

Een beleidsplan

voor een tafeltennisvereniging

versie 2.0 - april 2021



Hoe pakken we dat aan?

In het kader van verenigingsontwikkeling komt vaak het ontbreken van een beleidsplan bij verenigingen aan de orde. Dit document kan een goed hulpmiddel zijn voor verenigingen die een beleidsplan op willen stellen.



In het Sporttakplatform Tafeltennis Limburg wordt bij veel activiteiten een belangrijke rol toebedeeld aan de verenigingen. Om die rol beter uit te kunnen voeren worden trajecten voor verenigingsontwikkeling en verenigingsondersteuning uitgezet. “Een beleidsplan, hoe pakken we dat aan?” is in dat kader opgesteld en draagt bij aan verenigingsontwikkeling en -ondersteuning.

Een beleidsplan voor een tafeltennisvereniging, hoe pakken we dat aan?

Dit document bevat een beschrijving hoe het opstellen van een beleidsplan aan te pakken. De tekst is specifiek geschreven voor tafeltennisverenigingen. Met wat creativiteit is het natuurlijk ook voor andere sporten te gebruiken.

Door een stappenplan te volgen wordt de samenhang van zaken als missie, visie, doelstellingen en analyse duidelijk.

Na een korte beschrijving van het stappenplan en het benoemen van de succesfactoren worden diverse onderdelen uit het stappenplan verder toegelicht.

Waarom een beleidsplan?

Het runnen van een sportclub wordt in onze snel veranderende en complexer wordende maatschappelijke omgeving steeds moeilijker. Verenigingsbestuurders moeten vaak moeilijke en voor een vereniging ingrijpende beslissingen nemen. De tijd hiervoor is meestal beperkt en de benodigde informatie in geringe mate aanwezig.

Een beleidsplan gaat over de continuïteit en de professionaliteit van de vereniging. Het **creëert overzicht en samenhang in de structuur van de vereniging**. Niet alleen voor het huidige bestuur maar ook voor opvolgende bestuurders en vrijwilligers zodat zij weten waar de vereniging naar toe gaat.

Naast het geven van inzicht in samenhang en structuur van de vereniging is het beleidsplan een **besturingsinstrument**. Voor de bestuurder zelf is het een houvast en toetsingsinstrument voor de te volgen route. Voor de leden geeft het inzicht in wat het bestuur wil gaan doen en, achteraf, of het bestuur zich aan de gemaakte afspraken heeft gehouden.

Met andere woorden, het beleidsplan vormt het kader waarbinnen de dagelijkse besluitvorming, activiteiten en verdeling van middelen in de vereniging wordt vormgegeven en waarin de koers voor een bepaalde periode wordt uitgezet.

Informatie – continuïteit – beslissingen – samenhang en structuur – voor huidige én toekomstige bestuurders – voor bestuurders én leden – koers - professioneel

Vooraf

Voordat een vereniging met een beleidsplan aan de slag gaat, zullen er een aantal vragen gesteld moeten worden.

Is er al eerder een beleidsplan opgesteld?

Als het een oud plan is (ouder dan 10 jaar) dan is het goed om daar vooraf eens doorheen te kijken. Verder zal het inhoudelijk niet veel toevoegen.

Als het een recent plan is (jonger dan 10 jaar) dan is het goed om naar de realisatie (eindresultaat) te kijken. De inhoud en het proces moeten niet te gemakkelijk (deels) overgenomen worden. Inzichten zijn de afgelopen jaren natuurlijk sterk veranderd.

Wie gaat het beleidsplan opstellen?

- Bestuur
- Werkgroep
- Één persoon

Hier is niet echt een goed of foute keuze, maar is het in eerste instantie belangrijk dat er één of meerdere mensen mee aan de slag gaan. Draagvlak creëren staat los van het aantal personen dat betrokken is bij het opstellen van een beleidsplan. Een werkgroep heeft overigens wel de voorkeur, maar is niet in elke vereniging even gemakkelijk te realiseren.

Hoeveel tijd gaat de vereniging uittrekken voor het opstellen van het beleidsplan?

Deze vraag is niet met een getal te beantwoorden. Daarnaast is de tijdsduur ook afhankelijk van de uitgebreidheid van het plan. En zeker ook niet onbelangrijk is mate van noodzaak. Ligt er nog een recent plan, dat nog deels actueel is of is er helemaal niets, maar is er wel sprake van een mindere positie van de vereniging.

Belangrijker dan de tijdsduur is de snelheid. Er moet duidelijk vooruitgang in een proces te bespeuren zijn. Zie hiervoor ook de succesfactoren.

Stappenplan

1. Missie omschrijven
 - Waar staat de vereniging voor? Waar gelooft de vereniging in?
2. Analyseren van de huidige situatie
 - Wat doet de club nu?
(activiteiten, profilering, kader, accommodatie, interne en externe communicatie, financiën, ledenbestand, organisatie/structuur/cultuur)
 - Interne en externe analyse (SWOT, omgeving in kaart brengen)
 - Wel of geen enquêtes afnemen, brainstormsessies als alternatief
3. Doelstelling vaststellen en omschrijven
 - Visie (Waar gaat de vereniging voor?)
 - Doelstellingen (SMART)
 - Per beleidsterrein doelstelling opstellen.
4. Strategie bepalen
 - Hoe dienen de doelen gerealiseerd te worden? Hierbij mogen de middelen (personeel, geld) niet vergeten worden.
 - Prioriteiten stellen
5. Draagvlak creëren
 - Is er voldoende steun en enthousiasme onder leden/vrijwilligers. (Stiekem begin je daar al bij stap 2 mee.)
 - Indien nodig strategie (vorige stap) wijzigen
6. Beleidsplan vaststellen
 - Tijdens ALV
7. Uitvoeren (van delen van het) beleidsplan
 - Coördineren, vroegtijdig signaleren als uitvoering niet volgens plan verloopt
 - rapportages
8. Evalueren, terugkoppelen en waar nodig bijstellen
 - jaarlijks

Van beleidsplan naar meerjarenbeleidsplan +

Een beleidsplan is vaak een ietwat star plan dat voor een vijftal jaren wordt vastgesteld.

Als alle stappen van het beleidsplan worden gevolgd vindt er in de laatste stap een evaluatie plaats en zal dit regelmatig leiden tot bijstelling van het plan. Als dit goed verankerd wordt in de organisatie wordt een beleidsplan bijna automatisch een meerjarenbeleidsplan +. Dit gaat uit van een jaarlijkse aanpassing van het beleidsplan en heeft ook ruimte voor nieuwe doelstellingen. Door dit al bij het opstarten van de beleidsplan cyclus (de acht stappen) te beseffen zal het plan flexibeler opgesteld worden en wordt het gemakkelijker om prioriteiten te stellen. Bij het formuleren van nieuwe doelstellingen moet het stappenplan vanaf stap 2 doorlopen worden. Bij het aanpassen van een bestaande doelstelling zal vanaf stap 3 het stappenplan doorlopen worden. (Stap 2 is daarbij al samengevallen met stap 8 van een eerdere ronde.)

Voordelen meerjarenbeleidsplan +

- Jaarlijks mogelijkheid om doelstellingen aan te passen
- Jaarlijks mogelijkheid om nieuwe doelstellingen te benoemen.
- Mogelijkheid om ook de visie aan te passen.
- Eén of meerdere onderdelen al uitvoeren terwijl andere onderdelen nog 'ontwikkeld' moeten worden.

Valkuil

Het te 'gemakkelijk' kunnen aanpassen van doelstelling en benoemen van nieuwe doelstelling herbergt ook een gevaar. Doelstelling moeten normaliter wel binnen de visie en zeker binnen de missie vallen én moeten niet leiden tot een soort 'hap snap' beleid.

Algemeen beleidsplan en technische beleidsplan

Een Technische beleidsplan kan deel uit maken van het beleidsplan. Er kan gekozen worden voor een separaat plan, maar het is meestal sterker als dit in het meerjarenbeleidsplan + geïntegreerd wordt. Als er niet met een MJBP+ wordt gewerkt dan zal een Technisch Beleidsplan vaak als separaat plan opgesteld worden.

Met technisch beleid wordt tafeltennisbeleid bedoeld gericht op trainingen, wedstrijden en ontwikkeling van de sporters.

Onderhoud valt in deze optiek niet onder technisch beleid. Dat geldt in het algemeen ook voor niet tafeltennisactiviteiten.

Als er geen specifiek technische beleid in het beleidsplan terug te vinden is, dient dit duidelijk uit de missie en visie te blijken.

Succesfactoren

- Draagvlak
 - Een breed draagvlak is bepalend voor het succes van het beleidsplan. Dit kan op verschillende wijzen worden gerealiseerd. Zoals aangegeven is het goed en tijdig informeren van alle leden zeer belangrijk. Het creëren van een draagvlak kost veel tijd, maar dit zal zich zeker terugbetalen bij de besluitvorming en inbreng van het plan.

- Formule Effect = Kwaliteit x Acceptatie geeft aan dat Acceptatie (draagvlak) net zo belangrijk is dan de kwaliteit van een activiteit/plan.
- Tijdsplan
 - Het is belangrijk om vooraf een duidelijk en haalbaar tijdsplan op te stellen. Hierin worden ook overleg- en beslismomenten opgenomen.
- Snelheid
 - Om te voorkomen dat gedurende het project de aandacht verslapt, is het belangrijk om “de vaart erin te houden”. Het is bijvoorbeeld beter met korte tussenperiodes een korte vergadering te houden, dan eens in de 2 maanden een lange bijeenkomst. Daarnaast is het van belang dat de actiepunten c.q. de te bereiken doelen voor de volgende vergadering wel uitdagend zijn, maar niet zo hoog gesteld zijn dat ze een verlamdend effect te hebben.
- Beknoptheid
 - Streef ernaar het plan overzichtelijk, kort en bondig te houden. Verdieping kan in bijlages worden opgenomen.
 - Een goede samenvatting, presentatie en/of flyer voor de leden kan een toegevoegde waarde zijn, zodat niet iedereen (in eerste instantie) het hele plan tot zich hoeft te nemen.
 - Door een algemeen plan met verdieping per beleidsterrein te maken, wordt de mogelijkheid geboden om selectief onderdelen van het plan te bekijken.
- Praktische haalbaarheid
 - Het is niet moeilijk doelstellingen te formuleren. De kunst is doelstellingen te bepalen die voor de vereniging haalbaar en uitvoerbaar zijn. Hierbij wordt bedoeld op de organisatorische en financiële haalbaarheid. Aan te raden is om de doelstellingen in actiepunten uit te werken.

Missie en Visie

De termen missie en visie worden nog al eens door elkaar gehaald. Met onderstaand overzicht komen de verschillen duidelijk naar voren

Missie	Visie
Tijdloos	Voor een bepaalde periode
Wie zijn we?	Wat kunnen wij betekenen?
Waarvoor staan we? Waar geloven we in?	Waarvoor gaan we?
Blik naar binnen gericht, organisatie	Blik naar buiten gericht, markt
Geformuleerd met behulp van ervaringen uit het verleden	Blik op de toekomst

Vanuit het feit dat een visie voor een bepaalde periode is, is ook de verklaring dat de Visie pas bij stap 3 van het stappenplan van het beleidsplan aan de orde komt. Een visie kan overigens prima meerdere beleidsplannen ‘overleven’. In stap 3 wordt gekeken of de doelstelling passen binnen een bestaande visie en of deze eventueel aangepast moet worden. Heeft de vereniging nog geen visie, dan wordt deze bepaald aan de hand van de

missie en bestaande situatie. De doelstellingen, die daarna bepaald worden, moeten passen binnen de visie!

Missie

De Missie is de eerste stap. Verenigingen die al een missie bepaald hebben kunnen deze stap overslaan. (Wellicht is het wel zinvol om na te gaan of de missie juist omschreven staat.) In de praktijk blijkt echter slechts een beperkt aantal verenigingen een missie geformuleerd te hebben.

De missie van een organisatie bestaat over het algemeen uit de volgende vier onderdelen:

- Werkterrein
- Bestaansrecht
- Betekenis voor belanghebbenden
- Normen, waarden en overtuigingen

De missie definieert de primaire doelstellingen en geeft doeleinden aan. Dit wordt dan een 'lijst' van de brede doelstellingen die hebben geleid tot de oprichting van de vereniging: het "Why", waarom en waarvoor is deze club er? In de omschrijving van de missie moet bij voorkeur ook een koppeling gemaakt worden met de behoeften van leden.

Wat is de doelgroep? Wat is het product? Waarin onderscheid de vereniging zich? Wat zijn de kernwaarden? Zijn vragen die in een missie beantwoord (kunnen) worden.

Voorbeeld van een missie van een tafeltennisvereniging

Tafeltennisvereniging <verenigingsnaam> maakt het voor inwoners van alle leeftijden uit <plaatsnaam> en omstreken mogelijk om tafeltennis (inclusief varianten op de sport) uit te oefenen op een door een ieder gewenst niveau. Door een breed aanbod van activiteiten kan met plezier gesport worden en is de vereniging van toegevoegde waarde voor de maatschappij. Wij geloven dat het voor een ieder mogelijk is om zich binnen onze vereniging te ontwikkelen op sportief, persoonlijk en sociaal vlak.

Visie

De visie dient een hogere roeping in relatie tot de missie.. De visie schetst de vereniging en de redenen dat de vereniging bestaat gericht op de toekomst: het "How". Het helpt bij het aantrekken van de juiste mensen en betreft de leden en vrijwilligers bij de lange termijn doelstellingen van de vereniging.

Bij het omschrijven van een visie komen de volgende zaken aan bod:

- De verenigingsdoelstellingen op lange termijn
- Een duidelijke, heldere en ondubbelzinnige visie op de toekomst
- De haalbare en realistische ambities
- De onderscheidende vermogens, die de vereniging moet ontwikkelen voor de toekomst
- Een afstemming op de organisatiecultuur en de waarden van de vereniging

Voorbeeld van een visie van een tafeltennisvereniging

Tafeltennisvereniging <verenigingsnaam> wil als professionele en pro actieve vereniging structureel in de top 5 van het Limburgse tafeltennis (zowel qua aantal tafeltennissers als qua prestaties) actief zijn.

Samen met leden, vrijwilligers en betrokkenen worden activiteiten aangeboden voor alle leeftijden.

Mensen met een beperking of een andere achtergrond moeten zich net als de bestaande recreatieve en prestatieve beoefenaars thuis voelen bij de vereniging.

Doormiddel van het “golden circle model van Simon Sinek” kun je op een leuke wijze werken aan jouw missie en visie. Hierbij speelt met name de vraag “waarom” een grote rol.

<https://www.eurib.net/de-golden-circle/>

<https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/golden-circle-simon-sinek/>

<https://www.youtube.com/watch?v=5wsybL79Ruk>

(De laatste is een langere video.)

SWOT

Een SWOT analyse is een handig hulpmiddel voor de interne en externe analyse. Let wel, het vormt daarmee (slechts) een onderdeel van de analyse.

S	=	Strengths	Sterktes	interne factoren
W	=	Weaknesses	Zwaktes	
O	=	Opportunities	Kansen	externe factoren
T	=	Threats	Bedreigingen	

In een overzicht (A4tje) met vier kwadranten geef je dit in de onderstaande opstelling weer.



Voorbeeld van een SWOT analyse voor een tafeltennisvereniging

	positie	negatief
intern	<p>Sterktes</p> <ul style="list-style-type: none"> Eigen clubgebouw Financieel heel gezond Voldoende organisatorische kwaliteiten aanwezig (niet altijd actief) Positief imago in omgeving (of toch niet??) Brede groep vrijwilligers, bereidheid om de handjes uit de mouwen te steken is er bijna altijd Bestuur heeft veel taken en verantwoordelijkheden gedelegeerd naar commissies (commissies waarderen hun autonomie) Kader en leden staan in het algemeen open voor nieuwe ideeën Goede sfeer binnen de club 	<p>Zwaktes</p> <ul style="list-style-type: none"> Afhankelijk van aantal leden die veel doen, er zijn maar enkele kartrekkers Eigen clubgebouw (in een sporthal lopen zo ook mensen binnen) Imago tafeltennis (sport is niet sexy, populair) Gat in de opbouw leden (15-30 jaar ontbreekt bijna volledig) Deelname aan activiteiten door leden ligt (te) laag Aanwas kaderleden neemt af (bestuursfuncties vacant) Sportieve prestaties houden niet over Niveau van spelers die deelnemen aan gerichte trainingen is laag (veel sterkere senioren nemen niet deel) Betrokkenheid van leden is aan het afnemen
extern	<p>Kansen</p> <ul style="list-style-type: none"> Combinatie sport, school en bso Maatschappelijke veranderingen vergrijzing 	<p>Bedreigingen</p> <ul style="list-style-type: none"> Imago tafeltennis (sport is niet sexy, populair) Maatschappelijke veranderingen

SMART

Doelstelling moeten niet vaag zijn, maar duidelijk. Daarvoor is het praktisch om doelstelling "SMART" te maken.

S	Specifiek	Maak een doelstelling concreet, bijvoorbeeld door getallen te benoemen.
M	Meetbaar	Bepaal hoe het resultaat gemeten kan worden.
A	Acceptabel	Doelstellingen moeten (breed) door de club gedragen worden.
R	Realistisch	Doelstellingen moeten haalbaar zijn. Het gevoel van "geslaagd" moet mogelijk zijn.
T	Tijdgebonden	Duidelijk een tijdstip aangeven wanneer een doelstelling gerealiseerd moet zijn. Dit voorkomt vooruitschuiven.

Alternatief voor SMART is DUH

D	Duidelijk	Concrete doelstelling, meetbaar en tijdgebonden (SMT)
U	Uitdagend	(net) iets meer dan gemakkelijk haalbaar (R)
H	Herkenbaar	Moet passen bij de club (A)

Het uitdagende ontbreekt in het SMART model. Soms wordt daarom met SMARTIE gewerkt. IE staat daarbij voor Inspirerend en Engagerend. Daarnaast kan uitdagend (inspirerend en engagerend) ook haaks staan op acceptabel. Bij Realistisch zou de lat dan ook niet te laag gelegd moeten worden.

Beleidsterreinen

Niet elke vereniging is hetzelfde en het is zeker niet noodzakelijk om alle hieronder genoemde beleidsterreinen te benoemen in een beleidsplan. Het is vooral een checklist en inspiratiebron. Het is ook geen complete lijst.

Het is wel belangrijk om de doelstelling per beleidsterrein te benoemen en (gedetailleerder) uit te werken.

Mogelijke beleidsterreinen

- Financieel beleid
 - Reclame/sponsoring, contributie, verhuur, acties, fondsverwerving, verhuur, kantine inkomsten, etc.
 - Lange termijn begroting
- Vrijwilligersbeleid
 - Waardering en beloning van vrijwilligers
 - Werving en behoud van vrijwilligers
 - Opleiding en scholing van vrijwilligers
 - Betrokkenheid
- Ledenwerving, -opvang en behoud
 - Doelgroepen
 - PR/Marketing
- Accommodatie
 - Verduurzaming
 - Onderhoud (MJOP)
 - Toegankelijkheid en andere verbeteringen
 - Beschikbaarheid
- Sportaanbod
 - Mogelijkheden voor verbreding
- Technisch beleid
 - Trainingsstructuur
 - Wedstrijdaanbod
 - Scholing/opleiding trainers, assistenten, coaches en begeleiders
 - Kosten en opbrengsten / continuïteit op lange termijn
- Veilig sportklimaat
 - Omgangsvormen
 - VOG
 - vertrouwenspersoon
- Algemene zaken
 - AVG
 - Bestuurdersaansprakelijkheid (WBTR)
- Communicatie
 - Interne communicatie (WhatsApp, website, e-mail, nieuwsbrief, etc.)
 - Externe communicatie (PR, reclame, website, social media, etc.)

Extern beleid

Het is sterk als een beleidsplan voor de vereniging aansluit bij extern beleid van de sportbond en/of gemeente. Het is dan wel handig dat de vereniging zich vooraf verdiept in het extern beleid, dat voor de vereniging van toepassing is.

Samenwerking

Beschrijf in het plan ook zaken die in samenwerking met andere partijen gerealiseerd kunnen/moeten worden. Geef aandacht aan samenwerking. Dat kan zijn met:

- Andere verenigingen in de gemeente
- Andere verenigingen in dezelfde sport
- Gemeentes en provincie
- Sportbond
- Scholen, ouderorganisaties, organisaties voor minder valide sporter, huis voor de sport, etc.

Jaarplannen

Vanuit een (vastgesteld) beleidsplan is het aan te bevelen om jaarlijks met jaarplannen te werken. Een jaarplan voor het bestuur (algemeen jaarplan) maar ook plannen voor werkgroepen of commissies. Zeker daar waar belangrijke doelstellingen zijn opgenomen in het beleidsplan en de uitvoering voor een belangrijk deel bij één of meerdere werkgroepen ligt.

Ron van Enckevort

April 2021