

TOOLBOX BELEIDSPLANNING

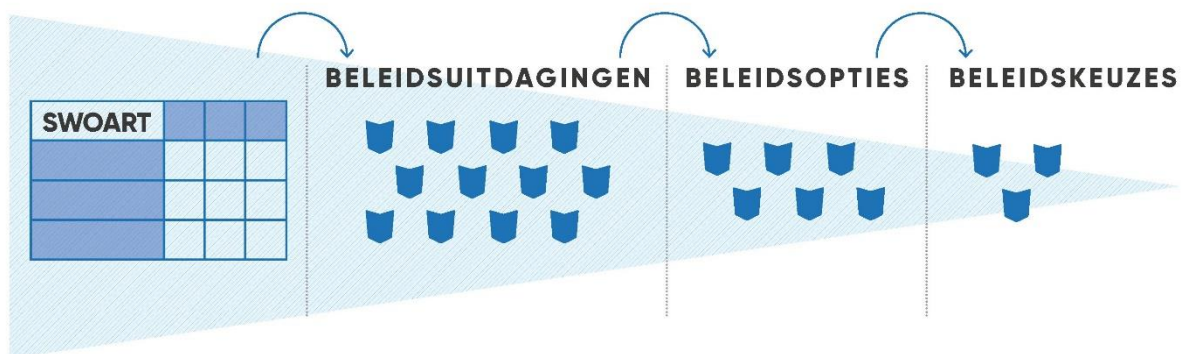
Fase 4



DE AMBRASSADE
bureau voor jonge zaken

FASE 4: ANALYSE, UITDAGINGEN EN OPTIES

4.0 Inleiding



Eens je stakeholders bevroegd zijn, je medewerkers betrokken, je onderzoeken uitgepluisd, kortom: je gegevens verzameld zijn, vat je een spannende fase van het beleidsplanningsproces aan. In de fase van analyse, ga je voor het eerst echt met je gegevens aan de slag en neem je een eerste stap richting je nieuwe beleid. Tijd om keuzes te maken!

De stuurgroep beschikt inmiddels over een massa gegevens: elementen uit de geschiedenis van de organisatie, gegevens uit de huidige feitelijke 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. En net zoals je amper doorheen deze opsomming geraakt, bestaat het gevaar dat de stuurgroep verdrinkt in de veelheid van informatie.

Analyseren is goed, maar uiteindelijk moet je ook terug tot een synthese komen in de vorm van prioritaire uitdagingen en opties. Je kiest dus best een heldere en werkbare **methode** om de veelheid aan gegevens overzichtelijk in kaart te brengen en er vervolgens beleidsuitdagingen uit te distilleren. De methode begeleidt je doorheen het interpretatie- en analyseproces en helpt je om je vergaderingen en denkoefeningen gericht te houden.

Er bestaan verschillende manieren om hier mee aan de slag te gaan.

De SWOT-analyse is de bekendste.

SWOT staat voor 'Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats'.

Dat wil dus zeggen dat je op zoek gaat naar:

- De **sterke punten** van je organisatie
- De **zwakke punten** van je organisatie die aanpak vereisen
- **Kansen of opportuniteiten** waar je organisatie kan op inspelen

- **Bedreigingen**, beperkingen of hindernissen die op de organisatie afkomen

De SWOT heeft echter de neiging om te focussen op tekorten/het negatieve en legt veel nadruk op interne processen zoals de sterktes en zwaktes.

Een alternatief is de SOAR-analyse.

SOAR staat voor 'Strengths, Opportunities, Aspirations & Results'.

Dat wil dus zeggen dat je op zoek gaat naar:

- De **sterke punten** van je organisatie
- De **kansen of opportuniteiten** waar je organisatie kan op inspelen
- De **aspiraties**, dromen van de interne stakeholders van je organisatie, waar ligt de toekomst?
- De **resultaten** die de externe stakeholders verwachten, hoe zien zij de toekomst?

De SOAR focust op het positieve zoals sterktes en kansen en haalde de mosterd bij methodieken uit de [Appreciative Inquiry](#) (A.I.) zoals bijvoorbeeld droomoefeningen.

Een 3^e mogelijkheid is de [SWOART](#)-analyse

Socius ontwikkelde op basis van deze twee bovenstaande methodes een nieuw 'inspiratierooster': de [SWOART](#). Ook wij schuiven deze methode als analyse instrument naar voren. De SWOART verzamelt volgende zaken:

- De **sterke punten** van je organisatie
- De **zwakke punten** van je organisatie die aanpak vereisen
- **Kansen of opportuniteiten** waar je organisatie kan op inspelen
- **Bedreigingen**, beperkingen of hindernissen die op de organisatie afkomen
- De **aspiraties**, dromen van de interne stakeholders van je organisatie, waar ligt de toekomst?
- De **resultaten** die de externe stakeholders verwachten, hoe zien zij de toekomst?

Door deze zaken goed in kaart te brengen kan je negen verschillende kruisingen maken. Deze kunnen elk worden aangepakt volgens een specifiek handelingsperspectief. Dat wil zeggen dat je een idee krijgt over hoe je de dingen kan aanpakken. Deze handelingsperspectieven geven vervolgens richting aan je beleidsuitdagingen.

Wil je graag aan de slag gaan met de SWOART-methodiek, dan vind je [hier](#) alvast enkele werkdocumenten.

Om het even welke werkvorm(en) je gebruikt om uit de gegevensverzameling en -interpretatie de beleidsuitdagingen te halen waar de organisatie de komende jaren mee te maken zal krijgen, het zullen er bijna altijd véél zijn. Wellicht te veel, gezien de beperkte middelen. Daarom is het belangrijk om tijdens het proces ook knopen door te hakken en keuzes te maken.

In elk geval zal je deze vier stappen moeten nemen:

1. **interpreteren** van verzamelde **gegevens**
2. formuleren van **uitdagingen**
3. bepalen van **prioritaire uitdagingen**
4. formuleren van de mogelijke én prioritaire **beleidsopties** bij de prioritaire uitdagingen

Deze fase bestaat uit twee hoofdstukken:

- Analyse - Aan de slag met de gegevens (stap 1-2)
- Van beleidsuitdagingen naar beleidskeuzes (stap 3-4)

4.1 Analyse – aan de slag met de gegevens

Zoals al aangegeven schuiven wij de SWOART–methodiek naar voren bij het organiseren en analyseren van de verzamelde gegevens. Via deze methodiek geef je een antwoord op volgende vragen: Hoe ga je om met de **sterktes** (strengths), **zwaktes** (weaknesses), **kansen** (opportunities), **bedreigingen** (threats), **aspiraties** (aspiraties) en **resultaten** (results) die naar voor komen uit jouw onderzoeksfase?

Stap 1: ordenen en interpreteren van de gegevens

We ordenen gegevens naar interne en externe gegevens en volgens de verschillende manieren waarop je tijdens je onderzoeksfase informatie hebt verzameld.

- **Strengths/Sterktes (intern)**
Wat zijn de sterktes van de organisatie? Waar blinkt de organisatie in uit? Welke factoren binnen de organisatie dragen bij aan haar voortbestaan, realiseren van de missie en behalen van goede resultaten?
=> Deze sterktes komen naar boven uit de zelfevaluatie en bevraging van interne stakeholders.
- **Weaknesses/Zwaktes (intern)**
Wat zijn de interne zwaktes van de organisatie? Wat kan beter? Wat loopt niet zoals het hoort? Welke factoren binnen de organisatie staan het voortbestaan en het halen van resultaten in de weg staan?
=> Deze zwaktes komen naar boven uit de zelfevaluatie en de bevraging van interne stakeholders.
- **Opportunities/kansen (extern)**
Welke kansen liggen er in de omgeving van de organisatie en kunnen helpen haar doelstellingen beter, sneller en gemakkelijker te bereiken?
=> Deze kansen komen uit de omgevingsanalyse naar boven.

- **Aspirations/aspiraties (intern)**

Waar dromen de interne stakeholders (medewerkers, vrijwilligers, bestuursleden...) van voor de organisatie? Wat willen ze nog bereiken? Welke doelen willen ze binnen de visie en missie van de organisatie bereiken?

=> De aspiraties komen naar voor uit gesprekken en bevragingen bij interne stakeholders.

- **Results/resultaten (extern)**

Welke resultaten verwachten externe stakeholders van de organisatie? Wat moet de organisatie voor hen realiseren in de toekomst?

=> De resultaten komen naar voor uit gesprekken en bevragingen bij externe stakeholders

- **Threats/bedreigingen (extern)**

Welke bedreigingen liggen er in de omgeving van de organisatie en kunnen het moeilijk maken om haar doelstellingen te realiseren? Het zijn de bedreigingen, moeilijkheden en remmingen die de organisatie kunnen hinderen of afremmen die we hier noteren.

=> Deze bedreigingen komen vooral uit de omgevingsanalyse.

Hieronder nog een overzichtelijk SWOART-schema:



Enkele tips bij het ordenen zijn:

- Het is aangeraden om zwaktes, sterktes, ... **zo helder mogelijk te formuleren**. Door één enkele formulering aan te houden, vermijd je ellenlange discussies tijdens het werken aan beleidsuitdagingen. Een handige werkwijze bestaat er uit om voor elke zwakte, sterkte, ... een fiche op te maken met daarop een heldere formulering van de desbetreffende sterkte, zwakte, ... en aanvullend een woordje uitleg. Zo zit iedereen op dezelfde golflengte.
- **Deel onderzoeksgegevens slechts bij één vak in.**
Bijvoorbeeld: *Is er discussie of een trend uit je omgevingsanalyse een kans of bedreiging vormt? Kies dan één van de twee.* Het is minder belangrijk in welke vak het juist staat, het belangrijkste is dat het meegenomen wordt.
- Hoe langer je lijst van sterktes, zwaktes, ... hoe meer handelingsperspectieven je krijgt. Door op voorhand prioriteiten aan te brengen en met een **shortlist** (een beperkte hoeveelheid gegevens) te werken, beperk je het werk aanzienlijk.
- Tijdens het maken van keuzes, is het onvermijdelijk dat bepaalde zaken de uiteindelijke selectie niet halen. Dit betekent niet dat je ze moet laten vallen. Gebruik een spreekwoordelijk **diepvries** om deze zaken te bewaren. Je hoeft dus zeker niets weg te gooien. In latere fases kan je dit altijd recyclen en ze terug oppikken bij de operationaliseringsfase wanneer de doelstellingen concreet worden uitgewerkt.

Stap 2: Verbinden en analyseren

Nu ga je de zes categorieën met elkaar verbinden. Dat wil zeggen dat er negen combinaties mogelijk zijn. Deze negen combinaties gaan gepaard met negen handelingsperspectieven die je helpen om voor je organisatie een uitdaging te formuleren.

Er is geen vastgelegde volgorde om aan de slag te gaan met de handelingsperspectieven. Er zijn wel vakken/handelingsperspectieven die uitdagender zijn dan andere.

- Bv. schade beheersen (combinatie van zwakte en bedreiging) is niet altijd even evidente en kan een zure appel zijn om door te gaan. Doe je dit aan het begin omdat iedereen dan nog fris is of juist liever aan het einde als iedereen al goed warm gelopen is en de techniek beheerst... ?
- Pak je eerst de negatieve dingen vast of toch de positieve? Wat werkt voor jouw ploeg? Hebben ze eerste wat good vibe nodig of pakken we eerst de issues aan om dan verder te gaan op de positieve golven?
- Loop je ergens vast, neem dan gewoon even een andere en ga verder. Misschien hebben verschillende personen wel verschillende ideeën en loopt het wel los als iedereen even aangeeft wat er bij hen opkomt bij het zien van de combinaties.

De negen handelingsperspectieven

We overlopen de negen handelingsperspectieven zoals hieronder te vinden in het schema en geven een voorbeeld van hoe je categorieën kan verbinden met elkaar.

Opgelet, je bent in dit geval snel geneigd om te gaan denken in oplossingen. Dat mag je hier nog loslaten, je denkt vooral in 'waar ligt de uitdaging/potentiële verbinding'.



Schade beheersen [zwaktes x bedreigingen]

Er is een interne zwakte en die overlapt met een externe bedreiging. Dan moet de organisatie op zoek naar maatregelen om de schade te beperken.

De vraag die je hier stelt is of zwakte X in de toekomst de organisatie extra kwetsbaar maakt ten opzichte van bedreiging Y. Later, bij de beleidsopties ga je dan kijken hoe we daarop kunnen 'anticiperen'. Ga hier dus nog niet oplossen.

Voorbeeld

de zwakte van de organisatie	de bedreiging vanuit de omgeving
Veel verloop en dus uitstroom van kennis	Krapte op de arbeidsmarkt

Kiezen [zwaktes x kansen]

Wanneer een zwakte van de organisatie overlapt met een externe kans, moet de organisatie zich afvragen of ze deze kans wil benutten en gaat investeren of men dit eerder laat liggen en/of gaat afbouwen.

De vragen die je hier stelt is: Vormt de zwakte X in de toekomst een obstakel om kans Y te gaan benutten? En wat is het belang van kans Y voor de organisatie? Op deze manier kan er gekozen worden om er wel of niet op in te zetten.

Voorbeeld

de zwakte van de organisatie	Een kans vanuit de omgeving
Weinig instroom van meisjes in de organisatie	In de gemeente waar organisatie X actief is komen er in de beleidsperiode 3 nieuwe wijken voor voornamelijk jonge gezinnen.

Herbevragen [zwaktes x resultaten]

Een interne zwakte verhindert de organisatie om naar een gewenst resultaat (extern) toe te werken. Dat vraagt vooral om een duidelijk beeld van de zwakte en de impact van de zwakte op het gewenste resultaat.

De vraag die hier wordt gesteld is hoe zwakte X is ontstaan, wat de oorzaak is, welke onderdelen er aan verbonden zijn en hoe het gewenste resultaat Y er toe kan bijdragen om de zwakte uit te schakelen. Kijk eventueel in dit verband naar de werkvorm [‘probleemboom-doelboom’](#).

Voorbeeld

De zwakte van de organisatie	Een verwacht resultaat vanuit externen
De organisatie heeft enkel een werking voor 6 – 12 jarigen (kan ook zijn dat iemand dit als een sterkte benoemt – afhankelijk van hoe het door interne stakeholders wordt gezien)	Opentrekken van het aanbod voor +12 jarigen.

Verdedigen [sterktes x bedreigingen]

Een sterkte van de organisatie die in het gedrang komt door een externe bedreiging moet je gaan verdedigen. Het doel is de bedreiging af te wenden door nog meer in te zetten op de sterkte (met meer middelen, mensen of partnerschappen).

De vragen die hier gesteld kan worden zijn: Hoe kan sterkte X in de toekomst iets betekenen met het oog op het verdedigen van de organisatie en het realiseren van haar doelstellingen ten opzichte van bedreiging Y? Hoe maken we gebruik van sterkte X om bedreiging y af te weren?

Voorbeeld

De sterkte van de organisatie	Een bedreiging vanuit de omgeving
De organisatie heeft een groot en warm netwerk.	Omwille van het (lokaal) politieke klimaat staat de zekerheid omtrent financiering onder druk.

Investeren [sterktes x kansen]

Als een organisatie goed is in iets en het leeft heel hard in de omgeving waardoor de samenleving kansen biedt, dan is er geen twijfel. Het is belangrijk om alles te doen om deze kansen te benutten en verder investeren.

De vraag die hier gesteld wordt is: Kan de organisatie sterkte X in de toekomst (nog beter) aanwenden door optimaal gebruik te maken van kans Y?

Voorbeeld

De sterkte van de organisatie	Een kans vanuit de omgeving
De organisatie heeft een specifieke doelgroep – jongeren met een vluchtverhaal	De huidige instroom door oorlogen zorgt dat er meer jongeren met een vluchtverhaal in ons land terecht komen.

Inzetten [sterktes x resultaten]

We dagen de bestaande toestand uit door onze sterktes in te schakelen en zo stappen te zetten in de realisatie van wat van ons verwacht wordt door externen: de gewenste resultaten. Vanuit de positieve kern van de organisatie (het geheel van unieke sterktes, middelen, capaciteiten en pluspunten) identificeren we die gewenste resultaten die een uitdagend beeld van de toekomst schetsen, gebaseerd op het beste uit het verleden van de organisatie.

We zetten dus de sterktes en slagkracht van de organisatie in om onze ambities waar te maken en positieve verandering te realiseren.

De vraag die hier gesteld wordt is: Kan de organisatie sterkte X in de toekomst (nog beter) aanwenden om resultaat Y te bereiken?

Voorbeeld

De sterkte van de organisatie	Het gewenste resultaat vanuit de omgeving
De organisatie heeft een sterke achterban (grote oud leidingsploeg, ondersteunende vzw voor de gebouwen, betrokken oudervereniging...)	Vraag van ouders naar alternatieve activiteiten tijdens periodes waarin leiding uitvalt door bv examens.

Omdenken [aspiraties x bedreigingen]

Omdenken is denken in termen van kansen en niet van problemen (bedreigingen). Het is een manier van denken waarbij je probeert om het probleem om te zetten in een kans. Je gebruikt de energie van het probleem voor iets nieuws.

Omdenken bestaat uit twee stappen:

1. **Deconstrueren:** Dit is van het probleem een feit maken. Je neemt een probleem, haalt eraf wat-er-zou-moeten-zijn en houdt dat-wat-er-is over;
2. **Construeren:** Dat is het transformeren van bestaande feiten tot een nieuwe mogelijkheid. Je start met een feit en kijkt wat je daarmee zou kunnen doen. De vraag die gesteld kan worden is: *Hoe kunnen we de bedreiging reduceren tot een feit en dit omdenken naar een kans voor de droom van onze medewerkers?*

Zie ook: <https://beleidsplanning.socius.be/omdenken/>

Voorbeeld

Een aspiratie van een medewerker	De bedreiging vanuit de omgeving
Alle activiteiten genderinclusief/-neutraal maken.	Tijdens de zomerkampen zijn de faciliteiten vaak binair opgesplitst (meisjes/jongens).

Realiseren [aspiraties x kansen]

De droom (of dromen) van personeel, vrijwilligers of bestuur kruisen met een kans in de maatschappij of omgeving. Dan is het grijpen van die kans om van de dromen een realiteit te maken een makkelijke uitwerking. Het is als het ware surfen op de 'positieve drive' die er rond je organisatie hangt.

De vraag die hier gesteld wordt is: Kan de organisatie aspiratie X in de toekomst realiseren door in te zetten op kans Y?

Voorbeeld

Een aspiratie van een medewerker	De kans vanuit de omgeving
Meer inzetten op internationale uitwisseling voor de vrijwilligers	Er zijn heel wat (Europese) middelen beschikbaar voor het stimuleren van internationale mobiliteitstrajecten die nog niet benut worden

Riskeren [aspiraties x resultaten]

Wanneer de individuele of persoonlijke aspiraties (intern) gecombineerd kunnen worden met de resultaten (extern) die men van de organisatie verwacht, kan een krachtige, energierijke mix ontstaan die tegelijk uitdagend en wervend is om de komende beleidsjaren een verschil te maken. Als de vraag leeft bij zowel de interne als externe stakeholders kunnen we zeggen dat er draagvlak is om 'risico's' te nemen en beleidsuitdagingen aan te gaan vanuit innovatieve praktijken.

De vraag die hier gesteld wordt, is neemt de organisatie het risico om in te zetten op verwachting X (van de medewerkers) die te matchen is met verwachting Y van externe deelnemers?

Voorbeeld

Een aspiratie van een medewerker	Het verwachte resultaat vanuit de omgeving
Vrijwilligers aantrekken of vormen om slam poetry mee op te nemen in het aanbod van de kampen/vakanties	nieuwe kampen aanbieden rond nieuwe thema's.

4.2 Van Beleidsuitdagingen naar beleidsopties

Stap 3: Van beleidsuitdagingen naar beleidsopties

Zijn jullie door de SWOART? Alles een plek kunnen geven en ook al eens kunnen 'snuisteren' door de handelingsperspectieven? Dan is dat alvast een eerste horde genomen.

Uit de handelingsperspectieven komen ook de **beleidsuitdagingen** voort. Dit is de eerst volgende stap die jullie nemen. Beleidsuitdagingen zijn de problemen, obstakels, kwesties en vraagstukken die voor en/of door jouw organisaties zijn gedetecteerd en die een aanpak of oplossing vragen.

Vervolgens gaan jullie op zoek naar **beleidsopties**. Het zijn de mogelijke oplossingen die worden voorgelegd/voorgesteld om deze beleidsuitdaging aan te pakken.

In een laatste stap in deze fase gaan we dan naar **beleidskeuzes**. Dat wil heel concreet zeggen dat je uit de beleidsopties op basis van een aantal kaders de relevantie zoekt voor jouw organisatie en keuzes maakt. Meer hierover in het volgende hoofdstuk.

Stap 4: Beleidsuitdagingen

Bij het opstellen van je SWOART heb je vast en zeker boeiende uitwisselingen gehad.

Waar hoort iets volgens de ene, waar hoort het volgens de andere? Zijn we niet teveel al op zoek naar oplossingen en acties, blijven we voldoende praten vanuit 'hoe daagt dit de organisatie uit'?

Na het uitvoeren van je SWOART heb je heel wat richtingen om uit te gaan. Uit de eerste analyse komt een set aan **beleidsuitdagingen** bovendrijven. Ongeacht de methode die je hanteert, er zullen bijna altijd véél uitdagingen zijn. Wellicht te veel, gezien de beperkte middelen waar je als vereniging over beschikt.

Stel je vanuit de SWOART de volgende vragen:

- Welke beleidsuitdagingen komen voort uit de perspectieven? (zie de voorbeelden bij de 9 perspectieven)
- Hoe relevant zijn de uitdagingen voor de ontwikkeling van de organisatie?
- Hoe kunnen ze ons helpen bij het formuleren van doelstellingen?
- ...

Belangrijk is vooral dat je nu dus vanuit het inspiratiekader dat de SWOART is naar uitdagingen gaat waarbij je zal wikken en wegen, overleggen, discussiëren met je beleidsteam.



DE AMBRASSADE
bureau voor jonge zaken

Enkele voorbeelden op basis van de voorbeelden hierboven:

de sterkte van de organisatie	Een kans vanuit de omgeving	De uitdaging voor de organisatie
Organisatie X heeft de specifieke doelgroep – jongeren met een vluchtverhaal	De huidige instroom door oorlogen zorgt dat er meer jongeren met een vluchtverhaal in ons land terecht komen	Hoe maken we onze specifieke focus op deze doelgroep nog sterker/groter om te voldoen aan een grotere instroom?

Een aspiratie van een medewerker	De kans vanuit de omgeving	De uitdaging voor de organisatie
Meer inzetten op internationale uitwisseling voor de vrijwilligers	Er zijn heel wat (Europese) middelen beschikbaar voor het stimuleren van internationale mobiliteitstrajecten die nog niet benut worden	Gaan we als organisatie inzetten op internationale uitwisseling. Vanuit welke middelen, mensen en doelstellingen vertrekken we?

Je kan daarbij al rekening houden met een aantal zaken

- Blijf **realistisch**. Een organisatie heeft een bepaalde beleidsruimte. Als een uitdaging daar nooit binnen zal passen houdt dan ook de illusie dat het wel zou kunnen niet in leven, dat leidt enkel tot frustratie.
- Houdt altijd **de missie, visie en kerntaken** van de organisatie in het achterhoofd. Past een uitdaging daar wel binnen? Is er relevantie voor de organisatie?
- **Neem de tijd** om alle uitdagingen met je beleidsplanningsteam door te praten en wees er als groep bewust van dat je niet elke uitdaging zal kunnen aangaan. In het werken naar, en het vastleggen van je strategische doelstellingen (zie fase 5) moet je keuzes maken en prioriteiten stellen.

Beleidsopties

Welke mogelijke opties (of denk zelfs al richting doelstellingen) kan je vormen bij de uitdagingen die uit de SWOART komen? Uit die vraag kunnen veel 'opties' voortkomen. Daarom is het van belang om deze te gaan ordenen en prioriteren.

Hoe je die ordening dan best doet en welke zaken dan prioritair zijn is moeilijk. Daarom is het belangrijk om vooraf een aantal criteria vast te leggen waarop je opties kan gaan scoren. Op die manier kan je ervoor zorgen dat de prioriteiten kiezen makkelijker wordt.

Het is belangrijk dat jullie de juiste criteria bepalen, wat is wel/niet belangrijk qua criterium om de prioriteiten voor jouw organisatie te bepalen. We zetten een aantal mogelijke criteria op een rijtje ter inspiratie op basis van [de matrix van Socius](#). **Het is aan jouw organisatie om te kiezen wat belangrijke criteria zijn.**

- **Aansluiting bij missie, visie en/of kerntaken**

De eerder geformuleerde [missie en visie](#) spelen hier een belangrijke rol. Ze zijn de toetssteen of het ijkpunt waarmee de keuze voor, of de prioriteit van, beleidsuitdagingen en –opties kan bepaald worden. Opties die lijnrecht tegen je missie, visie en/of waarden ingaan, kan je van de longlist schrappen.

- **Grootte van het draagvlak en de dekking van je onderzoeksgegevens.**

Werd een uitdaging meermaals of slechts 1 maal benoemd tijdens de onderzoeksfase. Kwam het enkel aan bod bij interne evaluatie of ook bij de externe evaluatie? Hebben verschillende partijen dezelfde opmerking of voorstel gedaan... Hoe meer verschillende invalshoeken met dezelfde uitdaging op de proppen kwamen hoe meer belang je er kan aan hechten. Bv zaken die bij 'risico nemen staan' hebben bij voorbaat veel draagkracht want het komt voor uit aspiraties van de medewerkers/vrijwilligers enerzijds maar ook uit verwachte resultaten van de externe stakeholders. Als beide partijen daarin op 1 lijn staan kan je je voorstellen dat de draagkracht van bij aanvang groot is.

- **Motivatie medewerkers:**

Is de optie een optie die ook op draagkracht en motivatie bij de ploeg kan rekenen?

- **Klantgerichtheid:**

Komt de optie de klanten ten goede, is de optie gericht op de klanten en op de vraag van de klanten?

- **Klachten:**

Is de optie een antwoord op klachten die je organisatie ontvangt en vangt het daarmee deze klachten op?

- **Succesgarantie:**

Hoe groot is de garantie op succes?

- **Urgentie:**

Is de nood hoog? Moet het NU NU NU of kan het later? In een beleidsnota is er een goed evenwicht nodig tussen korte en lange termijn acties dus stel je de vraag of je voldoende van beide ziet.

- **Stimulans vanuit wetgeving**

Wat zegt de van toepassing zijnde wetgeving. Worden er bepaalde zaken opgelegd die je moet realiseren of waarvan je weet dat er extra mogelijkheden zijn als je inzet op een bepaald thema? Dan kan je ervoor kiezen hier juist wel/niet op in te zetten en dit meer prioriteit te geven.

- **Vernieuwend vs. bestendigen van bestaan aanbod**

In welke mate zijn de opties een verderzetting en/of uitbreiding op het bestaande aanbod of gaat het net om een volledig nieuwe aanpak of aanbod? Waar gaat je voorkeur naar uit, is er voldoende balans tussen beide?

Methodieken

- De aloude [prioriteitenmatrix](#) is als keuzehulpmiddel al vaak doeltreffend gebleken. Het is in grote lijnen een hulpmiddel om snel, accuraat en rekening houdend met de mening van alle betrokkenen een juiste en gedragen keuze te maken.
- Een andere mogelijkheid is de [KanDoe-techniek](#). Daarin werk je met een 'Kansencirkel', een 'Problemencirkel' en blaadjes (post-its) met onderwerpen. Meer hierover in deel 2.

TIP: Doe dit niet alleen met het planningsteam maar betrek ook belangrijke stakeholders.

Beleidskeuzes

Knopen doorhakken, hoezeeee of toch eerder oneeee?

Nu is het wel echt zover, keuzes moeten worden gemaakt, er is nood aan duidelijkheid en het doorhakken van knopen. Dit is een cruciale stap in het planningsproces. Welke van de beleidsopties neemt de organisatie wel/niet op in de strategische doelstellingen voor de komende 5 jaar? Dat zijn de beleidskeuzes die jouw organisatie maakt.

Wij raden aan dat het planningsteam de keuzes voorstelt aan bestuurders en belangrijke stakeholders. Daarbij is het heel belangrijk om de weg naar bepaalde keuzes goed mee te nemen. Welke gegevens liggen aan de basis van, welke criteria hebben mee knopen doorgesakt... Een heldere beschrijving van het proces onderbouwt de argumentatie voor gemaakte keuzes.

Door op het voorstel te reageren kunnen bestuurders en stakeholders op dit moment nog corrigeren, aanvullen of meer info vragen. Op die manier wordt ook werk gemaakt van het creëren van draagvlak o.a. binnen het bestuur.

Bij het maken van de keuzes is het opnieuw raadzaam om een aantal criteria voorop te stellen, zoals ook reeds gedaan bij de beleidsopties.

- Wat past bij de missie/visie en kerntaken?
- Wat is urgent, wat is het niet? Waar zit de balans tussen beide?

- Welke impact of welk resultaat ambiëren we met deze beleidskeuze?
- Ga ook haalbaarheid in functie van mensen en middelen in deze laatste fase zeker niet uit de weg. Vermijd het creëren van luchtkastelen die dan in een latere fase toch niet haalbaar blijken en frustraties opwekken.

Neem zeker ook nog eens een kijkje bij de criteria die bij beleidsopties staan vermeld.

Belangrijke vraagstukken

In heel het bovenstaande traject. Van stap 1, de opmaak van de SWOART analyse tot stap 4, het maken van beleidskeuzes zijn er een aantal belangrijke terugkerende vragen:

Wie maakt er de analyse en bijhorende keuzes?

- Wie betrek je in het opmaken van de SWOART en de daar op volgende keuzes? Werk je enkel met de stuurgroep/planningsteam en koppel je nadien terug naar bestuur en medewerkers? Wie krijgt welk mandaat? Betrek je het bestuur in het maken van keuzes, willen zij hier ook iets over te zeggen hebben? Hoe zorg je er voor dat ze inspraak hebben?
- Wanneer betrek je de verschillende spelers? Bij de interpretatie van gegevens? Of later, tijdens het opmaken van je handelingsperspectieven? Of nog later, tijdens het maken van een shortlist aan beleidsuitdagingen en -opties? Of koppel je simpelweg het werk van je stuurgroep terug?

Hoe maak je keuzes?

- Kiezen tussen verschillende belangrijke opties leidt vaak tot lange discussies, zeker wanneer het om beleidskeuzes gaat. Hoe ga je keuzes maken? Is er een methodiek voorzien? Wat als er onenigheid is? Wie hakt er finaal knopen door?
- Welke criteria hanteren we en welke methodiek?

Hoeveel tijd neem je?

- Het toewerken naar beleidsuitdagingen vraagt tijd en energie. Hoe veel tijd trek je uit om dit te doen? Werk je gefaseerd (een paar vergaderingen gespreid in de tijd) of eerder met één lange sessie (vb. een meerdaagse)?

Wat je ook doet, zorg ervoor dat dingen kunnen bezinken, dat er voldoende pauzes zijn en dat er ook tijdens het traject ruimte is voor informele momenten of rustmomenten zodat deelnemers even op adem kunnen komen of dingen kunnen overdenken.

Wat communiceer je wanneer?

- Gezien je de fundamenten van je nota legt, is het belangrijk om je medewerkers, netwerk, partners, stakeholders, ... op de hoogte te houden.

- Zorg voor een heldere communicatie en bezin over de inhoud en timing hiervan.
- Op belangrijke sleutelmomenten feedback vragen aan een breder publiek dan alleen het planningsteam of de raad van bestuur, kan je proces ten goede komen. Inspraak van stafleden, vrijwilligers... kan de [gedragenheid](#) van het beleidsplan alleen maar verhogen. Wanneer je precies feedback inplant, spreek je af met je beleidsplanningsteam, je raad van bestuur en andere betrokkenen die je hiervoor belangrijk acht.
- Wees je bewust van de gevolgen. Het evenwicht zoeken tussen draagvlak, participatie en investering is geen simpele opdracht. Kies hierin je strijd en tracht de wensen van je verschillende partners doordacht in te schatten en te integreren in je aanpak.

Beperkte beleidsruimte?

- Soms stel je bij de interpretatie van de verzamelde gegevens vast dat de beleidsruimte die je hebt, beperkt is. Bijvoorbeeld omdat de organisatie is ingebed in een groter geheel waar de beleidlijnen al zijn bepaald en de bewegingsvrijheid dus begrensd is. Het strekt tot aanbeveling de grenzen van de beleidsruimte scherp te krijgen vóór je doelstellingen formuleert. Misschien krijg je wel opdrachten of strategische doelen voorgeschreven en moet je binnen dat kader een planning operationaliseren.
- Opdrachten die in het jeugdwerk decretaal zijn vastgelegd betreffen de modules die bij je erkenning horen. Ze vormen een soort 'ondergrens' of 'minimum' waaraan je als organisatie moet voldoen om erkend te zijn als Vlaams jeugdwerk. Een beleidsnota is een secundair gegeven, een optie wanneer je aan de minimumvoorwaarden voldoet. Binnen je beleidsplanning zal je dus ruimte moeten creëren om het behalen van modules te waarborgen.
- Een andere mogelijke begrenzing is het bestaan van een 'centraal probleem', dat nog vóór alle verdere strategische planning komt. Als dat het geval is, moet dat eerst aangepakt worden, bijvoorbeeld met de '[probleemboom-doelboom](#)'-methode.