

TOOLBOX

BELEIDSPLANNING

FASE 3

2023-2024



DE AMBRASSADE
bureau voor jonge zaken

0 Inleiding

In deze fase start je een grondig onderzoek. Je verzamelt een grote hoeveelheid gegevens die je in een latere fase inzicht geven in beleidsuitdagingen om van daaruit beleidsopties te formuleren en tot slot je strategische en operationele doelstellingen vast te leggen.



Om te onderzoeken welke richting je beleidsopties opzoeken, kan je verschillende facetten onder de loep nemen:

- De kijk naar binnen. Hoe zit het in de organisatie?
Je kijkt naar het **profiel van je organisatie**: door je missie, visie en historische evoluties van je organisatie in kaart te brengen, bekom je een aangescherpt profiel van jouw organisatie.

Een grondige **zelfevaluatie** leert je waar sterktes en zwaktes van je organisatie liggen en wat de aspiraties van je teamleden zijn.
- Het **bevragen van je doelgroep en stakeholders** kan die evaluatie nog aanscherpen, door hun verschillend perspectief mee te nemen. Partners en verschillende stakeholders verwachten ook bepaalde resultaten van je organisatie. Breng deze in kaart.
- Je werking bevindt zich niet in een vacuüm, maar is net ingebed in een breder maatschappelijk veld. Een grondige **omgevingsanalyse** geeft zicht op trends, transities en mogelijke kansen en bedreigingen die in de komende jaren op je afkomen.

In het onderzoeken van deze bronnen laat je je leiden door de onderzoeksvragen die je bij de start van deze fase opstelt. Een goed onderzoek start bij sterke **onderzoeksvragen**. Door een sterke vraag vermijd je de valkuil van in het wilde weg gegevens te verzamelen. Je onderzoeksvraag bepaalt al voor een stuk je onderzoeksrichting: het stuurt je zoektocht naar relevante **bronnen**, waarbij je per bron op zoek moet gaan naar een gepaste **onderzoeksmethode**.

Vb. je voert een literatuurstudie uit op een bestaand onderzoek, je bevraagt je vrijwilligers door een online-enquête of net door ze op een al gepland evenement even face to face input te laten geven, je doet een medewerkers tweedaagse waarin je je medewerkers op speelse wijze input laat leveren...

Door op deze manier te werk te gaan, neem je je tijd voor een grondige onderzoeksfase, maar werk je wel gericht en efficiënt aan het verzamelen van gegevens. Vervolgens ga je deze interpreteren en analyseren in fase 4.

We delen de informatie in deze toolbox op in twee delen:

1. Hoe voer je (goed) onderzoek?
2. Onderzoek wat er leeft bij

1 Hoe voer je (goed) onderzoek?

Een sterke onderzoeksfase vraagt om een doordachte en oprechte **onderzoekende houding**. Vaak genoeg laten we die onderzoekende grondhouding los en verwerven we kennis veelal om onze intuïtie te bevestigen. Met ons buikgevoel in de richting van een bepaald antwoord sturen we ons onderzoek in de richting van bepaalde resultaten die onze intuïtieve keuzes bevestigen. Maar **onderzoek kan enkel vaststellingen doen en zaken aantonen, het kan je niet zeggen wat je moet doen.**

Een oprechte onderzoekende houding houdt in dat je:

- Kritisch afstand neemt van wat vanzelfsprekend lijkt.
- Vooroordelen aan de kant schuift ten voordele van onbevangenheid.
- Nieuwsgierig bent en op onderzoek uitgaat.

Het is een kwaliteitsprincipe dat men pas tot haalbare (verbeter)projecten kan komen als ze gebaseerd zijn op **objectiveerbare gegevens**. Dit doe je door gegevens te verzamelen via verschillende bronnen en aandacht te schenken naar het verzamelen van feiten en van objectiveerbare of intersubjectieve informatie.

Het uiteindelijke doel van zo'n objectiverende aanpak bij beleidsontwikkeling is het creëren van de mogelijkheid om de **gebruikelijke denk- en beslissingspatronen te doorbreken**. Zeker in kleinere organisaties voert vaak dezelfde kleine kring van mensen de discussies. Daardoor kunnen evidenties en gewoonten ontstaan die de keuze- en oplossingsmogelijkheden beperken. Door andere (objectieve en intersubjectieve) informatie in de discussie binnen te brengen, verruimt of verfijnt men de definitie van de situatie of het probleem, en vergroot men het aantal mogelijke oplossingen. Tijdens het proces zou dit ertoe moeten leiden dat stokpaardjes niet langer de discussie beïnvloeden, dat persoonlijke ideeën een minder grote rol spelen en dat de toekomst van de organisatie een objectievere basis krijgt. Ook bij de invoering van het beleidsplan zal deze manier van werken vruchten afwerpen, omdat de betrokkenen eenduidiger zullen inzien op welke grond de beleidskeuzes werden gemaakt.

Goed onderzoek vertrekt vanuit **goede onderzoeksvragen**. Wie de juiste vragen stelt kan op zoek naar de juiste **bronnen** en de juiste **methode** om de informatie te verzamelen. Belangrijk is het daarbij ook steeds aandacht te hebben voor **de gegevensverzameling** en daarbij ook al een beetje rekening te houden met de analyse methode die je gaat hanteren.

Je doorloopt dus 4 stappen in de beginfase van fase 3:

1. Onderzoeksvragen
2. Bronnen
3. Methode
4. Gegevens verzamelen

1.1 Onderzoeksvragen

Verwondering en vraagstelling staan centraal. Je blijft vragen stellen om tot vaststellingen te komen. Een valkuil is om te veel vast te houden aan het bestaande of je eigen buikgevoel, waardoor je het onderzoek gaat (onbewust) sturen. **Laat dus je beleidskeuzes en visieontwikkeling achterwege tot wanneer je onderzoek is afgerond.** Enkel zo baseer je keuzes op onderzoek in plaats van onderzoek op keuzes.

Een cruciaal element in een sterk onderzoek zijn de juiste **onderzoeksvragen**. Zonder goede vragen kan je immers ook geen sterke antwoorden verkrijgen. Neem je tijd om vragen op te stellen die voor jouw organisatie van belang zijn. Daarbij is het belangrijk om een **doel** voor ogen te hebben. Onderzoek heeft immers een doelstelling met daaraan gekoppeld een vraagstelling. Stel jezelf dus eerst de vraag wat je wil bereiken met je onderzoek: *wil je beschrijven, evalueren, verklaren, voorspellen, vergelijken, verbeteringsuggesties doen?* Elk van deze doelstellingen houdt andere vragen in.

Onderzoeksvragen kunnen allerlei topics beslaan en zich zowel op de organisatie richten, alsook een externe focus hebben. Vaak genoeg komen we uit bij zeer brede vragen met zeer veel invalshoeken. Als je echter gericht gegevens wil verzamelen ga je best van een breed thema met verschillende invalshoeken, naar één concrete vraag. Maak daarin doordachte keuzes. Via deelvragen kan je nog steeds de verschillende aspecten belichten.

Een sterke hoofdvraag is:

- Inhoudelijk (geeft aan waar het om gaat).
- Concreet en precies (geeft ook aan om welke onderzoeksobjecten het gaat).
- Geformuleerd in begrijpelijke taal.
- In dienst van de doelstelling van je onderzoek.

Vermijd daarbij normatieve vragen (vb. is iets slecht/goed?), beleidsvragen (vb. wat moeten we doen?) en verbetervragen (vb. hoe doen we het beter?), gesloten vragen of waarom-vragen. **Een sterke onderzoeksvraag tracht vaststellingen te doen en iets te onderzoeken eerder dan te labelen of richting te geven.** Richting kies je immers pas nadien.

Een voorbeeld uit het toekomstverkenningsonderzoek:

Welke maatschappelijke ontwikkelingen zullen de omgeving van het jeugdwerk mee bepalen?

Deelvragen:

- *Wat zijn de kenmerken van het jeugdwerk als werkveld?*
- *Welke maatschappelijke ontwikkelingen kunnen we vaststellen?*
- *Welke transitiegebieden kunnen we identificeren voor het jeugdwerk?*
- *Welke veranderingen dienen zich aan in die transitiegebieden?*

Enkele voorbeelden van goede en slechte onderzoeksvragen

NIET	WEL
<p><i>Is scheiden slecht voor kinderen?</i></p> <p>=> Dit is een normatieve vraag waarbij de onderzoeker stuurt en zijn of haar eigen mening laat doorschijnen.</p>	<p><i>Wat betekent het scheiden van ouders voor kinderen?</i></p>
<p><i>Wat kunnen we doen om onze samenwerking te optimaliseren?</i></p> <p>=> Dit is een verbetervraag en verbeteren vraagt om een bepaalde strategie die je zelf moet bepalen op basis van onderzoek. Je moet dus eerst antwoorden verzamelen op een beschrijvende of verklarende vraag.</p>	<p><i>Hoe verloopt de samenwerking tussen organisatie X en organisatie Y?</i></p> <p><i>In welke mate draagt de samenwerking tussen organisatie X en organisatie Y bij tot het behalen van de doelstellingen van organisatie X?</i></p> <p><i>In welke mate draagt de samenwerking tussen organisatie X en organisatie Y bij tot het behalen van de doelstellingen van organisatie Y?</i></p>
<p><i>Kunnen we ons aanbod meer op maat maken van onze doelgroep en onze vrijwilligers?</i></p> <p>=> Dit is een ja/nee vraag en dus een (sturende) gesloten vraag. Bovendien bevat deze vraag eigenlijk meerdere vragen en is dus zo een cocktailvraag (doelgroep & vrijwilligers).</p>	<p><i>Hoe ervaren jongeren product X?</i></p> <p><i>Wat zijn voor de vrijwilligers van werking Y belangrijke voorwaarden om een engagement op te nemen in werking Y?</i></p>
<p><i>Hoe kunnen we beter vinger aan de pols houden bij kinderen en jongeren?</i></p> <p>=> Deze vraag bevat een spreekwoord of zegswijze en kan dus voor verschillende interpretaties zorgen.</p>	<p><i>Hoe kan De Ambrassade op een efficiënte en kwaliteitsvolle manier weten wat er leeft bij kinderen en jongeren in Vlaanderen?</i></p> <p><i>Welke methodes gebruikt De Ambrassade vandaag om te weten wat er leeft bij kinderen en jongeren in Vlaanderen?</i></p> <p><i>Op welke manier houden andere bovenlokale organisaties voeling met kinderen en jongeren?</i></p>

Afhankelijk van de analysemethode die je in fase 4 hanteert, gaan je onderzoeksvragen al een bepaalde richting krijgen.

Vanuit De Ambrassade schuiven we de **SWOART** methode naar voren als analysekader. Deze methode deelt bronmateriaal en gegevens uit je onderzoek volgens een bepaald kader in, om zo sneller tot concrete beleidsuitdagingen of -opties te komen. Om het volledige kader in te kunnen vullen, impliceert de methode enkele vragen, bijvoorbeeld de aspiraties van je medewerkers of de resultaten die stakeholders willen zien.

1.2 Bronnen

Eens het beleidsplanningsteam/de stuurgroep het eens is over de onderzoeksvragen, is het tijd om **op zoek te gaan naar de juiste bronnen om gegevens te verzamelen**. Er zijn oneindig veel bronnen waarmee je gegevens kan verzamelen. De kunst is om gericht te zoeken en bronnen aan te spreken die relevant zijn in het kader van je onderzoeksvragen.

Bv. Wanneer je een vraag stelde rond resultaten die je organisatie moet bereiken aan het eind van de rit, dan kan je hier met je beleidsplanningsteam een grondige denkoefening rond maken. Nog relevanter echter, kan zijn om je doelpubliek zelf te bevragen: wat vinden zij relevante resultaten. Eventueel spreek je ouders van je doelpubliek aan, of ga je ten rade bij je (oud)vrijwilligers. Zij staan vaak met beide benen in je werkveld en hebben soms meer en snellere verbanden met kinderen en jongeren. Op die manier kom je snel op het spoor van hun wensen en verlangens.

Voor elke vraag kan je verschillende bronnen aanspreken, en voor elke bron kan je verschillende methodes inzetten. Neem de tijd om grondig te reflecteren welke methode het best werkt voor je bron en wat je de meest ideale gegevens oplevert.

Vooronderzoek

Vooraleer je zelf onderzoek gaat uitvoeren, ga je eerst kijken wat er al ligt. Het is opnieuw belangrijk om hierbij een open blik te houden en alles op je af te laten komen. Vooraleer je zelf aan de slag gaat met een methodiek, doe je eerst een vooronderzoek. Een vooronderzoek bestaat uit één of meerdere van onderstaande onderdelen:

- Je leert de bestaande bronnen kennen: Welke rapporten, cijfers, onderzoeken bestaan er al?
- Je leert het netwerk kennen: wie heeft hier expertise?
- Je leert de doelgroep kennen: Welke doelgroep wil ik specifiek onderzoeken? Wat zijn de noden van deze doelgroep binnen het onderzoek?

Bronnen zijn dus niet enkel rapporten maar ook: intermediairen, organisaties, onderzoekers, enzovoort. Waar je gesprekken mee kan voeren. Je kan ook al verkennende gesprekjes doen met je doelgroep, bv. chatgesprekjes, telefoongesprekjes. In deze nieuwsgierige informele gesprekken kan je een bepaalde methodiek of aanpak op voorhand aftoetsen met je doelgroep of kan je ook al een bepaalde veiligheid inbouwen.

Uiteindelijk heeft je vooronderzoek twee mogelijke uitkomsten:

- Je vraag is beantwoord.
- Je herkent kennisgaten of je nood is nog niet ingevuld via bronnen en gaat verder onderzoek doen.

Vooronderzoek is dus een cruciale en tijdbesparende stap. Indien je deze stap overslaat, ga je mogelijks onnodig energie steken bijvoorbeeld het opstellen van een grootschalig onderzoek, terwijl er ook al via andere rapporten dezelfde data voor handen is.

Bronnen beoordelen

Voor je onderzoeksfase gebruik je een brede waaier aan bronnen (groepen mensen, onderzoeksrapporten, wetenschappelijke artikels, boeken...), maar hoe beoordeel je nu of een bron bruikbaar is om conclusies op te baseren?

Vaak worden we verleid om een bron voor 'waar' aan te zien wanneer ze cijfers hanteert, experts naar voren schuift of simpelweg omdat er staat 'onderzoek zegt dat...'. Wanneer je je bronnen kritisch wil beoordelen, stel jezelf de vraag of ...

- De oorspronkelijke bronnen terug te vinden zijn.
- Er tegenargumenten gegeven worden.
- Of de auteur standpunten inneemt (en hier open over is).
- Of de methode beschreven wordt.

Lees dus zeker niet enkel de conclusies van een onderzoek, maar zeker ook de gehanteerde methode (is men transparant over hoe alles gebeurd is?) en lees liever verschillende bronnen van verschillende auteurs over één thema, dan een enkel onderzoek voor waar aan te nemen.

Met De Ambrassade hebben we een heleboel interessante bronnen verzameld die bruikbaar zijn bij verschillende delen van je onderzoeksfase, maar in het bijzonder bij je omgevingsanalyse. Je vindt al deze bronnen terug in dit [overzichtsartikel](#) op de website van De Ambrassade.

1.3 Onderzoeksmethoden

Je kan verschillende methodes hanteren om je gegevens te verzamelen. Vertrekkende vanuit je onderzoeksvraag kan je kiezen voor bepaalde bronnen en methodes. Binnen de grote waaier aan methodes zijn er twee categorieën kwantitatieve methodes (resultaten zijn cijfers), kwalitatieve methodes (resultaten zijn woorden en betekenissen). Beide soorten onderzoek zijn belangrijk om verschillende soorten informatie te verzamelen. Idealiter gebruik je een combinatie van zowel kwantitatieve als kwalitatieve methodes om je keuzes te staven.

Om een keuze te maken tussen deze soorten onderzoek, alsook bij het kiezen voor een methode is het belangrijk om je doel en je vraag in kaart te kennen. Volgende vragen kunnen je alvast helpen om te kiezen tussen kwantitatief of kwalitatieve methodes:

Kwantitatief onderzoek	Kwalitatief onderzoek
Wil ik algemene trends kunnen zien?	Wil ik beter begrijpen waarom een trend zich voordoet? Wat iets betekent voor mensen? Welke ervaringen mensen hebben? Verkennen?
Wil ik weten in hoeverre iets waar is? In welke mate zich iets voordoet?	Wil ik interacties begrijpen tussen mensen?
Wil ik een uitspraak doen over een grote groep? =>	Wil ik ervaringen en meningen horen?
	Wil ik in de diepte een fenomeen begrijpen? Een gevoelig onderwerp bespreken
	Wil je een kwetsbare of moeilijk te bereiken groep bevragen? =>

Hou bij de keuzes voor een bepaalde methodiek ook rekening met een aantal zaken:

- Welke gegevens heb je nodig om een vlotte analyse te kunnen voeren?
- Welke middelen heb je voor handen: wie kan hoeveel tijd investeren, heeft de organisatie toegang tot bepaalde bevragingstools, zijn er middelen om bepaalde tools aan te kopen...?
- Welk onderzoek bestaat al? Zijn er organisaties of experts met expertise die ik kan bevragen?

Pro's en contra's van de methodes

Elke methode heeft zijn eigenheid, zijn kracht en valkuilen of de voor- en nadelen. Kies een methode in functie van wat je wil weten en wie je wil bevragen. Hieronder zetten we van enkele methodes het gebruik en de voor- en nadelen op een rij.

KWANTITATIEF ONDERZOEK

Survey of enquête	
Een enquête is een bevraging in de vorm van een vragenlijst met vragen die vast liggen en aan meerdere personen wordt voorgelegd. Het onderzoek kan zowel gaan over feiten als meningen.	
Nadelen	Voordelen
<ul style="list-style-type: none">• De voorbereiding is tijdsintensief en vraagt enige statistische kennis• Kans op miscommunicatie: geen optie om interpretatie vraag te verifiëren wat kan leiden tot foutieve resultaten en frustratiegevaar.• Antwoordgraad is laag (enquêtemoetheid).• Vragen worden soms onbeantwoord of foutief ingevuld.• Representativiteit en veralgemeningen zijn moeilijk, tenzij je werkt met wegingen of een sampling strategie.	<ul style="list-style-type: none">• Je kan een grote groep bevragen.• Lage kost• (Relatief) snelle resultaten• Het is efficiënt: je moet niet met respondenten afspreken, je kan je data verzameling in een korte periode doen.• Je kan meer algemene conclusies trekken.• Je kan grotere trends aan het licht brengen• Kan anoniem opgezet worden (minder sociaal wenselijkheid)

KWALITATIEF ONDERZOEK

Het diepte-interview	
Een een-op-een interview waarbij de focus ligt op het achterhalen van diepgaande informatie en trends. Deze informatie kunnen meningen, opvattingen, ervaringen of emoties zijn. Je kan een antwoord geven op 'de waarom-vraag'.	
Nadelen	Voordelen
<ul style="list-style-type: none">• Afname en verwerking (transcriberen en coderen) zijn tijdsintensief.• Mogelijke sociale wenselijke antwoorden. => <i>denk na over de positie t.a.v. de deelnemer (veiligheid, macht...)</i>• Geen anonimiteit.	<ul style="list-style-type: none">• Persoonlijk contact, personalisatie is mogelijk• Je krijgt ook informatie uit lichaamstaal, stiltes, manier van vertellen...• Ruimte om door te vragen (wat, waarom, hoe, beschrijf,).• Weinig kans miscommunicatie.• Een ideale methode voor gevoeligere thema's of een kwetsbare doelgroep• Rijke en diepere data dan bij een focusgesprek.

De Focusgroep

Een focusgroep is een methodiek waarbij een groep van mensen tegelijk wordt bevestigd naar hun meningen, ideeën, ervaringen, interacties tussen individuen en emoties via een kringgesprek.

Nadelen

- **Moeilijker te organiseren:** iedereen samen krijgen is niet evident.
- **Minder controle** over verloop.
- **Risico op sociale wenselijkheid is groot.** Afwijkende meningen staan automatisch onder druk.
- **Groepsdynamiek:** Roepers vaak meer aan het woord.

Voordelen

- **Diepere inzichten**, kracht van het **debat** en uitwisseling perspectieven.
- **Interessant voor verkenning**, levert vaak onverwachte inzichten op.
- **Patronen** komen snel naar boven, metareflectie.
- **Individen voelen zich soms meer op hun gemak** om met groep te spreken, dan individueel, zeker voor personen in kwetsbare situaties.
- Deelnemers kunnen **samen reflecteren en discussiëren**. Ze kunnen elkaar helpen in het vormen of uitten van hun gedachten en ervaringen.
- Je wil eerder dan in de diepte een trend begrijpen, **feedback** krijgen over een campagne, of een analyse dat je al hebt gemaakt van een fenomeen.
- Het is **minder tijdsintensief dan een één op één interview**.

Andere methodes

Er zijn uiteraard nog veel meer methodes die je kan gebruiken, hieronder enkele (mogelijks) minder voor de hand liggende ter inspiratie:

Participerende observatie:

Een antropologische methode waarbij je gedrag van mensen gaat observeren terwijl je zelf deelneemt. Wat mensen doen, zegt vaak meer dan wat zij erover vertellen.

Bv. je gaat mee op een kadervormingscursus, neemt deel en komt zo in contact met de doelgroep van je kadervormingscursussen.

Participatief jeugdonderzoek met behulp van fotografie

Kinderen en jongeren schakel je in als mede onderzoekers. Ze mogen zelf vastleggen hoe zij iets beleven.

Bv. je geeft tijdens een activiteit de jongeren een foto toestel mee en laat ze beelden vastleggen over hoe zij deze activiteit beleven.

Dagboek onderzoek

De deelnemers registreren in een schriftje of app hun gedrag of ervaringen over een langere periode. Op deze manier kan je diepgaande, gedetailleerde informatie verzamelen.

Bv. Je vraagt een groep leiding of leden van een lokale groep een dagboek/logboek bij te houden over hun beleving voor, tijdens en na de activiteiten gedurende een maand.

In het 2^e deel van deze fase schuiven we een aantal te onderzoeken elementen naar voor, de omgeving, de stakeholders, de organisatie zelf... Bij elk van deze geven we wat inspiratie over de te hanteren methodes. Hou daarbij bovenstaande tips steeds in je achterhoofd.

1.4 Gegevens verzamelen

Doorheen je onderzoek verzamel je steeds meer gegevens: elementen uit de geschiedenis van de organisatie, gegevens uit de huidige werking, gegevens uit het vorige beleidsplan en uit eventuele aanpassingen en evaluaties, de opmerkingen en suggesties uit de bevraging van de stakeholders, de resultaten van de interne zelfevaluatie en de gegevens uit de omgevingsanalyse.

Het gevaar bestaat dat de stuurgroep verdrinkt in de veelheid van informatie. Gegevens verzamelen is goed, maar uiteindelijk moet het team in de volgende fase ook tot een synthese komen, uitdagingen en prioriteiten of opties kunnen formuleren.

Aan het eind van je onderzoeksfase wil je kunnen beschikken over een werkbaar en inzichtelijk geheel aan gegevens. Hou er dus ook rekening mee dat je al je gegevens in tussentijd gestructureerd opslaat. Een eerste bewerking kan hier soms van pas komen.

Bv. Indien je een grootschalige bevraging inplant, helpt het om je gegevens een eerste indeling te geven. Via [SurveyMonkey](#) stel je vrij gemakkelijk surveys of online vragenlijsten op. Het programma heeft het voordeel dat je de gegevens er in diagrammen en figuren uit kan halen.

Bv. Indien je een uitgebreide face-to-face bevraging van stakeholders doet, probeer de grote lijnen ervan dan in een overzichtelijk verslag te gieten.

! LET OP: overzicht maken houdt vaak ook al een eerste vorm van interpretatie in. Spring hier bewust mee om en probeer steeds neutraal alle gegevens weer te geven. Dit kan door de gegevens te verwerken binnen een team in plaats van via één persoon.

2 Onderzoek wat er leeft bij

We weten nu dat elk goed onderzoek bestaat uit het opstellen van de juiste vragen, het zoeken van de juiste bronnen, het kiezen voor de juiste methode en tot slot de gegevens gestructureerd verzamelen.

Vanuit De Ambrassade schuiven we enkele te onderzoeken elementen naar voor. Deze zijn volgens ons zeker belangrijk om onder de loep te nemen tijdens fase 3:

1. **De organisatie:** profiel en zelfevaluatie
2. **Doelgroep en (externe) stakeholders**
3. **Samenleving:** omgevingsanalyse

2.1 De organisatie: het organisatieprofiel en zelfevaluatie

Aan de start van de onderzoeksfase richt je **de blik naar binnen** en hou je je organisatie een spiegel voor. Deze oefening doe je enerzijds voor jezelf, zo start je zelf steeds vanuit de kern van je organisatie. Anderzijds is het een belangrijke oefening in functie van je beleidsnota, je geeft op die manier vorm aan het inleidend hoofdstuk en mogelijks ook het hoofdstuk rond bereik van de organisatie en gelijkekansenbeleid.

Door een goed inzicht te hebben in het (herwerkt) profiel van je organisatie waarbij alle neuzen in dezelfde richting staan, is het makkelijker om in fase 4 beleidskeuzes te maken.

Het organisatieprofiel

Het uitgewerkte organisatieprofiel beschrijf je in het inleidend hoofdstuk van de beleidsnota. [Uit de leidraad](#) van het Departement Cultuur, Jeugd en Media (voormalige Afdeling Jeugd) leerden we dat het departement verwacht om het volgende op te nemen:

*De organisatie beschrijft in het **inleidend hoofdstuk**:*

- *Haar visie en missie, kerntaken en een korte ontstaansgeschiedenis;*
- *Haar positionering en profilering – Enkele richtvragen:*
 - *Bekleedt de vzw een unieke positie binnen de jeugdsector?*
 - *In welk opzicht onderscheidt ze zich van andere vzw's?*
 - *Hoe profileert ze zich naar de jeugdsector en de bredere samenleving?*
 - *Waarvan is de organisatie bekend?*
 - *Richt de organisatie zich naar een specifieke doelgroep?...*
- *Haar organigram (ook de vrijwilligers, freelancers, ... krijgen hier een plaats);*
- *Het democratisch proces, dat leidde tot de beleidsnota (de manier waarop de beleidsnota tot stand kwam).*

Een organisatieprofiel maken

Je kan gebruik maken van een aantal hulpmiddelen om tot de beschrijving te komen waar de leidraad om vraagt. Om een gedegen profielschets op te maken, ga je kijken naar het verleden, het heden, het lopende of voorbije beleidsplan, het bestaande organogram en de verslaggeving van je beleidsnotaproces. Het is belangrijk dat dit kort, maar krachtig weer te geven. Het departement kent ten slotte vaak al min of meer de geschiedenis van de organisatie.

Verleden

Wanneer je de **ontstaansgeschiedenis** van je organisatie omschrijft, zet je de belangrijkste ontwikkelingen, gebeurtenissen en projecten op een rijtje. Het overzicht vestigt ook de aandacht op belangrijke gebeurtenissen of ontwikkelingen buiten de organisatie met een aanwijsbare invloed op het reilen en zeilen. Een uitgebreide geschiedenis hoeft niet: veel nuttiger is een samenvatting van de belangrijkste historische feiten. Hierbij gaat er ook aandacht naar elementen van stabiliteit en groei, en naar factoren die instabiliteit of onzekerheid veroorzaakten.

Volgende vragen kunnen je helpen in het formuleren van je ontstaansgeschiedenis:

- Wat was de aanleiding om je organisatie op te starten en hoe gebeurde dit?
- Wat zijn de belangrijke gebeurtenissen en veranderingen uit het verleden?
- Wat zijn de belangrijke externe invloeden op de organisatie geweest?
- Wat zijn de elementen van stabiliteit en groei?
- Wat zijn de terugkerende elementen die instabiliteit en onzekerheid veroorzaken?
- Wat waren de belangrijkste successen (en crisissen) die de organisatie heeft meegemaakt?

Een hulpmiddel om deze gegevens overzichtelijk voor te stellen is een **tijdslijn** met de sleutel- of kantelmomenten van de organisatie.

Heden

Om een kernachtige omschrijving van je **kerntaken en aanpak** alsook je **positionering en profilering** te bekomen, kan het handig zijn om te vertrekken van een schematische inventarisatie van huidige programma's, projecten, trajecten of acties, elk met hun doelstellingen. Inventariseer wat de organisatie vandaag doet, waarom, met welke middelen en in welke context. Waar mogelijk maak je grotere categorieën, zodat het geheel aan activiteiten de vorm van kerntaken of werkgebieden aanneemt, bijvoorbeeld: vorming, activiteiten, producten, ... of eerder thematisch: gemeenschapsvorming, lokale afdelingen, vrijwilligers, ... Een overdaad aan details schaadt het overzicht. Belangrijkste is dat je weergeeft wat jouw organisatie kenmerkt, welk profiel ze heeft.

Inventariseren wat er gedaan wordt is allicht niet zo moeilijk. Maar achterhalen *waarom* iets gedaan wordt, is dat waarschijnlijk wel. Belangrijk is dat je inventaris ook de visie weergeeft achter de activiteit. Vaak vind je die terug in het lopende beleidsplan en werkingsverslag, of je grijpt terug naar [de oefening in fase 2](#), waar je je missie en visie onder de loep nam. Mogelijks zorgt deze oefening ervoor dat je het product van fase 2 nog aanscherpt of in twijfel trekt.

Uiteraard kan een goede beschrijving van je huidige of aangepaste **missie en visie** hier niet ontbreken.

De voorbije beleidsplannen

Is het niet de eerste keer dat jouw organisatie een beleidsplan schrijft? Profiteer dan van de cijfer- en gegevensinzameling die je organisatie naar aanleiding van een vorig beleidsplan en in al de werkingsverslagen opmaakte. Dit zijn uitermate geschikte bronnen om een duidelijk overzicht te krijgen van deelnemers/gebruikers/afnemers van je aanbod. Eventueel link je de gegevens aan je organisatieprofiel door ze uit te splitsen volgens de kerntaken. Deze gegevens kan je ook gebruiken in het hoofdstuk 'bereik van de organisatie'.

Het organogram

De formele (of informele) structuur van de organisatie stel je best grafisch voor in een schema: het organogram. Om de gegevens over de werking en structuur inzichtelijk én overzichtelijk weer te geven is een [schematisch organogram](#) een uitstekend hulpmiddel. Wees er bewust van dat je niet enkel je betaalde beroepskrachten in je organogram opneemt: ook freelancers, vrijwilligers, stakeholders en dergelijke krijgen een plaats in een volledig organogram. Zo geef je ook visueel weer welke plaats deze verschillende rollen in je organisatie toebedeeld krijgen.

In een allesomvattende tekening of organogram van je organisatie:

- Maak je de **structuur** zichtbaar
Bv. RvB/AV, directie, teams, afdelingen, werkgroepen, kerntaken, activiteiten, ...
- Krijgt **iedereen** een plaats
Bv. Personeel, vrijwilligers, freelancers, ...
- Maak je **verbindingen** tussen de onderdelen duidelijk
Bv. *rollen, mandaten, functies* en *verantwoordelijkheden* kunnen eruit afgeleid worden.

Je vindt organogrammen in allerlei vormen: verticaal, horizontaal, in een matrix vorm of concentrisch. Niets weerhoudt je ervan om alles ook in een omvattende creatieve tekening te plaatsen of er een mooie infografiek van te maken. Let hierbij wel op dat de informatie in het organogram hierdoor niet verloren geraakt in de zee van kleuren en tekeningen.

Beschrijving van het beleidsnotaproces

In de eerste pagina's van je beleidsnota omschrijf je ook de manier waarop de beleidsnota tot stand kwam. Hiervoor kan je handig gebruik maken van het plan dat je in fase 1 van de beleidsnotacyclus opmaakte. Door een beknopte omschrijving van het proces, de betrokkenen en enkele sleutelmomenten in het beleidsnotaproces, geef je aan hoe deze op een democratische manier tot stand kwam.

Interne werking en zelfevaluatie

Een sterk doelstellingenkader gericht op de toekomst, vertrekt steeds van de huidige situatie. Je eigen interne werking onderzoeken en evalueren is een noodzakelijk aspect van je onderzoek.

Interne gegevens verzamel je door een **zelfevaluatie**: een onderzoek over de eigen werking en organisatie. In het kader van het toekomstige beleid is het belangrijk een goed zicht te hebben op hoe de organisatie werkt, voor wie ze werkt, wat ze (niet) aankan...

Als je een organisatie wil doorlichten, doe je dat het best systematisch. Elke organisatie kan vergeleken worden met een puzzel met vele stukjes: de infrastructuur, de financiële middelen en de medewerkers, de klanten, deelnemers en leden, de producten of diensten. Er zijn mensen die de leiding hebben en sturen, er is een bestuur... Een interne zelfevaluatie licht al die puzzelstukjes door. In de kwaliteitszorg heten ze deze puzzelstukjes 'kwaliteitsdomeinen'. De achterliggende filosofie is dat, als een organisatie in elk domein

kwaliteitsvol werkt, de organisatie als geheel ook kwaliteitsvol zal werken omdat alle domeinen samenhangen.

Als de organisatie de voorbije beleidsperiode al een zelfevaluatie gehouden heeft, moet zij dit niet opnieuw doen voor de beleidsplanning. Dan beschikt ze over voldoende interne gegevens en weet ze wat haar sterke en zwakke punten zijn.

Wie bevraag je? - Interne stakeholders

Met [interne stakeholders](#) bedoelen we alle organisatiegenoten die rechtstreeks met de werking van de organisatie te maken hebben. Bij een doorlichting van de interne werking en/of een zelfevaluatie moet er voldoende ruimte zijn voor de mening en appreciatie van die organisatiegenoten. Het zijn je nauwe bondgenoten die mee de zelfevaluatie opmaken. Zorg ervoor dat ze in een voldoende veilig klimaat ongedwongen hun mening kwijt kunnen.

De aanloop naar een nieuwe beleidsperiode is een ideale kans om te peilen naar de factoren die je nauwe bondgenoten energie geven in hun werk. Waar kijken de medewerkers en organisatiegenoten naar uit? Welke aspiraties hebben ze? Wat zouden ze nog graag verwezenlijkt zien? Van welke resultaten of effecten van hun werk en inzet zouden ze kunnen zeggen: “dat is precies wat ik wil bewerkstelligen”? En welke kansen zie je nog voor de organisatie in de komende vijf jaar?

Dit zijn vragen naar wat de mensen drijft, naar wat hen motiveert, waar ze voor gaan... Antwoorden krijgen op deze vragen geeft een positieve insteek en focust op ‘goesting’ en positieve energie. Daarnaast kan er ook zeker ruimte zijn voor kritische blikken op de organisatie, om ook al gekende ‘zwaktes’ en/of ‘bedreigingen’ in kaart te brengen. Deze informatie heb je nodig wanneer je met een [SWO-ART](#) analyse zou werken in fase 4.

De [reflectietool](#) die peilt naar de impact en de effecten van de organisatie, gebaseerd op de Theory of Change en het impactkader #jeugdwerkwerkt, kan je helpen bij deze oefening.

Hoe doe ik een systematische zelfevaluatie?

De kwaliteit en slaagkracht van je zelfevaluatie valt samen met de kwaliteit van je verzamelde gegevens. Het is daarom zeer belangrijk om niet enkel aandacht te hebben voor het product (de gegevens), maar ook het proces (de bevragen/methodiek/evaluatie).

Ten eerste zijn er verschillende kwaliteitsmodellen ([EFQM](#), [Business Model Canvas for social profit](#)...) die je kan gebruiken als houvast om de organisatie systematisch door te lichten. Er zijn verschillende voor- en nadelen om te werken met zo’n kwaliteitsmodel. Enerzijds kan het zorgen voor tijdsefficiëntie, een houvast en een vaste structuur. Anderzijds is het soms moeilijk om je organisatie in een vooraf vastgelegde mal te stoppen en zijn sommige modellen zeer abstract waardoor er toch vaak een tijdsefficiëntieverlies of waardoor de kern van de zaak soms wordt verloren.

Ten tweede is [deze methodiek](#) een aanvulling op deze kwaliteitsmodellen. Het is een eenvoudige methode ontwikkeld door de methodiek van Socius. In deze methodiek evalueer je aan de hand van enkele vragen per ‘kwaliteitsdomein’ de organisatie. De onderdelen worden steeds beoordeeld aan de hand van drie vragen:

1. Wat zijn onze sterke punten?
2. Wat kan er verbeterd worden in onze organisatie?
3. Welke lessen kunnen we hieruit trekken voor de toekomst?

Je kan deze vragen laten beantwoorden door zowel de stuurgroep, als de interne stakeholders.

Meer info vind je op de [website van Socius](#).

2.2 Doelgroep en stakeholders

Het **bevragen van je doelgroep en externe stakeholders**. Welke resultaten verwachten zij van jouw organisatie?

Stakeholders zijn mensen, groepen of organisaties die belang hebben bij (de toekomst van) de organisatie. Stakeholders kunnen dus zijn: ieder individu, iedere informele of formele groep of organisatie die de toekomst van de organisatie kan of wil beïnvloeden, of die erdoor beïnvloed wordt.

Er is een onderscheid tussen interne en externe stakeholders, hierover lees je meer [hier](#). De perceptie van de organisatie van **interne stakeholders** komt in principe tot uiting bij de **zelfevaluatie** in het kader van de integrale kwaliteitszorg of in het specifieke kader van de gegevensverzameling.

Externe stakeholders zijn mensen of groepen die buiten de organisatie staan of er tenminste niet dagelijks bij betrokken zijn, zoals de leden van een organisatie. Een behoeftedetectie bij een doelpubliek hoort hier ook bij. In de praktijk van social-profit organisaties kun je de externe stakeholdersgroep opsplitsen in vier categorieën:

- Individuen, groepen of organisaties die op een directe manier invloed kunnen uitoefenen op de toegang tot middelen
- Zij die op een directe manier de dienstverlening, het aanbod of het product mee bepalen.
- Zij die invloed kunnen uitoefenen vanuit de directe omgeving waarin de organisatie zich bevindt.
- Zij die invloed kunnen uitoefenen op de organisatie vanuit de ruimere omgeving. Bv. drukingsgroepen, politici, media, groepen die nog geen doelgroep zijn maar wel belangstelling tonen...

Hoe kan je hen bevragen?

Voor je aan een bevraging begint, kijk je best na of de gegevens niet al ter beschikking zijn: doelgroepbevragingen, evaluaties, verslagen van inputmomenten enzovoort. [Een grote bevraging](#) is misschien niet nodig als je met een [delphi-onderzoek](#) werkt van de verschillende (beredeneerd geselecteerde) stakeholders.

Als een grote bevraging toch noodzakelijk is, bedenk dan dat je je [onderzoeksvragen](#) op verschillende manieren kan benaderen. Probeer breed te denken en je vragen te verwerken naar een bevattelijke en werkbare vragenlijst. Houd het simpel. Vermijd te veel open vragen of/en beperk het aantal. Denk aan het verwerkingswerk!

Met onderstaande vragen (die je open of gesloten kunt maken) kom je al veel te weten:

- Welke verwachtingen hebben stakeholders van de organisatie?
- In welke mate voldoet de organisatie aan de verwachtingen van de stakeholders?
- Wat zou de organisatie meer kunnen doen, als de middelen beschikbaar zijn, en waarom?
- Wat moet de organisatie afbouwen, en waarom?
- Waarom is men wel/niet tevreden over de organisatie?
- Welke suggesties voor de toekomst hebben stakeholders voor de organisatie?
- Wat zijn de sterke punten van de organisatie, en waarom?
- Wat zijn de zwakke punten van de organisatie, en waarom?
- Zijn er ontwikkelingen (extern/intern) die je als een kans of een meevaller kunt zien, en waarom?
- Zijn er ontwikkelingen (extern/intern) die je als een bedreiging of een tegenvaller kunt zien, en waarom?

- Welke effecten en/of impact beoogt de organisatie als gevolg van haar werking?

Dit zijn mogelijke vragen die je kan stellen. Het spreekt voor zich dat je de vragen best afstemt op de onderzoeksvragen die je vooraf formuleerde.

Methodisch maak je met de stuurgroep van het beleidsplanningsproces goede afspraken. Op welke manier zal de bevraging gebeuren (telefonisch, via e-mail...)?, hoe worden de antwoorden verzameld en verwerkt?, wie rapporteert? enzovoort. Het is belangrijk de taken goed te verdelen en goede afspraken te maken over timing en eindredactie. Zoals al vermeld kan de organisatie, behalve de antwoorden uit de bevraging, bij de eindredactie ook rekening houden met elementen die al in de organisatie voorhanden zijn: evaluatieformulieren van initiatieven, verslagen van visitaties, personeelsbevragingen, evaluaties door de doelgroep enz.

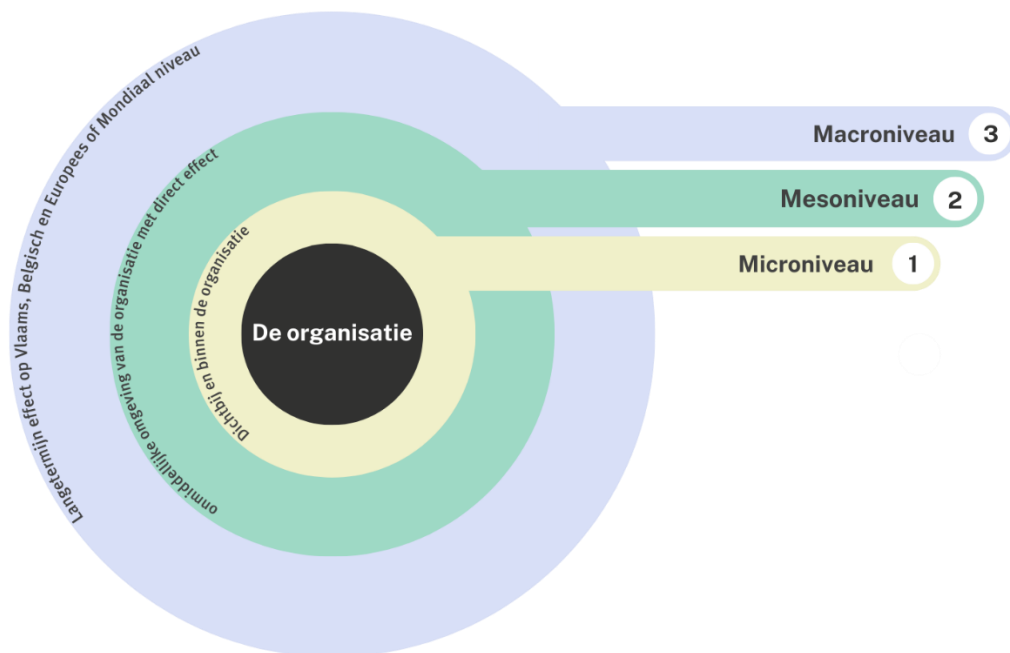
De resultaten van deze gegevensverzameling zijn nodig om in de volgende fase een sterkte-zwakte analyse te maken. Bij de [SWO-ART](#) werkvorm is het nodig de door de externe stakeholders gewenste resultaten van de organisatie in beeld te krijgen.

2.3 Samenleving – omgevingsanalyse

De verschillende niveaus

De omgevingsanalyse richt de blik naar buiten, op de omgeving waarbinnen je organisatie werkzaam is. Je gaat op zoek naar trends, transities en gebeurtenissen die een invloed kunnen hebben op jouw praktijk in de komende beleidsperiode.

Dit deel van de externe gegevensverzameling is een inventarisatie van de maatschappelijke trends in de omgeving of de ruimere context met een invloed op de organisatie. Het kan nuttig zijn de omgevingsanalyse in drie niveaus te verdelen: micro-, meso- en macroniveau.



Microniveau

Dit zijn alle evoluties/tendensen die zich dichtbij en binnen de organisatie afspelen: in waarden en normen, onder de medewerkers, in aandacht voor thema's/werkvormen, in de profielen van deelnemers/vrijwilligers, in samenwerkingsprojecten, innovatie enz. Normaal gezien zijn veel van deze gegevens al bovengekomen bij het opmaken van het organisatieprofiel en de interne gegevensverzameling. Onderstaande vragen kunnen je helpen met dit verder in kaart te brengen.

- Wat leeft er bij de medewerkers en/of interne stakeholders?
- Welke trends zien we in de organisatie?
- Welke trends zijn relevant voor haar toekomst?
- Welke ontwikkelingen verwacht men?
- Welke invloed zullen/kunnen zij hebben op de organisatie?

Mesoniveau

Dit gaat over alle evoluties/tendensen in de onmiddellijke omgeving van de organisatie met een direct effect op het succes en de resultaten van de werking. Dit zijn gegevens over:

- doelpubliek,
- concurrenten of 'concullega's',
- veranderende samenstelling van de wijk,
- buurt- en burgerparticipatie,
- belangengroeperingen

Macroniveau

Dit gaat over alle evoluties/tendensen buiten de organisatie waarvan het effect op de organisatie even op zich laat wachten: het gaat dan om maatschappelijke tendensen op Vlaams, Belgisch, Europees of mondiaal niveau. Hoe verder de tendens zich van de organisatie bevindt, hoe moeilijker je ze naar de organisatie kunt vertalen. Anderzijds is het jeugdwerk nauw betrokken bij wat er gebeurt in de samenleving en zijn de grote maatschappelijke tendensen van belang voor het engagement binnen en rond de organisatie.

Hoewel het gebruik maken van geobjectiveerd materiaal zeer zinvol is bij het verzamelen van externe gegevens (bv. literatuur, wetenschappelijk onderzoek, jaarverslagen en rapporten ...), willen we hier toch benadrukken dat het inventariseren van trends geen wetenschappelijke analyse *hoeft* te zijn. De diepgang van het inventariseren van trends is afhankelijk van de beschikbare tijd. **Het doel is inzicht te krijgen in de omgeving waarin de organisatie zich bevindt, opdat men op basis van dat inzicht de beste keuzes zou kunnen maken.** In deze fase van inventariseren onthoudt men zich nog van interpretatie. Interpretatie komt later in het planningsproces aan bod.

Methodieken: Hoe stel je een sterke omgevingsanalyse op?

De te hanteren methode voor een sterke omgevingsanalyse hangt nauw samen met de bronnen die je selecteert om trends op het spoor te komen.

Gesprek met stakeholders

Om het planningsteam niet te overbelasten kan men een gesprek organiseren binnen de bestaande structuren van de organisatie, bv. het bestuur, de staf of het secretariaat. Men kan ook een specifiek gespreksgroepje uitnodigen met zowel interne als externe stakeholders om enkele uren na te denken over vragen als:

- Welke trends zien we in de omgeving van de organisatie?

- Welke trends zijn relevant voor haar toekomst?
- Welke ontwikkelingen verwacht men?
- Welke invloed zullen/kunnen zij hebben op de organisatie?

Men vraagt de gespreksgroep ook een toegankelijk verslag te maken van haar bevindingen. Tijdens het gesprek concentreert men zich op twee aspecten: is een bepaalde trend relevant voor de organisatie? Hoe groot is de kans dat een trend zich voordoet/doorzet? De [missie van de organisatie](#) is een belangrijk criterium om een bepaalde trend als uitdaging te selecteren!

(DE)STEP

In de literatuur komen verschillende letterwoorden voor die van nut kunnen zijn bij dit gesprek. [STEP](#) (soms ook PEST) is zo'n ezelsbruggetje.

Sociologische trends: welke trends zien we bv. op het vlak van levensstijl, familiestructuren, demografie, attitudes ten opzichte van de gemeenschap, jongeren- of ouderencultuur, arbeidsethos...?

Technologische trends: welke trends zien we bv. op het vlak van communicatiemogelijkheden, informatica, (sociaal-culturele) methodieken...?

Economische trends: welke trends zien we bv. op het vlak van tewerkstelling, levensstandaard, arbeidskosten, de verhouding werk/vrije tijd...?

Politieke trends: welke trends zien we bv. op het vlak van decreten, arbeidswetgeving, gezondheid en veiligheid, EU?

Andere gespreksmethodes voegen hier ecologische, sociaal-culturele en ethische trends aan toe. DESTEP voegt bijvoorbeeld 'demografie' en 'ecologie' toe aan STEP. Demografische trends gaan over vergrijzing, ontgroening (minder jongeren), gezinsverdunding (kleinere gezinnen, meer alleenstaanden)... Ecologie kijkt naar trends rond het ecologisch bewustzijn (aandacht voor duurzaamheid), de beschikbare groene ruimte...

De keuze voor een bepaalde reeks thema's hangt ook af van de aard van de organisatie. Een organisatie die werkt rond milieuthema's geeft eerder aandacht aan het ecologische aspect, een organisatie participatie en informatie richt zich eerder op technologische trends. De organisatie kiest een aanpak die voor haar het meest relevant is.

Het is best mogelijk dat de categorieën op bepaalde punten overlappen, wat geen probleem is. Van belang is dat ze genoeg aanknopingspunten bieden om het gesprek voldoende diepgang en breedte te geven.

Transities en de Omgevings-wijzer

Maatschappelijke trends op het macro- en mesoniveau vertalen naar het microniveau van de eigen organisatie is niet evident. Werken met 'transitiegebieden' kan daarbij helpen. Bepaal welke maatschappelijke transities of systeemveranderingen voor de eigen organisatie wezenlijk of prioritair zijn. Toets dat aan de missie en ga na welke omgevingsveranderingen binnen die transitiegebieden zich in de onmiddellijke nabijheid van de organisatie voordoen. Denk bijvoorbeeld aan de duurzaamheidstransitie waarin we maatschappelijk willens nillens terecht komen: wat betekent dit voor de werking van de organisatie (missie, publiek enz.)?

Transitiegebieden kunnen zijn: globalisering, technologische veranderingen, demografische veranderingen (vergrijzing, migratie), zorg, mobiliteit, arbeid, gender enz.).

Inspiratie nodig voor jouw omgevingsanalyse?

Met De Ambrassade schreven we een artikel waarmee we jeugdwerkorganisaties op weg zetten met de omgevingsanalyse. We verwijzen naar enkele nuttige bronnen en geven enkele tendensen mee zoals de 6 ambities van ons **congres #Jeugdwerkwerkt**, de omgevingsanalyse **in functie van een nieuw JKP** (Jeugd- en kinderrechtenbeleidsplan), onderzoeken die binnen en buiten de sector werden gevoerd omtrent uitdagingen voor kinderen, jongeren en hun organisaties. Voor wie graag iets verder kijkt en meer te weten komt over een aantal maatschappelijke transitie die volop in beweging zijn is er ook input vanuit Socius...

Dit en nog zoveel meer vind je in dit artikel en we laten dit ook doorheen de komende weken en maanden verder groeien.

Verlies jezelf niet in de veelheid aan informatie door keuzes te maken voor jouw organisatie! Vergeet niet dat de missie/visie jou daar alvast een duwtje in de juiste richting kunnen geven.

Ga naar ons het artikel op de website van De Ambrassade: [Voeding voor jouw omgevingsanalyse](#).