



## STAPPENPLAN BELEIDSPLAN

### BELEID BINNEN DE SPORTVERENIGING

#### Inleiding

Op veel bestuursvergaderingen worden vaak alleen die zaken besproken waarmee men de weken daarvoor is geconfronteerd. Men is veelal bezig te reageren op allerlei ontwikkelingen die zich voordoen en veel bestuurders hebben het idee voortdurend brandjes te blussen. Toch wordt van bestuurders gevraagd vooruit te kijken en standpunten te bepalen die de toekomst van de vereniging aangaan. De omgeving van de sportvereniging wordt namelijk steeds complexer. Gemeenten willen bijvoorbeeld steeds vaker accommodaties gaan privatiseren, er valt de laatste jaren een enorme toename van wet- en regelgeving te bespeuren (bijvoorbeeld flexwet, milieuwetgeving, arbowet en de hygiëncode). Ook zien veel sportverenigingen hun jeugdleden massaal vertrekken en veel verenigingen zouden er best een aantal vrijwilligers bij willen.

Om op allerlei ontwikkelingen te kunnen inspelen zullen verenigingen kennis hiervan moeten nemen en op basis van deze kennis beslissingen nemen met betrekking tot hun toekomst.

Toch zijn maar weinig verenigingen systematisch met hun toekomst bezig. Hiervoor is het opstellen van een beleidsplan noodzakelijk. Het schrijven van een beleidsplan is niet een eenmalige aangelegenheid, maar een dergelijk plan moet regelmatig worden bijgesteld en aangepast aan nieuwe ontwikkelingen.

Beleidsplannen worden meestal geschreven voor een bepaalde periode. Zo zijn er plannen die geschreven voor de lange termijn (meer dan 5 jaar) en plannen voor de middellange termijn (3 tot 5 jaar). In dit artikel gaat het over plannen voor de middellange termijn.

#### Wat moet er in een beleidsplan staan?

In een beleidsplan moet een antwoord gegeven worden op de volgende vragen:

- Wat willen we? Welke doelstellingen streven we na.
- Hoe willen we dat bereiken? Welke middelen moeten we daarvoor inzetten. Het gaat hier niet alleen om de financiële middelen, maar ook om bijvoorbeeld vrijwilligers.
- Wanneer willen we dat bereiken? Hierbij gaat het om het tijdstip dat men doelstellingen wil hebben gerealiseerd. Hierbij moet ook rekening gehouden worden met de prioriteiten. Vaak is het zo dat bepaalde doelstellingen eerst gerealiseerd moeten zijn om andere doelstellingen te realiseren. Als een vereniging bijvoorbeeld meer nevenactiviteiten wil gaan organiseren zal men hiervoor voldoende vrijwilligers moeten hebben. Wanneer deze er niet zijn zal men eerst voor dit probleem een oplossing moeten hebben. Daarnaast is het zo dat men onmogelijk alle knelpunten tegelijkertijd kan oplossen. Het is daarom belangrijk om in een beleidsplan duidelijk aan te geven welke zaken de vereniging als eerste wil aanpakken.

#### Waarom een beleidsplan?

Het is belangrijk dat verenigingen actief met de toekomst bezig zijn. Alleen dan kan worden voorkomen dat men achter de ontwikkelingen aan loopt. Dit leidt namelijk vaak tot ad hoc beslissingen.

Verder is het belangrijk dat in het beleidsplan de verschillende aandachts- of beleidsgebieden, zoals bijvoorbeeld jeugd, vrijwilligers en accommodatie, in relatie met elkaar worden gebracht.

Daarnaast heeft het opstellen van een beleidsplan de volgende voordelen:

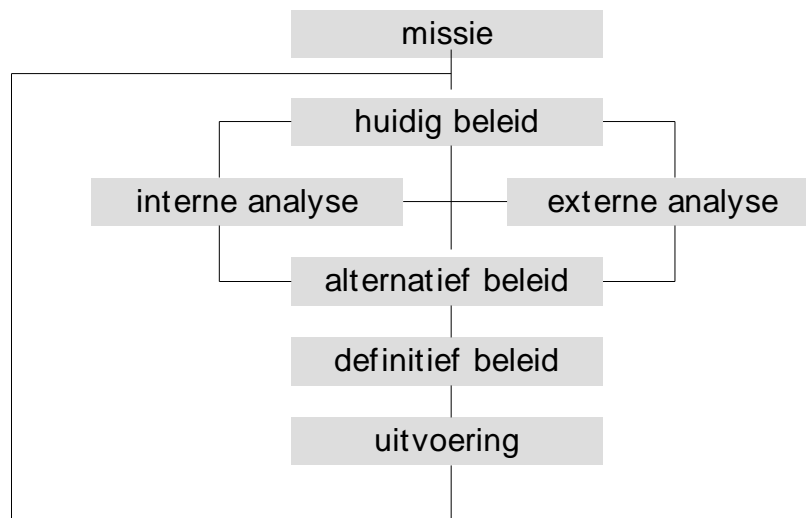
- Veel keuzes kunnen genomen worden op basis van het beleidsplan. Met andere woorden, veel discussie kan worden voorkomen omdat veel beslissingen voortvloeien uit het plan.
- De te maken keuzes kunnen beter worden onderbouwd.
- Een beleidsplan is een communicatie- en sturingsmiddel. Het maakt duidelijk naar leden en anderen (bijvoorbeeld gemeenten) wat je wilt.
- Het bepaalt de vorm van organisatie. Als er bijvoorbeeld uit het plan naar voren komt dat er een structureel tekort aan vrijwilligers is, kan in de organisatiestructuur de functie van vrijwilligerscoördinator of -commissie worden opgenomen.
- Het geeft richtlijnen voor onder andere beleid bijvoorbeeld financieel-, jeugd-, vrijwilligers-, en accommodatiebeleid.

### Fasen in de beleidsvoering

Het opstellen van een beleidsplan gebeurt in een aantal fasen. In de eerste fase, de analysefase, moet worden bekeken wat er allemaal in het plan moet komen, waar rekening mee gehouden moet worden, wat er al gebeurd is etcetera. Nadat een en ander in kaart is gebracht volgt de planvormingsfase. Hierin worden alle inzichten uit de vorige fase vertaald naar een plan. Tot slot moet het plan worden gerealiseerd in de uitvoeringsfase.

Hieronder staan de verschillende stappen die nodig zijn om te komen tot een plan.

Het opstellen van beleidsplannen moet in een aantal stappen gebeuren. Deze vinden we in figuur 1.



Figuur 1. Stappen in het beleidsproces.

#### Stap 1.

Voor dat met het opstellen van een beleidsplan wordt begonnen moet eerst de missie van de vereniging vastgesteld worden. Dit geeft een antwoord op de vraag waar de vereniging voor wil staan? Wil de vereniging bijvoorbeeld een recreatief of prestatief gericht zijn, of beiden? Veel bestuurders hebben hierover geen helder beeld en verschillen hierover nogal eens van mening. De missie is belangrijk omdat hierin de uitgangspunten voor het beleidsplan liggen opgesloten.

#### Stap 2.

Nadat de missie is vastgesteld moet bekeken worden wat voor beleid er nu gevoerd wordt. Wat staat er mogelijk al op papier of wat zit er in de hoofden van bestuurders of commissieleden. Het doel van deze stap is om vast te leggen wat op dit moment de prioriteiten zijn.

#### Stap 3 en 4.

Door het uitvoeren van een interne en externe analyse worden respectievelijk de sterke en zwakke punten en de kansen en bedreigingen van de vereniging opgespoord.

Bij de interne - en externe analyse moet onder meer gekeken worden naar:

A. Ontwikkelingen in het ledenbestand.

Bij de interne analyse zal gekeken moeten worden naar de ontwikkelingen in het ledenbestand. Analyseer daarvoor bijvoorbeeld jaarlijks het aantal leden per categorie. Probeer te achterhalen waarom er bijvoorbeeld nieuwe leden bij zijn gekomen. (Nieuwe trainer, ledenwervingsacties?) Bij de externe analyse kunt u denken aan de omgeving waar de leden vandaan komen. Is de wijk aan het vergrijzen of worden er misschien nieuwe wijken gebouwd.

#### B. Het activiteitenaanbod.

Het activiteitenaanbod kan bekeken worden met behulp van een marketingconcept.

- Product: voldoet dit aan de wensen, hoe is de kwaliteit? Hoe is dit in vergelijking met andere verenigingen?
- Prijs: hoe verhoudt zich de prijs tot het geleverde product en hoe verhoudt zich de contributie in vergelijking tot andere verenigingen?
- Tijd: sluiten de tijden waarop men kan sporten aan op de behoeften van de leden?

#### C. Huidige en gewenste profilering van de vereniging.

Hierbij moet gedacht worden aan het imago van de vereniging. Staat men bijvoorbeeld bekend als een jeugd vriendelijke club?

#### D. Het kader.

Zijn er voldoende vrijwilligers en andere kaderleden? Is er sprake van een kwantitatief of kwalitatief tekort? Zijn bijvoorbeeld 'gesubsidieerde banen' een oplossing?

#### E. De accommodatie.

Zijn er bijvoorbeeld privatiseringsplannen? Hoe is het onderhoud?

#### F. Interne communicatie.

Hoe communiceren wij met leden? Voelen leden zich voldoende betrokken bij de vereniging?

#### G. Externe communicatie.

Hoe verlopen bijvoorbeeld contacten met de KNAU, gemeenten? Hoe is de PR geregeld en welk imago heeft de club?

#### H. Financiën.

Hoe is de financiële situatie van de club en hoe is bijvoorbeeld de verhouding tussen contributie, sponsoring en mogelijke subsidies?

#### Stap 5.

Op basis van de uitkomsten van de interne – en externe analyse (stap 1 t/m 4) en met de missie voor ogen moet een plan ontwikkeld worden. Het is belangrijk dat het plan door iedereen gedragen wordt. Zorg daarom dat alle betrokkenen hebben mogen meedenken over wat er in het plan staan.

Centraal in een beleidsplan staan doelstellingen die men nastreeft. Deze doelstellingen moet SMART geformuleerd worden. Dit staat voor:

- Specifiek. Formuleer geen algemene of ruime doelstellingen. Bijvoorbeeld de doelstelling: "De vereniging streeft naar een groei van het aantal leden" is veel te algemeen. Formuleer duidelijk binnen welke groepen men meer leden wil.
- Meetbaar. Noem bij de hierboven genoemde doelstelling een aantal. Dan kan men vaststellen in hoeverre deze doelstelling gehaald.
- Acceptabel. Formuleer doelstellingen die breed binnen de vereniging worden gedragen.
- Realistisch. Jaag geen doelstellingen na die niet haalbaar zijn.
- Tijdgebonden. Doelstellingen moeten altijd in een bepaalde periode gerealiseerd worden. Wanneer er geen duidelijk tijdstip wordt aangegeven loopt men het risico dat allerlei acties om te komen tot realisatie voor zich uitgeschoven worden.

Doelstellingen kunnen meestal niet allemaal tegelijkertijd worden uitgevoerd. Daarom moeten prioriteiten worden gesteld. Verder zijn bepaalde doelstellingen vaak een voorwaarde om andere



doelstellingen te kunnen realiseren. Een vereniging die bijvoorbeeld een vrijwilligerstekort heeft en meer activiteiten wil organiseren, zal eerst voldoende vrijwilligers moeten zien te krijgen.

Om doelstellingen te realiseren moeten deze vertaald worden in actiepunten. Dit zijn de concrete handelingen die men gaat ondernemen om de doelstellingen te realiseren.

#### Stap 6.

Stel het definitief beleid vast. Het beleidsplan moet worden goedgekeurd door het bevoegde orgaan (meestal de Algemene Ledenvergadering).

#### Stap 7.

In de fase van de uitvoering, ook wel implementatie genoemd, moeten de ontwikkelde plannen worden gerealiseerd. Realiseer hierbij dat het minder vanzelfsprekend is dat wat in het beleidsplan is neergeschreven, ook automatisch wordt uitgevoerd. Daarom is het belangrijk dat in stap 5 een zo groot mogelijk draagvlak wordt gecreëerd, zodat alle neuzen in de vereniging in dezelfde richting staan.

#### Stap 8.

Evaluatie en terugkoppeling.

Veel mooie beleidsplannen verdwijnen in bureauladen of worden niet of slechts gedeeltelijke gerealiseerd. Oorzaken hiervoor kunnen zijn:

- onvoldoende middelen, mankracht, organisatorische voorzieningen.
- de overeenstemming over doelen en middelen is minder groot dan verwacht.
- tekortkomingen in de informatievoorziening en communicatie.
- degenen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering houden er andere ideeën op na (acceptatie).
- er doen zich ontwikkelingen voor die men niet heeft kunnen inschatten.

Het is daarom belangrijk om regelmatig te inventariseren of de doelstellingen in de gestelde tijdsperiode gerealiseerd zijn. Blijken doelen bijvoorbeeld niet haalbaar dan zal het beleidsplan aangepast moeten worden.

#### **Tot slot**

Het ontwikkelen van een goed beleidsplan vraagt tijd. Besteed met name veel tijd om met commissies en andere betrokkenen te overleggen over de doelstellingen. Betrek hen ook in de analysefase. De uitvoering van een beleidsplan valt of staat met draagvlak.