

Handboek verenigingsbeleidsplan

Het runnen van een sportvereniging wordt in onze snel veranderende en complexer wordende maatschappij 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.

Waarom een beleidsplan?

U zult zich wellicht afvragen waarom een sportvereniging een beleidsplan nodig heeft. De vereniging draait goed, er wordt sportief gepresteerd, er is gezelligheid, de contributies komen binnen en er zijn altijd nog voldoende vrijwilligers beschikbaar voor clubwerk. De vereniging heeft nog nooit een beleidsplan gemaakt en dat ook niet nodig gehad. En, overigens, de term 'beleidsplan' is toch iets wat in het bedrijfsleven gebruikt wordt, wat moet een sportvereniging hiermee?

De vraag is of de vereniging in de toekomst 'vanzelf' goed blijft draaien. Denk eens aan het volgende:

- Kunt u vacatures in het bestuur en commissies gemakkelijk invullen (wat is overigens de functie-inhoud van de functies?)?
- Wordt de jeugd zodanig opgevangen en begeleid, dat over een aantal jaren nog steeds sportief gepresteerd kan worden?
- Hoe staat de vereniging er financieel voor: kunt u onverwachte grote uitgaven opvangen (herstel/vervanging kunstgras, nieuwe keuken enzovoort)?
- De gemeente heeft een bestemmingsplan uitgegeven dat een bedreiging vormt voor het voortbestaan van de vereniging: hoe gaat u dit oplossen?

Sportverenigingen krijgen steeds meer te maken met een (snel) veranderende en steeds complexer wordende omgeving. De veranderende rol van de overheid, een afname van het aantal beschikbare vrijwilligers, het gebrek aan financiële middelen en de tendens tot professionalisering zijn enkele voorbeelden van veranderingen waar verenigingen mee geconfronteerd worden. Daarnaast blijkt dat, naarmate een vereniging groter wordt, het 'runnen' van de vereniging ingewikkelder wordt.

Bij een beleidsplan gaat het om de continuïteit en professionaliteit van de vereniging. Er dient overzicht en samenhang te zijn in de structuur van de vereniging, zodanig dat opvolgende bestuurders en vrijwilligers weten waar de vereniging naartoe 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 richting, 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.

Het bestuurlijke proces

Achtereenvolgens zijn de volgende bestuurlijke aandachtspunten te onderscheiden in:

- De aanzet
- De beleidsplancommissie
- Eerste concept
- Steun verwerven
- Definitief concept ten behoeve van de ledenvergadering

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 beleidsplancommissie, 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.

De beleidsplancommissie

Een beleidsplancommissie kan op verscheidene wijzen vorm en inhoud worden gegeven. Een mogelijkheid is dat een 'kerncommissie' (± 4 leden) wordt gevormd met als kerntaak het coördineren en beheersbaar houden van het beleidsplanproces. In deze opzet stellen de verantwoordelijke commissies de onderdelen van het beleidsplan op. Dit beperkt weliswaar de mogelijkheden voor een integrale toekomstvisie, maar creëert wel een groot draagvlak. Een andere mogelijkheid is om de beleidsplancommissie zelf de analyses te laten uitvoeren en interpreteren, en zelf het beleidsplan te laten opstellen. Veelvuldig contact met commissies, functionarissen en leden is dan noodzakelijk om het gewenste draagvlak te krijgen en te behouden.

Eerste concept

Het eerste concept wordt doorgaans na een periode van ongeveer 2 à 3 maanden aan het bestuur en eventueel aan de ledenvergadering gepresenteerd. 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.

Steun verwerven

Gedurende het hele proces is het van belang dat alle leden door een goede interne communicatie (bijvoorbeeld d.m.v. een kolom in het verenigingsblad) op de hoogte gehouden worden van de ontwikkelingen en vorderingen van de beleidsplancommissie. Een andere manier om verenigingsleden te betrekken is het organiseren van informatieavonden (laat commissies over 'hun' onderdeel aan het woord) waarop iedereen welkom is om eventuele op- of aanmerkingen te plaatsen. Dit voorkomt dat de leden binnen de vereniging het idee krijgen dat 'buiten de gewone leden om' belangrijke beslissingen genomen worden, waarop totaal geen invloed uitgeoefend kan worden.

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.

Succesfactoren

Ondanks alle rationele argumenten kan met alle goede bedoelingen een project (in een vrijwilligersorganisatie) toch gemakkelijk 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. Dit zijn de succesfactoren voor de invoering van uw beleidsplan:

- Draagvlak
- Tijdsplan
- Snelheid
- Beknoptheid
- Praktische haalbaarheid

Draagvlak

Een breed draagvlak is bepalend voor het succes van uw beleidsplan. Dit kan op verschillende wijzen gerealiseerd worden. 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.

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 tijdsplan wordt afgesproken, waarvan alleen bij hoge uitzondering mag worden afgeweken. Omdat over het algemeen alleen met vrijwilligers gewerkt wordt, is het verstandig ruim van tevoren data af te spreken waarop vergaderd zal worden. Als leidraad kunt u navolgend voorbeeld aanhouden.

| Tijd | Actie | Door wie | Rapportage aan wie |
|---------|---|-----------------------------------|---|
| Maand 0 | Voorstel beleidsplan | Het bestuur | Algemene ledenvergadering |
| Maand 1 | Instellen beleidscommissie Informatie verzamelen | Het 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 concept plan | Voorzitter commissie | 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 |

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 hebben. Het nemen van een aantal kleine stapjes heeft doorgaans meer effect dan het nemen van een paar grote stappen.

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.

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 met name gedoeld op de organisatorische en financiële haalbaarheid. Aan te raden is om de doelstellingen in actiepunten uit te werken.

Hoe zet u een beleidsplan op?

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

- Inventarisatie huidige situatie
- Omschrijving wenselijke situatie / bepalen doelstellingen
- Genereren alternatieven en het maken van (een) keuze(n)
- Haalbaarheid en draagvlak bepalen
- Uitvoering
- Evaluatie

Fase 1 Inventarisatiefase

In deze fase worden gegevens verzameld omtrent de huidige situatie en ontwikkelingen binnen de vereniging. Op basis van de verkregen informatie wordt een sterkte/zwakte analyse / kansen en bedreigingen analyse uitgevoerd, waaruit blijkt welke gebieden/onderwerpen (extra) aandacht verdienen.

Deze fase blijkt, los van het te schrijven beleidsplan, ook leerzaam om de eigen vereniging beter te leren kennen.

De gegevensverzameling vindt plaats vanuit twee invalshoeken:

- Intern, dat wil zeggen alles wat binnen de vereniging gaande is
- Extern, alle ontwikkelingen en gegevens die van buitenaf invloed hebben op de gang van zaken binnen de vereniging.

Interne analyse

Een goede en volledige interne analyse bevat de volgende informatie:

1. Getalsmatige informatie

Mensen

Het is van groot belang om te weten hoe de vereniging is opgebouwd. Er wordt hier met name gekeken naar zaken als leeftijdsopbouw en verloop van het ledenbestand. Naast de informatie over de huidige opbouw van de vereniging is het ook belangrijk te weten hoe deze ledenopbouw tot stand is gekomen. Hierbij komen vragen aan de orde zoals:

- Zijn er perioden geweest waarin de vereniging een groot verloop had, of juist veel aanmeldingen had?
- Is de opbouw van de vereniging de laatste jaren sterk veranderd?

Belangrijk is dat wordt aangegeven wat de oorzaken zijn van de in kaart gebrachte ontwikkelingen. Op deze wijze wordt inzichtelijk gemaakt welke invloed bepaalde factoren op het ledenaantal hebben.

Geld

Breng het inkomsten- en uitgavenpatroon van de vereniging in kaart. Wederom is het niet voldoende om alleen een beschrijving van de huidige situatie te geven. Juist de ontwikkelingen in de inkomsten- en uitgavenpatronen en de oorzaken hiervan zijn belangrijk. Over het algemeen komen de volgende geldstromen aan de orde:

Hoofdbronnen van inkomsten:

- Contributies
- Sponsoring
- Barinkomsten

Grote uitgavenposten:

- Huur velden
- Trainersbeloningen
- Bondscontributie
- Overige

Niet alleen de geldstromen van de vereniging, maar ook de verantwoordelijkheden van de verschillende organen (het bestuur en de verschillende commissies) met betrekking tot geldstromen moeten duidelijk en inzichtelijk zijn.

2. Functies binnen de vereniging

Het doel van dit onderdeel is in eerste instantie het bepalen van het doel van de verschillende commissies en functies binnen de vereniging. Hiervoor dient u eerst alle commissies en functies in kaart te brengen. Per functie/bestuur/commissie komen vervolgens de volgende zaken aan de orde:

- Doel en functie
- Bezetting
- Vacatures
- Aanwezigheid van een rapportagesysteem

- Aanwezigheid van een schema van aan- en aftreden
- Functie-inhouden en beschikbare tijd voor deze functies
- Nut van functie/commissie
- Ontbreken van functies/commissies

Het nauwkeurig inventariseren van bovenstaande zaken is van groot belang omdat in de praktijk bij verenigingen nogal eens een groot aantal functies blijkt te bestaan met een sluimerend of verborgen bestaan. Deze functies zijn bijvoorbeeld in het verleden op ad hoc-basis ingesteld en gedragen door een (toen) enthousiast lid.

3. Accommodatie

Vragen die bij dit onderdeel aan de orde gesteld worden, zijn o.a.:

- Wat is de staat van onderhoud van het clubhuis en de kleedruimten?
- Voldoet de huidige accommodatie aan de eisen van deze tijd?
- Is er een kunstgrasveld? Zo, ja in welke staat verkeert het kunstgras?
- Is er behoefte aan of ruimte voor uitbreiding?

4. Sportcultuur

Bij de bepaling van de sportcultuur binnen een vereniging wordt in eerste instantie gekeken of er sprake is van prestatiesport en/of recreatiesport en hoe dit zich tot elkaar verhoudt. Beide zijn van even groot belang voor de vereniging. Het prestatiesport zal als trekker van de vereniging gezien kunnen worden. Het brengt gerichtheid en prestatiesfeer binnen de vereniging. De recreatiesport heeft echter een even belangrijke rol, namelijk 'gezelligheid en draagvlak'.

Externe analyse

Een goede en volledige externe analyse bevat de volgende informatie/gegevens

1. Demografische/geografische gegevens

Demografie

Wat zijn de demografische kenmerken van het 'verzorgingsgebied' van uw vereniging? Is er veel instroom van nieuwe inwoners (jong of oud, kinderen of studenten) of is er juist sprake van een afnemend aantal mensen? Hoe verhouden de demografische gegevens zich tot de opbouw van het ledenbehoud? Zijn er grote afwijkingen? Zo ja, waardoor kunnen deze veroorzaakt zijn?

2. De gemeente

Bepaal het raakvlak tussen de gemeente en uw vereniging.

- Is er contact met de gemeente?
- Wat is het beleid van de gemeente t.a.v. sport in het algemeen en uw vereniging in het bijzonder?
- Worden er vanuit de gemeente subsidies verstrekt?
- Zo ja, maakt u vereniging gebruik van subsidies of zou u er gebruik van kunnen maken?
- Aan welke eisen/voorwaarden moet de sportvereniging voldoen om in aanmerking te kunnen komen voor subsidies?
- Heeft de gemeente nieuwe bestemmingsplannen uitgegeven en hebben deze plannen invloed op uw vereniging?

- Is er sprake van een 'terugtrekkende overheid'?
- Zo ja welke invloed heeft dit op uw vereniging?

3. Sponsors

Het aantrekken en behouden van sponsors beperkt zich binnen een vereniging vaak tot een discussie over de hoeveelheid geld die door bestaande sponsors opgebracht kan worden. Voor een actief sponsorbeleid is het echter belangrijk om een stap verder te gaan. Het gaat er namelijk niet alleen om wie de sponsors zijn, maar ook waarom juist deze bedrijven de vereniging sponsoren. Probeer te achterhalen met welk doel en met welke verwachtingen zij sponsoren. Op deze manier kan achterhaald worden wat belangrijke sponsoroverwegingen zijn voor toekomstige sponsors. Hierop kan in het verenigingsplan en sponsorplan ingespeeld worden. Door beantwoording van onderstaande vragen kunt u uw sponsorbeleid in kaart brengen:

- Welke sponsors zijn er?
- Is er een beleid t.a.v. het behouden c.q. aantrekken van sponsors en of adverteerders in het clubblad?
- Hoe is dit beleid vormgegeven?
- Waarom zijn de huidige sponsors de vereniging gaan sponsoren?
- Wat heeft de vereniging de sponsors te bieden (tegenprestaties)?
- Zijn er sponsorpakketten?
- Zo ja, waaruit bestaan deze en op welke wijze zijn deze samengesteld?
- Waarom zijn de voormalige sponsors ermee opgehouden?

Wat doet u met de gevonden informatie?

De interne en externe analyse liggen aan de basis van de sterkte-zwakte-/kansen- en bedreigingen-analyse. Deze analyse brengt zowel de interne als externe ontwikkelingen in kaart. De interne analyse resulteert in een opsomming van sterke en zwakke punten van de vereniging.

De sterkte/zwakte analyse geeft een beeld waar uw vereniging goed in is ten opzichte van bijvoorbeeld de concurrerende sportvereniging.

De huidige positie van de vereniging en de manier waarop de vereniging zich zal ontwikkelen wanneer het beleid niet zal worden gewijzigd, is in deze fase in beeld gebracht. Dit is het startpunt voor het beleidsplan.

Fase 2 Omschrijving van de 'wenselijke' situatie en bepaling doelstellingen

De wenselijke situatie geeft aan waar de vereniging over 5 jaar wil staan. Hierbij komen alle onderdelen van het beleidsplan aan de orde.

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

Nadat de wenselijke situatie omschreven is, zijn de volgende conclusies mogelijk:

1. De vereniging steekt goed in elkaar en het gevoerde beleid behoeft geen aanpassingen. Ook laten de twee analyses geen zwaktes of bedreigingen zien die tot zorgen aanleiding geven.
2. De vereniging is goed georganiseerd, de sterkte/zwakte analyse laat daarover geen twijfel bestaan. In de omgeving zijn er echter enige ontwikkelingen die vragen om beleidskeuzen.
3. De vereniging kent een aantal zwakke punten, tevens zijn beleidskeuzen 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 verenigingsdoelstellingen. Bij het bepalen van doelstellingen moet ervoor gewaakt worden dat men in algemeenheden vervalt. Probeer bij elke doelstelling een concreet aantal/percentage/product te noemen. Op deze wijze is de uitvoering van het beleid beter te meten en is het voor iedereen duidelijk of een doelstelling al dan niet verwezenlijkt is.

Fase 3 Alternatieven bepalen en keuzen maken

Nadat u in fase 2 de wenselijke positie en de doelstellingen van de vereniging bepaald hebt, gaat u in fase 3 enkele alternatieve oplossingsrichtingen op een rij zetten 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 maakt u een keuze voor één alternatief. Vanaf deze fase is het pad bepaald waarlangs uw vereniging de doelstelling zal gaan verwezenlijken. U werkt de doelstelling vervolgens uit in één of meerdere actiepunten.

Het is aan te raden de zogenaamde hoofddoelstelling (meestal de langetermijndoelstelling) in subdoelstellingen op te splitsen. Zo kan door de jaren heen een beter zicht gehouden worden op de verwezenlijking van de langetermijndoelstellingen en is tussentijdse bijsturing mogelijk.

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. Zoals eerder vermeld: bij een voldoende betrokkenheid van leden uit alle geledingen binnen de vereniging zal dat draagvlak ongetwijfeld ontstaan. Het creëren van een draagvlak leidt waarschijnlijk tot een langere ontwikkelfase, maar dat ogenschijnlijke nadeel wordt later ruimschoots gecompenseerd.

Fase 5 Uitvoering van het beleidsplan

In deze fase worden de (sub)doelstellingen toegewezen aan de verschillende verantwoordelijke commissies. Het bestuur, en uiteindelijk de ALV, draagt uiteraard de eindverantwoordelijkheid voor de uitvoering van het beleidsplan. Zoals eerder vermeld, verdient het 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.

Fase 6 Evaluatie

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

(bron: Koninklijke Nederlandse Hockeybond)