrijwilligers, leden van OKRA. In de algemene vergadering zetelen voorzitters van de streekpunten. Het bestuur is samengesteld uit twaalf tot vijftien bestuurders/vrijwilligers met expertise. In het bestuur zetelen ook enkele raadgevende stemmen. Het dagelijks bestuur bestaat uit drie vrijwilligers, de directeur en een coördinator. In het intern reglement wordt uitvoerig beschreven hoe de bestuursorganen zich tot elkaar verhouden. Meer hierover lees je in 2.7.2.

11c. 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.

Zoals in 1.8.3 te lezen was, hebben vrijwilligers altijd de beslissende stem in OKRA. Ze besturen de vereniging en hebben inspraak via werkgroepen en meer. In 1.7 kun je het volledige proces van het tot stand komen van de strategische beslissingen in dit beleidsplan terugvinden. Het was een participatief traject met bevestigingen, een denktank met vrijwilligers, 'Voordenksessies' en een Kompasdag. Dit beleidsplan kreeg goedkeuring op de algemene vergadering van 3 december 2024. De aankomende Kompasdagen duiden op de blijvende betrokkenheid van vrijwilligers in het beleidsproces, een betrokkenheid die voor OKRA van grote betekenis is.



GERAADPLEEGDE BRONNEN

Voor de interne analyse

OKRA 2023: beheersysteem Pamela

OKRA 2024: resultaten trefpuntbevraging

OKRA en CM 2024: resultaten marktonderzoek bij leden en niet-leden van OKRA van 55 jaar of ouder

Provincies in cijfers 2023 [Dashboard – Aalst](#)

Voor de omgevingsanalyse

Voordenkers

Van januari tot maart 2024 organiseerde OKRA zeven online 'Voordenksessies' waarin we in gesprek gingen met specialisten over een thema dat ouderen aanbelangt. De 'voordenkers' hielpen ons om de blik naar buiten te richten en zo naar onze werking te kijken in een ruimere context. Ze brachten ons inspiratie voor de doelstellingen en acties in deze beleidsnota.

- Voordenksessie 1 – Nico De Witte, VUB en HoGent – Het ouderenbehoeftenonderzoek in Vlaanderen
- Voordenksessie 2 – Niels Ansoms, trendwatcher CM – Welke trends zien we bij senioren?
- Voordenksessie 3 – Els Messelis, Odisee – Ouder worden in de hedendaagse maatschappij... Uitdagend!
- Voordenksessie 4 – Chris Serroyen, studiedienst ACV – Sociaal-economische uitdagingen voor gepensioneerden
- Voordenksessie 5 – Bernadette Van den Heuvel, Zorgnet Icuuro – Zorginfarct in de ouderenzorg
- Voordenksessie 6 – Sangmitra Bhutani, Steunpunt Mens en Samenleving – Inspelen op etnische en sociale diversiteit
- Voordenksessie 7 – Marc Mestdag, 2mpact – Een verenigingsmodel voor de toekomst. Een denkoefening

Andere bronnen

- Baert, Veerle en Duppen, Daan (2020) [Ageism: 'Een stereotiep beeld van ouderen'](#) – Achtergrond – Sociaal.Net
- Bronselaar, Joost e.a (2018) [Wat weten we \(niet\) over informele zorg in Vlaanderen?](#)
- Çavaria (2024) [Vragen over cijfers](#) | çavaria (cavaria.be)
- Cismaru-Inescu, Adina e.a. (2022) [Sexual Activity and Physical Tenderness in Older Adults: Prevalence and Associated Characteristics From a Belgian Study](#) – ScienceDirect
- Deboosere Patrick (2023) Een demografische kijk op de veroudering van de bevolking uit Ongehoord en ongezien: hoe Vlaanderen vergrijst
- Delaruelle, Katrijn e.a (2023) [Marital-history differences in increased loneliness during the COVID-19 pandemic: A European study among older adults living alone](#) – ScienceDirect

- De Witte, Nico en Verté, Dominique (2023) [Ouderen, hun wenselijke leefomgeving en eenzaamheid uit Ongehoord en ongezien: hoe Vlaanderen vergrijst](#)
- Europese Commissie (2024) [Gevolgen van de klimaatverandering – Europese Commissie \(europa.eu\)](#)
- IMEC (2023) [imec.digimeter 2023](#) | imec Vlaanderen
- EFQM (2025) [The EFQM Model](#)
- EU-SILC enquête (2023). Hoge Raad van Financiën, Studiecommissie voor de vergrijzing, Jaarlijks verslag juni 2024.
- Geldof en Oosterlynck (2019) [Conviviaal samenleven in de superdiverse stad – Achtergrond – Sociaal.Net](#)
- Gezinsbond (2016) [De grote grootouderbevraging Grootouders en kleinkinderen.pdf \(gezinsbond.be\)](#)
- Gezondbelgië.be (2018) [Gezonde levensverwachting – Naar een gezond België \(gezondbelgie.be\)](#)
- Indiville en KBS (2023) [Levenskeuzes bij 60-plussers | Koning Boudewijnstichting \(kbs-frb.be\)](#)
- IGVM (2023) [Transgender personen in België die een wijziging van de officiële geslachtsvermelding aanvragen | Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen \(belgium.be\)](#)
- Loozen, Marijn (2024) OKRA-ZORGRECHT
- Rainbow Ambassadors (2020) [brochureRBA.pdf \(rainbow-ambassadors.be\)](#)
- Saloua Berdai Chaouni Inclusieve (2023) [ouderenrechten in een diverse samenleving uit Ongehoord en ongezien: hoe Vlaanderen vergrijst](#)
- Sciensano (2022) [preventiebarometer](#)
- Statbel [Statbel, het Belgische statistiekbureau | Statbel \(fgov.be\)](#)
- Statbel (2021) [Census 2021 Census | Statbel \(fgov.be\)](#)
- Statistiek Vlaanderen 2024 [Statistiek Vlaanderen | Vlaanderen.be](#)
- Socius (2024) [Verenigen en vrijwillige inzet – Socius.be](#)
- Universiteit van Vlaanderen podcast [Hebben oude mensen nog nut? Universiteit van Vlaanderen](#)
- Vermeersch, L., Siongers, J., & Spruyt, B. (2024). [Deelnemersonderzoek sociaal-cultureel volwassenenwerk. De waarde en betekenis van deelname voor de participant.](#)
- Vermeulen, Koen (2024) [Een toekomstgericht model voor koepels | Hitch](#)
- Viola, Erica e.a. (2024) [Frontiers | The effects of cultural engagement on health and well-being: a systematic review \(frontiersin.org\)](#)
- Vlaamse Ouderenraad 2021 [www.vlaamse-ouderenraad.be](#)
- Vranken, Jan (2023) [Armoede en ouderen – uit Ongehoord en ongezien: hoe Vlaanderen vergrijst](#)
- World Health Organisation 2014 [Active Ageing: A Policy Framework](#)

