

## **Format**

### ***Het schrijven van een algemeen beleidsplan***

## Voorwoord

Onder beleid verstaan we het aangeven van de richting en de middelen waarmee men gestelde verenigingsdoelen wil gaan realiseren als vereniging. Een beleidsplan geeft inzicht in de manier waarop de vereniging het werk uitvoert om haar doelstelling te bereiken. Wanneer u verder uitwerkt hoe de vereniging concreet gaat proberen de doelstelling te behalen hoort daar een analyse van de omgeving bij: welke ontwikkelingen zijn relevant voor de vereniging en vormen deze ontwikkelingen een bedreiging of een kans voor de vereniging? en bij welke punten zal er extra aandacht moeten komen. Dit proces heeft veel aandacht en tijd nodig. Niet iedere vrijwilligers en lid heeft hiervoor de tijd. Binnen dit bestand hopen wij de verenigingen een duwtje de juiste richting te geven. Het Transferpunt Sport biedt ondersteuning bij het verbeteren van jullie beleidsplan. Doormiddel van werksessies, persoonlijk contact en consultancy. Dus speelt dit thema bij jullie vereniging en roept dit vragen op? Dan is dit format en contact met het Transferpunt Sport iets voor jou!

Aan dit bestand is ook een PowerPoint gekoppeld waarin stapsgewijs de verschillende aspecten van het beleid naar voren komen. Deze PowerPoint is ook gemaakt door Transferpunt Sport en wordt gebruikt voor workshops over het maken van een beleidsplan. Door op de link te klikken krijg je de PowerPoint te zien.

[TPS – Workshop Beleid schrijven](#)

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Inleiding .....	4
Hoofdstuk 1. Inleiding van het beleidsplan.....	5
Hoofdstuk 2. Beschrijving van de vereniging .....	6
2.1 Historie .....	6
2.2 De vereniging op dit moment .....	6
2.3 Visie van de vereniging.....	6
2.4 Missie van de vereniging.....	7
Hoofdstuk 3. Analyse van de vereniging.....	8
3.1 De huidige situatie .....	8
3.1.1 Organogram.....	8
3.2 SWOT-Analyse .....	8
3.2.1 Elementen.....	9
3.2.2 De Confrontatiematrix.....	10
Hoofdstuk 4. Doelstellingen .....	12
4.1 Overzicht doelstellingen.....	12
4.2 SMART doelstellingen .....	12
4.3 Uitwerken van de doelstellingen.....	13
Hoofdstuk 5. Activiteitenlijst .....	14
Activiteitenlijst .....	14

## Inleiding

Voor u ligt het adviesrapport over het opstellen van een beleidsplan. Beleid is erop gericht veranderingen teweeg te brengen. Dat kan soms met één telefoontje ('Wil je voortaan de post in het postvak gooien en niet op je bureau laten liggen'). Vaak betreft het complexere kwesties en gaan veranderingen in organisaties, en dus ook sportverenigingen, gepaard met tekst op papier.

Voor het opstellen van het beleidsplan wordt geadviseerd het format te gebruiken dat speciaal hiervoor is ontwikkeld. Dit format, waaruit ons advies bestaat, kent een vijftal hoofdstukken, met verschillende onderwerpen zoals de beschrijving van de vereniging of de visie, missie en doelstelling van de vereniging. De uitgewerkte hoofdstukken tezamen vormen het beleidsplan. In dit format voor het opstellen van een beleidsplan komen ook de aspecten het organogram en functieomschrijvingen aan bod, waarover de vereniging specifiek advies over heeft gevraagd. Voor deze aspecten, en voor de activiteitenlijst en het doelstellingenoverzicht zijn aparte formats ontwikkeld, welke zijn geïntegreerd in dit format.

## Hoofdstuk 1. Inleiding van het beleidsplan

In de inleiding van het beleidsplan wordt uitgelegd hoe de vereniging is gekomen tot het schrijven van dit beleid. U geeft aan waarom er een beleidsplan is geschreven en hoe deze tot stand is gekomen. Ook geeft hij de status van het plan aan en wanneer het is goedgekeurd door de Algemene Leden Vergadering. Gebruikte afkortingen en uitleg over de opbouw van het beleidsplan worden ook beschreven.

### Voorbeeld inleiding

Het beleidsplan 2022-2023 van de zaterdagafdeling van voetbalvereniging X heet, hoe kan het ook anders, 'Voetbal op zaterdag!'. Dit plan beschrijft de doelstellingen en acties van deze afdeling voor het voetbal, binnen de vereniging X, in de komende jaren.

In deze versie van dat beleidsplan wordt getracht duidelijk te maken wat deze afdeling in de periode 2022-2023 in grote lijnen wil doen om het voetbal op zaterdag als meerwaarde voor de vereniging X te laten functioneren.

Binnen deze kleine organisatie zetten diverse mensen zich iedere week weer in om de wedstrijden goed te laten verlopen. Tot nu toe verloopt dat naar wens en beleven er op dit moment 3 teams veel plezier aan het voetballen op zaterdag.

Er zijn echter nog steeds zaken die een schaduw dreigen te werpen op deze mogelijkheid van voetballen.

Denk bijvoorbeeld aan de nog steeds heersende, maar zeker al tanende tweestrijd zaterdag/zondag binnen de vereniging.

Bij veel verenigingen wordt een keuze gemaakt voor de zaterdag- of de zondagcompetities.

Bij de zaterdagtak van X zijn wij ervan overtuigd dat deze twee afdelingen goed naast elkaar kunnen functioneren en juist een verrijking kan zijn voor de vereniging.

'Voetbal op zaterdag!' is een oproep aan de leden van X om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen en samen te werken aan een optimale organisatie binnen onze gehele vereniging.

Het succes van onze vereniging staat of valt immers met de manier waarop de beleidsbepalers met

## Hoofdstuk 2. Beschrijving van de vereniging

De beschrijving van de vereniging bestaat uit de paragrafen *historie*, bestaande uit een uiteenzetting van de geschiedenis van de vereniging en *de vereniging op dit moment*, bestaande uit een korte weergave van hoe de vereniging er nu voor staat, *visie van de vereniging* en *missie van de vereniging*. Per paragraaf wordt een korte toelichting en eventueel een voorbeeld gegeven.

### 2.1 Historie

In de paragraaf historie wordt wat verteld over de geschiedenis van de vereniging. Hierbij gaat het dus bijvoorbeeld om informatie over de oprichting, successen, ontwikkelingen en veranderingen van de vereniging.

### 2.2 De vereniging op dit moment

In deze paragraaf dient kort te worden weergegeven hoe de vereniging er nu voor staat. Hierbij gaat het bijvoorbeeld dus om de grote van de club, de plaats in de samenleving en de heersende sfeer. Aangeraden wordt om zo min mogelijk harde cijfers te benoemen maar meer een zacht beeld van de organisatie. De verdere uitwerking van de huidige situatie behoort namelijk toe aan het volgende hoofdstuk (analyse van de vereniging).

### 2.3 Visie van de vereniging

In deze paragraaf gaat het om wat een vereniging wil zijn en hoe het moet worden gezien door de leden en concurrenten. Het is een korte naar buiten gerichte verklaring met de doelstellingen van de vereniging op korte en middellange termijn. Dit is meestal in korte en krachtige termen.

#### **Voorbeeld**

Vereniging X wil de kwaliteit in huis hebben om te zorgen voor een veelzijdigheid in het aanbieden van mogelijkheden in deze sport en wil gezien worden als de beste plaats voor het opleiden van jeugd tot volwaardige topsporters.

#### **Voorbeeld Koninklijke Nederlandse Korfbalverbond**

Korfbal is een grote, overwegend gemengd beoefende en veelzijdige verenigingssport die in een informele, gezellige en levendige sfeer wordt beoefend, zich in toenemende mate verknoopt met andere sociale functies in lokale gemeenschappen en op het

## 2.4 Missie van de vereniging

Bij de missie gaat het om de bestaansreden van de vereniging, waarbij af wordt gevraagd: wat voor vereniging zijn we? Wie is de klant? Wat stelt de klant op prijs? Wat zijn de activiteiten van de vereniging? Waarom worden deze activiteiten verricht? De missie is het antwoord op de vraag naar de doelstelling van de vereniging.

### **Voorbeeld**

Vereniging X wil voor de jeugd tot 18 jaar voorzien in de behoefte van beweging en vrijetijdsbesteding. Zij wil de grootste vereniging voor jeugd worden in de omgeving binnen vijf jaar door het aanbieden van de beste kwaliteit van deze sport. Dit zal gebeuren door het hebben van de beste trainers.

### **Voorbeeld Koninklijke Nederlandse Korfbalverbond**

De korfbalsport innoveren en uitbouwen tot één van de tien grootste sporten van Nederland die in sterke, ondernemende en maatschappelijk betrokken verenigingen

## Hoofdstuk 3. Analyse van de vereniging

Dit hoofdstuk bestaat uit de *huidige situatie* van de vereniging aan de hand van de IKSport audit en een *SWOT-analyse*.

### 3.1 De huidige situatie

Om de huidige situatie van de vereniging in kaart te brengen is gebruik gemaakt van een instrument van het NOC\*NSF, namelijk de IKSport audit. Aangeraden wordt dan ook om de algemene informatie uit de IKSport audit (zie bijlage 5) in verhaalvorm op te nemen in deze paragraaf, evenals de positieve punten en verbeterpunten per aandachtsveld die vermeld staan in het IKSport Rapport (zie respectievelijk bijlage 6 en 7). Bij het aandachtsveld “Bestuur en Management” wordt geadviseerd een beschrijving te geven van het organogram en de bijbehorende functieomschrijvingen. De verbeterpunten zijn van groot belang, omdat de vereniging deze om kan zetten in ambities en doelstellingen.

#### 3.1.1 Organogram

Een organogram geeft op een schematische wijze de structuur van de vereniging weer. Een goed, duidelijk en overzichtelijk organogram geeft de verschillende functies en commissies weer met de daarbij behorende hiërarchische verhouding en draagt zo bij aan de transparantie van de vereniging. Het maken van een organogram kan aan de hand van het format dat hiervoor is gemaakt. Zie hiervoor bijlage 1 of het aparte Excel bestand dat bij dit adviesrapport bijgevoegd is.

Het format heeft een verticale schemavorm: Hierbij wordt de organisatiestructuur weergegeven met blokken en vertakking van boven naar beneden. De vertakkingen geven de gezagsverhoudingen weer. Bij het maken van het format voor het organogram is zoveel mogelijk uitgegaan van de huidige organisatiebeschrijving van de vereniging. Het huidige organisatieschema van de vereniging wordt het organisatieschema genoemd en het advies wordt het organogram genoemd. Wel is het advies om enkele aspecten van het organisatieschema te veranderen. Het organogram wordt hieronder van boven naar beneden en van links naar rechts toegelicht. Wanneer er veranderingen zijn ten opzichte van het huidige organisatieschema is dit beschreven.

### 3.2 SWOT-Analyse

Niet alles kan worden meegenomen in het beleidsplan, daarom zullen er prioriteiten aan de positieve punten en verbeterpunten gesteld moeten worden. Sommige punten zijn belangrijker of gemakkelijker aan te pakken dan andere en het is dan ook belangrijk om hierin goede keuzes te maken. Om deze keuzes te maken is het advies een SWOT-analyse van de vereniging te maken en vooral ook te letten op positieve punten en verbeterpunten die horen bij de aandachtsvelden van IKSport waarop de vereniging onvoldoende scoort, te weten Strategische planning & Marketing management, Procedures & Interne communicatie, Clubsfeer & cultuur (perifere activiteiten) en Human Resources management.

Bij een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dienen de belangrijkste sterke en zwakte punten van de vereniging te worden benoemd (deze kunnen uit het IKSport rapport gehaald worden), samen met de belangrijkste kansen en bedreigingen. De SWOT-analyse kan zo gebruikt worden om beleidsopties en dus ambities en doelstellingen te ontwikkelen.

### 3.2.1 Elementen

Een SWOT-analyse kent de volgende vier elementen:

- **De sterke punten** (*Strengths*): betreffen de kenmerken van de vereniging.
- **De zwakke punten** (*Weaknesses*): betreffen eveneens de kenmerken van de vereniging.
- **De kansen** (*Opportunities*): betreffen ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden waaraan de vereniging onderhevig is.
- **De bedreigingen** (*Threats*): betreffen eveneens ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden waaraan de vereniging onderhevig is.

De sterke en zwakke punten zijn altijd van toepassing op factoren binnen een vereniging. De sterktes en zwaktes komen naar voren door een interne analyse (in dit geval bijvoorbeeld de IKSport audit). Sterktes en zwaktes zijn beïnvloedbaar door het management zelf. Daarom kan bijvoorbeeld "concurrentie" nooit een zwakte zijn.

Kansen en bedreigingen zijn daarentegen van toepassingen op de externe omgeving. Hierbij valt te denken aan kansen en bedreigingen bij afnemers, concurrentie en distributie of in de bedrijfstak. Kansen die naar voren komen moeten worden benut. Bedreigingen moeten worden geëlimineerd of het bedrijf trekt zich zelf terug.

Het doel van kansen is de sterke punten te versterken of te behouden, en de zwakke punten te elimineren. Voor bedreigingen geldt dat ze sterke punten laten afnemen en zwakke punten creëren.

Een SWOT-analyse wordt bij voorkeur uitgevoerd door een team van verschillende deskundigen om een zo breed mogelijke analyse te maken. Een SWOT-team zou kunnen bestaan uit verschillende bestuursleden, een trainer en een lid.

Het verdient de voorkeur om elk onderdeel van argumentatie te voorzien.

## Voorbeeld SWOT-analyse

Hieronder staat een voorbeeld van hoe de SWOT-analyse van de Liemers er voor een gedeelte uit zou kunnen zien.

### **Sterk**

*S1: Iedereen is welkom* – Iedereen (beide geslachten, alle leeftijden, gehandicapten, etc.) is welkom bij de vereniging en kan zich aansluiten.

*S2: Nieuw bestuur* – Voor een gedeelte is het bestuur van de vereniging vernieuwd.

### **Zwak**

*Z1: Weinig op papier* – Belangrijke aspecten zoals het beleid van de vereniging en functieomschrijvingen staan niet op papier.

*Z2: Tevredenheid, Wensen en Behoeften* – De vereniging peilt de tevredenheid, wensen en behoeften van de leden niet.

### **Kans**

*K1: Innovatie* – Er zijn innovatiemogelijkheden. In de zomer zal bijvoorbeeld de atletiekbaan vernieuwd worden.

*K2: School* – Naast de atletiekbaan ligt een school.

### **Bedreiging**

*B1: Concurrentie* – Er zijn veel andere sportverenigingen.

*B2: Eisen leden* – Leden worden steeds veeleisender en kunnen bijvoorbeeld vragen om doelstellingen of het beleid van de vereniging.

### 3.2.2 De Confrontatiematrix

De SWOT-analyse dient vervolgens te worden uitgewerkt door gebruik te maken van een matrix: de confrontatiematrix. Hierbij worden de elementen uit de interne analyse (de sterktes en zwaktes) vergeleken met de elementen uit de externe analyse (de kansen en bedreigingen). In elke cel van de matrix kan een strategie geformuleerd worden. Zo moeten sterktes uitgebuit worden op gebieden waar er kansen liggen. Als er echter sprake is van zwaktes op het gebied waar er bedreigingen zijn, moet een geheel andere strategie gevolgd worden.

De Confrontatiematrix ziet er als volgt uit:

	positief	negatief
intern	sterktes	zwaktes
extern	kansen	bedreigingen

Ook de resultaten kunnen matrixgewijs weergegeven worden:

	Sterkten	Zwakten
Kansen	<ul style="list-style-type: none"><li>• K1S1</li><li>• K2S2</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• K1Z1</li><li>• K2Z2</li></ul>
Bedreigingen	<ul style="list-style-type: none"><li>• B1S1</li><li>• B2S2</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• B1Z1</li><li>• B2Z2</li></ul>

In deze resultatenmatrix wordt een extern element (een kans of bedreiging) gekoppeld aan een intern element (een sterkte of zwakte). Vervolgens wordt voor dit resultaat een bepaalde strategie geformuleerd. Deze strategie biedt een goede uitgangspositie voor het formuleren van doelstellingen.

## Hoofdstuk 4. Doelstellingen

Aan de hand van resultatenmatrix uit de SWOT-analyse van het vorige hoofdstuk dienen in dit hoofdstuk doelstellingen te worden geformuleerd voor de vereniging. Deze doelstellingen moeten aansluiten bij de missie en visie van de vereniging en de doelgroep van de vereniging, namelijk de leden. Het hoofdstuk wordt opgedeeld in twee paragrafen. De eerste paragraaf geeft een overzicht van alle doelstellingen van de vereniging en de tweede een uitwerking van alle doelstellingen die staan beschreven in paragraaf een.

### 4.1 Overzicht doelstellingen

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van alle doelstellingen van de vereniging. Het advies is om de doelstellingen te rangschikken aan de hand van de verschillende aandachtsvelden van de IKSport audit waarop de desbetreffende doelstelling betrekking heeft. Per aandachtsveld dienen vervolgens de doelstellingen gerangschikt te worden van meest belangrijk naar minst belangrijk. De doelstellingen kunnen betrekking hebben op korte termijn (KT, binnen 1 jaar behaald) of op lange termijn (LT, binnen 5 jaar behaald). Ook dit kan inzichtelijk gemaakt worden in het overzicht, door tussen haakjes KT of LT achter de doelstelling te plaatsen. Dit is echter niet geheel noodzakelijk omdat in een goede doelstelling wordt aangegeven in welk tijdsbestek de doelstelling behaald dient te worden en zo dus al duidelijk wordt of het gaat om een korte of lange termijn doelstelling (zie SMART doelstellingen). Het overzicht van de doelstellingen kan opgesteld worden aan de hand van het format dat te vinden is in bijlage 8.

**Voorbeeld overzicht doelstellingen**

Hieronder staat een voorbeeld van hoe het overzicht van de doelstellingen van de Liemers er voor een gedeelte (een doelstelling behorende tot een aandachtsveld) uit zou kunnen zien.

Aandachtsveld	Prioritering	Doelstelling	Termijn
<b>Bestuur, Management en structuur</b>	1	Eind 2023 is er een beleidsplan op papier gesteld met daarin een uiteenzetting van beleidslijnen van de vereniging op het gebied van de verschillende aandachtsvelden van het IKSport.	KT
	2		
	3		

### 4.2 SMART doelstellingen

Voor de duidelijkheid van de doelstellingen dienen de doelstellingen SMART geformuleerd te worden. Het SMART-principe is managementjargon voor het eenvoudig en eenduidig opstellen en controleren van doelstellingen. De letters van SMART staan voor:

- **Specifiek**; De doelstelling moet eenduidig zijn
- **Meetbaar**; Onder welke voorwaarden is het doel bereikt
- **Acceptabel**; Gaat de doelgroep en/of management deze doelstelling accepteren

- **Realistisch;** *De doelstelling moet haalbaar zijn*
- **Tijdgebonden;** *Wanneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn*

(In plaats van **Acceptabel** wordt vaak **Aanwijsbaar** en het Engelse **Achievable** gebruikt voor de A. *Wie realiseert het doel?*)

### 4.3 Uitwerken van de doelstellingen

In deze paragraaf worden alle in de vorige paragraaf beschreven doelstellingen stuk voor stuk uitgewerkt. In de uitwerking van de doelstelling wordt beschreven waarom de vereniging de desbetreffende doelstelling heeft en welke activiteiten de vereniging wil ondernemen om deze doelstelling te bereiken. Een mogelijkheid is om de uitwerkingen van de doelstellingen verder te specificeren door vermelding van (eind)verantwoordelijken, project-/actiegroepen en/of -leider, deadlines en middelen. Deze punten kunnen schematisch worden weergegeven in de

#### **Voorbeeld uitwerking doelstellingen**

##### Doelstellingen Trainers en trainerscoördinatoren

AV X wil haar trainersbestand op een zodanige manier structureren dat er:

voldoende gekwalificeerde trainers in dienst zijn om alle leden de noodzakelijke aandacht te geven

AV X wil de coördinatie tussen de trainers onderling en tussen bestuur en trainers bevorderen door het aanstellen van trainerscoördinatoren.

De situatie omtrent de trainers mag als problematisch worden omschreven.

Er is te weinig onderlinge coördinatie, er is niemand die toezicht houdt op de inhoud van de trainingen, de trainers staan of voor veel te grote groepen of maar voor enkele atleten dus daar is geen evenwicht aanwezig. Problemen worden op het bordje van het bestuur geschoven die het maar moet zien op te lossen. Het verloop in het trainerbestand is vrij klein maar de onvrede is hoorbaar. Het is dus zaak om te anticiperen op de toekomst en wederom een goede basis te creëren voor een goed en gemotiveerd trainerscorps.

Eén van de redenen voor de ontstane situatie is het ontbreken van een trainerscoördinator.

Enkele jaren geleden is getracht voor diverse groepen een aantal coördinatoren aan te stellen. Dat heeft niet tot een succes geleid: enerzijds omdat er te weinig belangstelling was om de taak op te pakken, anderzijds omdat degene die wel trainerscoördinator was van een categorie door de overige trainers niet voldoende werd gesteund. Ook bleek dat een trainerscoördinator over een sterke persoonlijkheid moet beschikken om deze taak in te kunnen vullen. Ondanks het mislukken van de eerste poging om te komen tot meerdere trainerscoördinatoren is het van belang om wederom een poging te doen om dit in te vullen.

Het is zaak deze problematiek op de meest korte termijn aan te pakken in samenwerking met alle trainers. Alleen dan kan de huidige situatie worden omgebogen en kan met een gerust hart naar de toekomst worden gekeken. Worden de problemen niet op korte termijn opgelost kan dit ernstige continuïteitsproblemen veroorzaken. Trainers zijn immers de lijm binnen de vereniging, zonder hen vindt er geen atletiek plaats.

## Hoofdstuk 5. Activiteitenlijst

Het maken van een activiteitenlijst dient verschillende doelen. Met een activiteitenlijst kan in ieder geval de voortgang van het bereiken van de doelstelling (of daarbij behorende project) bewaakt en gecontroleerd worden. Ook biedt een heldere activiteitenlijst houvast bij het creëren van draagvlak. De activiteitenlijst is onderdeel van het beleidsplan en dus inzichtelijk is voor alle leden en betrokkenen van de vereniging, waardoor iedereen weet wat er moet gebeuren en wie er verantwoordelijk is voor de verschillende activiteiten. De activiteitenlijst kan worden opgesteld aan de hand van onderstaand format.

### Activiteitenlijst

In een activiteitenlijst zet je overzichtelijk onder elkaar wie, wat, wanneer doet. Hoe concreter je de taken vertaalt in activiteiten, hoe groter de kans dat alles ook echt gebeurt. In bijlage 9 is een format te vinden voor de activiteitenlijst. In dit format kunnen per aandachtsveld van IKSport, de bijbehorende doelstellingen worden beschreven, met daarachter de activiteiten die uitgevoerd moeten worden om deze doelstellingen te behalen, de verantwoordelijke voor de desbetreffende activiteit, de start- en einddatum en tot slot de benodigde middelen en tijd. Het aantal doelstellingen per aandachtsveld en het aantal activiteiten per doelstelling kan natuurlijk verschillen en dienen dan ook aangepast te worden ten opzichte van het format.