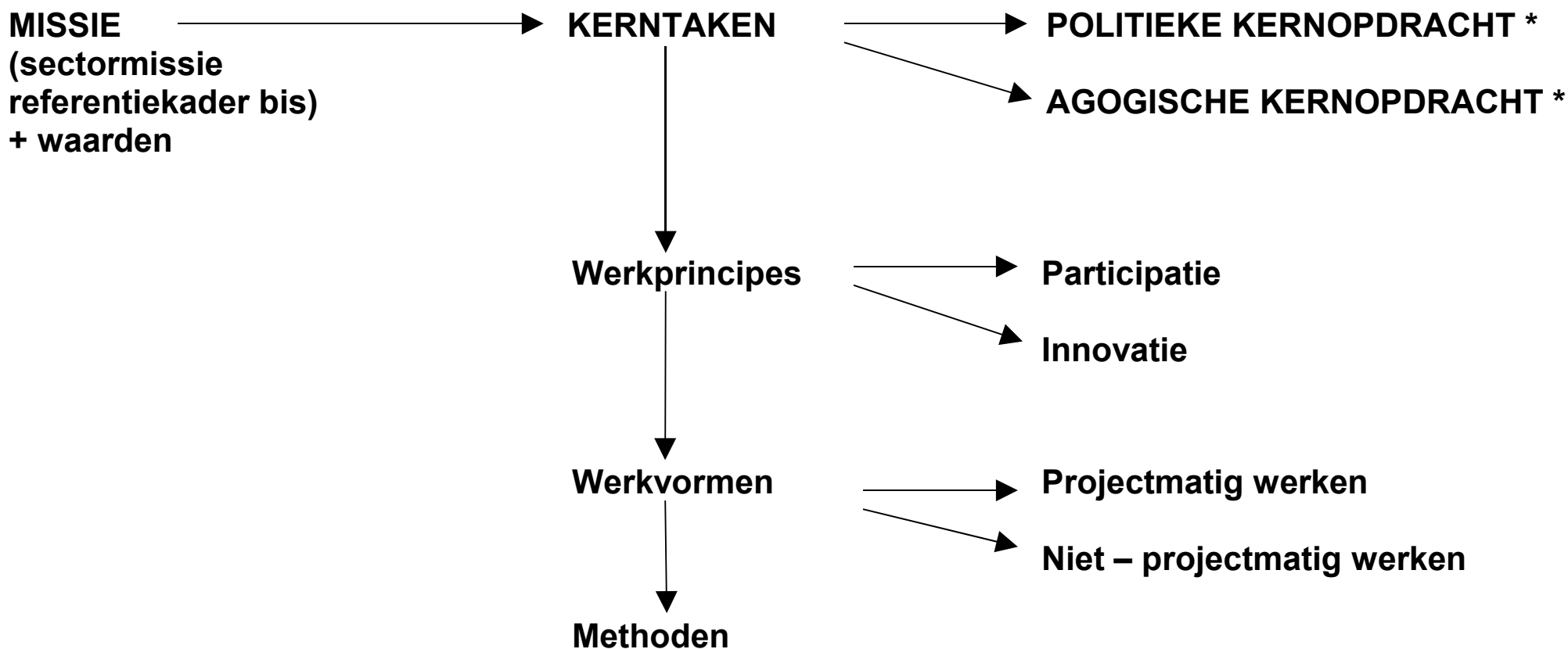


Ontwerp Orderingskader Meerjarenplan 2009 – 2015

LUIK 1



* Binnen dit luik kunnen transversale werkingsaccenten worden vooropgesteld die doorheen alle strategische keuzes bijzondere aandacht krijgen bv. samenleven. Het staat de instituten vrij om het gekozen werkingsaccent bij één van bovenstaande componenten onder te brengen dus bv. bij missie of werkprincipes.

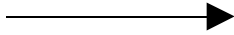
LUIK 2 (vervolg luik 1)	GRONDRECHTEN	LEEFBAARHEID IN AANDACHTSGEBIEDEN
NIET- THEMASPECIFIEK	<u>Doelgroep</u> gekenmerkt door maatschappelijke uitsluiting qua globale situatie en positie	<u>Territorium</u> gekenmerkt door leefbaarheidsproblemen qua algemene woon- en leefomgeving
THEMASPECIFIEK	<u>Grondrechten*</u> voor doelgroep volgens specifiek <u>thema</u> : <i>Wonen</i> <i>Arbeid</i> <i>Sociale zekerheid</i> <i>Onderwijs</i> <i>Gezondheid</i> <i>Culturele en maatschappelijke ontplooiing</i> <i>Leefmilieu</i> <i>Sociale, geneeskundige en juridische bijstand</i>	<u>Leefomgeving en samenleven</u> verbeteren volgens specifiek <u>thema</u> : <i>Fysieke leefbaarheid</i> <i>Sociale leefbaarheid</i>

* sociale grondrechten, art.23 en art 24 § 3 van de Belgische grondwet

LUIK 3 (vervolg luik 2)

STRATEGISCHE PLANNING

NIET -
THEMASPECIFIEK



Strategische
doelstellingen

= maatschappelijke
effecten

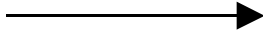
Operationele
doelstellingen

= beheersbare resultaten
via prestaties,
producten en
diensten

Strategische
acties

= projecten,
campagnes
en acties

THEMA-
SPECIFIEK



Strategische
doelstellingen

= maatschappelijke
effecten

Operationele
doelstellingen

= beheersbare resultaten
via prestaties,
producten en
diensten

Strategische
acties

= projecten,
campagnes
en acties

TOELICHTING BIJ ORDENINGSKADER

Ordeningskader in 3 luiken

Het ordeningskader bestaat uit 3 luiken namelijk:

- het organisatieprofiel op het niveau van de sector Samenlevingsopbouw
- het ordeningskader voor strategische keuzes
- het kader voor strategische planning van prioritaire keuzes

Luik 1: organisatieprofiel

Het organisatieprofiel omvat het *niet-tijdsgebonden* kenmerken van het opbouwwerk op sectorniveau. Dit organisatieprofiel is *normatief* van aard en omschrijft dus de opdrachten en werkwijzen van het opbouwwerk. De inhoudelijke, strategische en methodische dimensies uit het organisatieprofiel worden doorvertaald in alle werkdomeinen en strategische keuzes van het meerjarenplan. In deze zin zijn ze transversaal. Zij vormen een toetsingskader voor de gekozen prioriteiten en zijn behulpzaam bij de uitwerking van de strategische en operationele doelstellingen.

Het organisatieprofiel bestaat uit volgende componenten:

- **De missie** d.i. de kernachtige uitdrukking van de bestaansredenen van de sector en de betekenis die ze wil hebben voor de samenleving. De missie omvat ook een visie die het ambitieniveau en de waarden en normen van de organisatie uitdrukt
- **De kerntaken** d.i. de maatschappelijke kernopdrachten van de sector die voortvloeien uit de missie volgens de tweedeling politieke en agogische kernopdracht
- **De werkprincipes** d.i. de kenmerkende basisdimensies van de werking van de sector zowel wat betreft de invulling van de kernopdrachten als van de strategie om deze te realiseren. Op sectorniveau worden 2 basisdimensies vooropgesteld namelijk 'participatie' en 'innovatie'
- **Werkvormen** d.i. vertaling van de methodiek van het opbouwwerk in instrumenten en modellen die dienstig zijn om de opdrachten en doelstellingen van opbouwwerk te realiseren. Binnen het opbouwwerk is de *projectmatige werkvorm* het meest gangbaar, maar ook niet-projectmatige werkvormen worden gehanteerd zoals campagnes, acties, evenementen, kortlopende ondersteuningsopdrachten enz..
- **Methoden** d.i. een gestandaardiseerd grondpatroon met variaties die de bouwstenen voor werkvormen leveren zoals bv. methoden voor leefbaarheidsonderzoek, netwerkontwikkeling, activering en organisatie van doelgroepen, probleemoplossing en beleidsbeïnvloeding.

In dit luik kunnen ook transversale werkingsaspecten bv. samenleven hun plaats krijgen. Transversale werkingsaccenten krijgen speciale aandacht doorheen de strategische planning van prioriteiten (luik 3). De instituten bepalen zelf onder welke component van luik 1 (zie hoger) een transversaal werkingsaccent wordt ondergebracht bv. onder missie of kernopdrachten of werkprincipes.

Luik 2: Werkdomeinen en strategische keuzes

Ordeningskader als instrument

Het ordeningskader (luik 2) is een **instrument of hulpmiddel** om de prioritaire werkdomeinen van de regionale instituten te ordenen in een overzichtelijk schema. De instituten zullen daardoor een duidelijker zicht krijgen op mekaars keuzes en bijgevolg beter kunnen communiceren in functie van uitwisseling, afstemming en samenwerking. Tegelijk is het ordeningskader dienstig om externen een scherper beeld te geven van de maatschappelijke bijdragen die de sector de komende jaren zal leveren.

Het ordeningskader is gebaseerd op een aantal afspraken om de strategische keuzes onder te brengen in een aantal hoofdcategorieën. We mikken dus op een pragmatisch en functioneel schema dat toelaat om de diverse strategische keuzes te plaatsen.

Het is niet de bedoeling om het ordeningskader te hanteren als een normatief kader, waarbij de feitelijke keuzes van de instituten worden getoetst aan een aantal criteria bv. inzake volwaardig opbouwwerk, strategisch verantwoord opbouwwerk enz...

Ordering volgens finaliteit

Het ordeningskader wordt gehanteerd om de gekozen werkdomeinen en enkelvoudige strategische keuzes te plaatsen volgens **hoofdinvulshoek of finaliteit**. Daarmee geven de instituten aan welke maatschappelijke verandering of algemene doelstelling men uiteindelijk nastreeft op de gekozen terreinen.

Twee hoofdassen

Het ordeningskader is opgebouwd volgens 2 hoofdassen:

- **De grondrechten van achtergestelde doelgroepen**
- **De leefbaarheid van achterstandsgebieden**

Finaliteit: grondrechten

De maatschappelijke verandering richt zich op de verbetering van de maatschappelijke situatie en positie van doelgroepen die geconfronteerd worden met maatschappelijke uitsluiting.

Bedoeling hier is de grondrechten van deze groepen te garanderen op verschillende maatschappelijke terreinen en in te grijpen op de verdelingsmechanismen die tot ongelijke toedeling van deze rechten leiden.

Finaliteit: leefbaarheid van achterstandsgebieden

De maatschappelijke verandering richt zich op globale leefbaarheid dus diverse leefbaarheidsfacetten van woon- en leefgebieden. Bedoeling is om in gebieden met gebrekkige of slechte leefcondities de voorwaarden te scheppen voor een aangename, veilige en duurzame woon- en leefomgeving en voor een respectvolle omgang tussen bewoners.

Twee doeloriëntaties per hoofdas

Binnen de genoemde hoofdassen 'grondrechten' en 'leefbaarheid van achterstandsgebieden' onderscheiden we 2 doeloriëntaties:

- Niet-themaspecifieke oriëntatie
- Themaspecifieke oriëntatie

Niet-themaspecifieke oriëntatie

De maatschappelijke verandering ten bate van 'doelgroepen' of 'territoria' is niet gericht op één specifiek en afgebakend thema, maar richt zich op de *globale maatschappelijke situatie* en dus op meerdere thema's en op hun onderlinge samenhang.

Bij *doelgroepen* neemt verschillende terreinen van maatschappelijke uitsluiting in ogenschouw waarmee groepen met meervoudige achterstelling geconfronteerd worden. Men vertrekt vanuit hun globale maatschappelijke situatie en positie op tal van leefdomeinen in hun onderlinge samenhang.

In *territoria* richt men zich op de verschillende facetten van de woon- en leefomgeving die de leefbaarheid van een gebied aantasten en bekijkt men hun onderlinge samenhang.

Dikwijls, maar niet altijd, is een domeinoverstijgende oriëntatie een voortraject gericht op een globale analyse van een maatschappelijke situatie en positie van doelgroepen (=hoofdas - grondrechten')

of

een brede kijk op de leefbaarheidsaspecten van de woon- en leefomgeving (=hoofdas- leefbaarheid in achterstandsgebieden)

met het oog op de afbakening van en de mobilisering voor de aanpak van themaspecifieke strategische keuzes.

Themaspecifieke oriëntatie

De maatschappelijke verandering richt zich op een *afgebakend en specifiek maatschappelijk thema*.

Binnen de hoofdas 'grondrechten' focust men op een welbepaald levensdomein, hier genoemd thema, waarbinnen de grondrechten van doelgroepen geschonden zijn.

Het opbouwwerk kiest voor de grondrechten zoals ze in de Belgische grondwet vervat liggen:

- wonen
- arbeid
- sociale zekerheid
- culturele en maatschappelijke ontplooiing
- onderwijs
- gezondheid
- sociale, geneeskundige en juridische bijstand
- leefmilieu

Binnen de hoofdas 'leefbaarheid van aandachtsgebieden' ligt het accent op één specifiek leefbaarheidsaspect, hier genoemd thema, van een gebied

Het opbouwwerk kiest binnen leefbaarheid voor volgende thema's:

- de fysieke leefbaarheid d.i. materiële aspecten van de woon- en leefomgeving (infrastructuur, voorzieningen, inrichting)
- de sociale leefbaarheid d.i. het leefklimaat in brede zin van een woon- en leefgebied (samenleven, sociale voorzieningen, veiligheid).

Ordering volgens 4 velden

De combinatie van de beide hoofdassen en de twee doeloriëntaties leidt tot 4 velden:

- veld A: grondrechten-niet-themaspecifiek
- veld B: grondrechten themaspecifiek
- veld C: leefbaarheid achterstandsgebieden- niet-themaspecifiek
- veld D: leefbaarheid achterstandsgebieden – themaspecifiek.

Bedoeling is dat elke prioritaire strategische keuze van de instituten binnen 1 van de 4 velden wordt geplaatst.

Opmerking1

De keuze voor de invalshoek 'grondrechten' of 'leefbaarheid van achterstandsgebieden' vertrekt vanuit de algemene doeloriëntatie of de finaliteit.

Vanuit deze basiskeuze volgt tijdens de verdere strategische planning (luik 3) een verdere concretisering naar *andere keuze-oriëntaties* die in tweede orde van belang zijn.

Concreet:

Vanuit de insteek 'grondrecht':

concretisering van grondrechten volgens deelkwesities
afbakening achtergestelde naar subgroepen
aanpak grondrechten al of niet binnen welomschreven territoria

Vanuit insteek 'leefbaarheid van aandachtsgebieden':

afbakening van het werkgebied en deelgebieden
concretisering van thema naar deelfacetten leefbaarheid
koppeling aan bevolkingssegmenten binnen een territorium

Opmerking2

Instituten die binnen de werking aandacht willen geven aan '(intercultureel) samenleven' hebben binnen het ordeningskader 2 mogelijkheden:

- opname binnen luik 1 van het facet '(intercultureel) samenleven' als een transversaal werkingsaccent dat binnen de strategische keuzes bijzondere en concrete aandacht krijgt
- opname binnen luik 2 onder het thema 'sociale leefbaarheid' als een expliciete werking met eigen strategische en operationele doelstellingen.

Luik 3: Strategische planning

Omvat een stramien voor uitwerking van de *tijdsgebonden* strategische keuzes van de instituten in het kader van de meerjarenplanning.

Strategische planning d.i. een continu en systematisch proces waarbij de organisatie beleidsexterne en – interne informatie verzamelt teneinde

- keuzes te maken over toekomstige prioriteiten van de organisatie
- te preciseren welke resultaten d.i. effecten en prestaties worden nagestreefd en aan te geven hoe de mate van doelrealisatie zal vastgesteld en gewaardeerd worden
- de werkwijzen en procedures af te lijnen om deze prioriteiten te realiseren

Doelstellingen:

- **doelstellingen** omvatten de formulering van een gewenste situatie in termen van *resultaten* voor de prioritaire strategische keuzes
 - o *Resultaten* zijn een koepelterm om zowel maatschappelijke effecten als concrete beheersbare realisaties aan te geven
- **Strategische doelstellingen** zijn geformuleerd in termen van *effecten* die de organisatie wil realiseren in de externe omgeving (= *extern strategische doelstellingen*) of in de interne omgeving (= *intern strategische doelstellingen*).
 - o *Effecten* zijn externe of interne veranderingen die de organisatie door haar optreden teweegbrengt. Strategische doelstellingen of effecten worden beïnvloed door factoren uit de omgeving (= kritische succesfactoren) en zijn dus minder beheersbaar
- Strategische doelstellingen worden wel in effecttermen dus als te-bereiken-resultaat geformuleerd, maar *niet* SMART-gericht.
- **Operationele of concrete doelstellingen** zijn realisaties die beheersbaar zijn door de organisatie. Zij geven de concrete pistes of hefboomen aan waarlangs organisatie de strategische doelstellingen tracht te realiseren. De vraag is over welke beleidsinstrumenten de organisatie beschikt om de strategische doelstellingen (mee) te realiseren. De operationele doelstellingen of beheersbare realisaties worden uitgevoerd via *prestaties, producten en diensten* die de organisatie kan leveren. Zij worden wel *SMART-gericht* geformuleerd:
 - o **S**(pecifiek)
 - o **M**(eetbaar), voor ons werk misschien beter ‘vaststelbaar’ of ‘aantoonbaar’
 - o **A**(aanvaard)
 - o **R**(ealistisch)
 - o **T**(ijdsgebonden)
- Bij de operationele doelstellingen worden ook *indicatoren* opgenomen d.i. aanwijzers voor het bereiken van resultaten. Het gaat veelal over soorten prestaties, producten en diensten en hun omvang bv. contactbereik doelgroepen, x-overlegmomenten partners, x-beleidscontacten, publicaties, zichtbare veranderingen bij doelgroepen, partners of beleid enz...
- **Strategische acties** bestaat uit een samenhangende verzameling van types van activiteiten en projecten. Zij zijn de bouwstenen om de voorgenomen prestaties, diensten en producten te leveren. Dit niveau vereist niet dat al concrete projecten, activiteiten, campagnes worden afgelijnd. Deze concrete keuzes behoren tot de programmering en niet tot de strategische planning.

De strategische planning sluit rechtstreeks aan op de strategische keuzes volgens de 4 velden van het ordeningskader (luik 2).

Per strategische keuze wordt slechts *1 strategische doelstelling* geformuleerd. Deze strategische doelstelling wordt zo concreet mogelijk geformuleerd, maar is dekkend voor alle operationele doelstellingen die ze bevat.

Concreet: de *niet-themaspecifieke keuzes* op het vlak van ‘grondrechten’ (veld A) en ‘leefbaarheid van achterstandsgebieden’ (veld C) worden bij voorkeur geconcretiseerd in de strategische doelstelling bv. door het benoemen van de doelgroep(en) of grondrechten (veld A) of van territoria of leefbaarheidsaspecten (veld C) die men kiest. Als het niet anders kan formuleert men de strategische doelstelling op het niveau van het veld dus zonder specificering van doelgroepen/grondrechten respectievelijk territoria/leefbaarheidsaspecten.

Voor de *themaspecifieke keuzes* op het vlak van ‘grondrechten’ (veld B) en ‘leefbaarheid van achterstandsgebieden’ (veld D) wordt de strategische doelstelling zo concreet mogelijk geformuleerd op het niveau van het gekozen thema d.i. grondrecht (cel C) of leefbaarheidsaspect (cel D). Als men kiest om binnen 1 thema uitsluitend te werken aan een omschreven subthema, dan komt dat tot uiting in de formulering van de strategische doelstelling bv. de keuze om binnen het thema ‘wonen’ enkel te werken aan sociale huisvesting of binnen het thema ‘sociale leefbaarheid’ enkel te werken aan intercultureel samenleven.

De *operationele doelstellingen* geeft de concrete deelthema’s en hefboomen/wegen aan waarlangs men de strategische doelstellingen wil bereiken op het niveau van de organisatie.

De ingrediënten van luik 1 komen tot uiting in de keuze van operationele doelstellingen bv. elementen van de missie, de politieke en agogische kernopdracht, desgevallend de gekozen transversale werkingsaccenten. Tevens bestrijken de operationele doelstellingen de subthema's die men binnen het (hoofd-)thema wil bewerken bv. sociale huisvesting en private huisvesting binnen het thema 'wonen' of 'intercultureel' en 'intergenerationeel' samenleven binnen het thema 'sociale leefbaarheid'.