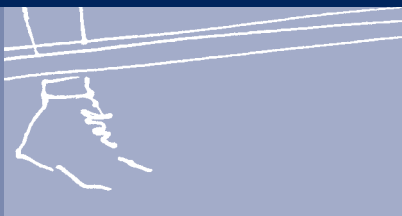




WERKBOEK

Verenigingsbeleidsplan



KNLTB



KNLTB

Koninklijke
Nederlandse Lawn
Tennis Bond



Werkboek Beleidsontwikkeling
behorende bij Handleiding Verenigingsbeleidsplan



KNLTB

Colofon

Deze handleiding is tot stand gekomen op initiatief van de Sectie Tennisstimulering van de Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond (KNLTB). Bij deze handleiding is een werkboek ontwikkeld.

Auteur:
drs. Nel Hildebrand

Redactie:
Ronald Pothuizen
Ellen de Roos
Henk Toersen

Eindredactie:
Theo de Vaal

Ontwerp:
Studio Langezaal, Zeist

Fotografie:
Henk Koster

Drukwerk:
Drukkerij De la Montagne, Hilversum

1e druk oktober 1999
KNLTB, Amersfoort 1999.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en / of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de KNLTB.

Inhoudsopgave

1.	Toelichting op het gebruik van dit werkboek.	4
2.	Blok 1 – Visie ontwikkelen.	5
	Stap 1: Kernkwaliteiten (kerncompetenties) van de vereniging	
	Stap 2: Business trends in de (tennis) sportmarkt	
	Stap 3: Belangen van groeperingen die een rol spelen in en om de vereniging (stakeholders)	
	Stap 4: Toekomstkansen van de vereniging (Business opportunities)	
	Stap 5: Ontwikkelen van een toekomstvisie voor de vereniging (voor de komende drie tot vijf jaar)	
3.	Blok 2 – Analyse.	12
	Stap 6: Analyse van de interne sterke en zwakke kanten van de vereniging	
	Stap 7: Analyse van de externe kansen en bedreigingen	
	Stap 8: Het stellen van prioriteiten	
	Stap 9: Scenario's ontwikkelen	
	Stap 10: Concrete doelstellingen formuleren	
4.	Blok 3 – Uitwerking van het business-/ beleidsplan.	28
	Slotwoord.	32
	Notities	33

1

Toelichting op het gebruik van dit werkboek.

Samenhang met de handleiding beleidsontwikkeling.

Dit werkboek is ontwikkeld om u te helpen bij het maken van beleid in uw tennisvereniging. Naast dit werkboek is ook een 'Handleiding Beleidsontwikkeling' beschikbaar. Voordat u aan de slag gaat met dit werkboek, raden wij u aan om eerst de 'Handleiding Verenigingsbeleidsplan' door te lezen. Hierin wordt toegelicht wat beleid is, waarom het ontwikkelen van beleid voor een tennisvereniging van belang kan zijn en welke stappen u kunt doorlopen om beleid te ontwikkelen. Tevens wordt in de handleiding aandacht besteed aan de manier waarop u beleidsontwikkeling kunt aanpakken en waar u aan moet denken om plannen succesvol uit te kunnen voeren. Tot slot treft u in de handleiding een overzicht aan van materialen en adressen van de KNLTB die u op specifieke thema's verder kunnen helpen.

De opzet van dit werkboek.

Dit werkboek is opgezet volgens de 3 blokken:

Blok 1 – Visie ontwikkelen

Blok 2 – Analyse

Blok 3 – Uitwerken van het business-/ beleidsplan.

Blok 1 en 2 bestaan uit een tiental stappen. Over het hoe en waarom van deze stappen kunt u meer lezen in hoofdstuk 3 van de handleiding. In dit werkboek treft u invuloefeningen en vragenlijsten aan die u helpen bij het doorlopen van deze stappen.

Blok 3 biedt u houvast bij het gestructureerd opstellen van het verenigingsbeleidsplan.

Wij beseffen dat iedere vereniging weer anders is. Zo hebben grote verenigingen andere problemen dan kleine en verenigingen op het platteland zullen anders zijn dan die in de grote stad. Ook het karakter en de cultuur van de vereniging zal tot verschillende invulling van beleid leiden. Dit heeft tot gevolg dat niet alle vragen voor iedere vereniging van toepassing zijn. Wij raden u aan om datgene eruit te halen dat voor uw vereniging van belang kan zijn en desgevenst zelf aanvullingen te maken.



2 Blok 1 – Visie ontwikkelen.

Dit blok heeft tot doel om een visie te ontwikkelen op de toekomst van uw vereniging.

In dit blok doorlopen wij een aantal stappen. In deze stappen maken we een analyse van de:

- Stap 1. Kernkwaliteiten (kerncompetenties) van de vereniging
- Stap 2. Business trends in de (tennis) sportmarkt
- Stap 3. Belangen van groeperingen die een rol spelen in en om de vereniging (stakeholders)
- Stap 4. Toekomstkansen van de vereniging (Business opportunities)

Na deze analyse maken we de laatste stap van dit blok.

Stap 5. Ontwikkelen van een toekomstvisie voor de vereniging (voor de komende drie tot vijf jaar)

De stappen hangen als volgt met elkaar samen:



Nu bent u aan service!! Door middel van opdrachten worden de blokken behandeld.

Stap 1

Kernkwaliteiten (kerncompetenties) van de vereniging.

Opdracht

Probeer een antwoord te vinden op de volgende vragen en schrijf uw conclusies hieronder op:

Waar zijn wij als vereniging uniek in? Waarin is onze vereniging in het voordeel in vergelijking met eventuele concurrentie? Waarin zijn wij als vereniging het beste? Hoe moeilijk of gemakkelijk is het voor een concurrent om deze competentie te kopiëren?

Het is mogelijk dat u op dit moment geen kerncompetenties van uw vereniging kunt benoemen. Wellicht is het mogelijk één of meerdere in de toekomst te ontwikkelen.

Stap 2

Business trends in de (tennis) sportmarkt.

Door een inventarisatie van hetgeen u in de (tennis) sportmarkt waarneemt, ontdekt u trends die voor de toekomst van uw vereniging van belang zijn. We kijken hierbij naar algemene trends. Een gedetailleerdere analyse van trends in de directe omgeving van de vereniging volgt in blok 2. In de handleiding treft u een puntsgewijze opsomming van voorbeelden van algemene mogelijke trends aan.

Opdracht

Vul bij iedere categorie ontwikkelingen in, welke trends met name van belang zullen zijn voor de toekomst van uw vereniging.

Demografische ontwikkelingen:

Politieke, economische en sociale ontwikkelingen:

Technologische ontwikkelingen:

Ontwikkelingen in de (tennis) sportmarkt:

Ontwikkelingen in het gedrag van de sporter:

Stap 3

Belangen van groeperingen die een rol spelen in en om de vereniging (stakeholders).

Het is in deze stap van belang om in kaart te brengen wat de (mogelijke) belangen zijn van diverse groeperingen, zowel intern als extern. We beginnen met het inventariseren van de belangen van de interne groeperingen in uw vereniging. In de handleiding is een voorbeeld van een dergelijke inventarisatie opgenomen. Als u twijfelt aan de wensen van een bepaalde groep dan is het aan te raden om met een aantal mensen uit die groep te gaan praten. Luister daarbij goed naar hun wensen en ideeën. Na een aantal gesprekken heeft u meestal een goed beeld.

Opdracht

Inventariseer de (mogelijke) belangen van interne groeperingen in uw vereniging. Daarbij kunt u denken aan:

- Jeugdleden (recreatief en prestatief)
- Recreanten (seniorleden)
- Senior-plus leden
- Prestatiespelers
- Nieuwe leden
- Bestuurs- en commissieleden
- Professionals (o.a. tennisleraar)

Doelgroep:

Belangen:

Doelgroep:

Belangen:

Doelgroep:

Belangen:

Doelgroep:

Belangen:

Doelgroep:

Belangen:

Doe nu hetzelfde, maar dan voor externe belanghebbenden.

Opdracht

Inventariseer de mogelijke belangen van externe groeperingen die een relatie hebben met uw vereniging. U kunt daarbij denken aan:

- Collega tennisverenigingen
- Commerciële tenniscentra
- KNLTB districten
- Centrale organisatie KNLTB
- Gemeente
- Lokale sportraad
- Provinciale sportraad
- Sponsors
- Potentiële sponsors
- Media
- Overige sportverenigingen in de buurt

Doelgroep:

Belangen:

Doelgroep:

Belangen:

Doelgroep:

Belangen:

Doelgroep:

Belangen:

Doelgroep:

Belangen:

Stap 4

Toekomstkansen van de vereniging (business opportunities)

Dit is een stap waarbij u uw creativiteit zult gebruiken. Ga met een aantal mensen bij elkaar zitten en brainstorm over de kansen die u ziet om de vereniging te laten groeien en/of bloeien. Laat ruimte voor wilde ideeën die in eerste instantie onwettelijk of onhaalbaar lijken.

Opdracht

Schrijf hieronder de resultaten van deze brainstorm. Welke mogelijke nieuwe activiteiten en/of diensten of nieuwe doelgroepen ziet u:

Stap 5

Ontwikkelen van een toekomstvisie voor de vereniging (voor de komende drie tot vijf jaar)

We hebben nu een aantal denkstappen gezet die u kunnen helpen bij het ontwikkelen van een visie op de toekomst van de vereniging. Kijk voordat u begint nog een keer naar de antwoorden die u bij de voorgaande opdrachten hebt opgeschreven. Bedenk daarbij welke consequenties die antwoorden voor de toekomst van uw vereniging (kunnen) hebben.

Maak nu de laatste stap in dit blok. Ontwikkel met elkaar een droom over hoe de vereniging er over drie tot vijf jaar uit zou moeten zien. Denk daarbij aan de volgende vragen:

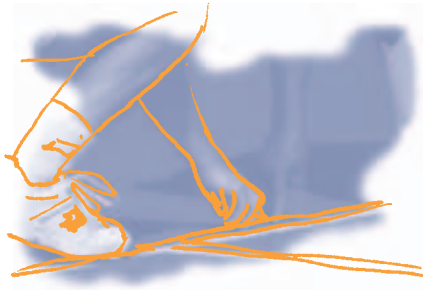
- wat voor soort vereniging willen wij zijn?
- met welke sfeer?
- welk soort leden / tennissers en hoeveel?
- welk soort activiteiten / diensten?
- welk type accommodatie?
- met welke samenwerkingsverbanden?
- welke financiële situatie?
- met welk imago zowel extern als intern?

In de handleiding is een aantal voorbeelden opgenomen, maar laat u daardoor niet teveel leiden. Ontwikkel een visie die specifiek is voor uw situatie.

Opdracht

Schrijf hieronder de toekomstvisie die u met elkaar heeft ontwikkeld.

Het is aan te raden om de door uw bestuur / projectgroep ontwikkelde visie aan een aantal steun- of sleutelfiguren of trouwe leden van de vereniging voor te leggen. Kijk hoe ze daarop reageren. Waar liggen voor hen de vragen, de onduidelijkheden en de discussiepunten. Ga niet in de verdediging maar luister goed. U hoort zo waar mogelijke weerstanden tegen verandering liggen. Ook kan het nodig zijn om de visie verder te verhelderen.



3

Blok 2 – Analyse

Met in het achterhoofd de toekomstvisie van de vereniging die u op de vorige pagina heeft opgeschreven, gaan we een analyse van de interne sterke en zwakke kanten en de externe kansen en bedreigingen van de vereniging maken. Om u hierbij te helpen, hebben wij in deze handleiding invuloefeningen en checklists opgenomen. We zullen beginnen bij een analyse van de interne sterke en zwakke kanten.

Stap 6

SWOT-analyse

Analyse van de interne sterke en zwakke kanten van de vereniging

Bij deze analyse besteden wij aandacht aan de volgende onderwerpen:

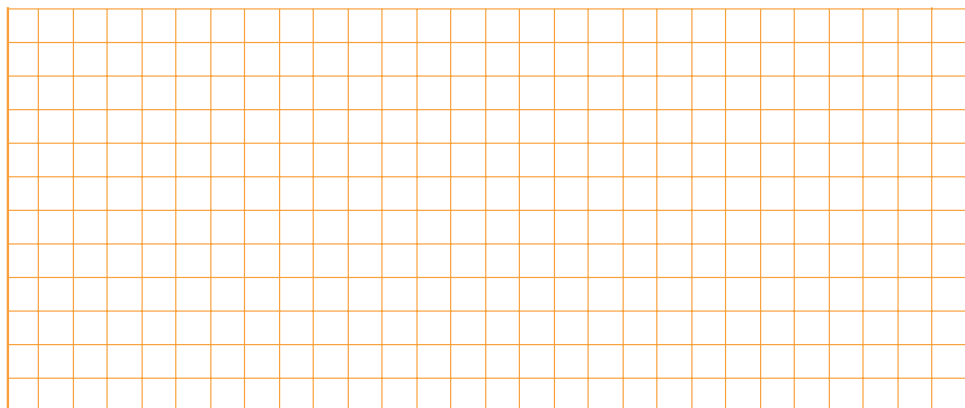
- Ledenopbouw en ledenontwikkeling
- De sfeer en uitstraling van de vereniging
- Het activiteitenaanbod van de vereniging in relatie tot de aanwezige en toekomstige doelgroepen
- Werving en opvang van nieuwe leden
- Het vrijwillig kader
- Het professioneel kader
- De tennisaccommodatie
- De interne communicatie
- De externe communicatie
- De financiële situatie van de vereniging

Ledenopbouw en ledenontwikkeling

Opdracht

Geef in onderstaande grafiek de ontwikkeling van het ledental van de vereniging weer. Doe dit voor zover mogelijk, opgesplitst per doelgroep: jeugdleden jongens/meisjes, recreanten, competitiepelers, 55+ ers (mannen/vrouwen) etc.

aantal



jaartal

Opdracht

Vergelijk deze cijfers met de cijfers van de KNLTB. Deze zijn opgenomen in hoofdstuk 1.3. van de Handleiding Verenigingbeleidsplan. Welke conclusies kunt u uit de grafiek van uw vereniging trekken? Denk daarbij aan:

- Prognose voor de toekomstige aantallen leden per doelgroep (m.m.v. gemeente?)
- Verhouding jeugdleden / volwassenen (nu en in de toekomst)
- Leeftijdopbouw van de leden (nu en in de toekomst)
- Verhouding jongens / meisjes – mannen/vrouwen
- Ledenverloop in de diverse doelgroepen

Conclusies:

De sfeer en uitstraling van de vereniging

Het is belangrijk om na te gaan in hoeverre de sfeer in de vereniging en uitstraling van de vereniging overeenkomt met de toekomstvisie die u heeft geschetst.

Om het voor u toegankelijk te maken, hebben wij hieronder een korte vragenlijst opgenomen die u (individueel) kunt invullen, waarna de (individuele) uitkomsten gezamenlijk kunnen worden afgestemd en bekeken.

Opdracht

Geef een antwoord op onderstaande stellingen:

1. Wij zijn een recreatieve vereniging. Het gaat ons vooral om het plezier in het sporten. Het behalen van prestaties is minder belangrijk.
 ja
 nee
2. Wij zijn een prestatief ingestelde vereniging. Het behalen van een zo hoog mogelijk niveau in de sport vinden wij belangrijk.
 ja
 nee
3. Onze vereniging heeft naar verhouding tot andere tennisverenigingen veel jeugdleden.
 ja
 nee
4. Er is een goed evenwicht tussen de wensen van de competitie spelers en de recreatietennissers in onze vereniging.
 ja
 nee

5. Het is in onze vereniging moeilijk om vrijwilligers te vinden.
 - ja
 - nee
6. Het meeste werk in onze vereniging wordt door een kleine groep mensen gedaan.
 - ja
 - nee
7. Ieder lid is verplicht om vrijwilligerstaken te vervullen.
 - ja
 - nee
8. Wij merken dat het clubblad goed wordt gelezen.
 - ja
 - nee
9. Wij zijn tevreden over de animo van onze leden voor activiteiten zoals de interne competitie en de clubcompetitie.
 - ja
 - nee
10. Onze Algemene Leden Vergadering wordt goed bezocht door onze leden.
 - ja
 - nee
11. De meeste leden weten wie er in het bestuur zitten.
 - ja
 - nee
12. Onze vereniging is vol met nieuwe initiatieven en wij stralen dat ook uit.
 - ja
 - nee

Conclusies

Bepaal n.a.v. deze opdracht welke activiteiten te ondernemen zijn op korte termijn en welke op langere termijn.

Activiteiten op korte termijn:

Activiteiten op langere termijn:

Opdracht

Omschrijf in een aantal woorden zoals: dynamisch, vernieuwend, jong, gezapig etc., hoe u denkt dat het imago van de vereniging nu is en hoe u het imago zou willen hebben. Geef vervolgens aan welke activiteiten de vereniging naar uw mening moet ondernemen om dat gewenste imago te krijgen.

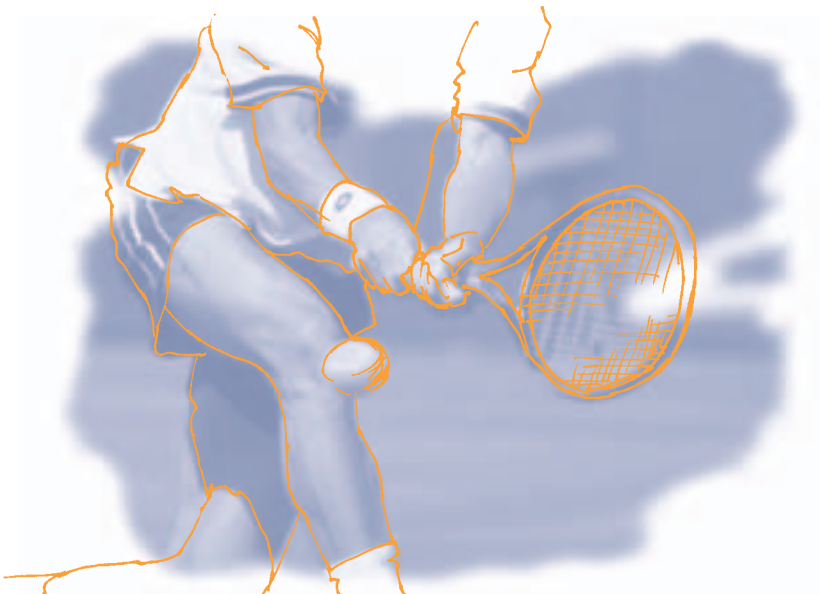
Huidig imago:

Gewenst imago:

Te ondernemen activiteiten:

Het activiteitenaanbod van de vereniging in relatie tot de aanwezige en toekomstige doelgroepen

Het is belangrijk dat de activiteiten die de vereniging aanbiedt, aansluiten bij de wensen van de groepen voor wie die activiteiten worden aangeboden.



Opdracht

Maak een lijst van activiteiten die de vereniging organiseert. Bij activiteiten kunt u denken aan de interne competitie, de clubkampioenschappen etc. Bepaal voor welke doelgroep deze activiteiten worden aangeboden. Is er genoeg te doen voor iedere doelgroep? Analyseer vervolgens in hoeverre deze activiteiten nog aansluiten bij de wensen van de leden. Wat is het aantal deelnemers? Is de animo stijgend, gelijk of dalend? En tot slot: welke verbeteringen in het activiteiten-aanbod vindt u wenselijk? Denk bij het invullen hiervan nog eens terug aan de toekomstvisie die u heeft geschetst.

U kunt voor deze analyse gebruik maken van de volgende invuloefening:

activiteit	doelgroep	aantal deelnemers	animo	gewenste verbeteringen

Werving en opvang van nieuwe leden

In steeds meer tennisverenigingen is de aanwas van nieuwe leden geen vanzelfsprekendheid meer. Ook tennisverenigingen timmeren aan de weg met ledenwerfacties. Deze hebben echter alleen zin als de nieuwe leden goed worden opgevangen en niet binnen een seizoen de club weer verlaten.

Daarom is het van belang om door middel van de volgende vragen een analyse te maken van de werving en opvang van nieuwe leden.

Opdracht

- Voor welke doelgroepen is actieve werving in de toekomst gewenst:
- Welke wervingsactiviteiten onderneemt de vereniging nu en met welk resultaat?

Soort wervingsactiviteit:	Bestemd voor doelgroep:	Resultaat:
b.v.		
huis aan huis folders		
advertentie in het lokale nieuwsblad		
open dag		
schoolsport activiteiten		
lid- werft- lid acties		
promotiestand op de jaarmarkt		
activiteit met gemeente/andere clubs		
activiteit van KNLTB		

- Hoe is de opvang van nieuwe leden geregeld?
- Welke verbeteringen zijn gewenst op het gebied van werving en opvang van nieuwe leden?

Het vrijwillig kader

Een veel gehoorde klacht van verenigingsbestuurders is dat leden geen tijd of zin meer hebben om vrijwilligerswerk te doen. Maak aan de hand van de volgende stellingen een analyse van de kadersituatie in uw vereniging.

Opdracht

1. Het is moeilijk om nieuwe bestuurs- of commissieleden te vinden
 - ja
 - nee
2. Het werk is in onze vereniging goed verdeeld over de vrijwilligers
 - ja
 - nee
3. De vereniging komt serieus in de problemen als 1 of 2 vrijwilligers wegvallen
 - ja
 - nee
4. De vergaderingen van het bestuur zijn kort en zakelijk
 - ja
 - nee
5. Wij vergaderen aan de hand van een agenda
 - ja
 - nee
6. Het bestuur houdt zich (te)veel met details bezig
 - ja
 - nee
7. De communicatie tussen het bestuur en de commissies is goed
 - ja
 - nee

8. De communicatie tussen de commissies onderling is goed
 ja
 nee
9. De sfeer onder de vrijwilligers is goed
 ja
 nee
10. Nieuwe vrijwilligers worden eerst ingewerkt
 ja
 nee
11. Wij hebben een vrijwilligersbeleid in de vereniging
 ja
 nee
12. Wij hebben een vrijwilligerscoördinator in de vereniging
 ja
 nee
13. Het bestuur weet wat er leeft onder de leden
 ja
 nee
14. Jeugdleden hebben een jeugdbestuur / jeugdraad
 ja
 nee
15. Nieuwe leden worden meteen benaderd voor vrijwilligersfuncties
 ja
 nee
16. Er is een goede samenwerking tussen het bestuur en de professionals in de vereniging
 ja
 nee
17. Wij werven ook vrijwilligers buiten de vereniging (ouders, relaties van leden, etc.)
 ja
 nee



Conclusies

De volgende verbeteringen in de werving en het functioneren van vrijwilligers in de vereniging zijn gewenst:

Het professioneel kader

Bij professioneel kader willen we een onderscheid maken tussen de:

- Tennisleraar
- Groundsman
- Overige professionals

De tennisleraar

De rol van de tennisleraar is erg belangrijk in de vereniging. Denk na of de rol die de tennisleraar speelt in overeenstemming is met de toekomstvisie die u heeft geschetst voor de vereniging.

Opdracht

Geef met elkaar een antwoord op de volgende vragen:

- Zijn de kwaliteiten van onze tennisleraar in overeenstemming met wat de vereniging nodig heeft?
- Heeft de tennisleraar het juiste contract? Zijn de financiële afspraken goed?
- Wat is de rol die hij speelt / zou moeten spelen in de vereniging?
- Is de communicatie met de tennisleraar goed geregeld en verloopt deze communicatie goed?
- Is dit de tennisleraar die ook over drie jaar nog bij onze vereniging zal zijn / zou moeten zijn?
- Blijft de tennisleraar up-to-date door middel van bijscholing?
- Wordt de tennisleraar breder ingezet dan alleen voor het geven van lessen? Zou dat wenselijk zijn?
- Is de tennisleraar tevreden met ons als club?
- Rapporteert de tennisleraar voldoende?

Stel soortgelijke vragen ook voor de andere professionals zoals de groundsman en maak een lijst van acties die gewenst zouden zijn om de inzet van professionals te optimaliseren.

Gewenste acties

De tennisaccommodatie

Maak een analyse van de kwaliteit van het huidige tennispark. Denk daarbij aan de geschetste toekomstvisie. Voldoet de accommodatie aan de eisen voor over 3 tot 5 jaar? Welke verbeteringen zijn gewenst?

Opdracht

Maak een analyse van de accommodatie. Loop daarbij de volgende checklist door:

- Aantal buitenbanen
- Aantal binnenbanen
- Kwaliteit van de buitenbanen
- Kwaliteit van de binnenbanen
- Gelegenheid tot spelen in de winter
- Verlichting van de banen
- Verlichting op het totale park
- Veiligheid op het park
- Sfeer en aankleding van het clubhuis
- Grootte van het clubhuis
- Geschiktheid van het clubhuis voor winteropenstelling
- Kleedruimtes
- Openstelling van het park
- Openstelling van het clubhuis
- Systeem om banen te reserveren
- Beschikbaarheid banen
- Bezetting banen

Maak vervolgens een lijst van verbeteringen die de komende jaren gewenst zijn:

De interne communicatie

Opdracht

Maak een analyse van de sterke en zwakke kanten van de interne communicatie. Denk daarbij aan zaken zoals:

- Het clubblad
- Andere vormen van informatieverspreiding
- De communicatie tussen het bestuur en de commissies
- De communicatie tussen de commissies onderling
- De communicatie tussen het bestuur, de commissies en de leden
- De communicatie met en tussen de professionals
- De rol van de Algemene Leden Vergadering
- Betrokkenheid van de leden
- Openheid van de communicatie in de vereniging

sterk	zwak	verbeterpunten:

De externe communicatie

Opdracht

Maak een analyse van de sterke en zwakke kanten van de externe communicatie. Denk daarbij aan zaken zoals:

- De publiciteit over de vereniging (Lokale bladen, lokale radio, regionale media)
- De contacten met de gemeente
- De contacten met collega verenigingen
- De contacten met de lokale sportraad
- De contacten met de provinciale sportraad
- De contacten met de media
- De contacten met de sponsors
- De contacten met potentiële sponsors
- De contacten met het district van de KNLTB
- De contacten met de centrale organisatie van de KNLTB

sterk	zwak	verbeterpunten:



De financiële situatie van de vereniging

Opdracht

Analyseer de financiële situatie van de vereniging. Probeer daarbij ook een prognose te maken voor de komende drie tot vijf jaar. Laat eens een deskundige van buiten het bestuur, bijvoorbeeld een verenigingslid met een financiële achtergrond, naar de cijfers kijken. Denk daarbij aan zaken zoals:

- Eigen vermogen van de vereniging
- De opbouw van de inkomsten en de prognose daarvan voor de komende jaren.
- De opbouw van de uitgaven en de prognose daarvan voor de komende jaren
- Mogelijkheden voor extra inkomsten zoals sponsoring en subsidies
- Mogelijkheden en/of noodzaak om de contributie te verhogen
- De hoogte van de contributie in relatie tot andere tennisvereniging

sterk	zwak	aandachtspunten/verbeterpunten:

Slotconclusies

Maak een overzicht van alle gewenste acties en verbeterpunten die u bij deze interne sterkte en zwakte analyse hebt verzameld.

Stap 7

Analyse van de externe kansen en bedreigingen

Kijk nog een keer naar hetgeen u heeft ingevuld bij stap 2, business trends in de (tennis) sportmarkt. Daar heeft u een inventarisatie gemaakt van de belangrijkste ontwikkelingen in de buitenwereld die de tennisvereniging kunnen beïnvloeden. Maak, met de toekomstvisie voor uw vereniging in het achterhoofd, een overzicht van kansen en bedreigingen die u voor de vereniging ziet. Denk eraan dat een kans ook een bedreiging kan zijn en andersom.

Opdracht

Maak een inventarisatie van de kansen en bedreigingen die u voor de vereniging ziet.

kansen	bedreigingen

Slotconclusies

Welke acties zou uw vereniging moeten ondernemen om in te spelen op deze kansen en bedreigingen.

Stap 8

Het stellen van prioriteiten

U heeft in de voorgaande stappen vele verbeterpunten of gewenste acties opgeschreven. Het zal niet mogelijk en ook wenselijk zijn om alles op korte termijn uit te voeren. Het is nu belangrijk om prioriteiten te stellen. Dit kunt u doen op de volgende manier:

Opdracht

- Maak een lijst van alle conclusies, verbeterpunten en gewenste acties.
- Omschrijf deze in te ondernemen activiteiten. Bijvoorbeeld: 'we moeten de commissieleden beter informeren over bestuursbeslissingen' kunt u omzetten in: '2 keer per jaar een bijeenkomst organiseren om commissieleden te informeren en gedachten uit te wisselen over de ontwikkelingen in de vereniging'.
- Plaats deze gewenste activiteiten onder een of meerdere van de volgende kopjes:
 - Ledenopbouw en ledenontwikkeling
 - De sfeer en uitstraling (imago) van de vereniging
 - Het activiteitenaanbod van de vereniging in relatie tot de aanwezige en toekomstige doelgroepen
 - Werving en opvang van nieuwe leden
 - Het vrijwillig kader
 - Het professioneel kader
 - De tennisaccommodatie
 - De interne communicatie
 - De externe communicatie
 - De financiële situatie van de vereniging

Het is aan te raden om hierbij aan te sluiten bij de bestaande structuur van de vereniging. Activiteiten voor de jeugd kunnen bij elkaar worden geplaatst als er een jeugdcommissie is, de activiteiten voor de accommodatie bij elkaar etc. Zo kunt u ook zien of er eventueel een nieuwe commissie of projectgroep in het leven geroepen zou moeten worden.

- Bepaal vervolgens per activiteit: de mate van belangrijkheid, de haalbaarheid, de eventuele voorwaarden waaronder de activiteit al dan niet kan plaatsvinden (b.v. alleen als er een externe sponsor voor kan worden gevonden) en wanneer de activiteit zou moeten plaatsvinden. Hou bij het stellen van prioriteiten rekening met:
 - Beschikbare financiële middelen
 - Beschikbare menskracht
 - Tijd die vanuit de leiding van de vereniging beschikbaar is om de te ondernemen activiteit (indien nodig en gewenst) te begeleiden
 - De energie die er bij mensen in de vereniging is om bepaalde nieuwe activiteiten te ondernemen

Tip

Gebruik voor het maken van een overzicht van alle gewenste activiteiten POST-IT stickers, eventueel in verschillende kleuren. Ga met elkaar voor een groot 'white bord' staan of zitten. Plak de stickers onder de bovengenoemde rubrieken die u op het white bord schrijft. Zet de activiteiten vervolgens in een volgorde van prioriteit. Bijvoorbeeld: activiteiten over één, twee jaar en later.

Let op

In ons enthousiasme zijn we gewend om nieuwe activiteiten op te zetten terwijl we maar weinig financiële speelruimte hebben en vaak ook niet genoeg vrijwilligers hebben om het werk uit te voeren. Vernieuwingen kunnen we dan alleen doorvoeren als we besluiten om een aantal huidige activiteiten niet meer te doen. Dit wordt vaak vergeten. Welke activiteiten bent u van plan om af te stoten.

Opdracht

Dit schema kunt u gebruiken voor het invullen van activiteiten en het stellen van prioriteiten.

Betreft: (b.v.) de tennisaccommodatie

activiteiten	belangrijk			haalbaar		voorwaarden	starten in		
	zeer bel.	bel.	niet zo	ja	nee		200?-	200?-	200?-

U heeft nu een overzicht van activiteiten die u in de komende jaren zou willen uit voeren. Hou er rekening mee dat u dit overzicht, zeker waar het activiteiten betreft voor over twee à drie jaar, nog regelmatig moet bijstellen. De toekomst is nu eenmaal moeilijk te voorspellen. Voor die vereniging die in een erg roerige tijd is beland, kan het wenselijk zijn om een aantal mogelijke toekomstscenario's met elkaar te ontwikkelen. Bijvoorbeeld als de gemeente de accommodatie wil privatiseren of als de accommodatie vanwege het bouwen van nieuwe huizen moet worden verplaatst. Als dat het geval is, ga dan door naar stap 9. Anders kunt u doorgaan naar stap 10.

Stap 9

Scenario's ontwikkelen

Ga bij elkaar zitten en denk hardop na over situaties waar de vereniging over een aantal jaar in kan zijn beland. Wat betekent die situatie voor het karakter van de vereniging, het aantal leden en de ledenopbouw, het activiteiten aanbod etc. Bekijk vervolgens per scenario wat dat betekent voor de te ondernemen activiteiten. Zo kan uw vereniging een deel van de leden verliezen als u gedwongen wordt om te verhuizen, maar de nieuwbouw betekent ook weer een aanwas van nieuwe leden. Wat betekent dat voor b.v. de opvang van nieuwe leden, de inzet van vrijwilligers, het behoud van het karakter van de vereniging, de financiën etc.

Opdracht

Schrijf hieronder de twee of drie door u ontwikkelde mogelijke toekomstscenario's en de consequenties die deze scenario's hebben voor te ondernemen akties.

Scenario 1

Te ondernemen akties:

Scenario 2

Te ondernemen akties:

Scenario 3

Te ondernemen akties:

Stap 10

Concrete doelstellingen formuleren

Kijk nu nog een keer naar alle activiteiten die u heeft opgenomen in de lijst van prioriteiten. Bekijk deze activiteiten en formuleer nu concrete doelstellingen. Dit lijkt de omgekeerde weg, maar het is praktisch. De doelstelling had u toch al in het achterhoofd toen u de activiteiten ging benoemen. Nu is het zaak om de doelstelling zo concreet en meetbaar mogelijk te omschrijven. Bijvoorbeeld: het terugdringen van de ledenverloop van de jeugd tussen de 13 en 18 jaar van 30% per jaar nu, naar 20% per jaar vanaf het jaar 2007.

Opdracht

Omschrijf concrete doelstellingen voor de (groepen van) activiteiten die u bij het stellen van prioriteiten van belang heeft geacht. Bijvoorbeeld: U heeft geanalyseerd dat het werven van nieuwe leden van belang is voor de vereniging. U heeft daarvoor 4 activiteiten geïnventariseerd die u van belang acht om deze ledenwerving daadwerkelijk te doen. Omschrijf nu een concrete doelstelling die wel ambitieus, maar haalbaar moet zijn. Maak zo een overzicht van concrete doelstellingen en bijbehorende activiteiten.

Het is niet altijd eenvoudig om de doelstellingen en activiteiten logisch te rubriceren. Als u tevreden bent met de huidige organisatie en taakverdeling binnen de vereniging, dan kunt u de indeling van de commissies / werkgroepen in uw vereniging aanhouden. Bijvoorbeeld: alle doelstellingen en activiteiten voor de jeugdcommissie bij elkaar en doelen en activiteiten van de PR-commissie bij elkaar.

Zo kunt u zien voor welke doelen en activiteiten een nieuwe commissie of projectgroep in het leven geroepen moet worden.

Schrijf hieronder alle concrete doelstellingen, gerubriceerd op de wijze die het beste bij uw vereniging past.

Overzicht van concrete doelstellingen:

4

Blok 3 – uitwerking van het beleidsplan

Het samenstellen van een beleidsplan

Er zijn vele manieren om een beleidsplan op te stellen. Bij het samenstellen van dit werkboek is ervan uitgegaan dat het opstellen van een beleidsplan vooral van belang is om duidelijk te maken wat in de toekomst zou moeten worden veranderd. Met welke prioriteit en in welke volgorde. Het accent ligt dus op nieuwe activiteiten en activiteiten die u in de toekomst niet meer zult doen.

Dit betekent dat in dit beleidsplan niet alle activiteiten die normaal al worden gedaan, worden opgenomen.

In dit hoofdstuk zal een overzicht worden gegeven van mogelijke hoofdstukken van een beleidsplan.

De conclusies die u in hoofdstuk 2 en 3 van dit werkboek heeft getrokken, kunt u gebruiken voor het samenstellen van het beleidsplan.

Mogelijke inhoud van het beleidsplan. Voorbeeld inhoudsopgave:

1. *Korte terugblik*
Schets van de ontwikkeling in de vereniging gedurende de afgelopen jaren.
2. *De toekomstige koers van de vereniging*
3. *Huidige en gewenste profilering van de vereniging*
4. *Overzicht van de belangrijkste interne sterke en zwakke kanten en de externe kansen en bedreigingen.*
(Dit hoofdstuk kan ook weggelaten worden als aan dit beleidsplan een knelpuntennotitie is vooraf gegaan. Daar kan dan naar worden verwezen).
5. *De doelen voor de komende jaren*
6. *De doelen nader uitgewerkt*
7. *Financiën*
Financiële consequenties van de beleidsvoorstellen in grote lijnen. Zowel een kosten- als een dekkingsplaatje. Indien mogelijk een beeld voor over 1, 2 en 3 jaar.
8. *Vervolgprocedure*
Indien gewenst kan een hoofdstuk worden besteed aan het verduidelijken van de manier waarop het beleidsplan besproken en verder zal worden uitgewerkt.

Afhankelijk van de grootte en de complexiteit van de vereniging, zal een dergelijk beleidsplan vijf tot tien pagina's omvatten. Als het uitgebreider wordt, is het aan te raden een hoofdstuk "Samenvattend overzicht van de belangrijkste doelen en activiteiten" op te nemen. Dit overzicht kan hoofdstuk 3 of 8 worden.

De hoofdstukken uit het beleidsplan nader toegelicht

Voorwoord van het bestuur

Waarom een beleidsplan?

Aanleiding.

Weg die geleid heeft tot het beleidsplan.

Dankwoord aan degenen die aan de ontwikkeling hebben bijgedragen.

Korte terugblik op het proces

Het is bij het schrijven van een beleidsplan altijd moeilijk om een goed begin te maken. Een beleidsplan moet richting geven aan het handelen van ieder kaderlid in de vereniging, maar moet ook aantrekkelijk zijn om te lezen. Vooral voor externe organisaties en mensen die nog niet zo lang lid zijn van de vereniging, is het aan te raden het beleidsplan te beginnen met een korte terugblik. In deze terugblik kan aandacht worden besteed aan belangrijke ontwikkelingen in de vereniging in het recente verleden, de ontwikkeling van het ledental, aansprekende sportprestaties en eventueel een jubileum dat net achter de rug is of voor de deur staat.

Het is aan te raden om dit hoofdstuk niet te lang te maken. Maximaal één pagina. Indien mogelijk kunt u dit deel verlevendigen door een grafiek of schema, wat de leesbaarheid van het beleidsplan kan verhogen.

De toekomstvisie van de vereniging

In dit hoofdstuk van het beleidsplan schrijft u in het kort welke vereniging u over een aantal jaren zou willen zijn. Kijk hiervoor naar hetgeen u bij stap 5 hebt opgeschreven.

Huidige en gewenste profilering van de verenigingen en de tennissport

Dit zijn vragen die met de profilering van de vereniging en de tennissport te maken hebben. U kunt hiervoor een hoofdstuk opnemen in uw beleidsplan.

Achtereenvolgens komen daarbij de volgende aandachtspunten aan de orde:

- hoe men (het publiek) over de tennissport denkt en hoe de vereniging graag zou willen dat erover wordt gedacht;
- hoe men (het publiek, overige externe organisaties) over de vereniging denkt en hoe de vereniging graag zou willen dat er over hen wordt gedacht;
- welke activiteiten ondernomen zullen worden om het gewenste beeld tot stand te brengen.

Overzicht van de belangrijkste interne sterke en zwakke kanten en externe kansen en bedreigingen

Als er een aparte notitie is gemaakt met daarin de belangrijkste interne sterke en zwakke kanten en externe kansen en bedreigingen van de vereniging, dan kunt u dit hoofdstuk uit het beleidsplan weglaten. In het voorwoord of de inleiding kunt u verwijzen naar deze notitie.

Bestaat een dergelijke notitie niet, of bent u bang dat deze door de leden en of andere betrokkenen niet is gelezen, dan kunt u in de vorm van een samenvatting de sterke en zwakke kanten en de kansen en bedreigingen in dit hoofdstuk opnemen.

De doelen voor de komende jaren

Op vele gebieden kunt u zich doelen voor de toekomst stellen. Dit kunnen doelen zijn die rechtstreeks met de leden en het activiteitenaanbod te maken hebben. Ook is het vaak nodig om ondersteunende doelen te stellen. Dit zijn doelen die gericht zijn op de verbetering van de organisatie van de vereniging.

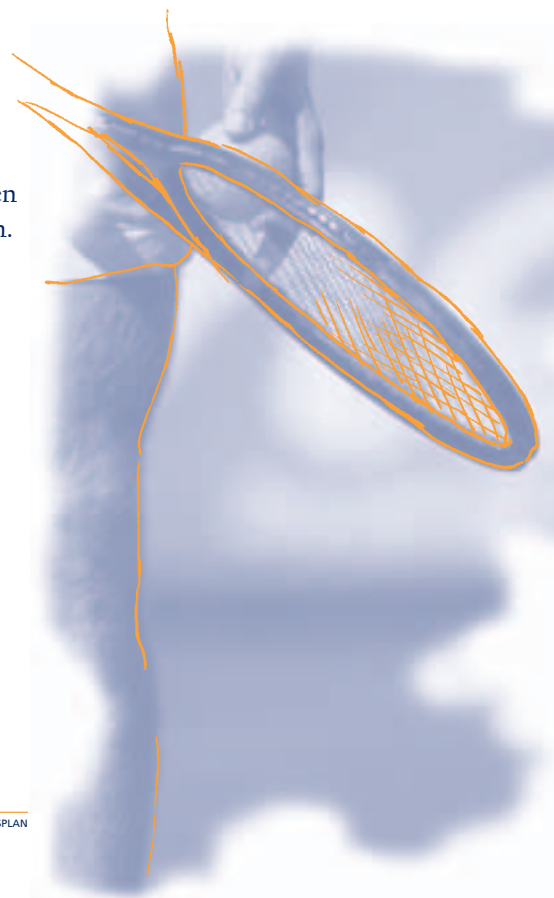
De doelen kunnen gericht zijn op:

- het verbeteren van de profilering van de vereniging;
- het werven van nieuwe leden;
- het tegengaan van ledenverloop / behoud van leden;
- het verbeteren van de kwaliteit van het sportaanbod voor bepaalde doelgroepen;
- het verbeteren van de overstap van de ene leeftijdscategorie naar de andere en van de ene sporttak naar de andere;
- de uitbreiding van het activiteitenaanbod;
- het verbeteren van het functioneren van het bestuur;
- het verbeteren van de organisatiestructuur van de vereniging;
- het verbeteren van de organisatieopbouw;
- het verbeteren van de werving, opvang en begeleiding van het bestuurlijk kader;
- het verbeteren van de werving, opvang en begeleiding van de tennisleraren;
- het verbeteren van de werving, opvang, scholen en behouden van scheidsrechters;
- het verbeteren van de werving, opvang, scholen en behouden van het organisatorisch kader;
- het verbeteren van de tennisaccommodatie;
- het wegwerken van over - of onderbezetting van de banen;
- het verbeteren van de interne communicatie;
- het verbeteren van de externe communicatie;
- het verbeteren van de financiële positie van de vereniging / sponsorfunding, subsidiewerving etc.

Meestal heeft u aan 1 pagina A4 genoeg voor het omschrijven van de doelen. Indien mogelijk kunt u ze in volgorde van prioriteit stellen.

De doelen nader uitgewerkt

In dit hoofdstuk kunt u per doel aangeven door middel van welke activiteiten de vereniging het gesteld doel wil proberen te bereiken en door wie wat zou moeten worden uitgevoerd. Hierna is daar een voorbeeld van opgenomen.



Doel:

Het terugdringen van het ledenverloop onder de 13 tot 16 jarigen van 30% per jaar nu naar 20% over 3 jaar.

Te ondernemen activiteiten:	Periode:	Actie door.-
- Het opstarten van een onderzoekje naar de redenen van deze jongeren om hun lidmaatschap op te zeggen.	sept – nov 200?	P.R.-cie.
- Het opzetten van een jeugdbestuur om de jeugd meer bij de vereniging te betrekken	april – mei 200?	Bestuur
- Het uitbreiden van de taakstelling van de tennisleraar om de opvang en begeleiding van jeugdleden te verbeteren.	maart 200?	Techn. cie. i.s.m. bestuur
- Het i.s.m. het nieuwe jeugdbestuur opzetten van een groot evenement voor alle jongeren van die leeftijd uit de buurt.	sept 200?	Jeugd-cie i.s.m. P.R.-cie.

Afhankelijk van de grootte van de vereniging zal een dergelijke omschrijving van activiteiten meer of minder concreet zijn. Een grote vereniging die met commissies werkt kan met een meer globale omschrijving volstaan. De commissies kunnen dan zelf voor de invulling van de activiteiten zorgdragen.

Financiën

Dit is vaak het moeilijkste hoofdstuk. Het is niet altijd eenvoudig om een goede raming van kosten en baten te maken. Wellicht dat de penningmeester een raming kan maken op basis van ervaringgegevens uit het verleden.

Naast een overzicht van de kosten en de baten per activiteit, zal aangegeven moeten worden hoe eventuele tekorten zullen worden gedekt. Dit kan door te bezuinigen op andere activiteiten, door extra subsidies, contributieverhoging, het opzetten van geldmakende acties, evenementen en/of het aantrekken van sponsors.

Ook is het heel goed mogelijk dat u bij geplande activiteiten zegt, dat deze alleen doorgang kunnen vinden als er een sponsor gevonden wordt of subsidie kan worden gekregen.

Eventuele overige hoofdstukken

Soms is het handig om meteen een hoofdstuk over de procedure waarlangs besluitvorming over het beleidsplan zal plaatsvinden, op te nemen.

Hoewel niet noodzakelijk, is het vooral in een kleinere organisatie van veel belang meteen te vermelden welke groepen personen verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de activiteiten. Hierdoor kan naar leden en kaderleden veel duidelijkheid ontstaan.

Bijlagen

Om het beleidsplan overzichtelijk te maken kunt u een actieplan voor het komende jaar toevoegen. Neem daarin op welke commissie / werkgroep of persoon welke activiteiten gaat ondernemen. Wat het beschikbare budget is en wanneer een bepaalde activiteit gestart en/of moet zijn afgerond.

Slotwoord

Het schrijfwerk is nu gedaan. Nu is het van groot belang dat de plannen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. Zorg dat de procedure om het beleidsplan met elkaar in de vereniging door te spreken en gedragen te krijgen zorgvuldig wordt doorlopen. Lees nogmaals hoofdstuk 5 uit de Handleiding Beleidsontwikkeling 'Succesvol doorvoeren van veranderingen is niet eenvoudig'. Het is immers niet de bedoeling dat het beleidsplan waar veel tijd en energie is in gestoken op een plank of in een la belandt. Veel succes met de uitvoering!!





KNLTB