

# TOOLBOX

# BELEIDSPLANNING

## Inleiding

2023-2024



**DE AMBRASSADE**  
bureau voor jonge zaken

Iedere **vijf jaar** worden jeugdwerkorganisaties uitgedaagd om hun plannen voor de komende vijf jaar uiteen te zetten in een beleidsnota. De beleidsnota vormt de **rode draad** in het reilen en zeilen van de hele organisatie. Om die rode draad te spinnen, starten de organisaties al ruim op voorhand een intensief beleidsplanningsproces. Betrokkenheid en draagvlak vormen hierbij kernwoorden en vragen tijd. De voorbereiding bestaat meestal uit onderzoeken, bevragen, reflecteren en schrijven. Om jeugdwerkorganisaties in dit intensieve proces te ondersteunen, ontwikkelde De Ambrassade samen met Socius deze **online toolbox beleidsplanning**.

Een beleidsnota is een must voor organisaties die boven op de basissubsidie voor bovenlokale of Vlaamse erkenning ook een **variabele subsidie** willen ontvangen. Dit staat beschreven in het hernieuwd [jeugddecreet](#)

Voor je begint met het beleidsplanningsproces is het goed om even stil te staan bij volgende vragen:

- Waarom schrijf je een beleidsnota?
- Wat houdt een beleidsnota in?
- Welke fasen moet je doorlopen om een beleidsnota te schrijven?

## **1 Waarom schrijf je een beleidsnota?**

Een goede beleidsnota is een **onmisbaar instrument** voor je organisatie, haar medewerkers, vrijwilligers, partners... Het vormt de **rode draad** voor je organisatie. Een goede beleidsnota geeft richting aan je organisatie en stelt heldere doelstellingen voorop in één overzichtelijk plan.

Heel wat organisaties schrijven een beleidsnota omwille van de financiële impact (zie punt 3 hieronder). Toch benadrukken we graag dat een beleidsnota vooral een belangrijk instrument is om de missie van jouw organisatie te realiseren. Los van de beleidsnota als product op zich is het proces er naartoe heel belangrijk. Creëren van betrokkenheid en een draagvlak bij betrokken partijen staat centraal.

Er zijn vele redenen voor jeugdwerkorganisaties om een beleidsnota te maken, maar dit zijn de 3 belangrijkste:

1. Beleidsplanning geeft richting aan je organisatie
2. Beleidsplanning versterkt draagvlak en betrokkenheid
3. Beleidsplanning is belangrijk omwille van regelgeving

## 1.1 BELEIDSPANNING GEEFT RICHTING AAN JE ORGANISATIE

Jeugdwerk is divers. In haar opdracht, in hoe ze werken, in hun geschiedenis en hun toekomst. Een plek vinden in die diversiteit is belangrijk voor elke organisatie. Wie zijn we, waar staan we vandaag en waar willen we naartoe? Waarin zijn wij uniek?



Jeugdwerk kenmerkt zich ook door regelmatige verschuivingen binnen de personeels- en de vrijwilligersploeg. Een beleidsnota vormt daarom ook een goede houvast voor nieuwe medewerkers. Het geeft weer waar je organisatie voor staat en waar jullie naartoe willen. Op die manier heeft een medewerker steeds een kader om keuzes en beslissingen aan af te toetsen.

Een beleidsplan groeit ook voort uit de successen en de missers uit een vorig plan, het staat niet in een vacuüm en geeft ook om die reden vorm aan de missie van je organisatie. Het zegt niet alleen wat je wel wil zijn, maar is ook een bewuste keuze voor wat je niet wil zijn.

Soms is de samenhang van alle verschillende onderdelen van je organisatie zoekgeraakt. Een helder en duidelijk beleidsplan zorgt ervoor dat iedereen weet wat de kernopdracht van de organisatie is (missie), waar ze voor staat (visie) en hoe ze dit zal verwezenlijken (strategie).

Misschien is het tijd voor de organisatie om een nieuwe weg in te slaan? Sommige organisaties staan voor een ingrijpende verandering, bijvoorbeeld door decreetswijzigingen, besparingen of heroriëntering van doelgroep of activiteiten. Het opstellen van het beleidsplan kan een ideaal moment zijn om dit veranderingsproces op te starten. Een beleidsplan zal helpen om de veranderingen op een controleerbare wijze te plannen en door te voeren.

Misschien wil de organisatie zich beter positioneren in de samenleving? Ook dan kan het beleidsplan hulp zijn. Jeugdwerkverenigingen zijn deel van het maatschappelijk middenveld en verhouden zich daarom tot de overheid, de burgers of de doelgroep en de markt. Met het opstellen van een beleidsplan denk je na over welke positie je hierin neemt.

Eens de beleidsnota er ligt biedt het naast een raamwerk ook een houvast voor de kwaliteitszorg binnen je organisatie. De methodiek van de **PDCA-cirkel** (Plan-Do-Check-Act): die zegt dat alles binnen de organisatie degelijk wordt gepland, dat het na uitvoering wordt geëvalueerd en dat het vervolgens wordt gebruikt om input te geven aan een nieuwe verbeteringsaanpak is een handige tool om de kwaliteit te checken.

## 1.2 BELEIDSPLANNING VERSTERKT DRAAGVLAK EN BETROKKENHEID

Beleidsplanning vraagt tijd. Je organisatie gaat niet over 1 nacht ijs om te bepalen waar je de komende 5 jaar op inzet. En nog veel belangrijker jij doet dit niet alleen voor jouw organisatie. Je hebt alle andere betrokken nodig. Het bestuur, de vrijwilligers, de doelgroep, externe partners...

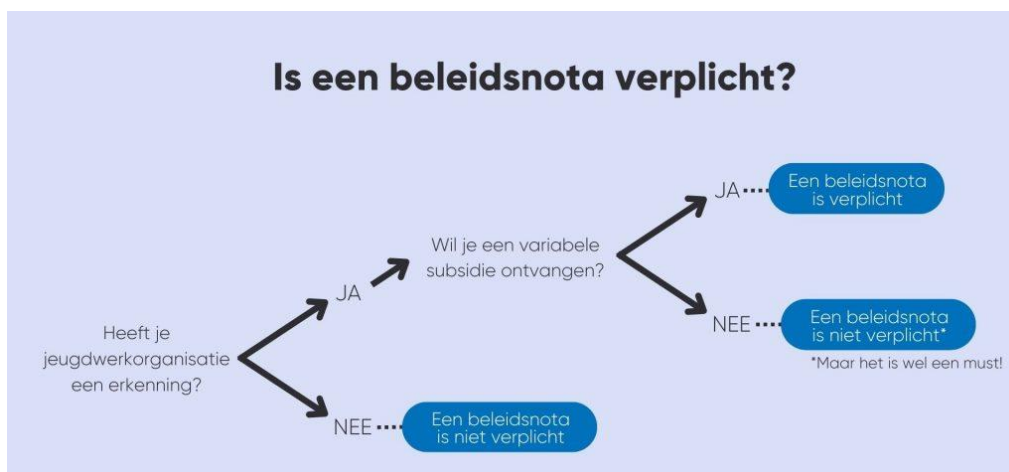
De **betrokkenheid** van de volledige organisatie is een voorwaarde om intern integrale kwaliteitszorg te realiseren. Wanneer je bij het opstellen van het beleidsplan een goed proces doorloopt, is een grote betrokkenheid van de medewerkers mogelijk en ontstaat er een draagvlak. Hoe sterker je eigen medewerkers zich betrokken voelen, hoe sterker ze zich zullen herkennen in de koers die de volgende beleidsperiode gevaren zal worden. Betrokkenheid heeft rechtstreeks een effect op de kwaliteitsvolle werking van de organisatie.

Naast de inhoudelijke keuzes die een organisatie moet maken worden tijdens het proces ook de financiële en personele mogelijkheden in kaart gebracht. Door de betrokkenen op de organisatie ook mee te nemen in dit proces creëer je transparantie en zo ook meer draagvlak voor gemaakte keuzes.

Jeugdwerkorganisaties leveren kwaliteitsvol werk en zijn steeds professioneler geworden. Een uitstekende manier om het kwaliteitsstreven binnen en buiten de organisatie kenbaar te maken, is een openbaar gemaakt beleidsplan. Dit zorgt voor transparantie naar de doelgroep van de organisatie. De doelgroep wordt op die manier betrokken op de werking en kan bewuster kiezen voor je organisatie. De doelgroep(en) worden tijdens het maken van het plan geconsulteerd en het afgewerkte plan wordt ook als communicatiemiddel gebruikt, zodat iedereen weet wat hij van de organisatie kan verwachten.

## 1.3 BELEIDSPLANNING IS BELANGRIJK OMWILLE VAN DE FINANCIËLE MOGELIJKHEDEN

Het schrijven van een beleidsnota is een voorwaarde om als bovenlokale of Vlaamse erkende jeugdwerkverenigingen een **5-jarige variabele subsidiëring** te ontvangen boven op de basissubsidie. Onderstaande beslissingsboom maakt duidelijk of jouw organisatie een beleidsnota moet schrijven of niet.



Meer info over subsidies en welke alternatieve mogelijkheden er zijn om extra middelen te zoeken vind je [hier](#).

Of het nu een must is of niet voor extra middelen, we raden alle organisaties aan een beleidsnota te schrijven of minimaal een proces te lopen. Waarom? Neem de vorige 2 redenen nog eens goed door en zeg me dan waarom niet.

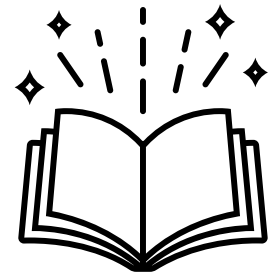
## 2 Wat houdt een beleidsnota in?

Er zijn enkele decretale verplichtingen waaraan een beleidsnota moet voldoen. Deze zijn opgenomen in het vernieuwd jeugddecree, het besluit en de leidraden. Een nieuw decreet houdt wijzigingen in, ook met betrekking tot de beleidsnota, echter zijn op dit moment de verschillen minimaal.

Je beleidsnota bevat de beschrijving van de verschillende **strategische doelstellingen** die je wil behalen. Deze worden verder vertaald in **operationele doelstellingen**. Voor elke operationele doelstelling worden er **acties** geformuleerd. Deze geven weer wat je onderneemt om de doelstelling uit te voeren. Bij elke operationele doelstelling dien je ook **indicatoren** vast te leggen. Op basis van de indicatoren wordt geëvalueerd of de doelstellingen behaald zijn.

Dit doelstellingskader zal het grootste deel van je beleidsnota bevatten. Het wordt aangevuld met enkele inleidende hoofdstukken en enkele andere delen of hoofdstukken die gevraagd worden door het Departement Cultuur, Jeugd en Media.

Het departement Cultuur, Jeugd en Media stelt ook een eigen **leidraad** op waarin wordt beschreven wat er in de beleidsnota hoort te staan die je moet indienen. De leidraad voor de beleidsnota 2022-2025 is nog in ontwikkeling, maar we verwachten niet dat deze zwaar zal wijzigen t.o.v. de vorige leidraad.



In de [leidraad](#) worden volgende onderdelen verwacht:

- **Inleidend hoofdstuk**
  - Visie en missie, kerntaken en een korte ontstaansgeschiedenis
  - Positionering en profilering
  - Organigram
  - Democratisch proces, dat leidde tot de beleidsnota
- **Doelstellingen voor de beleidsperiode**
  - Strategische doelstellingen
  - Operationele doelstellingen
  - Acties
  - Timing
  - Indicatoren
  - Kosten & opbrengsten
  - Personeelsinzet
  - Samenwerkingsverbanden
- **Toelichting bij eventuele samenwerking en netwerken (intra-/internationaal)**
- **Bereik van de vereniging**
- **Gelijke kansenbeleid**

- Een toelichting van de **begroting (apart sjabloon verplicht gebruiken)**
- Informatie over **integriteitsbeleid**

Zie ook '[eindredactie beleidsnota](#)' en de [leidraad](#) van het Departement Cultuur, Jeugd en Media voor meer informatie over de vormvereisten die ze oplegt.

### **3 Welke fasen moet je doorlopen om een beleidsnota te schrijven?**

Om een vlot democratisch proces te lopen met als resultaat een kwaliteitsvolle beleidsnota delen we het proces op in acht fasen. Over elke fase vind je op deze toolbox meer informatie:

#### **Fase 1: Starten met het beleidsplanningsproces**

In deze fase stel je een evenwichtig planningsteam of stuurgroep beleidsnota samen. Vervolgens maak je een realistische en doordachte planning met voldoende tijd voor het proces.

#### **Fase 2: Missie en visie**

Een goed beleidsplanning vertrekt altijd vanuit de missie en visie van de organisatie. Wil je jouw missie en visie grondig herwerken, dan moet je ook dit inplannen. Deze fase kan naast andere fasen lopen afhankelijk van hoe intensief je de missie en visie zal herwerken.

#### **Fase 3: Onderzoeken**

In deze fase begin je aan je gegevensverzameling. Je evalueert zowel je eigen werking, je bevraagt stakeholders en maakt een brede omgevingsanalyse. Hiervoor stel je onderzoeksvragen op, verzamelt bronnen en bepaalt de onderzoeksmethode. Op het einde hou je een werkbaar set van gegevens over. Interpreteren is voor de volgende fase.

#### **Fase 4: Analyse, beleidsuitdagingen en opties**

Eénmaal de gegevens verzameld begin je met analyseren en interpreteren. Hieruit haal je een grote set van vele mogelijke beleidsuitdagingen. Vervolgens maak je deze set steeds kleiner tot een verzameling van beleidsopties. Uiteindelijk houd je de belangrijkste over in een definitieve set beleidskeuzes. Deze vormen de basis voor je doelstellingen.

#### **Fase 5: Doelstellingenkader**

Tijd om je plan te schrijven. Je schrijft de strategische doelen uit, splits deze op in operationele doelstellingen en vervolgens bepaal je voor elke operationele doelstelling ook acties en indicatoren.

#### **Fase 6: Mensen en middelen**

Al je doelstellingen koppel je aan de mensen en middelen die je ter beschikking hebt of inschat te hebben. Je werkt nu ook een zakelijk plan uit waar je voor alle doelstellingen het kostenplaatje maakt met opbrengsten en uitgaven en welke personeelstijd je voorziet om de doelstelling waar te maken. Deze fase loopt vaak samen met de vorige fase.

#### **Fase 7: Redactie en subsidieovereenkomst**

Vooraleer je jouw beleidsnota indient is het goed om een laatste grondige kwaliteitscontrole te doen. Je voorziet tijd voor de eindredactie en steekt de beleidsnota in een definitieve vorm. In deze fase bereid je je ook al voor op de hele procedure van indienen tot goedkeuren en dus op het opstellen van subsidieovereenkomst.

#### **Fase 8: Implementatie en communicatie**

Hoera! De beleidsnota van je organisatie is goedgekeurd en je gaat een subsidieovereenkomst afsluiten. Bereid je in deze fase voor op het uitvoeren van de

beleidsnota door het maken van jaarplannen, project- en medewerkersfiches en de voorbereiding van je werkingsverslag. Vergeet in deze fase ook niet naar al je stakeholders jouw uiteindelijke toekomstplannen te communiceren en jullie eindresultaat te vieren!

>>> [Download onze poster](#) voor een visuele weergave van deze verschillende fases.