

Strategische en operationele doelen formuleren in het kader van het beleidsplan

so
CIUS.

steunpunt
sociaal-cultureel
werk

Januari 2024

COLOFON

Strategische en operationele doelen formuleren in het kader van het beleidsplan

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



Auteurs: Fred Dhont, Paco Sanogo, Gie Van den Eeckhaut - Socius

Vormgeving: Ingrid Matthijs - Socius

Cover foto: Mieke Vasseur - Socius

Brussel, januari 2024

INHOUD



- 1 Strategische en operationele doelen - pagina 5**
 - 1.1 Strategische doelen - pagina 6
 - 1.2 Operationele doelen - pagina 11

- 2 Een resultaatgerichte werking ontwerpen ter realisatie van de strategische en operationele doelen - pagina 16**
 - 2.1 Een werking schetsen en ontwerpen - pagina 16
 - 2.2 De cyclische doorvertaling: een programma en indicatoren - pagina 19

INLEIDING

In het decreet op het sociaal-cultureel volwassenenwerk van 2023 worden criteria geformuleerd met betrekking tot het doelstellingenkader voor erkende organisaties. Meer hierover vind je op de Wegwijs Decreet van Socius.

Met deze criteria wil de overheid nagaan:

- › of de organisatie een samenhangend en goed onderbouwd geheel van strategische en operationele doelstellingen gebruikt als basis voor de werking;
- › of de organisatie een duidelijke relatie kan leggen tussen haar eigen doelen en de maatschappelijke uitdagingen waarop ze vanuit haar missie antwoorden wil formuleren.

Over deze vragen is in overleg met de administratie van het departement Cultuur, Jeugd en Media deze verduidelijkende nota tot stand gekomen, die organisaties richting en voorbeelden aanreikt over de manier waarop ze in het kader van hun eigen beleidsplan een helder doelstellingenkader kunnen formuleren.

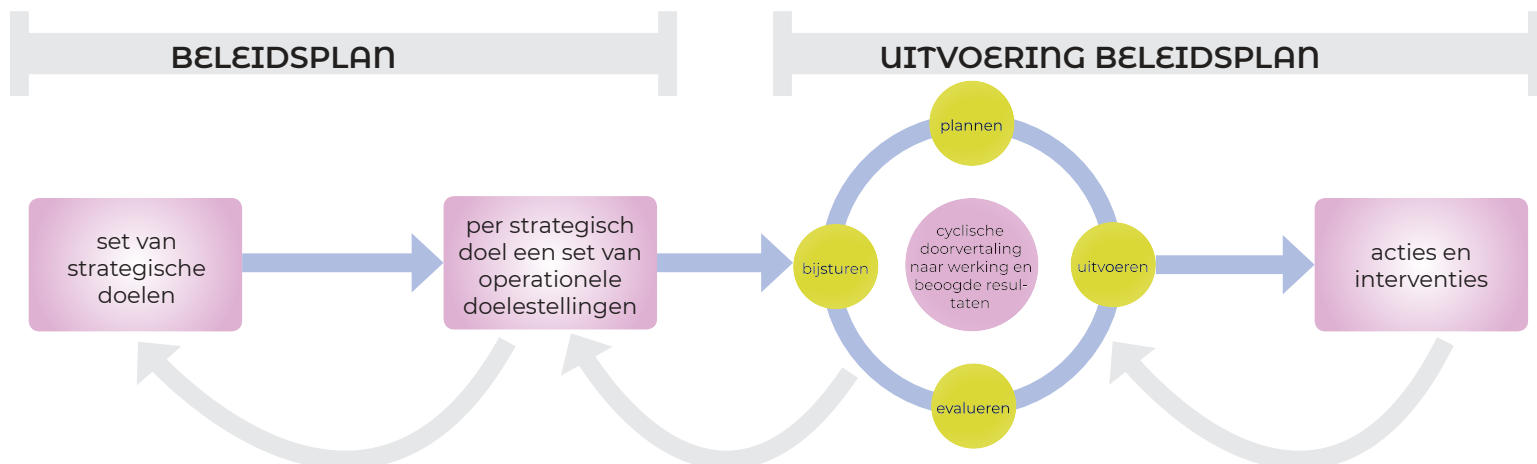
1 Strategische en operationele doelen

- › 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: strategische doelen 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: bijv. 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 ontplooien 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 (bijv. 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:

- Strategische doelen beschrijven aan welke veranderingen in de samenleving de organisatie wil bijdragen om gegeven de beschreven maatschap-

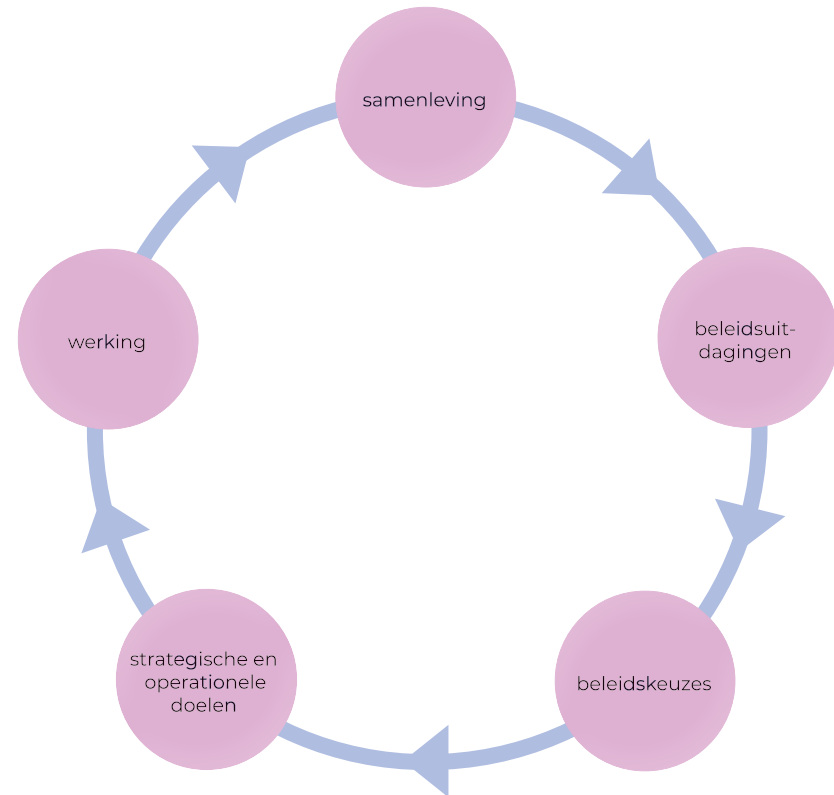
pelijke context hun missie waar te maken. Ze beschrijven een nieuwe 'toestand' of 'tendens' in de samenleving die ze waardevoller vinden dan wat bestaat en waar de organisatie wil aan bijdragen door de ambitie verder in concrete doelstellingen te vertalen en in te zetten op gepaste acties en interventies. 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.

- 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.

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 · ...	Vrijwilligers zijn in hun engagement ondersteund.

Voorbeeld	Beoordeling	Beter
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. • ...	Burgers in Vlaanderen zijn geïnformeerd en gesensibiliseerd rond duurzaamheid.
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. • ...	Senioren met een migratieachtergrond kennen en nemen deel aan het Nederlandstalige cultuuraanbod in Vlaanderen en Brussel.

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', 'hanteerbaar'.

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
<i>EEN BIJDRAGE AAN HET STRATEGISCHE DOEL</i>	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?
<i>HELDER</i>	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.
<i>VERDER CONCRETISEERBAAR</i>	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 concretisering waardevolle acties of interventies vindt om deze doelstelling te realiseren.

Operationele doelen zijn:		Tips
HAALBAAR	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 concretisering 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 concretisering voldoende zouden kunnen vervuld worden. · Maak een inschatting of je voldoende kan doen om 'het voorwerp van verandering' (bv. de doelgroep, de bedoelde actoren) mee te krijgen in de realisatie van deze doelstelling.
OPVOLGBAAR	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.	<i>Toetsing:</i> • 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.	<i>Toetsing:</i> • 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, enzovoort. • 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.	<i>Toetsing:</i> · 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.	<i>Toetsing:</i> · 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 (bijv. 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 (bijv. 20 groepen). Verder kan nagegaan worden hoeveel mensen in de dorpen betrokken geraken bij de gerealiseerde ankerpunten als indicator voor de levendigheid.

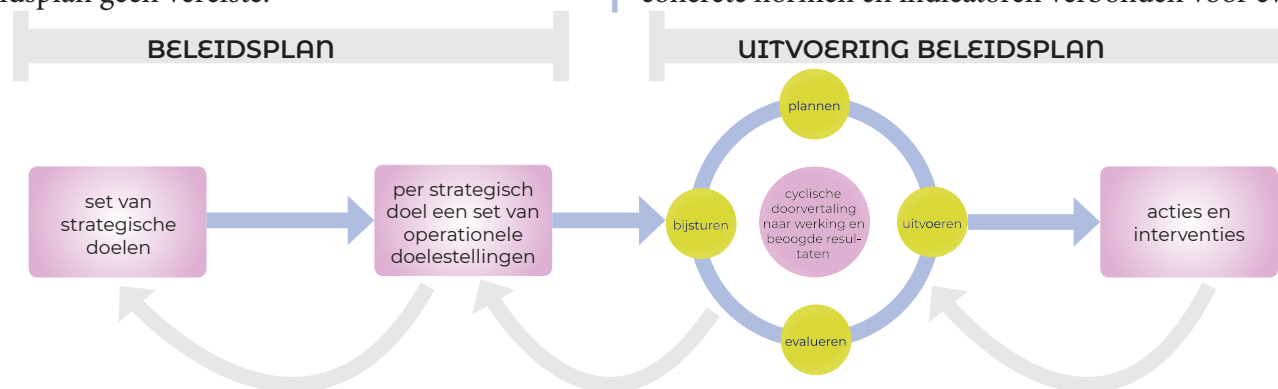
2 Een resultaatsgerichte werking ontwerpen ter realisatie van de strategische en operationele doelen

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 bijsturingen 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: in 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 beleidsperiode 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

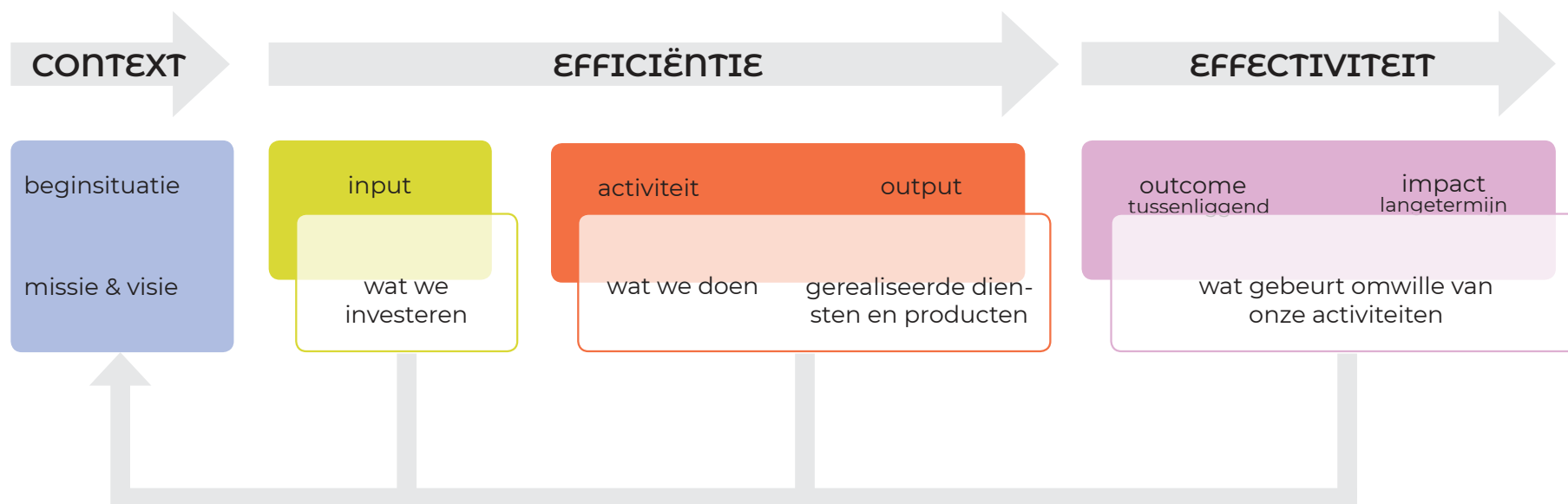
Door te werken met cyclische planningen concretiseer en verfijn je jouw organisatiedoelen. Je legt de acties en indicatoren vast die de weg uitstippelen naar het behalen je doelen. Door deze te formuleren, leg je een basis voor de evaluatie en de rapportage naar alle betrokken stakeholders. Dat kan resulteren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

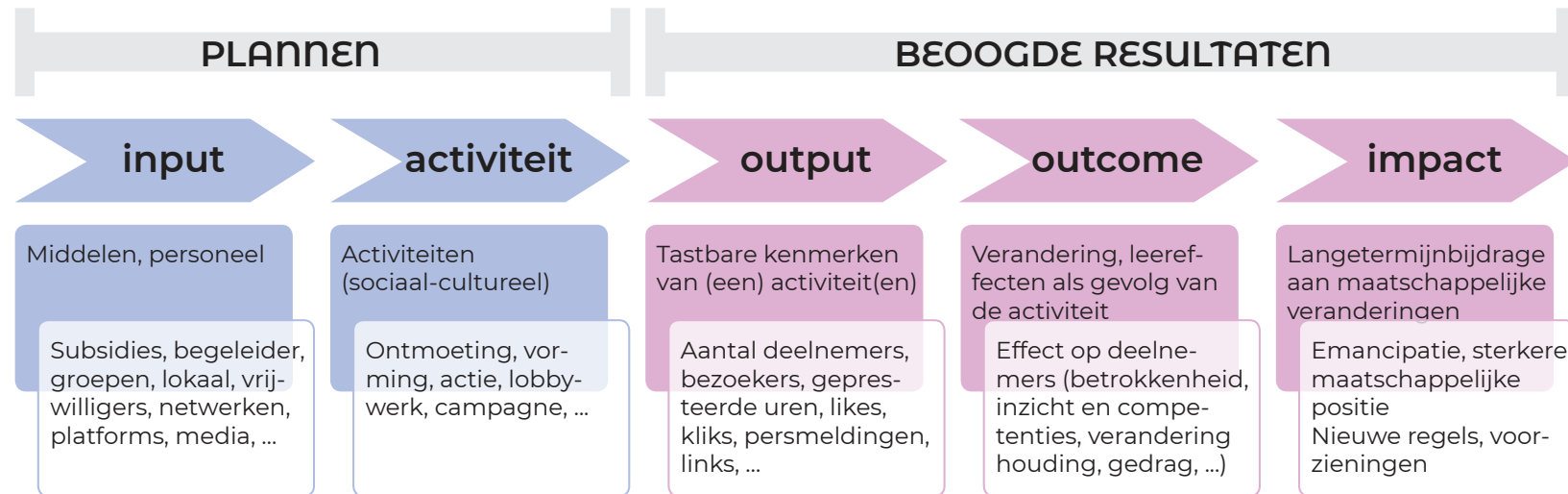
Zo'n programmadocument getuigt van het impactgericht werken van een organisatie: je formuleert je doelstellingen en acties omdat je een bepaalde verandering wil realiseren in de samenleving, of anders gezegd: omdat je weloverwegen impact wil realiseren op die samenleving. Dus je maakt je plannen altijd '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.

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



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 welke 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 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.



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 grootheid 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 grootheid 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)

