

TOOLBOX

BELEIDSPLANNING

FASE 2

2023-2024

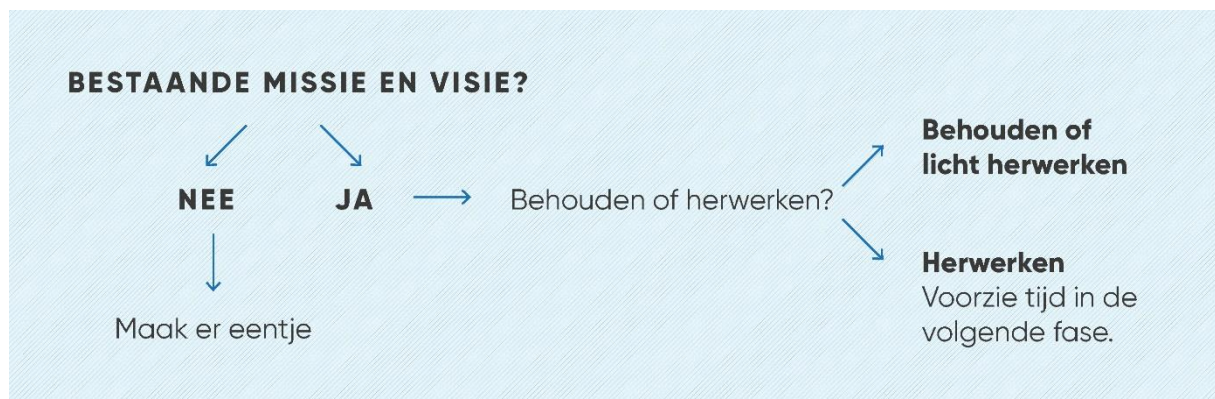


DE AMBRASSADE
bureau voor jonge zaken

0 Inleiding

Wat is de kernopdracht van je organisatie, welke waarden zet je daarbij centraal en hoe probeer je die opdracht en waarden te vervullen. Je missie, visie en strategie geven vorm aan je organisatie vandaag en in de toekomst. Weten waar je organisatie voor staat zorgt dat de medewerkers, vrijwilligers, bestuursleden enzovoort enerzijds de neuzen in dezelfde richting hebben staan, maar ook dat er goesting en betrokkenheid is om daar samen voor te gaan.

Het schrijven van een beleidsnota is het perfecte moment om ook te evalueren of je missie en visie nog voldoet. Heb je nog geen missie en visie? Dan is het aan te raden deze eerst op te stellen en hier een apart traject voor uit te werken. Heb je wel al een missie en visie? Dan moet je nu afvragen of je die wil behouden, licht wil bijschaven of ook een intensief traject opstart op deze volledig te herwerken.



In deze fase leer je meer over:

- Wat is een missie & visie?
- Aan de slag met je missie & visie?
- Voorbeelden van missies en visies

1 WAT IS EEN MISSIE & VISIE?

1.1 Wat is een missie en visie en wat is het belang?

De missie en de visie van je organisatie zijn in de eerste plaats een **extern visitekaartje**: ze maken in een klap duidelijk **waar de organisatie voor staat** en wat de **meerwaarde** van de organisatie is. Een scherpe missie en visie zijn een onmisbaar instrument voor jullie positionering als organisatie.

Ze hebben ook een **interne rol** om medewerkers te motiveren: “Daar doen we het allemaal voor!”. Ze helpen om knopen door te hakken of keuzes te maken voor medewerkers en vrijwilligers.

Onderscheid: missie, visie en de strategie

Hoewel missie, visie en strategie niet altijd duidelijk uit elkaar te halen zijn, proberen we hieronder het onderscheid weer te geven tussen deze 3 termen:

De **missie** omschrijft **WAAROM** je als organisatie bestaat en **WAAROP** je inzet. Ze beschrijft dus je primaire functie of permanente opdracht. De missie geeft dus een antwoord op de vraag: wat doen jullie?

Een goede missie is **uniek** en **specifiek**. Ze kan alleen betrekking hebben op die ene organisatie, en de buitenwereld moet meteen weten waar ze voor staat. Een goede toetsingsvraag is: wat zou de samenleving missen als de organisatie er niet was? Of: als de organisatie er nog niet was, waarom zou ze dan moeten worden opgericht? Dat is een wezenlijke vraag.

De **visie** omschrijft **WAARVOOR** je staat. Ze omvat dus de kernwaarden (normen & waarden) van je organisatie. Ze beschrijft ook een ambitieus gedeeld beeld van de toekomst. Ze functioneert als ethisch kompas voor de organisatie. De visie geeft een antwoord op de vraag: Wat willen jullie zijn? Waar geloven jullie in?

In de strategie omschrijf je de **MANIER** **WAAROP** je als organisatie op bepaalde zaken inzet op lange termijn. De strategische visie omschrijft hoe de elementen uit de missie en visie gerealiseerd zullen worden door doelstellingen en concrete stappen te omschrijven. Kortom, dit is het doelstellingskader van je beleidsnota en die **vertrekt dus vanuit je missie en visie**.



2 AAN DE SLAG MET JE MISSIE & VISIE!

Een goede missie en visie is cruciaal voor je organisatie. Het beleidsplanningsproces is daarvoor een ideale aangelegenheid. Ga aan de hand van een van onderstaande methodieken na of jullie missie en visie vandaag is wat het zou moeten zijn, of jullie bepaalde zaken willen aanpassen/bijschaven, of jullie nood hebben aan een traject om de missie en visie van de organisatie grondig onder de loep te nemen en/of opnieuw vorm te geven.

Hou er rekening mee dat het vormgeven van een missie en visie een traject is dat net zoals het beleidsnotatraject betrokkenheid en gedragenheid vraagt. Pas dus niet zomaar de missie en visie vanuit 1 richting aan zonder daarin andere stakeholders mee te nemen en wees je dus bewust van het belang om dit niet zomaar te doen bij aanvang van een beleidsnotatraject.

2.1 Methodiek 1: Zeven kernvragen

Aan de hand van zeven vragen ga je in deze methodiek op zoek naar een formulering van je missie (en de bijhorende visie) of je kan ermee aan de slag om je huidige missie (en de bijhordene visie) onder de loep te nemen.

In het 2^e geval stel je je telkens de vraag of je het ‘terugvind’ in de bestaande missie.

Kernvraag 1: wat is de centrale bestaansreden van de organisatie?

Vanuit welk ‘hoger doel’ bestaat de organisatie? Vanuit welke denkwijze is de organisatie opgezet? Wat is haar drijfveer?

Kernvraag 2: wie willen we centraal stellen?

Wie zijn de belanghebbenden van de organisatie? Voor wie bestaat ze?

Kernvraag 3: hoe gaan we de missie strategisch verwezenlijken?

Hoe kunnen we de centrale bestaansreden realiseren? Hier gaat het over de weg waarlangs, de manier waarop. De missie en de strategie moeten goed op elkaar aansluiten: de missie is het fundament voor het strategisch plan.

Kernvraag 4: hoe gaan we de missie cultureel verwezenlijken?

Welke visie zit er achter de missie, helpt om de missie te volbrengen. De strategische doelen vormen de hardere kant van de organisatiedoelen, de (gewenste) organisatiecultuur en het gedrag van medewerkers de zachtere kant. De beschrijving van de gedeelde normen en waarden binnen een organisatie moet, net als de strategie, in lijn liggen met de missie. Voor men een missie opstelt, is het daarom raadzaam de diepgewortelde organisatiewaarden te definiëren en precies te weten waar de organisatie voor staat, in gelooft en voor gaat. Dit biedt zicht op de werkelijke identiteit van de organisatie en waarborgt de authenticiteit van de missie.

Kernvraag 5: wat is de functie van de missie?

De missie kun je inzetten om belanghebbenden te **stimuleren**: ze kan ‘bezieling genereren’ bij wie betrokken is bij de organisatie.

Een missie kan ook **leidraad** zijn. Ze inspireert bij de keuzes die de organisatie moet maken in het al dan niet opnemen van beleidsuitdagingen. Ze biedt houvast bij de dagelijkse activiteiten en bevordert een consistente sturing van de organisatie.

Ook de **werving** en **selectie** van medewerkers worden eenvoudiger doordat de missie gedeelde normen, waarden en principes en de beleidslijnen van een organisatie verwoordt.

Tot slot kan een missie invloed hebben op het **imago** van een organisatie, als men haar in de buitenwereld gebruikt om duidelijk te maken wat de rol van de organisatie in de samenleving is.

Kernvraag 6: is de missie in lijn met de visie?

Onder academici en managers is er geen overeenstemming over wat een missie en visie precies zijn, laat staan over het onderscheid. In onze optiek is een missie of opdrachtsverklaring eerder kernachtig en wervend geformuleerd. De visietekst verklaart of expliciteert de achtergrond en de keuzes van de missie. Onder meer de visie op de samenleving is hierin vervat.

Kernvraag 7: is de missie authentiek en overtuigend geformuleerd?

Omdat kernachtig geformuleerde missies vaak opgebouwd zijn uit een beperkte set van begrippen, is de gebruikte taal erg belangrijk. Door de formulering wordt de missie meer herkenbaar als passend bij de aard en het karakter van de eigen organisatie.

2.2 Methodiek 2: Een missie is EROP

Dit ezelbruggetje kan je helpen om je missie te formuleren/toetsen. Een missie is namelijk altijd EROP:

ESSENTIE: de missie benoemt de essentie van het doel en de taak welke de organisatie nu en in de toekomst voor zichzelf ziet.

Hulpvragen:

- Wat zijn de kernactiviteiten?
- Wat is de toegevoegde waarde van onze kernactiviteiten?
- Voor wie willen we wat betekenen?
- Welke activiteiten willen we niet (meer) uitvoeren?

RICHTINGGEVEND: De missie geeft richting aan de organisatie. De richting wordt aangegeven door een geheel van: Waarden, Normen, Ambities

Hulpvragen:

- Gaat het verder dan morgen? Kan je verder in de toekomst zien waar de organisatie voor staat?
- Welke waarden, normen, ambities liggen aan de basis van de opdracht?
- Weet je waar de organisatie naartoe wil?

ONDERSCHIEDEND: Een organisatie toont haar unieke en authentieke karakter aan door bijvoorbeeld: haar kernactiviteiten, de doelgroep, e waarden, normen en beginselen, haar werkerterrein, haar methoden, de kwaliteit die men nastreeft

Hulpvragen:

- Wat maakt de organisatie uniek?
- Waarin verschilt de organisatie van anderen?
- Hoe zou je het merken als deze organisatie er niet meer zou zijn?

POSITIONEREND: De organisatie toont haar plaats aan in de verhouding: markt, overheid, samenleving, leven van kinderen jongeren....

Hulpvragen:

- Welke rol speelt de organisatie in het leven van kinderen en jongeren/tav de markt/tav de overheid?
- Is de positie duidelijk bij het lezen van de missie?

2.3 **Methodiek 3: gebruik deze checklijst**

Is je missie en/of visie:

- Beknopt en duidelijk communiceerbaar (**helder**)?
- Op lange termijn (**duurzaam**)?
- Wervend en inspirerend (**imagovormend**)?
- Bepaalt het geheel van waarden die de organisatie uitstraalt (**integrerend**)?
- Bevat intenties voor de toekomst (**richtinggevend**)?
- Biedt een moreel kader voor beslissingen (**toetsend**)?
- Wekt vertrouwen en is motiverend (**motiverend**)?
- Is gekend en wordt gedragen door alle medewerkers en door het bestuur (**gedragen**)?
- Kan gebruikt worden als instrument bij aanwerven nieuwe medewerkers (**wervend**)?

3 VOORBEELDEN VAN MISSIES & VISIES

Hieronder kan je enkele goede voorbeelden van missies en visies uit het jeugdwerk. Heb jij een goed voorbeeld? Laat het ons weten via senne.misplon@ambrassade.be !

[Arktos](#) blinkt uit in het communiceren over hun missie en visie. Op hun website vertaalden zij deze in een baseline, kijk, kern, tools en DNA. Ze maakten ook een toegankelijk [filmpje](#) over wie ze zijn en waar ze voor staan.

[Kind & Samenleving](#) geeft helder weer wie ze zijn en wat ze doen. Ze creëerden overzicht door te werken met verschillende pijlers en bouwstenen.

[Globelink](#) heeft een krachtige en duidelijke missie. Hun visie geeft de verschillende onderdelen weer waar de organisatie voor staat.

[Paserelle](#) geeft met hun missie mooi weer wie ze zijn en wat ze doen. Daarnaast baseerden ze hun visie op een concreet model met vier pijlers.

[Awel's](#) missie en visie is helder, eenvoudig en duurzaam! Zowel de doelgroep, werking als partners worden hierin concreet geduïd.

[Lejo](#) heeft een korte en krachtige missie en visie. Ze blinken uit door hun maatschappelijk positie en ambitie scherp weer te geven.

[Youth for Understanding](#) vertrekt vanuit een internationale missie, maar konden dit goed vertalen naar Vlaanderen. Hun visie vertaalden ze in een aantal kernwaarden.