

BIJLAGEN bij de Toolbox beleidsplanning

so
cius.

steunpunt
sociaal-cultureel
werk

— Paco Sanogo
— socius.be



colofon

De toolbox beleidsplanning en bijlagen
is een uitgave van:

Socius, Steunpunt sociaal-cultureel werk vzw
Saintelettesquare 19
1000 Brussel
02/215 27 08
welkom@socius.be
socius.be

Redactie: Paco Sanogo
Eindredactie: Max Frans
Vormgeving: Ingrid Matthijs

Brussel, mei 2023



inhoud

■ Stramien voor het uitwerken en opvolgen van een stappenplan	p. 4
● Hulpvragen voor stakeholdersidentificatie	p. 6
■ Het RACI-model om je proces goed op te volgen	p. 7
● Voorbeelden van missies van civiele actoren	p. 10
■ Risicoanalyse	p. 13
● Zelfevaluatie in een oogopslag	p. 14
■ SWO-ART	p. 18
● Prioriteiten -en scoringsmatrix	p. 22
■ Voorbeelden van strategische doelstellingen	p. 24
● Afstemming inhoudelijk & financieel en zakelijk	p. 25
■ Voorbeeldfiche voor opvolging van de werking	p. 26

Stramien voor het uitwerken en opvolgen van een stappenplan*

WAT?	WIE?	WIE IS ER NOG BETROKKEN?	AANPAK?	TIMING? (tussentijdse opvolging en deadline)	WIE NEEMT DE FINALE BESLISSING?
Samenstellen planningsteam					
Informeren en betrekken stakeholders					
Maken maatschappelijke contextanalyse					
Formuleren missie, visie en waarden					
Uitvoeren zelfevaluatie / bevragen stakeholders					
Formuleren van: ▸ beleidsuitdagingen ▸ beleidsopties ▸ beleidskeuzes					

* Je kan dit stramien uitbreiden of aanpassen aan de realiteit van jouw organisatie.

WAT?	WIE?	WIE IS ER NOG BETROKKEN?	AANPAK?	TIMING? (tussentijdse opvolging en deadline)	WIE NEEMT DE FINALE BESLISSING?
Formuleren van: ‣ <i>strategische doelen</i> ‣ <i>operationele doelen</i>					
Ontwerpen inhoudelijke werking					
Uitwerken financieel en zakelijk beleid / congruentie met inhoudelijke keuzes					
Goedkeuring van het plan					
Opvolging & evaluatie: ‣ <i>uitwerken jaarprogramma's</i> ‣ <i>bepalen van acties en indicatoren</i> ‣ <i>uitwerken plan voor opvolging en evaluatie</i> ‣ <i>organiseren rapportering</i> ‣ <i>uitdragen naar stakeholders</i>					

Hulpvragen voor stakeholders-

identificatie

Lijst de voor jouw relevante stakeholders op. Doe dit vanuit een organisatieperspectief of vanuit een project/werking waarbij je betrokken bent. Denk hierbij ook toekomstgericht. Bekijk deze richtvragen steeds vanuit de context van jouw organisatie. Deze lijst is geenszins limitatief. Het ordenen en selecteren van de stakeholders vindt in een volgende fase plaats.

- Wie gebruikt ons aanbod/onze diensten?
- Wie raadde iemand anders aan om onze organisatie/activiteiten te bezoeken?
- Wie communiceert over ons?
- Wie levert ons diensten?
- Wie levert of doet de technische ondersteuning?
- Wie ondervindt positieve gevolgen van onze activiteiten/projecten?
- Wie ondervindt negatieve gevolgen van aspecten van onze organisatie?
- Wie doet de opvolging en/of beoordeling van onze organisatie?
- Wie is in het verleden betrokken geweest bij onze werking?

- Wie kan helpen om de maatschappelijke impact van onze organisatie te vergroten?
- Wie ligt er wakker van onze werking (bv.: wanneer we beslissen om een bepaald project/activiteit niet verder te zetten)?
- Wie wordt benadeeld als hij/zij niet wordt betrokken (bv.: wanneer de organisatie een nieuwe weg zou inslaan met de werking)?
- Wie beïnvloedt (mogelijk) het vermogen van onze organisatie om haar werking verder te zetten (bv.: lokale overheden, ...)?
- Wie schakelen we als ondersteuner in (bv.: communicatiebureau, consultants voor strategisch advies, ...)?
- Tegenover wie hebben we wettelijke verplichtingen (medewerkers, Vlaamse overheid, stad, ...)?
- Wie beslist bij ons of over ons?
- Wie zijn onze concullegas?
- Wie zijn onze fans/medestanders?
- Wie zijn onze critici?
- Wie kan onze werking afremmen?
- ...

Het RACI-model om je proces goed op te volgen



Het RACI-model?

RACI = **R**esponsible, **A**ccountable, **C**onsulted en **I**nformed

Het RACI-model is een handig middel om tijdens het beleidsplanningsproces duidelijkheid te scheppen over individuele verantwoordelijkheden en rechten. Het helpt conflicten over taken en bevoegdheden te vermijden en taken billijk en overzichtelijk te verdelen.

Het model heeft vier rollen:

1. Responsible
2. Accountable
3. Consulted
4. Informed

Het is een simpel en doeltreffend model dat vooral nuttig kan zijn in organisaties waar discussies en onduidelijkheden kunnen ontstaan.

Responsible (verantwoordelijk)

Degene die de taak uitvoert, wordt aangeduid als Responsible. Vaak legt deze persoon verantwoording af aan de persoon die Accountable is.

› *Bijvoorbeeld:*

Een stafmedewerker moet twintig interviews afnemen bij vrijwilligers uit zijn regio.

Accountable (eindverantwoordelijk)

De persoon die Accountable is, draagt de eindverantwoordelijkheid voor het proces. Aan deze persoon wordt verantwoording afgelegd en hij of zij geeft de finale goedkeuring. Logischerwijs moet de Accountable over een mandaat beschikken voor het nemen van een eindbeslissing. Vaak gaat het om iemand uit de directie.

› *Bijvoorbeeld:*

De stafmedewerker rapporteert over de twintig interviews bij de coördinator die alles overschouwt en beslist wat met deze info zal gedaan worden in de loop van het proces.

Consulted (raadplegen)

Consulted is de persoon aan wie vooraf advies wordt gevraagd wordt. Het gaat om iemand met veel expertise in een bepaald gebied.

‣ **Bijvoorbeeld:**

Een medewerker met veel expertise in vrijwilligerswerking wordt door de coördinator geraadpleegd om hem/haar te adviseren over hoe een aantal bevindingen uit de interviews met de vrijwilligers moeten begrepen worden.

Informed (informer)

De Informed persoon wordt op de hoogte gehouden van de voortgang en resultaten, maar heeft geen actieve rol in het proces.

Stappen en matrix*Stap 1:*

- Identificeer de verschillende teamleden/bestuursniveaus/type groepen.

Stap 2:

- Identificeer de belangrijkste taken en mijlpalen.

Stap 3:

- Vul de matrix in voor elk teamlid en voor elke taak.

Stap 4:

- Vul voor elk vak de bijbehorende R, A, C of I in om de rol van elke persoon voor elke taak te duiden.

Stap 5:

- Bespreek de matrix met het planningsteam, stuur bij waar nodig en deel daarna met alle relevante belanghebbenden.

	WIE?	X (directeur)	X (administratief medewerker)	X (educatief medewerker)	X (bestuurder)	X (...)
WAT?						
Vrijwilligersbeleid						
Herformulering missie						
xxx						
xxx						
xxx						
...						

R = Responsible **A** = Accountable **C** = Consulted **I** = Informed

Voorbeelden van missies van civiele actoren

BE Vegan komt op voor de belangen van veganisten en informeert, verenigt en ondersteunt iedereen die interesse heeft in veganisme. BE Vegan sensibiliseert en inspireert consumenten en producenten om dierlijke producten te vervangen door vegan alternatieven. We maken van vegan het nieuwe normaal.

Broederlijk Delen streeft naar een duurzame wereld zonder ongelijkheid. Want er is genoeg voor iedereen. Toch leven er mensen in armoede. Delen en herverdelen. En investeren in de eigen plannen van de armste gemeenschappen in onze partnerlanden. Dat is voor ons de oplossing.

CATAPA streeft naar een wereld waarin de ontginning van niet-hernieuwbare grondstoffen niet langer nodig is door zich volop te richten op de overgang naar een model dat ontmijnt, ontgroeit en beweegt.

Çavaria zet zich in voor het welzijn, gelijke rechten en gelijke kansen van holebi's, transgender en intersekse personen. Çavaria bouwt verder aan een solidaire en inclusieve samenleving met

een brede kijk op seksuele oriëntatie, genderexpressie, genderidentiteit en sekse-kenmerken. Çavaria is een beweging, een belangenorganisatie en een expertisecentrum.

Citizenne zet samen met Brusselaars projecten en activiteiten op waarbij het dagelijks (samen)leven het vertrekpunt is. We versterken mensen, wakkeren hun engagement aan en stimuleren Brussels burgerschap. Zo bouwt Citizenne samen met de Brusselaars aan een duurzame en lerende stad waar iedereen welkom is en mensen zich verbinden. Zo versterkt Citizenne de stem van Brusselaars doet mensen en groepen groeien en gemeenschappen bloeien. Zo brengt Citizenne Brusselaars van diverse pluimage samen stimuleert verbeelding en creativiteit prikkelt de nieuwsgierigheid en maakt leren plezierig.

De Transformisten werkt aan een samenleving waarin iedereen goed en kwaliteitsvol kan leven binnen de grenzen van mens en planeet. We inspireren het brede publiek tot een duurzame levensstijl. We ondersteunen en verbinden veranderaars die zo'n samenleving in de praktijk brengen en stimuleren beleidsmakers

om het juiste kader te scheppen. De Transformisten stelt overconsumptie in vraag. We kiezen voor een samenleving waarin economische groei niet langer een doel op zich is. In de plaats willen we een economie vormgeven die welzijn centraal zet. Onder de noemer 'sufficiëntie' kiezen we resoluut voor beter in plaats van meer. We geloven in de kracht van een positief verbindend narratief. Onze campagnes en activiteiten stimuleren het langer gebruiken, hergebruiken, herstellen en delen van spullen.

Europahuis Ryckvelde wil bijdragen aan een gezonde en betere Europese democratie. Daartoe werken we aan Europees burgerschap: we versterken de burger als actor in de Europese democratie en (in) de relatie burger – politiek.

FairFin streeft naar een nieuw financieel systeem als hefboom voor een meer sociaal rechtvaardige en ecologisch duurzame maatschappij. Daartoe bevordert FairFin aanpassingen in de investeringspraktijk van financiële spelers onder druk van de consument, creëren we maatschappelijk draagvlak voor publieke regulering van het financieel systeem en stuwen we een nieuw financieel speelveld door alternatieve modellen te ondersteunen.

Femma maakt een wereld waar iedereen zich vrij voelt, en evenwicht vindt tussen werken, zorgen en tijd voor zichzelf. In onze vrouwen-netwerken dagen we elkaar uit om bewust tijd te maken

voor vrije tijd. We halen er kracht uit in verbinding met onszelf en met anderen.

Natuurpunt komt als middenveldorganisatie op voor natuur en biodiversiteit en voor het recht van alle mensen hierop in hun omgeving. We ijveren voor de bescherming van de open ruimte en de kwaliteit van het leefmilieu. We zetten ons in voor de bescherming van het landschap en het erfgoed dat daarin aanwezig is. Natuurpunt verenigt burgers die tot deze maatschappelijke opdracht willen bijdragen, los van elke politieke of andere overtuiging. We motiveren en ondersteunen onze leden om zich actief in te zetten van lokaal, regionaal tot gewestelijk niveau.

Natuurpunt wil een hefboom zijn voor maatschappelijke verandering vanuit een perspectief van duurzame ontwikkeling. We bouwen aan publieke bewustwording en vergroting van het draagvlak voor behoud en ontwikkeling van natuur. We nemen in Vlaanderen het voortouw in al wat natuur, biodiversiteit en landschappelijke kwaliteit aanbelangt en dit in een internationale context. Waar mogelijk werken we samen met zowel publieke als private partners. We werpen ons gewicht in de schaal om overheden en anderen aan te zetten tot resultaten.

Pasar wil alle mensen de kans bieden om vrije tijd te beleven die hen toelaat om te genieten en die hen verrijkt en gelukkiger maakt.

UilenSpiegel vzw wil een wereld waar mensen met een psychische kwetsbaarheid tot volle ontplooiing komen, waar zij hun sterktes kunnen gebruiken en een rol kunnen hebben waarbij ze zich goed voelen. Een wereld waar geen taboe meer rust op psychische problemen. UilenSpiegel wil een samenleving en een gezondheidszorg waarin menselijkheid centraal staat, ieder mens kansen krijgt en de mensenrechten gerespecteerd worden.

Voedselteams verbindt en activeert burgers en boeren om samen een voedselsysteem op te bouwen dat eerlijk, gezond en duurzaam is van zaadje tot bord.

Voem gelooft in de positieve kracht van sociaal-culturele ontmoeting in superdiversiteit. Als bruggenbouwer willen we maximaal inzetten op eenheid in verscheidenheid én verscheidenheid in eenheid. Dit doen we door de superdiversiteit aan talenten in de brede samenleving te verbinden, te verdiepen en te versterken. Zo tonen we een genuanceerd beeld van de mens in al zijn geïmpliciteerdheid wat leidt tot een gevoel van positieve veiligheid bij een breed publiek. Samen gaan we duurzaam, solidair, vredevol, inclusief en pluralistisch vooruit.

11.11.11 streeft naar mondiale rechtvaardigheid. Een wereld waarin sociale, burgerlijke, politieke, culturele en economische rechten voor iedereen gerealiseerd zijn binnen de grenzen van de planeet.

Een mondiaal systeem waarin de socio-economische ongelijkheid wordt teruggedrongen, de relatie tussen mens en natuur in evenwicht is en democratische waarden gewaarborgd zijn. Dat is ons toekomstbeeld.

Risicoanalyse

Afhankelijk van de complexiteit van de organisatie kan je deze oefening korter of langer maken. Meestal is het nuttig om elke betrokkene individueel te laten werken en daarna de resultaten samen te voegen en te harmoniseren. Hoe hoger de impact van een risico op

de werking wordt ingeschat, hoe meer je moet investeren in risicobeheer om het te voorkomen of de gevolgen ervan te verzachten als het zich voordoet.

Hier een vereenvoudigd format:

BESCHRIJVING RISICO	IMPACT OP ONZE WERKING ALS HET ZICH VOORDOET	RISICOBEBEER
‣ Een korte omschrijving van het risico ‣ Oorsprong (intern/extern) ‣ Waarschijnlijkheid dat het gebeurt (hoog/medium/laag)		‣ Welke maatregelen ga je treffen om het risico te vermijden?
Bijvoorbeeld: Ons vernieuwingstraject stuit op hevige weerstand bij onze bestaande vrijwilligers(groepen). Mogelijk haken ze af. De kans dat dit gebeurt is medium.	Dit zou dramatisch zijn. Onze vrijwilligers vormen de ruggengraat van onze landelijke werking. Hun afhaken kunnen we nooit op korte termijn compenseren.	We betrekken sleutelfiguren zo goed als mogelijk bij volgende stappen in het traject. De toelichting van de beleidskeuzes gebeurt in elke regio in duo (onze directie en een lokale trekker).
De projectsubsidie die we krijgen van gemeente X werd tot hertoe jaarlijks verlengd. Maar wat met een nieuw bestuur na de verkiezingen?	...	...
...		
...		

Zelfevaluatie in een oogopslag

Een kerngroep kan deze oefening uitvoeren en de samenstelling kan variëren per onderwerp (bestuurders, personeelsleden, vrijwilligers, freelancers, enzovoort). We zullen ons hier beperken tot maximaal drie vragen, maar er kunnen uiteraard meer vragen worden besproken. Het is belangrijk om mensen de gelegenheid te geven om hun antwoorden toe te lichten.

Missie, visie

1. Zijn de missie en visie actueel en zijn de strategische doelen van de organisatie ermee verbonden?
2. Worden de missie/visie (wel/niet) onderschreven in de organisatie?
3. De keuzes van onze organisatie zijn (nog steeds/niet meer) congruent met wat er in de omgeving leeft.

Wat nemen we mee?

- ›
- ›
- ›
- ›

Beleid en strategie

1. Sluiten we als organisatie systematisch aan bij de noden van de doelgroep(en)?
2. Hoe (on)tevreden zijn we over onze plannen van de voorbije drie/vijf jaar? Zowel wat de keuze als de voortgang betreft!
3. Zien we een lijn in wat we doen richting de realisatie van onze missie?

Wat nemen we mee?

- ›
- ›
- ›
- ›

Het financiële beleid en de relatie met de inhoudelijke keuzes

1. Hoe tevreden zijn we met de inzet van onze middelen (personeelskosten, werkingskosten en investeringen, ...) in verhouding tot de inhoudelijke keuzes?
2. Hoe transparant vinden we de opvolging van ons financieel beleid?
3. Hoe tevreden zijn we met onze financiële situatie? Welke evoluties zien we op vlak van onze financiën?

Wat nemen we mee?

- ›
- ›
- ›
- ›

Organisatiestructuur- en cultuur

1. Hoe tevreden zijn we met ons organogram, de overlegstructuren, ... Is het besluitvormingsproces duidelijk/efficiënt?
2. Zijn de taken zorgvuldig en helder verdeeld?
3. Hebben we een positieve cultuur voor samenwerking, open communicatie, kritische reflectie en oplossingsgerichtheid?

Wat nemen we mee?

- ›
- ›
- ›
- ›

Medewerkersbeleid

1. Hoe tevreden zijn we met het beleid met betrekking tot personeel/freelancers/ (meewerkende) vrijwilligers/stagiairs (selectie, begeleiding, diversiteit, VTO en inspraak, het mentaal welbevinden, ...)?
2. Beschikken we over de nodige medewerkers om onze doelstellingen te realiseren? Wat loopt er goed? Wat minder?
3. Hoe betrokken (op elkaar en op de werking) en ondersteund voelen medewerkers zich?

Wat nemen we mee?

- ›
- ›
- ›
- ›

Bestuur

1. Hoe tevreden zijn we over de kwaliteit van ons bestuur? Sterktes? Verbeterpunten?
2. Hoe tevreden zijn we over de samenstelling? Indien niet, welke competentie(s) ontbreekt er?
3. Hoe ondersteunend is het bestuur voor de directie? Hoe loopt de relatie tussen het bestuur en het operationeel deel van de organisatie?

Wat nemen we mee?

- ›
- ›
- ›
- ›

Samenwerking met anderen

1. Is samenwerken met anderen een weloverwogen keuze in functie van de doelstellingen en eigen visie?
2. Hoe (on)tevreden zijn we over de huidige samenwerkingen? Welke en waarom?
3. Wordt er altijd vooraf nagedacht over het effect van elke samenwerking op de (potentiële) doelgroep(en)?

Wat nemen we mee?

-
-
-
-

Communicatie

1. Zijn we tevreden over onze communicatie(kanalen) (intern/extern)?
2. Is onze communicatie goed gelinkt aan onze strategische doelen?
3. Bereiken we de segmenten van de samenleving die we wensen te bereiken?

Wat nemen we mee?

-
-
-
-

SWO - ART

Met SWO-ART krijg je een duidelijk beeld en begrip van hoe je organisatie de uitdagingen van de toekomst kan aanpakken. SWO-ART staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities, Aspirations, Results en Threats (Sterktes, Zwaktes, Kansen, Aspiraties, Resultaten, en Bedreigingen).

Uit de gegevensverzameling komen allerlei soorten interne en externe gegevens naar boven. We interpreteren die als sterktes en zwaktes (intern) en als kansen of bedreigingen (extern). Tijdens deze verzameling vragen we interne stakeholders naar hun aspiraties en externe stakeholders welke resultaten ze van de organisatie willen zien.

Door deze geïnterpreteerde gegevens te combineren, kunnen we de uitdagingen en handelingsmogelijkheden van de organisatie zien. Vaak wordt hiervoor de SWOT-confrontatiematrix gebruikt, maar deze heeft een te grote focus op het negatieve en interne kwesties. Met de werkvorm SOAR kan je dit vermijden. Maar deze werkvorm focust dan weer te veel op voluntarisme en onvoldoende op wat we zwaktes of bedreigingen noemen. Daarom stellen we de SWO-ART voor, als een inspiratierooster in plaats van een confrontatiematrix.

SWO-ART Inspiratierooster

SWO-ART inspiratierooster	BEDREIGINGEN	KANSEN	RESULTATEN
ZWAKTES	Schade beheersen	Kiezen	Herbevragen
STERKTES	Verdedigen	Investeren	Inzetten
ASPIRATIES	Omdenken	Realiseren	Riskeren

› *Strengths of interne sterktes*

Wat zijn de interne sterktes van de organisatie? Waar excelleert ze in? Welke factoren binnen de organisatie dragen bij aan haar voortbestaan, het realiseren van haar missie en het behalen van goede resultaten?

› *Weaknesses of interne zwaktes*

Wat zijn de interne zwaktes van de organisatie? Waarin kan ze verbeteren? Wat verloopt niet optimaal? Welke factoren binnen de organisatie kunnen haar voortbestaan, het realiseren van haar missie en het behalen van goede resultaten in de weg staan?

‣ ***Opportunities of externe kansen***

Welke externe kansen zijn er in de omgeving die de organisatie kunnen helpen haar doelstellingen beter, sneller en gemakkelijker te bereiken?

‣ ***Aspirations of aspiraties***

Door de bevraging van interne stakeholders en functioneringsgesprekken met medewerkers kom je te weten wat hun aspiraties zijn. Wat willen ze nog bereiken? Welke doelen zouden ze graag binnen de visie en missie van de organisatie realiseren? Wat vinden ze een professionele uitdaging?

‣ ***Threats of externe bedreigingen***

Welke bedreigingen doen zich voor in de externe omgeving die het de organisatie moeilijk maken haar doelstellingen te realiseren? Alle externe bedreigingen, moeilijkheden en remmingen die de organisatie kunnen hinderen of afremmen en die het planningsteam heeft vastgesteld, worden in dit luik genoteerd.

‣ ***Results of gewenste resultaten***

Door de bevraging van externe stakeholders kom je te weten wat deze belanghebbenden willen als resultaat van je organisatie.

SWO-ART toepassen

Het is belangrijk om de zes categorieën met elkaar te verbinden of te confronteren en er mogelijke handelingsmogelijkheden uit af te leiden. Voor elke combinatie is er een specifieke aanpak. Door gegevens uit de eerste kolom en de bovenste rij te combineren, kunnen negen vakken worden gecreëerd met verschillende handelingsperspectieven. De handelingsperspectieven zijn:

‣ ***Schade beheersen: zwaktes x bedreigingen***

Als er een overlap is tussen interne zwaktes en externe bedreigingen, moet de organisatie op zoek gaan naar maatregelen om de schade te beperken. Bijvoorbeeld, als een zwakte de organisatie extra kwetsbaar maakt voor een bedreiging in de toekomst, moet de organisatie manieren vinden om de zwakte aan te pakken en de bedreiging af te weren.

‣ ***Kiezen: zwaktes x kansen***

Als er overeenkomsten zijn tussen interne zwaktes en externe kansen, moet de organisatie beslissen of ze deze kansen wil benutten om de zwaktes te verminderen. Als de kans belangrijk genoeg is, moet de organisatie investeren om de zwakte op te heffen. Als de opportuniteit niet zo belangrijk of uitgesproken is, kan de organisatie de zwakte op het huidige niveau behouden of afbouwen.

‣ **Herbevragen: zwaktes x resultaten**

Als een interne zwakte de organisatie verhindert om naar de gewenste resultaten toe te werken, moet de organisatie de zwakte grondig onderzoeken en de oorzaak van de zwakte aanpakken om de gewenste resultaten te behalen. Organisatie kunnen de positieve energie en de motivatie van de gewenste resultaten aanwenden om de zwakte uit te schakelen.

‣ **Verdedigen: sterktes x bedreigingen**

Als een bedreiging overlapt met een interne sterkte die niet goed valt in de samenleving of waar nauwelijks vraag naar is, moet de organisatie zich verdedigen. Met andere woorden: bedreigingen die overlappen met sterktes wijzen op een nood aan verdedigen, aan de mobilisatie van middelen, alleen of met de hulp van derden.

‣ **Investeren: sterktes x kansen**

Als een organisatie goed is in iets en die sterkte ook goed valt in de samenleving, kan ze investeren in deze sterkte om aangereikte kansen te benutten. De overeenkomsten tussen interne sterktes en externe kansen leiden tot voordelen en versteviging van de organisatie en haar resultaten.

‣ **Inzetten: sterktes x resultaten**

We dagen de bestaande situatie uit door onze sterktes in te schakelen en zo stappen te zetten in de realisatie van wat van ons

verwacht wordt: de gewenste resultaten. Door te kijken naar de positieve kern van de organisatie – de unieke sterktes, middelen, capaciteiten en pluspunten – kunnen we de gewenste resultaten identificeren en een uitdagend beeld van de toekomst schetsen, gebaseerd op het beste uit het verleden van de organisatie. We zetten dus de sterke punten en slagkracht van de organisatie in om ambities te formuleren die in overeenstemming zijn met de verwachtingen van externe belanghebbenden en om positief gewaardeerde veranderingen te realiseren.

‣ **Omdenken: aspiraties x bedreigingen**

In plaats van problemen te zien, gebruiken we omdenken om te denken in termen van kansen. Omdenken bestaat uit twee stappen. We deconstrueren het probleem tot een feit en construeren vervolgens nieuwe mogelijkheden door de bestaande feiten te transformeren. Zo gebruik je energie van het probleem voor iets nieuws.

‣ **Realiseren: aspiraties x kansen**

Door aspiraties van medewerkers of organisatiegenoten te combineren met kansen uit de maatschappelijke omgeving, kunnen we die positieve ‘drive’ gebruiken om aspiraties tot realiteit te maken.

‣ **Riskeren: aspiraties x resultaten**

Als individuele of persoonlijke aspiraties samenvallen met de

resultaten die van de organisatie worden verwacht, kan er een krachtige, energierijke mix ontstaan die uitdagend en wervend is om in de komende beleidsjaren een verschil te maken. Dit biedt draagvlak om (bij voorkeur beredeneerde) risico's te nemen en beleidsuitdagingen aan te gaan met innovatieve praktijken. De ploeg wil immers met extra motivatie de gedroomde resultaten waarmaken.

Prioriteiten- en scoringsmatrix

Inzetbaar bij

Ieder moment in het planningsproces waarbij een keuze moet worden gemaakt of er prioriteiten moeten worden vastgelegd en dit niet vlot verloopt in dialoog en overleg.

Beschrijving

De prioriteitenmatrix is een krachtig keuze-instrument dat al lang gebruikt wordt en vaak doeltreffend is gebleken. Het biedt een snelle en nauwkeurige manier om een weloverwogen keuze te maken die rekening houdt met de mening van alle betrokkenen. Het is echter belangrijk om te onthouden dat de prioriteitenmatrix alleen dient als een hulpmiddel bij de voorbereiding op een uiteindelijke beslissing, niet als de beslissing zelf.

Om het schematische voorbeeld van de prioriteitenmatrix te begrijpen, volg je deze stappen:

- Eerst worden alle keuzemogelijkheden opgesomd in de eerste kolom.
- Vervolgens worden alle criteria die de organisatie wil gebruiken om de mogelijkheden tegen elkaar af te wegen, opgesomd in de eerste rij.
- In het raster worden alle keuzemogelijkheden afgewogen tegen de criteria en krijgen ze een score.
- De laatste kolom toont de optelsom van alle scores per keuzemogelijkheid.
- ...

	Criterium 1	Criterium 2	Criterium 3	Criterium 4	...	Totaal
Keuze 1						
Keuze 2						
Keuze 3						
Keuze 4						
...						

Werkwijze

Stap 1: Criteria vastleggen

Dit is punt een fundamenteel punt, want het succes van de prioriteitenmatrix hangt af van de juistheid van de criteria. Hieronder vind je enkele nuttige criteria als voorbeeld, zonder volledigheid te willen nastreven:

- *Relatie tot de interne organisatie:*
Hoe groter de invloed op de interne organisatie, hoe hoger de score in de prioriteitenmatrix. Dit geldt ook voor het multiplicatoreffect of de kans op slagen: hoe groter het effect, hoe hoger de score.
- *Score op zelfevaluatie:*
Domeinen die slecht scoren bij een zelfevaluatie verdienen prioriteit. Hoe groter het effect op de zelfevaluatie, hoe hoger de score in de prioriteitenmatrix.
- *Motivatie medewerkers:*
Hoe groter de motivatie, hoe hoger de score in de prioriteitenmatrix.
- *Klantgerichtheid:*
Hoe groter de invloed op de klantentevredenheid, hoe hoger de score in de prioriteitenmatrix.

- *Klachten:*
Hoe groter het effect op klachten, hoe hoger de score in de prioriteitenmatrix.
- *Succesgarantie:*
Hoe groter de garantie op succes, hoe hoger de score in de prioriteitenmatrix.
- *Urgentie:*
Hoe hoger de nood, hoe hoger de score in de prioriteitenmatrix.
- *Decreet:*
Hoe nauwer de aansluiting bij het decreet, hoe hoger de score in de prioriteitenmatrix.
- ...

Stap 2: Scoremogelijkheden bepalen

Er zijn verschillende systemen mogelijk om dit aan te pakken, maar we houden het hier simpel en gebruiken het bovenstaande voorbeeld. Bij elk criterium is een beschrijving opgenomen van de betekenis van de score in de matrix en deze beschrijvingen zijn positief geformuleerd. Met andere woorden, hoe meer aan het criterium wordt voldaan, hoe hoger de score. Ook hier loont het de moeite om sterk afwijkende meningen te begrijpen.

Voorbeelden van strategische doelstellingen

Avansa Oost-Brabant

‣ *Strategische doelstelling:*

Door het versterken van het publieke debat over privileges zijn burgers van Oost-Brabant in staat om macht te herkennen, in vraag te stellen en bereid om ze te herverdelen.

Natuurpunt CVN

‣ *Strategische doelstelling:*

Verrassende ontmoetingen: een breed en divers publiek loopt warm voor de natuur en het milieu dankzij verrassende ontmoetingen en toegankelijke educatieve interventies.

Samenhuizen vzw

‣ *Strategische doelstelling:*

Gemeenschappelijk wonen is bij een ruim en divers publiek gekend als waardevolle woonvorm.

Socius vzw

‣ *Strategische doelstelling:*

Civiel sociaal-cultureel actorschap in een veranderende samenleving is ondersteund.

Afstemming inhoudelijk & financieel en zakelijk

INHOUDELIJK		FINANCIEEL EN ZAKELIJK				
Missie	Inhoudelijke keuzes	Inzet personeel / freelancers	Inzet werkmiddelen	Communicatie	Netwerken en samenwerkingen	XX ... (bv. Infrastructuur)
XXX	SD 1: XXX					
	SD 2: XXX					
	SD 3: XXX					
						
	...					

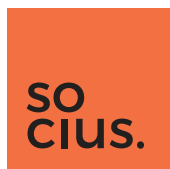
- Dit kader kan ook op het niveau van operationele doelstellingen, in de mate waarin deze duidelijk zijn.
- De zakelijke aspecten die globaal relevant zijn voor de organisatie of werking, worden in het zakelijk deel van jouw beleidsplan opgenomen.

Voorbeeldfiche voor opvolging van de werking

Deze fiche is een eenvormig instrument om je werking op te volgen en ook nuttig voor de coaching van je team. Uiteraard zijn er verschillende variaties en aanvullingen op deze fiche mogelijk in functie van jouw organisatie.

SD's	OD's	PROJECT / CAMPAGNE / ACTIVITEIT	DOEL	DOELGROEP	TIMING / TIJDSPAD	RESULTAATS- INDICATOR	VERANTWOORDE- LIJKE MEDEWERKER	ANDERE BETROKKEN MEDEWERKERS	EVALUATIE: - DEELNEMERS - TEAMLID + GELEERDE LESSEN
SD1	OD1	project x							
		activiteit x							
	OD2	campagne x							
		traject x							
	OD3								

SD's	OD's	PROJECT / CAMPAGNE / ACTIVITEIT	DOEL	DOELGROEP	TIMING / TIJDSPAD	RESULTAATS- INDICATOR	VERANTWOORDE- LIJKE MEDEWERKER	ANDERE BETROKKEN MEDEWERKERS	EVALUATIE: - DEELNEMERS - TEAMLID + GELEERDE LESSEN
SD2	OD1								
	OD2								
	OD3								
SD	OD	...							
		...							
...	...	...							



https://socius.be/organisatiebeleid/toolbox_beleidsplanning