

## Algemeen Beleidsplan

*Hieronder vindt u een stappenplan voor de opzet en uitvoering van een algemeen verenigingsbeleidsplan. Hoewel in dit document getracht wordt zo volledig en duidelijk mogelijk te zijn, is het zinvol om het plan mondeling toe te laten lichten door één van de verenigingsondersteuners van de SFB / SAO. Dit biedt dan tevens de mogelijkheid om het plan op onderdelen aan te passen.*

---

*Het algemene beleidsplan geeft op hoofdlijnen aan waar de vereniging naar toe werkt over een periode van ongeveer 5 jaren. Naast het algemene beleidsplan zijn er nog uitwerkingen hiervan in deelbeleidsplannen zoals bijvoorbeeld een technisch beleidsplan, een jeugdbeleidsplan, een vrijwilligersbeleidsplan of een sponsorplan.*

*Het maken van een algemeen beleidsplan valt uiteen in twee delen: de opzet en de uitvoering. Beiden worden hieronder uitvoerig beschreven. De verschillende stappen worden behandeld en met voorbeelden geïllustreerd. De SFB / SAO beschikken daarnaast ook over voorbeelden van de genoemde deelbeleidsplannen. Vraag naar de mogelijkheden!*

## A Opzet

De opzet van een algemeen beleidsplan bestaat uit 3 fasen: inventarisatie huidige situatie, beschrijving wenselijke situatie en het omzetten van de wenselijke situatie in doelstellingen.

### Fase 1: Inventarisatiefase

*In deze fase worden gegevens verzameld omtrent de huidige situatie binnen de vereniging intern en extern. Op basis van de informatie wordt een sterkte/zwakte en kansen/bedreigingen analyse uitgevoerd waaruit blijkt welke onderwerpen (extra) aandacht verdienen. Dit wordt ook wel de SWOT analyse genoemd (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Zie onderstaande schema:*

	Kansen	Bedreigingen
Sterktes	<b>'aanvallen'</b>	<b>'verdedigen'</b>
Zwaktes	<b>'versterken'</b>	<b>'terugtrekken'</b>

### Interne analyse

**Cultuur:** Is er sprake van prestatiesport en/of recreatiesport en hoe verhouden deze zich t.o.v. elkaar?

**Leden:** Het is van groot belang om te weten hoe de vereniging is opgebouwd. Er wordt hier gekeken naar o.a. 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.

**Geld:** Een overzicht van het inkomsten- en uitgavenpatroon. Ook de ontwikkelingen in de inkomsten- en uitgavenpatronen en de oorzaken hiervan zijn belangrijk. Niet alleen de geldstromen van de vereniging, maar ook de verantwoordelijkheden van de verschillende organen met betrekking tot geldstromen moeten duidelijk en inzichtelijk zijn.

**Commissies en functies:** Het overzicht van alle commissies en functies. Per onderdeel komen doel en functie – vacatures - functie-inhouden en beschikbare tijd aan de orde.

**Accommodatie:** Onderwerpen die aan bod komen: de staat van onderhoud van het clubhuis, evt. velden en kleedruimten. Voldoet de huidige accommodatie aan de eisen van deze tijd? Is er behoefte aan uitbreiding?

**Sponsors:** Het aantrekken en behouden van sponsors beperkt zich vaak tot een discussie over de hoeveelheid geld die opgebracht kan worden. Breng in kaart met welk doel en welke verwachtingen zij sponsors.

- ❖ Welke sponsors zijn er?
- ❖ Welk beleid is er t.a.v. behoud en aantrekken van sponsors / adverteerders?
- ❖ Waarom sponsors huidige sponsors de vereniging?
- ❖ Wat heeft de vereniging de sponsors te bieden (tegenprestaties)?
- ❖ Zijn er sponsorpakketten? Zo ja, waaruit bestaan deze en op welke wijze zijn ze samengesteld?
- ❖ Waarom zijn de voormalige sponsors gestopt?

### Externe analyse

**Demografische/geografische gegevens:** Wat zijn de demografische kenmerken van het 'verzorgingsgebied' van de vereniging? Is er veel instroom van nieuwe inwoners of een afnemend aantal mensen? Hoe verhouden de demografische gegevens zich tot de opbouw van het ledenbehoud?

### **Gemeente**

- ❖ Is er contact met de gemeente? Wat is het beleid van de gemeente t.a.v. sport in het algemeen en de vereniging in het bijzonder?
- ❖ Worden vanuit de gemeente subsidies verstrekt? Zo ja, maakt de vereniging gebruik van subsidies of zou er gebruik van gemaakt kunnen worden?
- ❖ Heeft de gemeente nieuwe bestemmingsplannen en hebben deze plannen invloed op de vereniging?
- ❖ Is er sprake van een 'terugtrekkende overheid'; zo ja welke invloed heeft dit op de vereniging?

### Voorbeeld van een SWOT analyse: Vereniging X

#### Sterke punten

'Ondanks een lichte daling is van leden is er sprake van een gezonde vereniging en een goede sfeer'.

'De organisatie heeft op dit moment een redelijk fundament. De meeste functies zijn ingevuld.'

'Er zijn goede trainers die veel betekenen voor de kwaliteit van het tennis'.

'Er is een goed jeugdbeleid: kwantitatief en kwalitatief'.

'De vereniging is financieel gezond'.

'De accommodatie ziet er sfeervol en netjes uit'.

### **Zwakke punten**

- 'We hebben geen beeld van het ledenbestand.
- 'We hebben geen beeld van het ambitieniveau in de prestatieve lijn'.
- 'We brengen niet systematisch in kaart of leden tevreden zijn over de vereniging'.
- 'De doelgroep 17+ is ondervertegenwoordigd.'
- 'De structuur van de club is op meerdere plekken niet helder'.
- 'We reageren meer ad hoc dan dat we sturen. Kennis verdwijnt met het vertrek van bestuurders'.
- 'Taak- en rolverdeling tussen trainers en bestuur zijn soms niet helder'.
- 'De baancapaciteit is zowel kwantitatief als kwalitatief onvoldoende'.
- 'We zijn niet staat alle vrijwilligersfuncties te bemensen'.
- 'We onderhouden onvoldoende contact met sponsors'.
- 'De externe communicatie laat te wensen over. Ook de interne communicatie is niet optimaal'.

### **Kansen**

- 'Er is een kans dat we een nieuwe accommodatie krijgen. Gesprekken met gemeente zijn gaande'.
- 'De gemeente groeit, kans op nieuwe leden'.
- 'De jeugd sport meer dan voorheen, zij het dat ze vaak meerdere sporten naast elkaar beoefent.'
- 'Van overheidswege zijn er veel campagnes met als inzet: 'bewegen is gezond'.
- 'Er zijn nieuwe technologische ontwikkelingen in toplagen'.
- 'Er zijn particuliere tennisverenigingen die graag willen samenwerken'.

### **Bedreigingen**

- 'Overdekt tennissen is in de gemeente niet meer mogelijk'.
- 'De overheid bezuinigt en gezinnen passen bestedingen aan'.
- 'Er is een groot aanbod aan sporten, dit aanbod groeit nog steeds'.
- 'Ouders werken en hebben minder tijd voor vrijwilligerswerk'.
- 'De sporter vertoont consumentgedrag. De vereniging verzakelijkt'.
- 'Er is concurrentie bij de tennistrainingen van particuliere organisaties'.
- 'Nieuwe regelgeving rond ARBO, horeca etc. gaat de verenigingen geld kosten'.

### **Fase 2: Omschrijving van de 'wenselijke' situatie over 5 jaren**

*Voor het beschrijven van de wenselijke situatie wordt de hiervoor geschreven SWOT analyse van vereniging X als basis gehanteerd.*

## **Voorbeeld Vereniging X: Wenselijke situatie**

### **Cultuur en omvang: 'Over 5 jaar zijn we een recreatieve vereniging met een prestatieve inslag'.**

Toelichting: We zijn een vereniging die alle leden tennisplezier biedt op alle niveaus. Er is aandacht voor de prestatieve lijn en ruimte voor recreatief tennissen. Er zijn max 1100 leden en een evenwichtige ledenopbouw. Er zijn professionele trainers. Rond de trainingen is een gedegen en professionele organisatie. Periodiek worden de lessen geëvalueerd.

### **Ledenbetrokkenheid: 'Over 5 jaar willen we leden meer bieden dan een tennisbaan'.**

Toelichting: We hebben een goed beeld van de doelgroepen in de vereniging. De vereniging biedt het hele jaar tennisactiviteiten aan, 's zomers op de baan, 's winters in de hal. Er is ruimte en aandacht voor sociale activiteiten. We willen iedereen het gevoel geven erbij te horen ook nieuwe leden.

### **Communicatie: 'Over 5 jaar zijn we een open en transparante vereniging'.**

Toelichting: We staan open voor nieuwe ontwikkelingen. Daar waar we ambities willen realiseren en belangrijke beslissingen nemen, is er beleid dat vastligt en zijn er procedures die helder zijn.

### **Bestuurlijke structuur : 'Over 5 jaar is er kwaliteit en continuïteit in de organisatie'.**

Toelichting: Er is een goede doorstroom in bestuur en commissies. De organisatie staat beschreven in beleid en draaiboeken zodat kennis en ervaring behouden blijft. Er is zorg voor de vrijwilliger in de vereniging.

### **Accommodatie: 'Over 5 jaar spelen we op een mooi sfeervol park'.**

Toelichting: Het park heeft een goede mix van binnen- en buitenbanen en van verschillende soorten toplagen die passen bij de speltypes van onze leden. Het geheel heeft een sfeervolle uitstraling.

### **Maatschappelijke rol: 'Over 5 jaar geven we invulling aan onze maatschappelijke rol'.**

Toelichting: De vereniging staat open naar de samenleving. Er is een goede samenwerking met andere verenigingen, sponsors, gemeente en particuliere tennisorganisatie. We volgen de trends en sluiten aan bij maatschappelijke ontwikkelingen als bijvoorbeeld de maatschappelijke stage.

### **Financiën: 'Over 5 jaar hebben we een financieel gezonde vereniging'.**

Toelichting: Er is een beleidsrijke meerjaren begroting. Om de flexibiliteit in de vereniging te stimuleren hebben de commissies budgetten en zijn zij budgetverantwoordelijk. Er is een goed sponsorbeleid.

### **Fase 3: Bepalen doelstellingen**

*Vanuit de wenselijke situatie worden doelstellingen geformeerd. Probeer bij elke doelstelling een concreet aantal, percentage, of 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. De wenselijke situatie van vereniging X wordt hieronder verder omgezet in doelstellingen:*

#### **Voorbeeld Vereniging X: Doelstellingen:**

**Over 5 jaren".....**

##### **.. is de profilering van de vereniging verbeterd en zijn we 100 leden gegroeid (1)**

Profilering: Tot en met 17 jaar 25% / 18-35 jaar 30% / 36-55 jaar 30% / 55+ 15%

##### **.. is er een gedifferentieerd aanbod aan activiteiten voor verschillende doelgroepen (2).**

Door middel van een enquête worden wensen van doelgroepen in beeld gebracht. Het accent ligt op de groep 17+. Voor de jeugd van 6-21 jaar moet een jeugdbeleidsplan worden ontwikkeld. (zie plan SFB/SAO)

##### **.. zijn de volgende prestatieve ambities gerealiseerd (3):**

- hoogste jeugdteam 2<sup>e</sup> klas landelijk en hoogste seniorenteam 3<sup>e</sup> klas landelijk
- goede aansluiting op 3<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup> en 5<sup>e</sup> klas landelijk en goede doorstroom van jeugd naar senioren.
- verhouding jeugd prestatie) : recreatief= 35%: 65%
- totale aantal jeugdleden maximaal 300
- verhouding senioren prestatief : recreatief= 20% : 80%

In een technisch beleidsplan kunnen deze focuspunten nader worden uitgewerkt (zie plan SFB/SAO).

##### **.. doen we systematisch aan kwaliteitszorg (4).**

We voeren eenmaal per jaar een tevredenheidsonderzoek uit bij leden. Van stoppende leden worden systematisch de stopredenen in kaart gebracht. Er is een goede klachtenafhandeling.

##### **.. is de interne structuur helder en de organisatie flexibel (5).**

Er komt een nieuwe bestuursstructuur die past bij de toekomstplannen. Er wordt een duidelijk vrijwilligersbeleidsplan ontwikkeld (SFB/SAO). Elke commissie heeft daarnaast een draaiboek dat zorgt voor planmatig werken en een goede overdracht. De commissies werken zelfstandig met een eigen budget. Het bestuur is formeel eindverantwoordelijk. In de uitvoering stuurt het bestuur commissies

aan. Minimaal tweemaal per jaar leggen de commissies verantwoording af aan het Algemeen Bestuur en eenmaal per jaar aan de ALV.

**.. is de interne en externe communicatie verbeterd (6).**

Bestuur wil meer activeren dan beheren, dus is goed overleg nodig. Vertegenwoordigers van de commissies hebben zitting in het bestuur en leggen verantwoording af. Communicatielijnen zijn duidelijk. Er is veel aandacht voor de communicatie tussen de diverse geledingen binnen de vereniging en tussen bestuur en leden. Open communicatie met een tweerichtingsverkeer is één van de kernelementen. Het clubblad blijft zijn functie houden maar ook andere middelen als infobrochures en website moeten worden ingezet. Een gedegen onderzoek naar de verbetering van de communicatie is gewenst. Communicatiemogelijkheden via lokale en regionale media moeten meer worden benut.

**.. hebben we een nieuwe of verbeterde accommodatie (7)**

We willen een accommodatie met 14 banen met een permanente hal over 3 of 4 van de banen. De beheersvorm moet nog worden ingevuld.

**.. zijn we goed werkgever (8)**

Er is een duidelijke arbeidsverhouding tussen bestuur en trainers. Taken en verantwoordelijkheden zijn in beeld gebracht. Er is regelmatig werkoverleg (3x per jaar) en 1x per jaar een functioneringsgesprek over primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.

**.. is er een gezonde financiële situatie (9)**

We maken een meerjarenbegroting waarbij het structurele tekort teruggebracht is tot 0. Er is 10-15% reserve om tegenvallers op te vangen. Een sponsorbeleid(splan) wordt gemaakt (zie plan SFB/SAO).

## **B Uitvoering**

*Na de opzet volgt de uitvoering van het beleidsplan. Belangrijk onderdeel hierin is het maken van een activiteitenplan en het creëren van draagvlak binnen de club. De volgende fasen zijn te onderscheiden: maken activiteitenplan, bepalen haalbaarheid en draagvlak, de uitvoering en de evaluatie.*

### **Fase 4: Maken activiteitenplan**

Het activiteitenplan is het antwoord op de vraag hoe kunnen we de doelstellingen bereiken? Vanaf deze fase is het pad bepaald waarlangs de vereniging de doelstelling zal gaan verwezenlijken. Het is aan te raden de hoofddoelstelling in subdoelstellingen op te splitsen en een prioritering in doelstellingen te stellen. Het activiteitenplan is vaak een bijlage van het beleidsplan.

### **Fase 5: Bepalen haalbaarheid en creëren draagvlak**

De uitvoering van een beleidsplan staat en valt met de vraag of er voldoende steun en enthousiasme gevonden kan worden. Bij voldoende betrokkenheid van leden 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 6: Uitvoeren**

In deze fase worden de (sub)doelstellingen en activiteiten toegewezen aan de verantwoordelijke commissies. Het bestuur en uiteindelijk de ALV draagt de eindverantwoordelijkheid voor de uitvoering van het beleidsplan.

### **Fase 7: Evaluatie**

Toetsing en bijsturing van het beleidsplan is een continu proces. Elk jaar moeten de korte termijn doelstellingen geëvalueerd worden en bekeken worden of de lange termijn doelstellingen nog steeds actueel zijn. De evaluatiefase dient tevens als basis voor fase 1 van de volgende periode (c.q. het volgende jaar).

### **Slotwoord**

Denk eraan dat een beleidsplan nooit af is en regelmatig (in ieder geval 1 maal per jaar) bijgesteld en aangevuld dient te worden. Veel succes met het schrijven van uw algemene beleidsplan!

Voor overige beleidsplannen zie [www.sportfederatieberkelland.nl](http://www.sportfederatieberkelland.nl) of [www.sportserviceachterhoekooost.nl](http://www.sportserviceachterhoekooost.nl).

Voor begeleiding bij het opstellen van uw beleidsplan kunt u contact opnemen met de Sport Federatie Berkelland of Sportservice Achterhoek Oost. Voor contactgegevens zie bovenstaande websites.