



Fase 3: een strategie ontwikkelen

Inspiratie voor een stevige visie en strategie

Een stad of gemeente die het label wil halen, toont aan dat ze een lokale strategie kindvriendelijkheid heeft. De strategie geeft weer wat de engagementen zijn op strategisch en organisatorisch niveau, en hoe die engagementen worden vertaald tot op actieniveau.

Gedurende het proces naar een strategie om de gemeente kindvriendelijker te maken, verzamel je allerhande input. Je maakt een data-analyse, gaat in gesprek met belanghebbenden binnen en buiten het gemeentebestuur, met kinderen en jongeren, hun organisaties, het onderwijs, gezinnen... Stilaan krijg je een beeld welke ingrepen nodig zijn om stappen vooruit te zetten en wat 'kindvriendelijkheid' kan betekenen voor jouw gemeente.

Die eigen invulling van 'kindvriendelijkheid' is heel belangrijk als je een portfolio wil indienen om kans te maken op het label kindvriendelijke stad of gemeente. De jury wil immers niet ongenueanceerd haar eigen visie lezen, wel een visie en strategie op maat van jouw stad of gemeente.

In dit document reiken we je inspiratie en vragen aan. Deze helpen je om te komen tot een lokale visie op kindvriendelijk beleid en tot een strategie die aangeeft hoe je die visie zal uitvoeren.

Voor je verder leest:

- Met 'gemeente' bedoelen we 'stad of gemeente'
- Deze tekst is bedoeld als ondersteuning voor steden en gemeenten die de toolkit kindvriendelijke gemeente doorlopen.

Snel naar...

- Toekomstbeeld = visie
 - Wat wil de gemeente betekenen voor haar jonge inwoners?
 - Hoe zorgen we ervoor dat meer en meer mensen de kind-/jeugdbril opzetten?
 - Waarom zouden ze dat doen?
 - Concrete inspiratie
- Aanpak = strategie
 - Wat is een strategie?
 - Vragen om te stellen bij de opmaak van je strategie
 - Het traject als leerproces
 - Link de strategie
- Interessante literatuur



Toekomstbeeld = visie

*"Visie zonder actie is een dagdroom.
Actie zonder visie is een nachtmerrie"*

(Jan-Peter Bogers)

In de visie wil je vervatten wat de ambitie is van de gemeente op vlak van kindvriendelijkheid. We geven je enkele vragen die je kunnen helpen een goed toekomstbeeld te schetsen, een visie te formuleren. We reiken je ook concrete inspiratie aan.

Wat wil de gemeente betekenen voor haar jonge inwoners?

Een proces 'kindvriendelijke gemeente' leidt altijd naar een mix van ingrepen op de interne werking van het gemeentebestuur en ingrepen in de dienstverlening en de openbare ruimte. Hoe die mix er ook uitziet, het uiteindelijke resultaat na enkele jaren kindvriendelijk beleid zou moeten zijn dat kinderen en jongeren die in de gemeente wonen of regelmatig komen, een positief verschil merken in hun leefomgeving.

- ➔ Welke veranderingen zullen kinderen en jongeren opmerken over een aantal jaar?
- ➔ Welke impact hebben de doorgevoerde veranderingen op kinderen en jongeren?
- ➔ Hoe laat je jonge inwoners ook de komende jaren impact hebben op het beleid?

Hoe zorgen we ervoor dat meer en meer mensen de kind-/jeugdbril opzetten?

Het initiatief om een proces te doorlopen en te komen tot een eigen invulling van kindvriendelijkheid, vertrekt van een beperkte groep mensen. Enkele ambtenaren nemen het voortouw, soms ook mensen uit het middenveld, en het schepencollege geeft goedkeuring

om van start te gaan. Het resultaat van het proces moet zijn dat alle gemeentelijke diensten in alles wat ze doen ernaar streven de bril van kinderen en jongeren op te zetten en zich bewust zijn van de impact die ze hebben op die jonge inwoners hun leefwereld.

- Welke rol nemen de mensen op die voor het gemeentebestuur werken?
- Welke rol neemt het gemeentebestuur op ten opzichte van verenigingen, gezinnen, onderwijs ...?
- Met welk doel?

Waarom zouden ze dat doen?

Voor de trekkers van een traject naar kindvriendelijkheid is vaak het duidelijk waarom de gemeente kindvriendelijker zou moeten worden. Voor anderen is dat minder vanzelfsprekend. En die 'anderen', dat zijn soms ook mensen die sleutelfiguren zijn om écht werk te kunnen maken van kindvriendelijkheid. Zorg dat je een duidelijke 'why' kunt formuleren voor jezelf, voor het beleid, voor hen, voor je naar hen toestapt. Laat hen vervolgens zelf de 'why' mee vorm geven, stuur de 'why' bij. Dat zijn stapjes in de richting van een gedragen visie.

- Wie zijn de sleutelfiguren om écht werk te kunnen maken van een kindvriendelijke gemeente?
- Hoe, waar en wanneer leg je contact met die sleutelfiguren als die niet betrokken waren bij de opstart?
- Hoe maak je van mensen ambassadeurs van kindvriendelijkheid? Wat hebben zij daarvoor nodig?

Concrete inspiratie

Waardoor kan je je laten inspireren bij het schrijven van een lokale visie op kindvriendelijkheid? We geven je wat concrete inspiratie mee om de visie te voeden.

In de eerste plaats is je visie een *lokale* visie. Formuleer je ambities en toekomstdromen vanuit de lokale realiteit. Laat je dan bijvoorbeeld inspireren door volgende twee vragen:

- Welke **lokale dynamieken** zijn het het voorbije traject komen bovendien? Bijvoorbeeld het belang van een domeinoverschrijdende aanpak, de ambitie om volwaardig actorschap toe te kennen aan kinderen en jongeren...
- Welke **input uit het belevingsonderzoek**, aandachtspunten aangebracht vanuit kinderen en jongeren zelf, moeten een plek krijgen in je visie? Wat hebben kinderen en jongeren zelf verteld over hun gemeente? Welke thema's brachten zij op de voorgrond? Wat maakt dat voor kinderen en jongeren de gemeente kindvriendelijk is? Wat heeft jou verrast?

Het is een visie op kindvriendelijkheid die je gaat uitwerken. De *kinderrechten* kunnen in die zin uiteraard inspireren. Het **Kinderrechtenverdrag** zelf levert heel wat insteken om lokaal een visie te vormen, bijvoorbeeld

- De vier basisprincipes achter het verdrag, die gelden over alle rechten heen en garant staan voor de kwaliteit bij het realiseren van alle rechten¹:
 1. Non-discriminatie;
 2. Recht op (over)leven en ontwikkeling;

¹ <http://kinderrechtenschool.be/een-notendop-historiek-basisprincipes-soorten-kinderrechten>

3. Recht op participatie;
 4. Het belang van het kind.
- De 3 p's die gebruikt worden om de kinderrechten te categoriseren: Participatierechten, Provisierechten, Protectierechten.

De tekst **Kinderrechten als kompas voor lokale besturen** van de Kinderrechtencoalitie biedt hulp bij de vertaling van de kinderrechten naar het lokale beleid².

Er is in Vlaanderen én internationaal ook al heel wat denkwerk gebeurd rond *wat kindvriendelijkheid nu precies betekent*. Ook daaruit kan je inspiratie halen voor jouw lokale visie.

- De **kadertekst kindvriendelijke steden en gemeenten** die Bataljong schreef, geeft o.a. een afbakening van het begrip 'kindvriendelijkheid'³
- Het **inspiratiekader voor een kindvriendelijke gemeente** biedt bouwstenen aan om te werken aan kindvriendelijkheid⁴
- **UNICEF**⁵ definieert een 'kindvriendelijke stad' als een gemeenschap waar de stem, noden, prioriteiten en rechten van kinderen integraal deel uitmaken van het beleid, de programma's en de beslissingen van de lokale overheid. Een kindvriendelijke stad is een plek waar kinderen en jongeren
 - Beslissingen over hun stad kunnen beïnvloeden;
 - Hun mening over hun stad kunnen geven;
 - Kunnen deelnemen aan het gezins-, cultureel, gemeenschaps- en sociaal leven;
 - Kunnen deelnemen aan kwaliteitsvol, inclusief en participatief onderwijs;
 - Veilig zijn en beschermd worden tegen uitbuiting, geweld en misbruik;
 - Vrienden kunnen ontmoeten en de ruimte hebben om te spelen en zich te amuseren;
 - Gebruik kunnen maken van groene ruimte;
 - In een propere en niet vervuilde omgeving opgroeien;
 - Gelijke burgers zijn, met toegang tot elke dienst ongeacht hun etnische origine, religie, inkomen, gender of fysieke/psychische mogelijkheden.

Aanpak = strategie

Als de toekomstdromen voor kindvriendelijk beleid uitgeschreven zijn, het netwerk gegroeid is en de visie op punt staat en gedragen wordt, kun je gaan werken aan een strategie om deze visie uit te voeren.

Wat is een strategie precies en waaruit bestaat die? Wat zijn vragen die je je kan stellen bij de opmaak ervan? Hoe neem je wat je hebt geleerd in het voorbije traject mee in de opmaak van de strategie, en waarmee kan je (doelstellingen en acties uit) de strategie linken?

² <https://www.kinderrechtencoalitie.be/nieuws/kinderrechten-als-kompas-voor-lokale-besturen>

³ Te downloaden via <http://www.kindvriendelijkestedenengemeenten.be/kindvriendelijke-steden-en-gemeenten1/visie-op-kindvriendelijkheid>

⁴ Te downloaden via <http://www.kindvriendelijkestedenengemeenten.be/tips-documenten/alle-documenten>

⁵ UNICEF (2017) *Child Friendly Cities and Communities Initiative: Toolkit for National Committees*

Wat is een strategie?

De strategie kindvriendelijke gemeente beschrijft **hoe je de visie wil waarmaken**. Wie doet wat, met welke middelen en op welke termijn? Met een strategie bestendig je beleid dat positief geëvalueerd is, stuur je beleid bij waar ruimte is voor verbetering, schaf je af wat niet werkt en werk je uit wat nog ontbreekt. Een goede strategie is een mix van bestaand en nieuw beleid.

In hoofdzaak bestaat een strategie uit doelstellingen en acties.

Welke **doelstellingen** formuleer je om te werken aan de visie? Je kan eventueel opdelen in strategische doelstellingen en operationele doelstellingen. *Strategische doelstellingen* gelden op de middellange en lange termijn. Ze geven een algemene richting aan en beschrijven welke uiteindelijke resultaten of effecten de gemeente beoogt. *Operationele* doelstellingen zijn een meer concrete vertaling van de algemene strategische doelstelling en zetten de lange en middellange termijn doelstellingen om in kortetermijndoelstellingen.

Een doelstellingencascade kan er dan uit zien als volgt:

Visie					
<i>Strategische doelstelling 1</i>					
Operationele doelstelling 1.1			Operationele doelstelling 1.2		
Actie 1.1.1	Actie 1.1.2	Actie 1.1.3	Actie 1.2.1	Actie 1.2.3	Actie 1.2.3

Je formuleert je doelstellingen best zo 'SMART' mogelijk⁶. Smart staat dan voor

- Specifiek: stel duidelijke doelen;
- Meetbaar: maak dat je doelstelling systematisch de kwaliteit van je prestaties meet;
- Acceptabel: iedereen moet achter je doel kunnen staan;
- Realistisch: een onbereikbaar doel demotiveert, een te gemakkelijk doel daagt niet uit;
- Tijdsgebonden: stel een concreet begin en einde.

Met welke **acties** zet je deze doelstellingen om naar de praktijk? Hieronder vind je een opsomming van elementen die je kan benoemen als je acties uitwerkt. Neem ze door, en kies welke je een plek geeft bij de uitschrijving van je strategie.

Standaard:

- Beknopte omschrijving van de actie;
- Link met doelstelling(en) in het meerjarenplan;
- Timing: start, geschatte looptijd;
- Uitvoerder(s): wie is verantwoordelijk voor de uitvoering van de actie? Welke dienst en/of persoon binnen het bestuur?

⁶ Meer lezen via <http://www.terborgh.com/persoonlijke-effectiviteit-tips/hoe-formuleer-ik-smart-doelen>.

- Budget: totaal en per fase indien relevant.

Bij uitbreiding

- Wie is de doelgroep?
- Waar wil je met de actie op inzetten? Beleving, perceptie, gedrag, cultuur, structuur...
- Soort actie: onderzoeken, testen, ondernemen, bestendigen, verfijnen...;
- Indicatoren of meetinstrumenten: hoe zal je vaststellen of de actie geslaagd is? Wanneer heeft een actie bijgedragen aan het halen van de doelstelling?
- Welke vragen liggen nog open en zijn uit te zoeken voor de uitvoerders?
- Wie wordt / worden buddy('s) van de uitvoerder(s)?
- Vanwaar komt het budget dat gekoppeld werd aan de actie (bv. werkmiddelen van een bepaalde gemeentedienst, projectmiddelen,...)?

De strategie, en ook de visie, geef je vorm samen met het strategisch platform kindvriendelijke gemeente⁷. Afhankelijk van de gekozen doelstellingen, betrek je bepaalde diensten nog sterker bij de opmaak van de strategie. Wanneer een strategische doelstelling gaat over communicatie bijvoorbeeld, zit je samen met de communicatiedienst voor het concreet uitwerken van acties binnen de doelstelling. Door het betrekken van collega's uit andere diensten worden ze medeambassadeurs en eigenaars van de (strategie) kindvriendelijke gemeente.

Vragen om te stellen bij de opmaak van je strategie

Een eerste vraag die je je kan stellen is wie op welke manier zijn of haar steentje kan bijdragen. 'Het gemeentebestuur' of 'de jeugddienst' zal de gemeente niet kindvriendelijker maken, het zijn mensen die het verschil zullen maken. Mensen die het belangrijk vinden dat kinderen en jongeren zich thuis voelen in de gemeente, zich daar welkom voelen en daar iets kunnen betekenen. Stel daarom regelmatig de vragen 'Hoe kan jij hieraan bijdragen?', 'Wat heb jij nodig om hieraan te kunnen bijdragen?', 'Wat is jouw voornemen?', 'Wat kunnen volgens jou concrete acties zijn?'.

Online vind je heel wat tools, tips & tricks voor het opstellen van een strategie. Eentje die we er hier uitpikken ter inspiratie en vertalen naar de kindvriendelijke context, is indora.nl⁸. Omdat de realiteit zich moeilijk laat voorspellen, kan het interessant zijn in scenario's te denken:

⁷ Dit is de benaming die wij gebruiken voor de groep ambtenaren die het traject 'kindvriendelijke gemeente' trekt. Elke gemeente kiest evenwel zelf of ze deze benaming gebruikt, of een andere. In het ideale geval is dit een mix van mensen uit harde en mensen uit zachte sectoren, met strategische en operationele functies.

⁸ <https://www.indora.nl/ontwikkelen-van-een-inspirerende-visie-missie-en-strategie/>

"De werking van het scenariodenken kan het best uitgelegd worden aan de hand van de **bergbeklimmingsmetafoor**. Bij de start van de expeditie wordt een aantal mogelijke routes naar de top globaal uitgestippeld (scenario's). Op de gekozen route naar de top wordt een aantal basiskampen ingericht (plateaus) waar iedereen kan hergroeperen en uitrusten voordat de tocht naar een volgend kamp wordt voortgezet. Als alle klimmers op het basiskamp (plateau) gearriveerd zijn wordt de balans opgemaakt. Wie gaat er verder en welke volgend deel van de route volgen we? Of wordt er gekozen voor een geheel nieuwe route i.v.m. bijvoorbeeld gewijzigde weersomstandigheden? De maatregelen zijn te vergelijken met individuele bergbeklimmers. Alle maatregelen moeten eerst het gewenste resultaat gehaald hebben, alvorens besloten wordt over de volgende stappen."

"Vragen scenario:

Welke scenario's zijn denkbaar?

Welk scenario heeft de voorkeur en waarom?

Welke mijlpalen en plateaus onderkennen wij?

Welke maatregelen en verbeteracties horen daarbij?

Hoe gemakkelijk kunnen wij tussentijds van scenario (route) wisselen?"

Niet in elke gemeente zal dit soort denken een vruchtbare bodem vinden. Het is een kwestie van een manier van werken te vinden die aansluit op de cultuur van het gemeentebestuur, en op welke punten de gangbare manier van werken kan uitgedaagd worden om kleine stapjes richting verandering te zetten. Vorming van de medewerkers is hierin heel belangrijk. Het zijn immers de mensen die het zullen moeten waarmaken.

Het traject als leerproces voor de strategie

Gedurende het proces hoor en zie je veel mensen, zoek je veel dingen op. Zo krijg je stilaan een beeld van waar de gemeente naartoe zou moeten evolueren als ze echt kindvriendelijker wil worden. Geen enkele strategie kindvriendelijke gemeente is dezelfde, omdat elke gemeente een uniek traject heeft afgelegd. Alles wat op je pad kwam doorheen het traject, geeft je voeding en reflectie voor het punt waarop alles samen komt: de opmaak van je strategie.

Lokale dynamieken

Als mensen van verschillende diensten met elkaar gaan praten, komt er een speciale dynamiek op gang. Mensen die voordien nooit met elkaar praatten, ontdekken dat hun werk best wel relevant is voor elkaar, dat beleidsdomeinoverschrijdend werken kansen biedt voor een betere dienstverlening naar de burger. Voor- en tegenstanders van participatief werken ontmoeten er elkaar, gaan met elkaar in gesprek, knelpunten komen naar boven.

- ➔ Luister goed naar mensen met weerstand, stel vragen tot je hun standpunt begrijpt
- ➔ Stuur je beeld van kindvriendelijkheid bij
- ➔ Koppel steeds terug

Bevindingen uit de staat van kindvriendelijkheid (fase 1) en het belevingsonderzoek (fase2)

Beleid pluk je zo maar niet uit de lucht. Je maakt beleidskeuzes en vertaalt die naar acties op basis van onderzoek, analyse en input van burgers en middenveld. De jury vraagt om

weer te geven welke keuzes werden gemaakt en welke acties ondernomen worden als resultaat van de analyse. In je strategie kan je weergeven welke bevindingen uit de analyses geleid hebben tot welke acties en/of doelstellingen.

Lokale visie kindvriendelijke gemeente

In je visie geef je je ambities op vlak van kindvriendelijkheid weer. Je richt je met je visie op lange termijn: waar willen we in de toekomst naartoe? Door in je strategie je doelstellingen en/of acties te linken met elementen uit de visie, vertaal je die ambitieuze toekomstdromen naar hoe je op korte en middellange termijn alvast wil werken aan de visie. Zo kan je weergeven hoe je de visie stap voor stap in realiteit wil brengen. Bovendien vraagt de jury om aan te tonen dat het lokale beleid gebaseerd is op de lokale visie. Door concreet aan te geven met welke acties en doelstellingen je aan welke elementen uit de visie werkt, geef je een antwoord op dit criterium.

Link de strategie

Een strategie wint dus aan *kwaliteit en transparantie* wanneer ze refereert naar de input uit analyse en naar de visie op kindvriendelijkheid. Op welke fundamentele vaststellingen uit het belevingsonderzoek wil een bepaalde doelstelling bijvoorbeeld een antwoord geven? In welke acties krijgen elementen uit de visie een vertaling naar de praktijk?

Daarnaast kan je je strategie ook nog steviger gaan verankeren door linken te leggen met andere beleidsdocumenten, verdragen enzovoort. Zoek hierin een juist evenwicht. De strategie moet duidelijk, leesbaar en makkelijk toepasbaar zijn. Je verliest aan transparantie als je alles aan alles wil koppelen. Kies heel bewust naar waar je specifiek linken legt: welke linken zijn doorheen het traject heel belangrijk geweest? Wat zijn zaken die in jouw gemeente het meest leven?

Het Kinderrechtenverdrag

De Kinderrechten vormen de basis van kindvriendelijk beleid. Een kindvriendelijke gemeente stelt zichzelf als doel de kinderrechten als richtinggevend kader te hanteren voor beleidskeuzes. Door in je strategie aan te duiden aan welke aspecten van het kinderrechtenverdrag gewerkt wordt, speel je deels in op de vraag om aan te tonen hoe de geest en grote principes van het Kinderrechtenverdrag hun uitwerking vinden in beleid en praktijk.

Je kan op verschillende manieren verwijzen naar het Kinderrechtenverdrag: naar de onderscheiden artikels, de drie p's, de vier basisprincipes...

Beleidsdomeinen en organogram van de gemeente

De manier waarop beleidsdomeinen en diensten gestructureerd worden in een organogram, de keuzes die een gemeente maakt in haar beleidsordering, zegt iets over hoe een lokaal bestuur kijkt naar de lokale realiteit, welke focussen ze wil leggen, welke verbindingen ze maakt en hoe ze met haar beleid impact wil hebben. Geen onlogische keuze dus om je strategie hiermee te verbinden. Op die manier toon je bovendien aan dat de strategie beleidsdomeinoverschrijdend is.

Strategisch meerjarenplan van de gemeente

Linken leggen met het strategisch meerjarenplan (SMJP) van de gemeente is cruciaal. De strategie kindvriendelijkheid mag niet los staan van het totaalbeleid van de gemeente. Wanneer je voor het eerst een strategie kindvriendelijkheid uitwerkt, gebeurt dat wanneer het SMJP al loopt. Dat plan is niet statisch: je kan de aanpassingen aan het SMJP aangrijpen om

kindvriendelijkheid al zo veel mogelijk te integreren. Wanneer een nieuw SMJP wordt uitgewerkt, is het zaak om de juiste plek voor je strategie kindvriendelijkheid daarbinnen te vinden.

- 'Kindvriendelijkheid' kan een doelstelling zijn in het meerjarenplan
- Of als rode draad doorheen het hele plan lopen
- Of beschreven staan in een apart document dat de gemeenteraad heeft goedgekeurd

Duurzame ontwikkelingsdoelen of Sustainable Development Goals (SDG's)

De SDG's zijn de doelstellingen die de Verenigde Naties zich stellen richting 2030 om aan duurzame ontwikkeling te werken. De 17 hoofdoelstellingen en 169 subdoelstellingen vormen het belangrijkste internationaal duurzaamheidskader voor de komende 15 jaar. Unicef is de (co-) 'bewaarder' van 17 indicatoren binnen de SDG's die inwerken op het welzijn en de leefwereld van kinderen en jongeren⁹. De SDG's vormen een interessant kader, een gefundeerde kapstok voor lokaal beleid, en zeker voor lokaal kindvriendelijk beleid.

Je kan de verschillende doelstellingen en/of acties van je strategie bijvoorbeeld linken met de 5 clusters van de SDG's: Partnership, Peace, People, Prosperity en Planet.

Interessante Literatuur

- Portfolio kindvriendelijke steden en gemeenten, <http://www.kindvriendelijkestedenen-gemeenten.be/in-4-stappen-naar-het-label/portfolio>
- Toelichting bij het portfolio kindvriendelijke steden en gemeenten, <http://www.kindvriendelijkestedenen-gemeenten.be/in-4-stappen-naar-het-label/intekenen-voor-het-label>
- Kinderrechtencoalitie, *Kinderrechten als kompas voor lokale besturen*, <https://www.kinderrechtencoalitie.be/nieuws/kinderrechten-als-kompas-voor-lokale-besturen>
- Bataljong, *Kadertekst kindvriendelijke steden en gemeenten*, via <http://www.kindvriendelijkestedenen-gemeenten.be/kindvriendelijke-steden-en-gemeenten1/visie-op-kindvriendelijkheid>
- K. De Visscher en D. Reynaert, *Kinderen en jongeren als medeburgers in een duurzame en leefbare stad*, <http://www.stedenbeleid.vlaanderen.be/Kinderen%20als%20medeburgers%20in%20een%20duurzame%20en%20leefbare%20stad>
- D. Reynaert en N. Van Ceulebroeck, *Inspiratiekader voor een kindvriendelijke stad of gemeente*, via <http://www.kindvriendelijkestedenen-gemeenten.be/tips-documenten/alle-documenten>
- S. Desmidt, *Strategisch management*, <http://www.sspm.be/management/publicaties/strategisch-management/strategie-in-de-praktijk.php>

⁹ <https://data.unicef.org/children-sustainable-development-goals/> en https://www.unicef.org/agenda2030/69525_69583.html