

TOOLBOX BELEIDSPLANNING

Fase 7



DE AMBRASSADE
bureau voor jonge zaken

FASE 7: Eindredactie & subsidieovereenkomst

7.0 Inleiding

Nu je grote denkoefeningen rond zijn en het ontwikkelwerk achter de rug is, beland je in de voorlaatste fase van het beleidsplanningsproces. In dit slotstuk starten we met een laatste grondige kwaliteitscheck en eindredactie waarna we inzoomen op het indien- en onderhandelingsproces dat je met de afdeling Jeugd voert.

Met de resultaten van dit proces ga je aan de slag om een eerste stap te zetten naar beleidsuitvoering. We geven je nog wat tips mee om ook dit proces op een doordachte manier aan te vatten.

In dit hoofdstuk behandelen we:

- Inhoudelijke kwaliteitstoets
- Eindredactie tips/vereisten
- Het proces na indiening

7.1 Kwaliteitstoets

In de finale fase van het schrijfproces neemt je beleidsnota steeds meer haar finale vorm aan. Vooraleer we tot een grondige eindredactie overgaan, is het aan te raden om met je stuurgroep of planningsteam een grondige kwaliteitstoets uit te voeren. Enerzijds doe je een kwaliteitstoets op inhoudelijk vlak, anderzijds is het ook belangrijk om een kwaliteitstoets van het proces te doen. Hieronder vind je enkele handvaten om dit te doen:

1. Consistentie

Eens je alle SD's, OD's, Acties en indicatoren netjes onder elkaar hebt staan in een overzichtelijke structuur, is het goed om de consistentie van het geheel na te gaan:

- Sluit elke doelstelling aan bij de missie en visie van de organisatie?
- Vormen de doelstellingen een geheel?
 - Zetten de strategische doelstellingen een helder beeld neer van waar je organisatie naar toe werkt?
 - Vormen de operationele doelstellingen een duidelijk geheel? Tonen ze aan hoe ze inspelen op de strategische doelstelling die geformuleerd werd?
 - Sluiten acties hier bij aan? Maken ze de doelstellingen waar?
 - Kan je met je set aan indicatoren het behalen van de doelstellingen opvolgen?

Hou er rekening mee dat het **Departement Cultuur, Jeugd en Media (CJM)** en de **adviescommissies** het gehele proces niet hebben meegelopen. Het is dus belangrijk dat de consistentie van je nota en beleid zich meteen weerspiegelt in je doelstellingenkader en niet te veel extra uitleg behoeft.

Belangrijker nog dan consistentie uitstralen naar externen, is het scheppen van **duidelijkheid naar je medewerkers**: doorheen de vijfjarige beleidsperiode is er nogal wat verloop in werknemers en vrijwilligers. Een consistente en heldere nota houdt ze bij de les.

Tip: laat je beleidsnota nalezen door een externe persoon die je organisatie niet kent. Is de beleidsnota ook verstaanbaar voor hen? Dan is deze wellicht ook voor het Departement, Cultuur, Jeugd en Media en de commissieleden of nieuwe medewerkers.

2. Transparantie

Je doelstellingenkader is het best van al duidelijk, motiverend en transparant. Neem de kern op en schuw overbodige lappen tekst. Het moet bovenal helder zijn waarop doelstellingen gericht zijn en wat de inzet van middelen, mensen, energie en tijd is.

Formuleer je doelstellingen dan ook klaar en duidelijk, zonder al te veel vage bewoordingen. *To the point* zijn is hier een must. Om het kader mee te geven, kan je bij je doelstellingen steeds een alinea opnemen waarin je het **uitgangspunt van de doelstelling** beschrijft. Op die manier verantwoord je meteen waaruit de doelstelling komt.

Durf voor het financiële luik ook je **berekeningswijzen** op te nemen: het geeft vertrouwen om zo transparant mogelijk te zijn in de berekening van personeelstijd en werkingsmiddelen (zie ook [fase 6](#)).

3. Toetsbaar / Meetbaar

Een beleidsnota is – naast een administratief document – vooral ook een handleiding voor je organisatie gedurende de volgende vijfjarige beleidsperiode. Ze werkt vanuit een aantal gegevens naar dromen, uitdagingen en opties. Het uitwerken van een doelstellingenkader en bijhorende indicatoren, zorgt er voor dat deze dromen ook deadlines krijgen, en op een effectieve en efficiënte manier aangepakt worden.

Je zorgt er dan ook best voor dat je doelstellingen en acties op een doorgedreven manier toetsbaar en meetbaar zijn. Je wil immers kunnen evalueren in welke mate je doelstellingen effectief realiseert. Zo niet, blijf je hangen in krachtige overtuigingen en heilig vuur. **Check dus zeker of je indicatoren relevant en meetbaar zijn.** Dit geldt dubbel bij nieuwe projecten en activiteiten. Zorg er voor dat je kan nagaan in welke mate je project of activiteit zinvol is en succes heeft.

Probeer in je indicatoren ook ver genoeg te gaan om naar het behalen van je initiële doelstellingen te peilen.

Bv. het aantal jaarlijkse deelnemers aan cursussen zegt weinig of niets over de mate waarin jongeren engagement opnemen als vrijwilliger op lange termijn. Kies de correcte indicatoren die ook effectief nagaan of de overkoepelende doelstellingen behaald worden. Wanneer je echt wil weten of cursussen een effect hebben op langdurige engagementen, dan neem je een meting op die nagaat in welke mate geattesteerde animatoren langer actief zijn op een werking.

Niet enkel voor je interne werking is dit van belang. Ook het Departement CJM en adviescommissie besteden veel aandacht aan toetsbaarheid van je beleidskader. Uit de leidraad¹ voor het indienen van een beleidsnota (2024, p. 4):

Een operationele doelstelling beschrijft een doel op korte termijn. Hierin wordt het resultaat SMART = specifiek/concreet, meetbaar, actiegericht, realistisch en tijdsgebonden beschreven. Per operationele doelstelling geeft de vereniging aan welke stappen ze zal zetten om dit resultaat te behalen.

4. Haalbaarheid / werkbaarheid

De ultieme toetssteen van een beleidskader is de realiteit. Je kan dan wel een prachtig plan schrijven, het moet ook werkbaar zijn in realiteit. Ga in je kwaliteitscheck dus na of:

- Er voldoende **evenwicht** is **tussen vernieuwen en behouden/consolideren**: het is logisch dat je in een nieuw beleid een aantal nieuwe uitdagingen wil aangaan en met de veranderende omstandigheden omgaat. Het houdt je vereniging scherp en relevant. Anderzijds is het erg moeilijk werkbaar om met een geheel nieuwe set aan doelstellingen aan de slag te gaan. Dit kan je werking danig uit balans halen. Bovendien vraag je erg veel van je medewerkers door van hen te verwachten dat ze alles opnieuw gaan uitvinden. Een deel van je werking behouden zorgt voor de nodige rust en zelfzekerheid. Veranderingen hoeven niet altijd groots van aard te zijn.
- Je acties logisch en **werkbaar gefaseerd** zijn: doorheen het proces focus je veelal op één strategische of operationele doelstelling wanneer je acties en indicatoren gaat formuleren. Aan het eind van de rit is het aangeraden om je gehele set aan acties eens in de tijd uit te zetten en na te gaan hoe het werk in zijn geheel verdeeld is over je beleidsperiode. Het is bijvoorbeeld af te raden om pakweg drie grote projecten (waarvoor je je gehele personeelsploeg inschakelt) in hetzelfde jaar te plannen. Een **tijdslijn** uittekenen maakt het geheel meteen visueel en toont je snel aan waar het schoentje eventueel knelt. Neem de tijd om een werkbaar planning op te stellen.
- Je **takenpakketten evenwichtig verdeeld** zijn: zijn de verwachtingen voor je medewerkers realistisch opgesteld? Kunnen ze dit werk aan en zijn de inspanningen evenwichtig verdeeld over de mensen?
- De **financiële inspanningen realistisch** zijn: dit werkt in twee richtingen. Enerzijds is er een punt voor te maken om breed te rekenen, overschotten te voorzien en hoog te mikken. Anderzijds is het duidelijk dat het budget voor jeugdwerk beperkt is (en dat is het al enkele jaren). Een al te grote verhoging van de totale werkingsmiddelen is niet realistisch. Een grote verhoging van de middelen voor jouw organisatie is dat dus ook niet. Schat realistisch in wat nodig is om je doelstellingen te bereiken, zorg voor een duidelijke en gefundeerde berekeningswijze (deze kan je altijd duiden in je nota) en wees eerlijk (zie ook [fase 6](#)).

¹ Dit is de leidraad van de vorige beleidsperiode (2022-2025). Op dit moment is er nog geen nieuwe leidraad, mogelijks wordt deze rond midden mei vrijgegeven. Normaliter is alle info wel alvast up-to-date.

Werkbaarheid is vaak een moeilijk in te schatten criterium, zeker voor wat betreft nieuwe doelstellingen en acties. Toch is het vaak dit criterium waar medewerkers en acties op struikelen en waardoor doelstellingen onvervuld blijven. Neem voldoende tijd om grondig te plannen en af te toetsen bij de betrokken partijen. Daarnaast is het raadzaam om tussentijds – in je beleidsperiode – voldoende reflectiemomenten in te bouwen. Durf ook tussentijds na te gaan of het geplande werk effectief, efficiënt en werkbaar is en koppel hier gevolgen aan.

Niet enkel voor je interne werking is dit van belang. Ook het Departement CJM en adviescommissie besteden veel aandacht aan haalbaarheid van je beleidskader. Uit de leidraad¹ voor het indienen van een beleidsnota (2024, p. 11):

“Er wordt onder meer nagegaan of de doelstellingen, acties en indicatoren haalbaar zijn gelet op de werking van uw vereniging: bv. als u ambitieuze of nieuwe doelstellingen formuleert, dan moet uit de beleidsnota en de werking van vereniging blijken dat uw vereniging beschikt over de inhoudelijke expertise, het personeel, de infrastructuur, de reserves, etc. om die doelstellingen, acties en indicatoren waar te maken, of die middelen kan mobiliseren. Het proces.”

Een laatste reeks toetsingsvragen betreft de kwaliteit van het proces dat gelopen werd in het opstellen van de beleidsnota. De mate waarin je nota op democratische wijze werd opgesteld, is een belangrijk criterium in ogen van diegenen die je nota beoordelen. Daarnaast beïnvloedt het proces de gedragenheid van het uiteindelijke resultaat.

Ga dus even na...

- hoe het proces verlopen is en hoe het plan tot stand kwam? Welke methodes zijn gevolgd en werden deze ‘volgens de regels van de kunst’ uitgevoerd?
- of alle stappen in het beleidsplanningsproces voldoende breed en diepgaand uitgevoerd werden.
- of de initiële planning gevolgd werd en waarom dit wel of niet gebeurde.
- of alle stakeholders voldoende bevraagd, betrokken en geïnformeerd zijn in het gehele proces. Wie werd waar (niet) ingeschakeld en heeft dit gevolgen voor de gedragenheid van je resultaat?
- waar er nog mogelijke knelpunten zijn en hoe je hier aan tegemoet kan komen?

Als de organisatie zich deze toetsingsvragen in deze fase stelt, kan ze misschien nog bijsturen vóór ze aan de eindredactie begint. Structurele problemen bij de opbouw van de beleidsplanning kun je nu niet meer oplossen, maar via het redactionele werk kun je nog flink ingrijpen in de samenhang en de consistentie van het geheel.

5. Enkele algemene tips

Tijdens onze jeugdwerktweedaagse 2024 gaven enkele [ervaren beleidsnotaschrijvers 15 tips bij het schrijven van een beleidsnota](#).

Daarnaast delen we graag nog enkele [algemene tips die het departement Cultuur, Jeugd & Media meegaven tijdens verschillende infosessies over het indienen van een beleidsnota](#):

- **Niet te veel (of te weinig) doelstellingen.**
 - Je aantal doelstellingen hangt af van de grootte van je organisatie. Echter 20 SD's zijn te veel..., 5-10 is een goed richtgetal. 1 of 2 SD's is (vaak) te weinig
- **Lees het vorige advies en de feedback op de verantwoording van je werkingssubsidie.**
- **Vergeet niet om de dagelijkse werking neer te schrijven, dus niet enkel de nieuwe zaken!**
- **Is de relatie tussen SD, OD en indicatoren helder?**
 - Je kan dit eens testen door een leek je beleidsnota te laten lezen.
- **Maak je impact op korte en middellange termijn zichtbaar**
 - Dit doe je via meetbare indicatoren en acties! Zoek het niet te ver in de tijd en blijf niet te ver weg van de kern van je activiteiten.
- **Schrijf actief, houd het simpel!**
 - Vermijd passieve en lange zinnen. Gebruik geen moeilijke woorden.
- **Gebruik beelden en kleuren met mate**
 - Het moet vooral helder zijn voor de beoordelaars. Gebruik beelden en kleuren indien dit zorgt voor verheldering.

7.2 Eindredactie

Bij het schrijven van je beleidsnota is het belangrijk om deze ook af te stemmen op de [beoordelingscriteria](#) van het jeugddecreet en de [vormvereisten](#) van het departement CJM en de adviescommissies.

Beoordelingscriteria

In het Jeugddecreet worden een aantal criteria opgenomen die de basis zijn voor de beoordeling van je beleidsnota door het Departement CJM en de adviescommissies.

Door de draftversie van je beleidsnota tegen het licht van deze criteria te houden, verzekert je jezelf ervan dat je nota tegemoet komt aan deze criteria:

- Profilering en positionering
- Langetermijnvisie
- Inhoudelijk concept en concrete uitwerking
- Samenwerking en netwerking met andere actoren in binnen- of buitenland
- Haalbaarheid
- Bereik
- Gelijkekansenbeleid
- Financiële onderbouw van de werking
- Transparantie
- Geografische spreiding

In de leidraad voor het indienen van de beleidsnota worden deze criteria uitvoeriger beschreven. Deze leidraad is nog niet gepubliceerd, maar bekijk alvast [de presentatie van het departement uit de infosessie variabele werkingssubsidies](#) 22 maart 2024.

Vormvereisten

In je eindredactie, en liefst al wat vroeger, hou je rekening met de vormvereisten die door de afdeling Jeugd in haar leidraad opgelegd worden. Hieronder een korte samenvatting/overzicht:

- Er is een maximum aantal pagina's van 50 A4 pagina's (met gebruikelijk lettertype, puntgrootte 11). Of er al dan niet vereisten zijn wat betreft het maximum aantal pagina's per onderdeel, is niet duidelijk.
- Er mogen geen bijlagen worden gebruikt. Alles zit vervat in de beleidsnota.
- In het doelstellingenkader moet de volledige werking worden vermeld. Alle doelstellingen in andere domeinen (zoals onderwijs, welzijn, sport...) moeten enkel worden vermeld op het niveau van strategische doelstellingen.
- De begroting moet op het niveau van SD & OD's worden vermeld. Er is ook een nieuw financieel sjabloon voor de begroting, deze dient gebruikt te worden. (deze wordt weldra gepubliceerd, samen met de leidraden)

Tips voor de eindredactie

Eens je nota inhoudelijk afgeklopt is en ze de uitgebreide kwaliteitscheck heeft doorlopen, kan je aan je aan de **eindredactie van versie 1.0** beginnen. We spreken van versie 1.0 omdat je nota in het finale proces nog enkele veranderingen kan doormaken.

Voor de redactie spreek je het best **één eindredacteur** aan, bijvoorbeeld je communicatiemedewerker. Die moet ervoor zorgen dat het plan als eindproduct leesbaar, overzichtelijk en consistent is. **Betrek** die persoon **op tijd**, want eindredactie vraagt veel tijd. Door de persoon op tijd te betrekken (al voor het uitschrijven van de beleidsnota) Reken ook voldoende tijd, best enkele weken tot een maand om voldoende tijd te hebben voor zowel eindredactie als enkele feedbackrondes.

Hieronder geven we **enkele tips** voor de eindredactie:

- **Hou je doelgroep goed voor ogen tijdens het schrijven.** Voor deze versie die je indient is dat de administratie (Dossierbeheerders van het Departement Cultuur, Jeugd en Media) en leden van de adviescommissie. Zorg dat je verhaal en je beredenering helder is. Ga er vanuit dat ze je organisatie niet kennen.
- Zorg voor een logische **structuur**.
- Maak je tekst **scanbaar** (titel, ondertitel, quote, woorden in vet, opsomming in bullets).
- **Benoem je linken:** iets opgevallen tijdens je omgevingsanalyse waar je op inspeelt? Vertel dit!

- Maak gebruik van tekeningen, afbeeldingen, **illustraties** of **icoontjes die je verhaal ondersteunen** (maar overdrijf niet of offer je kostbare pagina's hier niet te veel voor op).
- **Schrijf eenvoudig** (eenvoudige zinnen, vermijd te veel vakjargon dat anderen niet begrijpen).
- **Schrap lege woorden** (meestal, eventueel, ook) en **hoera-woorden** (heel, erg, zeer).
- Gebruik **actieve werkwoorden**. Geen 'zullen', 'worden' of 'kunnen', geen naamwoordstijl (bijv. 'het schrijven van'), vermijd woorden op -ing, -heid en -schap.
- Doe beroep op de feedback van een **externe lezer**: iemand die niet in het planningsteam of de stuurgroep zat. Bijvoorbeeld een sympathisant van de organisatie of iemand die de organisatie niet vanbinnen kent, maar wel affiniteit heeft met minstens het jeugdwerk. Een complete leek is niet nodig, want je doelgroep is dat ook niet.
- ...

Deze tips komen uit de vorming van Liesa van De Ambrassade, hoofdredacteur van watwat.be, op 12 september 2024. Bekijk hier ook de [presentatie 'Eindredactie beleidsnota'](#) van de vorige editie.

7.3 Wat na indiening?

Na officiële goedkeuring door de statutaire organen binnen je organisatie is het tijd om de finale versie van je beleidsnota in te dienen. De uiterste deadline voor indiening is 01/01/2025 (in PDF-versie, max. 5MB). We kunnen niet genoeg benadrukken dat je hier best een feestmoment van kan maken, met je bestuurders, je medewerkers en/of vrijwilligers! Zo'n lang proces, zoveel zwaar werk dat jullie hebben verzet vraagt om een stevige beloning!

Na de indiening start een proces van advies-repliek-toewijzing-overeenkomst. Hieronder een overzicht van de belangrijkste momenten:

- 01/01/2025 **indienen** voor uiterlijk 23u59 via KIOSK.
- Mogelijkheid tot bijkomende vragen door administratie en adviescommissie. De vereniging heeft 15 kalenderdagen om **aanvullende inlichtingen** te bezorgen (te tellen vanaf datum waarop vragen zijn verstuurd. Opgelet: niet op tijd = er wordt geen rekening meer gehouden met de inlichtingen).
- 15/05/2025: uiterlijke datum voor een **ontwerp van advies** door administratie en adviescommissie. Bij dit advies zit er ook een motivering en indicatie van het subsidiebedrag.
- 31/05/2025: uiterlijke datum voor vereniging om **schriftelijke repliek** te sturen op ontwerpadvies. Deze repliek gaat puur over materiële fouten. Er mogen dus geen nieuwe elementen worden opgenomen. Een materiële fout zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat je opmerkt dat de beoordelaars iets fout hebben gelezen of geïnterpreteerd.

- 15/07/2025: uiterlijke datum waarop administratie en commissie **definitieve gemotiveerde advies** aan minister bezorgt.
- 15/09/2025: uiterlijke datum **mededeling beslissing minister**. Indien niet tijdig meegedeeld: verlenging lopende subsidie met een jaar.
- 31/03/2025: uiterlijke datum waarop **subsidieovereenkomst** wordt afgesloten.

Van aanvullende inlichtingen tot ontwerpadvies(en)

Na het indienen, wordt je nota door **twee instanties gelezen en beoordeeld**: de **administratie** (Departement Cultuur, Jeugd en Media) en **de adviescommissies**.

De adviescommissies worden door de administratie samengesteld met personen die aanwijsbaar over de nodige expertise beschikken (zowel inhoudelijk als zakelijk). Ze bestaat veelal uit oudgedienden uit de sector, gezien lidmaatschap van een adviescommissie niet verenigbaar is met een post als werknemer of bestuurslid van de verenigingen die in het decreet erkend of gesubsidieerd zijn.

Er is per werksoort een **adviescommissie**. De leden hiervan worden gepubliceerd op de website van CJM: www.vlaanderen.be/cjm/nl/jeugd/raden-en-commissies.

Een **adviescommissie** kan alle initiatieven nemen die ze nodig acht. Ze kan onder meer de organisatie die de aanvraag tot subsidiëring heeft ingediend horen, deskundigen horen, aanvullende documenten en gegevens opvragen en een bezoek ter plaatse brengen of aan de administratie vragen een onderzoek ter plaatse uit te voeren.

Vooraleer adviescommissie en administratie een ontwerp van advies uitbrengen, hebben ze de mogelijkheid om de vereniging om **bijkomende inlichtingen te vragen**. Als vereniging heb je **dan 15 kalenderdagen om de inlichtingen te voorzien**. Laat je na dit te doen, of je bent te laat, dan gaan de commissies door met hun advies en hoeven zij geen rekening te houden met jouw antwoorden.

De administratie en de adviescommissie stellen samen een advies en maken dit bekend aan de vereniging op ten laatste op de 15^e mei. Deze twee organen kunnen het mogelijks niet eens zijn met elkaar, in dat geval zal de minister moeten beslissen. Dit advies bevat zowel een inhoudelijk argumentatie als een vooropgesteld bedrag.

Repliek: mogelijkheid tot reactie

Nadat je het ontwerp van advies in de bus krijgt, heb je de mogelijkheid om **ten laatste op 31 mei een repliek te voorzien**. Je krijgt de kans om een beargumenteerd tegenwoord te bieden aan de adviezen die commissie en administratie opmaakten. **Het is belangrijk dat je hierin enkel duidt op materiële fouten, nieuwe elementen toevoegen heeft helaas geen zin.**

Definitieve advies(en)

Na onderzoek **formuleren de adviescommissie en de administratie een definitief advies**. In dit advies wordt eventueel gemotiveerd waarom de adviescommissie en de administratie niet of slechts

gedeeltelijk het standpunt van de vereniging bijtreden in hun repliek. Ze bezorgen deze adviezen aan de minister, ten laatste op 15 juli.

Minister wijst toe

Op basis van de adviezen, neemt de minister een gewogen beslissing over het toe te kennen subsidiebedrag van je vereniging.

Ten laatste op 15 september krijg je te horen welke **beslissing de minister** heeft genomen. Als de beslissing niet tijdig wordt meegedeeld, ontvangt de vereniging de volgende beleidsperiode tenminste het bedrag dat haar werd toegekend voor het lopende jaar.

Onderhandeling en ondertekening overeenkomst

De minister baseert hun oordeel en toewijzing op basis van de adviezen van commissie en afdeling. Op basis van deze elementen wordt een voorstel tot subsidieovereenkomst opgemaakt door de afdeling Jeugd. Dit voorstel bevat:

- De duur van de overeenkomst (in dit geval 1 januari 2026 tot 31 december 2030).
- Een aantal algemene principes die gelden voor de subsidie-overeenkomst (kinderen- en mensenrechten, gebruik logo Vlaamse overheid).
- Het jaarlijkse bedrag dat aan je vereniging wordt toegewezen.
- De indicatoren die je in de beleidsperiode zal moeten aantonen, geschikt volgens je doelstellingenkader.
- Regels over opvolging en toezicht.

Concreet ziet dat er zo uit:

S.D.1: organisatie X zet in op Y

O.D. 1.1:

+ indicator

+ indicator

Je subsidieovereenkomst is op die manier een lijst van aan te tonen indicatoren. Wanneer je deze ondertekent, ga je de overeenkomst aan dat je het toegekende bedrag inzet om specifieke indicatoren te behalen.

In eerste instantie ontvang je van de administratie een **voorstel voor subsidieovereenkomst**. De definitieve overeenkomst is onderwerp van onderhandeling. Lees het voorstel dus grondig door en ga na in welke mate:

- je volledige doelstellingenkader en bijhorende indicatoren al dan niet zijn opgenomen? De minister kan er immers ook voor kiezen om bepaalde doelstellingen, acties of indicatoren niet te subsidiëren;

- de indicatoren in het voorstel overeenkomen met degene die in je nota vermeld staan. Soms worden indicatoren door een commissie of administratie in vraag gesteld en aangepast;
- je met het voorgestelde bedrag effectief alle indicatoren uit het voorstel kan behalen. De budgettaire realiteit van ons decreet maakt dat subsidiebedragen vooralsnog weinig kans hebben tot stijgen. Je moet er dus rekening mee houden dat je het gevraagde bedrag niet zal krijgen. Maak bij jezelf de oefening in welke mate je indicatoren met een lager bedrag nog steeds haalbaar en werkbaar zijn.

Kort gesteld is onze boodschap: **zorg dat je voorbereid naar de subsidieonderhandeling vertrekt**. De subsidieovereenkomst is dé basis van je subsidie-enveloppe en bepaalt met welk bedrag je jaarlijks aan de slag kan en wat daar tegenover staat. Zorg dus dat je het voorstel grondig doorgenomen en besproken hebt en dat je er een eigen beeld van hebt gevormd alvorens je met je dossierbehandelaar in gesprek gaat om een definitief vergelijk vast te leggen. In deze fase zal je ook ondervinden dat, hoe beter je doelstellingenkader is geformuleerd, hoe makkelijker het opstellen van je subsidieovereenkomst zal zijn.

Wat na de onderhandeling?

Wanneer je de moeilijke beslissingen genomen hebt en je een subsidieovereenkomst hebt afgesloten met de administratie, dan ben je klaar om aan de uitvoering van je nota te beginnen.

Vooraleer je echt van start gaat, moet je wel nog **beslissen wat je met je nota doet**. In de onderhandeling en overeenkomst met de administratie is het niet ondenkbaar dat je niet al je wensen kan thuis halen. Het budget voor jeugdwerk is beperkt, of je dat nu wil of niet, en de administratie is noodgedwongen streng in het toekennen van subsidiebedragen. Mogelijks ontvang je hierdoor niet het volledige bedrag dat je in de begroting voorzien hebt. De vraag is wat je daar mee doet: Behoud je de nota zoals je die indiende (versie 1.0) of voer je aanpassingen door (werken naar 2.0)? Er zijn verschillende opties:

OPTIE 1: Vasthouden aan versie 1.0 in zijn totaliteit

Je zou kunnen vasthouden aan de eerste versie van je beleidsnota en alle strategische en operationele doelstellingen met bijhorende acties en indicatoren behouden. Dit is *een* optie. Bedenk je daarbij wel steeds dat dit een werklasterhoging betekent voor je personeel: je behoudt immers de inspanningen, maar werkt met minder middelen of ga je ze elders zoeken. Gezien je grondige beleidsplanningsproces en de energie die je stak in het berekenen en verdelen van mensen en middelen, moet je jezelf de vraag stellen of een hogere werklasterwerkbaar en wenselijk is of dat je extra (financiële) middelen hiervoor kan inschakelen.

OPTIE 2: Minimale aanpassingen doorvoeren

Eventueel zet je in op kleinere inspanningen en verlaag je je indicatoren. Je legt de lat wat minder hoog in het product van je inspanningen maar behoudt wel alle strategische en operationele doelstellingen mét bijhorende acties.

Vb. je zet in op de ontwikkeling en verkoop van 5 producten in plaats van 10.

Mogelijks wijzig je de acties die je aan je operationele doelstellingen verbonden hebt. Zo kan je bepaalde trajecten meer spreiden over de tijd om zo werkdruk te verlagen, of je beperkt projecten in geografische spreiding, of ... kortom: je behoudt het grootste deel van je strategisch kader, maar voert wijzigingen door in de acties en indicatoren die je er aan verbond.

OPTIE 3: Aanpassen doelstellingenkader

Wanneer je in je onderhandeling en overeenkomst echt *toegevingen* hebt moeten doen, kan het aangewezen zijn om een deel van je doelstellingen te wijzigen of zelfs te laten vallen. Realisme en werkbaarheid zijn sleutelwoorden om die beslissing te begeleiden. Wanneer je voor bepaalde doelstellingen echt geen middelen kan krijgen, moet je jezelf de vraag stellen of het werkbaar en wenselijk is om ze alsnog uit te voeren.

Wanneer je de beleidsnota echt als een werkinstrument hanteert, verdient het aanbeveling om naar versie 2.0 toe te werken. Je medewerkers, stakeholders en jijzelf kunnen maar moeilijk aan de slag met een versie van de nota waarin doelstellingen staan opgenomen die je niet gaat uitvoeren, of waar indicatoren opgenomen staan die je in je overeenkomst verlaagd hebt. In dit geval pas je beter aan, zodat alle neuzen in dezelfde richting staan en iedereen weet waar ie aan toe is.