

Toolbox beleidsplanning

so
cius.

steunpunt
sociaal-cultureel
werk

— Gie Van den Eeckhaut
— Paco Sanogo
— socius.be

colofon

De toolbox beleidsplanning

is een uitgave van:

Socius, Steunpunt sociaal-cultureel werk vzw
Saintelettesquare 19 – 1000 Brussel

BE 0430 838 564
RPR Brussel

T 02/215 27 08
E welkom@socius.be
W www.socius.be

Redactie: Paco Sanogo, Gie Van den Eeckhaut – Socius
Eindredactie: Max Frans – Socius
Foto cover: Mieke Vasseur – Socius
Vormgeving: Ingrid Matthijs – Socius

Brussel, versie januari 2024

voorwoord

Eind 2024 moeten sociaal-culturele organisaties hun subsidieaanvraag indienen voor de beleidsperiode 2026-2030.

Met deze toolbox loodsen we je stap voor stap door jouw beleidsplanningsproces. Daarnaast bieden we verschillende werkvormen aan die je kunnen inspireren en ondersteunen bij het vormgeven van jouw traject.

inhoud

Toolbox beleidsplanning

“voorwoord” – pagina 3

“inleiding” – pagina 6

“Draagvlak als sleutelwoord” – pagina 6

“Heilige drievuldigheid” – pagina 7

“Toolbox als steun” – pagina 7

Stap 1: “plan van aanpak” – pagina 8

“1. Opzet van het planningsproces” – pagina 8

“2. Samenstelling beleidsplannings-team” – pagina 8

“3. Informeren en betrekken van stakeholders” – pagina 10

Stap 2: “blik naar buiten” – pagina 14

“1. Maatschappelijke contextanalyse” – pagina 14

“2. Formulering missie en visie” – pagina 16

Stap 3: “blik naar binnen” – pagina 20

“1. Actuele kerngegevens” – pagina 20

“2. Zelfevaluatie” – pagina 21

“3. Stakeholders bevragen” – pagina 23

Stap 4: “beleidskeuzes bepalen” – pagina 26

“1. Drie stappen” – pagina 26

“2. Beleidsuitdagingen” – pagina 28

“3. Beleidsopties” – pagina 28

“4. Beleidskeuzes” – pagina 29

Stap 5: “doelen formuleren” – pagina 32

“1. Strategische en operationele doelen” – pagina 32

“1.1 Strategische doelen” – pagina 33

“1.2 Operationele doelen” – pagina 38

“2. Een resultaatsgerichte werking ontwerpen ter realisatie van de strategische en operationele doelen” – pagina 43

“2.1 Een werking schetsen en ontwerpen” – pagina 43

Stap 6: “inhoudelijke werking ontwerpen” – pagina 52

Stap 7: “financieel & zakelijk beleid” – pagina 54

“1. Goed bestuur” – pagina 55

“2. Kwaliteitszorg” – pagina 55

“3. Organisatiestructuur & -cultuur” – pagina 56

“4. Medewerkersbeleid” – pagina 56

“5. Financiën” – pagina 57

“6. Infrastructuur” – pagina 58

“7. Communicatie” – pagina 59

“8. Kennis- & informatiemanagement” – pagina 60

“9. Samenwerking” – pagina 61

Stap 8: “goedkeuring beleidsplan” – pagina 62

“1. Redactieproces” – pagina 62

“2. Redactietips” – pagina 63

“3. Toetsing” – pagina 63

“4. Procesevaluatie” – pagina 64

Stap 9: “opvolging & evaluatie” – pagina 66

“1. Cyclische doorvertaling naar werking en beoogde resultaten” – pagina 66

“2. Acties & indicatoren” – pagina 67

“3. Opvolging & evaluatie” – pagina 67

“4. Rapportering” – pagina 68

“5. Uitdragen naar stakeholders” – pagina 69

“6. Communicatie en verantwoording” – pagina 69

inleiding

Sociaal-culturele volwassenenorganisaties linken beleidsplannen vaak ten onrechte exclusief aan subsidieaanvragen. In werkelijkheid dient een beleidsplan in eerste instantie als **fundament voor het realiseren van de missie van de organisatie**. Het is het belangrijkste instrument om vanuit een duidelijke visie de organisatie te sturen door het vertalen van de missie in algemene (strategische) en concrete (operationele) doelstellingen.

Het is geen gedetailleerd kant-en-klaarplan, maar eerder een **raamwerk** dat de grote lijnen voor de komende jaren vastlegt (meestal drie à vijf jaar). Om diezelfde reden is het een basisdocument dat door de hele organisatie gedragen moet worden.

Ongeacht de grootte van de organisatie moeten de volgende aspecten minimaal in het beleidsplan worden opgenomen:

- **Missie:** wat is ons bestaansrecht/waar staan we voor?
- **Visie:** waar gaan we voor?
- **Kernwaarden:** welke overtuigingen bepalen het oordelen en handelen in onze organisatie (bijvoorbeeld: respect, gelijkheid, openheid, ...)?

- **Strategie:** hoe gaan we het aanpakken?
- **Doelen:** wat willen we realiseren/wat is de gewenste situatie?
- **Zakelijke en financiële implicaties van het plan:** waarmee gaan we onze plannen realiseren?

Draagvlak als sleutelwoord

Je beleidsplan is belangrijk, maar jouw **proces** ernaartoe is van even groot belang. Tijdens dit proces sta je samen met al je stakeholders stil bij wat er was en bereid je samen de toekomst voor.

De kwaliteit van jouw beleidsplan is afhankelijk van je capaciteit om er draagvlak voor te realiseren tijdens het planningsproces. Het is belangrijk om je **interne stakeholders** (medewerkers en bestuurders) op een goede manier bij het proces te betrekken. Alleen zo kunnen ze zich herkennen in de koers die je organisatie de komende jaren zal varen. Het eigenaarschap dat daaruit voortvloeit vormt de basis voor een performante organisatie en de realisatie van je plan.

Organisaties die met **vrijwilligers** werken, moeten deze groep om dezelfde reden prioritair bij het beleidsplanningsproces betrekken.

Het beleidsplanningsproces is het ideale moment om na te gaan wat jouw stakeholders van je organisatie verwachten. Zo vermijd

je dat je organisatie blind vaart op basis van veronderstellingen die misschien niet juist blijken.

Een goed beleidsplan zoekt de juiste balans tussen de noden/verwachtingen van stakeholders, de missie van je organisatie en de beschikbare middelen. Het herinnert ons aan wie we zijn als organisatie, waar we naartoe gaan en hoe we dat het best doen. Benader de opmaak van je beleidsplan daarom als een **(groeps)leerproces**, waarbij deze toolbox jouw kompas kan zijn.

Stakeholders moeten dus op verschillende niveaus betrokken worden bij het beleidsplanningsproces en het eindproduct. Zoniet is je beleidsplan een steriel document dat zijn doel voorbijschiet. Besteed dus tijdens het gehele proces aandacht aan het **creëren van draagvlak**.

Heilige drievuldigheid

De drie onlosmakelijk verbonden invalshoeken tijdens het dynamische beleidsplanningsproces zijn het **inhoudelijke, zakelijke en financiële perspectief**.

Het proces is **gepland**, met 9 kerntaken die logisch met elkaar zijn verbonden, maar ook **organisch**, met ruimte voor bijsturing, nieuwe uitdagingen en nieuwe informatie. Om succesvol te zijn,

is het cruciaal om voortdurend verbinding te maken tussen deze drie invalshoeken. Zo worden jouw ambities omgezet in een realistisch, uitvoerbaar en sterk beleidsplan.

Toolbox als steun

Met deze toolbox willen we je graag ondersteunen bij het navigeren doorheen alle belangrijke taken en stappen van het beleidsplanningsproces. Gebruik de toolbox als steun en niet als een rigide instrument. **Elk beleidsplanningsproces is uniek** en heeft een dynamiek vergelijkbaar met een groepsleerproces, waarbij het plan door verschillende fasen 'rijpt' dankzij groepswijsheid.

*De centrale vraag tijdens het beleidsplanningsproces:
'Wat willen we veranderen in de samenleving en hoe
dragen we daar met onze organisatie het best toe bij?'*

De eigen realiteit of organisatiedynamiek, geschiedenis, grootte van de organisatie, enzovoort zijn bepalend voor de keuzes die je maakt tijdens het proces(verloop). Het resultaat is een **individueel en groepsleertraject** met als finaliteit een degelijk en onderbouwd antwoord op de maatschappelijke noden die je organisatie wil aanpakken en de strategie die je daarvoor uitstippelt. Daarom kan je ook bij de uitvoering van je beleidsplan beroep blijven doen op deze toolbox.



stap 1 plan van aanpak

1. Opzet van het planningsproces

Door een kwaliteitsvolle participatie wordt het resultaat van je beleidsplanningsproces sterker en meer gedragen. Daarom is het nodig om vooraf **goede afspraken** te maken. Uiteindelijk hebben de bestuursorganen het laatste woord in dit proces en keuren zij de richting goed waarin de organisatie evolueert en de plannen die daartoe moeten bijdragen.

Omdat een beleidsplanningsproces voor alle geledingen van de organisatie intens kan zijn, zijn duidelijke afspraken vooraf cruciaal (zoals mandaten, middelen, timing, werkwijze, taakbelasting, enzovoort). Hoe strak of flexibel er met deze afspraken wordt omgegaan wordt, is afhankelijk van de organisatiecultuur. Het is in elk geval aangewezen dat ze door het bestuur worden **gevalideerd**. Zo kunnen ze als leidraad dienen voor iedereen die betrokken is bij het proces.

2. Samenstelling beleidsplanningsteam

Het is belangrijk om alle **interne en externe stakeholders** bij het beleidsplanningsproces te betrekken, afhankelijk van hun belang voor de werking en haalbaarheid van het proces.

Het gebruik van een **planningsteam** kan zorgen voor een doordachte sturing van het proces en zorgt ervoor dat iedereen betrokken blijft. Het team bereidt het proces voor, hakt knopen door en levert op cruciale momenten de nodige informatie aan. Kortom, het planningsteam zit aan het stuur. Dit betekent niet dat het planningsteam het mandaat heeft om de beleidskeuzes te maken. Dat blijft een bevoegdheid van het bestuur.

*Wil je snel gaan, ga alleen. Wil je ver komen, ga samen.
(Afrikaans spreekwoord)*

Door gebruik te maken van de **collectieve intelligentie en wijsheid**, voelen meer mensen zich verantwoordelijk voor het proces en worden ze bondgenoten in het maken van de beleidskeuzes en bij de realisatie van de plannen.

Het mandaat en de verantwoordelijkheden van het team

Goede afspraken, maken goede vrienden. Het planningsteam moet over een **duidelijk mandaat** beschikken, dat de verschillende verantwoordelijkheden van het team omvat:

- Het planningsteam kadert het proces en schept duidelijkheid over het doel ervan bij anderen.
- Het planningsteam legt de planning en de strategie van het

proces vast en volgt die op na goedkeuring door het bestuur.

- Het planningsteam doet aanbevelingen over de taakverdeling en betrokkenheid bij het proces, de besluitvormingsmomenten en wie hiervoor verantwoordelijk is. Na goedkeuring door het bestuur volgt het team deze aanbevelingen op.
- Het planningsteam organiseert de communicatie en samenwerking met het bestuur tijdens het proces.
- ...

Als er besloten wordt om een **klankbordgroep van eindgebruikers** te raadplegen, is het belangrijk om goede afspraken hierover te maken vanuit het planningsteam.

In complexe organisaties kan het nuttig zijn om vooraf duidelijke afspraken over betrokkenheid te maken en deze helder en transparant te maken voor iedereen. 📌 Het RACI-model (Responsible – Accountable – Consulted – Informed) kan hierbij als leidraad dienen.

De samenstelling van het team

- **Grootte:** afhankelijk van de grootte en de complexiteit van de organisatie bestaat het planningsteam uit vier tot tien personen.
- **Strategische keuze:** bij het samenstellen van het team is het belangrijk om rekening te houden met de organisatiecultuur,

machtsverhoudingen ... Het is strategisch verstandig om bijvoorbeeld een informele leider in het team op te nemen, die vervolgens kan optreden als ambassadeur tijdens de uitvoering van het plan.

- **Expertise rond beleidsplanningsproces:** een van de leden van het planningsteam moet expertise hebben in het beleidsplanningsproces. Als dit niet het geval is, kan iemand binnen de groep deze kennis opdoen. Het kan ook een optie zijn om externe expertise in te schakelen voor procesbegeleiding.
- **Diversiteit:** diversiteit in het team is belangrijk. Het is goed om te streven naar een mix van verschillende profielen en persoonlijkheden, zoals strategische denkers en actiegerichtes mensen, en ervaren en minder ervaren teamleden. Verschillende personeelscategorieën moeten zich in de samenstelling van het team kunnen herkennen.
- **Bestuur:** ten minste één bestuurder moet deelnemen aan het planningsteam. Deze persoon is belangrijk voor de communicatie met de bestuursorganen en het creëren van draagvlak voor het plan.

De werking van het team

- **Voorzitterschap:** stel iemand aan die bekwaam is als voorzitter van het planningsteam. Goed geleide vergaderingen zijn essentieel voor kwalitatieve besluitvorming.

- **Verslaggeving en rapportage:** zorg voor degelijke verslaggeving en opvolging, zodat informatie zorgvuldig doorstroomt naar alle geledingen van de organisatie. Schakel daarvoor iemand met de nodige competenties in.
- **Volwassen dialoog:** in het planningsteam moet er ruimte zijn voor een volwassen dialoog waarbij verschillende invalshoeken aan bod komen en meningsverschillen worden uitgesproken. Het algemeen belang staat hierbij centraal, zowel op procesmatig als inhoudelijk vlak.

3. Informeren en betrekken van stakeholders

Om je beleidsplanningsproces succesvol af te ronden en te komen tot gedragen beleidskeuzes is het erg belangrijk dat je inzet op de participatie van – en de aandacht voor – je **stakeholders**.

Stakeholders kunnen in **verschillende vormen** voorkomen, van formele organisaties tot individuen en informele groepen. Ze hebben allemaal gemeen dat ze de organisatie kunnen beïnvloeden of erdoor beïnvloed kunnen worden.

Interne stakeholders zijn bijvoorbeeld medewerkers, bestuursleden en vrijwilligers, terwijl **externe stakeholders** deelnemers aan je aanbod, concullega's, buurtwerking, lokale besturen ... kunnen zijn.

Stakeholders zijn belangrijk voor het bepalen van de huidige status van de organisatie en voor het formuleren van toekomstige beleidslijnen. Hun inbreng is essentieel voor het bepalen van **beleidsuitdagingen en de doelen** die daaruit voortvloeien. Bovendien vormen hun aspiraties een brandstof voor het **draagvlak** tijdens het beleidsproces en de -uitvoering.

Het is daarom cruciaal om vanaf het begin van het proces met de stakeholders te communiceren en hen te betrekken. Een correcte identificatie en analyse van stakeholders is de basis voor **kwalitatieve betrokkenheid**.

Identificeer stakeholders

Om stakeholders te **identificeren**, is het belangrijk om het proces goed te plannen en ervoor te zorgen dat de juiste mensen betrokken zijn. Beperk je hierbij niet tot de leden van het planningsteam.

Bepaal de scope van de oefening door de focus en grenzen aan te geven en begin met het in kaart brengen van belanghebbenden. Een brainstormsessie kan hierbij helpen, waarbij iedereen individueel stakeholders kan opnoemen en je vervolgens in groep kan ordenen en aanvullen. 📌 Om de **brainstormsessie** te leiden, kan je inspiratie halen uit het document 'Hulpvragen voor stakeholdersidentificatie'.

Analyseer en prioriteer de stakeholders

Om je **prioritaire stakeholders** te identificeren, moet je bepalen wiens stem je zeker moet horen en wie als 'nice to have' wordt beschouwd. Door een snelle analyse van de stakeholders krijg je inzicht in de beste manier om ze te benaderen en de mate waarin je ze bij het proces wil betrekken.

Om dit te bereiken, kan je jezelf **enkele vragen** stellen. Wat valt op bij het analyseren van de lijst stakeholders? Wat wil je verder onderzoeken? Wat is de beste strategie om elke stakeholder te bereiken? Waar verwacht je tegenstand en in welke vorm? Waar/van wie verwacht je bondgenootschap? ...

Het resultaat van de stakeholdersanalyse kan een belangrijke rol spelen bij het maken van latere keuzes voor netwerken en samenwerking. Het kan ook helpen bij het opstellen van een **maatschappelijke contextanalyse** en het inschatten van de rol van verschillende actoren uit jouw omgeving.

Bepaal een communicatiestrategie

Gebruik de analyse van de kenmerken van je stakeholders en je verwachtingen om een **communicatiestrategie** te bepalen. Het schema op de volgende pagina kan je helpen bij het managen van de betrokkenheid van stakeholders.

Soort interactie	Doel	Wanneer	Hoe
Informatieverstrekking <i>Geef informatie zonder een mening te vragen, bijvoorbeeld door je achterban in een nieuwsbrief te informeren dat de organisatie de komende maanden bezig zal zijn met het schrijven van een nieuw beleidsplan, zonder verdere toelichting.</i>			
Informatieverzameling <i>Verzamel informatie van stakeholders zonder dat ze actief invloed kunnen uitoefenen op het proces, bijvoorbeeld door middel van een enquête om te peilen naar de onderwerpen die bij hen spelen.</i>			
Consultatie <i>Stakeholders hebben inspraak in het proces en hun feedback kan leiden tot aanpassingen in de plannen, maar de eindbeslissing blijft bij degenen die het proces leiden. Bijvoorbeeld: feedback vragen op het doelenkader dat opgesteld werd door het planningsteam.</i>			
Begrensde dialoog <i>Lijkt op consultatie met dat verschil dat je hier een draagvlak probeert te realiseren. Via een workshop kan je bijvoorbeeld input verzamelen en draagvlak creëren voor een nieuw thema waarop je wil inzetten.</i>			
Open dialoog <i>Bij een open dialoog bepalen alle betrokken stakeholders samen de agenda en het verloop. Eigenaarschap is hierbij de sleutel. Bijvoorbeeld: samenwerking binnen het planningsteam en het bestuursorgaan tijdens het proces.</i>			

- 💡 Betrek niet alleen inhoudelijke medewerkers of experts bij het identificeren van stakeholders. Iedereen kan waardevolle input leveren, net als bestuurders en kernvrijwilligers.
- 💡 Beperk je niet alleen tot je huidige netwerk: hou ook rekening met nieuwe of “potentiële” stakeholders. Op die manier hou je het vizier gericht op de toekomst.
- 💡 ...

Maak een stappenplan op

Een goed stappenplan helpt om je beleidsplanningsproces tot een goed einde te brengen. Breng alle stappen in een eenvoudig bestand samen dat de volgende informatie bevat:

- **Item:** beschrijving van de stap. Waar gaat het over?
 - **Beoogde outcome:** het gewenste resultaat dat je in een bepaalde fase wil bereiken. Bijvoorbeeld een lijst met stakeholders, een synthese van gesprekken met stakeholders, een lijst met mogelijke beleidsuitdagingen, enzovoort.
 - **Aanpak:** hoe pakken we deze stap aan?
 - **Wie:** wie is ervoor verantwoordelijk, wie is erbij betrokken en in welke rol?
 - **Timing:** wanneer moet de stap uitgevoerd zijn?
 - **Opvolging:** hoe kunnen we zien dat een stap is afgerond?
- 📄 Dit sjabloon helpt je om een stappenplan op te stellen en op te volgen.

- 💡 Let op voor de valkuil van de “**post-itdictatuur**”! Het is verleidelijk om snel een meerderheid te bepalen op basis van een oefening met post-its, maar het is belangrijk om ook rekening te houden met de minderheidssysteem en de meerwaarde die deze kan bieden. Soms kan een item zonder meerderheid een innovatieve waarde hebben en kan het later tijdens de beleidsperiode van belang zijn. Het is daarom verstandig om ook deze items te borgen.

stap 2 blik naar buiten

1. Maatschappelijke contextanalyse

Als missiegedreven organisatie wil je iets voor de samenleving betekenen. Om dat te realiseren is een goede **lezing van de omgeving en de tijdsgeest** waarin je werkt een basisvoorwaarde.

Een maatschappelijke contextanalyse is hiervoor een belangrijke eerste stap. Hiermee breng je in kaart welke ontwikkelingen er spelen in de samenleving en hoe deze jouw organisatie kunnen beïnvloeden. Met welke ontwikkelingen hou je best rekening? Op welke invloeden speel je in of wil je inspelen met jouw missie? Van welke krachten (actoren of maatschappelijke dynamieken) verwacht je weerstand of eerder een duw in de rug? ... Een goede contextanalyse levert **waardevolle inzichten** op en is dus een uitstekend vertrekpunt voor je beleidsplanningsproces en het formuleren van je beleidsuitdagingen.

Missie

Daarnaast brengt de contextanalyse de factoren, krachten en ontwikkelingen in kaart waar je rekening mee moet houden om de **missie van jouw organisatie** te realiseren. De analyse kan ook leiden tot het actualiseren van de missie. Deze informatie moet gedurende de werking van de organisatie gemonitord en bijge-

houden worden om geen kansen te missen of onvoorbereid met tegenstand te maken te krijgen. Het is immers ook belangrijk om maximaal in te spelen op wenselijke ontwikkelingen die de organisatie kunnen versterken en kunnen bijdragen aan het realiseren van de missie.

Stakeholders

📌 De stakeholdersanalyse die je voor jouw plan van aanpak maakte, speelt hier een belangrijke rol. Door deze analyse ken je de stakeholders die belangrijk zijn voor jouw organisatie en welke rol zij spelen in relatie tot jouw werking. Onderzoek wat deze stakeholders van jou kunnen verwachten en hoe ze jou kunnen ondersteunen bij het realiseren van je toekomstplannen.

Helikopterperspectief

Om als organisatie goed in te spelen op een dynamische samenleving die voortdurend verandert, is het belangrijk om een globaal perspectief te hanteren. Vanuit een **helikopterperspectief** kun je maatschappelijke ontwikkelingen op Vlaams, Belgisch, Europees of mondiaal niveau in kaart brengen.

Niet elke ontwikkeling is echter even relevant voor elke organisatie. De **relevantie** ervan hangt af van de missie van de organisatie.

Directe omgeving

Om de evoluties en tendensen die de ambities en werking van jouw organisatie rechtstreeks beïnvloeden in beeld te brengen, is het ook belangrijk om gegevens te verzamelen over de **directe omgeving**. Hierbij kan je denken aan een doelgroepenanalyse om de wensen en behoeften van jouw doelpubliek te achterhalen, de concurrenten of ‘concullega’s’, de veranderende samenstelling van de stad/streek, belangengroeperingen, enzovoort.

Gegevens analyseren

Door al deze gegevens te analyseren, krijg je inzicht in de belangrijkste **maatschappelijke trends** die een invloed kunnen hebben op de toekomst van jouw organisatie, zowel kansen als bedreigingen.

Welke trends zijn vanuit jouw missie bekeken relevant? Hoe dagen ze jouw organisatie uit? Op welke maatschappelijke uitdagingen willen jullie een antwoord bieden? En is je missie nog wel actueel geformuleerd of zal je hier moeten bijsturen? ...

- 💡 Pak je contextanalyse met zorg aan. Een slechte analyse kan je organisatie vervreemden van je doelgroepen en leiden tot verkeerde keuzes.
- 💡 Hou steeds jouw missie voor ogen en verlies je niet in de-

tails. Richt je op het vaststellen van trends en ontwikkelingen, zonder er direct definitieve conclusies aan te verbinden. Deze komen later aan bod.

2. Formulering missie en visie

Via een contextanalyse kan een organisatie de noden en ontwikkelingen in haar omgeving in kaart brengen. Op basis daarvan kan ze haar **missie en visie** formuleren: wat wil de organisatie veranderen en waar staat ze voor? Bijvoorbeeld, als de analyse aan toont dat er veel ongeletterdheid is, kan de organisatie als droom hebben om bij te dragen aan een samenleving waar geletterdheid de norm is.

De missie en visie zijn beide essentiële elementen van organisatieontwikkeling en -planning. Ze bieden een kader voor alle betrokkenen. Hoewel ze beide gericht zijn op het vormgeven van de richting en doelen van een organisatie, hebben ze **elk een unieke focus**. Met de missie formuleert de organisatie haar 'ideaal', haar ultiem doel en bestaansreden. Met de visie maakt de organisatie een toekomstgericht statement over waar ze naartoe wil en wat ze op lange termijn wil bereiken.

Veel organisaties hebben al een missie en visie, maar het is belangrijk om na te gaan of deze **nog steeds relevant zijn** en aansluiten

bij de huidige contextanalyse en ambities van de organisatie. Als dat het geval is, kan je ze bevestigen. Als dat niet zo is, moet je ze updaten.

Missie

Een goede missie is de essentie van een organisatie en moet dus **duidelijk, beknopt en krachtig** zijn. Dit betekent echter niet dat een missie maar uit één zin moet bestaan, zoals bij een baseline of elevator pitch het geval is na een marketingoefening.

Om een goede missie op te stellen, kun je beginnen met het beantwoorden van vragen zoals: waar staan we voor? Wat is onze bestaansreden? Wat willen we bieden? Welke normen en waarden zijn belangrijk voor ons? Welke overtuigingen drijven ons? Wie willen we centraal stellen? ... Net omdat de missie kort en bondig moet zijn, is het belangrijk om **de gelaagdheid** van de gebruikte woorden en zinnen verder uit te diepen in de visie.

Visie

Terwijl de missie in algemene termen beschrijft waarvoor een organisatie staat, gaat de visie specifieker in op de vraag **waar de organisatie naartoe wil**. Het is een ambitieuze en inspirerende tekst die het gewenste resultaat van de organisatie beschrijft en fungeert

als leidraad voor de strategieën en acties van de organisatie op lange termijn.

Bij het **formuleren van de visie** moet je rekening houden met enkele belangrijke vragen zoals het hogere doel dat je wilt bereiken. De richting die je als organisatie uit wilt gaan. De vertaling van je kernwaarden. Wat je wilt betekenen voor de domeinen waarvoor je je inzet. Je kijk op de toekomst. De unieke eigenschappen en kernkwaliteiten van je organisatie. Het collectief beeld dat je met alle betrokkenen wil delen.

Het is belangrijk om op te merken dat de visie altijd **in lijn** moet liggen met de missie van de organisatie.

Redactie

Na het verzamelen van alle basisinformatie is het formuleren van de missie en visie een kwestie van schrijven, schuiven en herschrijven totdat de tekst het gevoel geeft dat het goed zit en echt verwoordt waar de organisatie voor staat en voor gaat. Zet de expertise in van iemand die communicatief sterk is en een goed gevoel heeft voor taal. 📖 Hier vind je enkele voorbeelden die je kunnen inspireren.

Na het opstellen of herbevestigen van je contextanalyse, missie

en visie, is het tijd om na te denken over de strategie die je gaat gebruiken om deze te realiseren. Dit vormt de logische verbinding met het formuleren van je **strategische doelen** die later zullen worden bepaald.

- 💡 Je missie is de **kern van je bestaansreden** en vormt het kompas voor al je doelen en activiteiten. Ook al ben je niet van plan om deze aan te passen, kan het toch de moeite lonen om deze te bekijken en te bevestigen.
- 💡 Organisaties met een lange geschiedenis kunnen soms het gevoel hebben dat er **een kloof is ontstaan** tussen wat ze doen en wat er in hun missie staat, waardoor ze het gevoel hebben een identiteitscrisis te beleven. 📖 Voor hen kan een aangepaste Brand Key-oefening met sleutelfiguren van de organisatie een oplossing bieden. 📖 Dit model werd oorspronkelijk ontwikkeld voor marketing- en communicatiedoelen, maar in de praktijk kan zo'n oefening helpen om de missie en visie in moeilijke situaties op te stellen of te herformuleren met voldoende draagvlak.

Enkele vragen (ontleend aan het Brand Key-model) die hierbij kunnen helpen zijn bijvoorbeeld:

- Wat zijn onze historische krachten?
- Waar liggen onze roots?
- Wie zijn onze concullega's en bondgenoten?

- Wat kenmerkt onze gebruikers en waarom steunen zij ons?
- Wat zijn de maatschappelijke voordelen van ons bestaan?
- Wat zijn onze kernwaarden en wat onderscheidt ons van anderen?
- Waarom geloven mensen in ons?
- ...

stap 3 blik naar binnen

Bij het plannen van beleid is het belangrijk om ook kritisch **de blik naar binnen** te richten. Door een interne analyse van je organisatie te maken, kun je ontdekken wat de kansen en obstakels zijn om je werk kwaliteitsvol te ontplooien. Uiteraard is de complexiteit van deze oefening afhankelijk van een aantal factoren zoals de grootte, structuur en cultuur van je organisatie.

1. Actuele kerngegevens

Bij het opstellen van de **toekomstplannen** voor jouw organisatie is het belangrijk om te beseffen dat het verleden en heden een grote invloed hebben op de toekomst.

Daarom is het van belang om bewust te zijn van de **actuele kerngegevens** van jouw organisatie en de evoluties die daarbij komen kijken. Op die manier kan je een projectie naar de toekomst contextualiseren en tot doordachte keuzes komen.

Enkele voorbeelden van belangrijke items die je hierbij in kaart kan brengen, zijn onder andere de omvang van jouw organisatie in VTE, het aantal en de kenmerken van vrijwilligers of freelancers, cijfers over de financiën (inclusief bronnen voor inkomsten) en andere werkingsgegevens.

Verleden

Maak een **overzicht** van de ontwikkelingen, sleutelmomenten, projecten en andere belangrijke gebeurtenissen die de organisatie hebben gevormd tot wat ze vandaag is. Focus hierbij op gebeurtenissen die een duidelijke invloed hadden op de organisatie. Let hierbij vooral op elementen van stabiliteit en groei, maar ook op factoren die instabiliteit of onzekerheid veroorzaakten.

Een handige manier om dit in kaart te brengen is via een **tijdslijn** met alle kantelpunten in de geschiedenis van de organisatie. Je kan deze vragen gebruiken als leidraad:

- Wat zijn de belangrijkste gebeurtenissen en veranderingen uit het verleden?
- Wat waren de belangrijkste externe invloeden op de organisatie?
- Wat waren de elementen van stabiliteit en groei en wat veroorzaakte terugkerende instabiliteit en onzekerheid?
- Wat waren de belangrijkste successen en crisissen die de organisatie heeft meegemaakt?
- ...

Heden

Om een duidelijk beeld te krijgen van wat je als organisatie doet en waarom, is het belangrijk om een inventarisatie te maken van

je **huidige activiteiten en middelen**. Dit kan je doen door een overzicht te maken van de verschillende categorieën zoals projecten, trajecten, campagnes, kadervorming, acties ... elk met hun eigen doelstellingen. Het is essentieel om te weten wat je doet en waarom, en welke impact dit heeft op de samenleving.

Daarnaast is het ook belangrijk om de **zakelijke en financiële aspecten** van je organisatie in kaart te brengen. Hierbij kan je bijvoorbeeld denken aan keuzes rond financiën, digitalisering, samenwerkingen ... Deze oefening brengt je snel richting een zelfevaluatie.

2. Zelfevaluatie

Met een zelfevaluatie maak je een **kritische analyse** van het verleden en heden van jouw organisatie en geef je er een beoordeling van. Door een duidelijk beeld te krijgen van de huidige situatie kan je de toekomst beter voorbereiden.

Een zelfevaluatie omvat verschillende aspecten, zoals de werking, de behaalde resultaten, output/outcome, de bedrijfsvoering en de organisatie. Het is van belang om te weten hoe de organisatie functioneert, voor wie ze werkt, wie er wel of niet wordt bereikt en wat ze wel of niet aankan. Dit helpt bij het bepalen van een toekomstig beleid.

Om een zo volledig mogelijke analyse te maken en alle relevante informatie op tafel te krijgen, is het belangrijk om **zorgvuldig te selecteren** wie je bij de zelfevaluatie betreft.

Een zelfevaluatie richt zich op **alle onderdelen van de organisatie**: die zijn allemaal met elkaar verbonden en hebben elk hun nut. Als één onderdeel niet goed werkt, heeft dat gevolgen voor de rest. Daarom is het belangrijk om inzicht te krijgen in alle onderdelen en het geheel, om ervoor te zorgen dat alles goed samenwerkt.

Veel **kwaliteitsmodellen** (EFQM, ISO, CAF, Business Model Canvas for social profit, Balance Score Card, ...) baseren zich op dit principe. Je kan overwegen om voor jouw zelfevaluatie met een bestaand model te werken. Je kan de frames van een bestaand model kiezen en gebruiken waar relevant. Het belangrijkste is om alle onderdelen van de organisatie in het vizier te houden.

Argumenten <u>voor</u> het gebruik van een bestaand model	Argumenten <u>tegen</u> het gebruik van een bestaand model
‣ Het is niet nodig om het warm water opnieuw uit te vinden. ‣ Het bespaart tijd en voorkomt zoektocht naar aanpak. ‣ Het helpt om een volledig beeld te krijgen. ‣ Het is mogelijk om een vergelijking te maken met andere organisaties die het model eerder gebruikten. ‣ ...	‣ Het gebruik van on-aangepaste terminologie kan onnodige weerstand oproepen, bijvoorbeeld discussies over het woord 'klant'. ‣ Sommige modellen lijken abstract en kunnen onduidelijkheid veroorzaken, vooral bij discussies over scoresystemen die de kern van de zaak kunnen verdoezelen. ‣ Sommige modellen vragen een tijdsinvestering, bijvoorbeeld specifieke gegevensverzameling. ‣ ...

Je kan kiezen voor een **eenvoudige methode** om de zelfevaluatie uit te voeren. Hierbij kan je elk organisatiedomein (zoals medewerkersbeleid, aanbod, gebruikerstevredenheid, zakelijk beleid, enzovoort) beoordelen aan de hand van drie vragen:

1. Wat zijn onze sterke punten?
2. Wat kan er verbeterd worden in onze organisatie?
3. Welke lessen kunnen we hieruit trekken voor de toekomst?

📖 Het document ‘Zelfevaluatie in een oogopslag’ zet je aan de hand van drie vragen voor elk organisatiedomein op de juiste weg.

Ongeacht je aanpak, het succes van je zelfevaluatie hangt af van de kwaliteit van je **gegevensverzameling**. Maak daarom een overzicht van alle beschikbare gegevensbronnen waar jouw organisatie over beschikt (indicatoren, metingen, evaluaties, verslagen, rapporten, verhalen van medewerkers/ vrijwilligers/partners, ...).

Risicoanalyse

Een risicoanalyse wordt vaak over het hoofd gezien, maar het is nochtans een zeer waardevol onderdeel van een zelfevaluatie. Als organisatie loop je vaak het risico om blootgesteld te worden aan **verschillende bedreigingen**. Deze bedreigingen kunnen grote of kleine gevolgen hebben voor je organisatie en de kans dat ze zich voordoen kan verschillen. Een risicoanalyse kan je helpen om

deze bedreigingen en passende maatregelen in kaart te brengen, zo ben je als organisatie voorbereid op eventuele schadelijke gebeurtenissen. Het is de basis voor het anticiperingsvermogen van je organisatie.

Het is belangrijk dat je risicoanalyse een beeld geeft van de risico's op **inhoudelijk, zakelijk en financieel vlak**. 📖 Hier vind je een eenvoudig format waarmee je werk kan ma-ken van een risicoanalyse.

3. Stakeholders bevragen

Om een compleet beeld van de interne werking van de organisatie te krijgen, is het van belang om ook de **mening van de stakeholders** te kennen. In deel 1 zijn al enkele basisinzichten gegeven over het betrekken van stakeholders, maar hier richten we ons specifiek op het bevragen van deze actoren over onze organisatie(werking).

Interne stakeholders

Bestuur en medewerkers (personeel, freelancers en vrijwilligers) vormen de **binnencirkel** van de organisatie.

Bij een evaluatie van de **interne werking en/of een zelfevaluatie** is de mening en waardering van deze organisatiegenoten belangrijk.

Als je hun aspiraties wilt gebruiken om een SWOART-analyse (zie later) te maken, moet je vragen naar hun individuele aspiraties (verwachtingen en realisaties, persoonlijke behoeften als professionaal, voorkeuren voor keuzes binnen de organisatie) en deze inventariseren. Deze aspiraties maken deel uit van de gegevensverzameling die nodig is om weloverwogen en goed geïnformeerde beslissingen te nemen over toekomstige beleidsuitdagingen. De belangrijkste vraagstukken binnen de organisatie (kansen en bedreigingen) worden in kaart gebracht.

Externe stakeholders

Dit is de **buitenste cirkel** van de organisatie die we in verschillende categorieën kunnen indelen:

- Zij die direct betrokken zijn bij de dienstverlening, het aanbod of het product. Bijvoorbeeld de (bereikte en potentiële) doelgroepen, leveranciers, ...
- Zij die invloed kunnen uitoefenen vanuit de directe omgeving van de organisatie. Bijvoorbeeld burens, concurrenten, andere organisaties, ...
- Individuen, groepen of organisaties die directe invloed uitoefenen op de toegang tot middelen. Bijvoorbeeld de subsidiërende overheid, sponsors, de verhuurder van het gebouw waar de organisatie gehuisvest is, ...
- Zij die invloed kunnen uitoefenen op de organisatie vanuit de

brede omgeving. Bijvoorbeeld drukingsgroepen, politici, media, groepen die nog geen doelgroep zijn maar wel interesse tonen, ...

‣ ...

Bevragen

Na het identificeren van de stakeholders in deel 1, is het tijd om een shortlist te maken van de **belangrijkste stakeholders** voor de organisatie. Deze stakeholders moeten zeker worden bevraagd omdat ze de belangrijkste groep van actoren zijn: je wilt weten wat hun noden zijn, wat hun verwachtingen zijn van de organisatie en hoe ze de organisatie zien, ...

Afhankelijk van de grootte van de groep en het doel van de bevraging, zal je **verschillende methodieken** gebruiken, van focusgroepen tot online enquêtes. Enkele vragen die hierbij als voorbeeld kunnen dienen:

- Wat verwacht je van onze organisatie?
- Welke resultaten wil je dat onze organisatie de volgende vijf jaar neerzet?
- Wat moet onze organisatie volgens jou meer doen als er middelen beschikbaar zijn en waarom?
- Wat moet onze organisatie volgens jou afbouwen, en waarom?
- Waarom ben je wel/niet tevreden over onze organisatie?

- Welke goede raad en suggesties voor de toekomst kan je meegeven en waarom?
- Wat zijn volgens jou de sterke punten van onze organisatie en waarom?
- Wat zijn volgens jou de zwakke punten van onze organisatie en waarom?
- Zijn er ontwikkelingen die je als een kans of een meevaller ziet voor onze organisatie?
- Zijn er ontwikkelingen die je als een bedreiging of een tegenvaller ziet?
- ...



stap 4 beleids- keuzes bepalen

1. Drie stappen

Bij het bepalen van beleidskeuzes is het belangrijk om **kwalitatief en participatief** te werk te gaan en zo breed mogelijk te kijken naar verschillende perspectieven. Hierbij is het betrekken van het gehele bestuur van essentieel belang, en niet alleen het beleidsplanningsteam.

De vele gegevens die je verzamelt zijn waardevol, maar moeten goed verwerkt en benut worden in het planningsproces. Een **duidelijke synthese** van de gegevens kan helpen bij het formuleren van uitdagingen, prioriteiten en opties voor de toekomst.

SWOT

De SWOT-analyse is waarschijnlijk de bekendste methode in ons werkveld. SWOT staat voor '**Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats**'. Hierbij ga je op zoek naar:

- › Wat zijn de sterke punten van de organisatie?
- › Wat zijn de zwakke punten van de organisatie die moeten worden aangepakt?
- › Zijn er kansen of opportuniteiten waar de organisatie op kan inspelen?
- › Zijn er beperkingen, hindernissen of bedreigingen die de organisatie moet overwinnen?

SOAR

SOAR is een alternatief voor SWOT en staat voor ‘**Strengths, Opportunities, Aspirations & Results**’. Het legt de nadruk op het benutten van sterke punten en kansen, en het formuleren van een ambitieuze toekomstvisie.

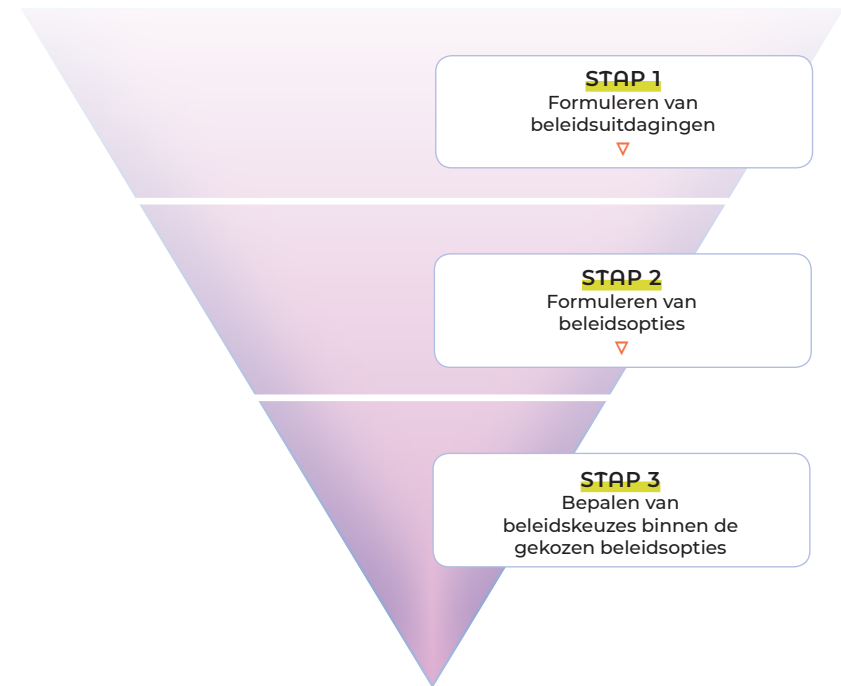
- › Wat zijn onze grootste sterke punten als organisatie?
- › Welke kansen liggen er voor ons in het verschiet?
- › Wat zijn onze aspiraties voor de toekomst van de organisatie?
- › Welke resultaten willen we collectief behalen en welke meetbare doelen geven aan dat we onze toekomstvisie hebben verwezenlijkt?

SWOART

Socius heeft een eigen variant ontwikkeld genaamd SWOART, wat staat voor ‘**Strengths, Weaknesses, Opportunities, Aspirations, Results & Threats**’.  Hier vind je een uitgebreide beschrijving van de SWOART-analyse.

Van beleidsuitdaging naar beleidskeuze

Met het planningsteam kom je in **drie stappen** tot beleidskeuzes.



Beleidsuitdagingen zijn problemen, kwesties of obstakels die door jouw organisatie zijn gedetecteerd en die aangepakt of opgelost moeten worden.

Beleidsopties zijn de mogelijke oplossingen die kunnen worden gekozen om deze beleidsuitdagingen aan te pakken.

Tijdens het beleidsplanningsproces worden beleidsuitdagingen geïdentificeerd en geanalyseerd om vervolgens mogelijke beleidsopties te ontwikkelen. Hierbij wordt gekeken naar de rele-

vantie voor de missie van de organisatie, de haalbaarheid op andere zakelijk vlak, de impact op verschillende belanghebbenden, ... Vervolgens worden de beste **beleidskeuzes** geselecteerd die de organisatie zal proberen te implementeren.

2. Beleidsuitdagingen

Het opstellen en analyseren van de SWOART (Sterktes, Zwaktes, Kansen, Aspiraties, Resultaten, Bedreigingen) is een boeiend **uitwisselingsmoment** dat leidt tot de detectie van wat je de wind in de zeilen kan geven en wat voor tegenwind kan zorgen op de weg naar de realisatie van jouw missie.

Voor het formuleren van de juiste beleidsuitdagingen hou je best rekening met de **identiteit van je organisatie**. Vraag jezelf af: “Met wat we intussen weten over de context waarin we werken, de zelfevaluatie en andere factoren, welke uitdagingen moeten we dan aanpakken om onze missie te realiseren?”

Dit is vaak een moeilijke fase in het beleidsplanningsproces. Je moet nu immers aan de slag met de perspectieven die je in kaart bracht:

- Welke beleidsuitdagingen komen voort uit deze perspectieven?
- Hoe relevant zijn ze voor de ontwikkeling van onze organisatie?

- Hoe kunnen ze ons helpen bij het formuleren van doelstellingen?
- ...

Je kan niet alles tegelijk aanpakken en niet alle pistes zijn mogelijk of wenselijk. Het beleidsplanningsteam zal moeten overleggen, wikken en wegen en op basis van de lange lijst van toekomstperspectieven moeten komen tot een nieuwe lijst van **werkelijke beleidsuitdagingen**.

- 💡 Blijf **realistisch** bij het interpreteren van verzamelde gegevens. Soms kom je erachter dat de beleidsruimte beperkt is om verschillende redenen. Het is belangrijk om dit als een feit te accepteren en mee te nemen bij de oefening, in plaats van te blijven hangen in de illusie van onbegrensde mogelijkheden, wat vaak tot frustraties kan leiden.
- 💡 Blijf gefocust op de **missie en visie** van je organisatie. Dit betekent dat je zorgvuldig moet afwegen welke beleidsuitdagingen relevant zijn voor je organisatie en welke niet. Dit vereist nauw overleg tussen het beleidsplanningsteam en het bestuur om tot weloverwogen beslissingen te komen.

3. Beleidsopties

In deze fase formuleer je **beleidsopties**, die vervolgens worden

geordend en geprioriteerd. De prioriteitenmatrix is een handig hulpmiddel om snel, nauwkeurig en rekening houdend met de meningen van alle betrokkenen de juiste keuze te maken. 📖 Hier vind je meer informatie over de prioriteitenmatrix.

Uiteindelijk resulteert dit in een 'shortlist' van beleidsopties waarvoor je organisatie zal kiezen in de komende beleidsperiode, samen met een motivatie voor de selectie en de gegevens die tot deze keuze hebben geleid. Dit zijn mogelijke **toekomstperspectieven** voor je organisatie.

- 💡 Om de kwaliteit van het proces te verhogen doe je er goed aan om ook de **niet-weerhouden keuzes** toe te lichten en te borgen. Soms komen ze later bovendien.
- 💡 Het is aan te raden om het planningsteam na voorbereidend werk participatief te laten werken met **een grotere groep**, zoals alle personeelsleden en enkele bestuursleden. Gesprekstafels kunnen hierbij nuttig zijn om alle belangrijke inzichten te verzamelen en tot gedragen keuzes te komen.
- 💡 De beleidsopties worden telkens aan de missie en visie van de organisatie **getoetst**. Hierbij wordt ook gekeken naar de urgentie (Hoe dringend is het om deze beleidsoptie uit te voeren?), de impact (wat is de mogelijke impact op gebruikers of de samenleving?)
- 💡 ...

4. Beleidskeuzes

Je staat op het punt om een cruciale stap in het planningsproces te nemen. Het spreekt dus voor zich dat je deze stap zorgvuldig moet zetten. Je moet kiezen welke van de mogelijke beleidsopties de organisatie zal opnemen en in **strategische doelstellingen** zal uitwerken. Dit zijn de beleidskeuzes die je organisatie maakt voor de volgende jaren.

Het planningsteam kan best deze **keuzes voorstellen** aan de bestuurders en de belangrijkste stakeholders. Uiteraard licht je toe hoe je tot deze keuzes bent gekomen: de gegevens die aan de basis liggen en de wijze waarop je ze hebt verwerkt. Een heldere beschrijving van dit proces onderbouwt de argumentatie voor de gemaakte keuzes.

Bestuurders en stakeholders kunnen op dit moment corrigeren, aanvullen of bijkomende gegevens vragen. Zo wordt het nodige **draagvlak** (zeker bij het bestuur) gewaarborgd.

Bij het maken van de keuzes is het raadzaam om rekening te houden met de missie van de organisatie en de **volgende vragen** te stellen:

- Waarom is het belangrijk om op X in te zetten?
- Wat is de urgentie voor de organisatie om op X in te zetten?

- Welk resultaat is belangrijk voor de organisatie waardoor we op X inzetten?
- Welke verandering ambiëren we voor de gebruikers/doelgroepen/wereld waardoor we op X inzetten?
- 💡 Vermijd ook hier de valkuil van de “**post-itdictatuur**”. In deze fase wegen de gevolgen immers nog meer door. Besteed voldoende aandacht aan de kwaliteit van de besluitvorming. Ga dus aan de slag met de juiste betrokkenheid, de juiste informatie en argumentaties. Ook die van minderheidsstemmen.
- 💡 Verifieer of de gekozen beleidskeuzes **haalbaar** zijn binnen de beschikbare middelen en bekijk de zakelijke consequenties. Zo kan je op tijd bijsturen en moet je niet met “een luchtkasteel” aan de slag.

stap 5 doelen formuleren

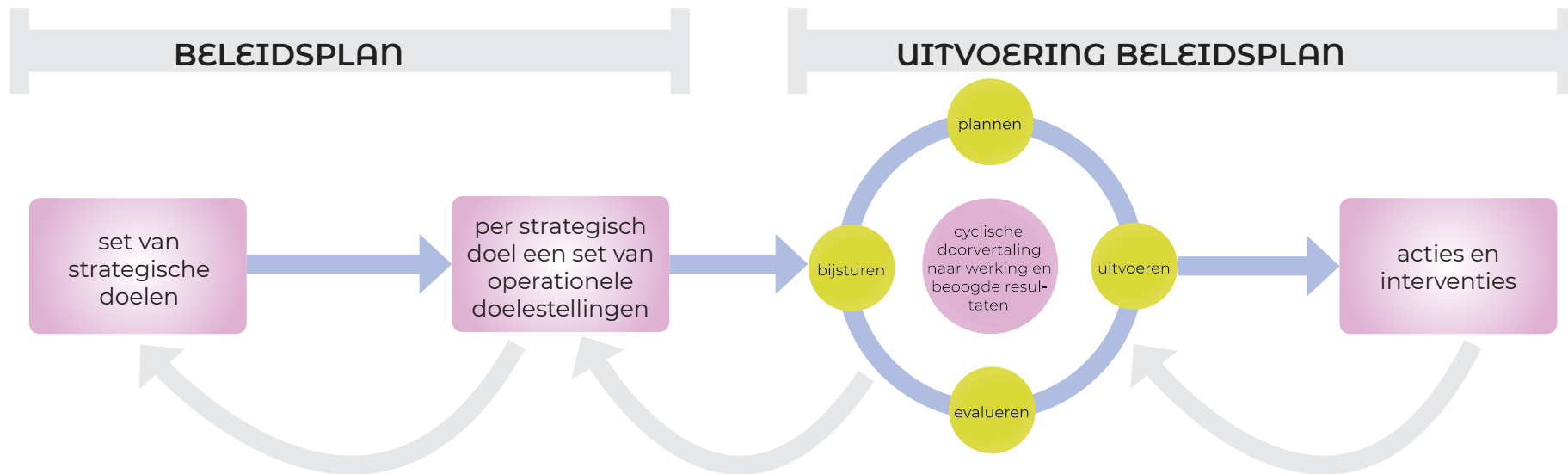
1. Strategische en operationele doelen

- › Doelen zijn de basis voor het beleid en de dagelijkse werking van een organisatie.
- › Doelen zijn gericht op het resultaat, niet op het middel dat daarvoor ingezet wordt.
- › Een doel staat voor een gewenste situatie, verandering en wordt in het beleidsplan verder gepreciseerd in gewenste effecten en/of gewenste output outcome en/of impact.

Het formuleren van strategische en operationele doelen vormt het kloppende hart van het beleidsplanningsproces en is een cruciaal moment in de inhoudelijke werking van een organisatie. Doelen zijn namelijk de basis voor het beleid en het dagelijkse werk en bieden een richtinggevend referentiekader voor iedereen die betrokken is bij de werking, maar zeker ook voor het personeel.

De doelstellingen beschrijven wat de organisatie wil, kan en zal bereiken in de komende beleidsperiode en zijn gericht op het resultaat in plaats van de wijze waarop dit resultaat wordt behaald. Zoals de bekende quote luidt: “Een doelstelling is een formulering van een gewenste situatie of verandering, en worden verder in het beleidsplan gepreciseerd met gewenste effecten en/of gewenste output, outcome en/of impact.”

In wat volgt zal volgend schema stapsgewijs verhelderen:



In het kader van de inhoudelijke beleidsplanning zijn er twee soorten doelstellingen, die dienen voor de aansturing van de werking:

1. strategische doelen
2. en operationele doelen.

Daarnaast kunnen in het kader van het zakelijk luik van het beleidsplan ook doelen geformuleerd worden met betrekking tot de interne werking van de organisatie: bijvoorbeeld doelstellingen in het kader van het personeelsbeleid, de communicatieplanning, het financieel beleid, enzovoort.

1.1 Strategische doelen

- › Strategische doelen zijn verweven met de missie en visie en geven de richting aan waarin de organisatie een werking wil ontplooiën als antwoord op de geformuleerde beleidsuitdagingen in de actuele maatschappelijke context.
- › Strategische doelen zijn extern gericht, op de beoogde verandering in de samenleving die je als organisatie wilt realiseren.
- › Tijdens de beleidsperiode krijgen doelen een resultaatgerichte vertaling in de werking van een organisatie: in functie daarvan definieert de organisatie indien al mogelijk in het beleidsplan

maar meestal tijdens de realisatie van het beleidsplan een set van op te volgen gegevens ter toetsing van die beoogde resultaten.

De strategische doelen vormen de basis van het beleid en fungeren als referentiekader voor het dagelijkse werk. Zij vloeien voort uit de beleidskeuzes en zijn sterk verweven met de missie en visie van de organisatie. Ze zijn een concrete vertaling van de beleidskeuzes en geven antwoord op de vraag: “Wat wil de organisatie op (middel)lange termijn (bijvoorbeeld de beleidsperiode) in de samenleving hebben veranderd?”

De strategische doelen vormen de basis voor de formulering van operationele doelstellingen en op die manier ook voor het ontwerpen van een werking ter realisatie van die doelen. Tijdens een beleidsperiode wordt de voortgang van de realisatie ervan getoetst aan de hand van een door de organisatie gedefinieerde set van op te volgen gegevens. Zo vormen zij uiteindelijk de toetssteen bij je voortgangsrapportage en bij de evaluatie van een beleidsperiode.

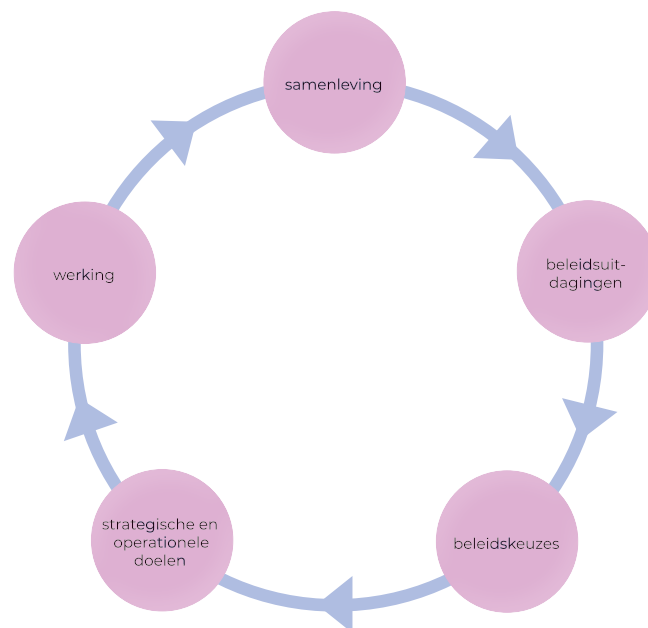
Bij het kiezen en formuleren van strategische doelen zijn twee overwegingen van belang:

1. Strategische doelen beschrijven aan welke veranderingen in de samenleving de organisatie wil bijdragen om gegeven de beschreven maatschappelijke context hun missie waar te

maken. Ze beschrijven een nieuwe ‘toestand’ of ‘tendens’ in de samenleving die ze waardevoller vinden dan wat bestaat en waar de organisatie wil aan bijdragen door de ambitie verder in concrete doelstellingen te vertalen en in te zetten op gepaste acties en interventies. De missie, de maatschappelijke contextanalyse, de beleidsuitdagingen en de geformuleerde strategische doelen moeten dus door een duidelijke en verdedigbare logica met elkaar verbonden kunnen worden.

2. Strategische doelen moeten over een lange periode heen een duidelijke richting geven aan de werking van de organisatie. In die periode kunnen zeer veel onvoorspelbare factoren opduiken waardoor het moeilijk is om vooraf heel precies de

uitkomst van de geplande toekomstige interventies te bepalen en te voorspellen. Strategische doelen functioneren doorgaans dus meer als de punten op de horizon waar je je werking op richt en werken dus meer als een kompas dan als een meetlat.



Voorbeelden

Voorbeeld 1:

Als organisatie die als missie heeft om de transitie naar een duurzame samenleving te versterken, stellen we in een eigen bevraging aangevuld met resultaten uit een breder onderzoek een groot gebrek aan kennis rond ecologische transitie bij de burgers in Vlaanderen vast. Zelfs burgers die iets aan de ecologische uitdagingen willen doen, weten te weinig wat ze kunnen ondernemen. Onze grote uitdaging is dus om ertoe bij te dragen dat in de komende jaren burgers sterker en correcter geïnformeerd zijn en gemotiveerd zijn om zelf als individu actief bij te dragen aan een ecologische transitie. We geloven dat de verandering met goede kennis begint en dat motivatie kan groeien door beter de haalbare mogelijkheden te zien. Dat leidt tot volgend strategisch doel: *“Burgers kennen, begrijpen en gebruiken correcte informatie over haalbare en concrete acties die ze zelf kunnen ondernemen om bij te dragen aan de transitie naar een duurzame samenleving.”*

Voorbeeld 2:

Als doelgroenorganisatie van en voor personen met een handicap en hun netwerk willen we de positie van personen met een handicap in de samenleving versterken en ertoe bijdragen dat het beleid en de dienstverlening van organisaties en instellingen via processen van inspraak beter is afgestemd op hun specifieke

noden. Uit de maatschappelijke contextanalyse blijkt dat bij 30 tot 50 % van personen met een verstandelijke handicap psychische problemen voorkomen. Dat is minstens 2 tot 3 keer meer dan bij personen zonder handicap. Een van de vastgestelde problemen is dat de begeleiding van psychische problemen bij personen met een handicap een specifieke vorm van teamwork tussen artsen, psychologen, begeleiders, familie, ... vraagt die niet of onvoldoende wordt gerealiseerd. De uitdaging is nu om in de toekomst met betrokkenheid en inspraak van personen met een handicap tot nieuwe en werkzame modellen te komen voor gepaste vormen van afstemming en teamwork voor deze problematiek. Daarom willen we inzetten op volgend strategisch doel: *“Met betrokkenheid en inspraak van personen met een handicap zijn modellen van teamwork en afstemming binnen zorgsystemen rond psychische problematieken uitgetoetst en waar succesvol voorbereid voor verdere verspreiding.”*

Voorbeeld 3:

Als vereniging hebben we als missie om gemeenschappen in landelijke gemeenten en dorpen te versterken en te verlevendigen. We stellen vast in onze maatschappelijke contextanalyse dat een aantal processen in dorpen de kansen op levendige gemeenschappen verkleinen. Zo zijn er steeds minder buurtwinkels, cafeetjes verdwijnen, kerken worden ontwijd, parochiehuizen worden gesloten, de lokale sportclubs kunnen nog te weinig jongeren

aantrekken om leefbaar te zijn. De ankerpunten waarrond gemeenschap kan worden gevormd raken dus verloren. Onze lokale verenigingen kunnen een rol opnemen in het terugbrengen van dynamiek in kleine dorpen en gemeenten. Dat leidt tot volgende strategische doelstelling: “In kleine dorpen en gemeenten zijn er aantrekkelijke sociale ankerpunten waarrond levendige dorpsgemeenschappen kunnen groeien.”

Aan welke vereisten moeten strategische doelen zo veel mogelijk voldoen?

- De strategische doelen zijn logisch te verantwoorden vanuit de missie en visie van de organisatie.
- De strategische doelen zijn de doelgerichte vertaling van beleidskeuzes die logisch kunnen verantwoord worden op basis van de bevindingen uit de omgevingsanalyse en de blik naar binnen (SWOART, SWOT, enzovoort).
- De strategische doelen zijn altijd extern gericht en geven dus aan welke veranderingen de organisatie wil realiseren in de samenleving.
- Strategische doelen richten zich op de beoogde verandering, niet op de strategieën of middelen die men daarvoor zal inzetten.
- Strategische doelen roepen noodzakelijk een verdere concretisering op in een onderliggende samenhangende set van operationele doelstellingen die bijdragen aan de realisatie van

het hoger liggende doel.

- Strategische doelen verwijzen naar de langere termijn: het realiseren van de strategische doelen neemt meerdere jaren in beslag.
- Strategische doelen worden retrospectief geformuleerd, alsof de organisatie al aan het einde van de beleidsperiode staat en terugkijkt op haar verwezenlijkingen.

Wat is het optimale aantal strategische doelen? Het antwoord is afhankelijk van de specifieke situatie van de organisatie. Wat kan de organisatie aan? Hoeveel middelen kan zij inzetten om de strategische doelen te realiseren? Door de band genomen kies je best voor een eerder beperkt aantal strategische doelen, rekening houdend met de reële mogelijkheden. Denk dan aan 2 tot maximaal 5 tot 6 strategische doelen.

Voorbeelden

Hieronder vind je enkele voorbeelden van ‘slecht’ geformuleerde strategische doelstellingen.

In de tweede kolom formuleren we een beoordeling waarom dit geen goed geformuleerde strategische doelstelling is. En in de derde kolom een voorbeeld van hoe een goede geformuleerde doelstelling er dan wel kan uitzien.

Voorbeeld	Beoordeling	Beter
We zullen vormingen en begeleidingen voorzien voor vrijwilligers om ze in hun engagement te ondersteunen.	‣ “We zullen” is niet retrospectief / geen eindresultaat maar enkel intentie. ‣ Vormingen en begeleidingen: dit is enkel hoe? ‣ Hier kan je ook moeilijk OD's aan ophangen. ‣ ...	<u>Vrijwilligers zijn in hun engagement ondersteund.</u>
We voorzien onze website van tips over duurzaamheid.	Wat je met de website doet is een interne issue ‣ Is als intentie geformuleerd en niet retrospectief. ‣ Dit geeft enkel de 'hoe' aan ... zegt niks over de finaliteit. ‣ Je website van tips voorzien is geen verandering in de samenleving. ‣ Eigenlijk is dit een actie die je doet om een doelstelling te realiseren. ‣ ...	<u>Burgers in Vlaanderen zijn geïnformeerd en gesensibiliseerd rond duurzaamheid.</u>
We gaan senioren met een migratieachtergrond kennis laten maken met het Nederlandstalige cultuuraanbod dat er is in Vlaanderen en Brussel en hopen ze zo ook hieraan te laten deelnemen.	‣ Hopen op iets heeft geen plaats in de formulering van een doel. ‣ Enkel intenties maar die zijn geen doel. ‣ Geen verbintenis tot wat gerealiseerd zal zijn maar eerder wazige hoop. ‣ ...	<u>Senioren met een migratieachtergrond kennen en nemen deel aan het Nederlandstalige cultuuraanbod in Vlaanderen en Brussel.</u>

1.2 Operationele doelen

- Een samenhangende, logische set van operationele doelen geeft duidelijk aan wat de organisatie allemaal wil realiseren om het strategisch doel waar te maken en vormt zo de blauwdruk voor een verder stappenplan.
- Deze set van operationele doelen moet resultaatgericht, opvolgbaar en evalueerbaar zijn.

Strategische doelen worden gerealiseerd door ze verder te concretiseren in een logische set van onderliggende en samenhangende operationele doelstellingen. We noemen ze 'operationeel' omdat ze de weg tonen langs waar de verwezenlijking van het hoger liggende strategische doel zal bereikt worden. Ze vormen de blauwdruk voor een verder stappenplan. De betekenis van operationeel is trouwens 'geschikt om gebruikt of toegepast te worden', 'hanterbaar'.

De idee van opvolgbaarheid en evalueerbaarheid moet zoveel mogelijk worden meegenomen bij het formuleren van de operationele doelstellingen in het beleidsplan:

- Opvolgbaarheid:
de doelstellingen strekken zich uit over een termijn van vijf jaar. Tijdens het werken aan de doelstellingen moet kunnen zichtbaar gemaakt worden dat de organisatie echt aan die

doelstellingen werkt en hoever de organisatie staat met de realisatie ervan.

- Evalueerbaarheid:
op een bepaald moment in de toekomst moet kunnen vastgesteld worden dat de doelstelling in voldoende mate ook werkelijk gerealiseerd is.

Aandachtspunten bij het formuleren van operationele doelstellingen

Een goed geformuleerde operationele doelstelling verwoordt duidelijk de verandering die je voor ogen hebt en laat geen ruimte voor misinterpretatie: 'wat' wil je concreet bereiken met de doelstelling? Een veelvoorkomende fout is het terugbrengen van doelstellingen tot een beschrijving van 'hoe' de organisatie wil werken. Deze fout resulteert in het formuleren van een waslijst van acties die als doelen worden bestempeld.

Hier bieden we een suggestie om werkbare operationele doelen te formuleren tijdens jouw beleidsplanningsproces. Gebruik ze als richting en als toets bij het formuleren!

Operationele doelen zijn:	Tips
<u>Een bijdrage aan het strategisch doel</u>	Als meer concrete vertaling ervan, moet elke operationeel doel duidelijk een bijdrage leveren aan de realisatie van het strategische doel waaronder het valt. De relatie tussen het strategische en het operationele doel moet logisch te verklaren zijn. Alle operationele doelstellingen onder één strategisch doel moeten samen dekkend zijn voor het geheel van dit strategisch doel. Doe voor elke operationele doelstelling de volgende oefening: ‣ Kunnen we uitleggen op welke manier dit doel bijdraagt aan het strategische doel? ‣ Kunnen we uitleggen waarom het nodig is juist dit doel te realiseren? Doe voor elke set van operationele doelstellingen die bijdragen aan één strategisch doel de volgende oefening: ‣ Kunnen we uitleggen hoe de verschillende operationele doelstellingen onder dit strategische doel met elkaar samenhangen, complementair zijn en als geheel voldoende zijn voor dit strategisch doel?
<u>Helder</u>	Een operationele doelstelling moet helder zijn. Het moet voor iedereen duidelijk zijn wat het specifieke doel beoogt en er moet een gemeenschappelijk begrip van zijn. Er mag geen ruimte zijn voor dubbelzinnigheid. ‣ Kunnen we de begrippen die we gebruiken in deze operationele doelstelling duidelijk omschrijven zodat iedereen er hetzelfde onder verstaat? ‣ Doe de test met de ‘onwillige verstaander’: laat iemand proberen om de doelstelling op een verkeerde manier te interpreteren. Laat de anderen uitleggen waarom deze persoon de doelstelling verkeerd interpreteert. ‣ Leg de doelstelling voor aan mensen die niet betrokken zijn: laat hen formuleren wat ze verstaan onder deze doelstelling.

Operationele doelen zijn:		Tips
<u>Verder concretiseerbaar</u>	Operationele doelen moeten een duidelijk en richtinggevend kader bieden om op planningsmomenten tijdens het uitvoeren van het beleidsplan de interventies en acties verder te concretiseren en uit te werken.	‣ Test in een brainstorm uit of je concrete interventies en acties kan bedenken die zouden kunnen bijdragen tot het realiseren van deze doelstelling. Wees je er wel van bewust dat interventies op zich geen doelstellingen maar acties zijn! ‣ Ga na of iedereen (en vooral wie betrokken is bij de realisatie van deze doelstelling!) deze mogelijke concretiseringën waardevolle acties of interventies vindt om deze doelstelling te realiseren.
<u>Haalbaar</u>	Operationele doelstellingen formuleren een gewenste toekomstige situatie die haalbaar en realiseerbaar is. Dit betekent dat het doel realistisch is en binnen het tijdsbestek van het beleidsplan, alsook binnen de beschikbare tijd, middelen, personele inzet en invloedssferen van de organisatie gerealiseerd kan worden.	Ga na of de mogelijke concretiseringën uit de rubriek ‘verder concretiseerbaar zijn’ budgettaire of personele inzet vragen die binnen de mogelijkheden van de organisatie vallen. ‣ Maak een inschatting of de randvoorwaarden voor deze mogelijke concretiseringën voldoende zouden kunnen vervuld worden. ‣ Maak een inschatting of je voldoende kan doen om ‘het voorwerp van verandering’ (bijvoorbeeld de doelgroep, de bedoelde actoren) mee te krijgen in de realisatie van deze doelstelling.
<u>Opvolgbaar</u>	Operationele doelen zijn zo geformuleerd dat op een gegeven moment kan worden vastgesteld of ze zijn behaald. De gewenste situaties moeten dus in zekere mate verifieerbaar zijn. Dit kan bijvoorbeeld via inspannings- en/of resultaatsindicatoren, streefwaarden, tussentijdse doelen of mijlpalen ... Zo kan je gaandeweg bij de realisatie van je beleidsplan aantonen in welke mate de doelstelling is bereikt.	‣ Kan je voorbeelden geven van kwalitatieve of kwantitatieve indicatoren, streefwaarden, tussentijdse doelen of mijlpalen die je zou kunnen nastreven bij het ontwikkelen van activiteiten en het evalueren van resultaten? ‣ Zijn er bij die voorbeelden die je algemeen geldig kan maken voor de gehele beleidsperiode?

Hou bij het formuleren van doelstellingen ook rekening met de zakelijke implicaties ervan. Denk bijvoorbeeld na over de investeringen die nodig zijn, zoals het inschakelen van een communicatiebureau of het opzetten van een campagnewebsite, als het doel

is om een geïnformeerd publiek te bereiken. Zorg dus voor een initiële toewijzing van personeel en middelen aan elke doelstelling. Je brengt deze zakelijke implicaties ook in beeld om te zien of de geformuleerde doelstellingen haalbaar zijn.

Voorbeeld themaorganisatie over duurzaamheid

Strategisch doel: "Vrijwilligers zijn versterkt in hun engagement"

Operationeel doel 1

Vrijwilligers kennen de SDG's en kunnen deze uitdragen

Toetsing:

- **Bijdrage aan SD?** Ja, want door vrijwilligers te vormen zullen ze versterkt hun engagement kunnen opnemen.
- **Helder zijn:** ja, duidelijk dat de focus op kennen en kunnen ligt in relatie tot de SDG's
- **Operationaliseerbaar?** Ja, we kunnen een werking ontwerpen die rekening houdend met onze verschillende types vrijwilligers in onze organisatie hier antwoord op heeft.
- **Haalbaar zijn:** ja, afhankelijk van zakelijke capaciteiten kan je een volume bepalen.
- **Opvolgbaar zijn:** ja, je kan een aantal vormingen (per thema) bepalen bij de concretisering, de waardering van de deelnemers, de toetsing van de outcome, het aantal deelnemers, ...

Operationeel doel 2

Kernvrijwilligers zetten succesvol activiteiten op in de eigen afdeling

Toetsing:

- **Bijdrage aan SD?** Ja, want als zij succeservaringen hebben zullen zij zich gesterkt voelen.
- **Helder zijn:** ja, duidelijk dat de focus op het begeleiden van vrijwilligers bij het opzetten van activiteiten ligt.
- **Operationaliseerbaar?** Ja, we kunnen 'types aanpak' bepalen: ontwikkelen van draaiboeken voor trekkers, communicatie mee opvolgen, coachen van trekkers(groepen), steun bij voorbereidingen, ...
- **Haalbaar zijn:** ja, afhankelijk van zakelijke capaciteiten kan je een volume bepalen.
- **Opvolgbaar zijn:** ja, je kan een aantal begeleide kernvrijwilligers bepalen, je kan vastleggen wat succesvol is en dit toetsen, je kan de type begeleidingen die ze kregen monitoren of hun waardering ervan evalueren, ...

Voorbeeld vereniging met als missie om gemeenschappen in landelijke gemeenten en dorpen te versterken en te verlevendigen

Strategisch doel: "In kleine dorpen en gemeenten zijn er aantrekkelijke sociale ankerpunten waarrond levendige dorpsgemeenschappen kunnen groeien."

Operationeel doel 1

Er zijn minimaal 3 werkzame modellen die als uitgangspunt kunnen dienen voor het realiseren van aantrekkelijke sociale ankerpunten in kleine dorpen en gemeenten.

Toetsing:

- **Bijdrage aan SD?** Ja, zij maken duidelijk welke praktijken kunnen ingezet worden om de SD te realiseren.
- **Helder zijn?** Ja, het gaat om modellen die werkzaam moeten zijn, dus dat wil zeggen dat die werkzaamheid ook moet getoetst zijn in experimenten.
- **Operationaliseerbaar?** Ja, je weet wat er te doen staan: minstens 3 modellen ontwikkelen, testen op hun werkzaamheid.
- **Haalbaar zijn?** Ja, drie is een haalbaar getal – meer kan als de zakelijke context het toelaat.
- **Opvolgbaar zijn?** Ja, er is duidelijk bepaald wat er moet zijn en 3 is een niet mis te verstane indicator (aantal) én norm (3)

Operationeel doel 2

Werkzame modellen voor het realiseren van aantrekkelijke sociale ankerpunten zijn in praktijk gebracht door onze lokale verenigingen en dragen bij tot levendige dorpsgemeenschappen.

Toetsing:

- **Bijdrage aan SD?** Ja, om de SD te realiseren is het nodig dat werkzame modellen ook echt op voldoende plaatsen worden waargemaakt om zo te kunnen leiden tot meer levendige gemeenschappen.
- **Helder zijn?** Ja, het is duidelijk dat de lokale verenigingen zich moeten engageren om modellen uit te proberen, te vertalen naar de praktijk en op te volgen wat de effecten ervan zijn.
- **Operationaliseerbaar?** Ja, we kunnen ons verdere acties voorstellen die zullen leiden tot het realiseren van deze doelstelling (bijvoorbeeld brochure met modellen verspreiden, vorming geven aan lokale vrijwilligers, ervaringsuitwisseling, ...)
- **Haalbaar zijn?** Ja, vertrekkende van werkzame modellen moeten een aantal groepen er kunnen van overtuigd worden om zich hiervoor in te zetten.
- **Opvolgbaar zijn?** Ja, op verschillende niveaus. Er kan geregistreerd worden hoeveel lokale groepen met de modellen experimenteren – daar kan jaarlijks ook een norm aan gekoppeld worden (bijvoorbeeld 20 groepen). Verder kan nagegaan worden hoeveel mensen in de dorpen betrokken geraken bij de gerealiseerde ankerpunten als indicator voor de levendigheid.

2. Een resultaatsgerichte werking ontwerpen ter realisatie van de strategische en operationele doelen

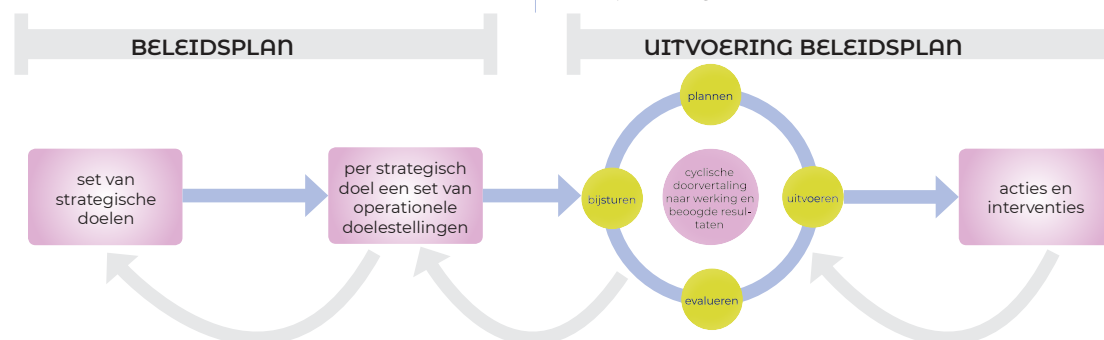
2.1 Een werking schetsen en ontwerpen

Het beleidsplan is een werkinstrument van waaruit de werking gedurende vijf jaar kan aangestuurd worden met het oog op het realiseren van de doelen van de organisatie. Een helder en werkzaam doelenkader is daarbij noodzakelijk. Het beleidsplan moet dus de bakens uitzetten waar de toekomstige werking zich voortdurend op verhoudt. Het beleidsplan moet nog niet de hele werkplanning vastleggen. Dat gebeurt in een voortdurend proces van plannen, uitvoeren, evalueren en bijsturen gedurende de hele beleidsperiode.

Het beleidsplan bevat idealiter een omschrijving van de resultaten die met de doelstellingen worden beoogd. Deze gewenste resultaten dienen als basis voor het kiezen van indicatoren voor monitoring en voor het formuleren van normen of streefwaarden. Door de uitvoering en voortgang op basis hiervan te monitoren, kunnen eventuele bijstellingen noodzakelijk blijken of kan vastgesteld worden of een doelstelling is behaald. Maar omwille van de lange termijn die het beleidsplan overspant, omwille van de

snelle of complexe evoluties in de samenleving en omwille van het onvoorspelbare karakter van wat andere actoren ondernemen, is het in het beleidsplan niet altijd mogelijk of realistisch om de gewenste resultaten voor elke doelstelling al concreet of SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden) te omschrijven. Dan wordt van organisaties verwacht dat ze hun geformuleerde doelstellingen telkens weer opnieuw als uitgangspunt nemen bij het plannen van volgende acties en is het noodzakelijk om voor die acties duidelijke indicatoren, normen, streefwaarden en een tijdsaanduiding te bepalen zodat kan worden nagegaan of en wanneer het gewenste effect is bereikt.

Beleidsplan	Uitvoering beleidsplan
- De set van strategische doelen: deze geven aan wat de organisatie wil veranderd zien in de samenleving op het einde van de beleidsperiode. Ze vormen samen de richtpunten voor de werking. - Per strategisch doel een set van operationele doelstellingen: hiermee beschrijft de organisatie wat ze moet bereiken om het overkoepelende strategische doel te verwezenlijken. Deze doelstellingen geven richting aan de verdere cyclische doorvertaling en aan de praktische uitvoering. Zo schetsen ze een aantal duidelijke krijtlijnen voor de concrete werking die de organisatie de volgende jaren zal uitrollen. Idealiter worden er in deze fase, waar mogelijk, per operationele doelstelling goede indicatoren geformuleerd die een beeld kunnen geven van de voortgang en die bij de realisatie van het plan zullen opgevolgd worden. Waar dat kan, wordt ook aangegeven wanneer de doelstelling als voldoende verwezenlijkt kan beschouwd worden aan de hand van normen of te bereiken resultaten. SMART kan hierbij een leidraad zijn maar is op het niveau van het beleidsplan geen vereiste.	- Cyclische doorvertaling naar werking en beoogde resultaten: n een voortdurend proces van concretisering worden de operationele doelstellingen uit het beleidsplan steeds meer verfijnd en/of bijgestuurd. Op basis daarvan wordt de voortgang gemonitord, geëvalueerd en bijgestuurd. Dat betekent dat concreet beschreven kan worden wat precies moet bereikt worden binnen welke termijn, en welke bijkomende normen of indicatoren gebruikt worden om de realisatie van de doelstellingen te evalueren. SMART kan hiervoor een bruikbaar kader zijn, maar ook kwalitatieve beschrijvingen van wat wenselijk is, kunnen bruikbaar zijn op voorwaarde dat deze kwalitatieve beschrijvingen opvolgbaar en evalueerbaar zijn en in die zin een heldere indicatie geven van wat bereikt moet worden om tevreden te kunnen zijn. - Vertaling in acties en interventies: aan elke concrete doelstelling worden acties en interventies gekoppeld, die logisch kunnen bijdragen aan de realisatie van de doelstelling. Aan deze acties en interventies worden concrete normen en indicatoren verbonden voor evaluatie en bijsturing.



Dit veronderstelt van een organisatie dat ze in haar beleidsplan aangeeft op welke manier en met welke processen de operationele doelstellingen cyclisch doorvertaald en verfijnd zullen worden om op die manier de werking resultaatgericht vorm te geven en hoe ze deze resultaten zal opvolgen en evalueren.

Voorbeelden

‣ Jaarplan met het hele team:

Het team werkt met een vaste cyclus van plan-do-check-act. Alles start met de opmaak van een planning met de strategische en operationele doelstellingen voor ogen voor de aanvang van een bepaalde werkperiode (in dit geval een jaar). Dat plan omvat concrete doelstellingen (met indicatoren, te behalen cijfers, kwalitatieve oogmerken, ...) en concrete acties en interventies om die doelstellingen te realiseren. Op basis daarvan wordt taakverdeling en begroting opgemaakt. Op vaste punten in het jaar wordt geëvalueerd op basis van de vooropgestelde doelstellingen (monitoring – check). Op basis daarvan wordt waar nodig bijgestuurd. Met die informatie als uitgangspunt wordt voorafgaand aan het volgende werkjaar het volgende jaarplan opgemaakt weer met de strategische en operationele doelstellingen voor ogen, waarna de cyclus zich herhaalt.

‣ Globale stappenplannen – concrete stappenplannen:

Een variant kan zijn dat bij de aanvang van de beleidsperiode een globaal stappenplan voor de realisatie van de strategische en operationele doelen wordt uitgetekend, gespreid over de volledige beleidsperiode. In grotere organisaties kunnen onderdelen van dit globale stappenplan worden toegewezen aan teams. Elk jaar opnieuw wordt de voortgang geëvalueerd aan de hand van gekozen mijlpalen, en wordt de volgende stap concreet gepland en vertaald in volgende acties en interventies, met bijhorende beschrijving van te verwachten resultaten in functie van de mijlpalen.

‣ Bottom-up modellen, gedecentraliseerd:

Grotere organisaties die hun ambitie willen vertaald zien in heel diverse en veranderlijke contexten en gedragen door mensen in heel verschillende rollen (professionals, vrijwilligers aan de basis, bestuurders, freelancers, basisgroepen, ...) kunnen er voor kiezen om te werken met een sterke set van gedragen strategische en operationele doelstellingen die bottom-up telkens opnieuw worden ingevuld al naar gelang de vele concrete en lokale situaties. Deze organisaties kunnen sterk investeren in monitoring van alle mogelijke invullingen, acties en interventies en zorgen voor beoordelingssystemen die mogelijk maken de voortgang en kwaliteit daarvan te evalueren. Op basis daarvan kan halverwege de beleidsperi-

ode een grondige stand van zaken opgemaakt worden die kan leiden tot bijsturing en herziening van de planning.

‣ Iteratieve responsmodellen:

Organisaties die werken in zeer volatiele contexten of rond thema's en kwesties die voortdurend in beweging zijn, hebben baat bij planningsmodellen waarbij snelle respons op de omgeving mogelijk is. Dan is het zaak om een heldere en gedragen 'stuurcabine' in de organisatie de mogelijkheid te geven om binnen de gegeven strategische lijnen van de werking telkens opnieuw concrete invullingen te geven aan de doelstellingen en op basis daarvan acties en interventies uit te voeren en bij te sturen op korte termijn.

2.2 De cyclische doorvertaling: een programma en indicatoren

Door te werken met cyclische planningen concretiseer en verfijn je jouw organisatiedoelen. Je legt de acties en indicatoren vast die de weg uitstippelen naar het behalen je doelen. Door deze te formuleren, leg je een basis voor de evaluatie en de rapportage naar alle betrokken stakeholders. Dat kan resulteren in een 'draaiboek' of programmadocument waarin je een aantal zaken vastlegt:

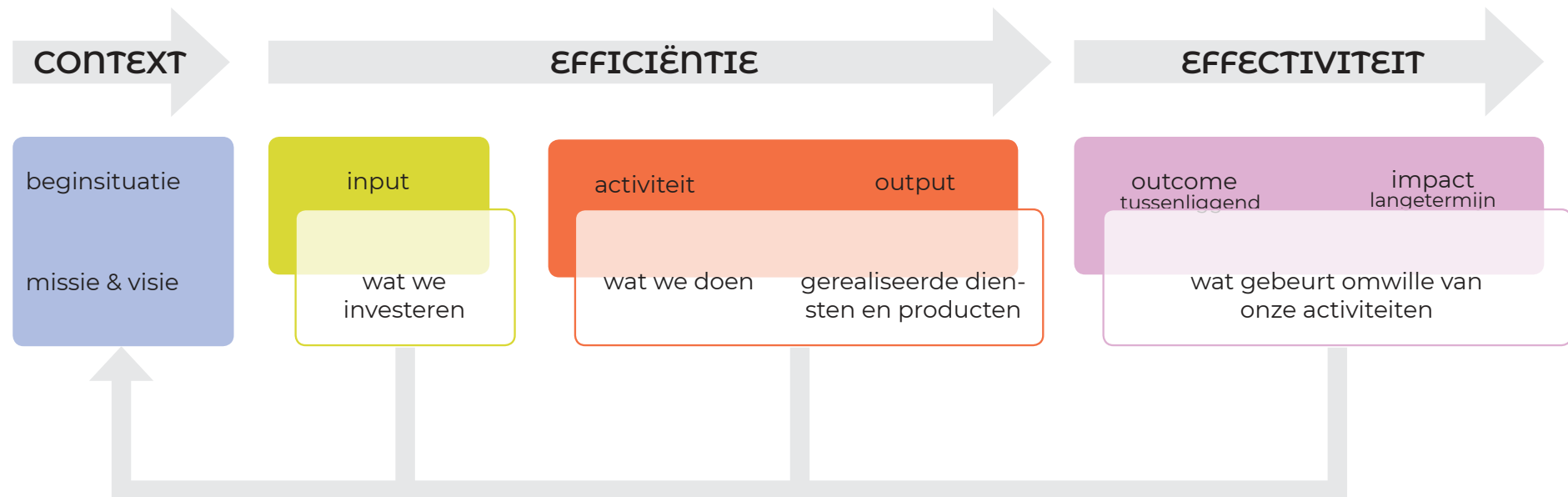
- De specifieke acties, initiatieven of stappen die zullen worden ondernomen.

- De indicatoren en de manieren van registreren, gegevens verzamelen.
- De timing en middelen/zakelijke input die nodig zijn voor elke actie.
- De verantwoordelijke personen voor elke actie.
- De evaluatiemethode die je zal hanteren.

Zo'n programmadocument getuigt van het impactgericht werken van een organisatie: je formuleert je doelstellingen en acties omdat je een bepaalde verandering wil realiseren in de samenleving, of anders gezegd: omdat je weloverwogen impact wil realiseren op die samenleving. Dus je maakt je plannen altijd 'terugdenkend' vanuit gewenste impact. Dat is wat impactgericht werken inhoudt. Maar laat duidelijk zijn dat dit helemaal niet hetzelfde is als het meten van impact op de samenleving: het is eerder zeldzaam dat een sociaal-culturele organisatie in staat is om duidelijk vast te stellen en te meten wat de bereikte impact op de samenleving is. Dit om verschillende redenen: voor vele veranderingen in de samenleving zijn wij niet alleen verantwoordelijk. We kunnen dus nooit claimen dat wij als organisatie de oorzaak zijn van de verandering – hooguit kunnen we een bijdrage leveren. Bovendien overstijgen de onderzoeksinspanningen om impact te meten meestal veruit de capaciteit in mensen en kundigheid die onze organisaties hiervoor kunnen vrijmaken.

Het volgende schema kan een richtlijn zijn om je acties te ontwerpen, de juiste indicatoren te formuleren, ze op te volgen en erover te rapporteren.

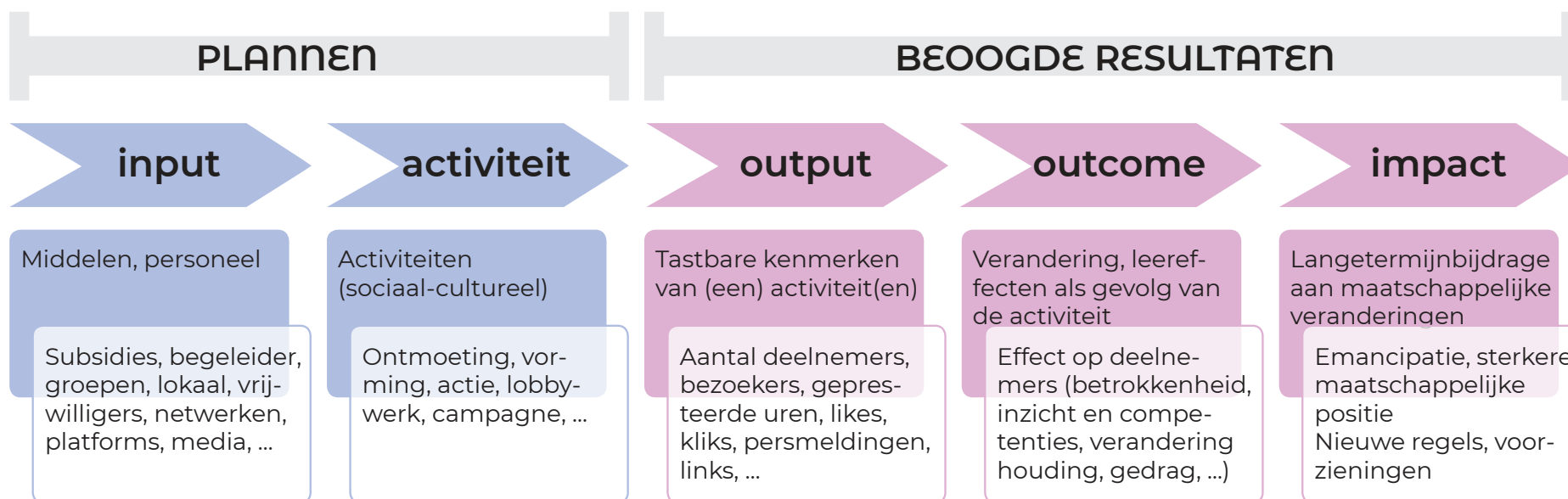
je acties. Het gaat erom dat je een heldere redenering hebt over hoe jouw inspanningen en middelen bijdragen aan de gewenste verandering in of bijdrage aan de samenleving.



Je doel is om je middelen zo efficiënt mogelijk in te zetten.

- › Welke middelen zet je in voor welke activiteiten?
- › Welke output wil je hiermee behalen en welk effect wil je met jouw activiteit realiseren?

Impactgericht werken draait om het logisch verband tussen input, activiteit, output, outcome en impact bij het uitwerken van



Acties

Om je operationele doelstellingen te realiseren, is het van belang om concrete acties te definiëren met bijhorend zinvolle indicatoren en normen op basis waarvan je kan vaststellen of met de realisatie van de actie ook voldoende is bijgedragen aan de realisatie van de doelstelling.

Deze acties omvatten één of meerdere momenten binnen een werkjaar. Ze zijn specifiek en gericht op een bepaald onderwerp of thema. Een actie kan bestaan uit verschillende activiteiten en het resultaat ervan kan worden opgevolgd.

Indicatoren en normen

Een indicator geeft aan wat je wil meten of observeren om te kunnen bepalen of je de juiste resultaten boekt bij het realiseren van je doelstellingen. Een indicator richt je blik. Om je indicatoren te bepalen zoek je dus het antwoord op de vraag: “Wat moeten we meten of in kaart brengen om te bepalen of onze doelstelling is bereikt?” Eens je indicator bepaald, koppel je hieraan ook altijd ook een norm die aangeeft wanneer het werk als geslaagd kan worden beschouwd: je legt ergens de lat om zo de mate waarin je tevreden bent over de realisatie of voortgang van een doelstelling

te kunnen bepalen. Je zoekt dus het antwoord op de vraag: “welke maatstaf verbinden we aan deze indicator om te beoordelen of we tevreden kunnen zijn?” Dit laatste is een essentieel element van resultaatgericht handelen.

Er bestaan verschillende soorten indicatoren:

‣ Resultaatsindicatoren:

Een resultaatsindicator is een meetbare grootte die gebruikt wordt om de uiteindelijke resultaten en prestaties van een organisatie, project of activiteit te meten. Het biedt inzicht in het behaalde succes en de mate waarin de gestelde doelen zijn bereikt. Het is belangrijk om duidelijke en relevante resultaatsindicatoren te formuleren om de impact en effectiviteit van een organisatie te meten en strategische beslissingen te kunnen nemen.

Een resultaatsindicator kan verschillende vormen aannemen, afhankelijk van de aard van de activiteit of het project. Het kan een meetwaarde zijn, zoals de tevredenheidsscore van gebruikers aan vormingen, het aantal nieuwe vrijwilligers, Het kan ook een percentage zijn, zoals het stijgingspercentage van het aantal deelnemers, de vermindering van drukkosten na digitalisering, ...

‣ Inspanningsindicatoren:

Een inspanningsindicator is een meetbare grootte die

wordt gebruikt om de hoeveelheid inspanning, middelen of activiteiten te meten die worden geïnvesteerd in een bepaalde taak, project of activiteit. Het richt zich op het meten van de input of de inspanning die wordt geleverd om een bepaald resultaat te bereiken. Het meten van inspanningsindicatoren helpt bij het beoordelen van efficiëntie, het identificeren van knelpunten en het plannen van de benodigde middelen.

Anders dan een resultaatsindicator, die zich richt op het meten van de uiteindelijke resultaten en prestaties, richt een inspanningsindicator zich op het meten van de hoeveelheid werk, tijd, geld of andere middelen die worden besteed aan een specifieke activiteit.

Kwaliteit versus kwantiteit

Niet al het werk van civiele actoren kan kwantitatief gemeten of ‘geteld’ worden. Een groot deel van het sociaal-cultureel volwassenenwerk bestaat uit interventies die veranderingsprocessen als doel hebben. Om het resultaat van dit werk te omschrijven, kan je kwalitatieve indicatoren en normen opstellen.

Het is belangrijk dat het planningsteam een antwoord op volgende vragen formuleert:

- Wat moeten we weten en welke resultaten streven we na?

- Op welke vlakken/domeinen/thema's beogen we resultaten?
- Hoe kunnen we de beschreven verandering(en) meten, verifiëren of aantonen?
- ...

Voorbeelden

Kwantitatieve indicator met norm	In 2023 werden minstens twintig organisaties begeleid rond toegankelijkheid voor mensen met een fysieke beperking. (indicator: aantal – norm: 20) Minstens 10 % van onze freelancers heeft een migratieachtergrond. (indicator: aantal – norm: 10 %)
Kwalitatieve indicator met norm	We beschikken over een werkzaam model voor private personen om een autodeelgroep te organiseren.
Combinatie kwantitatief – kwalitatief met norm	Organisatie 1: ‣ Minstens dertig autodeelgroepen in Vlaanderen werken met ons model. (indicator: aantal – norm: 30) ‣ Ons initieel model is bijgestuurd op basis van inhoudelijke feedback van gebruikers. (kwalitatief) Organisatie 2: ‣ Minstens 70 % van de door ons begeleide organisaties geeft aan tevreden te zijn over onze ondersteuning. (Indicator: score op tevredenheid – norm: 70 % tevreden) ‣ Bruikbare verhalen van begeleide organisaties over onze ondersteuning zijn bekend gemaakt bij organisaties die weinig of niet gebruik maken van onze ondersteuning. (kwalitatief)

stap 6 inhoudelijke werking ontwerpen

Nadat je je doelen hebt geformuleerd, is het belangrijk om je **inhoudelijke werking** uit te tekenen. Dit houdt in dat je verschillende scenario's gaat ontwikkelen over hoe je jouw doelstellingen wilt bereiken.

Hierbij gaat het niet om gedetailleerde uitwerkingen, maar om het bepalen van de **typische kernactiviteiten** die je opzet om jouw missie te realiseren. Je vraagt je met andere woorden af welke kernactiviteiten of -praktijken typerend zijn voor de werking van jouw organisatie.

De essentie is dat er meerdere manieren zijn om je missie en de daarmee verbonden gewenste verandering te realiseren. Hierbij maak je **afwegingen** en kies je welke sporen je als organisatie zal volgen om je doelstellingen te behalen.

Je stelt jezelf de centrale vraag: “**Hoe** gaan we onze doelstellingen daadwerkelijk realiseren?”

Dit zijn enkele vragen die je daarbij kunnen helpen:

- › Welke kernactiviteiten of kernpraktijken zullen typerend zijn voor onze werking in de komende jaren?
- › Hoe gaan we onze werking structureren om onze plannen te realiseren?
- › Welke oplossingen zijn er voor welke uitdagingen?
- › Hoe willen we het aanpakken en waarom?

- Welke scenario's kunnen we bedenken om onze plannen te realiseren?
- Wie realiseert wat tegen wanneer?
- ...

Hier zijn enkele voorbeelden van sporen die organisaties trekken om hun doelen te realiseren:

- campagnes
- leertraject en -omgevingen
- groepen ondersteunen
- evenementen
- vormingen (vraag- of aanbodgestuurd – of beide?)
- projecten
- plekwerk
- kadervorming
- inzetten op afdelingen
- lobbywerk
- ...

Kortom, mogelijkheden genoeg! In deze fase maakt jouw organisatie **keuzes** over de aanpak die ze zal hanteren om haar doelen te realiseren. Je kan hier verschillende scenario's uitwerken en afwegen om tot een beslissing te komen. Hierbij hou je rekening met:

- Welk volume willen we op welk spoor inzetten? Omschrijf duidelijk en beargumenteer.

- Welke zakelijke behoeften zijn verbonden aan bepaalde keuzes? Kijk naar de benodigde hoeveelheid personeel en de toewijzing van middelen, zoals werkmiddelen en infrastructuur.

Bijvoorbeeld: om onze doelen effectief te realiseren, hebben we besloten om voornamelijk te investeren in het begeleiden van groepen als kernactiviteit. We zullen 70 % van onze personeelsinzet en 65 % van onze werkmiddelen hiervoor aanwenden, voornamelijk om de huurkosten van lokale afdelingen en vervoerkosten te dekken. Daarnaast zetten we enkele vormingen op (20 % van onze personeelsinzet en 5 % van onze werkmiddelen) en rollen we een online campagne uit (we voorzien bedrag X om een communicatiebureau in te huren en een online platform uit te werken).

Na het doorlopen van deze fase, heb je de kernactiviteiten grotendeels bepaald en kan je overgaan tot het **toewijzen van personeel en werkmiddelen**.

Borg de **argumentatie** achter de gemaakte keuzes. Deze kunnen nuttig zijn voor toekomstige beslissingen en evaluaties.

Voor organisaties die actief zijn in de sector sociaal-cultureel volwassenenwerk is dit het moment om jouw **functies** verder uit te werken. Je vindt hiervoor waardevolle inzichten terug in de toolbox 'Rollen en functies'. 



stap 7 financieel & zakelijk beleid

Je inhoudelijk, financieel en zakelijk beleid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden bij de totstandkoming van je beleidsplan. De **afstemming** tussen deze aspecten is essentieel om van een goed beleidsplan te kunnen spreken. Dat betekent dat tijdens je beleidsplanningsproces het inhoudelijk deel mee bepalend is voor het financiële en zakelijke deel en vice versa. Het heeft weinig zin om mooie inhoudelijke plannen te maken als je niet over de benodigde financiële en zakelijke middelen beschikt om ze te realiseren. Om het realisme en de betrouwbaarheid van je organisatie aan te tonen, moet je je plannen koppelen aan een **goed onderbouwde zakelijke en financiële basis**.

Het zakelijk beleid of de bedrijfsvoering gaat over de manier waarop een organisatie wordt bestuurd en beheerd. Dit omvat **verschillende aspecten** die op elkaar en op de inhoudelijke keuzes moeten worden afgestemd. Hierbij hebben we het over goed bestuur, kwaliteitszorg, organisatiestructuur & -cultuur, medewerkersbeleid, financiën, infrastructuur, communicatie, kennis- & informatiemanagement en samenwerking. Op basis van een interne analyse weet je welke van deze items al dan niet (extra) aandacht verdienen voor de komende jaren.

De **schaalgrootte** van de organisatie of de specifieke **context** waarin ze opereert, hebben natuurlijk een grote invloed op de manier waarop het financiële en zakelijke beleid worden gevoerd.

1. Goed bestuur

Het bestuur draagt als **hoogste orgaan** de verantwoordelijkheid voor de goede werking van de organisatie. Het is verantwoordelijk voor het bepalen van de strategie die leidt tot de realisatie van de missie van de organisatie, waarbij ook de financiële en zakelijke gezondheid en andere essentiële aspecten worden bewaakt.

Het beleidsplanningsproces biedt een geschikte gelegenheid om het bestuur (en de werking ervan) in lijn te brengen met de keuzes voor de komende jaren. Met de “blik naar binnen” nam je ook je eigen **wijze van besturen in het vizier**. Ook op dit vlak wil je tot kwaliteitsvolle keuzes komen voor de volgende beleidsperiode, zodat je kan inspelen ingespeeld op toekomstige noden.

- Hoe kunnen we zorgen voor een samenstelling die in overeenstemming is met onze inhoudelijke keuzes en de behoeften van de organisatie?
- Hoe kunnen we zorgen voor een evenwichtige vertegenwoordiging van relevante stakeholders?
- Hoe kunnen we zorgen voor een goede checks-and-balances binnen de bestuursorganen en tussen het bestuur en het operationele deel van de organisatie?
- Hoe kunnen we transparantie waarborgen binnen de bestuursorganen? ...

Op deze sites vind je meer informatie over goed bestuur en de Bestuurscode Cultuur 2020. Laat je als kleine organisatie niet door de veelheid aan opties afschrikken. Het is de kunst om je eigen noden eruit te halen en daarmee aan de slag te gaan.

2. Kwaliteitszorg

De **beleidsplanning** op zichzelf is een onderdeel van jouw kwaliteitszorg. Tijdens het uitwerken ervan denk je na over hoe je jouw werking, met het oog op het realiseren van jouw doelen, systematisch en voortdurend gaat evalueren, verbeteren en vernieuwen. Je wil als organisatie niet alleen de juiste dingen doen, je wil ze ook goed doen. Dat is waar om kwaliteitszorg om draait.

Hier zijn enkele vragen die je kunnen helpen bij het nadenken over kwaliteitszorg:

- Hoe kunnen we bewust, continu en systematisch inzetten op kwaliteit en verbetering van onze werking en organisatie? Wat is daarvoor nodig en wie betrekken we daarin?
- Hoe zorgen we ervoor dat onze missie, beleidsplan en voortgangsrapporten de basis van onze kwaliteitsontwikkeling vormen?
- Wat is onze visie en aanpak? Welke modellen, methoden of werkvormen inzake kwaliteitszorg willen we inzetten?
- Hoe gaan we de evolutie van onze doelen op lange en korte termijn opvolgen?

- Hoe bouwen we evaluatie- en bijsturingsmechanismen uit?
- Hoe kunnen we de tevredenheid van onze stakeholders meten en laten doorwegen in onze werking?
- Hoe kunnen we een cultuur van kritische reflectie ontwikkelen binnen onze organisatie?
- Hoe willen we ons kwaliteitsbeleid zelf evalueren?
- ...

3. Organisatiestructuur & -cultuur

Het is belangrijk om na te denken over een **organisatiestructuur** die zorgt voor een optimale taakverdeling en coördinatie binnen je organisatie. Hierbij kan je op zoek gaan naar het ideale organogram voor jouw organisatie. Wie geeft leiding aan wie? Welke functies en teams zijn nodig om het werk op een goede manier uit te voeren? ...

Het is essentieel dat je ook stilstaat bij je **organisatiecultuur**. Die cultuur kan een versterkend of destructief effect hebben. Omdat organisatiecultuur vaak onzichtbaar en moeilijk te grijpen lijkt, kan het op onvoorspelbare wijze invloed uitoefenen op de werking. Het expliciet maken van de cultuur is belangrijk voor het opvolgen ervan. Je reflecteert over wat jouw organisatie belangrijk vindt in termen van samenwerking, omgang met elkaar en andere aspecten.

Hieronder vind je enkele vragen die je kunnen helpen bij het nadenken over je organisatiestructuur en -cultuur:

- Hoe kunnen we onze organisatie transparant voorstellen via een duidelijk organogram?
- Als we afhankelijk zijn van andere organisaties of netwerken, hoe kunnen we hierover open communiceren en de aard van de relatie en afhankelijkheid duidelijk maken?
- Hoe stemmen we onze structuur (organogram, teams, functies) af op onze doelen?
- Hoe kunnen we taken zorgvuldig verdelen en helder coördineren?
- Hoe stemmen we de verschillende deelwerkingen op elkaar af?
- Beschikken we over heldere processen voor planning, sturing en afstemming?
- Hoe geven we leiderschap vorm vanuit onze missie en waarden?
- Op welke manieren kunnen we een positieve cultuur bevorderen die samenwerking en open communicatie stimuleert?
- Hoe stimuleren we kritische reflectie en oplossingsgerichtheid binnen onze organisatie?
- ...

4. Medewerkersbeleid

In deze context verwijzen we naar medewerkers als zijnde personeelsleden, freelancers en vrijwilligers. Hoewel het mogelijk is om

voor elke groep een apart beleid te ontwikkelen, beperken we ons hier tot **algemene principes**.

Medewerkers vormen een **essentiële schakel** in het realiseren van het organisatiebeleid. Het is daarom van groot belang om tijdens het beleidsplanningsproces voldoende aandacht te besteden aan dit aspect. Het betreft strategische keuzes waarbij een balans wordt gezocht tussen de organisatiedoelen (het realiseren van de missie en doelstellingen), het welzijn van de medewerkers en de maatschappelijke impact van de organisatie.

Hier zijn enkele inspirerende vragen om een gezond medewerkersbeleid vorm te geven:

- Welke volumes en functies (taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden) voorzien we voor de verschillende categorieën medewerkers in onze organisatie (personeel, vrijwilligers, freelancers, enzovoort) tijdens de komende beleidsperiode?
- Op welke manieren kunnen we de motivatie, het welzijn, de groei en de ontwikkeling van onze medewerkers versterken?
- Hoe kunnen we onze dienstverlening aan medewerkers efficiënt en klantvriendelijk realiseren (administratief, organisatorisch en juridisch)?
- Welke organisatiestructuur en -cultuur streven we na om onze doelen optimaal te realiseren en bij te dragen aan het welzijn en de ontwikkeling van onze medewerkers?

- Hoe kunnen we ons management in lijn brengen met onze missie, doelen en de verwachtingen en veranderingen in onze omgeving?
- Welke soort begeleidingsgesprekken plannen we voor onze medewerkers (functionerings- en evaluatiegesprekken, coaching, ...)?
- Hoe kunnen we betrokkenheid vergroten door middel van een goed medewerkersbeleid?
- Op welke manieren kunnen we ons personeelsbeleid afstemmen op indicatoren zoals leeftijd, absentisme, verloop, arbeidsongevallen en diversiteit, ...?
- ...

5. Financiën

Het financieel beleid is gericht op het **verzamelen en analyseren** van financiële gegevens, en het maken van beslissingen die de financiële gezondheid van de organisatie waarborgen en haar toekomst veiligstellen. Met andere woorden, het voeren van een financieel beleid houdt in dat je nadenkt over hoe je de geldstromen – inkomsten, uitgaven, reserves – op korte en lange termijn beheert. Het is vanzelfsprekend dat deze oefening nauw verbonden is met de inhoudelijke keuzes van de organisatie.

Bij het voeren van je financieel beleid word je geconfronteerd met

belangrijke beslissingen. Om je hierbij te begeleiden, kunnen de volgende vragen richtinggevend werken:

- Weerspiegelt de structuur van onze uitgaven voldoende de inhoudelijke ambities van de organisatie?
- Kunnen we de financiële gezondheid van onze organisatie de komende vijf jaar waarborgen?
- Hoe kunnen we onze plannen financieel haalbaar maken?
- Op welke manier kunnen we een meerjarenbegroting gebruiken om onze inkomsten en uitgaven op lange termijn in evenwicht te houden?
- Hoe kunnen we bewust balanceren tussen subsidies en andere inkomstenbronnen of streven naar diversificatie van onze inkomsten?
- Hoe zorgen we voor een goede verhouding tussen personeelskosten, operationele kosten en andere uitgaven?
- Hoe kan een analytische boekhouding helpen in functie van onze doelen?
- Hoe maken we beslissingen over investeringen, beleggingen en afschrijvingen op basis van een meerjaren- en liquiditeitsbegroting?
- Hoe bestemmen we positieve financiële resultaten?
- Hoe kunnen het opbouwen van reserves, voorzieningen en het gebruik van specifieke fondsen ons helpen bij het realiseren van onze doelen en planning?

- Welke conclusies kunnen we trekken uit een risicoanalyse met betrekking tot onze financiële situatie? ...

6. Infrastructuur

Elke organisatie heeft behoefte aan infrastructuur, maar de specifieke behoeften kunnen variëren. Het is belangrijk om hiermee rekening te houden tijdens het beleidsplanningsproces. Onder infrastructuur verstaan we het geheel van voorzieningen dat nodig is om een organisatie goed te laten functioneren. Het gaat meer bepaald over de **gebouwen en uitrusting** (kantoorruimtes, trainingsfaciliteiten, ICT-apparatuur, ...).

Enkele vragen die je hierbij kunnen helpen:

- Hoe stemmen we onze infrastructuur af op onze activiteiten?
- Hoe zorgen we voor een goed bereikbare en toegankelijke infrastructuur voor iedereen?
- Hoe stemmen we onze infrastructuur en kantoorinrichting af op de behoeften van onze medewerkers?
- Hoe brengen we alle facilitaire taken in kaart?
- Hoe coördineren we de facilitaire taken? En hoe stemmen we ze af op onze activiteiten?
- Gaan we de facilitaire taken zelf uitvoeren of uitbesteden?
- Hoe kunnen we werken aan de duurzaamheid van onze infrastructuur en onze ecologische voetafdruk verkleinen?
- ...

7. Communicatie

Het beleidsplanningsproces is een geschikt moment om aandacht te besteden aan je **communicatiebeleid**. Dat beleid is nauw verweven met de inhoudelijke keuzes van je organisatie. Door middel van een interne analyse krijg je inzicht in de huidige staat van je communicatie. Deze analyse dient als basis voor het opstellen of bijsturen van jouw communicatiebeleid dat zowel intern als extern is gericht.

Je communicatiebeleid moet congruent zijn met je toekomstplannen en onderbouwt hoe communicatie zal **bijdragen aan de realisatie** van het inhoudelijk beleid. Hierbij richt je je op de keuze van doelgroepen en de kanalen die je wilt inzetten om hen te bereiken. Op basis van wat je wilt bereiken, formuleer je communicatiedoelen en plan je activiteiten om deze te realiseren. Je wijst een eindverantwoordelijke, budget en timing toe aan deze activiteiten.

Het resultaat van dit alles is je **communicatieplan**, dat je op enkele pagina's kan samenvatten. Dit plan biedt niet alleen een overzichtelijk geheel, maar dient ook als praktisch instrument om je voortgang te monitoren en de resultaten binnen de organisatie te delen.

💡 Wees **concreet en realistisch** in de formulering van je doelgroep en de resultaten die je voor ogen hebt. Je vermijdt best

vage omschrijvingen, zoals het 'brede publiek'. Definieer wie en wat je wil bereiken. Wil je iets op de publieke agenda zetten? De aandacht trekken? Je doelgroep informeren? Ze overtuigen, ondersteunen of verbinden? ... Hoe scherper je je doelgroep en je uiteindelijke doel kan omschrijven, hoe gemakkelijker het zal zijn om de gepaste kanalen in te zetten en de juiste acties te ondernemen.

Enkele vragen die je hierbij op weg zetten:

- Hoe kunnen we onze communicatiedoelen nauw verbinden met onze strategische en operationele doelen?
- Welke specifieke acties kunnen we ondernemen om aandacht te trekken, te informeren, te overtuigen, te ondersteunen of verbinden?
- Hoe kunnen we onze doelgroepen op een homogene en specifieke manier definiëren?
- Hoe verwerven we een diepgaand inzicht in onze belangrijkste doelgroepen?
- Hoe kunnen we de interactie aangaan met onze doelgroep?
- Hoe kunnen we het gebruik van onze communicatiekanalen monitoren? En hoe kunnen we gepast bijsturen als dat nodig is?
- Hoe zorgen we ervoor dat we de juiste kanalen selecteren en inzetten?
- Hoe kunnen we de kwaliteit en continuïteit van onze communicatiekanalen waarborgen?

- Hoe kunnen we onze communicatieactiviteiten prioriteren en/of faseren?
- ...

8. Kennis- & informatiemanagement

Data, informatie en kennis spelen een steeds belangrijkere rol in organisaties. Ze vormen zelfs een **onmiskkenbaar kapitaal**. Steeds meer organisaties onderkennen dit belang en gaan er strategisch mee om.

Ze zetten in op **kennis- en informatiemanagement**. Dit omvat onder andere het verzamelen van gegevens over activiteiten, het verkrijgen van informatie over veranderingen in het bereik van doelgroepen, het benutten van de knowhow van medewerkers om specifieke initiatieven of processen vorm te geven of te begeleiden, het verkrijgen van informatie over de waarde en betekenis die deelname aan initiatieven creëert, ...

Het doel van kennismanagement is om ervoor te zorgen dat data, informatie en kennis gemakkelijk toegankelijk zijn en dat ze worden bewaard, gedeeld en ontwikkeld. Dit vereist verschillende initiatieven en een breed scala aan instrumenten, afhankelijk van de **ambities en mogelijkheden** van de organisatie.

Het kan **variëren** van het creëren van tijd en ruimte voor medewerkers om hun expertise te delen en vast te leggen, tot het implementeren van CRM-systemen in de organisatie, of simpelweg het hebben van een gedeelde map waarin alles wordt opgeslagen, in het geval van een kleinere organisatie.

De **essentiële vraag** is: “Wat moeten we doen om op de best mogelijke manier data, informatie en kennis te verzamelen, te bewaren, te ontwikkelen en te delen?”

Enkele vragen die je hierbij kunnen inspireren:

- Welke data moeten we verzamelen? Hoe doen we dat en hoe bewaren we ze?
- Hoe kunnen we de verzamelde data interpreteren en omzetten in bruikbare informatie?
- Op welke manieren kunnen we de aanwezige ervaring en kennis expliciteren en documenteren?
- Hoe kunnen we informatie en kennis binnen de organisatie delen?
- Op welke manieren kunnen we gebruikmaken van de beschikbare informatie en kennis?
- Hoe brengen we nieuwe kennis binnen?
- Ontwikkelen en creëren we zelf nieuwe kennis?
- Delen we informatie en kennis ook met de externe omgeving?
- Beschikken we over de juiste infrastructuur voor ons kennis-

en informatiebeleid?

- Hoe kunnen we de cultuur van kennisdeling versterken binnen onze organisatie?
- ...

9. Samenwerking

Samenwerkingen en netwerken tussen organisaties kunnen zowel op strategisch niveau als op operationeel niveau plaatsvinden en worden soms als vanzelfsprekend beschouwd. Niets is minder waar. Hoewel veel **samenwerkingen** succesvol verlopen, moeten we niet vergeten dat er ook veel samenwerkingen zijn die minder soepel verlopen. Deze kunnen een rem vormen op het behalen van resultaten.

Het beleidsplanningsproces biedt een uitstekende gelegenheid om de stand van zaken op te maken en keuzes te maken over welke samenwerkingen en netwerken nog steeds waardevol zijn.

Enkele vragen die bij het maken van deze keuzes nuttig kunnen zijn:

- Waarom wil je een bepaalde samenwerking opstarten of in een bepaald netwerk stappen? Wat wil je bereiken met die samenwerking?
- Past de samenwerking binnen de missie, visie en strategie van

je eigen organisatie?

- Zijn er alternatieve strategieën om je doel te bereiken die mogelijk efficiënter zijn dan een samenwerking of netwerk?
- Welke rol wil je innemen binnen de samenwerking of het netwerk? Die van trekker of die van deelnemer?
- Hoeveel middelen, tijd en energie heb je over voor de samenwerking?
- Welke expertise zal je inzetten?
- Zal de samenwerking ten koste van bestaande taken gaan? Zo ja, welke?
- Houdt de samenwerking een risico in (bijvoorbeeld voor het imago van je organisatie)?
- ...

💡 Het is ontzettend belangrijk om het inhoudelijke en zakelijke luik van je werking gelijktijdig aan te pakken tijdens het proces (in plaats van eerst het inhoudelijke uit te werken en pas daarna na te denken over het zakelijke). Het verwaarlozen van het inhoudelijke ten gunste van het zakelijke kan resulteren in een lege doos, terwijl het tegenovergestelde kan leiden tot een luchtbel.

- 📁 Hier vind je een format dat je naar wens kan uitbreiden om de afstemming tussen je inhoudelijke werking en je financieel en zakelijk beleid zichtbaar te maken of op te volgen.

stap 8 goedkeuring beleidsplan

Je hebt al een hele weg afgelegd en de finale beslissingen en goedkeuringen komen in zicht. Laten we teruggrijpen naar de afspraken die aan het begin van het proces zijn gemaakt met betrekking tot goedkeuring: wie beslist over welk onderdeel en wanneer? Wat vaststaat, is dat het bestuur verantwoordelijk is voor de uiteindelijke goedkeuring van het plan. Een **algemene vergadering** is de juiste plek om dit te doen.

Nu is het moment aangebroken om al het voorbereidende werk op een coherente manier samen te brengen in **een document** (i.e. redactie van jouw plan) en het aan een laatste toets te onderwerpen.

1. Redactieproces

Het planningsteam zorgt voor een grondige verwerking van alle belangrijk materiaal. In de praktijk verdeel je het **schrijfwerk** onder verschillende mensen op basis van hun deskundigheid (medewerkers, bestuursvrijwilliger, ...).

Je werkt best met één **eindredacteur**. In de praktijk is dat meestal de directeur of een beleidsmedewerker. In sommige gevallen, vooral bij jonge organisaties, zien we dat deze taak soms door een bestuurder opgenomen wordt.

Stel een diverse **leesgroep** samen om feedback te geven op voorlopige versies (zowel op delen als op het geheel) en om alles na te kijken op coherentie. Vraag ook feedback over de vorm, inhoud en samenhang aan ten minste één andere persoon die niet direct betrokken was bij het proces.

De globale voorlopige versie van jouw plan leg je voor aan het team en het planningsteam voor extra feedback. Daarna wordt het document besproken en van een terugkoppeling voorzien door het **bestuursorgaan**.

Na de verwerking van alle feedback leg je het document ter goedkeuring voor aan zowel het bestuursorgaan als de algemene vergadering. De versie die wordt goedgekeurd tijdens de algemene vergadering is jouw **definitieve plan**.

2. Redactietips

Er zijn een aantal onderdelen die je minimaal in jouw beleidsplan moet opnemen:

- missie en visie
- SWOT-analyse en beleidsuitdagingen
- strategische en operationele doelstellingen
- beschrijving van de kernactiviteiten om je doelstellingen te bereiken

- zakelijk en financieel gedeelte (inclusief personeelsplan, meerjarenbegroting, ...)
- korte beschrijving van het beleidsplanningsproces
- ...

Om de leesbaarheid van je beleidsplan te vergroten zorg je best voor een **inhoudstafel** en leeswijzer. Let er ook op dat de structuur van je plan logisch en overzichtelijk is.

Gebruik enkele voorbeelden om je verhaal tastbaar te maken en vergeet niet dat je beleidsplan een **strategisch document** is dat projecties maakt die zich over enkele jaren uitspreiden. Maak je plan daarom niet te lang en verlies je niet in details.

3. Toetsing

Zodra er een voorlopige versie gereed is, moet er een **controle** plaatsvinden om te verifiëren of het document echt een weergave is van wat er tijdens het proces is besloten.

Bij deze toetsing verdienen de volgende aspecten **extra aandacht**:

- Zijn onze missie en visie duidelijk geformuleerd?
- Vormen de beleidskeuzes een duidelijk antwoord op de uitdagingen?
- Zijn de doelstellingen helder geformuleerd en sluiten ze aan

bij onze missie en visie?

- Zijn de kernactiviteiten om onze plannen te realiseren duidelijk beschreven?
- Sluiten bovengenoemde aspecten coherent aan bij wat er is vastgesteld in de contextanalyse?
- Hebben we de financiële en zakelijke implicaties van de inhoudelijke keuzes duidelijk in kaart gebracht en zijn ze realistisch?
- Straalt ons plan ambitie en coherentie uit?
- ...

4. Procesevaluatie

In deze fase voorzie je een **zelfevaluatie** van de kwaliteit van het beleidsplanningsproces. Voer deze minstens bij het personeels en het bestuur uit, in sommige gevallen ook bij de achterban. Het draagvlak voor je plan is vaak verbonden met het proces zelf. Door het proces tijdig te evalueren, kan je indien nodig snel bijsturen en de gedragenheid verder vergroten.

Hier zijn enkele vragen die als **inspiratie** kunnen dienen en die ervoor zorgen dat je met een breed gedragen plan van start kan gaan:

- Hoe verliep het proces? Hoe werd de totstandkoming van het plan ervaren?
- Hoe werden de gebruikte werkmethoden ervaren?

- Zijn alle stappen in het beleidsplanningsproces voldoende breed en diepgaand uitgevoerd?
- Is de oorspronkelijke planning gevolgd of niet? En wat was hiervoor de reden?
- Is de betrokkenheid van alle aangegeven belanghebbenden volgens plan verlopen of niet? Wat zijn de gevolgen hiervan voor de acceptatie van het eindresultaat?
- Waar liggen mogelijke knelpunten en hoe kunnen we hieraan tegemoetkomen?
- ...

- 💡 Het belang van een **goede vormgeving** wordt vaak onderschat! Toch maakt de vormgeving integraal deel uit van hoe jouw plan door anderen wordt ervaren. Het is een gemiste kans als een goed plan gepresenteerd wordt met een slordige lay-out. Vertrouw deze taak toe aan iemand die beschikt over de nodige expertise.
- 💡 Gebruik enkele **afbeeldingen**, pictogrammen en andere visuele elementen om het document gemakkelijk leesbaar en levendig te maken.
- 💡 Probeer het gebruik van **vakjargon** en afkortingen te beperken. Het is belangrijk dat het plan begrijpelijk is voor een breed publiek.

Het planningsproces is over het algemeen intensief voor alle be-

trokkenen en verdient een **feestelijke afsluiting**. De presentatie van het beleidsplan zorgt niet alleen voor trots onder alle belanghebbenden, maar ook voor draagvlak voor het vervolg.

Daarom is het aangewezen om zo'n presentatie op een moment te organiseren waarop bestuurders, personeel, vrijwilligers, freelancers en anderen **zo voltallig mogelijk** aanwezig kunnen zijn. Voor stakeholders die minder direct betrokken zijn, kan je gebruikmaken van verschillende kanalen om je nieuwe plannen aan te kondigen, zoals nieuwsbrieven, blogs, e-mails, sociale media, enzovoort.

stap 9 opvolging & evaluatie

1. Cyclische doorvertaling naar werking en beoogde resultaten

Na het opstellen van je beleidsplan, waarin je de grote lijnen van het meerjarenplan hebt uitgezet, is het nu tijd om stappen te zetten richting verdere concretisering. In de meeste organisaties is dat een cyclisch proces, waarin telkens opnieuw concrete plannen worden gemaakt om de strategische en operationele doelen te realiseren. Die stap wordt gevolgd door uitvoering, evaluatie en bijsturing – wat dan weer leidt tot nieuwe plannen. Die cyclus kan verschillen voor elke organisatie. Nogal wat organisaties werken met jaarplannen, andere hebben een kortere of langere termijn voor ogen voor de opmaak van concrete planningen. Daarover vind je meer hier  “Voorbeelden” – pagina 45.

Door te werken met cyclische programma's operationaliseer je nog meer jouw organisatiedoelen. Je legt de **acties en indicatoren** vast die de weg uitstippelen naar het behalen je doelen. Door deze te formuleren, leg je een basis voor de evaluatie en de rapportage naar alle betrokken stakeholders.

Elk cyclisch plan is een **draaiboek** waarin je een aantal zaken vastlegt:

- › De specifieke acties, initiatieven of stappen die zullen worden ondernomen.

- De timing en middelen/zakelijke input die nodig zijn voor elke actie.
- De verantwoordelijke personen voor elke actie.
- De evaluatiemethode die je zal hanteren.
- Tijdens het schrijven van je beleidsplan kan je eventueel al een concreet plan voor de **eerste cyclus** opstellen. Er is echter geen verplichting om dit op te nemen in het beleidsplan zelf.
- Je stelt elk programma op na de **evaluatie** van het lopende programma en houdt rekening met de geleerde lessen. Dit is dus een goed document om te bespreken met teamleden en bestuur.
- Een cyclisch plan moet **helder, duidelijk en realistisch** zijn om misverstanden te voorkomen.

2. Acties & indicatoren

In elke cyclische planning vertaal je de operationele doelstellingen naar acties: om goed te kunnen evalueren is het nodig om aan elke actie ook indicatoren en normen te koppelen die je antwoord kunnen geven op de vraag of de actie geslaagd kan genoemd worden en tot tevredenheid dan wel bijsturing kan leiden. Meer hierover vind je hier  (“2.2 De cyclische doorvertaling: een programma en indicatoren” – pagina 46).

Veel organisaties hebben acties die **regelmatig terugkeren**, zoals

een jaarlijkse campagne, een gedichtendag, ledenfeesten, enzovoort. Soms zijn deze acties een traditie geworden. Het is echter belangrijk om te evalueren of deze acties nog steeds passen binnen het huidige doelenkader en of ze de meest effectieve weg zijn naar het bereiken van de doelstellingen.

-  Hier vind je heel wat materiaal waarmee je je inhoudelijke keuzes in kaart kan brengen.
-  Hier vind je een format waarmee je je acties in beeld kan brengen.

3. Opvolging & evaluatie

Een **kwaliteitsvolle evaluatie** is onmisbaar voor je werking. Je onderneemt acties, je evalueert, trekt lessen en stuurt bij waar nodig om een goede werking na te streven. De geleerde lessen vormen een goede basis voor een rapportering naar je stakeholders.

Rapportering en evaluatie zijn allebei belangrijke aspecten voor de werking van jouw organisatie. Sowieso fungeert je rapportering ook als een belangrijke input voor evaluatie. Rapporten bevatten informatie over de voortgang van projecten, activiteiten, programma's, ... Ze bieden inzicht in het proces, zoals het soepel verlopen ervan, eventuele problemen die zich hebben voorgedaan, en de stappen die zijn ondernomen om deze knelpunten aan te

pakken. Deze informatie vormt de basis voor een evaluatie van de organisatie en haar werking.

Je gebruikt deze rapporten dus om te analyseren of je je doelstellingen hebt bereikt, welke resultaten je behaalde en welke lessen je eruit kan trekken voor de werking van jouw organisatie. Op basis van deze evaluatie kunnen aanbevelingen worden gedaan ter verbetering en kunnen beslissingen worden genomen over de voortzetting van projecten en andere initiatieven. Kortom, rapportage en evaluatie zijn twee onderling **afhankelijke processen** die gezamenlijk bijdragen aan het succes van een organisatie.

Om te voorkomen dat aspecten van jouw beleidsplan worden vergeten of niet goed worden opgevolgd, is het belangrijk om vooraf na te denken over een **structurele opvolging**.

Je kan een **raster** opstellen voor het volgen en evalueren van de afspraken uit je plannen. Tijdens de opvolging heb je niet alleen aandacht voor de resultaten maar ook voor het proces. Enkele vragen die je hierbij op weg kunnen zetten:

- Hoe gaan we evalueren?
- Is de oorspronkelijke planning gevolgd of niet? Waarom?
- Welke methodes zijn gebruikt tijdens de uitvoering?
- Welke resultaten zijn behaald en wat kunnen we daaruit leren?
- Hoe is het proces verlopen en wat kunnen we daaruit leren?

- Welke mogelijke knelpunten zijn er geïdentificeerd en hoe kunnen we daaraan tegemoetkomen?
- ...

4. Rapportering

Rapportering is een **essentieel onderdeel** van je werkzaamheden. Het stelt je in staat om verantwoording af te leggen aan je bestuursorganen, achterban en andere stakeholders, en maakt een grondige evaluatie en bijsturing mogelijk. Bovendien dient het als een solide verantwoording voor de middelen die je van de overheid hebt ontvangen. Goede rapportering bepaalt hoe jouw organisatie wordt waargenomen door anderen.

Een goede rapportage biedt in essentie een overzicht van de **voortgang bij de uitvoering** van de plannen en beloften die zijn gemaakt in het beleidsplan. Het is belangrijk om niet alleen inzicht te geven in je resultaten, maar ook in het proces zelf. De meeste doelen strekken zicht over meerdere jaren uit. Je geeft een stand van zaken van de realisatie ervan, wat je uit de uitvoering geleerd hebt en wat er nog volgt.

Je bepaalt vooraf de frequentie van de rapportage, rekening houdend met de specifieke realiteit en afspraken binnen je organisatie. Een goede rapportage begint al bij de **heldere formulering**

van doelen en indicatoren die je al eerder vastlegde. Hoe scherper deze zijn geformuleerd, hoe eenvoudiger het is om te evalueren en te rapporteren.

Bij het rapporteren is het belangrijk om niet alleen de inhoudelijke keuzes, maar ook de **zakelijke en financiële keuzes** mee te nemen. Als de rapportage bedoeld is voor subsidieverstrekkers, moet je uiteraard rekening houden met de subsidievoorwaarden.

Met deze **vijf aandachtspunten** ben je al van bij de start van de beleidsperiode voorbereid op je rapportage. Denk hier dus vooraf over na en maak er afspraken over:

1. Welke gegevens zullen we gebruiken/registreren om een duidelijk beeld van onze werking te krijgen?
2. Op welke manier gaan we de nodige gegevens (verhalen, data, informatie, enzovoort) verzamelen en bijhouden?
3. Hoe zullen we deze gegevens verwerken?
4. Op welke manier willen we ze presenteren?
5. Welke afspraken maken we met betrekking tot de taakverdeling? (Hanteer hiervoor een taakverdeling die logisch aansluit bij de werkzaamheden en competenties van medewerkers.)

5. Uitdragen naar stakeholders

Het einde van het beleidsplanningsproces betekent niet dat ook

de interactie met jouw stakeholders stopt. Zaak is dat je met ze blijft **communiceren** over de voortgang van je plannen. Het zou zonde zijn om het draagvlak te verliezen dat je tijdens het proces hebt opgebouwd.

Voor **interne stakeholders** zijn de jaarlijkse planningsdagen een goed moment om feedback te delen over je voortgang en wat er nog gaat komen. **Andere stakeholders** kunnen geïnformeerd worden via korte updates in je media, waarbij je inzet op laagdrempelige voortgangsrapportages.

6. Communicatie en verantwoording

Als een gesubsidieerde socialprofitorganisatie met een missie om maatschappelijke meerwaarde na te streven, hoor je **verantwoording** af te leggen over jouw werk. Dit doe je door middel van een voortgangsrapportage die voldoet aan de geldende regelgeving. Misschien vind je dat niet voldoende. Want als je maatschappelijk verantwoord onderneemt, straal je dat ook best uit. Maar als je middelen ontvangt van derden in de vorm van subsidie of sponsoring, rapporteer je uiteraard volgens de gemaakte afspraken.

Bij de afronding van het beleidsplanningsproces werk je best een plan uit voor je **communicatie** en de verantwoording van je keu-

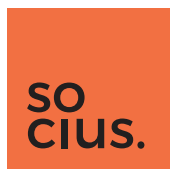
zes. Je kan hiervoor een raster opstellen waarin je een aantal zaken opneemt:

- Welke informatie willen we delen met welke stakeholder (werkingsverslagen, boordtabellen, financiële/zakelijke/inhoudelijke gegevens, ...)?
- Wat is de gewenste frequentie van communicatie met elke stakeholder?
- Welke kanalen zullen we gebruiken (jaarverslagen, website, nieuwsbrieven, bijeenkomsten, ...)?

💡 Een goede manier om nieuwe plannen tot leven te brengen binnen de organisatie is om elk verhaal, plan of presentatie te beginnen met de strategische doelen die je ermee wil bereiken, en soms ook de achterliggende motivatie die heeft geleid tot de formulering van die doelen. Bijvoorbeeld: het project 'Cultuur zonder Leeftijdsgrens' valt onder strategisch doel 2, waarbij we meer ondersteuning bieden aan senioren op het gebied van cultuurparticipatie. Waarom? Omdat uit onze bevraging tijdens het beleidsplanningsproces naar voren kwam dat veel senioren behoefte hadden aan deze ondersteuning en we dit probleem wilden aanpakken.

💡 Je stelt een sjabloon op voor affiches en presentaties waarin het logo, de missie en de strategische doelen worden opgenomen. Dit sjabloon wordt gebruikt door het personeel en enthousiast gedeeld met vrijwilligers en lokale groepen om op een in-

formele manier iedereen te betrekken bij de nieuwe keuzes. Zo krijg je alle neuzen in dezelfde richting.



https://socius.be/organisatiebeleid/toolbox_beleidsplanning