

VORMING ONDERSTEUNINGSTRAJECT BELEIDSPLANNING 2022-2025

FASE 1 : Opstarten van je beleidsplanningsproces

(Timmy Boutsen – Jasmien Schutz)
donderdag 12 september 2019



Programma

09u30

› Onthaal

09u45

› **Kennismaking & Inleiding**
› Beleidsplanningstraject De Ambrassade
› Waarom schrijf je een beleidsnota?

10u00

› **8 fases** voor een goede beleidsplanning

› Toelichting dossierbehandelaars
Departement Cultuur, Jeugd en Media

11u00

› Pauze

11u15

› **Oefenen op**
› Stakeholders plotten
› Stuurgroep samenstellen
› (Backward) planning maken

12u30

› Vegetarische broodjeslunch

13u30

› Inzoomen op
› **Proces**
› **Draagvlak & participatie**
› **Werkbaarheid**

› De **missie & visie** herwerken?

15u00

› Pauze

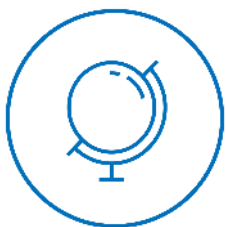
15u15

› **3 good practices**
› Tumult
› De Aanstokerij
› Villa Basta

16u30

› EINDE

ONDERSTEUNINGSTRAJECT BELEIDSPLANNING 2022 - 2025



<https://ambrassade.be/nl/kennis/artikel/ondersteuningstraject-beleidsplanning-2022-2025>

TOOLBOX BELEIDSPLANNING

BELEIDSPLANNING
VLAAMS JEUGDWERK
2022-2025

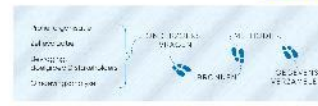
FASE 1 - STARTEN MET HET BELEIDSPLANNINGSPROCES



FASE 2 - MISSIE & VISIE



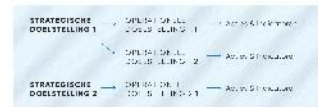
FASE 3 - ONDERZOEKEN



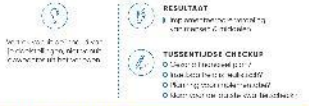
FASE 4 - ANALYSE, BELEIDSUITDAGINGEN & OPTIES



FASE 5 - DOELSTELLINGENKADER



FASE 6 - MENSEN & MIDDELEN



FASE 7 - PRODUCTIE & SUBSIDIEOVEREENKOMST



FASE 8 - IMPLEMENTATIE & COMMUNICATIE



LIFT OFF - UITVOERING VAN JE BELEIDSNOTA - 2022 - 2025

Kennismaking



LINE-UP



Waarom schrijf je een beleidsnota?

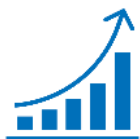
1. OM ORGANISATORISCHE REDEN

2. MET HET OOG OP INTERNE KWALITEITZORG

3. OMWILLE VAN DE REGELGEVING

Waarom schrijf je een beleidsnota?

1. OM ORGANISATORISCHE REDEN



Organisaties groeien



Roulatie (jonge) medewerkers



Samenhang versterken



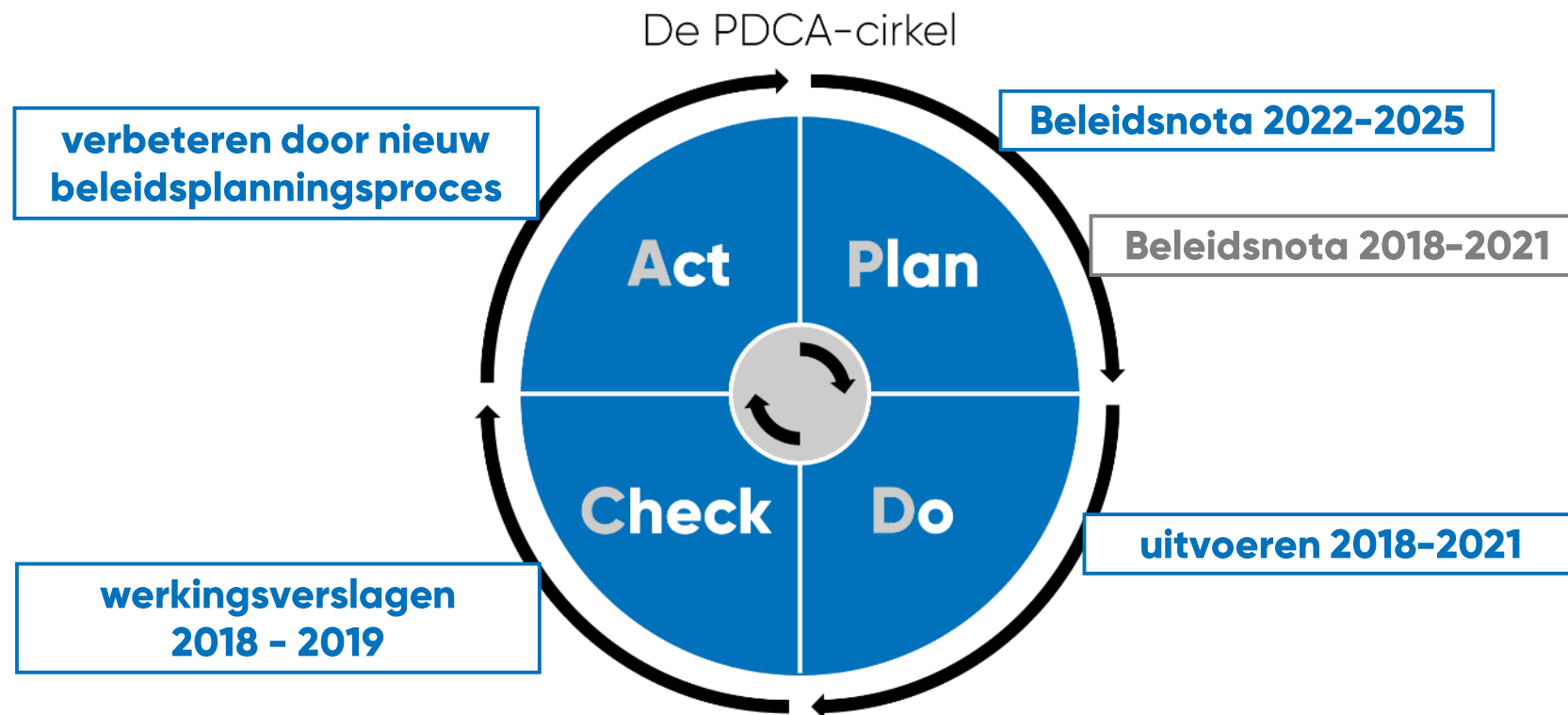
Middelen efficiënt inzetten



Nieuwe richting inslaan

Waarom schrijf je een beleidsnota?

2. MET HET OOG OP INTERNE KWALITEITZORG



Waarom schrijf je een beleidsnota?

3. OMWILLE VAN DE REGELGEVING

1998

2002

>

2004-2006

2007-2009

2010-2012

2013

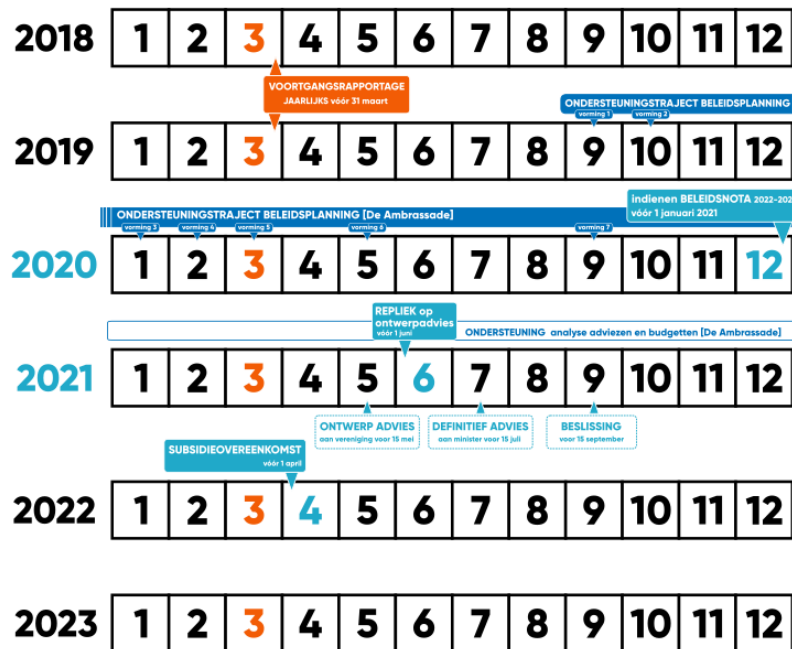
2014-2017

2018-2021

**BELEIDSNOTA's
SECTOR**

2018-2021

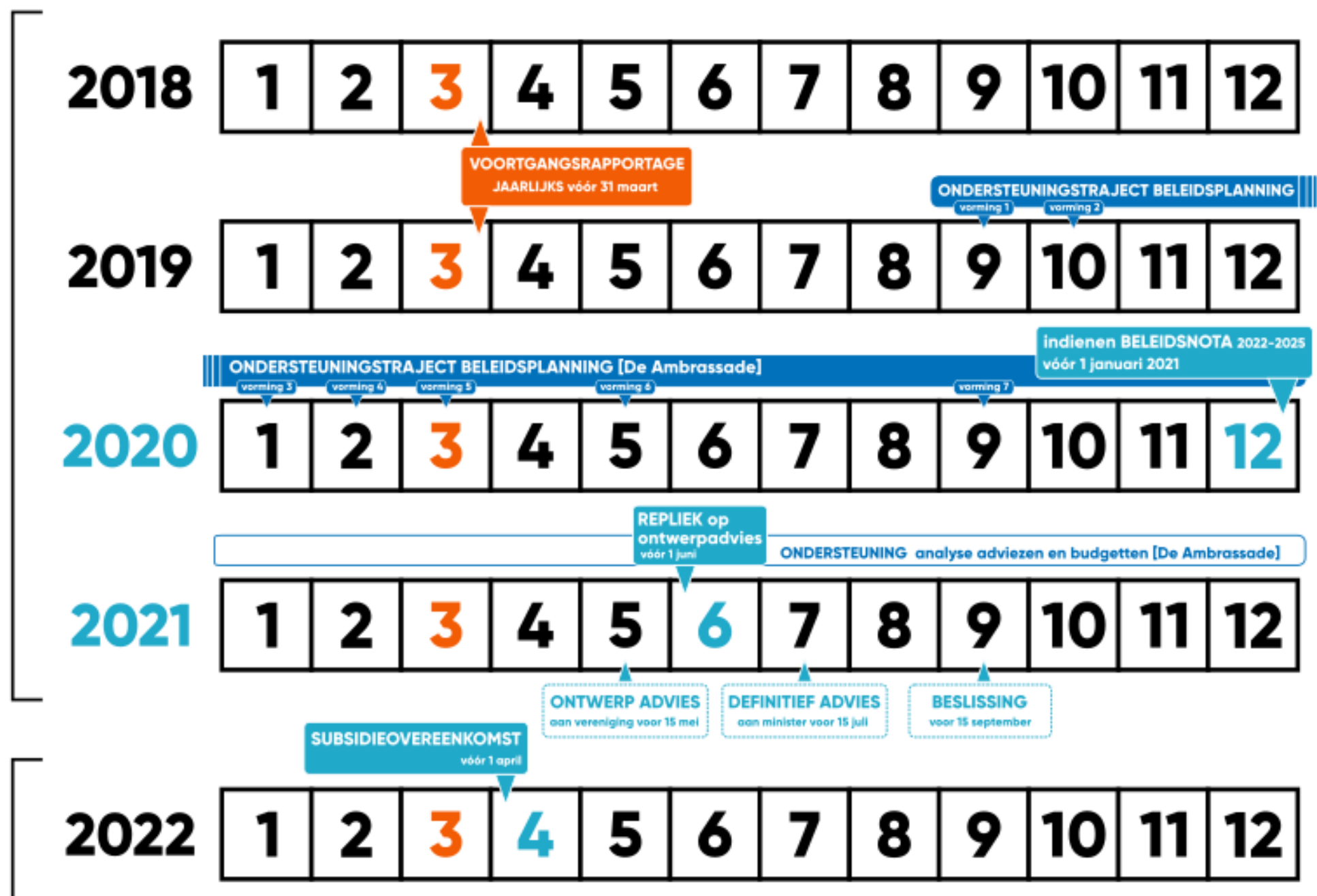
2022-2025



**BELEIDSNOTA's
BOVENBOUW**

2018-2020

2021-2025



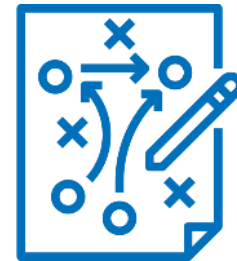
Waarom schrijf je een beleidsnota?

CONCLUSIE:



om den brode

als jouw businessplan – rode draad – bijbel





TOOLBOX

BELEIDSPLANNING

voor jeugd- en volwassenenwerk

FASE 1 → STARTEN MET HET BELEIDSPLANNINGSPROCES

PLANNING → Democratisch proces

interne & externe
STAKEHOLDERS

Stuurgroep Beleidsnota

Raad Van Bestuur

Medewerkers (vrijwilligers & beroepskrachten)

Doelgroep



2019 – 2020



Wie brengt de innovatie
binnen in jouw stuurgroep?



RESULTAAT

- ▶ Doordachte en realistische planning
- ▶ Evenwichtige stuurgroep met tijd



TUSSENTIJDSE CHECKUP

- Iedereen geïnformeerd of betrokken?
- Voldoende sleutel- en terugkoppelmomenten voorzien?
- Voldoende (medewerkers)tijd?



VORMING

Donderdag 12 september 2019

Ha! Dat is vandaag 😊

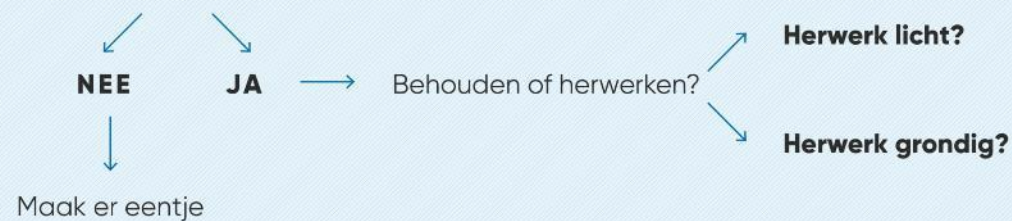


Straks oefenen op

- stakeholders
- stuurgroep
- planning

FASE 2 → MISSIE & VISIE

BESTAANDE MISSIE EN VISIE?



Hoe zorgen jullie voor maatschappelijk innovatie?
Wat is jullie impact op kinderen en jongeren en de samenleving?



RESULTAAT

▶ Bevestigde of in vraag gestelde missie & visie



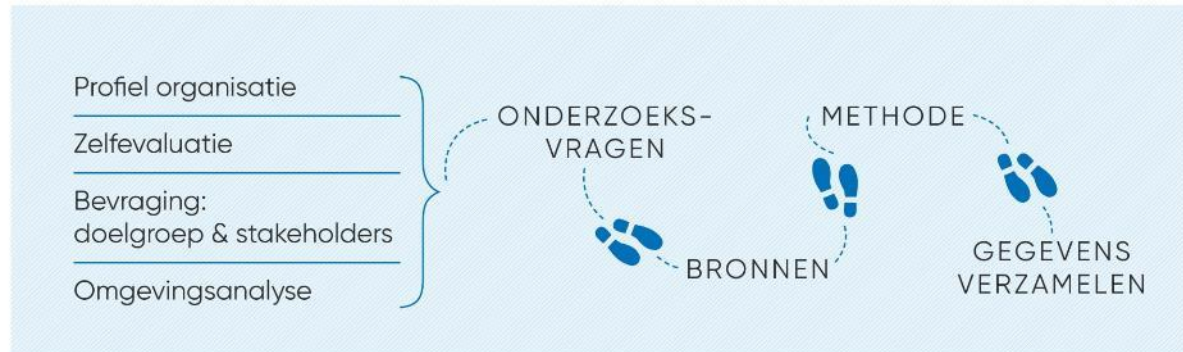
TUSSENTIJDSE CHECKUP

- Voldoende in vraag gesteld?
- Licht herwerken: wanneer?
- Grondig herwerken: meenemen in onderzoek & analyse?
- Na doelstellingkader: afgestemd?

Deze namiddag:
Inzoomen op missie & visie



FASE 3 → ONDERZOEKEN



Voldoende breed geëxploreerd?



RESULTAAT

► Diverse bronnen en werkbare gegevens



TUSSENTIJDSE CHECKUP

- Alle bronnen ter beschikking om onderzoeksvragen te beantwoorden?
- Alle relevante stakeholders bevraagd?
- Gegevens overzichtelijk weergegeven (klaar voor interpretatie & analyse)?



VORMING

Donderdag 17 oktober 2019

<https://ambrassade.be/nl/kalender/vorming-ondersteuningstraject-beleidsplanning-fase-3-analyse-uitdagingen-en-opties>

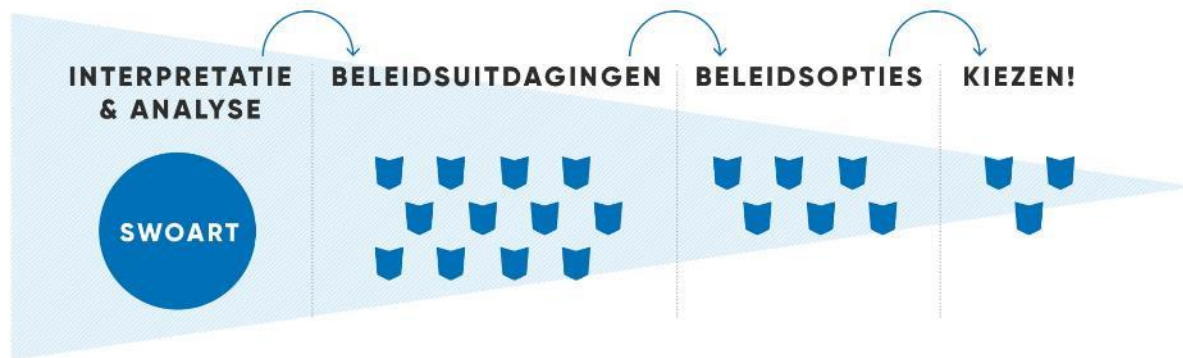
september 2019

**Publicatie
OMGEVINGSANALYSE**

oktober 2019

**Reflectietool
AGENDA VOOR DE TOEKOMST**

FASE 4 → ANALYSE, BELEIDSUITDAGINGEN & OPTIES



Gebruik de SWOART als analyse-instrument.



RESULTAAT

► Beperkte set aan beleidskeuzes



TUSSENTIJDSE CHECKUP

- Wijze van interpretatie & analyse duidelijk?
- Onderzoeksvragen beantwoord?
- Beleidskeuzes gemaakt door?
- Beleidskeuzes gedragen door?
- Beleidskeuzes verantwoordbaar?



VORMING

DinsdagVOORMiddag
14 januari 2020

<https://ambrassade.be/nl/kalender/vorming-ondersteuningstraject-beleidsplanning-fase-4-analyse-uitdagingen-en-opties>

CONSULTATIEMOMENT

DinsdagNAMiddag
14 januari 2020

<https://ambrassade.be/nl/kalender/vorming-ondersteuningstraject-beleidsplanning-consultatiemoment>

FASE 5 → DOELSTELLINGENKADER

STRATEGISCHE DOELSTELLING 1 → OPERATIONELE DOELSTELLING 1.1 → Acties & Indicatoren

→ OPERATIONELE DOELSTELLING 1.2 → Acties & Indicatoren

STRATEGISCHE DOELSTELLING 2 → OPERATIONELE DOELSTELLING 2.1 → Acties & Indicatoren



Waar zit jullie beweeg- en witruijnte of ruimte voor experiment?



RESULTAAT

▶ SMART doelstellingenkader



TUSSENTIJDSE CHECKUP

- Samenhangend geheel?
- Werkbare hoeveelheid?
- Afgestemd met missie & visie?
- Acties doelgericht, hebben impact?
- Indicatoren resultaatgericht en realistisch te monitoren en registreren?



VORMING

Maandag 3 maart 2020

<https://ambrassade.be/nl/kalender/vorming-ondersteuningstraject-beleidsplanning-fase-5-doelstellingenkader>

THEMADAG

Dinsdag 24 maart 2020

<https://ambrassade.be/nl/kalender/vorming-ondersteuningstraject-beleidsplanning-thematische-dag>

Hoe ziet een beleidsnota eruit?

TIP

"Acties"

kunnen ook zijn:

"Projecten"

per jaar of afgebakend in tijd met een duidelijk eindresultaat

"Trajecten"

doorheen je beleidsperiode met voornamelijk inspanningsindicatoren

SCHEMATISCHE WEERGAVE BELEIDSNOTA

Inleidende hoofdstukken

DOELSTELLINGENKADER



...

...

...

Andere/extra hoofdstukken

FASE 6 → MENSEN & MIDDELEN

MENSEN

MIDDELEN

NETWERK

Zakelijk Plan & Organisatiebeleid

Koppelen aan doelstellingen:

- ▶ werkmiddelen (kosten & opbrengsten)
- ▶ medewerkerstijd & personeelskosten
- ▶ samenwerkingen



Vertrek vanuit de inhoud van je doelstellingen, niet vanuit gewoontes uit het verleden.



RESULTAAT

- ▶ Implementeerbare verdeling van mensen & middelen



TUSSENTIJDSE CHECKUP

- Gezond financieel plan?
- Inzetbaarheid is realistisch?
- Planning voor implementatie?
- Klaar voor de laatste kwaliteitscheck?



VORMING

Donderdag 23 april 2020

<https://ambrassade.be/nl/kalender/vorming-ondersteuningstraject-beleidsplanning-fase-6-middelen>

FASE 7 → REDACTIE & SUBSIDIEOVEREENKOMST



Wat zijn jullie alternatieven (BATNA) die je kan gebruiken bij de onderhandeling?



RESULTAAT

▶ Beleidsnota klaar om in te dienen



TUSSENTIJDSE CHECKUP

- Laatste kwaliteitstoets gedaan?
- Eindredactie en lay-out afgewerkt?
- Klaar voor eventueel repliek op het ontwerpadvies?
- Klaar voor onderhandeling van de subsidieovereenkomst?



VORMING

Donderdag 10 september 2020

<https://ambrassade.be/nl/kalender/vorming-ondersteuningstraject-beleidsplanning-fase-7-redactie-en-subsidieovereenkomst>

FASE 8 → IMPLEMENTATIE & COMMUNICATIE

IMPLEMENTATIE IN WERKPROCESSEN

- ▶ Jaarplan
- ▶ Registratie voor werkingsverslagen
- ▶ Andere werkdocumenten (bv. project & medewerkersfiches)

COMMUNICATIE NAAR STAKEHOLDERS

- ▶ Vertaling voor je interne en externe stakeholders
- ▶ Vieren: bouw een feestje als beloning voor al de inspanningen!



Vat de kern van jullie beleidsnota samen in een product dat je naar jullie stakeholders kan verspreiden.



RESULTAAT

- ▶ Werkbare beleidsnota, klaar om uit te voeren



TUSSENTIJDSE CHECKUP

- Heb je een beleidsnota 2.0 die aangepast is aan de subsidieovereenkomst?
- Jaarplanning en werkdocumenten?
- Gecommuniceerd naar stakeholders?
- Feestje gehouden?



LIFT OFF → UITVOERING VAN JE BELEIDSNOTA • 2022 – 2025

Voorbeeld van planning



FASE 1: september - oktober - november - december - januari

22/09/2015	NAR 2015-09 #01	Voorstel kader en planning
19/10/2015	WG Beleidsnota	Kennismaking Aanpak en inhoud groepsbevraging Planning traject beleidsnota
10/11/2015	WG Beleidsnota	Aanpak en inhoud groepsbevraging
21/12/2015	WG Beleidsnota	Aanpak en inhoud groepsbevraging
26/01/2016	WG Beleidsnota	Stand van zaken online groepsbevraging Opmaak bevraging ikv groepsbezoeken (inhoud + methodiek)

FASE 3: januari - februari - maart -april

8/1 - 24/02/2016	Groepsbevraging	Online bevraging bij leiding Bereik: Aantal groepen: 184, Aantal deelnemers 773 = 68,4 % bereikte groepen
12/02 - 17/04/2016	Bevraging Groepsbezoeken	Dieptebevraging bij 47% van onze groepen via groepsbezoek
15/02/2016	WG Beleidsnota	Bepaling inhoud en sessies NARlement (nationaal beleidsweekend voor nationale en provinciale beleidsvrijwilligers)
11/03 - 12/03/2016	NARlement	Vrijdagavond: vrije stellingen rond 9 thema's Zaterdagvoormiddag: scenario-denken rond vijf externe thema's die toekomst van KSA kunnen beïnvloeden Zaterdagnamiddag: We denken na over evoluties inzake vier thema's en hoe we hiermee kunnen omgaan: 1. ruimte en verstedelijking 2. ecologie en duurzaamheid 3. vrije tijd 4. jeugdbeweging: identiteit KSA, netwerk rond de groep en rond organisatie.
16/03/2016	WG Beleidsnota	Bespreking stand van zaken respons bevragingen, resultaten NARlement en concretiseren verdere plannen van traject.

FASE 4: april - mei

19/04/2016	Open WG Beleidsnota (1)	Interne denkoefening o.b.v. SWOART-methodiek
3/05/2016	Open WG Beleidsnota (2)	Uitzetten en bepalen coherent strategisch kader d.m.v. prioriteitenmatrix
18/05/2016	WG Beleidsnota	Verwerking open werkgroepvergaderingen: opmaak strategisch doelstellingenkader en bepalen van toetsingscriteria
24/05/2016	NAR 2016-05 #09	Goedkeuring strategisch doelstellingenkader

FASE 5: mei - juni - juli - augustus - september

28/05/2016	WG Beleidsnota	Werkdag: verder concretiseren doelstellingenkader, formuleren strategische en onderliggende operationele doelstellingen
14/06/2016	WG Beleidsnota	Uitwerking SD 1 (incl. acties en indicatoren)
20/06/2016	WG Beleidsnota	Uitwerking SD 2 (incl. acties en indicatoren)
28/06/2016	NAR 2016-06 #10	Goedkeuring operationeel doelstellingenkader
30/06/2016	WG Beleidsnota	Uitwerking SD 3 en SD 4 (incl. acties en indicatoren)
16/08/2016	WG Beleidsnota	Vorbereiding terugkoppeling provinciale pedagogische beleidsorganen Verfijnen doelstellingenkader en hiaten wegwerken voor SD 1 en SD 2 Brainstorm vormgeving nota
24/08 - 28/09/2016	Provinciale beleidsorganen	Terugkoppeling doelstellingenkader naar werkkringen
5/09/2016	WG Beleidsnota	Verfijnen doelstellingenkader en hiaten wegwerken voor SD 3 en SD 4

FASE 6: oktober - november

12/10/2016	WG Beleidsnota	Bespreking na terugkoppeling op pedagogische beleidsorganen van de verschillende werkkringen en op PT (voor SD 1 en SD2) Input Werkgroep Diversiteit en Stuurgroep Communicatie
24-25/10/2016	NP-tweedaagse (nationale pedagogische beroepskrachten)	Bepalen timing acties en indicatoren
3/11/2016	WG Beleidsnota	Bespreking na terugkoppeling op pedagogische beleidsorganen van de verschillende werkkringen en op PT (voor SD 3 en SD 4) Terugkoppeling werk ploegtweedaagse
8/11/2016	Ilke (voorzitter NAR), Brecht (coördinator), Christophe (financieel verantwoordelijke) en Jo (beleidsmedewerker)	Opmaak voorlopige begroting beleidsperiode 2018-2021 ter voorbereiding van de bespreking op RvB.
19/11/2016	NAR	Werkdag Beleidsnota

FASE 7: december

	Jo en WG Beleidsnota	Redactie
December	RVB - AV en NAR	Goedkeuring en indienen beleidsnota (ingediend dd. 24/12/2016)



DEPARTEMENT CULTUUR, JEUGD & MEDIA

WIE betrek je allemaal?

INTERNE stakeholders

- › de Raad van Bestuur
- › de directie, leidinggevende of coördinerende medewerkers
- › de medewerkers in loondienst (beroepskrachten)
- › de vrijwillige medewerkers

EXTERNE stakeholders

Wie bepaalt je aanbod? (doelgroep)

- › Deelnemers
- › Leden
- › Lokale groepen/verenigingen

Wie heeft invloed op je middelen?

- › Vlaamse of lokale overheid
- › Fundingorganisaties

Met wie werk je samen? (partners)

- › Vlaamse of lokale overheid
- › Andere jeugdwerkorganisaties
- › Organisaties uit andere of aangrenzende sectoren

Wie heeft invloed vanuit de ruimere omgeving?

Werkvorm

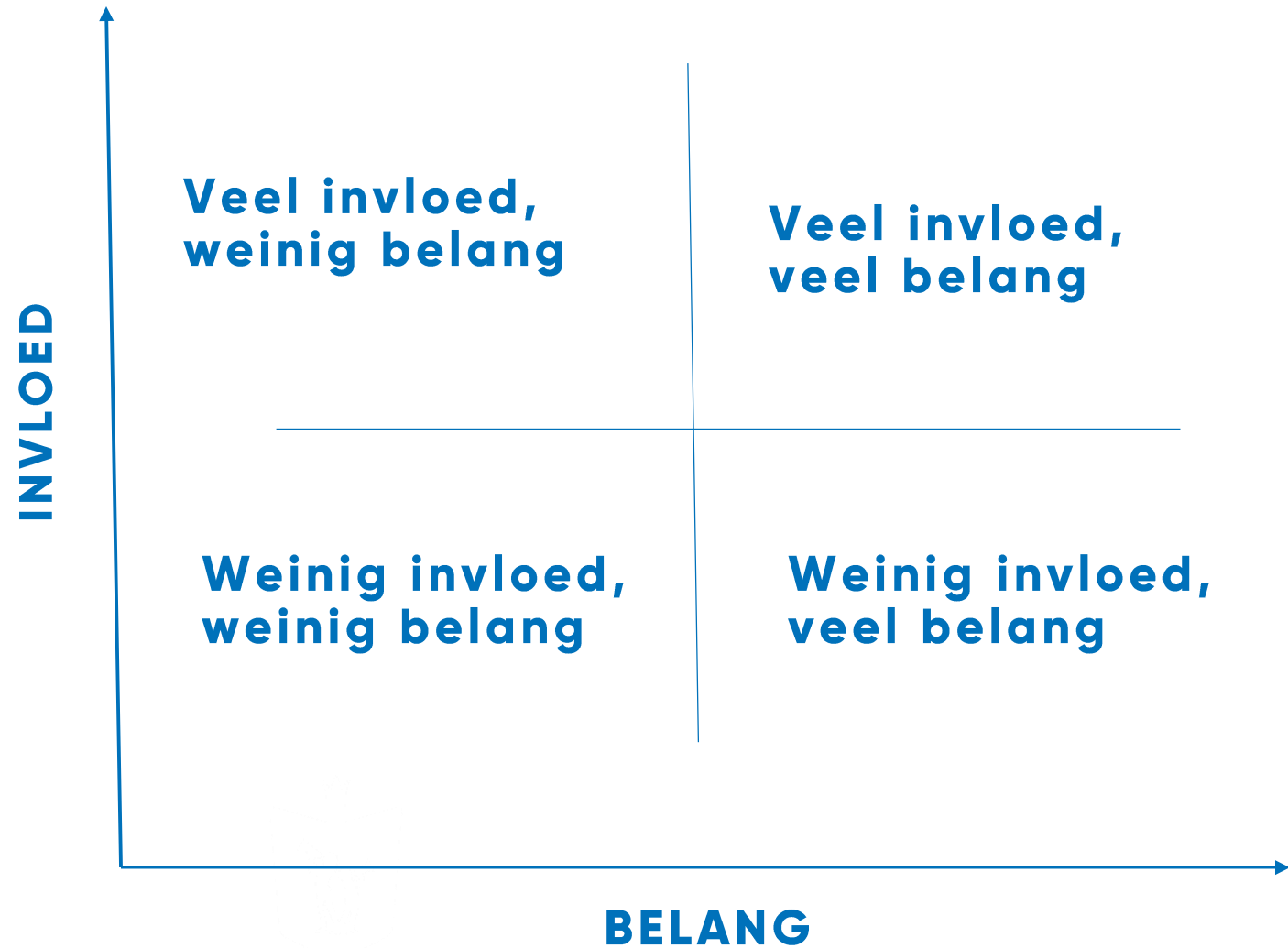
Stel enkel ‘personas’ op



Externe stakeholders plotten

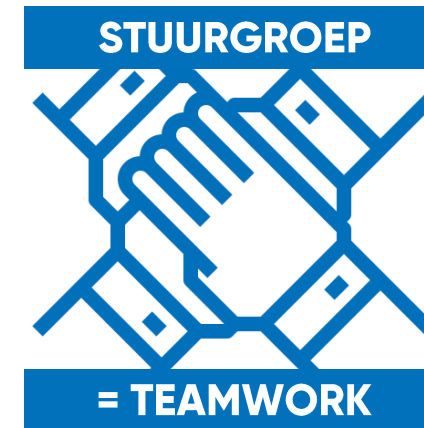


MAP ZE IN DE STAKEHOLDERS MATRIX VOLGENS BELANG EN INVLOED



Stuurgroep samenstellen

- ▮ Ideale grote = 4 - 10
- ▮ Bereidheid om samen te werken
- ▮ Voldoende variatie in functies en rollen
 - ▴ Vertegenwoordiging RvB - AV
 - ▴ Informele leiders
 - ▴ Communicatiemedewerker
 - ▴ Ervaren vs Nieuw
 - ▴ Buitenstaander
 - ▴ Wie is de innovator?
 - ▴ ...
- ▮ Duidelijk mandaat
- ▮ Voldoende tijd
- ▮ Methodisch en planmatige aanpak
- ▮ Maak goede afspraken



Werkvorm



Breng je rollen en competenties in kaart

<https://sites.arteveldhogeschool.be/pronet/aan-de-slag/domeinoverzicht/rollen-en-competenties-regisseren>

Stuurgroep samenstellen

Wie zit er in je stuurgroep? ✂

FUNCTIES



ROLLEN



vul zelf in



OEFENING

(backward) Planning maken

BELEIDSPLANNINGSPROCES

TOOLBOX
BELEIDSPLANNING
beleidsplanning.ambassade.be

DE ANTRASSADE
Beleidsplanning 2019-2022

	2019	2020	2021	2022
Wie doet het?				
Wat doe je?				
Wie betrek je?				

Calendar grid showing months 9 through 12 for years 2019, 2020, 2021, and 2022. Key events marked:

- BN versie 1.0
- Indienen BELEIDSNOTA 2022-2025 voor 1 januari 2021
- BN versie 2.0
- REPLIEK op ontwerpadvies voor 1 juli
- SUBSIDIEOVEREENKOMST voor 1 augustus
- ONTWERP ADVIES voor ontwerp voor 15 mei
- DEFINITIEF ADVIES voor definitief voor 15 juni
- BESLISSING voor 15 september

Reflectie op oefening



STEP FORWARD

Programma

09u30

› Onthaal

09u45

- › Kennismaking & Inleiding
 - › Beleidsplanningstraject De Ambrassade
 - › Waarom schrijf je een beleidsnota?

10u00

- › 8 fases voor een goede beleidsplanning
- › Toelichting dossierbehandelaars
Departement Cultuur, Jeugd en Media

11u00

› Pauze

11u15

- › Oefenen op
 - › Stakeholders plotten
 - › Stuurgroep samenstellen
 - › (Backward) planning maken

12u30

› Vegetarische broodjeslunch

13u30

- › Inzoomen op
 - › Proces
 - › Draagvlak & participatie
 - › Werkbaarheid
- › De missie & visie herwerken?

15u00

› Pauze

15u15

- › 3 *good practices*
 - › Tumult
 - › De Aanstokerij
 - › Villa Basta

16u30

› EINDE



PROCES

1 - DE LEGITIMITEIT VAN HET PROCES

2 - DE NOOD AAN OBJECTIVEERBARE EN CORRECTE GEGEVENS

GEEN HEILIGE HUISJES

3 - INTERNE COMMUNICATIE

4 - EVALUEREN EN BIJSTUREN VAN EEN BELEIDSPLAN

PROCES

VERSCHILLENDE INVALSHOEKEN & PERSPECTIEVEN

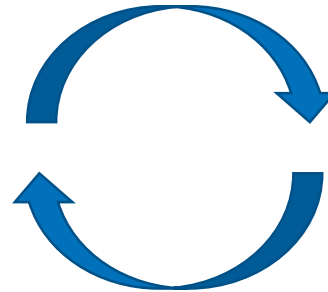


LEIDINGGEVENDE



sturen & beheersen

vogelperspectief



MEDEWERKERS

controle & leefbaarheid

kikkerperspectief





PROCES

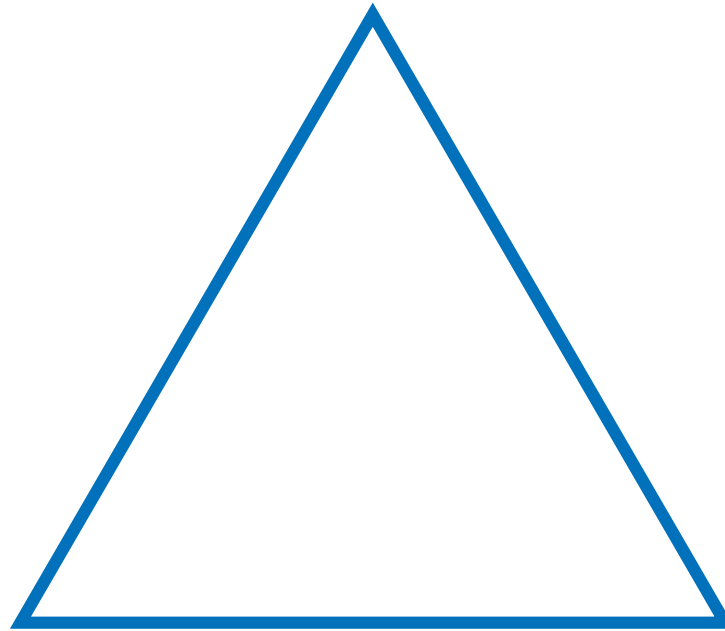




PROCES

PRODUCT

PROCEDURE



De slechts denkbare manier...

"Om een goed beleidsplanningsproces te organiseren."



DRAAGVLAK & PARTICIPATIE

“Draagvlak is de mate waarin organisatiegenoten kunnen **deelhebben** aan het beleidsplanningsproces.”



“Hoe authentieker en hoe meer gedragen, hoe betere resultaten!”



DRAAGVLAK & PARTICIPATIE



Mee beslissen

bv. plechtige goedkeuring

Co-creëren

bv. taakverdeling (ook buiten stuurgroep)

Adviseren

bv. deskundigheid medewerkers inschakelen

Consulteren

bv. interne evaluatie vorige beleidsnota

Informeren

bv. maandelijkse nieuwsbrief beleidsnota

De slechts denkbare manier...

"Om de medewerkers te laten participeren."

"Om een draagvlak te creëren."





WERKBAARHEID

Met oog voor:

Realistische planning

Voldoende medewerkerstijd

Methodisch

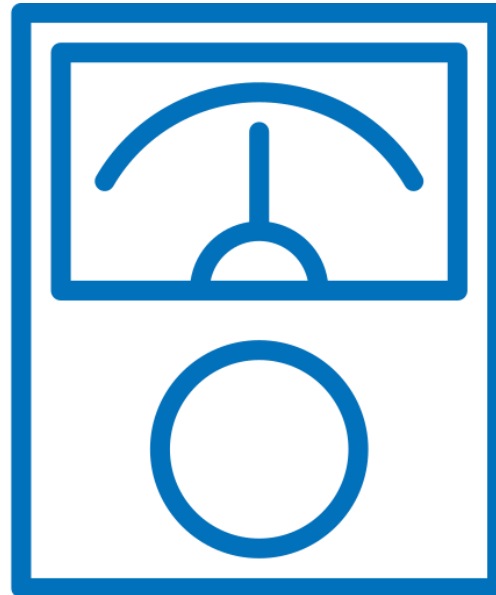


De slechts denkbare manier...

"Om je beleidsplanning ook werkbaar te maken."



ENERGIEMETER







MISSIE

Waarom bestaan we?
KERNOPDRACHT



VISIE

Waarvoor staan we?
KERNWAARDEN



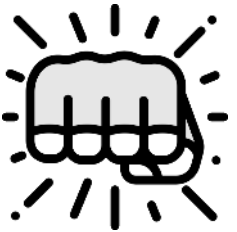
STRATEGIE

Hoe doen we dit?
DOELSTELLINGEN

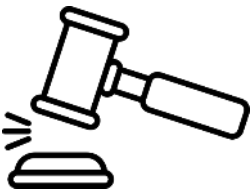
Het belang van je MISSIE & visie



Als visite kaartje



Om te motiveren



Om beslissingen te nemen



Een goede missie en visie is **EROP**

📖 **E**ssentie

- 👑 Bevat de kernopdrachten - kernactiviteiten

📖 **R**ichtinggevend

- 👑 Bevat waarden, normen en ambities

📖 **O**nderscheidend

- 👑 Heeft een uniek karakter

📖 **P**ositionerend

- 👑 Plaats en verhouding: markt, overheid, samenleving

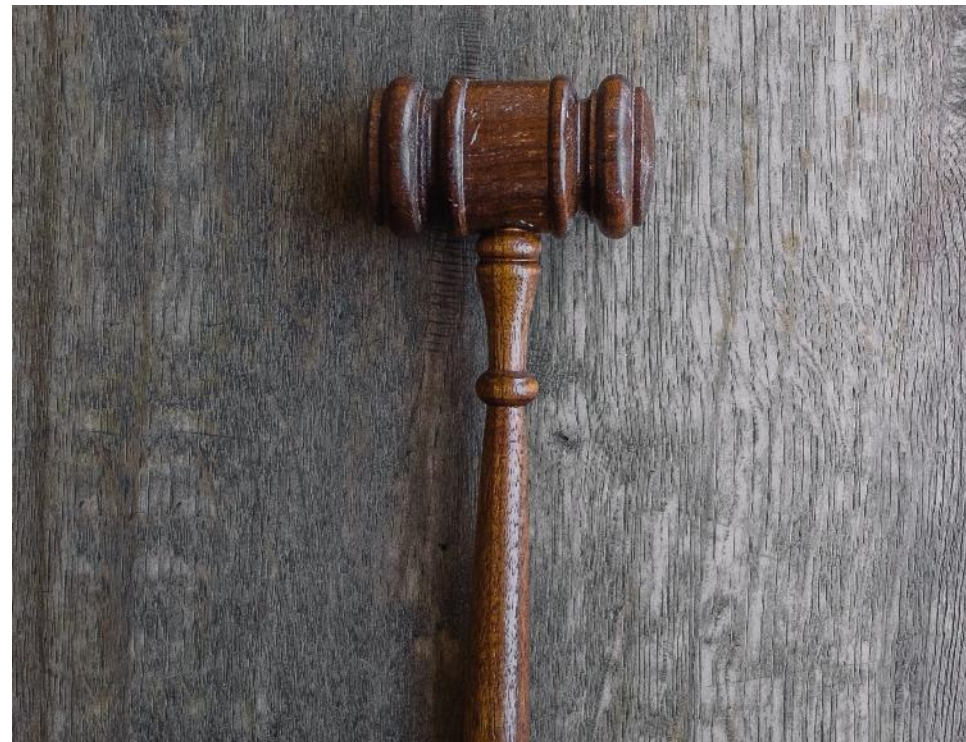


Een goede missie en visie is

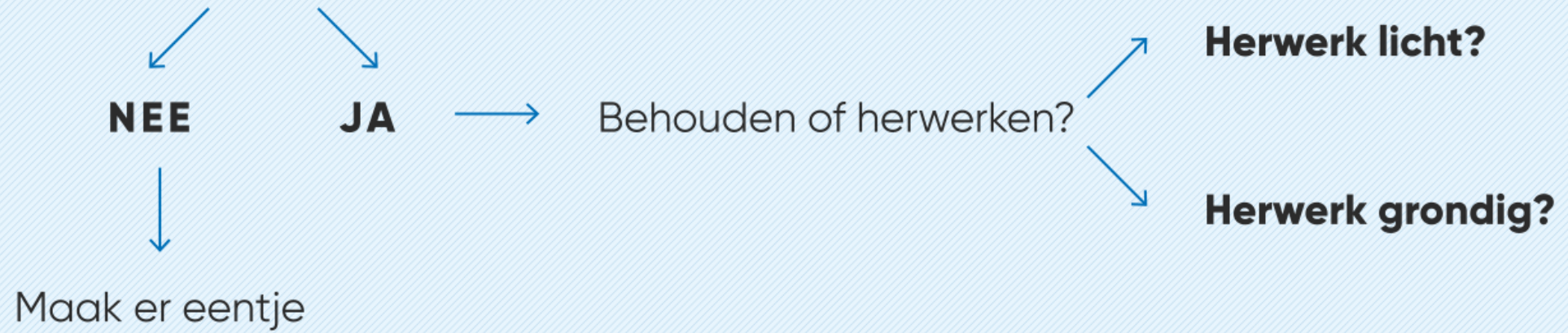
- ▮ **Helder:** Beknopt en duidelijk communiceerbaar
- ▮ **Duurzaam:** Op lange termijn
- ▮ **Imagovormend:** Wervend en inspirerend
- ▮ **Integrerend:** Bepaalt geheel van waarden die organisatie uitstraalt
- ▮ **Richtinggevend:** Visie en intenties voor de toekomst
- ▮ **Toetsend:** Biedt moreel kader voor beslissingen
- ▮ **Motiverend:** Wekt vertrouwen en is motiverend
- ▮ **Gedragen:** Is gekend en wordt gedragen door alle medewerkers en bestuur
- ▮ **Wervend:** Is een instrument bij het aanwerven van medewerkers

De jury

Een collega neemt jouw missie en visie onder de loep aan de hand van een vragenlijst.



BESTAANDE MISSIE EN VISIE?



Programma

09u30

› Onthaal

09u45

› **Kennismaking & Inleiding**
› Beleidsplanningstraject De Ambrassade
› Waarom schrijf je een beleidsnota?

10u00

› **8 fases** voor een goede beleidsplanning

› Toelichting dossierbehandelaars
Departement Cultuur, Jeugd en Media

11u00

› Pauze

11u15

› **Oefenen op**
› Stakeholders plotten
› Stuurgroep samenstellen
› (Backward) planning maken

12u30

› Vegetarische broodjeslunch

13u30

› Inzoomen op
› **Proces**
› **Draagvlak & participatie**
› **Werkbaarheid**

› De **missie & visie** herwerken?

15u00

› Pauze

15u15

› **3 good practices**
› Tumult
› De Aanstokerij
› Villa Basta

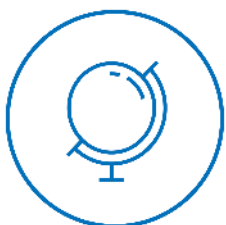
16u30

› EINDE

3 GOOD PRACTICES



ONDERSTEUNINGSTRAJECT BELEIDSPLANNING 2022 - 2025



<https://ambrassade.be/nl/kennis/artikel/ondersteuningstraject-beleidsplanning-2022-2025>

**Merci
& veel succes**

