

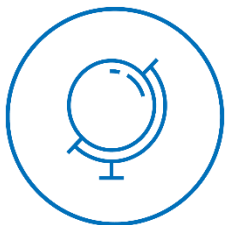
# VORMING ONDERSTEUNINGSTRAJECT BELEIDSPLANNING 2022-2025

FASE 5 : DOELSTELLINGENKADER

(Timmy Boutsen – Jasmien Schutz)  
dinsdag 2 maart 2020



# 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

|                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PLANNING</b><br><b>INBRENG &amp; INZAKE</b><br><b>STAKEHOLDERS</b><br>Democratisch proces<br>Stuurgevoel Beleidscel<br>Raad van Bestuur<br>Medewerkers (volgens thema's)<br>Doelgroep<br>2019 - 2020 | <b>RESULTAAT</b><br>Doelstellingen en voorkeuren<br>Levenswijze van de organisatie<br><b>TUSSENTIJDSE CHECKUP</b><br>Is er een plan van aanpak?<br>Is er een plan van aanpak?<br>Is er een plan van aanpak?<br>Is er een plan van aanpak? |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### FASE 2 - MISSIE & VISIE

|                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BESTAANDE MISSIE EN VISIE?</b><br>NEE<br>JA<br>Hoe wordt de missie en visie gebruikt?<br>Hoe wordt de missie en visie gebruikt?<br>Hoe wordt de missie en visie gebruikt? | <b>RESULTAAT</b><br>Bevestigde of in vraag gestelde missie & visie<br><b>TUSSENTIJDSE CHECKUP</b><br>Is de missie en visie nog actueel?<br>Is de missie en visie nog actueel?<br>Is de missie en visie nog actueel?<br>Is de missie en visie nog actueel? |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### FASE 3 - ONDERZOEKEN

|                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ONDERZOEKEN</b><br>Onderzoeksvragen<br>Onderzoeksmethoden<br>Onderzoeksinstrumenten<br>Onderzoeksinstrumenten<br>Onderzoeksinstrumenten | <b>RESULTAAT</b><br>Onderzoeksinstrumenten<br><b>TUSSENTIJDSE CHECKUP</b><br>Is de missie en visie nog actueel?<br>Is de missie en visie nog actueel?<br>Is de missie en visie nog actueel?<br>Is de missie en visie nog actueel? |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### FASE 4 - ANALYSE, BELEIDSUITDAGINGEN & OPTIES

|                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ANALYSE</b><br>SWOART<br>SWOART<br>SWOART<br>SWOART<br>SWOART | <b>RESULTAAT</b><br>Bevestigde of in vraag gestelde missie & visie<br><b>TUSSENTIJDSE CHECKUP</b><br>Is de missie en visie nog actueel?<br>Is de missie en visie nog actueel?<br>Is de missie en visie nog actueel?<br>Is de missie en visie nog actueel? |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### FASE 5 - DOELSTELLINGENKADER

|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DOELSTELLINGEN</b><br>Strategische doelstelling 1<br>Strategische doelstelling 2<br>Strategische doelstelling 3<br>Strategische doelstelling 4<br>Strategische doelstelling 5 | <b>RESULTAAT</b><br>Bevestigde of in vraag gestelde missie & visie<br><b>TUSSENTIJDSE CHECKUP</b><br>Is de missie en visie nog actueel?<br>Is de missie en visie nog actueel?<br>Is de missie en visie nog actueel?<br>Is de missie en visie nog actueel? |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### FASE 6 - MENSEN & MIDDELEN

|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MENSEN</b><br>Mensen<br>Mensen<br>Mensen<br>Mensen<br>Mensen | <b>RESULTAAT</b><br>Bevestigde of in vraag gestelde missie & visie<br><b>TUSSENTIJDSE CHECKUP</b><br>Is de missie en visie nog actueel?<br>Is de missie en visie nog actueel?<br>Is de missie en visie nog actueel?<br>Is de missie en visie nog actueel? |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### FASE 7 - REDACTIE & SUBSIDIEOVEREENKOMST

|                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>REDACTIE</b><br>Redactie<br>Redactie<br>Redactie<br>Redactie<br>Redactie | <b>RESULTAAT</b><br>Bevestigde of in vraag gestelde missie & visie<br><b>TUSSENTIJDSE CHECKUP</b><br>Is de missie en visie nog actueel?<br>Is de missie en visie nog actueel?<br>Is de missie en visie nog actueel?<br>Is de missie en visie nog actueel? |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

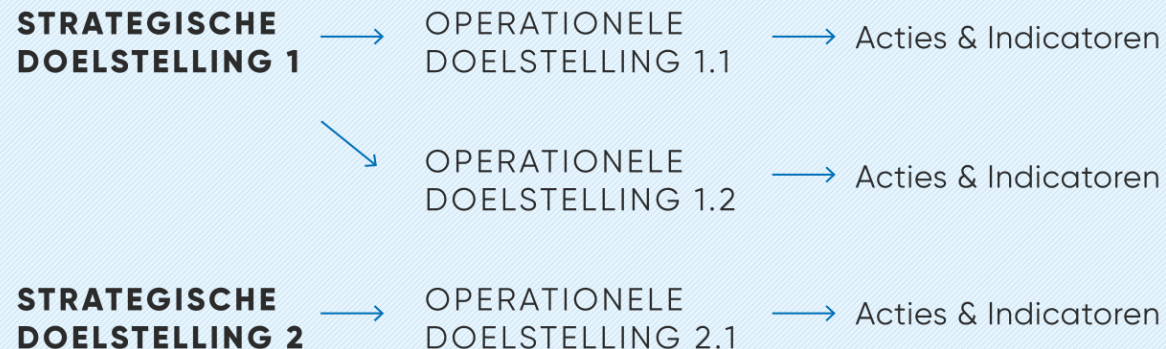
### FASE 8 - IMPLEMENTATIE & COMMUNICATIE

|                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>IMPLEMENTATIE</b><br>Implementatie<br>Implementatie<br>Implementatie<br>Implementatie<br>Implementatie | <b>RESULTAAT</b><br>Bevestigde of in vraag gestelde missie & visie<br><b>TUSSENTIJDSE CHECKUP</b><br>Is de missie en visie nog actueel?<br>Is de missie en visie nog actueel?<br>Is de missie en visie nog actueel?<br>Is de missie en visie nog actueel? |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### LIFT OFF - UITVOERING VAN JE BELEIDSNOTA - 2022 - 2025

# ONDERSTEUNINGSTRAJECT BELEIDSPLANNING 2022 - 2025

## FASE 5 = DOELSTELLINGENKADER



## TOOLBOX BELEIDSPLANNING

BELEIDSPLANNING  
VLAAMS JEUGDWERK  
2022-2025

### FASE 1 - STARTEN MET HET BELEIDSPLANNINGSPROCES



### FASE 2 - MISSIE & VISIE



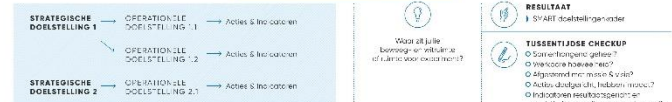
### FASE 3 - ONDERZOEKEN



### FASE 4 - ANALYSE, BELEIDSUITDAGINGEN & OPTIES



### FASE 5 - DOELSTELLINGENKADER



### FASE 6 - MENSEN & MIDDELEN



### FASE 7 - REDACTIE & SUBSIDIEOVEREENKOMST



### FASE 8 - IMPLEMENTATIE & COMMUNICATIE



### LIFT OFF - UITVOERING VAN JE BELEIDSNOTA - 2022 - 2025

# Programma

---

**09u30** › Onthaal & Kennismaking

**10u00** › Strategische & operationele doelstellingen

**10u30** › Oefening operationele doelstellingen

**11u00** › Pauze

**11u15** › Acties & indicatoren

**11u45** › Oefening indicatoren

**12u30** › Einde



# KENNISMAKING

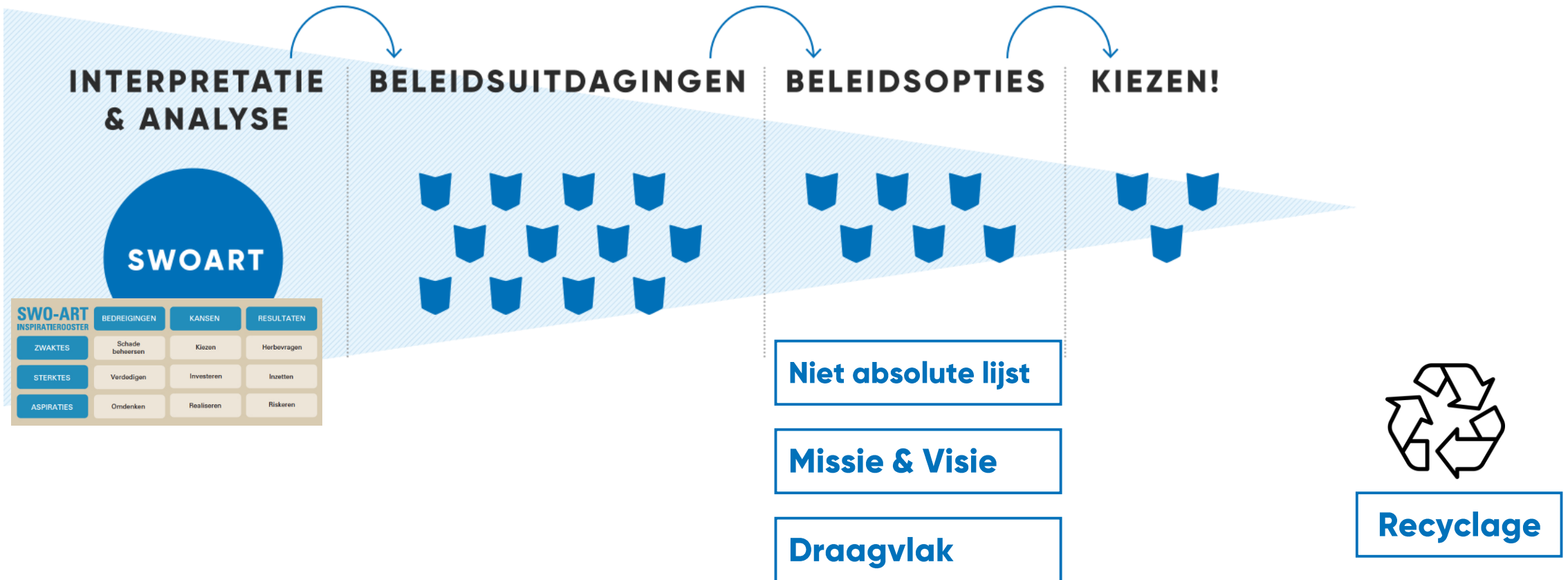




# Even terugblikken



# Analyse



**OUDE  
DOELSTELLINGEN**

**VS**

**NIEUWE  
BELEIDSOPTIES**

**Geen totale breuk met het vorige beleidsplan!**



**Evalueer de doelstellingen uit je vorige beleidsplan**

(Wat is verwezenlijkt? Wat niet (en waarom niet)?)

**en leg ze naast de nieuwe beleidsuitdagingen.**

(Overlapping? Verlenging? Verdiepen? ... )

**Bepaal dan wat je recycleert.**



**DOELSTELLINGEN VORIGE BELEIDSPLAN = AANKNOPINGSPUNT**

**CONTINUITEIT vs VERNIEUWING**

**GROEI – VERDIEPING – VERBREIDING - KWALITEIT**

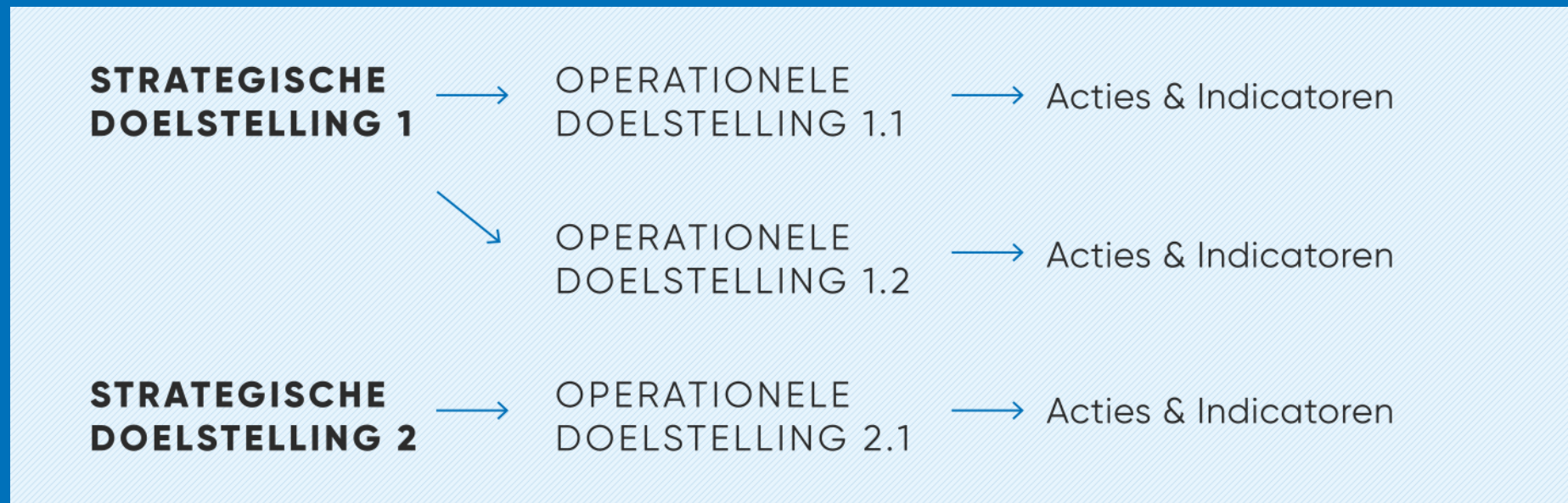
**TIP:** Lees het advies bij de vorige nota nog eens door  
en de brief bij het vorige werkingsverslag.



# DOELSTELLINGENKADER

## 1. DOELSTELLINGEN

## 2. INDICATOREN



## 3. ACTIES 4. MONITORING

# Doelstellingenkader

## DE KERN VAN DE BELEIDSNOTA

*Hier geeft de vereniging aan wat ze de komende vier jaren wil realiseren. Hierbij geeft ze de doelstellingen voor het geheel van de werking en duidt ze aan voor welke doelstellingen ze werkingssubsidies in het kader van het decreet vraagt.*

*Op basis van het doelstellingenkader worden de beoordelingscriteria 'langetermijnvisie van de vereniging' en 'inhoudelijk concept en concrete uitwerking' beoordeeld.*

*Wat de langetermijnvisie betreft wordt nagegaan of het duidelijk is waar de vzw op het einde van de beleidsperiode (of later) wil staan.*

*Geef bij het begin van de doelstellingen duidelijk aan waarop deze keuzes werden gebaseerd (vaststellingen, noden, evoluties...)*

**"Een doel is  
een droom  
met een  
deadline"**



**SHIFT VAN WAT ER OP ONS AF KOMT > WAT GAAN WE DOEN**

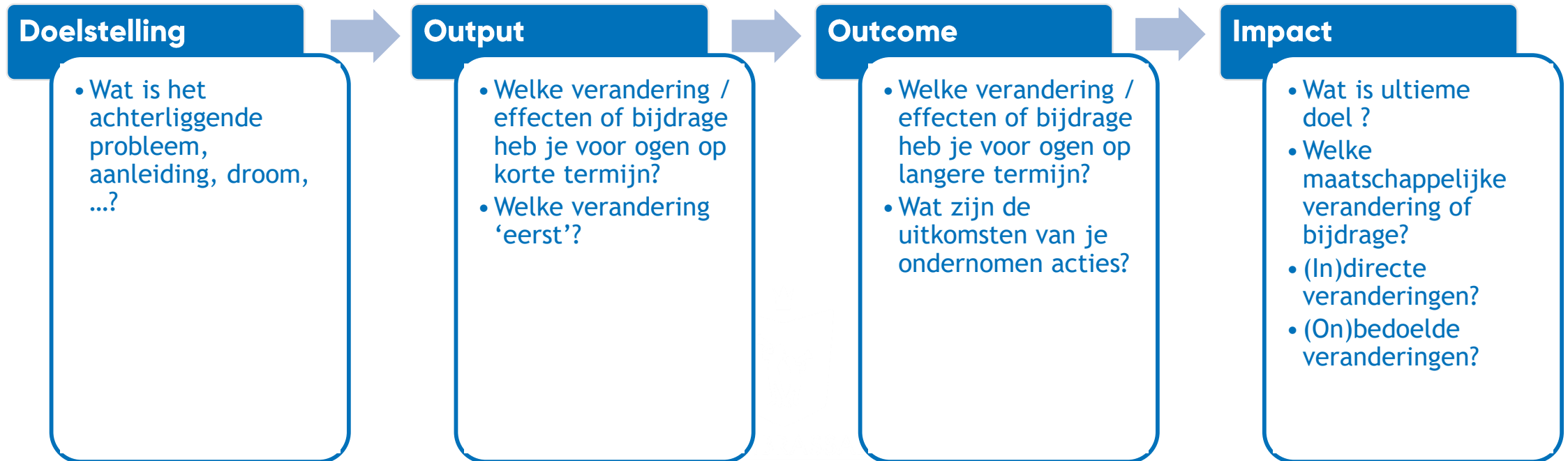
**"WAT ZULLEN WE BEREIKEN" staat centraal**

**RESULTAATSGERICHT FORMULEREN**



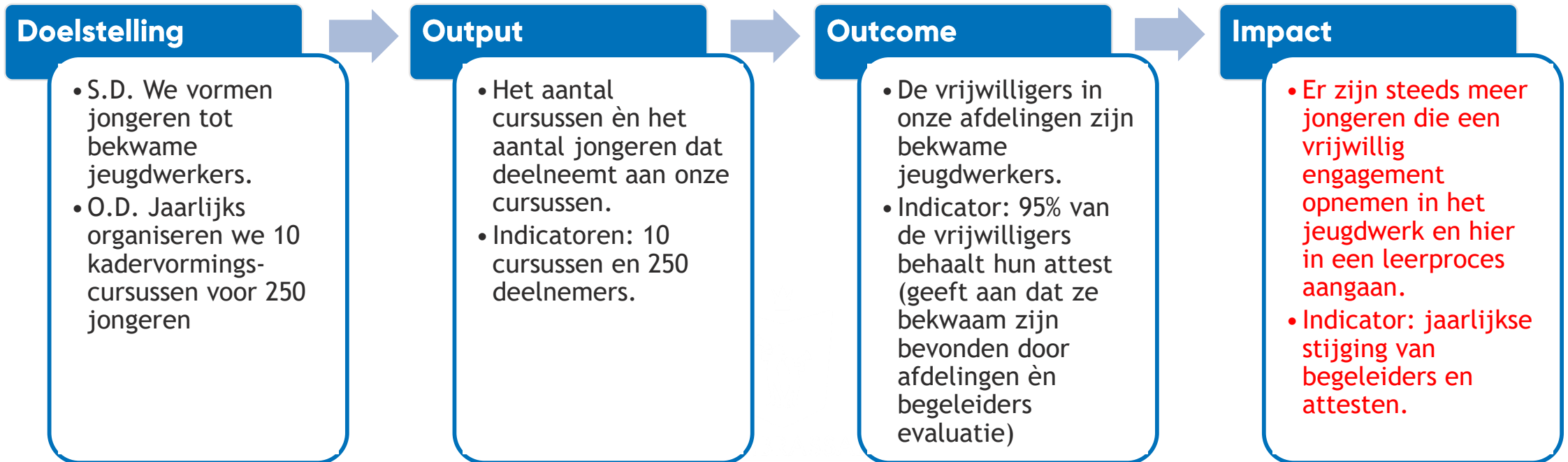
# IMPACTGERICHT WERKEN

**Doelstellingen richten zich op verandering,  
maar verandering kan je ook op verschillende niveaus bekijken.**



# IMPACTGERICHT WERKEN

**Doelstellingen richten zich op verandering,  
maar verandering kan je ook op verschillende niveaus bekijken.**



# SD's

## STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

$$1 \text{ SD} = \sum \text{OD's}$$

**Gemiddeld aantal  
doelstellingen  
(2018-2021) =  
6 – 8**



Een **strategische doelstelling** bevat een meer algemeen gewenst resultaat dat op middellange termijn haalbaar is.

Eén strategische doelstelling wordt behaald door meerdere operationele doelstellingen te realiseren. Het doelstellingenkader bevat meerdere strategische doelstellingen. Deze handleiding voor het opstellen van een beleidsnota geeft geen richting aan het aantal strategische doelstellingen die een vereniging wil en kan realiseren.

Het spreekt voor zich dat het behalen van de doelstellingen haalbaar moet zijn en dus samenhangt met het personeels- en vrijwilligersbestand, de omgevingsfactoren en de financiële omkadering van de vereniging.

### Centrale vraag

“Wat heeft de organisatie aan het einde van de komende beleidsperiode bereikt?”



# SD's

## STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN



Een strategische doelstelling legt de focus op het **DOEL**, niet (of zo weinig mogelijk) op de **MIDDELEN**.

- Ze zegt op een algemeen niveau hoe je aan je missie zal werken.
- Ze zijn retrospectief geformuleerd vanuit de toekomst, alsof de doelstelling gerealiseerd is.
- SD's zijn allemaal van hetzelfde (macro) niveau
- Zij zijn de basis voor het beleid en het dagelijkse werk als referentiekader.
- Ze zijn ambitueus (groei - verdieping - verbreding - kwaliteit)
- TIP: gebruik nooit “wij willen, we streven, we proberen ...” in een doelstelling! Schrijf ACTIEF!

### ! LET OP

Verlies jezelf niet in het realistisch en tijdsgebonden formuleren van een strategische doelstelling. Zulke zaken kunnen het ambitieuze van een SD teniet doen. Probeer vooral de link met de visie, de gegevensinzameling en gekozen beleidsopties te bewaren.

# SD's

## STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN



### Algemeen, maar wel helder & motiverend genoeg?

Je strategische doelstellingen mogen nog algemeen zijn.  
Maar zorg wel voor een heldere, eenduidige formulering.  
Zijn ze motiverend en/of wervend genoeg?

### Overspannen ze een periode van 4 jaar?

Kunnen ze een hele beleidsperiode meegaan?  
Zijn het er niet te veel of te weinig?

### FEEDBACK VRAGEN

Afhankelijk van je vorige of geplande volgende feedbackmoment, kan het interessant zijn om hier tussentijds resultaten voor te leggen.  
Het gaat tenslotte om een bepalende keuze.

# Doelstellingenkader

## Criteria TRANSPARANTIE

Van alle verenigingen wordt in het doelstellingenkader een overzicht verwacht van de volledige werking van de vereniging. Zo verwachten we bijvoorbeeld van een vereniging die ook vanuit andere domeinen (kunstendecreet, onderwijs, welzijn) wordt gesubsidieerd dat ook dat deel van de werking in kaart wordt gebracht.

Niet enkel de nieuwe elementen in de werking moeten worden beschreven, maar ook het zgn. continue pakket. Uit de doelstellingen moet blijken wat de core business is van de vereniging.

**Zaken die verplicht (logisch gevolg) zijn,  
moeten niet in een doelstelling of actie verwerkt worden.**

**Bijvoorbeeld: alles wat met vzw-verplichtingen te maken heeft (Samenkomsten RvB, AV, ...)**

# Doelstellingenkader

## Criteria TRANSPARANTIE

Van de doelstellingen waarvoor de vereniging hier **geen werkingssubsidies** vraagt, moeten enkel de strategische doelstellingen, de budgettering (d.m.v. kosten en opbrengsten) en de personeelsinzet beschreven worden. Immers om de beleidsnota te beoordelen, wordt o.m. rekening gehouden met de transparantie<sup>4</sup> die de vereniging verschaft.

Voor de doelstellingen waarvoor de vereniging hier **werkingssubsidies** vraagt, verwachten we een uitgeschreven schema van doelstellingen en acties. Deze doelstellingen vormen nl. de basis van de subsidieovereenkomst<sup>5</sup>.

# OD's

## OPERATIONELE DOELSTELLINGEN

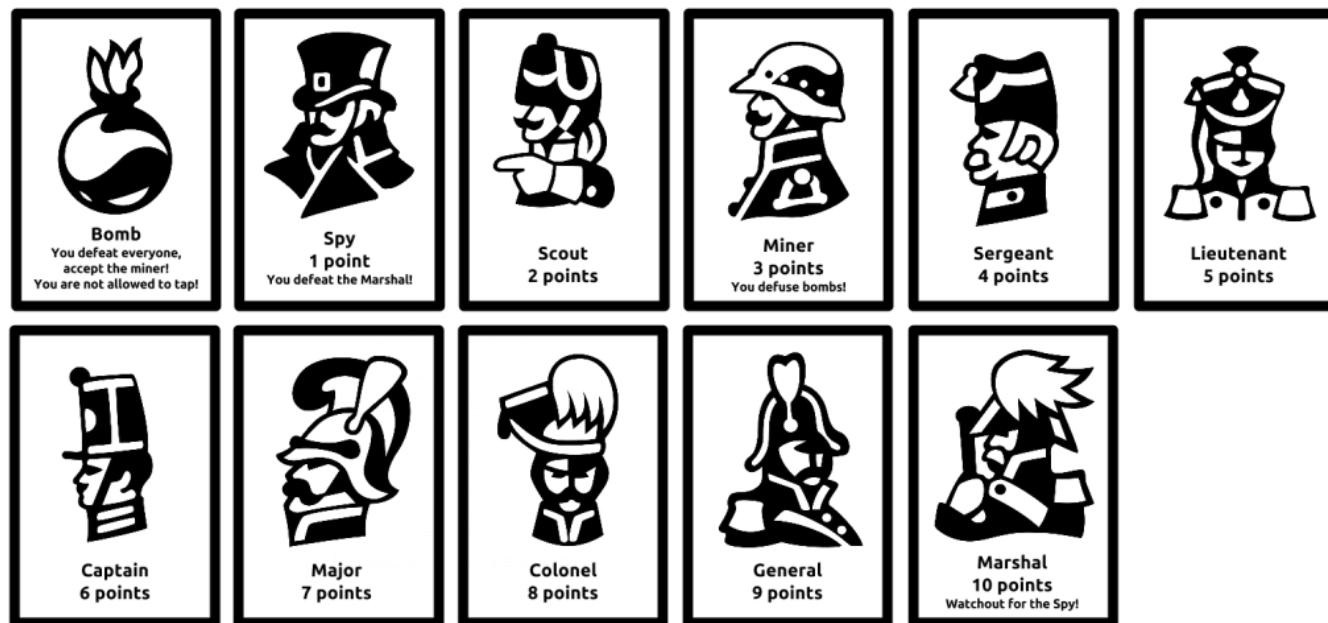
1 OD =  $\sum$  acties



indicatoren

Een **operationele doelstelling** beschrijft een doel op korte termijn. Hierin wordt het resultaat **SMART** (specifiek/concreet, meetbaar, actiegericht, realistisch en tijdsgebonden) beschreven.

Per operationele doelstelling geeft de vereniging aan welke stappen ze zal zetten om dit resultaat te behalen.



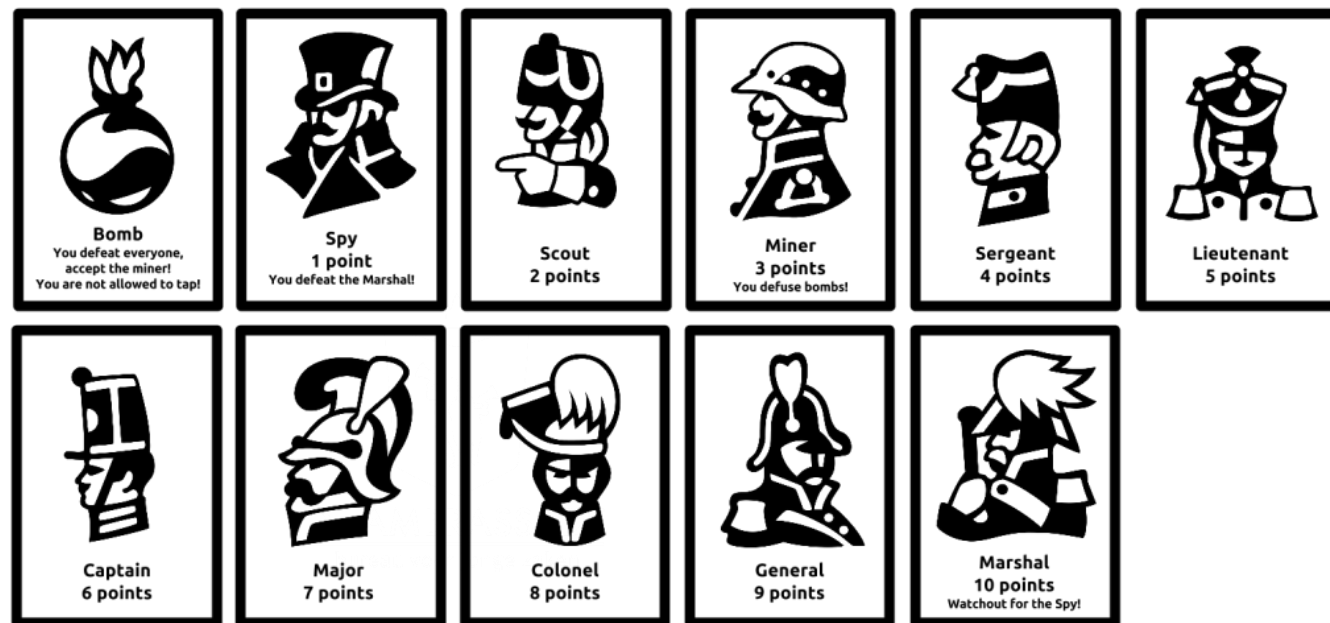
# OD's

## OPERATIONELE DOELSTELLINGEN

### Centrale vraag

“Wat moet de organisatie doen om het gewenste resultaat, geformuleerd in de SD, te bereiken?”

### OPERATIONALISEREN van je strategische doel



# OD's

OPERATIONELE  
DOELSTELLINGEN

4 werkwijze

TERMIJN OF TIJD

NIVEAU OF LOCATIE

THEMA OF DOELGROEP

ZOEKVELDEN

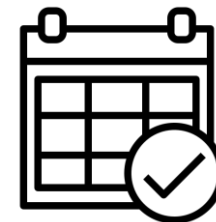


# OD's

## OPERATIONELE DOELSTELLINGEN

### 4 werkwijze

#### TERMIJN OF TIJD



OD's als een stappenplan  
naar de realisatie van een SD

- Splits gewenste resultaten op in kortere termijnen
- Maak een stappenplan

#### Voorbeeld

In 2022 organiseert DA een aanbod voor alle decretaal erkende organisaties.

In 2024 organiseert DA een aanvullend aanbod voor grootstedelijk jeugdwerk.

SD = De Ambrassade organiseert kwaliteitsvolle en professionele dienstverlening voor het jeugdwerk.

# OD's

OPERATIONELE  
DOELSTELLINGEN

4 werkwijze

## NIVEAU OF LOCATIE



OD's als overzicht van resultaten die elke (onder)afdeling moet realiseren.  
SD is dan het gehele resultaat van de organisatie.

Opsplitsen per

- Afdeling
- Team
- Regio
- Lokaal niveau
- ...

### Voorbeeld

Team jeugdwerkondersteuning  
Team kerndoelen  
Leidinggevend team  
...

# OD's

OPERATIONELE  
DOELSTELLINGEN

4 werkwijze

## THEMA OF DOELGROEP



De strategische doelstelling wordt verdeeld over concrete doelgroepen of bepaalde thema's.

### Voorbeeld

DA organiseert een aanbod voor:

- > Startende jeugdwerkers
- > Vormingsmedewerkers
- > Coördinatoren
- > ...

SD = De Ambrassade organiseert kwaliteitsvolle en professionele dienstverlening voor het jeugdwerk.

# OD's

## OPERATIONELE DOELSTELLINGEN

### 4 werkwijze

## ZOEKVELDEN



1. Welke elementen binnen de organisatie zijn van belang zijn om het resultaat uit de S.D. te beïnvloeden?
2. Formuleer voor deze 'kritische succesfactoren' een doel.

### Voorbeeld

Kritische factor

= kwaliteitsvolle begeleiders/trainers die gevormd zijn.

Dus > DA heeft een vorming, training en opleiding (VTO) beleid waarmee het haar begeleiders jaarlijks laat bijscholen.

## DOELSTELLINGEN

## START SMART(I)



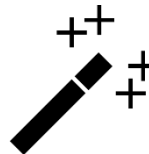
**Specifiek**: gericht op één situatie die moet veranderen (de richtfactor). Met een ondubbelzinnig onderwerp.



**Meetbaar / Toetsbaar**: achteraf valt aan te tonen of en in welke mate de doelstelling is gerealiseerd.



**Ambitieuus / Aanvaard / Attractief**: doelstelling is gekend en gedragen door de mensen die ze uitvoeren.



**Realistisch**: Niets zo demotiverend als een doelstelling die nooit zal gehaald worden (of een doelstelling die je haalt met de vingers in de neus).



**Tijdsgebonden**: Er komt altijd een moment waarop het doel gerealiseerd is. Een tijdslimiet biedt duidelijkheid en een ingebouwd controlemechanisme.



**Inspirerend**: medewerkers vinden zinvol en zien verband met inspanning  
**(Engagerend)**: medewerkers verbinden zich aan doel



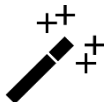
## DOELSTELLINGEN

## START SMART(I)



**Uitdaging:** We zijn sterk in sensibilisering en uit onderzoeken blijkt dat sporten gezond is... dus willen we werken aan de bewustmaking van het belang van sporten.

**Doelstelling:** Wij willen de scholen in onze gemeente bewuster maken omtrent het belang van sporten in de vrije tijd, zodat er een bredere instroom op gang komt naar de sportclubs.

- S** 
- [Leerkrachten LO](#) van de scholen in onze gemeente zijn bewuster omtrent het belang van sporten in de vrije tijd.
  - De sportclubs in onze gemeente stellen een [verhoogde instroom](#) vast, via de samenwerkingsprojecten met scholen.
- M** 
- [Alle leerkrachten LO](#) organiseren voor iedere graad min. één samenwerkingsproject met sportclubs uit de gemeente.
  - Jaarlijks verhoogt het aantal leerlingen dat, dankzij deze projecten, instroomt in de sportclubs in onze gemeente [met 3,5%](#).
- T** 
- Tegen het [einde van legislatuur](#) zal aantonen dat iedere leerkracht LO in onze gemeente in iedere graad min. 2 projecten heeft opgezet met sportclubs uit de gemeente.
  - [Vanaf de start van de regeerperiode](#) stijgt het aantal leerlingen dat, dankzij deze projecten, instroomt in de sportclubs in onze gemeente met 3,5% per jaar.
- A**  **R**  **I** 
- Subjectieve criteria en zijn afhankelijk van de context. Scoring door medewerkers, ten opzichte van missie, vorige resultaten, organisatiecultuur...

## DOELSTELLINGEN VOORBEELDEN

### We willen meer inkomsten!

Op het einde van de beleidsperiode (T) is de omzet (R) van de organisatie (S) met 10% (A) gestegen (M).

### We willen meer deelnemers van diverse achtergronden bereiken!

Op het einde van de beleidsperiode (T) hebben we een verdubbeling ( $M^*$ ) ( $A^*$ ) van het aantal deelnemers met een allochtone achtergrond (S).

### We willen meer talentgericht werken!

We houden met onze stafmedewerkers jaarlijks (T) 1 talentgericht (S) gesprek (T).

## DOELSTELLINGEN VOORBEELDEN

### Uitdaging:

“Onze vrijwilligers moeten méér en beter begeleid en ondersteund worden”

### Analyse:

- 3 elementen: méér, beter, begeleiding & ondersteuning
  - Hoeveel is meer?
  - Wat is beter? Waar moeten we beter op worden?
  - Welke domeinen van begeleiden & ondersteuning?

“Tegen eind 2025 besteden wij gemiddeld 2 keer zoveel tijd aan de begeleiding van de vrijwilligers, vergeleken met de nulmeting in 2022”

“Vanaf het einde van de ontwikkelingsfase maakt jaarlijks min. 5% meer vrijwilligers gebruik van onze instrumenten”

“In aanloop naar het volgende beleidsplan geeft 80% van de vrijwilligers aan ‘tevreden’ tot ‘zeer tevreden’ te zijn over onze begeleiding en ondersteuning”



## DOELSTELLINGEN VOORBEELDEN

(Uit de leidraad)

Maak doelstellingen voldoende algemeen, zonder aan duidelijkheid in te boeten.

Zo schrijft u beter “de vereniging organiseert jaarlijks 10 vormingen en bereikt daarmee jaarlijks een totaal van X deelnemers en Y deelnemersuren”

in plaats van “de vereniging organiseert jaarlijks 5 vormingen van X dagen op plaats A met telkens Y deelnemers, 3 vormingen van X dagen op plaats B met Y deelnemers en 2 vormingen van X dagen op plaats C met Y deelnemers”.

# Doelstellingenkader

Strategische doelstelling 1 (en volgende)

Operationele doelstelling 1.1 (en volgende)

SMART: specifiek/concreet, meetbaar, actiegericht, realistisch en tijdsgebonden)

- **acties**: beschrijving van de verschillende stappen die nodig zijn om dit resultaat te realiseren;
- verwachte **timing**;
- **indicatoren** (resultaats-, inspanningsindicatoren);
- jaarlijkse **kosten en opbrengsten** voor het realiseren van de doelstelling. Maak daarbij onderscheid tussen personeelskosten en andere kosten;
- personeelsinzet (uitgedrukt in **VTE**);
- bij **samenwerkingsverbanden** met andere rechtspersonen moet er vermeld worden met wie wordt samengewerkt en wat de inbreng is van elk van de partners.

# 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

**timing**

**Kosten &  
opbrengsten**

**VTE**

**samenwerkingen**

# DOELSTELLINGEN OEFENEN



## WERK ZELF EEN VOORBEELD UIT

Uitdaging: ...

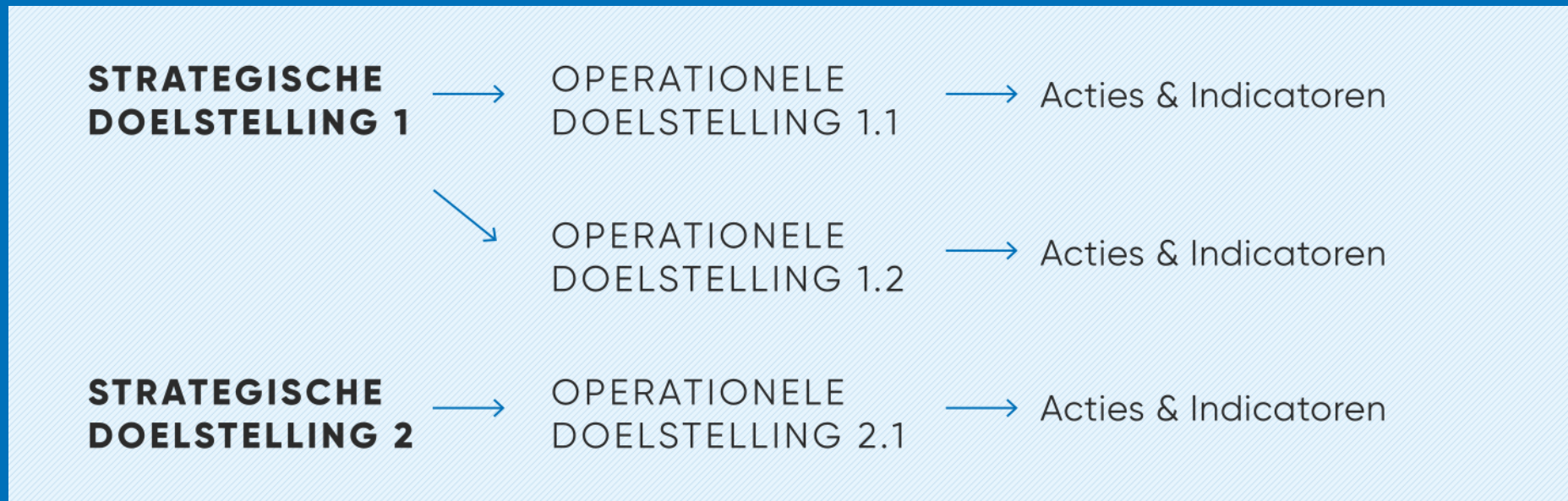
Doelstelling: ...



# DOELSTELLINGENKADER

## 1. DOELSTELLINGEN

## 2. INDICATOREN



## 3. ACTIES 4. MONITORING

# INDICATOREN

HOE AANTONEN DAT  
WE BEREIKTEN WAT  
WE BELOOFDEN?

WANNEER ZIJN WE  
TEVREDEN?

WAT METEN OM TE WETEN  
OF HET LUKT?



Indicatoren staan in voor de verifieerbaarheid van de uitvoering van de doelstellingen. Het zijn de beschrijving van de meet- of verificatiegegevens die de organisatie zal moeten verzamelen om aan te tonen dat de betrokken doelstelling werd verwezenlijkt.



Specifiek



Meetbaar / Toetsbaar

## Centrale vraag

“Op welke indicatoren mag je ons op afrekenen?”

**KPI**

A Key Performance Indicator (KPI) is a measurable value that demonstrates how effectively an organization is achieving its key organizational objectives.

## VOORBEELD EN VAN KPI'S



### Financiële statistieken

- **Winst**
- **Aantal giften**
- **Verkoop per regio**
- **Gemiddelde kost per klant (diensten)**

### Klantstatistieken

- **Groei van aantal klanten**
- **Klanttevredenheid**
- **Percentage nieuwe bezoekers op de site**

### Productstatistieken

- **Percentage defecte producten**
- **Retourpercentage**

## VOORBEELD EN VAN KPI'S



### Sociale media statistieken

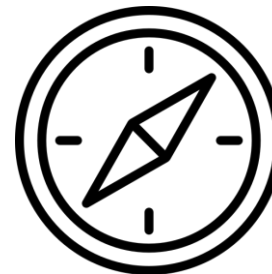
- **Conversatieratio**

### Personeelsstatistieken

- **Personeelstevredenheid**
- **Personeelsverloop**
- **Afwezigheidsratio (Ziekteratio – burn-outratio)**
- **Diversiteit van het team**
- **Aantal sollicitaties per vacature**



## WAAROM WERKEN MET INDICATOREN ?



***Goede indicatoren werken als een kompas.  
Het helpt jou en je team om beter in te schatten of je  
de juiste weg aan het bewandelen bent om je doelen  
te behalen.***

- ❏ Maakt ons werk **doelgerichter** en **impactgerichter**
- ❏ Handig om **relevantie** en **voortgang** te meten
- ❏ Essentieel om **geïnformeerde beslissingen** te nemen.

## INDICATOREN FORMULEREN

**SMART DOELSTELLINGEN > INDICATOREN > ACTIES**

ipv

**DOELSTELLINGEN > ACTIES > INDICATOREN**



## TYPES INDICATOREN



**KWANTITEIT VS. KWALITEIT**

**RESULTAAT VS. INSPANNING**

**DIRECT VS. INDIRECT**

**PROCESINDICATOREN**

## KWANTITEIT VS. KWALITEIT

### TYPES INDICATOREN

**Meten is niet altijd ‘tellen’ van de omstandigheden, maar kan ook peilen naar de inhoudelijke kwaliteit = ‘vertellen’**

#### Kwantitatief

*De mediaanscore van de evaluaties van onze vormingen voor jeugdwerkers is 1 punt hoger dan de nulmeting.*

#### Kwalitatief

*Einde 2025 is onze dienstverlening volledig gebaseerd op ‘evidence based’ leertechnieken.*



## RESULTAAT VS. INSPANNING

### TYPES INDICATOREN



Resultaten maken bereikte **resultaat hard**.

Inspanningen **tonen of werk gebeurde** zoals in de planning ‘beloofd’.

#### Resultaat:

*De algemene Net Promotor Score van onze dienstverlening stijgt met 1 punt op het einde van onze beleidsnotaperiode.*

#### Inspanning:

*We reiken beroepskrachten, vrijwilligers en groepen tweemaal per jaar een relevante vorming aan met betrekking tot de vooropgestelde doelgroep of thema.*

## RESULTAAT VS. INSPANNING

### TYPES INDICATOREN

Directe indicatoren geven **meteen aan** wat de organisatie wil meten. Indirecte indicatoren doen via een omweg of **onrechtstreeks**.

#### Direct:

*De mediaanscore van onze **evaluatieformulieren** stijgt met 1 punt t.o.v. de nulmeting in 2022.*

#### Indirect:

*Het aantal klachten over onze dienstverlening neemt elk jaar af met 5%. (**klachtenformulier**)*



## PROCESINDICATOREN

### TYPES INDICATOREN

Rapporteren over de **processtappen** (het proces zelf als resultaat én als inspanning) en over de **uitkomst van het proces** (resultaat) en dat via directe, indirecte, kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren.

*Eind 2021 komt de werkgroep kwaliteitskader minimum 5 x samen.*

*Eind 2022 beschikt de Ambrassade over een uitgewerkt kwaliteitskader voor haar dienstverlening.*

*Eind 2023 voldoen alle vormen van dienstverlening aan dit kwaliteitskader.*

*Dus: nood aan gemengde indicatoren*

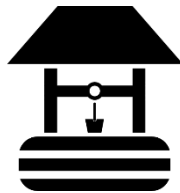


# WERKBARE INDICATOREN



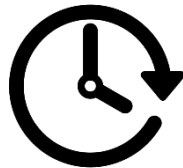
## MEETMETHODE

Wat is effectief bruikbaar om de gegevens te verzamelen? Welke instrumenten en methodes zet je in om gegevens te verzamelen?



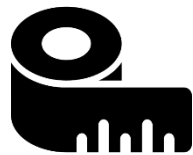
## MEETBRON

Waar haal je je gegevens? Welke bronnen boor je aan om te verzamelen?  
→ Consequent in bronnen



## MEETMOMENT EN -FREQUENTIE

Vastleggen van aantal keren dat er tussentijds gemeten wordt en wanneer. Dit om tendensen te bekrachtigen of afzwakken, om bij te sturen.  
→ Consequent moment



## MEETNORM

Norm vastleggen = grens trekken. Wanneer zijn we tevreden?  
Ambitie in verhouding tot realiteitszin.

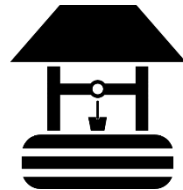


# WERKBARE INDICATOREN



## MEETMETHODE

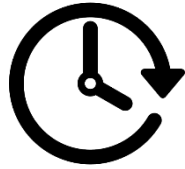
- Elke deelnemer krijgt vlak na afloop standaard een vragenlijst die de kwaliteit bevroegt. Twee weken later worden ze nog eens herinnerd.
- Aan het eind van elke bijeenkomst vindt een evaluatie(methodiek) plaats die uitmondt in een kwaliteitsscore op 10 (of net promotor score).
- ...



## MEETBRON

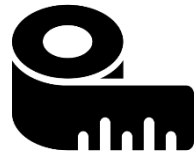
- In de survey zijn deelnemers onze meetbron: zij voorzien ons van een kwaliteitsscore.
- In de gezamenlijke evaluatie is de groep deelnemers de meetbron.
- Andere opties: we bevragen coördinatoren van jeugdwerkorganisaties, we zetten een gerichte steekproef op waarbij we slechts een deel van de deelnemers opbellen om in de diepte te bespreken, ...
- ...

# WERKBARE INDICATOREN



## MEETMOMENT EN -FREQUENTIE

- Na afloop van elk aanbod krijgt de deelnemer een survey. Elk jaar in januari - naar aanleiding van ons werkingsverslag - maken we de balans op voor het volledige aanbod.
- Halfjaarlijks bevragen we via de commissie jeugdwerk de jeugdwerkorganisaties.
- ...



## MEETNORM

- Mediaan kwaliteitsscore ligt op hoger dan de nulmeting in 2022.
- Het aantal deelnemers aan onze dienstverlening verhoogt jaarlijks met 5%.
- Alle vormen zijn gebaseerd op evidence based leertechnieken.
- ...

# INDICATOREN

## tips



### FOCUS OP SMART DOELSTELLINGEN

Minder tijdrovend om doelstellingen en acties SMART'er te maken dan een goede indicator te zoeken.

Doelstelling = ok? → eenvoudig te bepalen wat we moeten weten om te weten en hoe we dat gaan doen.

### NULMETING

Kan handig zijn om vast te leggen welke procentuele stijging men ambieert tegenover de huidige situatie (of de situatie na een eerste tendensmeting). Best in jaar 1.

### EENHEID

Kies één eenheid van meten, hou deze consequent aan. Bv. deelnemersuren.

### DENK AAN JE ADMINISTRATIE

Wanneer je ze opstelt denk je best ook al na op welke wijze je ze gaat verzamelen. Er bestaan voldoende tools en instrumenten die je werklast hierin kunnen verminderen.

### INSPIRATIE IN VORIG PLAN

Maak een opsomming van de indicatoren en ga na hoe goed en bruikbaar ze waren. Ga na welke indicatoren werden bijgestuurd gedurende de beleidsperiode. Op basis hiervan verbeteren.

# DE PERFECTE INDICATOR BESTAAT NIET!

## INDICATOREN

En anders past je  
dossierbehandle-  
laar ze wel aan.



INDICATOREN  
**OEFENEN**



# Screening

**Haalbaarheid**

**Aard**

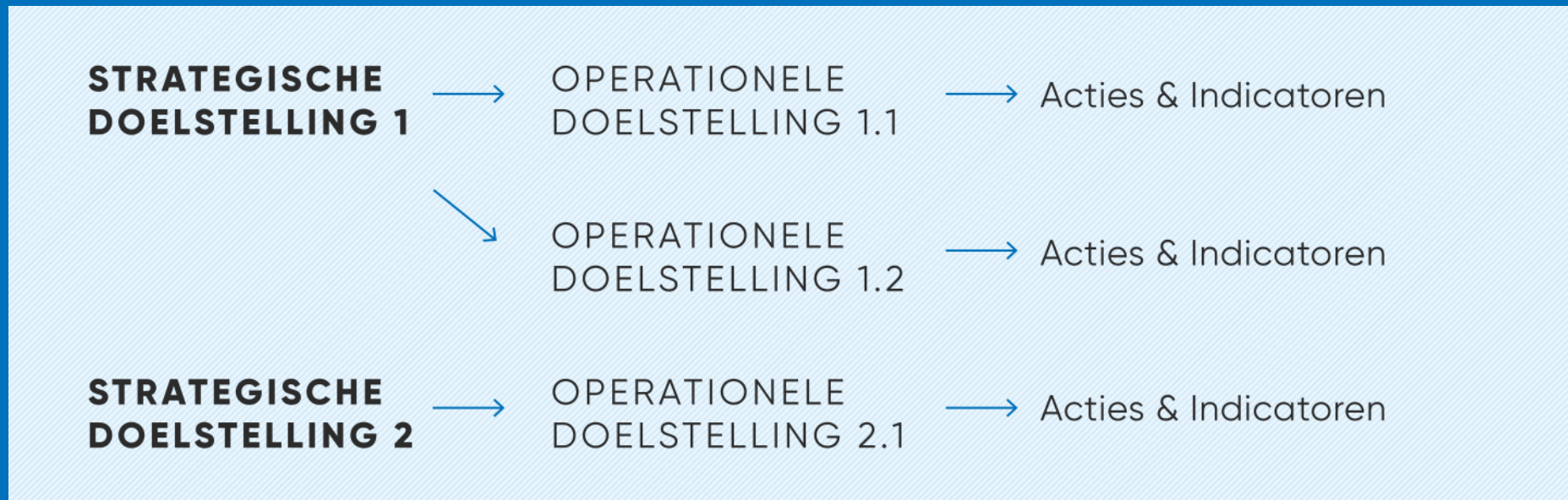
**Effectiviteit**

**Werkbaarheid**

# DOELSTELLINGENKADER

## 1. DOELSTELLINGEN

## 2. INDICATOREN



## 3. ACTIES

## 4. MONITORING

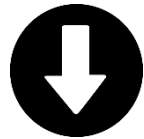
# ACTIES

Dit gaan we doen!



**Acties programmeer je om doelstellingen te bereiken (en indicatoren te halen).**

**Ook acties kunnen verschillende vormen aannemen:**



**ACTIE**

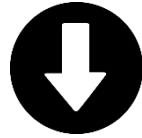


**PROJECT**



**TRAJECT**

# ACTIES



## ACTIE

Acties houden veelal één moment (of verschillende momenten) binnen een werkjaar in. Ze hebben slechts één object (onderwerp of thema). Een actie kan bestaan uit verschillende activiteiten. Het resultaat van een actie is verifieerbaar.

*Vb. bedankingsfeest vrijwilligers.*

UITGEVOERD EN AFGEHANDELD BINNEN WERKJAAR

STERK AFGEBAKEND IN ONDERWERP / THEMA

RECHTTOE RECHTAAN RESULTAAT



# ACTIES



## PROJECT

Projecten zijn gespreid over meerdere jaren en worden gevormd of samengesteld door een aantal acties. Ze hebben een duidelijk en afgebakend thema of werkingsobject en werken naar een duidelijk verifieerbaar resultaat (met resultaatsindicator). Projecten kunnen geconcretiseerd worden in acties (al dan niet per werkjaar of geleding van de organisatie).

*Vb. opstart van een nieuwe afdeling.*

**GESPREID OVER LANGERE TERMIJN / MEERDERE JAREN**

**AFGEBAKEND IN ONDERWERP / THEMA**

**WERKEN AAN DUIDELIJK RESULTAAT**

**CONCRETISERING IN ACTIES MOGELIJK**

# ACTIES



Trajecten hebben betrekking op een thema of een cluster van thema's. De richting van een traject is duidelijk vooropgesteld maar het einde is open. Het proces is belangrijker als resultaat dan het product van de werking. Trajecten zijn dus procesmatiger van opzet. De aantoonbaarheid van de resultaten zit in de (evaluatieve) beschrijving van het proces.

*Vb. ontwikkeling van een nieuwe dienstverlening rond onbekend thema*

**PROCESMATIG VORM GEGEVEN, GESPREID IN DE TIJD**

**MEERDERHEID AAN THEMA'S**

**PROCES > PRODUCT**

**CONCRETISERING IN ACTIES MOGELIJK**

# ACTIES

## tips



### EENVOUDIG TAALGEBRUIK

Een educatief pedagogisch cultuureel project > een ‘dansworkshop’.  
Niet iedereen kent jouw afkortingen of jouw specifieke woorden/jargon.

### RELEVANTE ACTIES

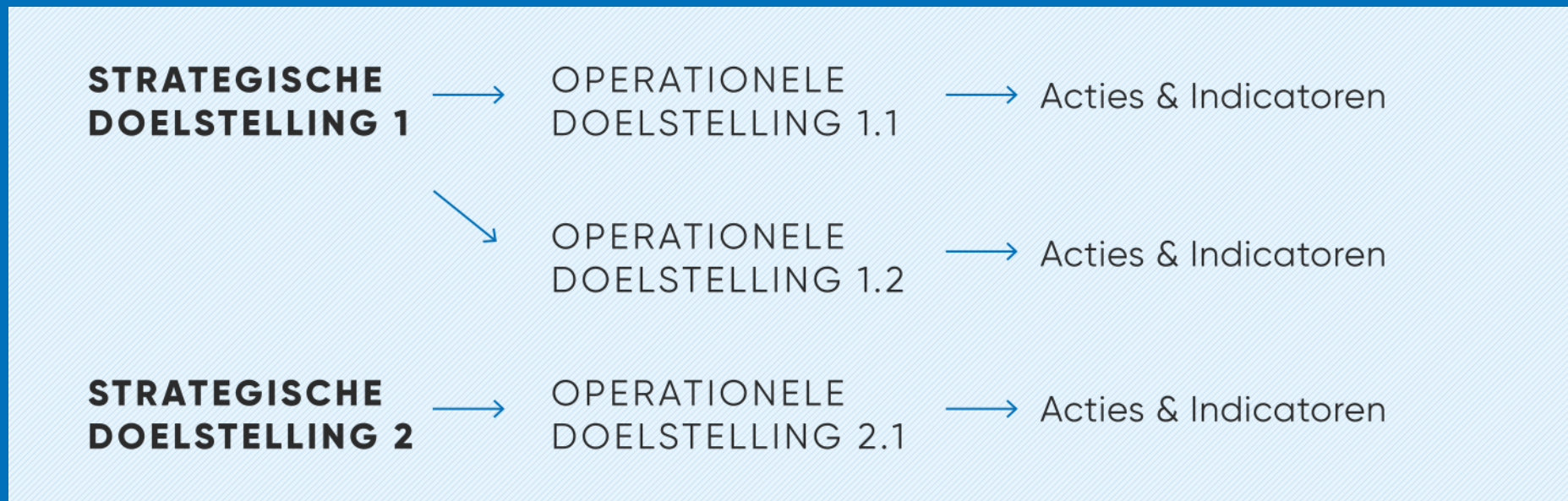
Als je in detail gaat, hoe zinvol is het dan om te vermelden?  
Wat neem je op in beleidsnota, wat in andere werkdocumenten?

**30**  
pagina's

# DOELSTELLINGENKADER

## 1. DOELSTELLINGEN

## 2. INDICATOREN



## 3. ACTIES

## 4. MONITORING

# MONITORING

## BELANG VAN VOORTGANGSRAPPORTAGE - WERKINGSVERSLAG

Consequent omgaan met goed gedocumenteerd jaarlijkse werkingsverslag is in deze uitwerking cruciaal om je beleidsplanning tot een goed beleidsresultaat te brengen.

OM STRATEGIE NIET TE LATEN VERWATEREN

OPVOLGEN VAN VOORTGANG IN DOELSTELLINGEN

COMMUNICATIE NAAR BINNEN- EN BUITENWACHT

## INSTRUMENTEN OM TE ONDERSTEUNEN

Om met minimale inspanning tot maximale resultaten te komen, ontwikkel je gepaste instrumenten om te monitoren. Duidelijkheid brengen in **meetmethode**, -**bron**, -**moment** en -**norm** helpt je al een heel eind verder.



# One more thing ...

## **SMART FORMULEREN VS. BEWEEG & WITRUIMTE & DRAAGVLAK**

Het is van cruciaal belang om het START SMART principe toe te passen, maar anderzijds wil je je vereniging ook niet vast betonnen. Medewerkers die hun ei kunnen leggen zijn vaak gemotiveerder en slagkrachtiger dan wanneer ze enkel voorschriften uitvoeren. Bovendien zal het verloop van je medewerkers hoog zijn, en dezelfde ploeg die meeschreef niet meer actief zijn bij het uitvoeren. Tracht dan ook in je acties voldoende beweging & witruimte te laten voor mensen 'om er hun ding mee te doen'.

## **WEES NIET BANG VAN AMBITIE**

Doelstelling niet gehaald? Je kan je altijd verantwoorden en bijsturen in je werkingsverslag.

## **DOELSTELLINGEN, ACTIES EN INDICATOREN**

Acties programmeer je om doelstellingen te bereiken (en indicatoren te halen). Soms is het interessanter de keuze van acties en indicator(en) in hetzelfde beslissingsproces te maken dan ze (kunstmatig) uit elkaar te halen.

INDICATOREN  
**OEFENEN**



# Screening

**Haalbaarheid**

**Aard**

**Effectiviteit**

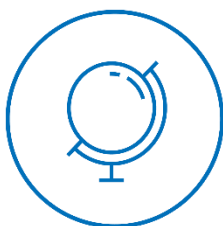
**Werkbaarheid**

# ONDERSTEUNINGSTRAJECT BELEIDSPLANNING 2022 - 2025

## TOT DE VOLGENDE KEER?

**EXTRA = THEMATISCHE DAG** dinsdag 24 maart

**FASE 6 = MIDDELEN** donderdag 23 april



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

### TOOLBOX BELEIDSPLANNING

BELEIDSPLANNING  
VLAAMS JEUGDWERK  
2022-2025

#### FASE 1 - STARTEN MET HET BELEIDSPLANNINGSPROCES

|                                                    |                                                                                                                                |             |                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PLANNING</b><br>Intern & extern<br>Stakeholders | <b>Democratisch proces</b><br>Stuurgroep Beleidsnota<br>Raad van Bestuur<br>Medewerkers (volgens beschikbaarheid)<br>Doelgroep | 2019 - 2020 | <b>RESULTAAT</b><br>Doordacht en voorafgaande planning<br>Eenheidlijke aanpak met tijd                                                                                   |
|                                                    |                                                                                                                                |             | <b>TUSSENTIJDSE CHECKUP</b><br>O Levenswijze van jongeren of betrokken?<br>O Voorbereiding van de af- en toezichtaanpak van vooraf?<br>O De doelen bereikbaar en tijdig? |

#### FASE 2 - MISSIE & VISIE

|                                                                                                      |  |  |                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BESTAANDE MISSIE EN VISIE?</b><br>NEE<br>JA<br>Wat is de eerste<br>Nieuw licht?<br>Nieuw grondig? |  |  | <b>RESULTAAT</b><br>Bevestigde of in vraag gestelde<br>missie & visie                                                                                                                                                                |
|                                                                                                      |  |  | <b>TUSSENTIJDSE CHECKUP</b><br>O Voorbereiding van de af- en toezichtaanpak van vooraf?<br>O Het leven van jongeren in de samenleving?<br>O Het leven van jongeren in de samenleving?<br>O Het leven van jongeren in de samenleving? |

#### FASE 3 - ONDERZOEKEN

|                                                                                                        |                                                                            |  |                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Interne organisatie</b><br>Zelfstandig<br>Bevoegd<br>Onderzoek & onderzoek<br>Onderzoek & onderzoek | <b>ONDERZOEKSVRAAGEN</b><br>BRONNEN<br>MITTODE<br>GEGEVENS<br>VRIJWILLIGEN |  | <b>RESULTAAT</b><br>Diverse bronnen en verschillende gegevens                                                                                                                                                           |
|                                                                                                        |                                                                            |  | <b>TUSSENTIJDSE CHECKUP</b><br>O Het leven van jongeren in de samenleving?<br>O Het leven van jongeren in de samenleving?<br>O Het leven van jongeren in de samenleving?<br>O Het leven van jongeren in de samenleving? |

#### FASE 4 - ANALYSE, BELEIDSUITDAGINGEN & OPTIES

|                                              |                                                      |  |                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>INTERPRETATIE &amp; ANALYSE</b><br>SWOART | <b>BELEIDSUITDAGINGEN</b><br>BELEIDSOPTIES<br>KIEZEN |  | <b>RESULTAAT</b><br>Bevestigde of in vraag gestelde<br>missie & visie                                                                                                                                                   |
|                                              |                                                      |  | <b>TUSSENTIJDSE CHECKUP</b><br>O Het leven van jongeren in de samenleving?<br>O Het leven van jongeren in de samenleving?<br>O Het leven van jongeren in de samenleving?<br>O Het leven van jongeren in de samenleving? |

#### FASE 5 - DOELSTELLINGENKADER

|                                                                                                                                                                  |  |  |                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>STRATEGISCHE DOELSTELLING 1</b><br>OPERATIONELE DOELSTELLING 1<br>OPERATIONELE DOELSTELLING 2<br>STRATEGISCHE DOELSTELLING 2<br>OPERATIONELE DOELSTELLING 2.1 |  |  | <b>RESULTAAT</b><br>SWOART als raamwerk                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                  |  |  | <b>TUSSENTIJDSE CHECKUP</b><br>O Het leven van jongeren in de samenleving?<br>O Het leven van jongeren in de samenleving?<br>O Het leven van jongeren in de samenleving?<br>O Het leven van jongeren in de samenleving? |

#### FASE 6 - MENSEN & MIDDELEN

|                                                    |                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MENSEN</b><br><b>MIDDELEN</b><br><b>NETWERK</b> | <b>Zelfde Plan &amp; Organisatiebeleid</b><br>Opzet van de organisatie<br>werkingswijze en -omgeving<br>invoeren van de organisatie<br>invoeren van de organisatie |  | <b>RESULTAAT</b><br>Implementatie van de<br>missie & visie                                                                                                                                                              |
|                                                    |                                                                                                                                                                    |  | <b>TUSSENTIJDSE CHECKUP</b><br>O Het leven van jongeren in de samenleving?<br>O Het leven van jongeren in de samenleving?<br>O Het leven van jongeren in de samenleving?<br>O Het leven van jongeren in de samenleving? |

#### FASE 7 - REDACTIE & SUBSIDIEOVEREENKOMST

|                                              |                                                                                                |  |                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>KWALITEITS-CHECK</b><br>INTERNE & EXTERNE | <b>INDIENEN</b><br>ALTERNATIEF<br>PROPOSAL<br>SUBSIDIEOVEREENKOMST<br>VERSIE 1.0<br>VERSIE 2.0 |  | <b>RESULTAAT</b><br>Bekrachtiging van de<br>missie & visie                                                                                                                                                              |
|                                              |                                                                                                |  | <b>TUSSENTIJDSE CHECKUP</b><br>O Het leven van jongeren in de samenleving?<br>O Het leven van jongeren in de samenleving?<br>O Het leven van jongeren in de samenleving?<br>O Het leven van jongeren in de samenleving? |

#### FASE 8 - IMPLEMENTATIE & COMMUNICATIE

|                                                                              |                                                                                        |  |                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>IMPLEMENTATIE</b><br>Werkproces<br>Implementatie van de<br>missie & visie | <b>COMMUNICATIE</b><br>Kennis & Stakeholders<br>Implementatie van de<br>missie & visie |  | <b>RESULTAAT</b><br>Implementatie van de<br>missie & visie                                                                                                                                                              |
|                                                                              |                                                                                        |  | <b>TUSSENTIJDSE CHECKUP</b><br>O Het leven van jongeren in de samenleving?<br>O Het leven van jongeren in de samenleving?<br>O Het leven van jongeren in de samenleving?<br>O Het leven van jongeren in de samenleving? |

#### LIFT OFF - UITVOERING VAN JE BELEIDSNOTA - 2022 - 2025

WWW.AMBASSADE.BE/NL/  
KENNIS/BELEIDSNOTA-2022-2025