

Evaluatie strategisch plan

Onderzoeksvraag en vaststellingen

12/11/2018



1. Inhoud

1. Inhoud	2
2. Onderzoeksvraag	3
3. Conclusies	4
4. Behoorlijk bestuur	5
5. Van focusgroepsgesprekken tot strategische objectieven.....	10
6. Opmerkelijke trends uit de bevraging	11
7. Uitkomst workshops: strategische wijzigingen geprioriteerd	13

2. Onderzoeksvraag

Er werd een strategisch driejarenplan (2016-2018) opgemaakt waarvan het einde van de implementatie nadert. Om het volgende strategische plan te sturen, is een evaluatie nodig van het huidige strategische plan. De evaluatie heeft betrekking op de implementatie van het strategische plan en van de in de opeenvolgende operationele plannen bepaalde doelstellingen. De evaluatie gebeurt middels een interne en externe analyse.

Volgende criteria werden gehanteerd bij de evaluatie:

- Meta-evaluatie: Wat is de kwaliteit van het strategisch plan (vb. omgevingsanalyse, SMART-doelstellingen, gebruik van KPI's)?
- Afstemming: Wat is de link tussen omgeving, missie en strategische doelstellingen?
- Relevantie: Is het plan afgestemd op de werkelijke noden? Zijn de strategische doelstellingen goed vertaald in operationele doelstellingen?
- Uitvoering: Verloopt de uitvoering van het plan zoals voorzien?
- Effectiviteit: Zijn de strategische en operationele doelstellingen bereikt? Wat is de impact? Zijn er KPI's gedefinieerd en zijn ze bereikt?
- Efficiëntie: Is er een goede balans tussen middelen en resultaten

3. Conclusies

Meta-evaluatie

Het strategisch plan 2016-2018 bevat voldoende handvaten die de directie, het (middle) management en de medewerkers kunnen vastgrijpen om de juiste activiteiten te initiëren en uit te voeren opdat de missie wordt gerealiseerd.

Er is sprake van 4 strategische assen (doelstellingen) die weliswaar niet willekeurig zijn geselecteerd doch niet verbonden zijn aan de drie klassieke richtingen waarin een organisatie dient te groeien: stakeholdersgericht, waardepropositiegericht en organisatiegericht.

Afstemming

Het strategisch plan 2016-2018 vermeldt een aantal evoluties die zich voordoen in de omgeving en maakt verder een doordachte selectie van strategische doelstellingen die de medewerkers richting geven om de missie te realiseren.

Relevantie:

De noden van alle mensen / deelnemers aan de inclusieve maatschappij zijn geïdentificeerd; strategische assen zijn uitgezet en uitgewerkt in operationele doelstellingen m.b.t. wat er moet veranderen en / of verbeteren op het niveau van stakeholders, waardepropositie en organisatie. Deze vertaalslag naar operationele doelstellingen is terug te vinden in de jaarplannen.

Uitvoering

Of de uitvoering van het plan naar behoren verloopt, valt niet af te leiden uit het plan zelf. Uit gesprekken met medewerkers valt af te leiden dat de organisatie zoekend is naar de meest adequate manier van zich organiseren om op efficiënte manier de missie te realiseren.

Effectiviteit

In welke mate de strategische en operationele doelstellingen bereikt worden binnen de gestelde periodes valt af te leiden uit een bundeling van indicatoren. We kunnen spreken van een initieel dashboard dat handig is om te sturen op de resultaten.

De impact van de UNIA-activiteiten is moeilijk objectief te meten omdat de scope van UNIA's werkzaamheden breed en variabel is al naargelang de veranderende omgevingsfactoren. Niettemin loont het de moeite om bij het stellen van een doelstelling meteen ook aan te geven hoe en wanneer de impact zich zal manifesteren. Jaarlijks kan er dan nagegaan worden of en in welke mate de impact zich heeft gemanifesteerd. Deze evaluatie vindt plaats bij het reflecteren op de jaarplannen.

Efficiëntie

De balans tussen middelen en resultaten valt niet af te leiden uit het strategisch plan. Deze balans kan wel opgenomen worden in een monitoring tool dat bijhoudt welke middelen (tijd, budget, HR) worden ingezet voor welke activiteiten, gerelateerd aan welbepaalde strategische doelstellingen. Naderhand kan men achterhalen of de middelen adequaat zijn ingezet. Zo kan het management ook sturen op de inzet van middelen.

4. Behoorlijk bestuur

In het kader van behoorlijk bestuur van organisaties gaan we na

- a. of de organisatie goed, efficiënt en verantwoord geleid wordt.
- b. of adequate instrumenten worden ingezet om top-down en transversaal te communiceren en te rapporteren.
- c. of periodiek verantwoording wordt afgelegd over het gevoerde beleid t.a.v. de belanghebbenden (raad van bestuur, werknemers en de samenleving als geheel).

Hierna volgt een bondige samenvatting van de bevindingen over de plannen en rapporten die ter inzage werden ter beschikking gesteld.

- ✓ Positief, constructief gewaardeerde kenmerken worden voorafgegaan door een vinkje
- ⇒ Aanbevelingen worden voorafgegaan door een liggende pijl

Strategisch Plan 2016-2018



Een inclusieve samenleving:
plaats voor iedereen

Strategisch plan 2016-2018

- ✓ Beschrijft de aanleiding voor het opstellen of herwerken van een strategisch plan.
 - ✓ Beschrijft hoe dit plan is tot stand gekomen; wie er bij het opstellen van het plan betrokken.
 - ✓ Geeft aan voor welke termijn dit plan geldig is.
 - ✓ Beschrijft de historiek.
 - ✓ Beschrijft de context en / of het klimaat die de opstart (of doorstart) van de organisatie noodzakelijk of wenselijk maakte.
 - ✓ Geeft antwoord op de vraag "Waarom zijn we er?".
 - ✓ Geeft antwoord op de vraag "Hoe zien wij onszelf in de wereld van morgen?" of "Hoe gaan wij onze missie realiseren?"
 - ✓ Haalt een omgevingsanalyse aan.
 - ✓ Vermeldt stakeholders.
 - ✓ Vermeldt de waardepropositie.
 - ✓ Vermeldt de organisatiewerking in (werkingsprincipes).
 - ✓ Beschrijft 4 strategische assen: 4 objectieven die UNIA nastreeft om haar missie te realiseren; deze zijn voornamelijk waardepropositiegericht; de tweede strategische doelstelling is min of meer stakeholdergericht.
- ⇒ Het is aanbevelenswaardig om bij de strategische objectieven ook aandacht te schenken aan de manier waarop mensen binnen de organisatie zich zullen organiseren in een organisatiestructuur. Immers de organisatiestructuur kan ook bijdragen aan het welslagen van de missie.

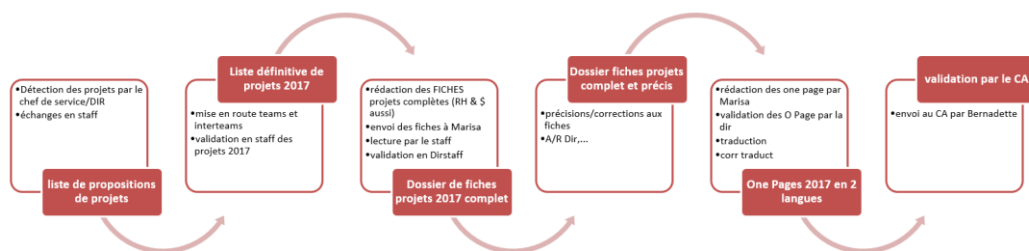
- ⇒ Het is aanbevelenswaardig om te verwijzen naar het programmamanagement dat overigens uitgebreid aan bod komt in het operationele plan. Een programma realiseert strategische objectieven en bundelt de resultaten van meerdere projecten door een geïntegreerde aanpak. Daarbij worden afhankelijkheden tussen projecten in kaart gebracht en de juiste prioriteiten gesteld. Zo kunnen complexe veranderingen succesvol doorgevoerd worden.
- ⇒ Het is aanbevelenswaardig om aan te geven hoe de organisatie wil omgaan met risico's, opportuniteiten en afhankelijkheden. De concrete richtlijnen vinden hun plaats in het operationele plan. In de operationele fase van de projectwerking (buiten de scope van strategie) zal ook aandacht besteed worden aan risico's, opportuniteiten en afhankelijkheden. Dit is de geïntegreerde aanpak die er zal voor zorgen dat projecten in de juiste volgorde worden opgestart en dat de samenhang tussen projecten duidelijk blijft.
- ⇒ Het is aanbevelenswaardig om op hoofdlijnen aan te geven hoe bestuurlijke verantwoordelijkheden van "Bewaken, borgen en continu verbeteren" worden aangepakt. Verdere concretisering vindt plaats in het operationele plan waar wordt aangegeven wanneer, welk onderdeel van het strategisch plan door wie herbekeken en desgevallend aangepast wordt.

Operationeel plan

Comment les projets développés par Unia dans le cadre de son plan opérationnel 2017 illustrent ses compétences à tous les niveaux

Projecten - Projets 2017	Local - Lokaal	Régions - Gewesten	Communautés - Gemeenschappen	Fédéral - Federaal	Droits de l'homme - mensenrechten	International - Internationaal	Unia
1.1-2-17 Online dynamisch meldformulier & cyberhate							x

- ✓ In het operationeel plan worden de verschillende projecten vernoemd met vermelding van het niveau (lokaal, gewestelijk, gemeenschap, federaal, mensenrechten, internationaal, enz.) en het beschermingscriterium (geloof- of levensbeschouwing, handicap, seksuele geaardheid, enz.)
 - ✓ De intentie om op verschillende beschermingscriteria en op verschillende niveaus activiteiten en projecten uit te voeren, is duidelijk en transparant.
- ⇒ Het is aanbevelenswaardig om in het operationeel plan melding te maken van de hoeveelheid middelen (tijd, financiële middelen, human resources) die kunnen gespenseerd worden aan deze projecten. Het beperken van de inzet geeft richting en noopt tot evaluatie.
 - ⇒ Het is aanbevelenswaardig om na afloop van een project de merkbare effecten te bespreken in functie van het identificeren van leerpunten.



11.30	Pour chaque projet, il faut avoir abordé au min:
2	- La pertinence du projet
projets	- Le groupe projet
	- Le planning
	- Le budget

Pop 2018 – stavaza juin 2017

Décision pour 2018 :

Se centrer sur trois grandes thématiques transversales :

- Positionner Unia dans la lutte contre le Racisme;
- Elections communales 2018 : élaborer, proposer & promouvoir des actions et des recommandations opérationnelles au niveau local et ce à différents moments : de la conception des programmes par les partis à l'installation des pouvoirs locaux ;
- Baromètre enseignement : traduire les résultats du baromètre dans des outils, des actions, des projets, des recommandations à porter par tous les services

Au niveau du plan opérationnel 2018 (maximum 20 projets – less is more):

Welke zijn de criteria voor een project ? (niet expliciet besproken, maar we zouden kunnen zeggen dat er moet tenminste 4 van de 5 criteria die ingevuld moeten worden)

1. Uitvoering van strategische plan ;
2. SMART ;
3. Een begin en een einde → creativiteit-innovatie-iets nieuw ;
4. Meerdere diensten betrokken - transversaliteit ;
5. Budget nodig



Nom du projet

BUT du projet en 5 lignes¹

DESCRIPTION du projet en 20 lignes

Y insérer aussi le pourquoi est-il relevant qu'Unia fasse ce projet dans ce plan stratégique (volet stratégique – valeur ajoutée du projet)

GROUPE PROJET

- Pilote du projet :
- Groupe projet :

Strat. Doelst. / Axe			
Impact over andere strat. Doelst./ sur autres axes :	2016 <input type="checkbox"/>	2017 <input type="checkbox"/>	2018 <input type="checkbox"/>
		Status : On going <input type="checkbox"/>	Links met andere projecten :
		To start <input type="checkbox"/>	
Doelstelling van het project / But du projet			
Beschrijving / Description			
Delivrables			
Doelgroep(en) / Groupe(s) cible(s)			
Succesindicatoren / Indicateurs de succès			
○			
Activiteitenplanning per maand / Planning mensuel des activités			

Resultaten	2016	2017
	Projecten	Proj. in verband met het strateg. Doelst.
1 Unia is een toegankelijke instantie en de voor de hand liggende keuze voor iedereen die meent het slachtoffer te zijn van discriminatie, van een haatmisdrif of van een schending van het VRPH. Unia werkt aan zijn bekendheid en belicht hierbij zijn competenties. Unia kent de redenen voor de onderreportering en heeft vastgelegd welke maatregelen moeten worden getroffen om deze kwestie aan te pakken. Het beschikt ook over eenvoudige en doeltreffende meldingsprocedures via onder meer de website en sociale netwerken.	1.1-1 Salon Autonomie 1.1-2 Online Meldformul./formulaire dyn. 1.1-3 Pride 1.1-4 Nieuwsbrief LEX 1.1-5 Infobroch. RA onderwijs/onderwijs/enseignement 1.1-6 Bereikbaarheid Wall accessibilité	2.20-2 3.22-2 1.1-2-17 Online dyn. Meldformul. 1.1-7-17 Broodje Unia

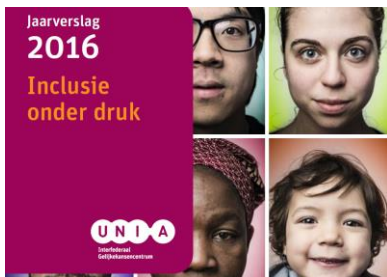
- ✓ Er worden initiatieven genomen en richtlijnen gegeven om medewerkers projectvoorstellen te laten maken die binnen de context van het strategisch plan vallen.
 - ✓ Er bestaat een richtlijn om inhoud te geven aan projecten. Deze richtlijn is voldoende als "projectbrief", echter niet als "project initiation document" (PID). Het PID hoort ook een business case en meer gedetailleerde planning te bevatten.
 - ✓ Er bestaat een richtlijn die aangeeft dat de relevantie, planning en budget per project dient overwogen te worden.
 - ✓ De stadia die de projecten doorlopen van voorstel tot goedkeuring zijn duidelijk.
 - ✓ De intenties en initiatieven worden door de RvB gevalideerd.
 - ✓ Er bestaat voldoende documentatie over initiatieven (projecten) die uitgevoerd worden in het kader van het strategisch plan en de daarbij horende strategische doelstellingen.
- ⇒ Het is aanbevelenswaardig om in het strategisch plan aan te geven hoe, wanneer en volgens welke criteria de directie keuzes maakt en richting geeft aan activiteiten, projecten en te besteden middelen.

- ⇒ Het is aanbevelenswaardig om aan te geven op welke manier aan projectwerking wordt gedaan (wordt een bepaalde methodiek gevolgd?); hoe wordt tijd gebudgetteerd en besteed aan projectwerking naast de dagdagelijkse taken.
- ⇒ Het is aanbevelenswaardig om in functie van transparantie en verantwoording een monitoring- en rapporteringssysteem op te zetten dat het verbruik van middelen (tijd, financiële middelen en human resources) in kaart brengt, rapporteert en afzet tegen de prioriteiten die de directie gesteld heeft bij de strategische doelstellingen.

Cijferrapport Unia

Cijferrapport Unia 2016

Juni 2017



- ✓ Er is een cijferrapport en jaarverslag dat in detail meldingen, evenementen en besteding weergeeft.
- ✓ Deze rapporten munten uit in verantwoording van activiteiten, attitude en houding.
- ✓ Deze rapporten bevatten voldoende detaillering om de directie toe te laten een vinger aan de pols te houden van de gewenste inclusieve samenleving.

Personeelstevredenheid

Personeelstevredenheidsmeting 2016

Presentatie Algemene Vergadering
Maandag 2 mei 2016



- ✓ Er worden regelmatig personeelstevredenheidsmetingen georganiseerd.
- ✓ Met de uitkomst van deze metingen worden initiatieven genomen en projecten opgestart.

5. Van focusgroepsgesprekken tot strategische objectieven

Strategievorming is een continu proces waarbij het management en medewerkers zich inzetten om hun organisatie voor te bereiden op de toekomst. Bij dit proces werden medewerkers, kader en raad van bestuur in verschillende sessies in maart 2018 uitgenodigd om een aantal organisatie-typische thema's te behandelen. Bij elk thema werd voornamelijk over de modaliteiten (het hoe) gediscussieerd. De gewenste uitkomst van de gesprekken is om tot een consensus te komen over een drietal strategische objectieven of strategische intenties. Om een wendbare, performante organisatie te ontwikkelen, lopen de strategische objectieven over de volgende 3 assen:

1. **Stakeholdergericht:** waarom dienen we voor de stakeholders van toegevoegde waarde te zijn?
 - ⇒ Ongelijkheid, uitsluiting en discriminatie in de maatschappij identificeren en in kaart brengen
 - ⇒ Onafhankelijkheid bewaren
 - ⇒ Interfederaliteit stimuleren
 - ⇒ Formuleren van de missie en visie opdat het voor alle belanghebbenden ondubbelzinnig duidelijk is waar UNIA voor staat en waar UNIA zich voor inzet
 - ⇒ Speerpunten van de inclusieve samenleving

2. **Organisatiegericht:** hoe organiseren we ons?
 - ⇒ Zichtbaarheid, naamsbekendheid nastreven
 - ⇒ Toegankelijkheid bevorderen
 - ⇒ Evenwicht tussen reactieve inzet en preventieve inzet van resources
 - ⇒ Performantie nastreven en aantoonbaar stellen (transparantie)
 - ⇒ Efficiënte en effectieve externe communicatie
 - ⇒ Richtlijnen voor het prioriteren van projecten
 - ⇒ Kennis delen
 - ⇒ Transversaal werken

3. **Waardepropositiegericht:** wat bieden we aan?
 - ⇒ Focus op duiding, samenwerking, dialoog, onderhandeling, begeleiding, training, analyse, aanbevelingen, rapporten
 - ⇒ Waardigheid, gelijkheid, non-discriminatie definiëren en duiden
 - ⇒ Toegang tot justitie en veiligheid vergemakkelijken

6. Opmerkelijke trends uit de bevraging

In maart 2018 werden melders, medewerkers en stakeholders bevraged over de werking van UNIA. Hierna volgt een overzicht van de verbetermogelijkheden zoals gesuggereerd door de bevrageden.

Plaats en status toegekend aan Unia

- Laten zien dat we alle categorieën bedienen die mogelijk worden gediscrimineerd of haatdragende taal / daden vertonen
- Politieke neutraliteit
- Erkenning door politici
- Bewustzijn onder de bevolking
- Zichtbaarheid in de pers

Perceptie van missies

- Structurele analyse
- Begeleiding van instellingen

Kijk op het strategisch plan

- Brug maken naar operationele plannen en activiteiten
- Vermijden van bureaucratische beperkingen
- Aandacht voor het evalueren van de activiteiten
- Oog hebben voor maatschappelijke problemen, lokale realiteiten en belangrijke sectoren

Advies over de implementatie

- Een allesomvattende en meer gerichte aanpak
- Integratie van opkomende problemen
- Samenwerking met partners
- Onafhankelijk van de politieke beslissingsnemers
- Transversaliteit tussen diensten
- Bottom-upbenadering
- Kapitalisatie van ervaringen uit het verleden
- Informatie over de aanwijzingen van het bestuur

Tevredenheid

- Rekening houdend met het advies van de aanvragers
- Contacten met de aanstootgevende partij
- Efficiëntie en oplossingen
- Billijkheid

Waarneembare impact

- Evolutie van mentaliteiten
- Luisteren naar politici en publieke vertegenwoordigers
- Het vermogen van instellingen om discriminatie te voorkomen

Gewenste evolutie

Verzoening van tegenstrijdige indicators

- Alomvattende aanpak van maatschappelijke problemen versus thematische en specifieke groepstargeting
- Investeren in discriminerende criteria / handelingen en hate speech handhaven die leiden tot meer volume versus werkontwikkeling op nieuwe criteria
- Sterkere positie in het publieke debat versus voorzichtigheid in het politieke register

Sociale uitdagingen aangaan

- Zorgen voor missies in een sociaaleconomische en politieke context die ongunstig zijn voor de boodschappen van gelijkheid en samenleven
- Bijdragen aan diversiteit in de brede zin van het woord

Consolideer de implementatiestrategie

- UNIA bekend maken bij alle burgers (inclusief de meest kansarmen) en UNIA's rol verduidelijken
- Ontwikkelen van transversaliteit en bottom-upbenadering intern
- Ontwikkelen van een strategisch plan dat meer gericht is op intenties en activiteiten
- Op het niveau van de actie zelf, versterken wat al is gedaan: proactiviteit, structurele analyse, samenwerking, internationale dimensie

7. Uitkomst workshops: strategische wijzigingen geprioriteerd

Om een gedeeld en gefundeerd antwoord te krijgen op de vraag “Welke verandering is nodig op strategisch niveau om UNIA voor te bereiden op de toekomst?” werden in juni 2018 workshops georganiseerd met medewerkers en management.

Bij deze workshops werd gebruik gemaakt van de informatie afkomstig van de bevestigingen. Aan medewerkers en management werd verzocht verbeteringen te suggereren en acties voor te stellen. De verbetervoorstellen en acties werden getoetst op effectiviteit en tenslotte gebundeld in zeven strategische objectieven. Voor elk objectief werd de mogelijke impact en urgentie besproken en bepaald zodat een rangschikking naar prioriteit kon worden opgesteld:

	Impact [I]	Urgentie[U]	Prio = I x U
Gestion projet Projectmanagement	79%	96%	76%
Travailler de manière processus Procesmatig werken	85%	73%	62%
Communicatiebeleid Politique de communication	79%	75%	59%
Beleid en bestuur Gouvernance et gestion	79%	71%	56%
Kennisbeheer Gestion des connaissances	71%	71%	50%
Portfoliomanagement Gestion de portefeuille de projets	67%	67%	44%
Performance management Gestion de la performance	69%	56%	39%