

Draaiboek

Opstellen van een beleidsplan

Vlaamse Schermbond

Inhoudstabel

I.	Inleiding.....	3
II.	Structuur van het beleidsplan.....	3
III.	Opmaak van het beleidsplan:	
1.	Startfase.....	4
2.	Opmaak van het beleidsplan: Missie.....	5
3.	Gegevensverzameling.....	6
4.	Inventarisatie van de gekende behoeften.....	7
5.	Behoeftonderzoek.....	8
6.	Gegevensanalyse.....	8
7.	Doelstellingen.....	9
8.	Plan van aanpak.....	10
9.	Evaluatie en bijsturing.....	11
IV.	Stappenplan voor het opstellen van een beleidsplan.....	13

I. Inleiding: Het belang van een beleidsplan

- Duidelijkheid scheppen, zodat iedereen weet wat de doelstellingen binnen de club zijn. Nieuwkomers weten duidelijk wat de waarden en betrachtingen zijn binnen de club. Men weet van bij het begin of men zich hierin kan vinden of niet.
- Toekomstgericht werken: Men denkt eens na over de toekomst, over te maken keuzes, over de haalbaarheid van bepaalde plannen, over de termijn waarbinnen men bepaalde zaken kan realiseren. Hierdoor komt men vaak tot nieuwe inzichten.
- Een beleidsplan vergroot de transparantie van de clubwerking. Iedereen kan zien waaraan gewerkt wordt. Er is minder twijfel, meer duidelijkheid en uniformiteit in de communicatie.
- Door samen te gaan zitten om een beleidsplan op te stellen, vergroot men de draagkracht van het beleid. Niet één persoon neemt de beslissingen maar er wordt gezamenlijk over nagedacht en beslist. De expertise en de ervaringen van de betrokkenen worden gebundeld.

II. Structuur van het beleidsplan

1. De missie van de club
2. Gegevensverzameling
 - Interne analyse van de club
 - Externe analyse van de club
 - Inventarisatie van de behoeften
3. Gegevensanalyse:
Opmaak van de Swot-analyse of de knelpunten-behoeftennota
4. Doelstellingen
5. Actieplan
6. Evaluatie van het beleidsplan

III. Opmaak van het beleidsplan

1. Startfase: stuurgroep en klankbordgroep opstellen

1.1. Stuurgroep:

Zij moeten het beleidsplan opstellen en hiertoe plannen, beslissen, delegeren. Samenstelling stuurgroep: men moet personen zoeken die de nodige vaardigheden hebben om gegevens te verzamelen en te analyseren en die voldoende afweten over het sportgebeuren in de club. Een minimum van 4 personen is noodzakelijk om voldoende input te krijgen en een maximum van 10 personen om het werkbaar te houden.

Een voorbeeld van de samenstelling van een stuurgroep:

- één coördinator die de vergaderingen leidt, voorbereidt en opvolgt
- een trainer (eventueel van elke discipline)
- een boekhouder die de budgetten kan opvolgen (penningmeester van de club)
- de voorzitter en/of secretaris van de club, eventueel andere bestuursleden.
- Iemand met kennis over juridische zaken
- Ervaringsdeskundigen voor een bepaald gekozen hoofdstuk uit het beleidsplan (pers, jeugd, promotie,...) of bijvoorbeeld een bouwondernemer of ingenieur (indien men plant te verbouwen). Deze kan ook in een latere fase van de opmaak van het beleidsplan, aan de stuurgroep worden toegevoegd.

Eens men de stuurgroep heeft samengesteld, stelt men best een tijdslijn op met een timing van de verschillende bijeenkomsten en de taken die daartegen moeten afgewerkt zijn (zie Bijlage 1). Niet te vergeten bij het opstellen van de timing: de terugkoppelmomenten met de klankbordgroep (zie 1.2) en met het clubbestuur!

Men dient ook vooraf reeds de belangrijkste items waarrond men wil werken (verder “werkpunten” genoemd) vast te leggen. Zo bijvoorbeeld: topsport, recreatiesport, jeugdwerking, promotie (scholen, pers,...), wedstrijden organiseren, communicatie (tijdschrift, website, nieuwsbrief, ...), ...

Stel een verantwoordelijke aan die de vergadering bijeenroept en voorbereidt en die het beleidsplan zal uitschrijven.

1.2. Klankbordgroep:

Deze staat in voor 2 zaken. Enerzijds brengen ze ideeën aan en anderzijds geven ze op vastgestelde tijdstippen hun mening over alles wat te maken heeft met de totstandkoming van het beleidsplan. Door dit medezeggenschap creëert men een grotere betrokkenheid bij de club en een persoon die zich ergens bij betrokken voelt, voelt er zich beter bij, zal meer deelnemen aan activiteiten, zal eens meer de handen uit de mouwen steken,... In de klankbordgroep kunnen ouders, schermers, trainers, bestuursleden, sponsors,... zitten.

2. Missie

2.1. Wat is een missie?

De missie is de reden van bestaan van een organisatie. Men definieert hierin duidelijk wat de club wil bereiken, wat ze doet en waarom ze het doet. (Bv: zoveel mogelijk mensen in de schermsport betrekken; een zo hoog mogelijke kwaliteit van de lessen beogen; zoveel mogelijk winst maken; bepaalde waarden zoals het gezondheidsaspect of sociale integratie voorop stellen; ...)

Indien de club reeds een missie had opgesteld, kan men in die richting de gegevens verzamelen en daarna controleren of de missie behouden blijft of zonodig dient bijgestuurd te worden.

Indien de club nog geen missie heeft, kan men die best formuleren na de gegevensverzameling.

2.2. Hoe een missie opstellen?

Vragen die helpen om de missie te formuleren (zie ook bijlage 2):

- Wat willen we realiseren?
- Aan welke behoeften willen we tegemoetkomen? Naar wie richten we ons (jong en oud, welke regio, welk niveau)?
- Wat zijn onze belangrijkste activiteiten?
- Vanuit welke waarden, overtuigingen, principes doen we alles (voor iedereen toegankelijk, sociale aspect, kwaliteit, gezondheidsaspect, respect, fairplay,...)?

3. Gegevensverzameling:

De interne analyse zal inzicht moeten geven in de huidige situatie van je club. Je club zal zichzelf dus evalueren en een stand van zaken beschrijven. Hierbij dienen alle aspecten van de club aan bod te komen zoals structuur, communicatie, financiën, ... (zie 3.1).

Bij de externe analyse is het de bedoeling inzicht te krijgen in factoren die van invloed kunnen zijn op je club en dit vertalen in voor de club mogelijke kansen en bedreigingen (zie 3.2). Uiteraard zal je club weinig invloed kunnen uitoefenen op deze externe ontwikkelingen. Wel is deze externe analyse belangrijk opdat je club hierop zou kunnen anticiperen.

3.1. Interne gegevens:

Vragen die helpen om de interne gegevens te formuleren (zie bijlage 3). Sterkten en zwakten aangeven van infrastructuur, financiën, bestuur, trainers, communicatie, resultaten, ... kan aan de hand van cijfermateriaal zoals

- de bezetting van de schermzaal
- aantal nieuwe leden na een promotieactie
- Lijst met sponsors en hun bedragen
- ...

Maar ook subjectieve gegevens kunnen veel informatie geven (meningen, suggesties, behoeften van ouders, jeugd, trainers, bestuurders,...). Dit kan via een enquête maar ook door eenvoudigweg een ideeënbus op te hangen of eens de tijd te nemen om met iedereen een babbel te doen.

Mogelijke werkvelden:

- structuur van de club: vzw, feitelijke vereniging
- Bestuurskader en vrijwilligers: voldoende personen, goede taakverdeling
- Ledenanalyse (leeftijd, geslacht, woonplaats, competitiegericht, drop-out) en ledenwerving (acties, onthaal, jeugdwerking)
- Trainers (opleidingsniveau, aantal, vergoeding, communicatie (met bestuur, met andere trainers, met leden, met ouders))
- Financiën (uitgaven, inkomsten, reserves)

- Verzekeringen
- Infrastructuur en materiaal
- Activiteiten (individuele en groepslessen, groepsindeling, wedstrijden, nevenactiviteiten)
- Interne communicatie (welke kanalen, efficiëntie)
- Externe communicatie (met gemeente, scholen, sponsors, pers, VSB)

3.2. Externe gegevens:

Vragen die helpen om de externe gegevens te formuleren (zie bijlage 4).
Wisselwerking met de omgeving (scholen, gemeentelijke sportdienst, andere organisaties, maatschappelijke trends, ...) formuleren in kansen en bedreigingen.

Bij het verzamelen van de gegevens dienen we één voor één de verschillende werkpunten (jeugdwerking, promotie,...) voor ogen te houden. Het kan zijn dat er nog nieuwe werkpunten bijkomen (Concurrentie, samenstelling bevolking, werkloosheid, nieuwe wetgeving, ...)

Wanneer we alle gegevens hebben verzameld en alle werkpunten hebben vastgelegd, kunnen we onze missie formuleren of, indien we al een missie hadden, deze toetsen aan de bekomen gegevens.

4. Inventarisatie van de gekende behoeften

De behoeften worden per werkveld besproken. Indien er onvoldoende zicht bestaat over bepaalde behoeften, kan besloten worden een behoefteonderzoek uit te voeren. Er zijn verscheidene kanalen binnen je club waarlangs je deze behoeften te weten kan komen: tijdens vergaderingen, via de klachten/ideeënbus van de club, via informele gesprekken, via adviesraden (jeugdraad, oudercommissie, ...) die regelmatig suggesties doen, via een tevredenheidspeiling bij de leden.

5. Behoeftonderzoek

Bepaal de probleemstelling en bepaal dan wie je gaat bevragen. Welke doelgroep(en) (trainers, jeugdleden, bepaalde groepen, ...)? Per werkveld worden de belanghebbenden opgesomd. Stel hiertoe de vraag ‘Wie is belangrijk en wie kan er iets zinvol over vertellen?’. De vragen van de verschillende werkvelden worden gebundeld per doelgroep. Enkel vragen naar dingen die je nog niet weet en waar je impact op hebt! Zowel vragen naar de belangrijkheid van een werkpunt als naar hun mening over hoe goed of slecht we dit doen. Bij opmaak van vragenlijsten, deze eerst laten uittesten. Kies de meest geschikte onderzoeksmethode. Men kan de groepen bevragen via een enquête, een vergadering of via interviews.

6. Gegevensanalyse

Nu we alle gegevens (uit de interne en externe analyse en eventueel het behoeftonderzoek) op een rijtje hebben, gaan we deze moeten interpreteren. We gaan de behoeften proberen inschatten, prioriteiten stellen en zo komen tot het definiëren van de “wenselijke” toestand. Er bestaan hiervoor 2 methoden: een Swot-analyse of een knelpunten- en behoeftennota. We maken een aparte analyse of nota voor elk werkpunt. Dit wordt door enkele personen gemaakt ter voorbereiding van de volgende stap.

6.1. Knelpunten- en behoeftennota:

We selecteren de gegevens betreffende één werkpunt uit onze verzameling en schikken deze in 2 kolommen: een kolom voor de knelpunten en één voor de behoeften. Vervolgens maken we een selectie, aangezien we niet alles tegelijk kunnen aanpakken. We duiden aan wat we wel/niet willen aanpakken en in welke volgorde.

6.2. Swot-analyse:

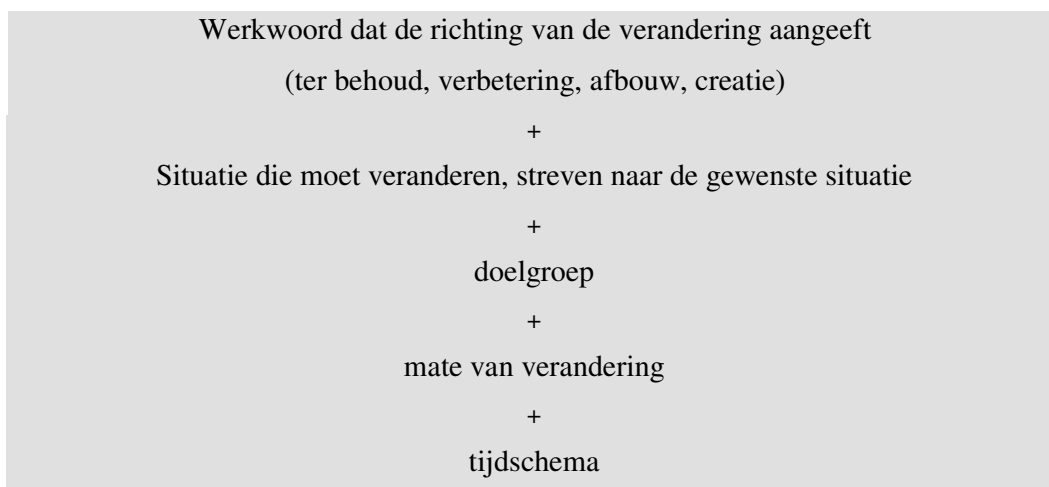
SWOT = Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (Sterkten-Zwakten-Kansen-Bedreigingen). De sterkten en zwakten staan voor de sterke en te verbeteren punten van de club en gaan dus over “interne” gegevens. De kansen en bedreigingen staan voor “externe” factoren waar de club mee rekening moet houden.

We selecteren weerom de gegevens betreffende één werkpunt uit onze verzameling en schikken deze in een tabel (zie bijlage 5). Dan gaan we de gegevens met elkaar confronteren in een confrontatiematrix (zie bijlage 6). We stellen bijvoorbeeld de vraag “Hoe kunnen we sterkte A gebruiken om in te spelen op kans Y?” of omgekeerd: “Welke sterkte gaan we inzetten / welke zwakte dienen we om te buigen om kans Y te benutten?”. Uit de Swot-analyse halen we zaken die we kunnen benutten of waarin we moeten investeren, zaken die we moeten verbeteren, zaken om te verdedigen en zaken om te elimineren.

7. Doelstellingen

Op basis van de resultaten van de gegevensanalyse zullen keuzes moeten worden gemaakt. Er dienen per werkpunt doelstellingen te worden opgesteld. Eerst formuleert men doelstellingen aan de hand van gestelde behoeften, zonder zich af te vragen of deze haalbaar of realiseerbaar zijn. Daarna zal men selecteren door prioriteiten te stellen en te beschrijven wat men wil bereiken. Dit kan op lange termijn (strategische doelstellingen) en op korte termijn (operationele doelstellingen). De strategische doelstellingen geven weer welke *effecten men wenst te bereiken* in het kader van de opgestelde missie. De operationele doelstellingen beschrijven *hoe* men de strategische doelstellingen zal trachten te realiseren, het zijn als het ware de tussenstappen.

Doelstellingen worden beste geformuleerd volgens onderstaand schema:



Voorbeeld:

- Strategische doelstelling: Tegen eind 2012 zijn 20 nieuwe leden aangesloten bij de club
- Operationele doelstellingen:
 - o Tegen eind 2010 is er een aanbod van initiatielessen in de gemeentelijke scholen
 - o Tegen eind 2010 zijn er dubbel zoveel promotieactiviteiten op jaarbasis ten opzichte van 2007.

Doelstellingen worden best SMART geformuleerd:

- **S**pecifiek (Concreet)
- **M**eetbaar
- **A**anvaardbaar
- **R**ealistisch
- **T**ijsgebonden

Via indicatoren zullen we dan meten of en in welke mate de doelstellingen bereikt zijn. De indicator is de maateenheid (kwantitatief of kwalitatief), wat gemeten zal worden en de streefwaarde is het resultaat dat men wenst te bereiken. Deze streefwaarde wordt mee beschreven in de formulering van de doelstelling.

8. **Plan van aanpak**

Onze doelstellingen formuleren het beoogde resultaat en om dit te bekomen stellen we vervolgens een aantal maatregelen (acties) op die bepalen wat er moet gebeuren en eventueel ook door wie. Hierbij hoort een timing en een verantwoordelijke. De budgettering kan worden weergegeven op het niveau van de maatregelen (budget per maatregel), maar dit kan ook op het niveau van de operationele doelstellingen.

Hoe ziet een plan van aanpak eruit (zie ook bijlage 7)?

Strategische doelstelling 1:		
Operationele doelstelling 1:		
Budget:€		
Maatregelen	Periode - Timing	Wie?
1		
2		

Operationele doelstelling 2:		
Budget:€		
Maatregelen	Periode - Timing	Wie?
1		
2		

9. Evaluatie en bijsturing

Evalueren is niet enkel om het werk beter te doen en uit de fouten te leren. Het is ook motiverend om de resultaten van gedane inspanningen te zien en het kan een middel zijn om naar belanghebbenden te communiceren over verrichte taken.

Bij evaluatie van het sportbeleid dient men eerst de effectiviteit (Doen we de juiste dingen?) te beoordelen en vervolgens de efficiëntie (Doen we de juiste dingen ook goed?).

Bij de productevaluatie (de effectiviteit) wordt gekeken of de doelstellingen werden bereikt (of we de juiste acties hebben gekozen om onze doelstellingen te bereiken).

Wanneer de doelstellingen kwantificeerbaar of in ieder geval meetbaar zijn, is dit eenvoudiger. Drie vragen kunnen we ons hier stellen:

- In hoeverre zijn de doelstellingen gehaald?
- Wat is het effect van deze doelstelling?
- Zijn alle voorgenomen activiteiten daadwerkelijk uitgevoerd? Zo nee, waarom niet?

Het is even belangrijk om ook het proces te evalueren, dus de efficiëntie.

We kunnen ons daarbij volgende vragen stellen:

- Hoe zijn de activiteiten verlopen?
- Waar ging het fout, hoe komt dat en hoe kan het beter?
- Is men binnen de begroting gebleven?

Er dienen indicatoren te worden vastgesteld die aangeven of een doelstelling al dan niet bereikt is. Na het meten van de indicatoren dient men tot een eindconclusie te komen (zelfde weg verder zetten, bijsturen voor het geheel of voor een bepaald onderdeel, doelstellingen aanpassen). Men dient niet te wachten tot het jaar voorbij is om te evalueren. Ook een tussentijdse evaluatie van een bepaald onderdeel kan nuttig zijn om reeds in de loop van het jaar bij te sturen. Evaluatiemomenten en indicatoren dienen op voorhand, bij het opstellen van het beleidsplan, te worden vastgelegd.

IV. Stappenplan voor het opstellen van een beleidsplan

1. Voorbereiding tot eerste werkvergadering

- 1.1. Opstellen van de stuurgroep
- 1.2. Voorlopige opmaak van interne en externe analyse (met 1 of meerdere personen van de stuurgroep)

2. Eerste werkvergadering met de stuurgroep

- 2.1. Doel en werkwijze van het beleidsproces uitleggen
- 2.2. Opstellen van de klankbordgroep
- 2.3. Timing (tijdlijn met verschillende vergaderdata en terugkoppelmomenten)
- 2.4. Bepaling van de missie van de club
- 2.5. Interne analyse van de club
- 2.6. Externe analyse van de club

3. Uitschrijven van missie en analyse van de gegevens

Deze na goedkeuring door de stuurgroep (op de 2de vergadering) terugkoppelen naar clubbestuur en klankbordgroep.

4. Tweede werkvergadering met de stuurgroep

- 4.1. Inventarisatie van de behoeften
- 4.2. Indien noodzakelijk, opstellen van een behoefteonderzoek

5. Eventueel uitvoeren van een behoefteonderzoek

6. Opmaak van de Swot-analyse of de knelpunten-behoeftenota

Dit op basis van alle verzamelde gegevens → terugkoppelen naar clubbestuur en klankbordgroep

7. Derde werkvergadering met de stuurgroep

- 7.1. Opstellen van de doelstellingen
- 7.2. Opstellen van het actieplan (eventueel in een volgende werkvergadering)
- 7.3. Planning van de evaluatie van het actieplan en de doelstellingen

8. Uitschrijven van het beleidsplan

Terugkoppelen naar clubbestuur en klankbordgroep

9. Bekendmaken en uitvoeren van het beleidsplan

10. Evaluatie van het beleidsplan