

**HUMANO**

POWER FOR YOUR ORGANISATION

## **Beleidsplanning**

*The key to success ...*

Een beleidsplan is ...

Een beschrijving van ...

- ... **waar** de organisatie voor (be)staat
- ... **hoe** de werking er nu voor staat
- ... **gegevens** over de omgeving nu en morgen

en een afbakening van ...

- ... **wat** men wil bereiken in een beleidsperiode
- ... **wat** men concreet gaat doen
- ... **hoe** men dat gaat afchecken

en waakt men over de haalbaarheid!

*(mensen en middelen)*

1. Een plan is maar een plan : niet teveel woorden, maar vooral daden! → de tekst is niet belangrijk, wél de uitvoering
2. Het beleid is de spil waarrond alles draait; de aansturing van het 'rad' van de organisatie
3. Beleid voeren heeft twee belangrijke aandachtspunten : 'intern' en 'extern' → de klanten en de organisatiegenoten
4. Zowel de top als de basis moeten zich kunnen (h)erkennen in het plan → de beleidsmakers als stuurlied en de basiswerkers als drijvende kracht
5. Betrokkenheid is van extreem belang, zowel van de beleids**makers** en – **denkers** als van de **uitvoerders** (doeners)
6. Een beleidsplan geeft een kader om de dingen die je **moet** doen, **goed** te doen

Het beleidsplan zal het toetsingsinstrument worden voor het **dagelijks werk**, de **beleidsinitiatieven** in de nabije toekomst, de **onderhandelingen** met de gebruikers én de **samenwerkingsprojecten** met anderen (intern en extern)

*... het is dus géén document dat in de schuif eindigt ...*

# Het 7-faseplan

Een goed beleidsplan is het **rechtstreekse gevolg** van een **eigen vertaald proces**, vertrekkende uit volgende 7 fases :

- De start
- De missie
- De gegevensverzameling
- De beleidsuitdagingen
- De doelstellingen
- De strategie
- De afronding



Zie Bijlage 1

Vanaf het vertrekpunt, doorlopen we volgende stadia :

- Samenstellen projectteam/planningsteam
- Overleg met beleidsmakers
- Vastleggen tijdsschema & afspraken met beleidsmakers

# 1.1 : Informatieronde

Het werken aan (en met) een beleidsplan veroorzaakt een fundamentele wijziging in de manier van werken voor een organisatie. Vandaar dat zoveel mogelijk organisatiegenoten ...

- ... zouden moeten weten waarom dit nodig is
- ... zouden moeten aanvoelen dat dit belangrijk is
- ... zouden moeten geloven in het positieve effect
- ... zouden moeten weten welke effecten dit (voor hen) heeft
- ... zouden gemotiveerd moeten zijn om mee te werken
- ... zouden moeten weten wat er van hen verwacht zal worden
- ... enzovoort

## 1.2 : Het planningsteam

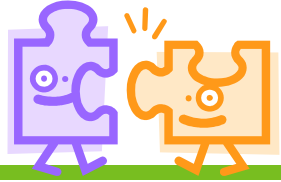
De samenstelling van het **planningsteam** is eigenlijk de eerste concrete stap van het proces. Dit team dient vooral om :

- Een goed overzicht te houden op de werkzaamheden
- De planning in de gaten te houden en die te volgen
- Er voor te zorgen dat het draagvlak groot genoeg is
- De mate van objectiviteit te waarborgen
- Te zorgen voor een bredere betrokkenheid

**Hun doel?**

Een adequaat beleidsplan afleveren vóór de deadline!





Denk eens na over jullie eigen situatie en formuleer een antwoord op volgende vragen :

- *Hoe werd het planningsteam eerder binnen jullie organisatie samengesteld?*
  - *Was dat een goede samenstelling?*
  - *Zou je het nu anders aanpakken?*

Vorm : Individueel

## Samenstelling :

- Denk aan de 'formele' en 'informele' structuur van de organisatie
- Denk aan de cultuur van de organisatie
- Denk horizontaal én verticaal
- Haal niet enkel de pioniers binnen
- Denk breder dan enkel de aanwezigen
- Denk aan verschillende invalshoeken (thematisch, werkingsgericht, ...)

## Werking

Grosso modo zijn er drie verschillende manieren van werken :

1. Een centraal planningsteam en meerdere werkgroepen, waarbij de werkgroepen het 'werk' doen en de leden van het planningsteam coördineren o.l.v. één voorzitter
2. Eén planningsteam met allemaal 'werkers', o.l.v. een procescoördinator
3. Eén procescoördinator die als een spin in een web de werkzaamheden deels zelf uitvoert, deels medewerking vraagt van collega's/vrijwilligers

## Aandachtspunten

- Weet dat machtsverhoudingen een factor is die in de gaten gehouden dient te worden, maar laat je hierdoor niet leiden
- Beter een stapje trager mét inspraak en ruggespraak
- Beter een man/vrouw te veel dan een misnoegde collega
- Zorg voor een goede verdeling prof. en vrijw. medewerkers
- Afhankelijk van de werking het aantal leden zoeken (max. 10)
- Geef potentiële leden een duidelijk overzicht van het minimaal verwachte engagement

## 1.3 : Overleg

Na het samenstellen van het **planningsteam**, volgt een gesprek met de beleidsverantwoordelijken

Op basis van een eerste samenkomst van het planningsteam worden in dit gesprek met de beleidsmakers volgende thema's belicht :

- In welke timing zien we het plan afgerond?
- Welke stappen zullen tegen wanneer afgerond zijn?
- Op welke momenten zullen zij betrokken worden?
- Op welke momenten wordt er 'breder' gecommuniceerd?
- Welke bevoegdheden en mandaten hebben wij nodig?
- Welke middelen hebben wij nodig (tijd en geld)?
- ...

*Dit is een concluderend gesprek! Hieruit volgt een concreet plan (een contract) waaraan het planningsteam en de beleidsmakers zich gaan houden*

# The past generation

Wat kunnen we leren uit de vorige beleidsnota?

- **Het proces, gezien door de bril van planningsteam, RvB en de gehele organisatie (3 invalshoeken):**
  - Hoe hadden we het proces opgezet? → beschrijvend
  - Wat waren pos. initiatieven/reacties? → evaluerend
  - Wat had beter gekund? → evaluerend
  - Welke initiatieven/gebeurtenissen hebben een grote impact gehad op het proces? → analyserend
  - enzovoort ...

**Wat voor lessen trekken wij hieruit naar DIT proces?**

# The past generation

- **Het product :**

- Zijn wij tevreden over het eindproduct (inhoud en vorm)?
- Welke reacties hoorden we van stakeholders (pos. en neg.)?
- Wat was de reactie van Sport Vlaanderen?
- Welke opvallende vaststellingen kunnen we doen nu we ermee werken?
- enzovoort ...

**Wat voor lessen trekken wij hieruit naar DIT product?**

# The past generation

- **Het werkinstrument :**
  - Gebruikt de RvB ons beleidsplan als leidraad? En waarom wel/niet?
  - Gebruiken stafleden en leidinggevenden de beleidsnota als richtingaanwijzer? En waarom wel/niet?
  - Dient het beleidsplan als leidraad voor andere documenten, zoals jaarplannen, opvolgingsverslagen, ... En geven deze documenten ons een zicht op de 'juistheid' van ons beleidsplan?
  - Wat merken we in het bereiken van onze doelstellingen en het meten van onze indicatoren?
  - Is de link met het financieel plan en het personeelsbeleid al gelegd? enzovoort ...

**Wat voor lessen trekken wij hieruit naar DIT beleidsplan?**



# The past generation

- **De werkresultaten :**

- Hoe evolueren onze doelstellingen? Halen we ze? Of niet? Waren dit de juiste doelstellingen? Of leert de praktijk ons iets anders?
- En onze indicatoren? Leveren ze ons de gewenste gegevens? Zijn ze goed meetbaar? Zijn de metingen zinvol? Hoe evolueren de meetgegevens?
- Zijn we al in staat om onze resultaten te vertalen naar financiën en personeel?
- enzovoort ...

**Wat voor lessen trekken wij hieruit naar DIT beleidsplan?**

# 1.4 : Tijdschema

- ... voor een eerste keer is 1 jaar niet overdreven
- ... voor een tweede keer zou 9 maanden moeten volstaan (mits zelfde voorwaarden)
- ... vanaf een derde keer zou 7 maanden afdoende moeten zijn
  
- ... probeer bestaande samenkomsten optimaal te benutten
- ... maak gebruik van komende activiteiten en projecten om gegevens te verzamelen
- ... doorloop de verschillende fases overlappend

## Als 'doener' :

- Mensen samenbrengen
- Methodieken ontwikkelen
- Gesprekmoderatie opnemen
- Terugkoppeling naar betrokkenen en beleidsmakers
- Proces 'levend' houden
- + grote delen van



## Als 'coördinator' :

- Mensen enthousiasmeren
- Ondersteuning bieden in ontwikkelen methodes
- Gesprekspartner zijn, als denktank fungeren
- Profileren als centrale spil
- Constant vinger aan de pols houden
- Consequent en open naar iedereen communiceren
- Zorgen voor de essentiële communicatiedoorstroming

## WAT IS EEN MISSIE?

In de literatuur bestaan er 1001 verschillende interpretaties van deze twee termen.  
Wij hanteren volgend verschil :

## Missie

- Bestaansreden; de essentie van het bestaan
- De brede weg naar 'het' einddoel
- De fundamentele én gedeelde waarden
- Dat waar de organisatie voor staat en gaat
- Het is een 'opdruk voor een T-shirt', zonder een 'slogan' te zijn
- To the point, wezenlijk, beknopt en eenvoudig

## Visie

- Gewenste toekomstperspectief voor de organisatie
- In termen van heldere beelden over een gewenst eindresultaat
- Een resultaat dat bekomen wordt door acties te ondernemen
- Een ideaalbeeld dat wij wensen te creëren, beschreven alsof het nu al bestaat

## Waarom is een missie nu zo belangrijk?

### Intern belang

- Het is ons **kompas** en geeft constant de juiste richting aan :
  - In het beleid (kort en lang) → denken
  - In het dagelijks werk → handelen
- Het is onze **vuurtoren**, dat de weg naar de toekomst verlicht
- Het zorgt voor **continuïteit**
- Het mobiliseert de **kracht, talenten** en **kernkwaliteiten** rondom één 'project'
- Het is de basis van alle werk, van top to bottom

### Extern belang

- De **koers** is voor alle (extern) betrokkenen duidelijk
- Deze **bestaansreden** is de toetssteen om verantwoording af te leggen
- Het geeft een duidelijk zicht op de **identiteit** en het **verantwoordelijkheidsgebied**
- Het is een deel van de communicatie en is dus mee verantwoordelijk voor het **imago**

Iedere missie is *uniek* en *specifiek* :

Wat maakt ons *anders* dan alle anderen?

*"Ieder levend organisme heeft in het geheel een eigen rol, een eigen betekenis. Iedereen en alles heeft een eigen bestemming en die bestemming manifesteert zich als een innerlijke aandrang, een innerlijk verlangen. Door in het verlengde van dit verlangen te scheppen, levert ieder organisme zijn bijdrage aan het voor hemzelf ondoorgrondelijke geheel"*

*Marinus Knoope*

Iedere missie geeft uitdrukking aan onze *bestaansredenen* :

Wat zou de wereld *missen* als wij er morgen  
niet meer zouden zijn?

*"Een organisatie met een ziel heeft een missie,  
een organisatie zonder ziel kent enkel doelstellingen"*

*Daniël Ofman*



Iedere missie geeft uitdrukking aan ons  
ideale *mens-* en *maatschappijbeeld* :

Hoe zou, in onze ogen, de wereld  
er *beter en mooier* uitzien?

*"Hij die een 'waarom' heeft om voor te leven,  
kan bijna elke 'hoe' verdragen"*

*Friedrich Nietzsche*

## Maar wat als je al een missie hebt?

- Wat te doen als je aan een beleidsplan begint en de organisatie heeft al een missie?
  - Wat te doen als je aan een tweede beleidsplan begint en je hebt voor je eerste beleidsplan reeds een missie geschreven?

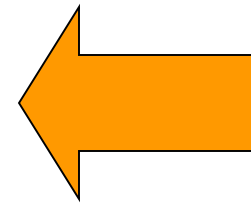
Vier mogelijke opties ...

# Vier opties :

1. Er is de afgelopen keren veel tijd gekropen in deze discussie en we hebben geen opmerkingen gekregen
  - *Maak geen slapende honden wakker*
2. Deze horde hebben we snel genomen en, vooral intern, is er hier nogal wat reactie op gekomen
  - *1ste activiteit van het planningsteam : huidige missie herbespreken*
3. Wij (meerderheid intern) waren tevreden, maar de overheid (Adviescommissie of anderen) hadden wel commentaar
  - *Planningsteam herbekijkt missie in het licht van opmerkingen*
4. Wij waren wel tevreden, maar in het uitschrijven van doelstellingen en acties en/of in de uitvoer van ons beleidsplan bleek het moeilijk alles in missie te kaderen
  - *Planningsteam herbekijkt missie in het licht van problemen*

- Bewaken van de 'kennis' over de missie en de inhoud
- Constante aandacht voor meningen en belanghebbende betrokkenen
- Agenderen van de missie op zoveel mogelijk bestaande ontmoetingsmomenten
- Constant bespreekbaar stellen van dit thema, in zoveel mogelijk persoonlijke contacten
- Duidelijk versiebeheer hanteren en naleven van afspraken omtrent verschijningsdata van verschillende versies
- Vooral moderator, actief luisteren en parafraseren

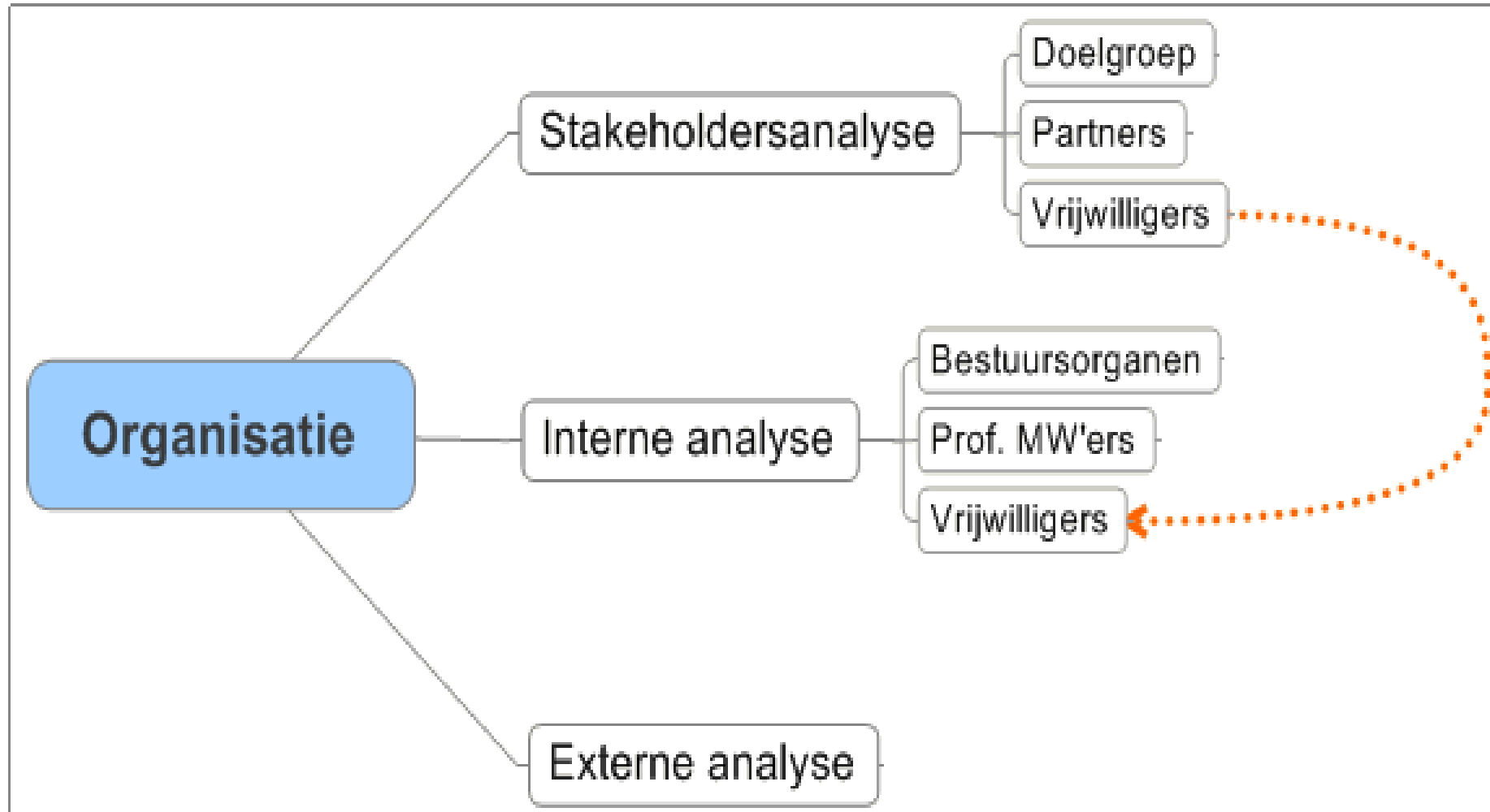
- De start
- De missie



Gedaan

- 
- De gegevensverzameling
  - De beleidsuitdagingen
  - De doelstellingen
  - De strategie
  - De afronding

## Fase 3 : Gegevensverzameling in een schema



# 3.1 Het organisatieprofiel

- Historiek
- Heden
- Toekomst (aspiraties van medewerkers)
- Organogram
- Juridisch kader

# Fase 3.2 Sterkte/zwakke analyse

1. Vanuit het standpunt van de “stakeholders”
2. Vanuit de interne organisatie



## Wie?

- De stakeholders zijn alle individuen, groepen, partners, organisaties en instanties die op de één of andere manier er belang bij hebben om 'invloed' op de organisatie (nu of in de toekomst) uit te oefenen.
- Interne stakeholders: personeel, vrijwilligers, freelancers en bestuursleden.
- Externe stakeholders: mensen of groepen die buiten de organisatie staan.

## Waarom?

- Je werkt niet in een vacuüm.
- Je werkt vóór mensen, met mensen en bestaat dankzij mensen.
- Zij hebben allemaal een 'gedacht' over de organisatie.

# Informatieverzameling

- Lijst van alle belangrijke betrokkenen
- Selecteer de belangrijkste op basis van o.a. hun invloed / relevantie / belang / rol
- Zoek ***geobjectiveerde*** data van hen over wat zij denken over de werking van de organisatie
- Vragen naar 'aspiraties' en 'gewenste resultaten' ?

- Schriftelijk
- Telefonisch
- Mondeling
- Ronde Tafel
- Enquête
- Droomdagen
- Beleidsweekends

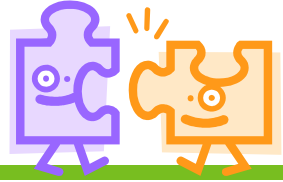
**Bij samenkomsten is een goede verslaggever belangrijk.  
Weet dat alles wat gecapteerd wordt, moet verwerkt worden.**



| Geselecteerde stakeholder | Sterkte(s)  | Zwakte(s)   |
|---------------------------|---|---|
| <b>Clubs</b>              | Grote herkenbaarheid van onze wedstrijden<br>Samenwerking met ons geeft een duidelijke meerwaarde<br>Veel ervaring met uitwerken van jeugdwerking<br>Grote gedrevenheid van de medewerkers<br><br>Enzovoort ... | Trage besluitvorming<br>Zwakke tot geen invloed op de media om de sport in de aandacht te houden<br>Te weinig vernieuwing<br>Te weinig inspelen op actuele opportuniteiten<br><br>Enzovoort ... |

## We weten wie onze stakeholders waren ...

1. Als deze dezelfde gebleven zijn, dan zijn er maar twee redenen om hem opnieuw te doen: *we deden het niet goed* OF *de binnengehaalde gegevens zijn niet langer bruikbaar*
2. Ze zijn wel hetzelfde gebleven, maar het werden wel andere individuen → analyse opnieuw doen
3. We hebben de oefening gewoon slecht gedaan → hele proces opnieuw



De interne analyse (= zelfevaluatie) :

*Wat deden jullie de vorige keer?*

- *Wie werd betrokken?*
- *Wat werd bevraagd?*
- *Hoe werd dat gedaan? Waarom werd voor deze methode gekozen?*
- *Was dat een 'goede' manier van werken?*

Vorm : Individueel en nadien in groep

# Fase 3.2 Sterkte/zwakte analyse

## 2. Vanuit het standpunt van de “interne werking” :

Vanuit de ervaring met de eigen werking kan het overzicht van de stakeholders aangevuld worden met eigen kritische bemerkingen :

- Welke zwaktes zien wij nog?
- Welke sterktes hebben de stakeholders niet aangehaald?
- Welke ‘aspiraties’ hebben de interne stakeholders?

Met de eigen medewerkers (vrijwillig en prof.), eventueel de bestuurders, gaan we de eigen werkzaamheden kritisch belichten :

- Niet tegenspreken of vergoelijken, wél aanvullen
- Niet schrappen en/of herformuleren, wél andere invalshoeken toevoegen (intern)



## Wat?

- Deze stap peilt naar de 'sterktes' en 'zwaktes' van de werking, gezien door de bril van de **internen** (professionele medewerkers, bestuursvrijwilligers, strategische partners, ...)

## Waarom?

- Het beleidsplan mag niet enkel gebaseerd zijn op wat externen denken
- Niet enkel uw 'output' is belangrijk, ook de manier waarop die bereikt wordt
- Het doelstellingenluik wordt gevuld door een combinatie van de twee  
...



| Geselecteerde stakeholder | Sterkte(s)  | Zwakte(s)  |
|---------------------------|---|--|
| Clubs                     | Idem als vorig voorbeeld ...  | Idem als vorig voorbeeld ...   |
| Eigen aanvulling          | <p>Sterke mobiliseringskracht</p> <p>Veel expertise over veiligheid in onze sport</p> <p>Goede netwerkvorming met andere organisaties uit sport</p> | <p>Te kleine basis, qua leden</p> <p>Tekort aan officials</p> <p>Weinig investering in PR</p> <p>Afhankelijk van beschikbare middelen (subsidies)</p> <p>Expertise wordt te weinig gedeeld met collega's</p> |

Twee mogelijkheden :

## 1. Doornemen analyse vorige beleidsnota

- Punten die al zijn aangepakt: **schrappen**
- Punten die niet werden aangepakt: **overnemen**
- Punten die niet duidelijk waren: **verder uitzoeken**
- Evidenties die werden overgeslagen: **opnemen**

## 2. Stand van zaken opmeten

Bijvoorbeeld via een zelfevaluatie

7-S model

Kwaliscoop

- ... zijn zelfevaluatiemethodieken
- ... geven een goed beeld op sterke en zwaktes
- ... laten zien waar organisatie zou moeten verbeteren

# Fase 3.3: Omgevingsanalyse

## Wat?

- Deze stap inventariseert de globale trends in de omgeving of in de ruimere context, die een invloed (kunnen) uitoefenen op de organisatie
- Gebruik maken van 'geobjectiveerd' materiaal

## Waarom?

- Een organisatie zit vervat in een dynamische omgeving, een evoluerende mij.
- De tendensen hier oefenen een invloed uit op uw succes
- Dit 'inschatten' levert een stevigere greep op uw succes

1. Het planningteam bepaalt de thema's en verdeelt (delegeert) de taken
2. Tendensen worden gezocht, gestaafd door 'geobjectiveerd' materiaal
3. De 'zoeker' geeft het verband (het belang voor) met de organisatie aan
4. Het planningteam legt de tendensen vast + het belang daarvan voor de organisatie
5. Ze bepalen ook of deze tendens een 'kans', dan wel een 'bedreiging' vormt
6. Deze benoeming vinden we terug in de SWOT-tabel (zie verder)

# Voorbeeld externe gegevensverzameling

## Sociologisch

- stijgend aanbod op de vrijetijdsmarkt, ook commercieel
- multiculturele samenleving
- steeds meer éénoudergezinnen/echtscheidingen
- stijgend geboortecijfer

# Voorbeeld externe gegevensverzameling

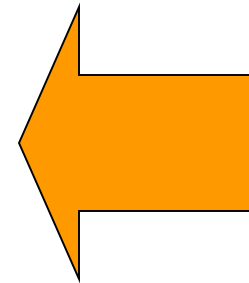
## Politiek

- verkeersveiligheid en ruimte als belanghebbende thema's
- steeds meer gemeentes wegen op het sportbeleid
- het politieke 'midden' verliest aan belang t.o.v. rechts en links
- van steeds meer 'gelijkaardige' organisaties wordt verwacht dat ze gaan fusioneren



- Microniveau: alle tendenzen die zich dicht bij en binnen de organisatie afspelen. Bijvoorbeeld: waarden en normen, profielen van deelnemers, samenwerkingsprojecten, ...
- Mesoniveau: tendensen in de onmiddellijke omgeving van de organisatie met een direct effect op het succes en resultaten van de werking. Bijvoorbeeld: concurrenten, concullega's, belangengroepering, ...
- Macroniveau: tendensen buiten de organisatie waarvan het effect op de organisatie even op zich laat wachten.

- De start
- De missie
- De gegevensverzameling



Gedaan

- 
- De beleidsuitdagingen
  - De doelstellingen
  - De strategie
  - De afronding

# Fase 4: Beleidsuitdagingen

## De beleidsuitdagingen volgen uit :

- De confrontatie tussen de sterktes en zwaktes van de organisatie enerzijds en de kansen en bedreigingen in haar omgeving anderzijds
- Een gesprek over en conclusies uit deze confrontatie, leiden tot de detectie van de belangrijkste beleidsuitdagingen voor de toekomst
- ... en dit ALTIJD i.f.v. de realisatie van de Missie

# SWOT-analyse: de werkwijze

- Overloop het ingevulde SWOT-correlatie rooster
- Discussie en algemene conclusies a.d.h.v.:

Overloop wat ieder kenmerk links betekent in het licht van ieder kenmerk rechts. Hou hierbij de realisatie van de missie in het achterhoofd

- Noteer de conclusies

# Conclusies uit correlatietabel

| +              | <b>Kans</b>  | <b>Bedreiging</b>   |
|----------------|--|---|
| <b>Sterkte</b> | <p><b>Investeren</b><br/>‘voor gaan’, gebruik van maken, dit leidt tot een ‘concurrentieel’ voordeel</p> | <p><b>Verdedigen</b><br/>mobiliseer middelen (alleen of samen met anderen) om vanuit de sterkte te verdedigen</p> |
| <b>Zwakte</b>  | <p><b>Beslissen</b><br/>Investeren, samenwerken om er sterker in te worden of afbouwen</p>               | <p><b>Schadebeheersing</b></p>  |



| <p><u>Een paar beleidsuitdagingen</u></p>   | <p><b>Kansen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Groeiende nood aan vorming omtrent IKZ</li> <li>• enz.</li> </ul> | <p><b>Bedreigingen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionalisering vs. vrijwilligerswerk</li> <li>• enz.</li> </ul> |
|---|--|---|
| <p><b>Sterktes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vormingen en begeleidingen zijn sterk op maat</li> <li>• enz.</li> </ul>      | <p><b>Gezien S1 en K1 :</b><br/>“investeren in een uitbreiding v/h aanbod voor nieuwe doelgroepen”</p>                           | <p><b>Gezien S1 en B1 :</b><br/>“zoeken naar inrijpoorten om prof. toch toe te passen op vrijw.”</p>                                      |
| <p><b>Zwaktes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Te weinig tijd om iedereen eenzelfde aanbod te doen</li> <li>• enz.</li> </ul> | <p><b>Gezien Z1 en K1 :</b><br/>“continueren van bestaand aanbod naar nieuwe doelgroepen en ... vice versa”</p>                  | <p><b>Gezien Z1 en B1 :</b><br/>“verouderd en niet-succesvol aanbod vervangen door nieuwe initiatieven”</p>                               |

*Een algemeen voorbeeld, niet gebaseerd op een bestaande situatie*



|   |   |  |
|---|---|--|
| +   | <p><b>Kans</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integratie/migratie</li> <li>2. Jonge vrouwen</li> </ol>   | <p><b>Bedreiging</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vrouwen en de dubbele dagtaak</li> <li>2. Grote concurrentie</li> </ol>                 |
| <p><b>Sterkte</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Groot netwerk</li> <li>2. Veelzijdig aanbod</li> </ol>                | <p>S1 en K1: Gezien de blijvende integratie en migratie willen we ons netwerk verder uitbouwen met o.a. multi-etnische verenigingen</p>                                     | <p>S2 en B1&amp;B2: Ondanks de dubbele dagtaak van vrouwen, maar dankzij ons veelzijdig aanbod ... een alternatief formuleren t.o.v. onze concurrenten</p> |
| <p><b>Zwakte</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Weinig gekend imago</li> <li>2. Overbevraging vrijwilligers</li> </ol> | <p>Z1 en K1 &amp; K2: Gezien de vele nieuwe doelgroepen in de maatschappij, een beleid formuleren om de juiste communicatiestrategie voor de juiste doelgroep te vinden</p> | <p>Z2 en B2: Omwille van de moordende concurrentie en de overbevraging van onze vrijwilligers, ons regulier aanbod realiseren met minder vrijwilligers</p> |



# Beleidsuitdagingen

Gezien onze grote afhankelijkheid van subsidies enerzijds en de decretale wijzigingen die op til zijn anderzijds, moeten we inspanningen leveren om te voorkomen dat onze federatie over te weinig middelen beschikt om haar voortbestaan te waarborgen.



| <b>SWO-ART</b><br>INSPIRATIEROOSTER | <b>BEDREIGINGEN</b> | <b>KANSEN</b> | <b>RESULTATEN</b> |
|-------------------------------------|---------------------|---------------|-------------------|
| <b>ZWAKTES</b>                      | Schade<br>beheersen | Kiezen        | Herbevragen       |
| <b>STERKTES</b>                     | Verdedigen          | Investeren    | Inzetten          |
| <b>ASPIRATIES</b>                   | Omdenken            | Realiseren    | Riskeren          |

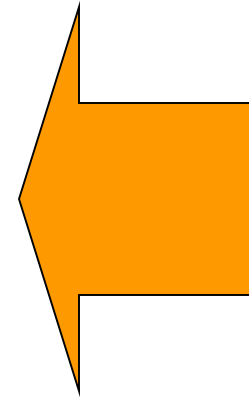
## Wat hebben we nu?

- Een missie in opbouw (of reeds afgewerkt)
- Een opsomming van onze belangrijkste **sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen**
- Hieraan gekoppeld een SWOT/SWOART-correlatierooster
- Hieruit gedestilleerd een heel aantal **beleidsuitdagingen**

Met deze uitdagingen, gaan we werken aan adequate doelstellingen!

# Het 7-fasen-plan

- De start
- De missie
- De gegevensverzameling
- De beleidsuitdagingen



Bijna  
gedaan

- 
- De doelstellingen
  - De strategie
  - De afronding

... zitten we op een belangrijk sleutelmoment !

- Hier kan (zou moeten) teruggekoppeld worden naar de beleidsmakers en een bredere achterban
- De eerstvolgende stap is het groeperen en/of verder uitwerken van de uitdagingen
  - *daarvoor moet de organisatie (beleidsmakers en achterban) wel achter de gekozen uitdagingen staan*

## Beleidsuitdagingen

**BRAINSTORM**  
*op basis van*  
missie  
overleg / consensus  
(decreet)

## Beleidsopties

*Brainstorm over: Hoe kunnen we hier 'voor gaan', investeren, ons verdedigen? Welke beslissingen kunnen we nemen? Hoe kunnen we de schade beheersen/afbouwen?*



## Beleidsuitdaging :

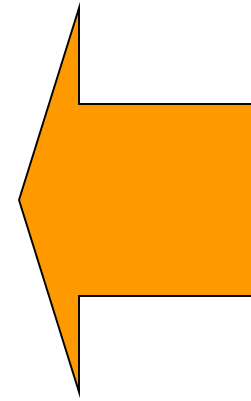
*Gezien onze grote afhankelijkheid van subsidies enerzijds en de decretale wijzigingen die op til zijn anderzijds, moeten we inspanningen leveren om te voorkomen dat onze federatie over te weinig middelen beschikt om te kunnen voortbestaan*

## Opties :

- 1. Andere bronnen aanboren*
- 2. Aanpassen aan nieuwe en verzwaarde regels*
- 3. Prijzenbeleid aanpakken*
- 4. Besparen op kosten om aanbod goedkoper te maken*
- 5. Aantal leden verhogen*
- 6. Partnerschappen aangaan*

# Het 7-fasen-plan

- De start
- De missie
- De gegevensverzameling
- De beleidsuitdagingen



Gedaan

- 
- De doelstellingen
  - De strategie
  - De afronding

Een doelstelling is ...

... een formulering van een **gewenste situatie**, gepreciseerd met **beoogde effecten en/of gewenste resultaten**

... **dus: wat** je wil bereikt hebben/gerealiseerd zien

... **en:** zo weinig mogelijk **hoe** je dit gaat bereiken

Iedere doelstelling beschrijft dus (zo veel mogelijk) een bepaald effect of resultaat dat bereikt moet worden!



Uw doelstellingen zijn de 'beloftes', de richtinggevende bakens voor de beleidsperiode ...

Niet enkel in uw **beleidsplan**:

- projectdoelstellingen → Bijv.: KBS, Europa
- personeelsdoelstellingen → Bijv.: Evaluatiegesprek
- vormingsdoelstellingen → Bijv.: Vormingsplan
- enzovoort ...

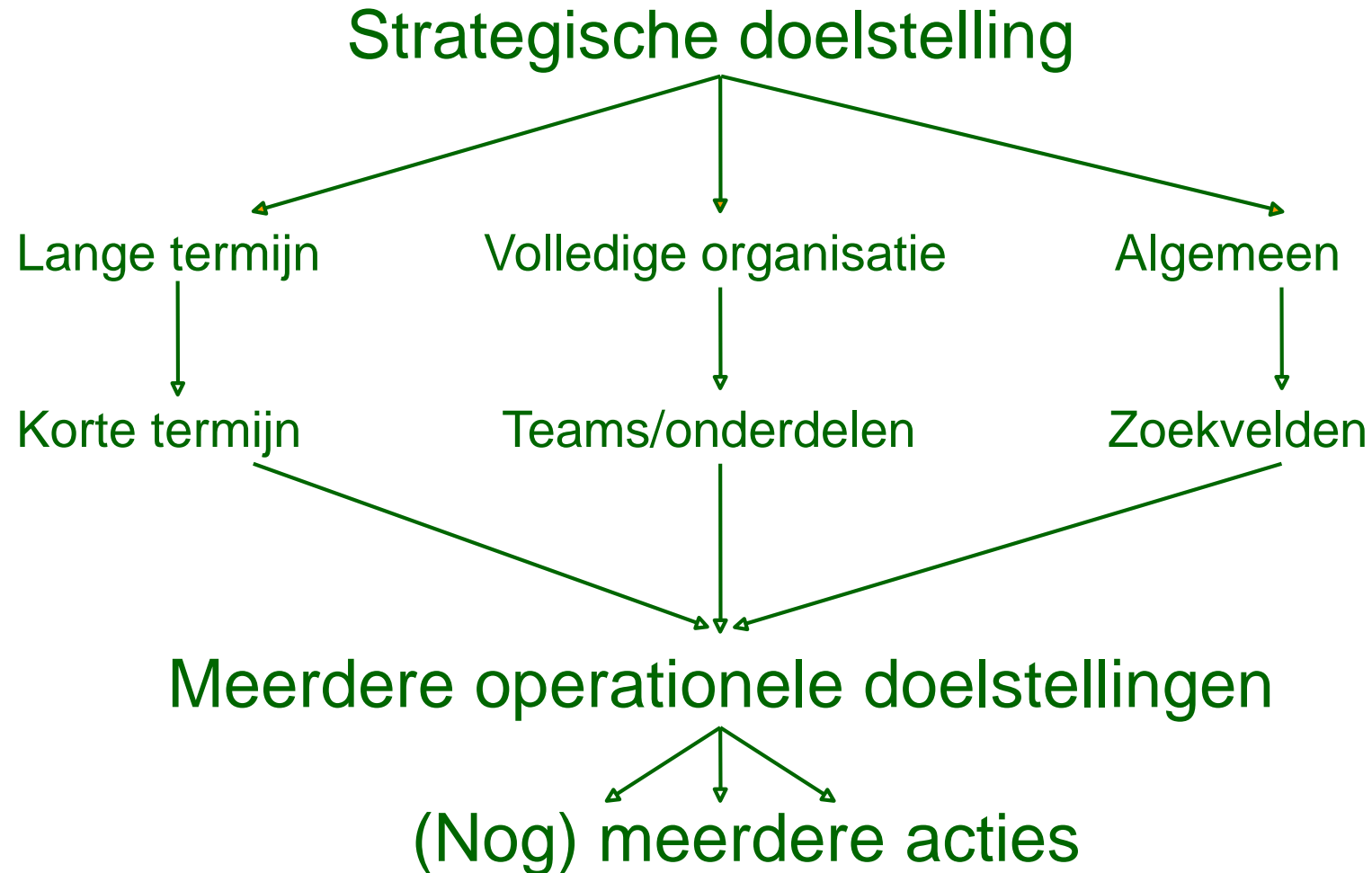
*Al deze soort doelstellingen zouden moeten voldoen aan de basisprincipes.*

# Aandachtspunten

- Een doelstelling legt de focus op het DOEL, niet (*of zo weinig mogelijk*) op de MIDDELEN
- Ze zijn retrospectief, geformuleerd vanuit de toekomst
- Doelstelling en indicator(en) zijn als twee handen op één buik
- Zij zijn de basis voor het beleid en het dagelijkse werk, als een toetssteen of referentiekader

# De voorbereiding

- Maak een overzicht van de doelstellingen uit het vorige beleidsplan
- Check na of deze verwezenlijkt werden/zullen worden
- Zo niet ... zoek naar een plausibele verklaring
  
- Leg deze doelstellingen naast de huidige beleidsuitdagingen
- Check na of er overlappingen zijn





- **Specifiek**
  - Concreet en herkenbaar (intern en extern)
  - Geen verwarring over waar de doelstellingen over gaan en tegenover wie

Een doelstelling moet in één oogopslag weergeven  
wat de organisatie wil bereiken, eenduidig en  
eenvoudig

- Specifiek
- Meetbaar
  - Evalueerbaar → hoe ver staan we hiermee?
  - Wanneer bereikt → een doel heeft een eindpunt
  - Belang van indicatoren ... zij bepalen meetbaarheid

Een doelstelling moet in één oogopslag weergegeven wanneer de organisatie haar doel heeft bereikt.

- **S**pecifiek
- **M**eetbaar
- **A**tractief, ambitieus & aanvaard
  - Iedereen is het er mee eens
  - Houdt een uitdaging in
  - Nodigt uit tot actie
  - Aansluiten bij de belevingswereld



- **S**pecifiek
- **M**eetbaar
- **A**tractief, ambitieus & aanvaard
- **R**ealistisch, resultaatgericht
  - Haalbaar
  - Rekening houden met mogelijkheden/omstandigheden/belemmeringen
  - Link met resultaten

- Specifiek
- Meetbaar
- Attractief, ambitieus & aanvaard
- Realistisch, resultaatgericht
- Tijdsgebonden (voorzien v/e timing)
  - Een evaluatiemoment in de toekomst
  - Inbouwen tussentijdse metingen
  - Deadline = automatisch einde beleidsperiode



## Doelstelling:

“Wij willen onze trainers nog méér en beter begeleiden en ondersteunen”

## Achtergrond:

- Twee situaties: méér begeleiding & betere begeleiding
- Vraag 1: is ‘beter’ een evaluatie intern of van de trainers?
- Als intern: bepalen hoeveel ‘beter’ we willen begeleiden
- Vraag 2 (als extern): waarop moeten wij dan ‘beter’ worden?
- Vraag 3: welke domeinen van de begeleiding willen we aanpakken?



## Doelstelling :

“Wij willen onze trainers nog méér en beter begeleiden en ondersteunen”

## Mogelijke oplossingen :

1. Tegen eind 2024 besteden wij gemiddeld 2 keer zoveel tijd aan de begeleiding van de trainers, vergeleken met de nulmeting in 2020
2. Vanaf het einde van de ontwikkelingsfase maakt jaarlijks min. 5% meer trainers gebruik van onze instrumenten
3. In aanloop naar het volgende beleidsplan geeft 80% van de trainers aan ‘tevreden’ tot ‘zeer tevreden’ te zijn over onze begeleiding en ondersteuning

# Indicatoren: een definitie

... geven een aanwijzing (“indicatie”) over een bepaalde situatie

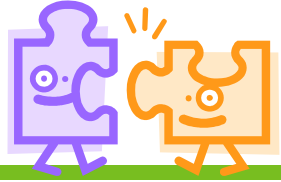
... geven informatie, meestal in cijfers en/of grafieken over de richting

... zijn kengetallen die een algemeen beeld geven van aspecten of het geheel van een reeks activiteiten

... geven een inzicht in de mate waarin beoogde effecten/resultaten gerealiseerd worden

- ... een formulering van een **gewenste situatie**, liefst gepreciseerd met **beoogde effecten** en/of **gewenste resultaten** → de indicator meet dit
- ... dus: wat je wil bereikt hebben/gerealiseerd zien
- ... dus: iedere SMART-doelstelling geeft aanleiding tot het verzamelen van meetgegevens → zie de "M"

*Hoe **SMART'er** je doelstellingen, hoe eenvoudiger de **indicator** gevonden wordt.*



Iedereen meet, vaak onbewust ... soms bewust!

- *Wat meten jullie nu bijvoorbeeld al?*
- *Waarom meten jullie deze elementen?*
- *Wordt er ook iets mee gedaan (→ PDCA)?*

Vorm: In plenum

# Het zoekproces: de SMART-methode

Doel: Vinden van 'zoek'velden a.d.h.v. een SMART-doel

1. *Wat moeten we "weten" om aan te kunnen tonen dat deze doelstelling verwezenlijkt werd?*
2. *Hoe kunnen we dit "meten" of "aantonen" of "bewijzen"?*

Deze 'zoek'velden zijn richtinggevend voor het vastleggen van de meest relevante indicator(en)





## Doelstelling:

“Het aantal leden in de categorie 25-40 jaar neemt toe met 10% tegen 2024 ten opzichte van de nulmeting in 2020”

WAT MOETEN WE WETEN?

Aantal leden in 2020

[ Evolutie laatste 4 jaar

Aantal leden in 2024



HOE KUNNEN WE DAT METEN?

Telling uit ledenbestanden

Vergelijking stand per 31/12 ]

Telling uit ledenbestand

***In uw eindevaluatie staat dan het procentuele verschil tussen de 1<sup>ste</sup> meting en de meting in 2024***

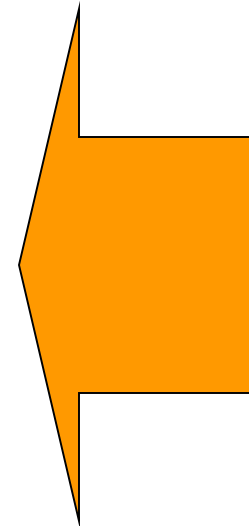
Start met het correcte gebruik van de indicatoren en evalueer de bruikbaarheid keer per keer ze gebruikt worden

Bijpassingen kunnen:

- als doelstellingen veranderen
- als organisatie en/of maatschappij verandert
- op basis van 'gebruikservaringen'
- op basis van het aanleren van het gebruik

# Het 7-fasen-plan

- De start
- De missie
- De gegevensverzameling
- De beleidsuitdagingen
- De doelstellingen



Gedaan

- 
- De strategie
  - De afronding

# Fase 6 : de strategie

1. Uw hoofdacties dienen **ter uitvoer van uw operationele doelstellingen** → ze moeten dus de realisatie van uw doelstellingen verwezenlijken
2. Uw hoofdacties kunnen ook dienen **ter stimulans van uw indicatoren** → ze moeten een positieve evolutie veroorzaken in uw meetgegevens



## Doelstelling:

“Tegen het einde van de beleidsperiode hebben we een operationele (digitale) kalender voor sportkampen.”

**Indicator :** *aanwezigheid van de kalender*

## Acties :

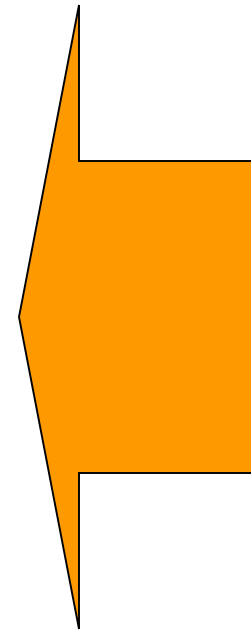
- Overleg met organisaties i.v.m. vorm, inhoud en gebruik
- Volgen en geven van opleiding i.v.m. onderhoud en gebruik
- Gestructureerd overleg i.v.m. invulling en gebruik
- Periodieke evaluaties en communicatie

# Vergeet niet ...

- dat een beleidsplan een 'richtinggevend' beleidsdocument is
- dat de inhoud gezien dient te worden als beloftes, waarbij de doelstellingen belangrijker zijn dan de acties: het 'waarheen' is belangrijker dan het 'hoe'
- dat de organisatie zoveel mogelijk de vrijheid moet bewaren om acties aan te passen, te veranderen indien de situatie anders blijkt te zijn
- dat acties op zich géén doel kunnen vormen!

# Het 7-fasen-plan

- De start
- De missie
- De gegevensverzameling
- De beleidsuitdagingen
- De doelstellingen
- De strategie



Gedaan

- 
- De afronding

## Samenvatting:

- missie
- profiel
- beleidsuitdagingen (met prioritaire SWOT-gegevens)
- benoeming beleidsclusters
- strategische doelstellingen
- operationele doelstellingen
- inzicht in actieplan
- personeels- en financieel plan

**Tijdens het achter elkaar zetten van de resultaten gaat men op zoek naar mogelijke incoherenties en lacunes**



Volgende elementen kunnen gebruikt worden om het BP na te lezen op volledigheid:

- de **decretale** vereisten (vormelijk & inhoudelijk)
- de **historiek**

Daarnaast kan je iemand vragen het BP van achteren naar voren te laten lezen ... om de **coherentie** en **samenhang** te laten afdtoetsen

# Afspraken opvolging

- Indicatoren om organisatie te sturen, om BP te implementeren
- Plannen van tussentijdse evaluaties
- Indicatoren geïntegreerd in jaarverslag
- Link begroting + personeelsplan
- Link jaarplan

# Redactie van het beleidsplan

- Duid de auteur(s) aan
- Spreek af wie het beleidsplan intern beoordeelt
- Schrijf het plan uit



# Format voor het beleidsplan

- Voorwoord door de voorzitter
- Samenvatting v/d werkwijze (comm. & betrokkenheid)
- Missie en visie
- Beschrijving van de organisatie (gegevens uit organisatieprofiel)
- Prioritaire beleidsuitdagingen (conclusies SWOT), eventueel gekoppeld aan de algemene beleidsopties
- Strategische doelstellingen met hun beleidsindicatoren

- Operationele doelstellingen met hun resultaatsindicatoren
- Een overzicht van de hoofdacties
- Beschrijving van hoe plan opgevolgd en geëvalueerd zal worden
- Financieel plan en personeelsplan
- Bijlagen:
  - deelnemers aan planningsteam,
  - geconsulteerde werken,
  - geraadpleegde stakeholders,
  - achtergronddocumenten zoals bijv. ingevulde werkbladen, ...



"DIT IS NATUURLIJK DE BEKNOPTTE VERSIE"



"DEKIJKEN JULLIE DIT NOU EENS .....  
ZÓ HOORT EEN BELEIDSPLAN ER UIT TE ZIEN."

'Men kan maar leren uit ervaringen  
als men er bij stilstaat  
en er zich over uitspreekt'

Een glaasje ter ondersteuning van  
iedereen die eraan meewerkte en die  
er zal aan meewerken ...