

Stappenplan beleidsplan

Sportvereniging



Voorwoord

Een beleidsplan is een plan dat de koers aangeeft die een vereniging in een bepaalde periode (meestal 3 tot 5 jaren) wil varen. Elke vereniging hoort een beleidsplan te hebben dat actueel is. Dit houdt in dat elke 3 tot 5 jaar een nieuw beleidsplan geschreven dient te worden of een update van het huidige plan hoort plaats te vinden. Het is belangrijk dat dit regelmatig vernieuwd wordt, omdat de omgeving en situatie waarin de vereniging actief is verandert. Hierdoor zijn aanpassingen in het beleid noodzakelijk.

De meeste verenigingen hebben een beleidsplan en ervaring met het opstellen hiervan. Toch zijn er ook verenigingen waar deze kennis en ervaring niet aanwezig is. Vandaar dat Sportservice Ede dit format voor het opstellen van een beleidsplan heeft ontwikkeld. Ook verenigingen met een beleidsplan kunnen hier natuurlijk naar kijken. Wellicht dat er nog ideeën worden opgedaan of onderdelen toegevoegd kunnen worden aan het beleidsplan.

Het ontwikkelen van een goed beleidsplan kost veel tijd. Besteed hierbij ook tijd aan de commissies om gezamenlijk te overleggen over de doelstellingen. Betrek de commissies en andere betrokkenen ook in de analysefase. De uitvoering van een beleidsplan valt of staat namelijk met het hebben van voldoende draagvlak.

Stel als eerste een "beleidsplancommissie" samen. Deze werkgroep wordt verantwoordelijk voor de vorm en inhoud van het beleidsplan. Zorg dat de werkgroep ingangen heeft bij alle commissies, functionarissen en leden zodat het gewenste draagvlak aanwezig is.

Dit format bestaat uit een aantal hoofdstukken. Dit zijn hoofdstukken die ook in het beleidsplan kunnen worden opgenomen. Ons advies is dan ook om bij het opstellen van het beleidsplan deze volgorde aan te houden.

Wij wensen de verenigingen veel succes met het opstellen van het beleidsplan

Met vriendelijke groet,

Sportservice Ede
Juli 2012

Het stappenplan:

Inleiding

1. Algemene beschrijving vereniging
 - 1.1 Huidige situatie
 - 1.2 Missie
 - 1.3 Visie
2. Analyse
 - 2.1 Interne analyse
 - 2.2 Externe analyse
 - 2.3 SWOT- analyse
 - 2.4 Confrontatie matrix
3. Gewenste situatie
4. Doelstellingen (gewenste situatie)
 - 4.1 Algemene doelstellingen
 - 4.2 Specifieke doelstellingen
5. Plannen van acties.
 - 5.1 Uitwerking van acties
 - 5.2 Activiteitenplanning
6. Vaststellen definitief beleid
7. Implementatie
8. Evaluatie

Bijlagen

In dit document zullen alle bovenstaande stappen worden besproken, zodat u hiermee aan de slag kunt gaan.

Inleiding

In het beleidsplan kan er als eerste een inleiding worden weergegeven. Het doel van de inleiding is om een korte beschrijving van het beleidsplan en de reden van het (her)schrijven van het plan weer te geven. In de inleiding worden de volgende onderdelen kort behandeld:

- Waarom is het (vernieuwde) beleidsplan geschreven?
- Hoe is dit beleidsplan tot stand gekomen?
- Waarvoor dient het beleidsplan? (wat is het doel van het beleidsplan?)
- Wat is de inhoud van het beleidsplan? (o.a. de doelstellingen en plannen voor de bepaalde periode)

Verder kan in de inleiding het kopje **historie** worden opgenomen. Onder dit kopje kan er kort (ongeveer 0,5 A4) wat verteld worden over de geschiedenis van de club. Hierbij zou wat verteld kunnen worden over:

- De oprichting
- Ontwikkelingen
- Grote veranderingen
- Successen
- Niveau (verschillen)
- Bijzonderheden

Daarnaast kan het stukje historie vertellen hoe de vereniging is geworden, zoals deze nu is.

1. Algemene beschrijving vereniging

Het hoofdstuk "Algemene beschrijving vereniging" bestaat uit de paragrafen 1.1 huidige situatie, 1.2 missie en 1.3 visie. In de paragraaf huidige situatie wordt in het kort verteld hoe de vereniging er nu voor staat. Vervolgens wordt de missie van de vereniging geformuleerd. De missie gaat in op de bestaansreden(en) en belangrijkste uitgangspunten van de vereniging. Als laatste kan in dit hoofdstuk een visie van de vereniging worden opgesteld. Deze visie geeft aan wie/wat de vereniging wil zijn en uitstralen.

1.1 De huidige situatie

In deze paragraaf kan er kort weergegeven worden hoe de vereniging er op dit moment voor staat. Het wordt dus een beschrijving van de huidige situatie van de vereniging. Vragen die hierbij beantwoord kunnen worden zijn:

- Hoe groot is de vereniging momenteel? (beschrijving van aantal leden en bijv. accommodatie)
- Wat is het niveau waarop de vereniging actief is?
- Zijn er voldoende vrijwilligers bij de vereniging?
- Welke activiteiten worden er door de vereniging ondernomen? (o.a. maatschappelijke activiteiten)
- Hoe is de sfeer binnen de vereniging?
- Zijn er nog bijzonderheden?

Probeer in deze paragraaf niet te veel in te gaan op cijfers, deze cijfers komen namelijk in de analyse van de vereniging, hoofdstuk 2.1, aan bod.

1.2 Missie

In de missie van een vereniging worden de bestaansreden(en) en de belangrijkste uitgangspunten van de vereniging weergegeven. De opgestelde missie geeft antwoord op de vraag waar de vereniging voor wil staan. Wil de vereniging bijvoorbeeld prestatiegericht zijn of juist toegankelijk zijn voor iedereen? Wat is het (sport)aanbod van de vereniging en waarom biedt de vereniging juist dit aanbod aan?

Het vormen van een missie is van belang doordat er binnen een vereniging vaak, door kaderleden en leden, verschillen van mening zijn over de bestaansreden. Door een duidelijke missie te formuleren, weet eenieder waar de vereniging voor staat en hoe zij deze missie vervolgens, tijdens verenigingsactiviteiten, kunnen uitdragen.

De missie is het uitgangspunt voor de rest van het beleidsplan. Het beleid behoort aan te sluiten op de opgestelde missie en zal deze bestaansreden en uitgangspunten ook uitdragen.

Voorbeeld van de Missie DOS Bennekom:

Sportvereniging DOS Bennekom wil een verantwoorde sportaanbieder zijn in Bennekom, en directe omgeving, van verschillende gymnastiekdisciplines, jazzdans en andere verwante verschijningsvormen en wil daarnaast ook in een behoefte voorzien van andere recreatieve verwante sportgebieden. De lessen die wij geven moeten een balans hebben tussen bewegen, plezier en prestatie, ieder op zijn/haar eigen tempo of niveau. Wij hechten veel waarde aan: vertrouwen, respect, solidariteit en samenwerking.

Deze missie is lang, maar omschrijft wel de bestaansreden en belangrijkste uitgangspunten van de vereniging. Met het stukje: *"wil een verantwoorde sportaanbieder zijn in Bennekom en directe omgeving, van verschillende gymnastiekdisciplines, jazzdans en andere verwante verschijningsvormen"* geeft de vereniging aan wat de bestaansreden is. Daarnaast geeft de vereniging ook haar belangrijkste uitgangspunten aan: *"de lessen die wij geven moeten een balans hebben tussen bewegen, plezier en prestatie, ieder op zijn/haar eigen tempo of niveau."* Hierdoor is dit een goede missie.

1.3 Visie

Een visie van een sportvereniging geeft aan wat de vereniging wil zijn en hoe de vereniging gezien wil worden door de leden, mogelijke klanten, haar omgeving en de concurrenten. De visie is gericht op de korte- en middellange termijn. Doelen, normen en waarden van de sportvereniging kunnen worden opgenomen in de visie.

Om tot een visie te komen denkt men na over de volgende onderwerpen: kwaliteit van het sportaanbod, balans tussen wedstrijd- en breedtesport, de opbouw en samenstelling van het ledenbestand, de kwaliteit en kwantiteit van het kader, de betrokkenheid van de leden, de financiële situatie van de vereniging en externe ontwikkelingen (zowel landelijk als lokaal). Het uitgangspunt van de visie is dat de visie weergeeft hoe de omgeving de vereniging hoort te zien.

Voorbeeld van de visie SV Harskamp:

SV Harskamp wil het mogelijk maken om binnen Harskamp actief en passief bezig te zijn met veldvoetbalsport. De vereniging wil voor haar jeugdleden een vereniging zijn waar zij zich thuis voelen en waar ieder jeugdlid op zijn of haar niveau kan voetballen, waarbij plezier en sfeer voorop staan. Veel aandacht zal worden besteed aan de onderlinge saamhorig- en betrokkenheid. De vereniging werkt met een duidelijke aansturing (organisatie), een adequate verdeling van taken en het dragen van verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van die taken. Leden kunnen de voetbalsport zowel recreatief als prestatief beoefenen op ons mooie, gezellige en toegankelijke complex binnen het dorp. Kort gezegd wil SV Harskamp sterk zijn door saamhorigheid en samenwerking.

Deze lange visie van SV Harskamp geeft aan dat zij over de eerder genoemde onderwerpen hebben nagedacht. Deze visie geeft aan wat de vereniging wil uitstralen: “*de vereniging wil voor haar jeugdleden een vereniging zijn.... t/m ...door saamhorigheid en samenwerking*”. Dit is dus een goed voorbeeld van een visie van een sportvereniging.

2. Analyse

Het hoofdstuk "Analyse" bestaat uit verschillende onderdelen. Dit zijn de interne analyse, externe analyse, SWOT-analyse en confrontatiematrix. Met behulp van deze paragrafen wordt in dit hoofdstuk de situatie waarin de vereniging momenteel verkeerd onderzocht en geanalyseerd.

Als eerste wordt, in dit hoofdstuk, de paragraaf interne analyse weergegeven. Zoals de naam het al aangeeft wordt er hier gekeken naar de situatie binnen de vereniging. Hier gaat het onder andere om het huidige ledenaantal, activiteitenaanbod, vrijwilligersbeleid, bestuur en financiën. Uit deze analyse komen de sterktes en zwaktes van de vereniging naar voren.

Wanneer het helder is hoe de situatie binnen de vereniging is, kan er ook gekeken worden naar de situatie in de omgeving van de vereniging. Dit is de externe analyse. Hierbij wordt gekeken naar de belangrijkste gegevens uit de omgeving. Dit kan onder andere ingaan op de buurt, ontwikkelingen in de sport en over de concurrenten van de vereniging. Uit deze analyse komen de kansen en bedreigingen van de vereniging naar voren.

Daarna wordt er gebruik gemaakt van een SWOT-analyse waarin er een inventarisatie van de sterke en zwakke punten en kansen en bedreigingen van de vereniging wordt weergegeven. Uiteindelijk wordt aan het einde van dit hoofdstuk, met behulp van de confrontatiematrix, gekeken welke strategieën (acties) het beste aansluiten op de sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen voor de vereniging.

2.1 Interne analyse

Met behulp van de interne analyse worden de sterktes en zwaktes van de vereniging in kaart gebracht. Hiervoor wordt er gekeken naar de huidige situatie binnen de vereniging. Het gaat hierbij om vele verschillende onderdelen zoals: ledenaantal, activiteitenaanbod, bestuur en structuur en financiën.

Om de huidige interne situatie geheel in beeld te krijgen kan Sportservice Ede geraadpleegd worden voor het afnemen van de IKSport. De IKSport is een meetinstrument dat objectief de kwaliteit op de diverse onderdelen van de vereniging meet.

IK-Sport

IKSport staat voor **I**ntegrale **K**waliteit binnen de sportverenigingen. Met het IKSport meetinstrument is het mogelijk een objectieve en genormeerde meting te doen van de kwaliteit van sportverenigingen in Nederland. Sportservice Ede gebruikt het instrument om verenigingen te ondersteunen bij hun zoektocht naar verbeteringen. De IKSport is een computergestuurd model waaraan een objectief beeld ontstaat van het functioneren van de vereniging. De vereniging wordt breed doorgelicht aan de hand van vragen, verdeeld over zeven verschillende thema's. Daarbij wordt de club een spiegel voorgehouden. Maar dat niet alleen. De evaluatie reikt ook concrete handvatten aan om bepaalde zaken op te pakken.

Hoe verloopt een IK Sport audit?

Een IKSport audit duurt ongeveer twee uur. De audit bestaat uit het doorlopen van een vragenlijst, waarin verschillende thema's aan de orde komen. Vier personen van de vereniging (2 bestuursleden, een vrijwilliger en een actief lid) worden gevraagd aanwezig te zijn bij de audit. Zo reikt de audit verder dan alleen de visie en zienswijze van het bestuur. De antwoorden worden tijdens het gesprek al ingevoerd in de computer. Aan het einde van de sessie kunnen de resultaten meteen bekeken worden. Aanvullend verwerkt de auditeur (diegene die het vraaggesprek leidt) de resultaten en de extra verkregen informatie in een rapportage, waarin een analyse en aanbevelingen zijn opgenomen. Door de rapportage met de vereniging te bespreken, ontstaat een startpunt om samen met de vereniging een route uit te stippelen naar verdere professionalisering.

Wanneer het vanuit de vereniging niet mogelijk is om de IKSport af te laten nemen, dan kan de vereniging zelf haar eigen (minder uitgebreide) situatie analyseren. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van de in **bijlage 1** weergegeven punten. Bij afname van de IKSport is dit dus niet noodzakelijk.

Wanneer de interne analyse is afgenomen (via IKSport of punten uit bijlage 1), dan heeft de vereniging een overzicht verkregen van wat de sterke en zwakke punten van de vereniging zijn. Hier zal later in het beleidsplan gebruik van gemaakt gaan worden.

2.2 Externe analyse

Nu de interne situatie in beeld is gebracht is het helder wat de sterke en zwakke punten binnen de vereniging zijn. Maar er is meer dan alles binnen je eigen vereniging. Je vereniging zit ook in een omgeving met bijv. de komst van een nieuwe woonwijk of de aanwezigheid van veel andere sportaanbieders. Dit is dan een kans of een bedreiging. Met behulp van de externe analyse kan er naar de omgeving gekeken worden, waardoor de kansen en bedreigingen in kaart worden gebracht. Bedenk bij de externe analyse ook wat de vereniging graag zou willen bieden (kansen) of wat een bedreiging zou kunnen gaan zijn voor de vereniging. De onderdelen van de externe analyse staan opgenomen in **bijlage 2** van dit stappenplan beleidsplan.

Het uitvoeren van de externe analyse zal redelijk wat tijd kunnen kosten doordat niet alle antwoorden direct voor handen zijn. Er zal dus veel onderzocht moeten worden voor deze analyse. Toch is het verstandig om wel een externe analyse uit te voeren. Je krijgt op deze manier een goed beeld van de kansen die er in de omgeving zijn. Maar ziet daarnaast ook welke bedreigingen er vanuit de omgeving zijn. Hier kan later op ingespeeld worden.

2.3 SWOT- analyse

Nu de interne en externe analyse is uitgevoerd is er een overzicht verkregen van de sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen. In de SWOT-analyse worden deze overzichtelijk weergegeven. SWOT staat dan ook voor Strengths (sterktes), Weaknesses (zwaktes), Opportunities (kansen) en Threats (bedreigingen). Met behulp van de SWOT analyse worden de belangrijkste punten overzichtelijk weergegeven.

Voor de SWOT- analyse gebruik je de gegevens uit de voorgaande analyses. Er kunnen niet opeens andere (niet eerder genoemde) punten behandeld worden. Het gaat in de SWOT analyse om de belangrijkste sterke punten, zwakke punten, kansen en bedreigingen. De vereniging kiest de volgens haar belangrijkste punten om aan te pakken. Sportservice Ede kan op dit punt, wanneer gewenst, feedback/advies geven.

Vanuit de interne analyse worden de sterke en zwakke punten van de vereniging weergegeven. De externe analyse geeft de kansen en bedreigingen weer.

Het doel van de SWOT analyse is dat de vereniging een beeld heeft van de huidige positie van de vereniging en de verwachte manier waarop deze zich zal ontwikkelen. Met behulp van de op te stellen doelstellingen en acties in de volgende hoofdstukken van het beleidsplan kan hierop worden ingespeeld.

Sterke punten:

Sterke punten zijn die punten waar de vereniging goed in is, en die in de interne analyse naar voren gekomen zijn. Een aantal van deze belangrijke sterke punten (4-5) worden hier gekozen. Het overzicht van deze sterke punten moeten enkel bestaan uit sterke punten die in de interne analyse naar voren gekomen zijn.

Zwakke punten:

Zwakke punten zijn die punten die binnen de vereniging spelen en verbetering behoeven. Deze zwakke punten zijn al in de interne analyse naar voren gekomen. Een aantal van deze zwakke punten (4-5) worden in deze analyse gekozen en weergegeven. Dit "zwakke punten overzicht" kan enkel bestaan uit zwakke punten die in de interne analyse naar voren zijn gekomen.

Kansen:

Naast de sterke en zwakke punten uit de interne analyse moeten er ook een aantal kansen vanuit de externe analyse gekozen worden. Het gaat hier om (4-5) kansen die in de externe analyse als positieve punten/mogelijkheden naar voren zijn gekomen.

Bedreigingen:

Naast de kansen worden er ook bedreigingen in de externe analyse behandeld. Deze bedreigingen zijn negatieve punten/bedreigingen die in de externe analyse naar voren gekomen zijn. Hiervoor kunnen (4-5) bedreigingen worden uitgewerkt.

Let er bij het kiezen van de sterke en zwakte punten, kansen en bedreigingen op dat de voor uw vereniging belangrijkste sterke punten, zwakte punten, kansen en bedreigingen in de SWOT analyse zijn uitgewerkt! Met de hierboven genoemde punten zullen later in het beleidsplan acties worden ondernomen om hier op in te spelen.

2.4 Confrontatiematrix

In de confrontatiematrix worden de sterke en zwakte punten, kansen en bedreigingen tegenover elkaar gezet. Dit zijn de resultaten uit de SWOT analyse. Ze kunnen zo eenvoudig met elkaar vergeleken worden. Hieronder een voorbeeld van hoe de matrix vormgegeven kan worden.

Confrontatiematrix met voorbeeld

	Sterktes	Zwaktes
Kansen	Kans: nieuwe woonwijk <i>Versus</i> Sterkte: goede jeugdopleiding	Kans: Er komt een instelling voor kinderen met een licht verstandelijke beperking. <i>Versus</i> Zwakte: Vereniging biedt alleen regulier voetbal en geen aangepaste vormen.
Bedreigingen	Sterkte: Vereniging legt de nadruk op de jeugdopleiding. <i>Versus</i> Bedreiging: Steeds meer senioren in de omgeving van de vereniging.	Zwakte: Vereniging biedt alleen de sport voetbal <i>Versus</i> Bedreiging: Er komt een nieuwe omnisportvereniging naast het complex van de vereniging.

Deze tabel kan aan de hand van dit voorbeeld worden ingevuld. Kansen & sterktes, kansen & zwaktes, bedreigingen & sterktes en bedreigingen & zwaktes kunnen aan elkaar gekoppeld worden. Op deze combinaties kunnen vervolgens strategieën worden toegepast om hier op in te kunnen spelen.

Deze strategieën worden in deze paragraaf ook uitgewerkt. Hieronder een voorbeeld van een uitwerking van een strategie.

Kans:	<i>Nieuwe woonwijk</i>
Sterkte:	<i>Goede jeugdopleiding</i>
Strategie:	De sportvereniging gaat actief ledenwerven in de nieuwe woonwijk. Ze gaan clinics aanbieden op scholen in de nieuwe wijk en ze nodigen de jeugd uit de wijk uit om een paar keer gratis op de sportvereniging een training te komen volgen. Jeugd uit de nieuwe woonwijk komt op deze wijze in aanraking met de goede jeugdopleiding van de sportvereniging.

3. Gewenste situatie

In hoofdstuk 2 is, met behulp van de analyse, in beeld gebracht wat er binnen de vereniging speelt. In de SWOT analyse zijn vervolgens de belangrijkste sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen gekozen. In de confrontatiematrix zijn deze punten tegenover elkaar gezet en zijn hier strategieën voor gekozen.

Nu gaat het er om, wat de gewenste situatie van de vereniging is. Je weet inmiddels hoe de vereniging in elkaar steekt, maar waar wil je als vereniging over 3 tot 5 jaar (afhankelijk van looptijd beleidsplan) staan?

Het is tijd om prioriteiten te stellen. Wat vind de vereniging het belangrijkste om de komende tijd aan te pakken of om op in te spelen? De vereniging moet hier bepalen waar zij zich nu op willen gaan richten. Neem hierbij de strategieën uit de confrontatiematrix mee. Welke strategieën zijn belangrijk om op in te gaan zetten? Kies grote bedreigingen om aan te pakken, grijp kansen aan, en richt je zowel op sterke als zwakke punten van de vereniging.

Het makkelijkste is om de uitwerking van de gewenste situatie puntsgewijs te doen. Op deze wijze blijft het overzichtelijk. Wil de vereniging bijvoorbeeld de accommodatie vernieuwen en inspelen op ledenaanwas? Maak dan twee verschillende kopjes waarin dit omschreven wordt. Omschrijf per kopje kort de huidige situatie (in een paar zinnen) en beschrijf vervolgens, uitgebreider, de gewenste situatie (hoe moet de vereniging er over 3-5 jaar, op dat onderdeel, uitzien). De gewenste situatie kan onder andere ingaan op: omvang en groei van de vereniging, financiën, sponsoring, bestuur, vrijwilligersbeleid, accommodatie, prestatieniveau, fair play beleid en interne/externe communicatie.

Betrek bij het vormgeven van de gewenste situatie ook de commissies en leden van de vereniging. Het is zeer belangrijk dat de leden en vrijwilligers zich betrokken voelen bij de plannen van de vereniging. Wanneer er voldoende betrokkenheid vanuit alle geledingen van de vereniging is, zal er ook voldoende draagvlak ontstaan. Het betrekken van de leden kost meer tijd, maar zorgt ervoor dat het beleidsplan door de leden gedragen en geaccepteerd wordt. Dit zal ervoor zorgen dat de opgestelde doelen en acties ook behaald kunnen gaan worden.

4. Doelstellingen

De gewenste situatie is in het vorige hoofdstuk in beeld gebracht. Nu is het de tijd om de plannen te vertalen in doelstellingen. Met behulp van de opgestelde doelstellingen wordt de richting waarin de vereniging op wil helder in kaart gebracht. Let er bij het opstellen van de doelstellingen op dat deze aansluiten op de missie en visie van de vereniging.

Bij doelstellingen is het van belang dat deze SMART zijn. SMART houdt in dat doelstellingen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden zijn. Dit betekent dat de doelstellingen moeten voldoen aan de volgende eisen:

- Specifiek. Formuleer geen algemene of ruime doelstellingen, maar ga heel specifiek in op de doelstelling.
- Meetbaar. Noem bij de hierboven genoemde doelstelling ook een aantal, dat ervoor kan zorgen dat men kan vaststellen of de doelstelling is behaald.
- Acceptabel. Formuleer doelstellingen die binnen de vereniging geaccepteerd zullen worden (bestuur, leden en vrijwilligers moeten hierachter staan en zich hiervoor inzetten).
- Realistisch. Zorg ervoor dat de doelstelling haalbaar is. Verwacht niet dat de inkomsten van sponsoring gemakkelijk verdubbeld kunnen worden wanneer het crisis is.
- Tijdgebonden. Geef in de doelstelling aan in welke periode de doelstelling gerealiseerd moet worden.

Voorbeeld: "Wij als vereniging X willen bij ingang van het seizoen 2014-2015, onze sponsorinkomsten met 20% hebben verhoogd."

Dit voorbeeld is **specifiek** omdat helder is welke inkomsten moeten worden vergroot. Dit voorbeeld is **meetbaar** omdat bij ingang van het seizoen 2014-2015 gemeten kan worden of de sponsorinkomsten met 20% zijn toegenomen. Dit voorbeeld is **acceptabel** doordat bestuur, leden en vrijwilligers naar verwachting positief ten opzichte van een verhoging van de sponsorinkomsten zullen staan. De doelstelling moet na 3 jaar behaald zijn en er moet een toename van 20% zijn. Iets wat met voldoende acties haalbaar en **realistisch** is. Het tijdstip waarop de doelstelling moet zijn behaald (2014-2015) is weergegeven in de doelstelling waardoor deze **tijdgebonden** is.

4.1 Algemene doelstellingen

Als eerste kan met algemene doelstellingen de beoogde situatie en koers voor de komende jaren worden weergegeven. Dit is een doelstelling of zijn doelstellingen die voor de vereniging in het algemeen gelden. Bijvoorbeeld:

"Handbalvereniging A wil over vijf jaar voor iedereen toegankelijk zijn, zodat iedereen, van welke leeftijd ook, zowel recreatief als prestatiegericht aan trainingen en wedstrijden kan deelnemen."

4.2 Specifieke doelstellingen

Het zou goed kunnen dat de vereniging aan de hand van de analyse vele verschillende doelstellingen heeft opgesteld. Wanneer dit er behoorlijk wat zijn, is het goed om na te denken of deze doelstellingen wel allemaal in de gestelde periode behaald kunnen worden. Het zou goed kunnen dat de vereniging vele verschillende grote zaken wil aanpakken. In dat geval is het verstandig om prioriteiten te stellen. Bij het prioriteiten stellen is het van belang rekening te houden met het feit dat sommige doelstellingen afhankelijk van elkaar zijn. Een vereniging die meer inkomsten wil genereren om financieel gezond(er) te worden en weinig geschoold kader heeft zal eerst inkomsten moeten genereren voordat de opleidingen van het kader gefinancierd kunnen worden. Deze doelstellingen zullen dus ook niet gelijktijdig uitgevoerd kunnen worden.

Andersom kan dit ook. Een vereniging die meer inkomsten wil genereren om financieel gezond(er) te worden en haar sponsorinkomsten wil vergroten, zal door het vergroten van haar sponsorinkomsten direct haar gehele inkomsten vergroten.

Wat verder nog nodig kan zijn, is dat een doelstelling nog verder opgesplitst gaat worden in een aantal subdoelstellingen. Het voorbeeld van de sponsorinkomsten vergroten, zou ook verder opgesplitst kunnen worden. Dit kan onder andere gedaan worden door subdoelstellingen te formuleren die ingaan op een jaarlijkse toename van sponsors (bijvoorbeeld na 1 jaar een toename van 5 procent).

5. Plannen van acties

Wil je de doelstellingen kunnen bereiken, dan is het nodig om diverse acties te ondernemen. In dit hoofdstuk kunnen deze acties worden uitgewerkt en ingepland. Hierbij is het goed om uit te werken waarom je de doelstelling (die bij de actie hoort) hebt en welke activiteiten je zal ondernemen om deze doelstelling te kunnen bereiken.

Omdat je (waarschijnlijk) verschillende doelstellingen opstelt die voor verschillende commissies gelden, is het goed om in overleg met de commissies en leden te bepalen wie er verantwoordelijk worden voor de acties die opgesteld gaan worden. Het is belangrijk om de commissies en leden te betrekken bij het vormgeven van de acties omdat de leden dan betrokken blijven en het draagvlak aanwezig blijft.

5.1 Uitwerking acties

In deze paragraaf ga je alle verschillende onderdelen/acties uitwerken. Dit kan je het beste apart (één voor één) doen. Doordat het goed is om de actie redelijk uitgebreid uit te werken kan het goed mogelijk zijn dat er per actie een pagina aan uitwerking nodig is.

Bij de uitwerking van de acties kan het zo zijn dat er meerdere aanpakken bedacht worden die geschikt zouden zijn om de doelstelling te bereiken. Het is dan belangrijk om de verschillende mogelijke alternatieven af te wegen. Hierbij is het belangrijk om de financiële en organisatorische haalbaarheid in de overwegingen mee te nemen. Bij elk actiepunt is het belangrijk om na te denken of dit wel haalbaar is.

Wat wel kan, is dat er meerdere acties noodzakelijk zijn om de doelstelling te kunnen bereiken.

Bijvoorbeeld: De vereniging wil inzetten op ledenwerving. Daarom organiseert de vereniging een opendag waarin de vereniging haar deuren open stelt voor iedereen (actie 1). Deze opendag gaat gepromoot en gecommuniceerd worden. Dit wordt gedaan door flyers te ontwikkelen met informatie over deze open dag (actie 2). Deze flyers zullen ook verspreid moeten worden in de buurt/wijken rondom de sportvereniging (actie 3). Vervolgens worden de bezoekers van de opendag uitgenodigd om gratis drie proeftrainingen bij de vereniging bij te wonen (actie 4).

In de uitwerking van de acties moet in ieder geval het volgende komen te staan:

- Op welk probleem de actie gericht is
- Periode van uitvoering van actie(s)
- Verantwoordelijke(n)
- Inhoud actie(s)
- Kosten
- Nodige inzet van vrijwilligers en middelen

In het beleidsplan worden de doelen en acties beknopt maar duidelijk uitgewerkt. Wanneer er zeer specifieke acties en plannen zijn (bijvoorbeeld wanneer er ingezet gaat worden op het opleiden van vrijwilligers), kan het nuttig zijn om hier een specifiek plan voor te schrijven (In het voorbeeld zou dit een opleidingsplan zijn).

Tip: er zijn een aantal zaken die ervoor zorgen dat de opgestelde acties en plannen mogelijk niet op de juiste manier uitgevoerd worden. Probeer deze zaken te voorkomen. Deze oorzaken zijn:

- Er is onvoldoende draagvlak (verantwoordelijken staan niet achter de plannen)
- Er worden verkeerde acties gekozen (acties zorgen er niet voor dat het doel bereikt kan worden)
- Er zijn onvoldoende middelen, mankracht of organisatorische voorzieningen aanwezig om de opgestelde acties uit te voeren.
- De communicatie en informatie in de richting van vrijwilligers, leden en andere betrokkenen bij de vereniging is onvoldoende geweest.

5.2 Activiteitenplanning

Het is goed om alle activiteiten in een planning weer te geven. Op deze manier is er een overzicht van alle acties van de vereniging en wanneer deze plaats zullen vinden. Daarnaast is ook meteen helder wie wat gaat doen. De tijdsplanning zorgt ervoor dat er controle plaats kan vinden en de acties op tijd kunnen worden afgerond.

Voorbeeld activiteitenplanning

Thema	Doelstelling	Activiteit(en)	Eindverantwoorde lijke	Projectgroep/ werkgroep	Start	Einde	Kosten	Middelen
Financiën	Verhogen van sponsorinkomsten	Sponsorplan opstellen Organisaties benaderen Organiseren van sponsortoernooi	Coördinator sponsoring	Sponsorcommissie Sponsor- en activiteitencommissie	Sept 2010	Juni 2012		Uren inzet commissie

Wat nog aan te raden is, is om elke commissie/werkgroep of projectgroep een eigen planning te laten maken. In deze planning worden de activiteiten die door deze werkgroep ondernomen worden gedetailleerd weergegeven met verschillende tussentijdse deadlines. Hierdoor kan er vanuit het bestuur toezicht gehouden worden en tussentijdse feedback gegeven worden op het werk van de projectgroep.

Nu alle acties vaststaan is het goed om alle voorgaande onderdelen in een plan weer te geven. Deze onderdelen behoren in het beleidsplan te worden opgenomen. Een hoofdstukindeling die daarvoor kan worden aangehouden is:

- Inleiding
- Historie en huidige situatie
- Missie en Visie
- Analyse
- Doelstellingen
- Acties
- Planning
- Bijlagen

Voor deze samenstelling van het beleidsplan maak je gebruik van de informatie die je tot dusverre hebt uitgewerkt.

6. Vaststellen definitief beleid

Stel het definitieve beleid vast. Zorg ervoor dat er voldoende ruggespraak is vanuit de achterban. Het uiteindelijk vaststellen van het beleid gebeurt als eerste door goedkeuring over het gehele beleid door het bestuur. Vervolgens moeten de leden op de Algemene Leden Vergadering het beleidsplan goedkeuren. Wanneer dit goedgekeurd is, is het beleid vastgesteld.

7. Implementatie

De implementatiefase, ook wel uitvoerfase, is de fase waarin de opgestelde plannen en acties worden uitgevoerd. Hier gaat nog veel aandacht aan de begeleiding van de verschillende verantwoordelijken en projectgroepen worden besteed. Niet alles wat in het beleidsplan is geschreven wordt automatisch zo uitgevoerd. De betrokkenen (leden en vrijwilligers) zullen achter het plan moeten staan, gemotiveerd worden en blijven om de plannen daadwerkelijk uit te voeren.

In deze fase is het van belang om de informatieverstrekking aan de leden in stand te houden. Wanneer de leden zien dat plannen uitgevoerd worden en er resultaten worden geboekt dan zullen zij zich meer met het beleid verbonden voelen. Dit kan ervoor zorgen dat andere plannen ook eenvoudiger worden doorgevoerd door de steun vanuit de leden. Daarnaast kunnen behaalde successen mensen een steuntje in de rug geven om bij de uitvoering van de plannen de projectgroepen te ondersteunen.

Het bestuur moet tijdens de implementatie de coördinatie van de uitvoering van de acties op zich nemen. De diverse acties zullen waarschijnlijk bij de diverse commissies komen te liggen. Het bestuur houdt hier toezicht op door elke bestuursvergadering hier met een agendapunt aandacht aan de voortgang van de acties te besteden. Een aantal keer per jaar zal er ook gekeken worden naar de voortgang voor het behalen van de doelstelling. Dit kan gedaan worden door tussentijdse evaluaties in te plannen (zie hoofdstuk 8).

8. Evaluatie

Het is van belang om regelmatig te blijven inventariseren of de opgestelde doelstellingen wel behaald zijn. Dit kan door tussentijdse evaluaties en eindevaluaties uit te voeren. Wanneer tussentijdse subdoelstellingen niet gehaald zijn is het noodzakelijk om de acties of doelstellingen aan te passen. Het is daarom zeer belangrijk om ook tussentijdse evaluaties in te plannen.

Bij de evaluatie is het volgende van belang:

- Elk jaar horen de korte termijndoelstellingen te worden geëvalueerd. Kijk hierbij of de gestelde doelen behaald zijn en of de lange termijndoelstelling nog steeds haalbaar en actueel is.
- De evaluatiefase is een belangrijk onderdeel voor het volgende jaar uit te voeren beleid. In deze evaluatie wordt het beleid voor het volgende jaar vormgegeven. Dit gebeurt door het beleid in stand te houden of juist aan te passen.
- Het beleidsproces is een continue proces. Voortdurend moet er geëvalueerd worden, en kunnen aanpassingen plaatsvinden om het doel voor ogen te blijven houden. Maar het kan ook zo zijn dat het doel aangepast moet worden.
- Wanneer er aanpassingen plaatsvinden is het belangrijk om de huidige situatie (op dat onderdeel) eerst weer opnieuw te analyseren, het is mogelijk dat de situatie ondertussen veranderd is.
- Zorg ervoor dat de evaluatie van tevoren vorm gegeven is. Hierbij gaat het er om dat het helder is wat er geëvalueerd gaat worden, wat je daarvoor te weten moet komen en wie je daarvoor nodig hebt.
- Organiseer zowel een effectevaluatie (het bekijken of de doelstelling bereikt is) als een procesevaluatie (het proces bekijken. Hierbij wordt er o.a. gekeken of het proces op gewenste wijze is verlopen en of betrokkenen dit ook zo hebben ervaren).

Bijlagen:

Aan elk beleidsplan zijn diverse bijlagen toegevoegd. Belangrijke bijlagen die toegevoegd kunnen worden zijn:

- Begroting
- Organogram
- Functie omschrijvingen bestuur/commissies
- Vragenlijst onderzoek leden interne analyse
- Resultaten onderzoek leden interne analyse
- (Protocollen)
- (Statuten)

Als bovenstaande documenten al ergens anders gepubliceerd zijn en niet veranderd zijn is het niet noodzakelijk om deze nogmaals in het beleidsplan op te nemen. Dit kan natuurlijk wel.

Bijlage 1: Interne analyse

Hieronder staan een aantal kopjes weergegeven waarop een interne analyse in kan gaan. Het is aan te bevelen om de huidige situatie volgens onderstaande punten in kaart te brengen.

- Bestuur en structuur:

Hier gaat het erom hoe de vereniging organisatorisch is opgebouwd en hoe de samenstelling van het kader binnen de vereniging is.

- o Is er een organogram en zo ja, hoe ziet deze eruit?
- o Zijn alle functies in dit organogram ingevuld?
- o Worden deze functies ook naar wens uitgeoefend?
- o Zijn er functie/taakomschrijvingen aanwezig?
- o Zijn deze functie/taakomschrijvingen duidelijk?
- o Welke commissies zijn er aanwezig?
- o Welke verantwoordelijkheden en taken hebben deze commissies?

- Leden:

Er wordt hier gekeken naar het ledenaantal en of dit voldoende voor de vereniging is.

- o Hoeveel leden zijn er?
- o Zijn dit voldoende leden?
- o Hoe is het ledenbestand opgebouwd in de diverse categorieën (leeftijd, man/vrouw)?
- o Hoe is de groei de laatste jaren geweest?
- o Hoe zit deze groei in de diverse categorieën?
- o Welke mogelijke oorzaken liggen aan deze groei ten grondslag?
- o Is er een ledenenquête gehouden? Zo ja; Wat is de mening van de leden over de vereniging?
- o Is er een wervingsplan aanwezig?
- o Zijn er doelen op het gebied van ledenbehoud en/of werven? Zo ja wat houden deze doelen in?

- Vrijwilligers

Hier kan er bekeken worden hoe het met het vrijwilligersbeleid en het aantal vrijwilligers binnen de vereniging zit.

- o Hoeveel vrijwilligers zijn er binnen de vereniging?
- o Zijn dit voldoende vrijwilligers?
- o Wat is een mogelijke reden van dit aantal vrijwilligers?
- o Zijn de kaderleden/vrijwilligers deskundig genoeg?
- o Is er een vrijwilligersbeleid aanwezig? Zo ja, Waar richt dit beleid zich op?
- o Is er een vrijwilligerscoördinator? Zo ja; wat zijn, zijn/haar taken?
- o Is er recentelijk (in de afgelopen 2 jaar) nog een vrijwilligersenquête gehouden? Zo ja;
 - Biedt de vereniging vrijwilligers voldoende kansen tot ontwikkeling?
 - Ervaren de vrijwilligers voldoende aandacht?
 - Wordt er naar de ideeën van vrijwilligers geluisterd?
- o Zijn er doelstellingen gericht op vrijwilligersbeleid/ vrijwilligerswerving of vrijwilligersbehoud? Zo ja hoe luiden deze doelstellingen?

- De accommodatie

Bij de accommodatie gaat het om de zalen, velden, trainingsruimtes, kleedruimtes en doucheruimtes van de vereniging.

- o Voldoet de accommodatie aan gestelde eisen?
- o Is er behoefte aan en/of ruimte voor uitbreiding?
- o Hoe is het met het onderhoud van de accommodatie gesteld?

- De sportkantine

Hier draait het erom of de omvang van de vereniging bij de sportkantine past.

- o Is er een (eigen) kantine?
- o Voldoet deze aan gestelde eisen?
- o Biedt deze voldoende ruimte voor de vereniging of is er behoefte aan uitbreiding?

- Activiteitsaanbod
Met het activiteitsaanbod wordt er gekeken naar de activiteiten die de vereniging voor haar leden organiseert.
 - o Wat is het activiteitsaanbod van de vereniging?
 - o Is er onderzocht wat de wensen (t.o.v. het activiteitsaanbod) van de leden zijn? Zo ja;
 - Voldoen de activiteiten aan de wensen van de leden?
 - Zijn de prijs, tijdstippen en locatie van de activiteiten geschikt voor de leden?
 - Wat vinden de leden van de huidige activiteiten?
 - Hebben leden ideeën over hoe zij het (evt.) anders zouden willen zien?
 - o Worden er ook activiteiten gehouden die gericht zijn op potentiële leden?
 - o Sluiten deze activiteiten aan op de wensen van deze potentiële leden?

- Imago van de vereniging
Bij het imago draait het om de clubsfeer en cultuur van de vereniging. Met cultuur worden de normen en waarden, gewoontes en gebruiken en gedragsregels die binnen de vereniging heersen bedoeld.
 - o Hoe is de clubsfeer binnen de vereniging?
 - o Wat is de clubcultuur die de vereniging uitstraalt?
 - o Voldoet de clubsfeer en cultuur aan de gewenste profilering vanuit het bestuur, de vrijwilligers en de leden?
 - o Hebben leden, vrijwilligers en derden het juiste beeld van de clubsfeer en cultuur binnen de vereniging?

- Interne communicatie
Met de interne communicatie wordt bedoeld hoe er onderling binnen de vereniging met elkaar gecommuniceerd wordt (tussen bestuur, vrijwilligers en leden).
 - o Hoe wordt er met de leden gecommuniceerd?
 - o Zijn vrijwilligers en leden op de hoogte van belangrijke zaken/ontwikkelingen binnen de vereniging?
 - o Worden de leden ook bij zaken/plannen betrokken?
 - o Voelen de leden zich betrokken bij de vereniging? (kan gevraagd worden in ledenenquête)

- Externe communicatie
Bij de externe communicatie draait het om de communicatie met derden. Dit kunnen bezoekers, gemeenten, sponsors e.d. zijn.
 - o Is er contact met de bond en gemeente?
 - o Zo ja; hoe lopen deze contacten?
 - o Hoe is de PR van de vereniging georganiseerd?
 - o Straalt de externe communicatie de gewenste clubsfeer en cultuur uit?

- Sportiviteit en respect
Bij sportiviteit en respect wordt er gekeken wat de vereniging hier aan doet. Bij sommige sporten is dit echter niet relevant.
 - o Is er een "fair play" beleid?
 - o Wat doet de vereniging op het gebied van sportiviteit, respect en discriminatie?
 - o Hoe ervaren de leden, vrijwilligers, scheidsrechters en eventueel tegenstanders het thema sportiviteit en respect binnen de vereniging?

- Financiën
Bij de financiën gaat het met name om de financiële situatie van de vereniging. Is de club gezond of zijn er toch wel zorgen?
 - o Hoe is de financiële situatie van de club?
 - o Is er het afgelopen seizoen winst of verlies gedraaid?
 - o Hoe is de verhouding tussen contributie, sponsoring, subsidies, baromzet en eventuele andere inkomsten?
 - o Breng de inkomsten en uitgaven in kaart (van algehele vereniging)
 - o Breng de inkomsten en uitgaven van de verschillende commissies in kaart
 - o Hoe zou u uw vereniging omschrijven: gezond, redelijk gezond, matig gezond of ongezond?

- Welke acties/activiteiten zijn er op het gebied van financiën? (bijv. grote clubactie, lotenverkoop, sponsorloop of oliebollenverkoop)
- Zijn er op dit moment doelen op het gebied van de financiën? Zo ja, wat houden deze doelen in?

Niet alle antwoorden op de bovenstaande vragen zijn direct voor handen. Het kan daarom behoorlijk wat tijd kosten om de interne analyse af te ronden. Hiervoor is het onder andere nodig om op bepaalde punten de mening van de leden, vrijwilligers en andere betrokkenen te peilen. Het zal in sommige gevallen nodig zijn om interviews of vragenlijsten af te nemen. Vragenlijsten zijn hier vaak het makkelijkst voor, doordat dit minder tijd kost wanneer er vele verschillende leden en vrijwilligers bevraagd moeten worden. En hierbij geldt: hoe groter de ondervraagde groep hoe meer de uitkomsten voor iedereen binnen de vereniging zullen gelden.

Bijlage 2: Externe analyse

Onderstaande onderdelen kunnen bekeken worden voor de externe analyse. Bedenk niet alleen al wat er bij de vereniging op dit moment is of speelt, maar ook hoe dit in de toekomst zou kunnen zijn. Denk hierbij ook na over hoe de vereniging dit in de toekomst zou willen zien.

- Demografische gegevens

Bij demografische gegevens gaat het om gegevens over de samenstelling van de bevolking. Het gaat hier om de directe omgeving van de vereniging. Dit is de wijk waarin de vereniging ligt en evt. de daar aangrenzende wijken. Een ander uitgangspunt dat gebruikt kan worden voor de omgeving is het verzorgingsgebied. Onder verzorgingsgebied verstaan we: het gebied waaruit de leden (voornamelijk) vandaan komen.

- Wonen er vooral jongeren, ouderen, studenten, kinderen, mannen of vrouwen in het “verzorgingsgebied”?
- Neemt het “verzorgingsgebied” in aantallen toe of af?
- Hoe is de verhouding van de ledenopbouw ten opzichte van het verzorgingsgebied?
 - Zijn hier (grote) afwijkingen in?
 - Wat zouden de oorzaken hiervan kunnen zijn?
- Zijn er nog ontwikkelingen in het verzorgingsgebied?

Voorbeeld: een ontwikkeling zou kunnen zijn dat er een nieuwe woonwijk in de buurt van de vereniging gevestigd gaat worden.

- Maatschappelijke gegevens

Bij maatschappelijke gegevens gaat het erom of de vereniging activiteiten uitvoert om haar maatschappelijke betrokkenheid te tonen. Wanneer de vereniging bepaalde activiteiten nog niet uitvoert, maar dit wel wilt gaan doen dan kan dit ook meegenomen worden in de externe analyse.

- Speelt de vereniging in op maatschappelijke ontwikkelingen als:
 - Maatschappelijke stage in de sport
 - Buitenschoolse opvang
 - G-sport
 - De vraag naar ongeorganiseerd sport aanbod
 - Vergrijzing/ ouderen sport
 - Activiteiten in de wijk
 - Clinic's/ activiteiten op scholen

- De gemeente

Wat houdt het contact met de gemeente in? Dat kan hier uitgezocht worden.

- Is er contact met de gemeente? Zo ja, wat houdt dit contact in?
- Ontvangt de vereniging op dit moment subsidies vanuit de gemeente en/of provincie?
- Aan welke eisen/voorwaarden moet de vereniging voldoen om in aanmerking te kunnen komen voor een subsidie?
- Wat is het beleid van de gemeente t.o.v. sport?

- Ondernemingen/sponsors

Hier kan er bekeken worden hoe het contact met ondernemingen (uit de omgeving) en sponsors is.

- Is er een sponsorbeleid? Zo ja; wat houdt dit in?
- Welke sponsors zijn er bij de vereniging? En wat sponsoren zij?
- Waarom zijn de huidige sponsors de vereniging gaan sponsoren?
- Wat verwachten de sponsors van de vereniging?
- Wat biedt de vereniging de sponsors?
- Wat wordt er gedaan om sponsors te behouden?
- Zijn er sponsorpakketten? Zo ja; waar bestaan deze pakketten uit?
- Waarom zijn voormalige sponsors gestopt met de sponsoring?
- Welke ondernemingen worden benaderd voor sponsoring?
- Zijn er nog andere ondernemingen waar de vereniging contact mee heeft?

- Concurrenten

Het is goed om te bekijken welke concurrerende sportverenigingen er in de omgeving zitten en wat zij hun leden bieden.

- Welke concurrerende verenigingen uit dezelfde sporttak zitten er in de omgeving?
 - Wat bieden zij de leden?
 - Zijn ze ergens beter in? Zo ja, in wat?
- Welke concurrerende sportverenigingen zitten er in de omgeving?
 - Wat bieden zij de leden?
 - Zijn ze ergens beter in? Zo ja, in wat?
- Wat maakt de eigen vereniging uniek?
- Zijn er nieuwe ontwikkelingen die een bedreiging kunnen vormen? Bijvoorbeeld: een zaalvoetbalvereniging krijgt de concurrentie van een voetbalvereniging die een zaalafdeling start.

- Sportbond

Welk contact heeft de vereniging met de overkoepelende sportbond?

- Is er contact met de sportbond? Zo ja, wat houdt dit contact in?
- Hoe is dit contact met de sportbond?
- Maakt de vereniging gebruik van diensten van de sportbond?
- Wat kan de bond de vereniging allemaal bieden?