

# TOOLBOX BELEIDSPLANNING

Fase 5



**DE AMBRASSADE**  
bureau voor jonge zaken



DE AMBRASSADE  
bureau voor jonge zaken

# FASE 5: Doelstellingenkader

## 5.0 Inleiding



Deze fase is het kloppend hart van het planningsproces. Terwijl de missie een rode draad door het beleidsplan trekt, de gegevensverzameling het uitgangspunt vormt en de interpretatie van de gegevens de keuzes helpt bepalen, zijn de doelstellingen **de eerste link met het concrete werk**. Ze leggen de **basis voor het beleid en het dagelijks werk**, en ze bieden een **richtinggevend referentiekader**.

“Een doel is een droom met een deadline”. De doelstellingen zijn geen beschrijving van ‘hoe’ de organisatie zal werken in de beleidsperiode. Je kunt ze dus niet formuleren in termen van acties en/of middelen. Ze beschrijven wel **‘wat de organisatie wil/kan/zal bereiken in de komende beleidsperiode’** en welke sporen er getrokken zullen worden. Niet het ‘hoe’ staat centraal, eerder het resultaatgerichte ‘wat’!

Hieruit blijkt al dat er twee elementen heel belangrijk zijn: het ‘resultaatgerichte’ en het ‘wat’. Zij vormen de basis van een goede doelstelling. Vandaar deze definitie: “Een doelstelling is een formulering van een gewenste situatie of verandering, gepreciseerd met gewenste effecten en/of gewenste resultaten.”

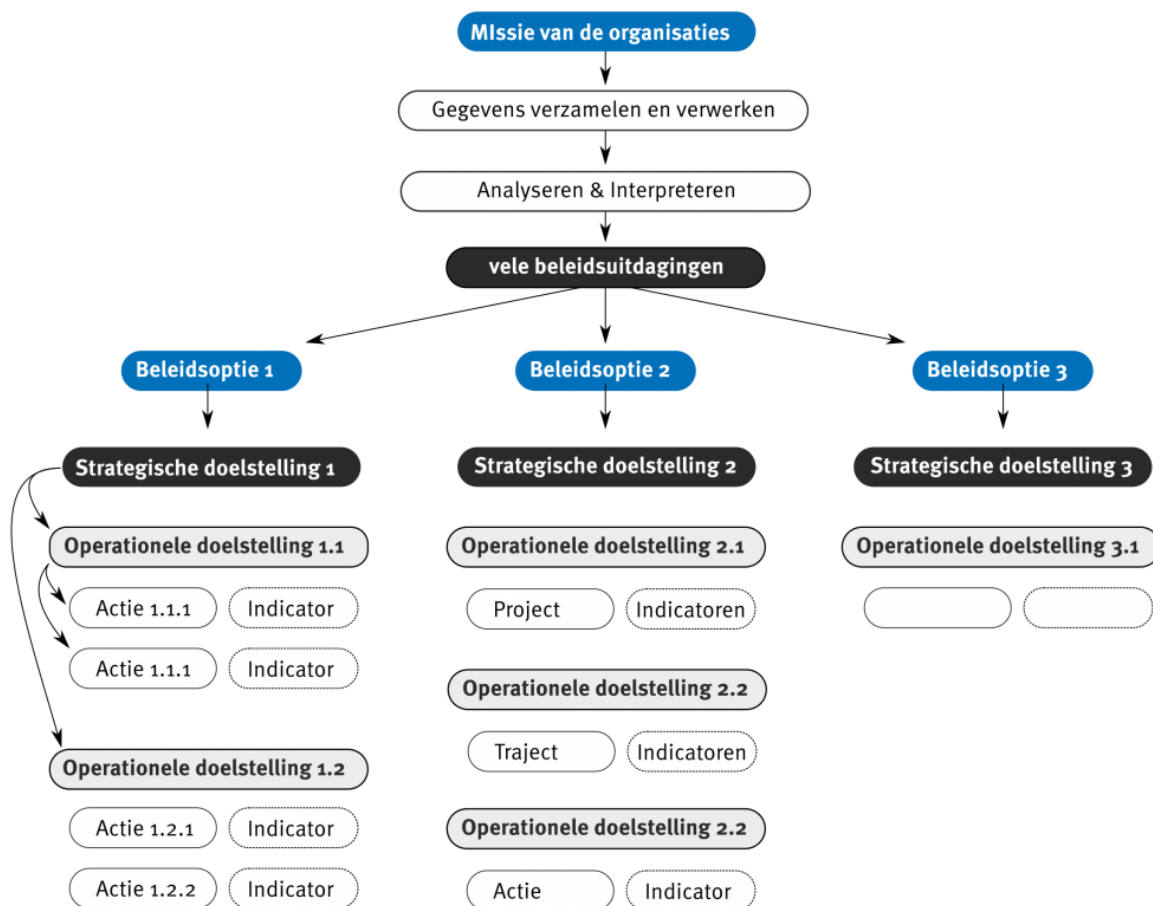
Een beleidsplan opmaken voor de komende beleidsperiode betekent meestal geen totale breuk met de vorige. Om **continuïteit in de werking** van de organisatie te garanderen, is het aan te raden om vóór het formuleren van nieuwe doelstellingen, vast te stellen en af te spreken welke elementen van de werking moeten behouden blijven (om het even of het om operationele doelen gaat, acties of bepaalde ondersteunende processen).

De doelstellingen uit een vorig beleidsplan kunnen een aanknopingspunt zijn voor een nieuw plan. Maak er een overzicht van en ga voor elke doelstelling na of ze verwezenlijkt is. Als dat niet of maar gedeeltelijk het geval is, zoek je een verklaring. Normaal haal je die uit de voortgangsrapportage van de voorbije periode. De organisatie kan hieruit waardevolle lessen trekken. Leg nadien de ‘oude’ doelstellingen naast de nieuwe beleidsuitdagingen. Bij overlappingsen kunnen de ‘oude’ doelstellingen gerecycleerd worden.

In dit hoofdstuk staan we stil bij:

- Start SMART
- Strategische doelstellingen
- Operationele doelstellingen
- Acties en indicatoren

Hieronder kan je alvast een schematische voorstelling vinden van de stappen en de beleidsplanningslogica die je zal doorlopen:



## schematische weergave beleidsplannings logica

## 5.1 START SMART

### 5.1.1 Wat zijn SMART-doelen?

Volgens de managementliteratuur moet iedere doelstelling geformuleerd zijn volgens het 'SMART'-principe. Dat is een hulpmiddel, geen doel op zich.

'SMART' staat voor **Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch, Tijdsgebonden**. In ons werk moeten we de M vaak door een T vervangen: de T van Toetsbaar in *START*. Het jeugdwerk levert niet alleen producten en diensten maar ook verandering, beweging, groei, zowel van individuen als van groepen en gemeenschappen. Dit agogisch werk is niet meetbaar in de betekenis van het 'tellen' van resultaten (uren, deelnemers enz.). We kunnen wel toetsen of aan die verandering is gewerkt en of er beweging of groei is. Dat kunnen we door te evalueren, wat eerder neerkomt op 'ver-tellen'. Dat is een meer kwalitatieve benadering van 'meetbaar'.

<b>Specifiek</b>	Een doelstelling is <b>duidelijk, concreet en herkenbaar</b> . Ze is gericht op <b>één situatie</b> die moet veranderen (de richtfactor). Het onderwerp van de doelstelling moet ondubbelzinnig zijn.
<b>Meetbaar of toetsbaar</b>	<b>Achteraf valt aan te tonen of en, indien mogelijk, in welke mate de doelstelling is gerealiseerd</b> . De doelstelling is gericht op een directe en herkenbare verandering ten goede. Meetbaar betekent niet vanzelfsprekend 'telbaar'. Het gaat in essentie om de verifieerbaarheid of aantoonbaarheid van de resultaten van een doelstelling of een uitgezet strategisch spoor. Indicatoren en de bijbehorende normen hoeven dus niet steeds in cijfers of procenten uitgedrukt te worden.
<b>Aanvaardbaar</b>  <b>(Acceptabel, Attractief, Ambitieuus)</b>	Iedere doelstelling zou minimaal <b>gekend en gedragen en dus acceptabel</b> moeten zijn door de mensen die het uitvoerende werk moeten verrichten. Nog beter zou zijn dat zij ook werkelijk <b>betrokken</b> worden bij de opmaak van de doelstelling. Medewerkers weten immers goed wat haalbaar is of niet. Andere invullingen van de 'A' zijn 'Attractief' (de doelstelling moet enthousiasmeren en wervend zijn) of 'Ambitieuus' (de doelstelling moet aanleiding geven tot een 'streven' naar het behalen ervan). Niets is zo demotiverend voor individuen en groepen als onhaalbare doelstellingen. Niets, behalve doelstellingen die te gemakkelijk zijn. Leidinggevenden moeten daarom ondersteunend werken om doelstellingen te ontwikkelen die niet te hoog gegrepen zijn, maar hoog genoeg om te motiveren.
<b>Realistisch</b>	Aangezien iedere doelstelling een formulering is van een gewenste situatie in de toekomst, moet de organisatie erover waken dat deze situatie haalbaar en realiseerbaar is. Dat hangt nauw samen met de verifieerbaarheid van de doelstelling: "Zijn de resultaten die wij voor ogen houden wel realiseerbaar?" Niets zo demotiverend als een doelstelling die nooit zal gehaald worden of een doelstelling die je haalt met de vingers in de neus.



**DE AMBRASSADE**  
bureau voor jonge zaken

<b>Tijdsgebonden</b>	Iedere doelstelling moet voorzien zijn van een <b>tijdslimiet, een timing, een deadline</b> . Een doelstelling kan niet eeuwigdurend zijn; ze is tijdelijk. Er komt altijd een einde aan een doelstelling, een moment waarop ze gerealiseerd is. Een tijdslimiet biedt een duidelijker doelstelling en ook een ingebouwd controlemechanisme. Op het vastgesteld tijdstip wordt effectief nagegaan of de doelstelling is gehaald. Ooit moet er immers eens een resultaat behaald worden! Bovendien kan tussentijds worden gecontroleerd of de doelstelling waarschijnlijk wel of niet gehaald zal worden. Tijdslimiet moet niet altijd beschouwd worden als deadline, maar kan dus ook als een bepaalde <b>periode</b> afgebakend worden: het lopend jaar, tijdens de maand mei...
----------------------	---

Een uitbreiding van dit principe is SMARTI, waarbij ook het inspirerende of engagerende element een plek krijgt:

<b>(Inspirerend en engagerend)</b>	Als je bovendien wil inzetten op de bezieling of bevoegenheid van je medewerkers om aan het bereiken van je doelstellingen te werken, kan je ervoor zorgen dat de doelstellingen inspirerend en engagerend zijn opgesteld.- Een doel is inspirerend als medewerkers het zinvol vinden en ze een duidelijk verband zien tussen hun eigen inspanningen en het doel. Een doel is engagerend als de betrokkenen zich eraan willen en kunnen (ver)binden.
------------------------------------	--

Het toepassen van de SMART-methode geeft (relatieve) zekerheid dat de geformuleerde doelstellingen ook werkelijk adequate doelstellingen zijn. Voor goede organisatiedoelstellingen geldt bovendien:

- ...dat ze voortvloeien uit de **missie** van de organisatie.
- ...dat er een balans is tussen **haalbare** doelen en **uitdagend** geformuleerde doelen.
- ...dat de **voortgang bewaakt** wordt.
- ...dat – bij complexe lange termijndoelen – **tussendoelen** worden aangegeven.
- ...dat ze **onderling consistent** zijn.
- ...dat leidinggevenden en medewerkers de doelstellingen kennen en begrijpen.
- ...dat ze **richtinggevend** zijn voor het handelen in de organisatie.
- ...dat er **afspraken** zijn over het bijstellen van de doelstellingen als ze niet of te makkelijk bereikt worden

### **5.1.2 Uitgewerkt voorbeeld**

Hieronder vind je een uitgewerkt voorbeeld van een SMART-doel dat vertrekt vanuit een beleidsuitdaging en beleidsoptie:

***Uitdaging:***

Hoe gaan we om met het vele personeelsverloop en bijgevolg kennisverlies in de organisatie, in combinatie met een krapte op de arbeidsmarkt van ervaren profielen?

***Prioritaire beleidsoptie:***

Inzetten op verhoging van de continuïteit van personeel door te zorgen voor een warme en motiverende werk- en leeromgeving voor de medewerkers van de organisatie.

***Doelstelling:***

*De organisatie realiseert een warme en motiverende werk- en leeromgeving voor haar medewerkers dat resulteert in een verhoogde continuïteit en behoud van personeel.*

—

***Specifiek***

- *De doelstelling gaat specifiek over de continuïteit en behoud van het personeel van de organisatie.*

***Meetbaar***

- *De continuïteit en behoud van het personeel van de organisatie is vast te stellen via een op peil gehouden personeelsbestand (10 VTE's) en de carrièreduur (gemiddeld 5 jaar) van het huidige personeelsbestand.*

***Aanvaardbaar***

- *De medewerkers van de organisatie voelen zelf ook een noodzaak voor kennis- en personeelsbehoud.*

***Tijdsgebonden***

- *Tegen het einde van de legislatuur zal aangetoond worden dat het personeelsbestand in VTE's hetzelfde is gebleven en medewerkers gemiddeld 5 jaar of meer blijven bij de organisatie.*

***Realistisch en ambitieus, inspirerend en engagerend***

- *Dit zijn subjectieve criteria en zijn afhankelijk van de context. De score op deze criteria moet gegeven worden door de medewerkers, die de doelstelling plaatsen ten opzichte van de missie, de vorige resultaten, de organisatiecultuur...*

## **5.2 Strategische doelstellingen (SD)**

In dit hoofdstuk leer je:

- Wat zijn strategische doelstellingen?
- Hoe formuleer je strategische doelstellingen?
- voorbeelden van strategische doelstellingen?

### **5.2.1 Wat zijn strategische doelstellingen?**

Strategische of algemene doelstellingen volgen uit de prioritaire beleidsopties. Ze zijn een concretere vertaling van die opties en antwoorden op de vraag: **“Wat heeft de organisatie aan het einde van de komende beleidsperiode bereikt?”** De doelstellingen worden daarom het best retrospectief geformuleerd, alsof de organisatie al aan het einde van de beleidsperiode staat en terugkijkt op de verwezenlijkingen.

Een **strategische of algemene doelstelling** voldoet aan de volgende criteria:

- Ze heeft een aantoonbare link met de conclusies uit de gegevensanalyse (SWO-ART, SWOT enz.) en de beleidsopties.
- Het [verwezenlijken van de doelstelling vereist interventies](#) op meerdere niveaus en/of afdelingen in de organisatie.
- De verwezenlijking zal meerdere jaren ( $\pm$  de beleidsperiode) in beslag nemen.
- De doelstelling hangt nauw samen met de missie.

### **5.2.2 Werkwijze**

Het formuleren van algemene of strategische doelstellingen is een kerntaak voor de **stuurgroep**. Ze worden afgeleid uit de geformuleerde prioritaire beleidsopties. De ervaring leert dat dit het vlotst werkt wanneer iemand uit de stuurgroep dit heeft voorbereid en voorstellen van formuleringen inbrengt. De vergadering kan de voorstellen bespreken met inachtneming van bovenstaande criteria.

Gezien de duur van een beleidsperiode (vijf jaar) is het bijzonder moeilijk en wellicht weinig zinvol om strategische of algemene doelstellingen doorgedreven SMART(I) te formuleren. Er zijn te veel onvoorspelbare factoren die in die periode kunnen veranderen om de uitkomst van de interventies zo precies te kunnen formuleren. Het loont echter wel de moeite om de principes te gebruiken bij het overwegen van de geschikte formulering.

Het is niet zinvol de strategische of algemene doelstellingen van de ene organisatie te vergelijken met die van een andere. Een algemene doelstelling voor één organisatie is voor een andere een [operationele doelstelling](#). Zelfs binnen één organisatie kan het onderscheid tussen de twee soorten doelstellingen tot discussie leiden. De stuurgroep vermijdt zo'n discussie het best zo veel mogelijk. Dat kan door vooral te focussen op de helderheid van de formulering, de realiseerbaarheid van de doelstellingen en de link met de resultaten van de gegevensanalyse. Durf breed en groots te denken.

Een strategische doelstelling zie je best als één van de grote lijnen of streefdoelen van jouw organisatie die je komende beleidsperiode doorkruist.

Men vertaalt een prioritaire beleids optie in een algemene doelstelling door ze te formuleren als een omschrijving van de verwachte en/of gewenste resultaten (= output) van de activiteiten en initiatieven die in de beleidsperiode op touw zullen worden gezet om de optie waar te maken. De omschrijving is zo geformuleerd dat je aan het eind kunt vaststellen of aantonen dat de resultaten ook werkelijk gerealiseerd werden.

! LET OP: verlies jezelf niet in het realistisch en tijdsgebonden formuleren van een strategische doelstelling. Zulke zaken kunnen het ambitieuze van een S.D. teniet doen. Probeer vooral de link met gegevensinzameling en gekozen beleids opties te bewaren. !

Tot slot nog enkele tips bij het formuleren van een strategische doelstellingen:

- Een strategische doelstelling (SD) legt de focus op het DOEL, niet (of zo weinig mogelijk) op de MIDDELEN.
- Een SD zegt op een algemeen niveau hoe je naar de missie (en de decretale opdrachten) zal werken.
- Een SD is geformuleerd vanuit de toekomst, alsof de doelstelling gerealiseerd is.
- Een SD is de basis voor het beleid en het dagelijkse werk als referentiekader.
- Een SD is de toetssteen bij de jaarlijkse voortgangsrapportage.
- Gebruik nooit “wij willen...” in een doelstelling! Een SD gaat al uit van een wil, formuleer concreet wat je wil doen.
- Het aantal SD's voor een organisatie kan heel wisselend zijn en is afhankelijk van de draagkracht van de organisatie in middelen, mensen en netwerk. De ervaring leert dat – afhankelijk van grootte en slagkracht van de organisatie – het optimale aantal strategische doelen tussen drie en tien lijkt te liggen.
- SD's bepalen de richting van je beleid en sturen de opmaak van verdere operationele doelstellingen en de acties je er aan verbindt. Het gaat hier dus om een richtinggevende en bepalende keuze. Gezien het gewicht van deze keuze kan je overwegen om feedback te vragen bij belangrijke stakeholders (bv. bestuur, stafleden, vrijwilligers). Het is aan te bevelen de doelstellingen in deze fase toe te lichten vanuit de beleids opties.



### **5.2.3 Voorbeelden**

Hieronder kan je enkele SD's vinden die werden geformuleerd in beleidsnota's van Vlaamse jeugdwerkorganisaties voor de beleidsperiode 2022-2025.

- X realiseert samen met haar intersectoraal netwerk kwaliteitsvolle jeugd informatie in Vlaanderen.
- X ontwikkelt en actualiseert een divers aanbod voor kinderen, jongeren en hun begeleiders.
- X heeft gelukkige vrijwilligers.
- X bestaat uit jongeren die een duurzaam vrijwilligers engagement opnemen.
- X strijdt voor een volwaardige plaats en kansen voor kinderen en jongeren.

### **5.3 Operationele doelstellingen (OD)**

In dit hoofdstuk leer je:

- Wat zijn operationele doelstellingen?
- Wat is het verschil tussen strategische en operationele doelstellingen?
- Hoe formuleer je operationele doelstellingen?
- voorbeelden van operationele doelstellingen?

#### **5.3.1 Wat zijn operationele doelstellingen?**

**Operationele doelstellingen** zijn de concrete vertaling van de strategische doelstellingen. Ze vullen de strategische doelstellingen in en geven een antwoord op de vraag: **“Wat moet de organisatie doen om het gewenste resultaat, geformuleerd in de strategische doelstelling, te bereiken?”** De operationele doelstellingen kan men zien als deeldoelstellingen van de strategische. Ook hier geldt dat ze retrospectief geformuleerd worden, alsof de organisatie terugkijkt op hun verwezenlijking.

Doelstellingen zijn 'beloftes' die je maakt... en sturen je dagelijkse werking: hoe beter de doelstellingen zijn opgesteld, des te makkelijker het overzicht te bewaren is over wat je / je organisatie eigenlijk 'moeten doen' om het doel te bereiken. En ook operationele doelstellingen kun je niet vergelijken met die van een andere organisatie. Ze zijn organisatie-specifiek.

De operationele doelstellingen hebben betrekking op een lager beleidsniveau. Veronderstel dat er bij SD 1 vijf operationele doelen zijn uitgewerkt. Je kan in dat geval stellen dat de realisatie van deze vijf doelen betekent dat strategisch doel 1 is gerealiseerd. Operationele doelstellingen zijn 'concreet' omdat ze een nadrukkelijke link vertonen met de concrete, gewenste resultaten; ze zijn 'operationeel' omdat ze een eerste idee geven over wat de organisatie op operationeel niveau wil presteren.

Enkele algemeen aanvaarde **criteria** voor sterke operationele doelstellingen:

- De operationele doelstelling dient **ter uitvoering** van een strategische doelstelling.
- Het verwezenlijken van de operationele doelstelling is een **tussenstap** in het bereiken van de strategische doelstelling.
- Het verwezenlijken van de doelstelling vraagt **interventies op verschillende niveaus/afdelingen** binnen de organisatie (veelal maar één).
- De doelstelling is geformuleerd op **kortere termijn** (bv. 1 of 2 werkjaren) of heeft betrekking op een deelgebied van de werking.
- De doelstelling schept **duidelijke (resultaats-)verwachtingen**, zowel intern als extern
- doelstellingen moeten een **meerwaarde** zijn voor de organisatie en voor de gebruikers (en dat hoeft niet altijd een vermeerdering of een verbetering zijn... soms is consolideren ook een meerwaarde).

Meer dan de strategische doelstellingen moeten deze concrete doelstellingen **SMART** worden geformuleerd, aangezien ze veel duidelijker weergeven welke resultaten de organisatie wil boeken. Ze moeten dus goed aangeven tegen wanneer de doelstelling bereikt zal zijn en hoe de organisatie dat zal aantonen.

Het kan lonen om bij het formuleren van operationele doelstellingen [de medewerkers die ze moeten realiseren te betrekken via de effectenarena](#). Zij zijn goed geplaatst om te oordelen of de voorgestelde operationalisering realistisch is.

#### Verschil tussen strategische doelstellingen en operationele doelstellingen

	Strategische doelstelling	Operationele doelstelling
<b>Termijn</b>	Lange termijn	Korte termijn
<b>Reikwijdte</b>	Betrokkenheid, impact op de gehele organisatie	Impact op een bepaald team, aspect of onderdeel van de organisatie
<b>Doel</b>	Hoofddoel: wat willen bereiken op het eind van de rit?	Deeldeel / tussentijdse doelen: wat moeten we bereiken om het eindresultaat te halen?
<b>Link naar</b>	Missie, visie en beleidskeuzes	Relatie met doelgroep

### **5.3.2 Vier werkwijzen**

Een operationele doelstelling operationaliseert je strategische doelen. We zien vier mogelijke inrijpoorten om tot die operationalisering te komen:

1. Een eerste mogelijkheid is de **operationalisering op termijn of tijd**. De operationele doelstellingen worden een soort van stappenplan op de weg naar de verwezenlijking van de strategische doelstelling. Hierbij zijn er twee mogelijkheden: de opsplitsing van de gewenste resultaten in kortere termijnen of het uittekenen van een echt stappenplan om de verwezenlijking te verzekeren.
2. Een tweede mogelijkheid is de **operationalisering op niveau of locatie**. De operationele doelstellingen worden een overzicht van de resultaten die elke afdeling/elk team/elk lokaal niveau (bijvoorbeeld regionaal gespreid) binnen de organisatie moet realiseren. De strategische doelstelling is het gewenste resultaat voor de volledige organisatie, de operationele doelstellingen zijn de noodzakelijke resultaten van elke 'onderafdeling'.
3. Een derde mogelijkheid is de operationalisering op **thema of doelgroep**. Men kan ook operationaliseren door de strategische doelstelling te 'verdelen' over concrete doelgroepen of bepaalde thema's.
4. Een vierde mogelijkheid is de operationalisering via **zoekvelden**. Dit is de meest indirecte methode omdat ze minder rechtstreeks de verwezenlijking van de strategische doelstelling zal aantonen. Bij deze methode gaat de organisatie op zoek naar de elementen die binnen de organisatie van wezenlijk belang zijn om het gewenste resultaat uit de strategische doelstelling te beïnvloeden. Je zou ze de 'kritische succesfactoren' voor de betreffende strategische doelstelling kunnen noemen. Op deze 'elementen' wordt dan een doel geformuleerd.

#### **Hoe kom je van strategische naar een operationele doelstelling?**



### 5.3.3 Voorbeelden

Hieronder kan je enkele ODS's vinden die gekoppeld werden aan bovenstaande SD-voorbeelden uit de beleidsnota's van Vlaamse jeugdwerkorganisaties voor de beleidsperiode 2022-2025.

Strategische doelstelling	Operationele doelstellingen
<p>X realiseert samen met haar intersectoraal netwerk kwaliteitsvolle jeugdinformatie in Vlaanderen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• X weet wat leeft onder jongeren tussen 11 en 24 jaar.</li> <li>• X ondersteunt jongeren tussen 11 en 24 jaar in hun identiteitsontwikkeling met antwoorden op hun vragen en jongereninformatiecampagnes op hun maat.</li> <li>• Jongeren tussen 11 en 24 jaar kennen X en vinden de X info.</li> <li>• X bestaat uit een actief netwerk van intersectorale partners die het merk X uitdraagt.</li> <li>• ...</li> </ul>
<p>X heeft gelukkige vrijwilligers.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kadervrijwilligers hebben eigenaarschap in besluitvorming, evenementen en projecten van X.</li> <li>• X speelt waar nodig in op maatschappelijke tendensen bij vrijwillig engagement.</li> <li>• X heeft een vrijwilligersbeleid voor kaderploegen dat groeikansen geeft en engagement stimuleert.</li> <li>• X brengt vrijwilligers samen om te inspireren, samenhorigheid te creëren en het X-gevoel te ervaren.</li> <li>• ...</li> </ul>
<p>X is toegankelijk voor alle kinderen en jongeren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle kinderen en jongeren kennen X.</li> <li>• X is een betrouwbare luisterlijn voor kinderen en jongeren.</li> <li>• X is een betrouwbare informatiebron voor kinderen en jongeren.</li> <li>• ...</li> </ul>

## **5.4 Acties en indicatoren**

In dit hoofdstuk leer je:

- Wat zijn acties en indicatoren doelstellingen?
- Hoe formuleer je acties?
- Hoe formuleer je indicatoren?
- voorbeelden van acties en indicatoren doelstellingen?

### **5.4.1 Wat zijn acties en indicatoren?**

Eens de operationele doelstellingen afgeklopt zijn, kunnen we aan ‘het echte werk’ beginnen. **Acties** operationaliseren doelstellingen en **beschrijven welke acties je als vereniging gaat ondernemen om je doelstellingen te bereiken**. Je gaat het werk ‘programmeren’ en concrete acties verbinden aan doelstellingen.

**Indicatoren** staan in voor de verifieerbaarheid van de uitvoering van de doelstellingen. Het zijn de **beschrijving van de meet- of verificatiegegevens die de organisatie zal moeten verzamelen om aan te tonen dat de betrokken doelstelling werd verwezenlijkt**. Een indicator beantwoordt de vraag: “Wat moeten we meten om te weten of onze doelstelling werd verwezenlijkt?” of: “Hoe gaan we aan het einde van de rit na en/of tonen we aan en/of bewijzen we dat we bereikt hebben wat we beloofd hadden?”. Indicatoren helpen ook om tussentijds na te gaan of de beloftes zullen ingelost worden en indien nodig om tijdig bij te sturen. Indicatoren helpen je dus niet alleen op het einde van de rit bij het nagaan of je in je opzet bent geslaagd, maar kunnen je onderweg ook al een grote dienst bewijzen. Tot slot is het belangrijk om te onthouden dat een indicator een indicatie is! Een aanwijzing waaruit je (tussentijdse) conclusies kan trekken, maar geen conclusie op zich.

### **5.4.2 Werkwijze – acties**

Hoe vind je de nodige en voldoende acties om een doelstelling te realiseren?

- Hoe concreter (START SMART) de operationele doelstelling is geformuleerd, hoe gemakkelijker je er acties uit kunt afleiden. Door te kijken wat de kernwoorden zijn in de doelstelling en vast te stellen welke kernresultaten je wil bereiken, kom je redelijk vlot tot de te ondernemen acties.
- Typisch voor jeugdwerkorganisaties zijn terugkerende acties. Dat zijn acties en activiteiten die nauw verbonden zijn met de missie en traditie van de organisatie: een startfeest, een tweejaarlijks project, een terugkerende campagne of vormingsaanbod...
- Som die acties op en kijk dan naar je ‘doelstellingsysteem’: vallen ze onder een strategische dan wel operationele doelstelling? Doorgaans lukt dat wel. Als het niet zo is, kun je overwegen een nieuwe doelstelling te formuleren waaronder de acties passen. In dat geval toets je het best nog eens af of de acties bij de genomen beleidsopties passen. Als dat niet zo

is, moet je nagaan of de traditionele acties nog passen in de nieuwe strategische visie en plan...

Er zijn verschillende werkwijzen om acties te formuleren:

- 1) **Vertrekken vanuit de verschillende vormen van acties.** Acties kunnen verschillende vormen aannemen en zich spreiden over verschillende tijdspannes. Wij delen acties graag op in volgende indeling:
  - **ACTIES** worden uitgevoerd en afgehandeld binnen één werkjaar. Ze hebben slechts één object (onderwerp of thema). Een actie kan bestaan uit verschillende activiteiten. Het resultaat van een actie is verifieerbaar.
  - **PROJECTEN** zijn gespreid over meerdere jaren en worden gevormd of samengesteld door een aantal acties. Ze hebben een duidelijk en afgebakend thema of werkingsobject. Er wordt gewerkt aan een duidelijk verifieerbaar resultaat (met resultaatsindicator). Projecten kunnen geconcretiseerd worden in acties (al dan niet per werkjaar of geleding van de organisatie).
  - **TRAJECTEN** hebben betrekking op een thema of een cluster van thema's. Het proces is belangrijker als resultaat dan het product van de werking. Trajecten zijn dus procesmatiger van opzet. De richting van een traject is duidelijk vooropgesteld maar het einde is open. Trajecten worden eveneens geconcretiseerd in acties. De aantoonbaarheid van de resultaten zit in de (evaluatieve) beschrijving van het proces. Ervaring leert dat trajecten zich moeilijker laten vatten in telbare concrete resultaten (het einde staat immers open). Toch zijn ze vaak de aangewezen keuze om bepaalde doelstellingen te verwezenlijken. In dat geval is het erg belangrijk om doordachte en concrete indicatoren voorop te stellen. Op die manier wordt de voortgang van een traject dan wel specifiek en meetbaar.
- 2) **Vertrekken vanuit de werksoortelijke indeling van het decreet.** Je kunt bijvoorbeeld vertrekken van acties die inspelen op een bepaalde module uit het decreet: vorming, activiteiten (binnen of buiten de vrije tijd), producten, ... je acties kunnen hier op inspelen en aansluiten, dan wel op voortborduren en een aanvulling vormen voor de acties die je sowieso opneemt voor je erkenning als jeugdwerkorganisatie.

Consequent omgaan met goed gedocumenteerde jaarlijkse voortgangsrapporten is in deze uitwerking cruciaal om je beleidsplanning tot een goed beleidsresultaat te brengen. Het risico bestaat dat het verband met de strategische sporen tegen het einde van de beleidsperiode verwatert of onduidelijk wordt. In een goede voortgangsrapportage is er nauwgezette opvolging en communicatie naar de binnen- én buitenwacht.

Tot slot nog enkele tips bij het formuleren van acties:

- Als er verschillende acties onder één operationele doelstelling zijn opgesteld, is het goed na te gaan of je met de 'optelsom' het doel en de norm van de indicator bij de doelstelling kunt halen. Er zijn verschillende mogelijkheden om deelacties van die optelsom uit te werken volgens:



**DE AMBRASSADE**  
bureau voor jonge zaken

- **kernwoorden** uit de geformuleerde doelstelling;
  - **timing**: per jaar of gespreid, indeling in de tijd;
  - **spreiding**: ingedeeld over locaties en ruimtes;
  - **werkprocessen**: verdeeld over workflows in de organisatie;
  - **doelgroepen**: focus op één of meer doelgroepen;
  - **medewerker/teams**: kan voor uitvoering toegewezen worden aan één of meer medewerkers of teams.
- Het omschrijven van acties is niet altijd een even simpele oefening: het is van cruciaal belang om ook hier het SMART principe toe te passen, maar anderzijds wil je je vereniging in haar acties ook niet vast betonnen. Een beleidsperiode overspant vijf jaar. In die periode zijn er vaak personeelwissels, stromen (groepen van) vrijwilligers in en uit en vinden er allerlei veranderingen plaats. Tracht dan ook in je acties voldoende beweegruimte te laten voor mensen 'om er hun ding mee te doen'. Medewerkers die hun ei kunnen leggen zijn vaak gemotiveerder en slagkrachtiger dan wanneer ze enkel voorschriften uitvoeren. Hou dit in het achterhoofd wanneer je je acties gaat omschrijven.
  - In een volgende stap van het beleidsplanningsproces ga je indicatoren formuleren. Deze geven een indicatie van de voortgang in je acties. Soms is het interessanter de keuze van acties en indicator(en) in hetzelfde beslissingsproces te maken dan ze (kunstmatig) uit elkaar te halen.

### **5.4.3 Werkwijze – indicatoren**

Als je erin geslaagd bent een operationeel doel en haar bijkomende acties [SMART](#) te formuleren, dan is het vrij makkelijk er een indicator bij op te stellen. Hoe meer tijd het planningsteam besteedt aan het SMART-formuleren van de acties, hoe sneller je een goede indicator vindt. Als de doelstelling juist zit, kunnen we daaraan vrij eenvoudig koppelen **wat** we willen weten om te bepalen of we geslaagd zijn in ons opzet, en **hoe** we de juiste dingen gaan meten om net dat te weten te komen.

De praktijkervaring leert dat het minder tijdrovend is de doelstellingen en acties SMART'er te maken dan een goede indicator te zoeken. Medewerkers die niet betrokken zijn bij het planningsteam kunnen hier een waardevolle inbreng hebben vanuit hun concrete praktijkervaring én hun afstand tot het reeds geleverde planningswerk.

Indicatoren bestaan in alle maten en gewichten. De meest voorkomende soorten vind je hieronder kort opgelijst. De ene reeks is al meetbaarder dan de andere en in vele gevallen genieten de 'echte' meetbare indicatoren de voorkeur. In het socioculturele werk echter, wordt er, omwille van de eigenheid van de werkingen van de organisaties evenwel vaak met minder makkelijk meetbare indicatoren gewerkt.

- **Kwantitatieve indicatoren vs. Kwaliteitsindicatoren:** meten is niet altijd 'tellen' van de omstandigheden, maar kan ook peilen naar de inhoudelijke kwaliteit.
- **Resultaatsindicatoren vs. inspanningsindicatoren:** Als het erop aan komt aan te tonen dat het operationele doel heeft gewerkt en iets heeft bereikt of veranderd bij het doelpubliek, zijn resultaatsindicatoren het meest overtuigend. Inspanningsindicatoren tonen enkel of men zijn werk heeft gedaan zoals in de planning 'beloofd'. *Procesindicatoren* is een soort tussenvorm: je kunt rapporteren over de processtappen (het proces zelf als resultaat én als inspanning) en over de uitkomst van het proces (resultaat).
- **Directe indicatoren vs. indirecte indicatoren:** Directe indicatoren geven meteen aan wat de organisatie wil meten, en indirecte doen dat onrechtstreeks  
Vb. meten van tevredenheid: direct = evaluatieformulieren, indirect = klachtenprocedure.
- **Gemengde indicatoren.** Dit zijn indicatoren die een mix zijn van bovenstaande.

Om goede normen en de indicatoren te vinden zal de stuurgroep voor de operationele doelstellingen een antwoord moeten geven op de volgende vragen:

- Wat moeten we weten, welk resultaat beogen we?
- Op welke vlakken/domeinen/thema's beogen we resultaten?
- Hoe kunnen we de beschreven verandering(en) meten, verifiëren of aantonen?



Bij het vastleggen van de indicator moeten nog enkele bijkomende beslissingen worden genomen:

- Het bepalen van de meetmethode.  
Welk instrument zal de organisatie gebruiken om de verandering te meten? Moet het team nog iets ontwikkelen of bestaat er al iets? Kunnen de bestaande instrumenten worden aangepast of uitgebreid om de gezochte gegevens te verkrijgen? Hoe deden we dat in het aflopende beleidsplan? Kortom: wat is effectief bruikbaar om de gegevens te verzamelen?
- Het vastleggen van de meetfrequentie en het meetmoment.  
Heel belangrijk is het vastleggen van het aantal keren dat er tussentijds gemeten wordt én het tijdstip waarop dat gebeurt. Tussentijdse metingen zijn handig om tendensen te kunnen bekrachtigen of af te zwakken, om bij te sturen als nodig. Het juiste moment kiezen om te meten of toch consequent om hetzelfde moment meten zorgt voor gelijkaardige meetomstandigheden hetgeen de resultaten alleen maar te goede komt.
- Het vastleggen van de meetbron.  
Door vast te leggen welke bronnen je aansnijdt om aan je gegevens voor de meting te komen, maak je het niet alleen duidelijk voor wie de meting uitvoert met welk materiaal gewerkt wordt, maar zorgt er tegelijk voor de tussentijds metingen met gelijksoortige gegevens worden gedaan om betrouwbaarheid van de vaststellingen te verantwoorden. Dit is een antwoord op de vraag: waar moet de 'meter' de gegevens halen die nodig zijn voor het uitvoeren van de metingen?
- Het vastleggen van de meetnorm.  
Het vastleggen van de meetnorm is hetzelfde als het trekken van een grens. De organisatie bepaalt zéér precies welke resultaten zij wil realiseren, of wat de precieze 'omvang' of 'maat van verandering' is die ze nastreeft. De meetnorm zal afhankelijk zijn van de ambities die men koestert in verhouding tot de realiteitszin die men aan de dag legt (want niets zo frustrerend als onhaalbare normen of normen die zonder uitdaging gehaald worden).

Concreet zoekt ze een antwoord op de vraag: **Welke waarde moet onze meting opleveren aan het einde van de periode die in onze doelstelling wordt beschreven?** Anders geformuleerd: waar ligt voor ons de lat tussen oké en niet oké? Nog anders: wanneer zijn we tevreden met wat de metingen ons tonen?

In deze context is een **nulmeting** bijvoorbeeld erg belangrijk om vast te leggen welke procentuele stijging men ambieert tegenover de huidige situatie (of de situatie na een eerste tendensmeting)

Een vorig beleidsplan kan een inspiratiebron zijn. Maak een opsomming van de indicatoren en ga na hoe goed en bruikbaar ze waren. Ga na welke indicatoren werden bijgestuurd gedurende de beleidsperiode. De argumenten van toen zijn aanknopingspunten om betere indicatoren te vinden en te formuleren. De bruikbare of goede indicatoren kunnen gerecycleerd worden als ze aansluiten bij de nieuwe doelstellingen. Bovendien bieden ze de mogelijkheid om tijdreeksen te maken en evolutie(s) in de werking vast te stellen.

Tot slot nog enkele tips:

- Dit is een van de moeilijke keuzemomenten in de beleidsplanning. Vandaar ook het grote belang van het kunnen beschikken over de juiste gegevens over de huidige situatie als de organisatie de wenselijke situatie in de toekomst wil bepalen. Het is bijvoorbeeld erg moeilijk in te schatten hoe tevreden de vrijwilligers in 2020 moeten zijn als men niet weet hoe (on)tevreden ze nu zijn!
- In het vastleggen van de norm spelen de ambities van de organisatie een belangrijke rol. Maar ook haar zin voor realisme en praktische haalbaarheid is bepalend. Het is niet de bedoeling meer tijd te steken in het meten dan in de werking! De ervaring leert dat te strenge of te moeilijk haalbare normen tot frustratie en demotivatie leiden, te lage normen tot een afname van de kwaliteit. Het kiezen van passende normen voor een organisatie is dus een kwestie van een goed evenwicht tussen beide polen.
- Na het uitwerken van de indicatoren bij de operationele doelen worden ze het best, samen met de doelstellingen, overgemaakt aan de raad van bestuur. Ook hier is een ruimere consultatie van medewerkers en betrokkenen zinvol.
- Om het overzicht op het hele plan met al zijn doelen, acties en indicatoren niet te verliezen, is het aan te raden om een soort van actuele inventaris te maken en op te volgen. Je kunt bijvoorbeeld werken met een intranet en een systeem van [werkingsfiches](#).

### 5.4.4 Voorbeelden

Hieronder kan je enkele acties en indicatoren vinden die gekoppeld werden aan bovenstaande SD/OD-voorbeelden uit de beleidsnota's van Vlaamse jeugdwerkorganisaties voor de beleidsperiode 2022-2025.

<b>Strategische doelstelling</b>	<b>Operationele doelstellingen</b>	<b>Acties</b>	<b>Indicatoren</b>
X realiseert samen met haar intersectoraal netwerk kwaliteitsvolle jeugdinformatie in Vlaanderen.	X weet wat leeft onder jongeren tussen 11 en 24 jaar.	Jongeren uit de doelgroep worden structureel betrokken bij de inhoudelijke en communicatieve werking van de kanalen naar jongeren. (2022-2025)	Minstens 3 keer per jaar worden minstens 8 jongeren met diverse achtergronden tussen 11 en 24 jaar betrokken bij de inhoudelijke en communicatieve werking van X. Ze rapporteert over het aantal gesprekken, het aantal jongeren en de belangrijkste vaststellingen
		Het X-platform weet wat leeft via de thematische en doelgroep expertise van haar content- en contactpartners. De contactpartners voeden X structureel met data uit hun kanalen.	In 2021 voedt minstens 1 contactpartner X op een structurele manier met data uit haar kanalen. Vanaf 2025 voeden minstens 3 contactpartners X op een structurele manier met data uit haar kanalen. Ze geeft een jaarlijks overzicht van het aantal contactpartners dat data levert.
X is toegankelijk voor alle kinderen en jongeren.	Alle kinderen en jongeren kennen X.	X ontwikkelt en verspreidt jaarlijks promo-materiaal.	X varieert in het materiaal dat wordt ontwikkeld om de werking bekend te maken
		X geeft een gezicht aan de organisatie.	X werkt jaarlijks minstens met 2 voorbeeldfiguren voor jongeren samen om haar werking bekend te maken.