



---

# **INTERPRETEREN EN ANALYSEREN**

---

Traject beleidsplanning - 12 januari 2016

---

## EVEN TERUGKIJKEN

---



---

# TERUGBLIK

---

Dinsdag 13 oktober 2015

## Gegevensverzameling & Onderzoek

9u30 - 12u30

Wat is een goede **onderzoekshouding**?  
Hoe stel je goede **onderzoeksvragen**?  
Wat zijn goede **bronnen** voor een **omgevingsanalyse** en hoe ga je hiermee aan de slag?

*Onder begeleiding van An Piessens van Kind & Samenleving*

12u30 - 13u30

Middagpauze met broodjeslunch

13u30 - 14u15

**Profiel van je organisatie**  
(Onstaansgeschiedenis, kerntaken & aanpak, positionering & profilering, doelgroep & bereik, organigram)

14u15 - 14u45

**Interne evaluatie**

- EFQM model (methodiek met tapijten)
- Business Model Canvas for social profit

14u45-15u00

Pauze

15u00 - 15u45

**Interne & externe stakeholders bevragen**  
Wat zijn stakeholders? Welke relaties heb je hiermee? Wat kan je bij hun bevragen en hoe doe e dat?

15u45 - 16u25

**Analyse instrument: SWOART**  
Introductie van dit analyse instrument zodat je goed weet welke gegevens je hier best voor verzameld.

16u25 - 16u30

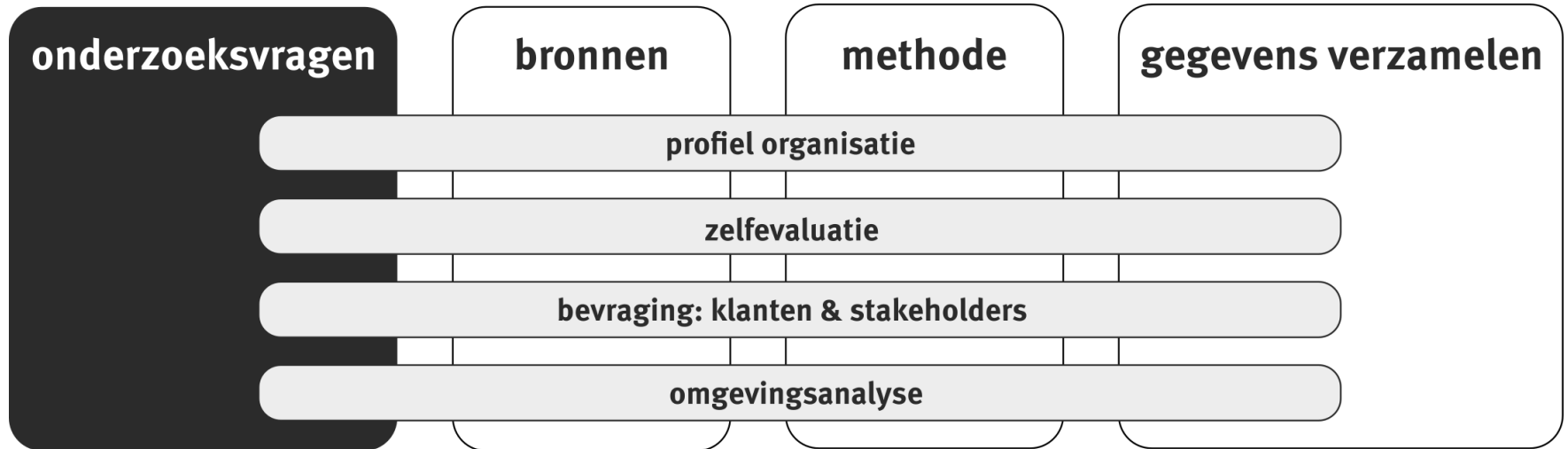
**Afronding**

---

# TERUGBLIK

---

## ALGEMENE FLOW VAN EEN ONDERZOEKSFASE



---

# TERUGBLIK

---

## **JE ANALYSEMETHODE BEÏNVLOEDT JE GEGEVENSVERZAMELING**

je methode van analyse schuift steeds een ordening van gegevens naar voren.

Afhankelijk van welke methode je in de volgende fase wil toepassen, moet je je gegevens interpreteren volgens een bepaalde inhoudelijke ordening.

In sommige gevallen impliceert de analysemethode zelfs het verzamelen van een specifiek soort gegevens.

---

# SWOT-en

---

## STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES & THREATS

Gekende en meest toegepaste methode in vele gevallen.

Heeft de neiging om te focussen op tekorten en het negatieve en veel nadruk te leggen op interne processen, sterktes en zwaktes.

## SWOT ANALYSIS

	Helpful to achieving the objective	Harmful to achieving the objective
Internal origin (attributes of the organization)	<b>S</b> Strengths	<b>W</b> Weaknesses
External origin (attributes of the environment)	<b>O</b> Opportunities	<b>T</b> Threats

---

# SOAR-en

---

## STRENGTHS, OPPORTUNITIES, ASPIRATIONS & RESULTS

Goed gekend alternatief dat focust op het positieve.

Heel erg in de trend van A.I. en positieve droomoefeningen over de toekomst.  
Gelinkt aan sterktes en kansen uit SWOT.

Neemt echter interne zwaktes en bedreigingen van buitenaf niet mee in de optelsom.



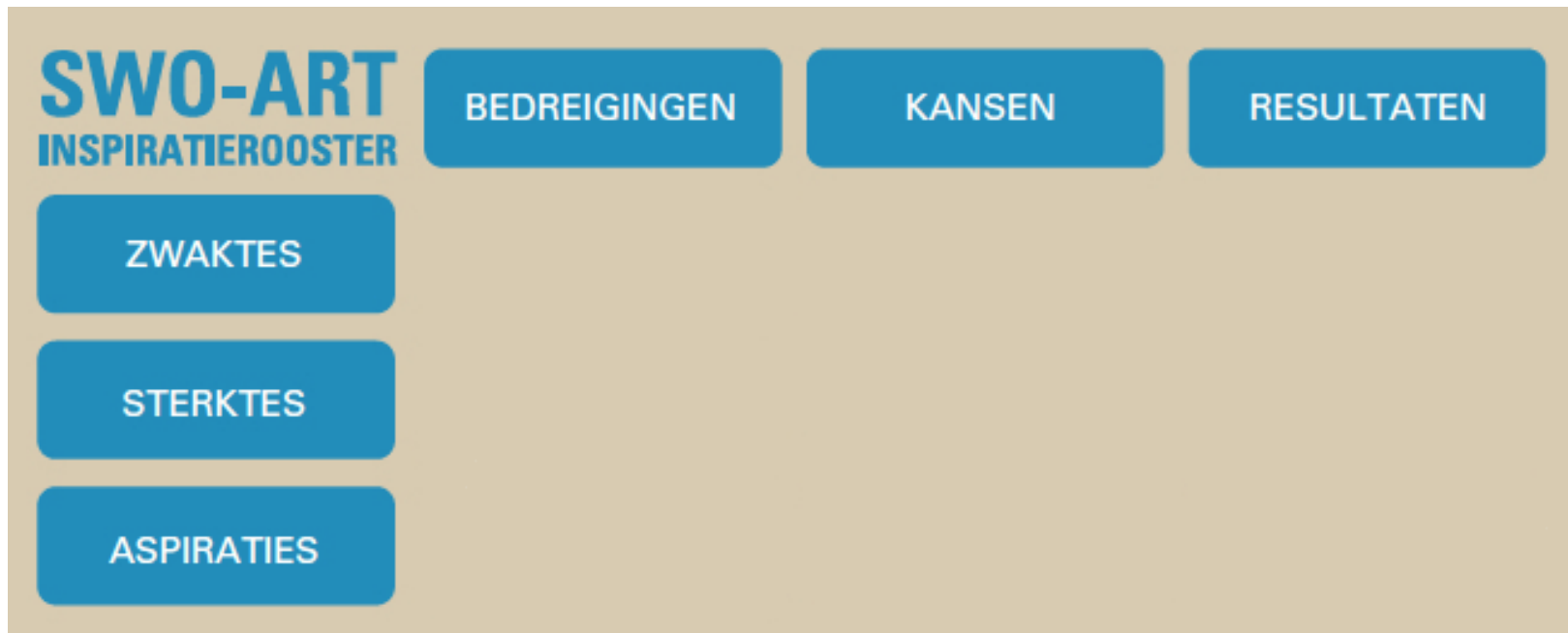
---

# SWO-ART

---

**STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, ASPIRATIONS, RESULTS & THREATS**

De combinatie van twee sterke werkvormen, geeft de ultieme methode.



Impact op bevraging:

- + aspiraties bij (betaalde) medewerkers
- + resultaten bij bepaalde stakeholders bevragen.



---

# SWO-ART

---

## ONDERZOEK GERICHT OP INVULLEN VAN BOUWSTENEN

Om tot een sterke analyse te komen, moeten we in eerste instantie gegevens verzamelen. Met een grondig onderzoek verzamelen we de bouwstenen om tot beleidsuitdagingen en -opties te komen.



---

# SWO-ART

---

## HANDELINGSPERSPECTIEVEN

Het kruisen van verschillende gegevens, geeft handelingsperspectieven. Deze geven meteen richting aan enkele van je beleidsuitdagingen.



Typische SWOT handelingsperspectieven.

---

# SWO-ART

---

Toevoegen van informatie uit bevraging resultaten bij (externe) stakeholders en de aspiraties van je medewerkers, geeft 5 extra handelingsperspectieven die richting geven aan je beleidsopties voor 2018-2021.

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

Na de pauze gaan we dieper in op het formuleren van handelingsperspectieven en beleidsopties.

# INTERPRETEREN



“You’re right, Gerald, if you look at it in the right way it begins to make sense.”

---

# INTERPRETEREN

---

## WERKEN NAAR BELEIDSOPTIES VRAAGT INTERPRETATIE

Uit de grote hoeveelheid gegevens uit je onderzoeksfase werk je naar een ordening in Sterktes, Zwaktes, Aspiraties, Kansen, Bedreigingen en Resultaten.

Afhankelijk van hoe direct je vragen stelde, vraagt deze ordening meer of minder interpretatie.

*vb. soms zijn sterktes en zwaktes zeer duidelijk geformuleerd, soms vraagt het wat dieper graven.*

*vb. deskresearch naar externe evoluties en trends vragen organisatiespecifieke context om ingedeeld te worden als kans of bedreiging.*

---

# INTERPRETEREN

---

## MOGELIJKE VRAGEN DIE JE KAN STELLEN

Uit de grote hoeveelheid gegevens uit je onderzoeksfase werk je naar een ordening in Sterktes, Zwaktes, Aspiraties, Kansen, Bedreigingen en Resultaten.

- Welke kenmerken van je vereniging kan je beschouwen als sterktes?  
Welke positieve eigenschappen kenmerken je vereniging?  
Waar blinken jullie in uit? ...?
- Welke kenmerken van je vereniging kan je beschouwen als zwaktes?  
Welke minder positieve eigenschappen kenmerken je vereniging?  
Waar loopt het mis / lukt niet en waaraan ligt dat? ...?
- Welke aspiraties hebben je medewerkers?  
Waar willen ze naar toe?  
Waar krijgen ze energie van? Wat doet hun motor draaien? ...?

---

# INTERPRETEREN

---

## MOGELIJKE VRAGEN DIE JE KAN STELLEN

Uit de grote hoeveelheid gegevens uit je onderzoeksfase werk je naar een ordening in Sterktes, Zwaktes, Aspiraties, Kansen, Bedreigingen en Resultaten.

- Welke kansen bieden zich aan?  
Welke trends, eigenschappen van je doelpubliek, externe factoren kan je categoriseren als een mogelijkheid voor jullie werking? ...?
- Welke bedreigingen komen er op je af?  
Welke trends, eigenschappen van je doelpubliek, externe factoren kan je categoriseren als een gevaar voor jullie werking? ...?
- Welke resultaten verwachten jullie externe stakeholders?  
Wat willen ze verwezenlijkt zien de komende beleidsperiode?  
Waar moet het volgens hen naar toe? ...?

# INTERPRETEREN

## WASLIJST AAN INTERPRETATIES = STARTPUNT SWO-ART OEFENING

<b>SWO-ART</b> <b>inspiratierooster</b>	<b>Bedreigingen</b>	<b>Kansen</b>	<b>Resultaten</b>
<b>Zwaktes</b> 1. Samenhang tussen teams vaak zoek. 2. Vast zitten in stereotiepe publiekssamenstelling. 3. Uitgebreide werking maar onvoldoende in focus. 4. Moeilijke planning en opvolging voortgang middelen. 5. Methodische deskundigheid beperkt. 6. Geen proactief VTO-beleid.	<i>Schade beheersen</i>	<i>Kiezen</i>	<i>Herbevragen</i>
<b>Sterktes</b> 1. Veelzijdige organisatie en ploeg. 2. Goede landelijke spreiding. 3. Actieve lokale trekkers. 4. Grote deskundigheidsvoorraad bij gemotiveerde freelancers. 5. Cursuswerk met gezonde vraag/aanbod verhouding.	<i>Verdedigen</i>	<i>Investeren</i>	<i>Inzetten</i>
<b>Aspiraties</b> 1. Methodes en werkvormen moderniseren en actualiseren, doelgroepgericht: 'Anders gaan vormen'. 2. Mogelijk maken en waarderen van nieuwe coalities of samenwerkingen. 3. Deel uitmaken van een sociaal culturele en agogische 'community of practice'. 4. Inhoudelijk en methodisch up to date zijn. 5. Kunnen experimenteren met voldoende middelen.	<i>Omdenken</i>	<i>Realiseren</i>	<i>Riskeren</i>



# ANALYSEREN



# ANALYSEREN

## OP ZOEK NAAR PERSPECTIEVEN

SWO-ART'en = het kruisen van alle interpretaties met elkaar.

*vb. zwakte 1 x bedreiging 1 = schade beheersen 1*

*vb. zwakte 2 x bedreiging 1 = schade beheersen 2*

...

<b>SWO-ART</b> inspiratierooster	<b>Bedreigingen</b>	<b>Kansen</b>	<b>Resultaten</b>
<b>Zwaktes</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Samenhang tussen teams vaak zoek.</li> <li>2. Vast zitten in stereotiepe publiekssamenstelling.</li> <li>3. Uitgebreide werking maar onvoldoende in focus.</li> <li>4. Moeilijke planning en opvolging voortgang middelen.</li> <li>5. Methodische deskundigheid beperkt.</li> <li>6. Geen proactief VTO-beleid.</li> </ol>	<i>Schade beheersen</i>	<i>Kiezen</i>	<i>Herbevragen</i>
<b>Sterktes</b>	<i>Verdedigen</i>	<i>Investeren</i>	<i>Inzetten</i>

---

# TIPS

---

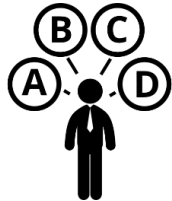


## SCHERP FORMULEREN = DISCUSSIES VERMIJDEN

Het is aangeraden om zwaktes, sterktes, ... zo helder mogelijk te formuleren.

→ één interpretatie = lange discussies vermijden.

(transparantietip: maak een fiche per sterkte, kans, zwakte, ... )



## DURF KIEZEN!

Deel een onderzoeksgegeven slechts bij één vak in.

*vb. Is er discussie of een trend een kans of bedreiging vormt? Kies dan één van de twee.*

## LOGLIST VS. SHORTLIST

Hoe langer je lijst van interpretaties, hoe meer handelingsperspectieven je krijgt.

SWO-ART'en = het kruisen van alle interpretaties met elkaar.

*vb. zwakte 1 x bedreiging 1 = schade beheersen 1*

*vb. zwakte 2 x bedreiging 1 = schade beheersen 2*

...



Shortlist = minder opties in grijze vakken en dus minder uitdagingen.

---

# TIPS

---



## GEBRUIK EEN FIETSENREK

In het maken van keuzes is het onvermijdelijk dat bepaalde zaken de uiteindelijke selectie niet halen.

Dit betekent niet dat je ze moet wegslijten.

***Al het werk dat je in beleidsplanning verzet = belangrijk!***

Daarom: het fietsenrek dient om zaken te parkeren.

- Hou dus al je gegevens, perspectieven, keuzes en ‘restjes’ bij.
- Parkeer ze in het fietsenrek.
- Pik ze later terug op bij
  - De operationalisering van gekozen perspectieven in doelstellingen.
  - Het maken van jaarplannen in de huidige werking.
  - ...

---

# LONGLIST vs. SHORTLIST

---

## KIEZEN IS EEN FEIT!

In het werken met de SWO-ART dringen zich keuzes op, hoe dan ook. De vraag is enkel: wanneer wil je keuzes maken?

- Keuze maken uit veelheid aan interpretaties?

Kies de belangrijkste sterktes, zwaktes, aspiraties, kansen, bedreigingen en resultaten uit en ga hier mee aan de slag.

Beperkt de startpunten en bekom een beperkte set aan perspectieven.

- Keuze maken uit veelheid aan handelingsperspectieven?

Werk met *alle* sterktes, zwaktes, aspiraties, kansen, bedreigingen en resultaten en kruis allen met elkaar.

Bekom de meest volledige set aan perspectieven en maakt hieruit een keuze.

---

# METHODE

---

## 1. INTERPRETEER JE ONDERZOEKSGEGEVENS

Categoriseer ze als sterkte, zwakte, aspiratie, kans, bedreiging of resultaat.

## 2. NUMMER JE INTERPRETATIES

## 3. LONGLIST → SHORTLIST

A. Haal je dubbels er uit!

*In de meeste gevallen gaan je onderzoeksgegevens dubbels vertonen, of gelijkaardige gegevens opleveren. Ontdubbel, neem samen, ...*

B. Maak prioriteitenlijstjes.

*Beperkt het aantal tot een werkbaar aantal door met je ploeg prioriteiten aan te brengen.*

## 4. KRUIS DE INTERPRETATIES MET ELKAAR

Door de verschillende elementen met elkaar te kruisen, kom je tot handelingsperspectieven.



---

# AAN DE SLAG

---

## INDIVIDUELE OPDRACHT

- Neem je gegevens bij de hand.
- Interpreteer en deel in volgens SWOART.
- (Maak een shortlist)
- Nummer en vul in.

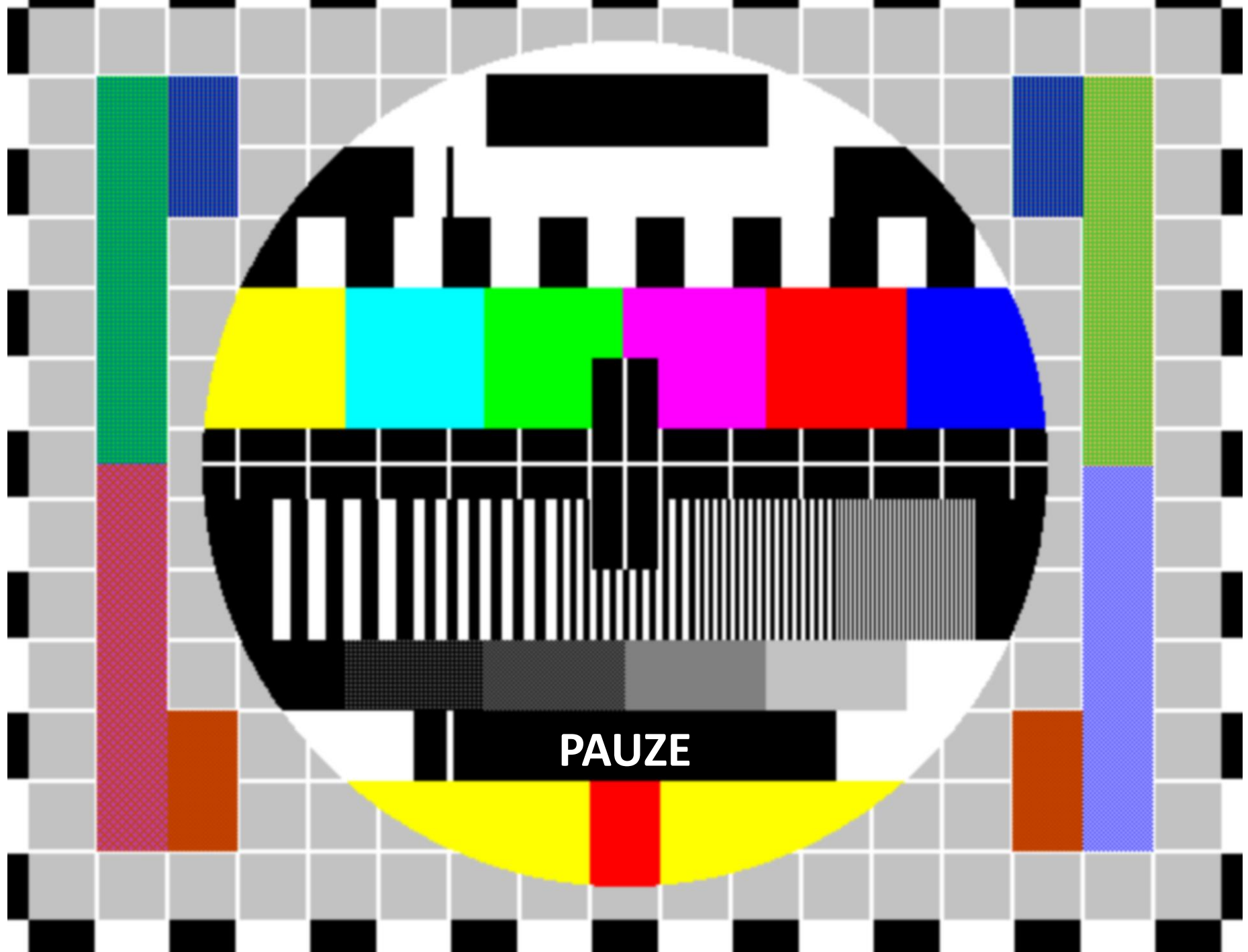
## UITWISSELEN EN BEVRAGEN

Wanneer je klaar bent met je individuele werk, hang dan je poster op en kijk eens bij die van anderen.

Enkele richtvragen:

- Maakte je een longlist / shortlist? Waarom die keuze?
- Waar vond je die gegevens? (BRON)
- Op welke wijze ben je aan de gegevens gekomen? (METHODE)
- ...





PAUZE



# 9 handelingsperspectieven

## SWO-ART INSPIRATIEROOSTER

### BEDREIGINGEN

### KANSEN

### RESULTATEN

**ZWAKTES**

Schade  
beheersen

Kiezen

Herbevragen

**STERKTES**

Verdedigen

Investeren

Inzetten

**ASPIRATIES**

Omdenken

Realiseren

Riskeren

---

# Schade beheersen

---

**ZWAKTES**

**X**

**BEDREIGINGEN**

**=**

Schade  
beheersen



Interne zwakte =  
Zijn we niet goed in

Zit niet goed in de samenleving  
Geen vraag naar in de samenleving

**Schade beperken en/of afbouwen:**

Zwakte omdraaien als sterkte (vechten tegen de schade).  
Hoe versterken we zwakte X om met bedreiging Y om te gaan?

Zwakte aanpassen op bedreiging of afbouwen.  
Hoe omgaan (meegaan) met de schade?  
Gaan we mee in met maatschappelijk tendens of niet?

---

# Schade beheersen

---

ZWAKTES

X

BEDREIGINGEN

=

Schade  
beheersen



Z1: Te weinig vrijwilligers om alle geplande activiteiten uit te voeren.

Z2: We hebben een uitgebreide werking,  
maar met onvoldoende focus.

B1: Er is een sterke toename van individualisering van de  
tijdsinvulling en verandering in het (langdurig) engagement  
bij jongeren.

B2: Complexere samenleving voor jongeren.

B3: We worden overbevraagd door derden  
(die niet rechtstreeks tot onze doelgroep behoren).

$Z1 \times (B1+B2) =$

Vrijwilligersbeleid aanpassen aan de individuele  
tijdsinvulling van jongeren en de complexere  
samenleving.

$Z2 \times B3 =$

Vragen (gemotiveerd en klantgericht) afstoten.

---

# KIEZEN

---

ZWAKTES

X

KANSEN

=

Kiezen



Interne zwakte =  
Zijn we niet goed in

Zit wel goed in de samenleving  
Veel vraag naar in de samenleving  
Opportunities

Wend kansen aan om zwaktes in te perken  
(Profiteer ervan als het kan?)

Maak een beslissing (afbouwen of investeren?)  
Hoe belangrijk is de kans die op ons afkomt?

Hoe versterken we zwakte x om in te spelen op kans y?

---

# KIEZEN

---

ZWAKTES

X

KANSEN

=

Kiezen



Z3: We hebben te weinig beleidsbeïnvloedend gewicht.

Z4: We communiceren onvoldoende over onze inspanningen en resultaten.

K1: Aanwezigheid op (extern) overleg & vertegenwoordigen.

K2: Sociale media wint aan belang.

$(Z3+Z4) \times K1 =$

Inzetten op versterken beleidsbeïnvloeding door op de juiste plaatsen deel te nemen aan overleg & vertegenwoordigingen.

$Z4 \times K1 =$

Uitwerken van een sociale mediastrategie.

---

# HERBEVRAGEN

---

ZWAKTES

X

RESULTATEN

=

Herbevragen

Interne zwakte =  
Zijn we niet goed in

Resultaten die wij en/of onze stakeholders willen behalen

**Dit vraagt om dieper onderzoek:**

Wat is de oorzaak van de zwakte?

Indien complex kan dit een langer traject worden  
en een grotere doelstelling:

*Bv. missie- visie herwerken, doelgroeponderzoek, onderzoek  
organisatiecultuur (personeelskader)*

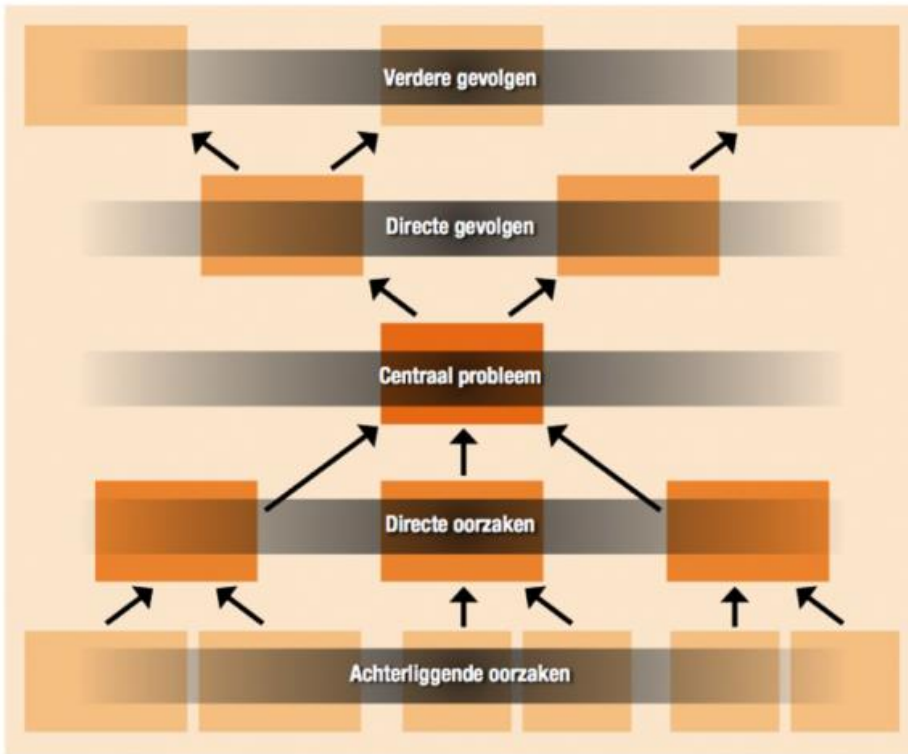
Positieve energie van gewenste resultaten aanwenden  
om de zwakte uit te schakelen.



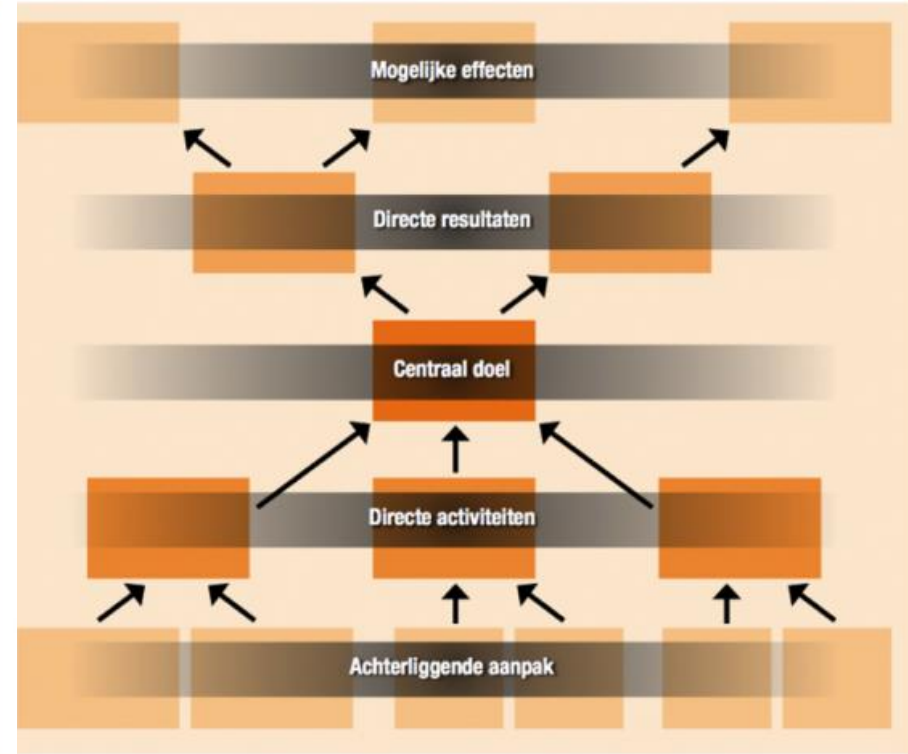


# HERBEVRAGEN

Voorbeeld van een probleemboom



Voorbeeld van een doelboom



---

# HERBEVRAGEN

---

ZWAKTES

X

RESULTATEN

=

Herbevragen



Z5: We halen te weinig deelnemers voor activiteiten met thema [X].

Z6: Samenhang tussen teams / individuele staffers en hun taakuitvoering vaak zoek.

R1: Voldoende groot bereik van kinderen & jongeren.

R2: Sterke beroepskrachten om vrijwilligers te ondersteunen.

Z5 x R1=

Doelgroepen onderzoek opstarten (gefaseerd).

Z5 x R1=

Herbevragen van de organisatiecultuurelementen die team samenhang kunnen bevorderen en dit uitdragen.



---

# VERDEDIGEN

---

**STERKTES**

**X**

**BEDREIGINGEN**

**=**

Verdedigen



Interne sterkte=  
Zijn we goed in

Zit niet goed in de samenleving  
Geen vraag naar in de samenleving

Verantwoorden en/of tegengewicht bieden aan bedreiging

Een sterk aspect van de organisatie waarmee men  
een bedreiging zou kunnen/kan weerstaan, overleven...  
moet men ondersteunen en meer ruimte geven.

Hoe maken we gebruik van sterkte x om bedreiging y af te weren?

---

# VERDEDIGEN

---

STERKTES

X

BEDREIGINGEN

=

Verdedigen



S1: Bereid om een aanbod op maat uit te werken

S2: Goed zicht op maatschappelijke tendenzen

S3: Dynamisch en flexibele werking

S4: Sterke missie- en visie van de organisatie

B1: Er is een sterke toename van individualisering van de tijdsinvulling en verandering in het (langdurig) engagement bij jongeren.

B2: Complexere samenleving voor jongeren.

B4: Groeiende intolerantie in de samenleving.

$(S1+S2+S3) \times (B1+B2) =$

Sterktes inzetten om jongeren te blijven boeien en op hun maat te werken.

$(S2+S4) \times B4 =$

Met missie, visie & strategie hoofd bieden aan de groeiende intolerantie.

---

# INVESTEREN

---

**STERKTES**

**X**

**KANSEN**

**=**

Investeren

Interne sterkte=  
Zijn we goed in

Zit wel goed in de samenleving  
Veel vraag naar in de samenleving  
Opportunities

De overeenkomsten tussen interne sterktes en externe kansen leiden tot een voordeel en een versteviging van de organisatie en haar resultaten.

Speel sterktes uit om aangereikte kansen te benutten.



---

# INVESTEREN

---

STERKTES

X

KANSEN

=

Investeren



S5: Netwerken en samenwerken

S6: Goede landelijke spreiding van aanbod & activiteiten

K1: Aanwezigheid op (extern) overleg & vertegenwoordigen.

K3: De publieke ruimte is één van de weinige plekken waar we elkaar ontmoeten, waar circulatie en uitwisseling plaatsvinden.

S5 x K1: Investeren in netwerking en samenwerking door op overleg aanwezig te zijn.

S6 x K3: Aanwezig zijn op publieke ruimtes door blijvend te investeren in een goede landelijk spreiding van aanbod & activiteiten.

---

# INZETTEN

---

**STERKTES**

**X**

**RESULTATEN**

**=**

Inzetten



Interne sterkte=  
Zijn we goed in

Resultaten die wij en/of onze stakeholders willen behalen

Vanuit de positieve kern van de organisatie (het geheel van unieke sterktes, middelen, capaciteiten en pluspunten) identificeren we die gewenste resultaten die een uitdagend beeld van de toekomst schetsen, gebaseerd op het beste uit het verleden van de organisatie.

Inzetten op sterktes (wat we goed kunnen) en resultaten (waar we motivatie) uit halen.

---

# INZETTEN

---

STERKTES

X

RESULTATEN

=

Inzetten



S3: Dynamisch en flexibele werking

S4: Sterke missie- en visie van de organisatie

S5: Netwerken & samenwerken

S6: Goede landelijke spreiding van aanbod & activiteiten.

S7: Zeer actieve lokale werkingen

R3: Brede samenwerking en onderlinge uitwisseling van kennis en ervaring

R1: Voldoende (groot) bereik van kinderen en jongeren

R4: Aangenaam en ondersteunend klimaat om mensen vrij te verenigen en te verbinden.

$(S3+S4+S5) \times (R3+R4) =$  Inzetten op brede en intensieve samenwerkingen

$(S6+S7) \times (R1+R4) =$  Draagvlak bieden voor losse verbanden en feitelijke initiatieven (materieel en praktisch faciliteren).

---

# Omdenken

---

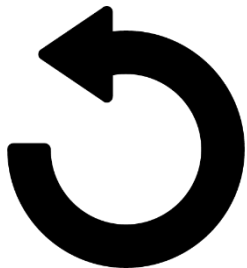
**ASPIRATIES**

**X**

**BEDREIGINGEN**

**=**

Omdenken



De wil om iets te bereiken is hoog!

Zit niet goed in de samenleving  
Geen vraag naar in de samenleving

Denk in termen van kansen en niet in termen van problemen  
Gebruik de energie van de bedreiging voor iets nieuws.

Deconstructie: Maak van het probleem een feit. Haal er af wat het zou moeten zijn en houdt dat wat er over is

Constructie: Maak van het feit een nieuwe mogelijkheid.  
Kortom, zeg “ja” tegen het probleem en gebruik de aspiratie als kracht om er geen probleem van te maken.

---

# Omdenken

---

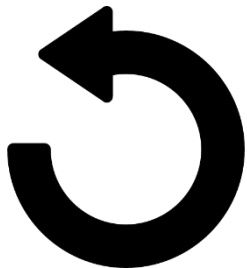
ASPIRATIES

X

BEDREIGINGEN

=

Omdenken



<https://www.youtube.com/watch?v=9WFGYbvlp-4>



---

# Omdenken

---

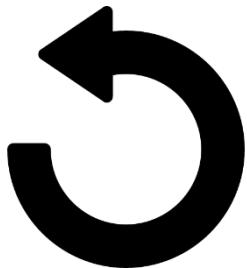
**ASPIRATIES**

**X**

**BEDREIGINGEN**

**=**

Omdenken



A1: Multiplicator effect

A2: Meer expertise in huis brengen

B1: Er is een sterke toename van individualisering van de tijdsinvulling en verandering in het (langdurig) engagement bij jongeren.

B2: De samenleving wordt voor kinderen en jongeren steeds complexer.

B5: Financiële situatie van lokale werkingen kan zorgen voor terugplooiën naar kerntaken

$A1 \times (B1+B2) =$

Meegaan in de complexere samenleving. Meer thema's, meer aanbod.

$A2 \times B5 =$

Terugplooiën naar kerntaken en hier meer expertise over ontwikkelen.

---

# Realiseren

---

**ASPIRATIES**

**X**

**KANSEN**

**=**

Realiseren

De wil om iets te bereiken is hoog!

Zit wel goed in de samenleving  
Veel vraag naar in de samenleving  
Opportunities

Positieve 'drive' valoriseren en zo aspiraties tot realiteit maken

De kansen zijn net een argument voor welke aspiraties je daadwerkelijk wil realiseren.



---

# Realiseren

---

ASPIRATIES

X

KANSEN

=

Realiseren

A3: Goede website en sociale media

A6: Mogelijk maken en waarderen van nieuwe coalities of samenwerkingen.

K2: Sociale media wint aan belang

K4: De opkomst van horizontale en flexibele verbanden, organisaties en initiatieven; zelforganisatie; samenwerking.

A3 x K2 =

Ontwikkelen en realiseren van een nieuwe website.

A2 x K4 =

Opzoeken en verbanden leggen met zelforganisaties.



---

# Riskeren

---

**ASPIRATIES**

**X**

**RESULTATEN**

**=**

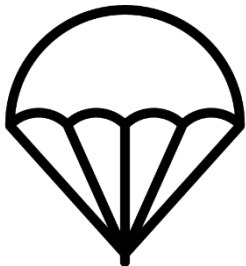
Riskeren

De wil om iets te bereiken is hoog!

Resultaten die wij en/of onze stakeholders willen behalen

Aspiraties x resultaten = energierijke mix  
Zowel uitdagend als wervend!

Je ploeg zal met extra motivatie erin vliegen!  
Je stakeholders zullen je hiervoor een groot draagvlak geven.



---

# Riskeren

---

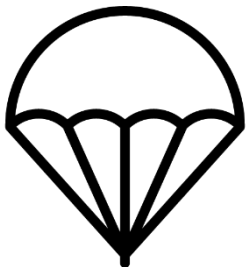
ASPIRATIES

X

RESULTATEN

=

Riskeren



A4: Experimenteren (met voldoende middelen)

A5: Blijven inzetten op thema's die onzichtbaar zijn

R5: Inzetten op duurzaamheid i.p.v. meer en beter.

R6: Inzetten op kwaliteitsvolle en zinvolle vrije tijds besteding voor kinderen en jongeren

R1: Voldoende groot bereik van kinderen & jongeren.

R3: Brede samenwerking en onderlinge uitwisseling van kennis en ervaring

R6: Inzetten op kwaliteitsvolle en zinvolle vrije tijds besteding voor kinderen en jongeren

$A4 \times (R5+R6) =$

Experimenteren met kleinschalige, maar kwaliteitsvolle vrijetijdsactiviteiten voor kinderen en jongeren

$A5 \times (R1+R3+R7) =$

Inzetten op nieuwe thema's en hier doelgroepen mee bereiken die voordien niet bereikt werden (al dan niet in samenwerking met partners)

# 9 handelingsperspectieven

Draagvlak  
Maakt het concreet!

## SWO-ART INSPIRATIEROOSTER

### BEDREIGINGEN

### KANSEN

### RESULTATEN

#### ZWAKTES



Schade  
beheersen



Kiezen



Herbevragen



#### STERKTES



Verdedigen



Investeren



Inzetten



#### ASPIRATIES



Omdenken



Realiseren



Riskeren



Drijfveer/motivatie

# Ingevuld inspiratierooster

<p><b>SWO-ART</b> inspiratierooster</p> <p>[voorbeeld]</p>	<p><b>Bedreigingen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Er is een sterke toename van individualisering van de tijdsinvulling en verandering in het (langdurig) engagement bij jongeren.</li> <li>2. De samenleving wordt voor kinderen en jongeren steeds complexer.</li> <li>3. We worden overbevraagd door derden (die niet rechtstreeks tot onze doelgroep behoren).</li> <li>4. Groeiende intolerantie in de samenleving.</li> <li>5. Financiële situatie van lokale werkingen kan zorgen voor terugplooiën naar kerntaken</li> <li>6.</li> </ol>	<p><b>Kansen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aanwezigheid op (extern) overleg &amp; vertegenwoordigen.</li> <li>2. Sociale media wint aan belang.</li> <li>3. De publieke ruimte is één van de weinige plekken waar we elkaar ontmoeten, waar circulatie en uitwisseling plaatsvinden.</li> <li>4. De opkomst van horizontale en flexibele verbanden, organisaties en initiatieven; zelforganisatie; samenwerking.</li> </ol>	<p><b>Resultaten</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Voldoende groot bereik van kinderen &amp; jongeren.</li> <li>2. Sterke beroepskrachten om vrijwilligers te ondersteunen.</li> <li>3. Brede samenwerking en onderlinge uitwisseling van kennis en ervaring</li> <li>4. Aangenaam en ondersteunend klimaat om mensen vrij te verenigen en te verbinden.</li> <li>5. Inzetten op duurzaamheid i.p.v. meer en beter.</li> <li>6. Inzetten op kwaliteitsvolle en zinvolle vrije tijds besteding voor kinderen en jongeren</li> </ol>
<p><b>Zwaktes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. We hebben te weinig vrijwilligers om alle geplande activiteiten te kunnen uitvoeren.</li> <li>2. We hebben een uitgebreide werking, maar met onvoldoende focus.</li> <li>3. We hebben te weinig beleidsbeïnvloedend gewicht.</li> <li>4. We communiceren onvoldoende over onze inspanningen en resultaten.</li> <li>5. We halen te weinig deelnemers voor activiteiten met thema [X].</li> <li>6. Samenhang tussen teams / individuele staffers en hun taakuitvoering is vaak zoek.</li> </ol>	<p><i>Schade beheersen</i></p> <p><math>Z1 \times (B1+B2) =</math> Vrijwilligersbeleid aanpassen aan de individuele tijdsinvulling van jongeren en de complexere samenleving.</p> <p><math>Z2 \times B3 =</math> Vragen (gemotiveerd en klantgericht) afstoten.</p>	<p><i>Kiezen</i></p> <p><math>(Z3+Z4) \times K1 =</math> Inzetten op versterken beleidsbeïnvloeding door op de juiste plaatsen deel te nemen aan overleg &amp; vertegenwoordigingen</p> <p><math>Z4 \times K1 =</math> Uitwerken van een sociale mediastrategie.</p>	<p><i>Herbevragen</i></p> <p><math>Z5 \times R1 =</math> Doelgroepen onderzoek opstarten (gefaseerd).</p> <p><math>Z5 \times R1 =</math> Herbevragen van de organisatiecultuur elementen die team samenhang kunnen bevorderen en dit uitdragen.</p>
<p><b>Sterktes</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bereid om een aanbod op maat uit te werken</li> <li>2. Goed zicht op maatschappelijke tendenzen</li> <li>3. Dynamisch en flexibele werking</li> <li>4. Sterke missie- en visie van de organisatie</li> <li>5. Netwerken en samenwerken</li> <li>6. Goede landelijke spreiding van aanbod &amp; activiteiten.</li> <li>7. Zeer actieve lokale werkingen</li> </ol>	<p><i>Verdedigen</i></p> <p><math>(S1+S2+S3) \times (B1+B2) =</math> Sterktes inzetten om jongeren te blijven boeien en op hun maat te werken.</p> <p><math>(S2+S4) \times B4 =</math> Met missie, visie &amp; strategie hoofd bieden aan de groeiende intolerantie.</p>	<p><i>Investeren</i></p> <p><math>S5 \times K1 =</math> Investeren in netwerking en samenwerking door op overleg aanwezig te zijn.</p> <p><math>S6 \times K3 =</math> Aanwezig zijn op publieke ruimtes door blijvend te investeren in een goede landelijk spreiding van aanbod &amp; activiteiten.</p>	<p><i>Inzetten</i></p> <p><math>(S3+S4+S5) \times (R3+R4) =</math> Inzetten op brede en intensieve samenwerkingen</p> <p><math>(S6+S7) \times (R1+R4) =</math> Draagvlak bieden voor losse verbanden en feitelijke initiatieven (materieel en praktisch faciliteren).</p>
<p><b>Aspiraties</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Multiplicator effect</li> <li>2. Meer expertise in huis brengen</li> <li>3. Goede website en sociale media</li> <li>4. Experimenteren (met voldoende middelen)</li> <li>5. Blijven inzetten op thema's die onzichtbaar zijn</li> <li>6. Mogelijk maken en waarderen van nieuwe coalities of samenwerkingen.</li> </ol>	<p><i>Omdenken</i></p> <p><math>A1 \times (B1+B2) =</math> Meegaan in de complexere samenleving. Meer thema's, meer aanbod.</p> <p><math>A2 \times B5 =</math> Terugplooiën naar kerntaken en hier meer expertise over ontwikkelen.</p>	<p><i>Realiseren</i></p> <p><math>A3 \times K2 =</math> Ontwikkelen en realiseren van een nieuwe website.</p> <p><math>A2 \times K4 =</math> Opzoeken en verbanden leggen met zelforganisaties.</p>	<p><i>Riskeren</i></p> <p><math>A4 \times (R5+R6) =</math> Experimenteren met kleinschalige, maar kwaliteitsvolle vrijetijdsactiviteiten voor kinderen en jongeren</p> <p><math>A5 \times (R1+R3+R6) =</math> Inzetten op nieuwe thema's en hier doelgroepen mee bereiken die voordien niet bereikt werden (al dan niet in samenwerking met partners)</p>

---

# # Fiches

---

## Schade beheersen

Gezien onze zwakte:

.....  
.....

Gezien de volgende bedreiging:

.....  
.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



---

# 1 lijst van beleidsuitdagingen

---

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....
9. ....
10. ....

---

# KIEZEN

---

**BENT U EEN  
TWIJFELAAR**

**MISSCHIEN**

**WIE WEET**

**SOMS WEL**

**SOMS NIET**

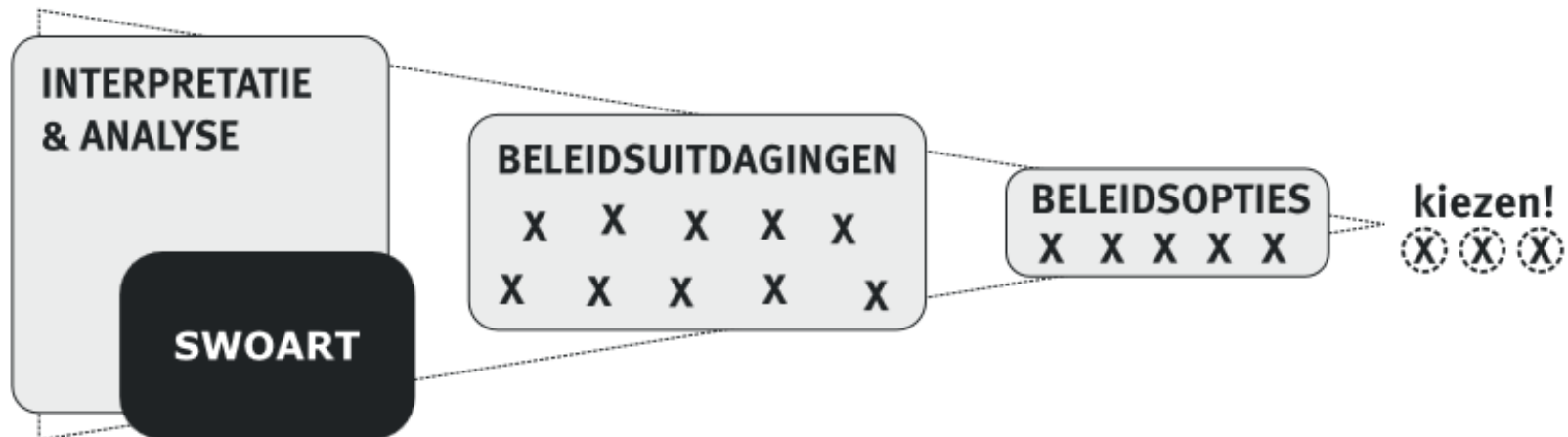
*Loesje*

---

# KIEZEN

---

## VAN VEELHEID AAN GEGEVENS TOT BEPERKTE SET UITDAGINGEN



Na een grondige analyse, bekom je een veelheid aan inspirerende perspectieven die je als organisatie kan opzoeken.

Uiteindelijk wil je aanbellen bij een werkbare set doelstellingen. In vele gevallen betekent dit dat je uit de veelheid aan perspectieven uit je SWO-ART keuzes moet maken.

---

# DRIE KEUZEKADERS

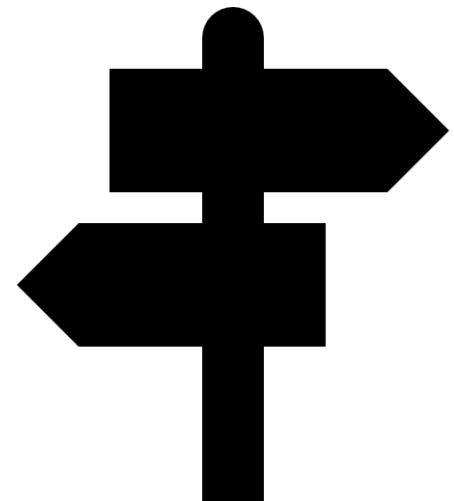
---

## 1. MISSIE, VISIE EN WAARDEN ALS ABSOLUUT RICHTINGGEVEND

De missie, visie en kernwaarden van je organisatie heb je eerder in het proces reeds onder de loep genomen. (zie fase 2)

- In principe stel je ze hier dus niet meer in vraag en kunnen ze als toetssteen gebruikt worden.

Handelingsperspectieven die lijnrecht tegen je missie, visie en/of waarden ingaan, kan je van de longlist schrappen.



---

# DRIE KEUZEKADERS

---

## 2. DE GROOTTE VAN HET DRAAGVLAK

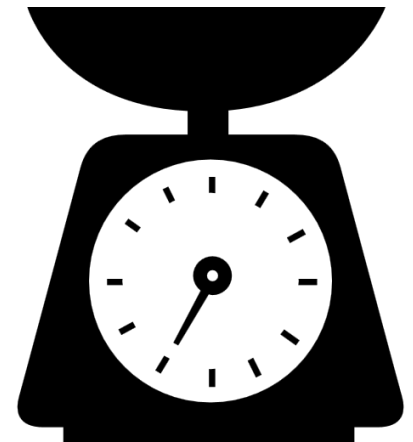
Hoe groter de gedragenheid rond het perspectief, hoe meer positieve energie in de uitvoering van het beleid.

*vb. riskeren is samengesteld uit resultaten verwacht door stakeholders en de aspiraties van je team. Zowel je personeel als je netwerk staan hier achter.*

## + DEKKINGSGRAAD VAN DE PERSPECTIEVEN

In het SWO-ART'en neem je vaak interpretaties samen om tot handelingsperspectieven te komen.

Wanneer perspectieven meerdere kansen, bedreigingen, resultaten, sterktes, zwaktes en aspiraties bevatten; dekken ze ook veel onderzoeksgegevens.



---

# DRIE KEUZEKADERS

---

## 3. ZELF SAMEN TE STELLEN LIJST VAN GEWICHTEN

Een lijst aspecten die voor jullie belangrijk zijn in het maken van een keuze.

*Bijvoorbeeld: de mate waarin handelingsperspectieven...*

- ... vernieuwend zijn
- ... of net aansluiten bij de reguliere werking van je organisatie
- ... op lange termijn gericht zijn
- ... wervend zijn
- ...

## VERSCHIL MET VOORGAANDE KEUZEKADERS

Waar de twee voorgaande kaders vrij onwrikbaar zijn, is het belangrijk te beseffen dat deze lijst geen absoluut karakter heeft.

Met andere woorden: betonmeer je niet vast in allerlei criteria, maar laat het denken ook nog wat open.



---

# TIPS

---



## GEBRUIK EEN FIETSENREK

In het maken van keuzes is het onvermijdelijk dat bepaalde zaken de uiteindelijke selectie niet halen.

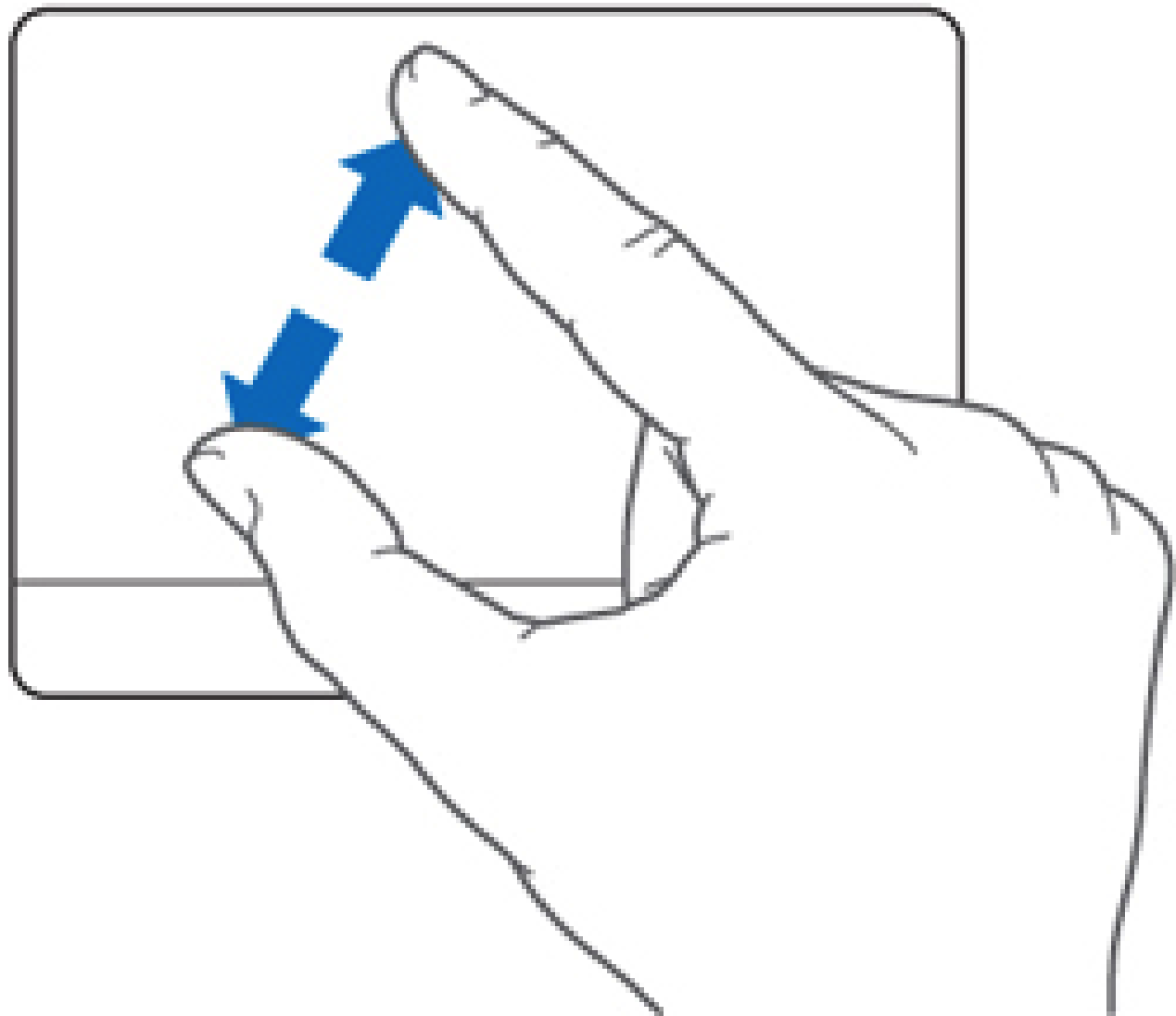
Dit betekent niet dat je ze moet wegslijten.

***Al het werk dat je in beleidsplanning verzet = belangrijk!***

Daarom: het fietsenrek dient om zaken te parkeren.

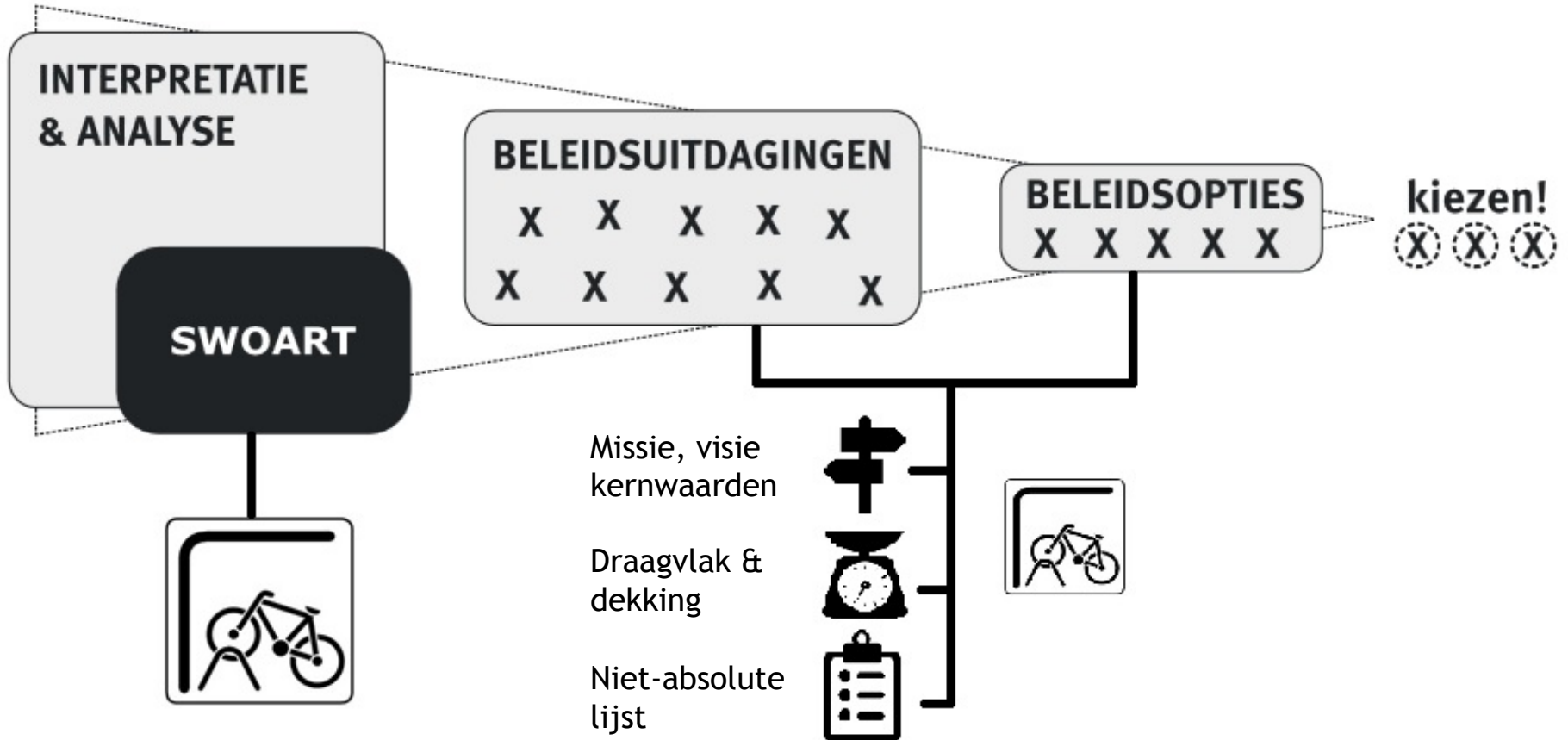
- Hou dus al je gegevens, perspectieven, keuzes en 'restjes' bij.
- Parkeer ze in het fietsenrek.
- Pik ze later terug op bij
  - De operationalisering van gekozen perspectieven in doelstellingen.
  - Het maken van jaarplannen in de huidige werking.
  - ...

# UITZOOMEN





# UITZOOMEN



# ESSENTIËLE VRAGEN

## WIE KIEST?

In het proces van werken naar finale beleidsopties, moeten vaak keuzes gemaakt worden. Wie maakt deze keuzes?

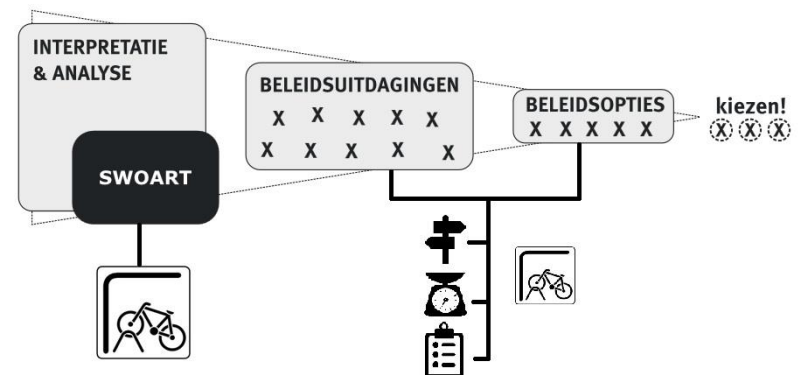
- Stuurgroep?
- Stuurgroep + RvB?
- Stuurgroep + RvB + (betaalde) medewerkers?
- ...

## WIE BETREKKEN?

Indien je keuzes maakt met een selecte groep, wanneer betrek je dan je bestuur en medewerkers?

- Bij de SWOART?
- In het maken van de shortlist uitdagingen?
- Nadat keuzes al gemaakt zijn?

Wees je bewust van de gevolgen.



# ESSENTIËLE VRAGEN

## HOE KIEZEN?

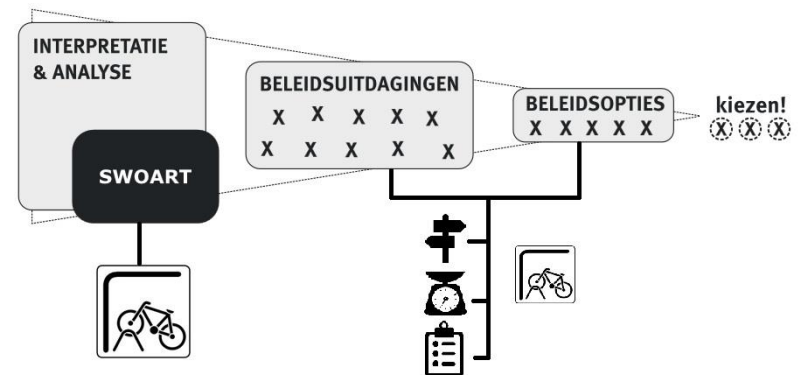
Kiezen tussen verschillende belangrijke opties leidt vaak tot lange discussies, zeker wanneer het om beleidskeuzes gaat. Hoe ga je keuzes maken?

- Is er een methodiek voorzien?
- Wat als er onenigheid is?
- Wie hakt er finaal knopen door?
- ...

## TIMING?

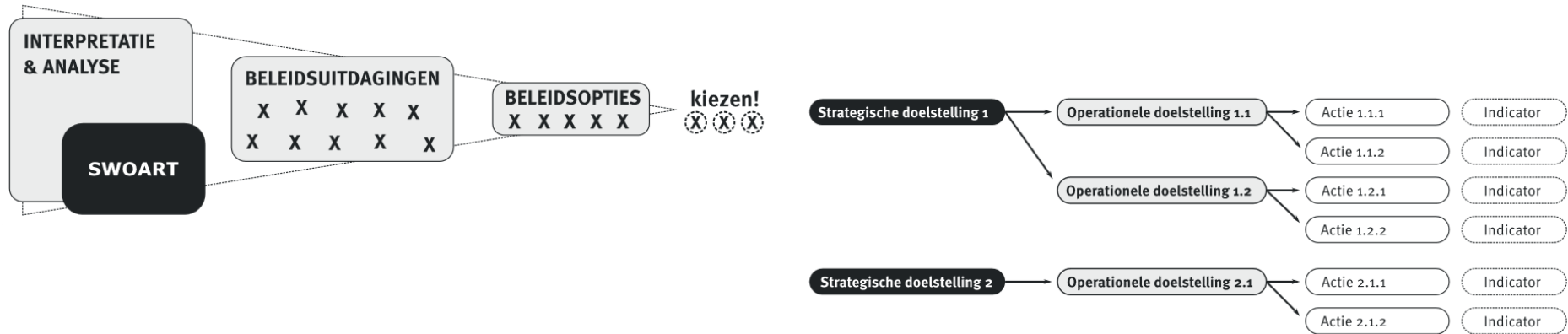
Zoals je hebt gemerkt, neemt SWO-ART'en wel wat tijd in.

- Hoe veel tijd rek je uit om dit te doen?
- Werk je gefaseerd of eerder met één lange werksessie?



# ESSENTIËLE VRAGEN

Het kiezen van beleidsopties = de fundering leggen voor je beleidsnota.



## COMMUNICATIE

Gezien je de fundamenten van je nota legt, is het belangrijk om je medewerkers, netwerk, partners, stakeholders, ... op de hoogte te houden.

Zorg voor een heldere communicatie en bezin over de inhoud en timing hiervan:

- Alle beleidsuitdagingen
- Shortlist beleidsopties
- Gekozen beleidsopties
- Strategische doelstellingen
- ...

---

# GOEDE VOORBEELDEN?

---

**Wie van jullie zit er al in de analyse fase?**  
Enkele goede voorbeelden om te delen?

**Wie zit nog niet in de analyse fase?**  
Heb je een idee over wat je volgende  
stap nu kan zijn?





---

# INTERPRETEREN EN ANALYSEREN

---

Traject beleidsplanning - 12 januari 2016

## WERKTIJD

---

# SPEEDDATE

---

## Even uitwisselen met elkaar:

- ✓ Procesplanning
  - ✓ Missie & visie
  - ✓ Onderzoeksfase
- 
- Wat loopt goed? Succesverhaal? [geef een tip]
  - Wat loopt minder goed / bots je op? [stel een vraag]
  - Ik zoek nog ...



---

# OEFENEN

---

## 9 handelingsperspectieven in de praktijk brengen:

Welke organisaties zijn bereid de kaarten op tafel te gooien?

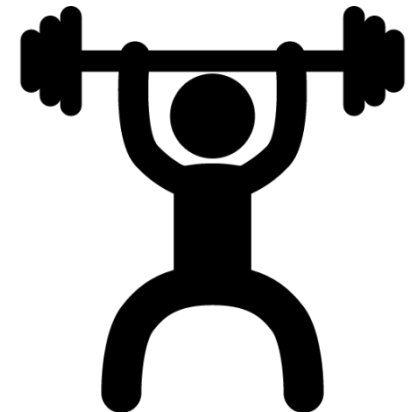
3à4 organisaties (3à4 groepjes)

(Indien voldoende tijd, wissel af in je groepje en bespreek een andere organisatie)

Schakel ons in als je hulp nodig hebt.

Om 15u45 komen we terug samen  
in grote groep en koppelen we terug.

(Neem zelf pauze wanneer nodig)





# 9 handelingsperspectieven

## SWO-ART INSPIRATIEROOSTER

### BEDREIGINGEN

### KANSEN

### RESULTATEN

**ZWAKTES**

Schade  
beheersen

Kiezen

Herbevragen

**STERKTES**

Verdedigen

Investeren

Inzetten

**ASPIRATIES**

Omdenken

Realiseren

Riskeren

---

# VERVOLG

---

Wat kan de Ambrassade nog voor jullie betekenen?

