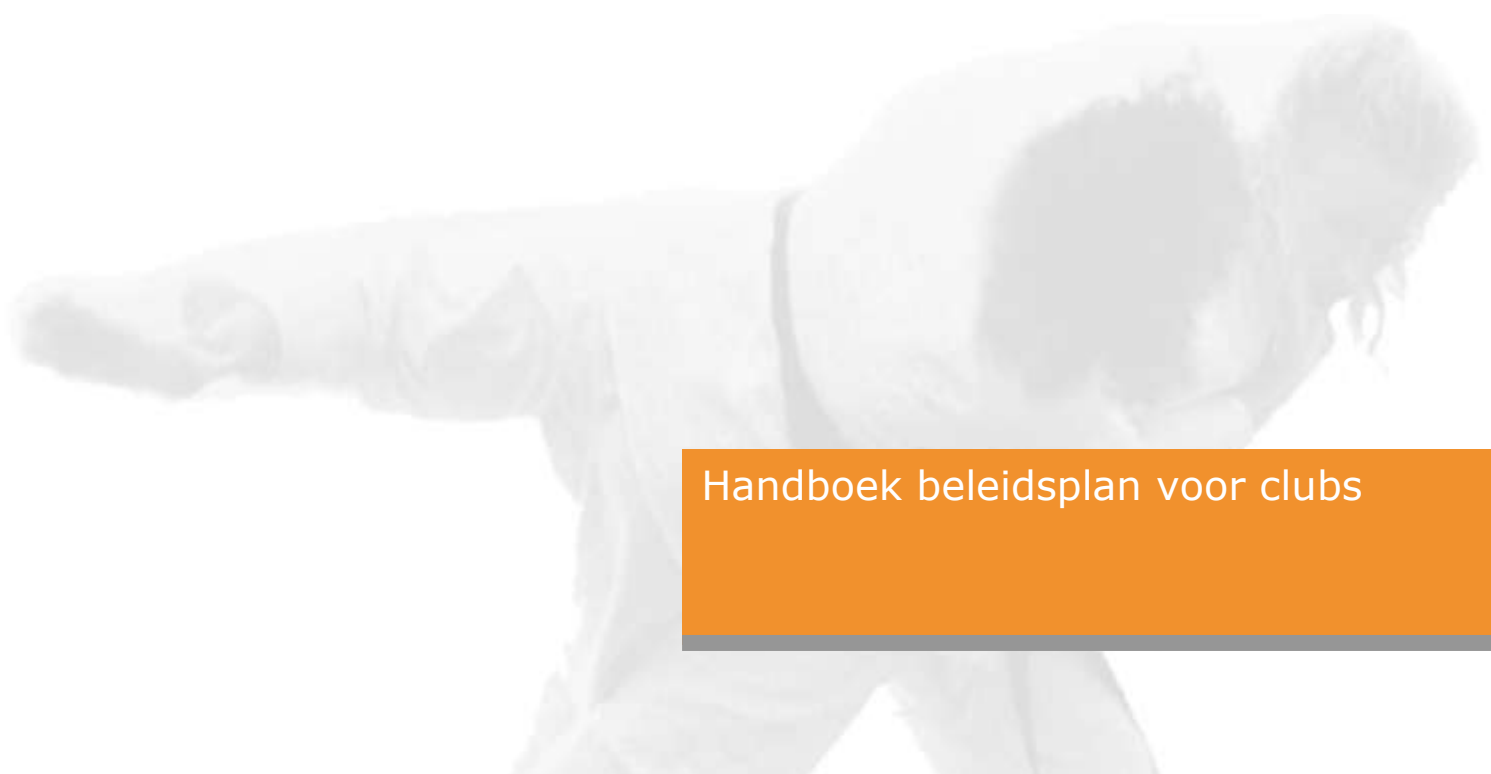




Judo Bond Nederland



Handboek beleidsplan voor clubs

Inleiding

Het runnen van een sportclub wordt in onze snel veranderende en complexer wordende maatschappelijke omgeving steeds moeilijker. Verenigingsbestuurders moeten vaak moeilijke en voor een vereniging ingrijpende beslissingen nemen. De tijd hiervoor is meestal beperkt en de benodigde informatie in geringe mate aanwezig.

Een beleidsplan gaat over de continuïteit en de professionaliteit van de vereniging. Het creëert overzicht en samenhang in de structuur van de vereniging. Niet alleen voor het huidige bestuur maar ook voor opvolgende bestuurders en vrijwilligers zodat zij weten waar de vereniging naar toe gaat.

Naast het geven van inzicht in samenhang en structuur van de vereniging is het beleidsplan een 'besturingsinstrument'. Voor de bestuurder zelf is het een houvast en toetsingsinstrument voor de te volgen route. Voor de leden geeft het inzicht in wat het bestuur wil gaan doen en, achteraf, of het bestuur zich aan de gemaakte afspraken heeft gehouden. Met andere woorden, het beleidsplan vormt het kader waarbinnen de dagelijkse besluitvorming, activiteiten en verdeling van middelen in de vereniging wordt vormgegeven en waarin de koers voor een bepaalde periode wordt uitgezet.

In een beleidsplan zet een club helder uiteen welke weg deze bewandelt naar vooraf gestelde doelen. De basis van een beleidsplan is het vaststellen van een gezamenlijke visie: hoe ziet u de vereniging in de toekomst, welke plaats in de maatschappij neemt uw vereniging over vijf á tien jaar in?

Vanuit de visie komen vervolgens een aantal onderwerpen aan bod in het beleidsplan, zoals de doelen op de korte (één jaar) en lange termijn (vijf jaar) en de strategie of wijze waarop u die doelen wenst te realiseren. Ondersteunende onderwerpen zoals de bijkomende activiteiten, de rol van communicatie en een begroting (en dekkingsplan) met bijkomende kosten sluiten het beleidsplan af. Een aantal onderwerpen waarop u uw beleid kunt vormen zijn bijvoorbeeld de bestuurlijke organisatie, sponsorbeleid, vrijwilligersbeleid, ledenzaken, wedstrijd- en breedtesportactiviteiten, financiën, contact met de JBN/JBN activiteiten, et cetera.

Een goed beleidsplan hoeft geen dik boekwerk te worden, maar een praktisch document dat jaarlijks ter hand wordt genomen om te kijken of uw club nog de juiste koers bevaart. Wanneer u binnen uw gemeente bepaalde zaken wilt regelen of ondersteuning zoekt bij de gemeente kan er om een beleidsplan gevraagd worden. Daarmee krijgt de gemeente een helder beeld met betrekking tot de professionaliteit, de toekomstvisie en het functioneren van uw club.

In de volgende onderdelen beschrijven we het gehele proces in de realisatie van het beleidsplan.



Inhoud

1. Het bestuurlijke proces.....	4
1.1 De aanzet.....	4
1.2 De beleidsplancommissie/ werkgroep.....	4
1.3 Eerste concept.....	4
1.4 Steun verwerven.....	4
1.5 Definitief concept ten behoeve van de ledenvergadering.....	4
2. Succesfactoren van een beleidsplan.....	5
2.1 Draagvlak.....	5
2.2 Tijdsplan.....	5
2.3 Snelheid.....	6
2.4 Beknoptheid.....	6
2.5 Praktische haalbaarheid.....	6
3. Het opstellen van een beleidsplan.....	7
3.1 Fase 1: Analyse huidige situatie.....	7
3.2 Fase 2: Omschrijving bepalen doelstellingen.....	8
3.3 Fase 3: Strategie bepalen.....	9
3.4 Fase 4: Bepalen haalbaarheid en draagvlak creëren.....	9
3.5 Fase 5: Uitvoering van het beleidsplan.....	9
3.6 Fase 6: Evaluatie.....	9

1. Het bestuurlijke proces

Achtereenvolgens zijn de volgende bestuurlijke aandachtspunten te onderscheiden in:

1. De aanzet
2. De beleidsplancommissie/werkgroep
3. Eerste concept
4. Steun verwerven
5. Definitief concept ten behoeve van de ledenvergadering

1.1 De aanzet

Meestal wordt in de algemene ledenvergadering de eerste aanzet tot het opstellen van het beleidsplan gegeven. Het is van belang dat het bestuur duidelijk aangeeft wat met het beleidsplan bereikt moet worden en waarom besloten is het beleidsplan gestalte te geven. Vervolgens wordt een persoon aangesteld die verantwoordelijk is voor het samenstellen van een beleid plancommissie, die draagvlak heeft in alle geledingen binnen de vereniging. Ook wordt afgesproken op welke wijze en aan wie de beleidsplancommissie rapporteert en worden eventuele inspraakprocedures vastgesteld.

1.2 De beleidsplancommissie/ werkgroep

Het verdient de aanbeveling om een commissie of werkgroep op te richten die aan de slag gaat met het opstellen van een beleidsplan. De vereniging moet op de hoogte zijn van deze werkgroep om zo de draagkracht van het beleidsplan te vergroten. Communicatie met de leden en het bestuur is een belangrijke taak van de werkgroep.

1.3 Eerste concept

Het eerste concept wordt aan het bestuur en eventueel aan de ledenvergadering gepresenteerd. Dat vergroot het draagvlak van het beleidsplan, iedereen heeft inspraak en zo wordt het een gezamenlijk document (en niet alleen van de werkgroep of het bestuur). In deze fase is het voor de verschillende partijen mogelijk eventuele veranderingen of suggesties aan te dragen, welke de beleidsplancommissie meeneemt in de verdere besprekingen.

1.4 Steun verwerven

Gedurende het hele proces is het van belang dat alle leden door een goede interne communicatie op de hoogte gehouden worden van de ontwikkelingen en vorderingen vanuit de werkgroep. Een andere manier om verenigingsleden te betrekken is het organiseren van informatieavonden om eventuele op- of aanmerkingen te plaatsen

1.5 Definitief concept ten behoeve van de ledenvergadering

Nadat alle suggesties en opmerkingen in het beleidsplan zijn meegenomen en het beleidsplan volledig is, wordt het gepresenteerd tijdens de algemene ledenvergadering. Als het draagvlak voldoende groot is, en de ledenvergadering niet voor grote verrassingen komt te staan, zal naar alle waarschijnlijkheid het beleidsplan door de algemene ledenvergadering geaccepteerd worden.

2. Succesfactoren van een beleidsplan

Ondanks alle rationele argumenten kan met alle goede bedoelingen een project toch stuklopen op irrationele/emotionele factoren, zoals 'te moeilijk', 'duurt te lang', 'geen tijd' enzovoort. Het is van belang een aantal punten scherp in de gaten te houden.

Succesfactoren voor de invoering van uw beleidsplan zijn:

1. Draagvlak
2. Tijdspad
3. Snelheid
4. Beknoptheid
5. Praktische haalbaarheid

2.1 Draagvlak

Een breed draagvlak is bepalend voor het succes van uw beleidsplan. Dit kan op verschillende wijzen worden gerealiseerd. Zoals aangegeven is het goed en tijdig informeren van alle leden zeer belangrijk. Het creëren van een draagvlak kost veel tijd, maar dit zal zich zeker terugbetalen bij de besluitvorming en inbreng van het plan.

2.2 Tijdsplan

Voor het welslagen van het hele project is het van belang dat vooraf met diverse betrokkenen (het bestuur, de beleidsplancommissie en de algemene ledenvergadering) een tijdspad wordt afgesproken, waarvan in principe niet van mag worden afgeweken. Omdat over het algemeen alleen met vrijwilligers gewerkt wordt, is het verstandig ruim van te voren data af te spreken waarop vergaderd zal worden.

Tijd	Actie	Door wie	Rapportage aan wie
Maand 0	Vorstel beleidsplan	Bestuur	Algemene ledenvergadering
Maand 1	Instellen beleidscommissie, informatie verzamelen	Bestuur	
Maand 2	Eerste brainstormsessie	Beleidscommissie	
Maand 3	Eerste plan in concept	Voorzitter commissie	Beleidscommissie
Maand 4	Bespreking eerste concept	Beleidscommissie	
Maand 5	Aanpassen eerste concept, tweede conceptplan	Voorzitter beleidscommissie	
Maand 6	Bespreking tweede concept	Beleidscommissie	
Maand 7	Definitief concept	Voorzitter commissie Bestuur	Algemene ledenvergadering
Maand 8	Uitvoering	Bestuur (nieuw seizoen)	Beleidscommissie Algemene ledenvergadering

2.3 Snelheid

Om te voorkomen dat gedurende het project de aandacht verslapt, is het belangrijk om de „vaart erin te houden“. Het is bijvoorbeeld beter met korte tussenperiodes een korte vergadering te houden, dan eens in de 2 maanden een lange bijeenkomst. Daarnaast is het van belang dat de actiepunten c.q. de te bereiken doelen voor de volgende vergadering wel uitdagend zijn, maar niet zo hoog gesteld zijn dat ze een verlamrend effect te hebben.

2.4 Beknoptheid

Wanneer u eenmaal met het daadwerkelijk schrijven van het beleidsplan begint, moet u ernaar streven het plan overzichtelijk, kort en bondig te houden. Over het algemeen kunt u per onderdeel van het beleidsplan volstaan met de doelstelling, het pad waarlangs de doelstelling bereikt zal gaan worden en een korte toelichting hierop, uiteraard voorafgegaan door een korte inleiding.

2.5 Praktische haalbaarheid

De praktische haalbaarheid is het allerbelangrijkste aspect van het beleidsplan. Het is niet moeilijk doelstellingen te formuleren. De kunst is doelstellingen te bepalen die voor de vereniging haalbaar en uitvoerbaar zijn. Hierbij wordt bedoeld op de organisatorische en financiële haalbaarheid. Aan te raden is om de doelstellingen in actiepunten uit te werken.

3. Het opstellen van een beleidsplan

Het opzetten van een beleidsplan is onder te verdelen in een aantal fasen. De volgende fasen worden binnen een beleidsplanproces onderscheiden:

- Analyse huidige situatie (intern en extern)
- Omschrijving bepalen doelstellingen
- Strategie bepalen
- Haalbaarheid en draagvlak bepalen
- Uitvoering
- Evaluatie

3.1 Fase 1: Analyse huidige situatie

In de analyse fase maakt de werkgroep (bijvoorbeeld met behulp van een brainstormsessie) een analyse van de huidige situatie, een zogenaamde sterkte/zwakte analyse. In een schema verwerkt u alle sterkte en zwakte punten van de vereniging (de interne analyse) en kansen en bedreigingen (externe analyse).

	Positief	Negatief
Intern	Sterkte	Zwakte
Extern	Kansen	Bedreigingen

NB: een brainstormsessie kan ook worden gehouden met de leden, bijvoorbeeld tijdens een ALV. Zij kijken vanuit een andere invalshoek naar uw organisatie dan uzelf.

Bij de interne analyse kijkt u heel kritisch naar uw eigen organisatie. Wat gaat goed en waar bent u sterk in, maar kijk ook naar de verbeterpunten. Denk daarbij aan het aantal leden, het functioneren en de samenstelling van het bestuur, de betrokkenheid van de leden, het functioneren en samenstelling van de commissies, de financiële gegevens, de accommodatie, het contact met de JBN, de wedstrijdresultaten, breedtesportactiviteiten et cetera.

Met de externe analyse brengt u uw omgeving in kaart. Denk daarbij aan het gemeentelijk (subsidie)beleid voor sportclubs, ondersteuning door de gemeente en de JBN, en de maatschappelijke trends en ontwikkelingen (zoals de vergrijzing, de financiële crisis, het feit dat de Nederlandse bevolking/jeugd te weinig beweegt en de aandacht voor speciale doelgroepen in de sport).

Wat doet u met de gevonden informatie?

De SWOT analyse verwerkt u in een schema waarin alle punten zo kort, feitelijk en concreet mogelijk worden beschreven (geen lange zinnen, toelichtingen of ombuiging naar kansen). Wanneer het schema compleet is heeft u direct een helder overzicht van alle sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen, de basis voor uw beleidsplan is gelegd. Om de uitgangspunten/onderwerpen van het beleidsplan concreet te krijgen is het goed om:

- te realiseren hoe u de sterke punten wilt ontwikkelen en/of wilt vasthouden;
- te realiseren dat u zwakke punten kunt ombuigen naar sterke/verbeterpunten;
- te realiseren dat sommige bedreigingen omgebogen kunnen worden naar kansen voor uw club.

Na het afronden van de SWOT kunt u conclusies gaan trekken naar aanleiding van het overzicht. Deze leiden tot een aantal scenario's bijvoorbeeld:

1. De organisatie steekt goed in elkaar en het gevoerde beleid behoeft geen aanpassingen.
2. De vereniging is intern goed georganiseerd, de sterkte/zwakte laat daarover geen twijfel bestaan. In de externe omgeving zijn er echter enige ontwikkelingen die vragen om beleidskeuzen.
3. De vereniging kent een aantal zwakke punten, tevens zijn beleidskeuzes nodig om toekomstige externe ontwikkelingen het hoofd te kunnen bieden.

Op basis van bovenstaande conclusies worden de doelstellingen geformuleerd. Over het algemeen worden elementen uit de sterkte-, zwakte-, kansen- en bedreigingenanalyse als basis gebruikt voor het opstellen van de clubdoelstellingen.

3.2 Fase 2: Omschrijving bepalen doelstellingen

Het beschrijven van de wenselijke situatie doet u door doelen te vast te stellen voor de korte termijn (een strategisch jaarplan) en langere termijn (bijvoorbeeld vijf jaar of houd een Olympische cyclus aan om zo de koppeling met de sport te leggen). Jaarlijks toetst u in hoeverre de doelen zijn gerealiseerd en in hoeverre deze succesvol of juist niet gerealiseerd zijn. Redenen van het niet behalen van een doel kunnen eventueel weer worden opgenomen in een volgend jaarplan.

De uitkomst van de SWOT analyse worden omgebogen naar een aantal onderwerpen zoals:

- Omvang en groei van de vereniging
- Prestatieniveau (wedstrijd en breedtesport)
- Accommodatie
- Bestuurlijke structuur
- Financiën
- In- en externe communicatie
- Ledenbetrokkenheid
- Sponsoring

Bij het beschrijven van de doelstellingen waakt u ervoor dat u niet in algemeenheden vervalst. Probeer bij elke doelstelling een concreet aantal/percentage/product te noemen. De SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden) methode helpt u daar desgewenst bij. Met een heldere, concrete en specifieke beschrijving van uw doelen maakt u deze beter meetbaar, zodat u na één of vijf jaar exact weet óf en in hoeverre de doelen gerealiseerd zijn.

3.3 Fase 3: Strategie bepalen

Nadat u in fase 2 de doelstellingen van uw club bepaald hebt, stippelt u in fase 3 de wegen uit waarop u de doelen wilt realiseren. U zet enkele alternatieve oplossingsrichtingen op een rij waarlangs u de doelstellingen wilt bereiken. Er zijn vaak vele wegen die naar Rome leiden; dit geldt ook voor het realiseren van de doelstellingen. Na weging en bespreking van alle alternatieven kiest u één alternatief waar u mee aan de slag gaat. Dat is het pad dat uw club gaat bewandelen het aankomend jaar of de volgende vijf jaren.

Het is aan te raden de zogenaamde hoofddoelstelling (meestal de langere termijn doelstelling) in subdoelstellingen op te splitsen.

Elke doelstelling werkt u verder uit en daar koppelt u één of meer actiepunten aan. Wat is ervoor nodig om een doel te bereiken? Denk daarbij in grootheden van bijvoorbeeld tijd, personeel, geld, materiaal, afspraken en interne of externe partijen.

3.4 Fase 4: Bepalen haalbaarheid en draagvlak creëren

Deze fase loopt parallel aan fase 2 en 3. De uitvoering van een beleidsplan staat en valt met de vraag of er voldoende steun en enthousiasme binnen de vereniging gevonden kan worden. Het actief betrekken van de leden in bijvoorbeeld brainstormsessies tijdens de analyse fase of bij het verzinnen van nieuwe activiteiten vergroot de betrokkenheid, net als een goede en heldere communicatie. Zoals eerder vermeld: bij een voldoende betrokkenheid van leden uit alle geledingen binnen de vereniging zal dat draagvlak ongetwijfeld ontstaan.

3.5 Fase 5: Uitvoering van het beleidsplan

In deze fase worden de (sub)doelstellingen toegewezen aan de verschillende verantwoordelijke commissies of personen. Het bestuur, en uiteindelijk de \algemene leden vergadering (ALV) draagt de eindverantwoordelijkheid voor de uitvoering van het beleidsplan. Zoals eerder vermeld, verdient het de aanbeveling om de verenigingsleden op de hoogte te houden van de ontwikkelingen en de vorderingen in de uitvoering van het beleidsplan. Hierdoor blijven de leden bij het beleid betrokken en blijft het draagvlak bestaan.

3.6 Fase 6: Evaluatie

Toetsing en bijsturing van het beleidsplan is een continu proces. Elk jaar moeten de korte termijn doelstellingen geëvalueerd worden. Kijk of de gestelde doelen gehaald zijn en of de lange termijn doelstellingen nog steeds actueel zijn. Stel waar nodig de doelstellingen bij. De evaluatie fase dient dus tevens als basis voor fase 1 van de volgende periode (het volgende jaar).