



Format

Het schrijven van een beleidsplan

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Inleiding	3
Hoofdstuk 1. Inleiding	4
Hoofdstuk 2. Beschrijving van de vereniging	5
2.1 Historie	5
2.2 De vereniging op dit moment	5
2.3 Visie van de vereniging	6
2.4 Missie van de vereniging	6
Hoofdstuk 3. Analyse van de vereniging	7
3.1 De huidige situatie	7
Organogram	7
Functieomschrijvingen	9
3.2 Format Functieomschrijving	9
Titel van de functie	9
Doel	9
Plaats in de vereniging	9
Functie/taakhoud	9
Tijdsbesteding	9
3.2 SWOT-Analyse	10
Elementen	11
De Confrontatiematrix	12
Hoofdstuk 4. Doelstellingen	14
4.1 Overzicht doelstellingen	14
SMART doelstellingen	15
4.2 Uitwerken van de doelstellingen	16
Hoofdstuk 5. Activiteitenlijst	17
Activiteitenlijst	17
Bijlage 1: Format Organogram	18
Bijlage 2: Voorbeeld Functieomschrijving Voorzitter	19
Bijlage 3: Voorbeeld Functieomschrijving Secretaris	20
Bijlage 4: Voorbeeld Functieomschrijving Penningmeester	21
Bijlage 5: Algemene informatie uit IKSport audit	22
Bijlage 6: Alle positieve punten uit de IKSport audit per aandachtsveld op een rij	24
Bijlage 7: Alle verbeterpunten uit de IKSport audit per aandachtsveld op een rij	26
Bijlage 8: Format overzicht doelstellingen	28
Bijlage 9: Format activiteitenlijst	29

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

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 2005-2009 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 2005-2009 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

elkaar omgaan, dit beleid oppakken en gestalte geven.

Dit plan toont de voorstellen uit het beleidsplan 2005-2009 waarmee de zaterdagafdeling de fundamenteën onder het succes van onze vereniging verder wil verstevigen. Zoals: het spelen in aantrekkelijke competities, vrijwilligersbeleid, communicatie, normen en waarden.

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.

Voorbeeld Historie PSV

De Eindhovense Voetbalvereniging PSV (Philips Sport Vereniging) werd opgericht op 31 augustus 1913. Dat vond plaats aan het eind van een groots Philips sportfeest, georganiseerd ter gelegenheid van de viering van de honderdste verjaardag van de onafhankelijkheid van Nederland. Dat sportfeest werd gehouden op het toenmalige Philips Sportpark, dat op precies dezelfde plaats was gelegen waar tegenwoordig nog altijd het Philips Stadion staat (huidige capaciteit 35.200). PSV, begonnen als een fabrieksploeg van de N.V. Philips' Gloeilampenfabrieken, maar later voortgezet als een open, voor iedereen toegankelijke vereniging, trad in 1914 toe tot de Nederlandse competitie. In minder dan tien jaar wist PSV op te klimmen tot de hoogste klasse van het Nederlandse voetbal, waaruit de club sinds 1924 niet meer is verdwenen. PSV werd voor het eerst landskampioen in 1929 en veroverde in 1950 voor het eerst de KNVB-beker, in het seizoen 2005-2006 eenmalig 'Gatorade Cup' geheten. In 1955, kort na invoering van het betaald voetbal, was PSV de eerste Nederlandse vereniging die deelnam aan het toernooi om de Coupe Européenne, voorloper van de latere Europa Cup I en de huidige UEFA Champions League. In 1963 werd de eerste landstitel in het betaald voetbal veroverd. PSV was daarvoor driemaal landskampioen geweest. De rijke geschiedenis van PSV – dat in de loop van haar 93-jarige bestaan negentien maal Nederlands kampioen werd, acht keer nationaal bekerwinnaar, zes maal beslag legde op de Johan Cruijff Schaal, in 1978 de UEFA Cup en in 1988 de Europa Cup I won, terwijl 37 seizoenen werd deelgenomen aan een Europese competitie – kent vele sportieve hoogtepunten. Vanaf 1974 speelt PSV onafgebroken Europees voetbal.

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 hoogste niveau tot een top- en mediasport wordt ontwikkeld met een grote potentiële publiekswaarde.

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 met een informele, gezellige en levendige sfeer wordt beoefend en een toenemende nationale en internationale weerklank vindt als top- en mediasport.

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.

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.

Algemene ledenvergadering

Bovenaan het organogram staat de algemene ledenvergadering van de vereniging. Volgens de statuten en de wet/ en regelgeving hoort deze bovenaan het organogram te staan.

Onder de algemene ledenvergadering komen de bestuursleden. Deze zijn in het organogram hetzelfde gebleven. Wel hebben de bestuursleden andere portefeuilles kregen.

Voorzittersoverleg

In het organogram is een voorzittersoverleg geplaatst. In het voorzittersoverleg komen alle hoofden van de commissies en de eindverantwoordelijken van de commissies, namelijk de bestuursleden. Dit overleg is er om communicatie tussen het bestuur en de commissies en de communicatie tussen de commissies onderling goed te laten verlopen.

Voorzitter

In het organisatieschema staat bij de voorzitter P.R. en sponsors, externe communicatie en banen en accommodatie Beheer. In het organogram is er een PR en sponsor commissie gecreëerd. Hieronder valt ook de pr van wedstrijd zaken. Deze commissie heeft een ondersteunende rol voor de voorzitter en de voorzitter is eindverantwoordelijke van deze commissie. De voorzitter van deze commissie legt verantwoordelijkheid af aan de voorzitter. Deze commissie bestaat uit de externe communicatie, de website, het clubblad en sponsoring. De baan en accommodatie beheer is overgegaan in een baan en accommodatie commissie die valt onder Algemene Zaken. Hierdoor kan de voorzitter zich meer bezighouden met het besturen van de vereniging.

Secretaris

In het organogram staat in tegenstelling tot het organisatieschema de ledenadministratie en vrijwilligersadministratie onder de secretaris. De administratie van de vereniging is een taak voor de secretaris en niet voor de penningmeester. Daarom vallen in het organogram deze verantwoordelijkheden onder de secretaris. Hiervoor kunnen vrijwilligers worden aangesteld die verantwoordelijkheid moeten afleggen aan de secretaris. De vrijwilligers zijn een belangrijk onderdeel van de vereniging en daarom is het verstandig om hier een aparte administratie van bij te houden. De ledenadministratie en vrijwilligers administratie kunnen door één en dezelfde persoon worden gedaan.

Penningmeester

Onder de penningmeester valt ook de kascontrolecommissie. Deze commissie legt zowel verantwoording af aan het bestuur als aan de penningmeester. Een kascontrolecommissie was nog niet opgenomen in het organisatieschema, maar is verplicht binnen een vereniging met

Wedstrijd zaken

De P. R. van wedstrijd zaken is in het organogram naar de pr en sponsorcommissie gegaan. Het is beter taken te centreren. In het organogram zijn de andere taken en commissies gelijk gebleven met die van het organisatieschema.

Algemene zaken

De baan en accommodatie beheer is overgegaan in een commissie waar onder technische zaken, tuinonderhoud en sleutelbeheer vallen. Deze taken passen meer bij de afdeling algemene zaken als bij de voorzitter. De kantine commissie valt ook in het organogram onder algemene zaken. De jeugdcommissie verschuift naar trainingstechnische zaken omdat de jeugdcommissie een belangrijk onderdeel van de sport is. Onder algemene zaken horen vooral de randvoorwaarden voor een vereniging.

Trainingstechnische zaken

In het organogram is dit bijna hetzelfde gebleven als in het organisatieschema. Wel zijn er commissies gemaakt. De clubkleding van de baanatleten en de clubkleding van de recreanten is samengevoegd in een commissie, waarbij er wel apart iemand kan worden aangesteld voor de clubkleding van de baanatleten en van de recreanten.

De jeugdcommissie valt in het organogram ook onder Trainingstechnische zaken.

Functieomschrijvingen

Functieomschrijvingen scheppen duidelijkheid en zorgen voor transparantie. Het maakt inzichtelijk wat iemand zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn. Dit voorkomt functieconflicten en het maakt bovendien een juiste beoordeling van de functiebeoefenaar mogelijk. Het hebben van goede, duidelijke functieomschrijvingen is dan ook van groot belang voor iedere vereniging. Functieomschrijvingen kunnen gemaakt worden aan de hand van het onderstaande format. Voor de functies van de voorzitter, secretaris en penningmeester is een voorbeeld gegeven, in respectievelijk bijlage 2, 3 en 4, van hoe de functieomschrijving voor de desbetreffende functie er uit zou kunnen zien. Alle andere functies kunnen ook op deze manier beschreven worden.

3.2 Format Functieomschrijving

Titel van de functie

Hier dient de titel van de functie waarvoor de functieomschrijving geldt te worden vermeld.

Doel

Hier dient te worden aangegeven wat het doel van de functie is. Het gaat hierbij dus om de grote lijnen van de functie.

Plaats in de vereniging

Hier dient te worden vermeld welke plaats de functie inneemt in de verenigingsstructuur, aan wie er gerapporteerd wordt, aan wie er direct en indirect leiding gegeven wordt en voor wie er werkzaamheden uitgevoerd worden. Hiervoor kan gekeken worden naar het organogram van de vereniging.

Functie/taakinhoud

Hier dient de inhoud van de functie inzichtelijk te worden gemaakt. Dit kan door alle hoofdtaken (of competenties) die bij de desbetreffende functie horen puntsgewijs te vermelden met daaronder weer de deeltaken (of de taken die bij de desbetreffende competentie horen).

Tijdsbesteding

Hier dient te worden aangegeven hoeveel tijd het uitvoeren van de desbetreffende functie kost. Dit kan inzichtelijk gemaakt worden door een goede schatting te geven van het aantal uur per week dat het uitvoeren van de functie in beslag neemt (eventueel gespecificeerd naar verschillende taken) en het vermelden van jaarlijks terugkomende tijdsbestedingen zoals formele vergaderingen.

Voorbeeld Functieomschrijving Voorzitter

Doel

Het leiden en besturen van de vereniging en het algemeen bestuur.

Plaats in de vereniging

De voorzitter valt onder de algemene vergadering. Onder de voorzitter valt de P.R. en Sponsorcommissie.

Functie-/taakinhoud

- Coördineren en leiding geven;
 - De voorzitter is in de eerste plaats coördinator en stemt de activiteiten binnen de organisatie op elkaar af.
- Inspireren;
 - De voorzitter inspireert (zijn bestuursleden) en is op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen.
- Samenwerken en delegeren;
 - De voorzitter delegeert, draagt taken over en stimuleert samenwerking.
- Bemiddelen;
 - Verschillende partijen op één lijn krijgen.
- Communiceren;
 - De voorzitter communiceert met leden, vrijwilligers en externe actoren.
- P.R. & Sponsoring (representatie);
 - De voorzitter is verantwoordelijk voor de P.R. en Sponsorcommissie
 - De voorzitter is de spreekbuis van het bestuur naar de leden en vrijwilligers van de club en naar externe actoren.
- Vergaderen;
 - Het leiden van bestuursvergaderingen
 - de verantwoordelijkheid voor de besluitvorming.

Tijdsbesteding

- Wekelijks naar eigen inzicht;
- Formeel a.d.h.v. de jaarplanning
- Formeel 2 x per jaar vergaderen met de verenigingspenningmeester;
- Formeel 1 x jaarvergadering;
- Formeel diverse vergaderingen met bestuur en voorzitters.

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 zwakke 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.

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 bijvoorbeeldde 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.

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	• K1S1 • K2S2	• K1Z1 • K2Z2
Bedreigingen	• B1S1 • B2S2	• B1Z1 • B2Z2

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.

Voorbeeld Confrontatiematrix en Resultatenmatrix

Hieronder staat een voorbeeld van hoe de confrontatiematrix en resultatenmatrix van een sportvereniging er voor een gedeelte uit zou kunnen zien.

Confrontatiematrix

	<i>positief</i>	<i>Negatief</i>
<i>intern</i>	S1: Iedereen is welkom S2: Nieuw bestuur	Z1: Weinig op papier Z2: Tevredenheid, Wensen en Behoeften
<i>extern</i>	K1: Innovatie K2: School	B1: Concurrentie B2: Eisen leden

Resultatenmatrix

	<i>Sterkten</i>	<i>Zwakten</i>
<i>Kansen</i>	• K1-S2 • K2-S1	• K1-Z1
<i>Bedreigingen</i>	• B1-S1	• B1-Z1 • B2-Z2

Resultaten en strategieën

K1-S2 (Innovatie - Nieuw bestuur)

Door de innovatiemogelijkheden te combineren met het nieuwe bestuur kan de vereniging verdere professionalisering ten doel stellen.

K2-S1 (School - Iedereen is welkom)

Een speciale regeling treffen met de school zodat ze tegen gunstige voorwaarden bij de atletiekvereniging kunnen sporten en/of voor gymlessen gebruik kunnen maken van de faciliteiten van de vereniging.

K1-Z1 (Innovatie – Weinig op papier)

Door het op papier zetten van beleidslijnen kan uiteengezet worden waarin innovatie vereist of gewenst is.

B1-S1 (Concurrentie - Iedereen is welkom)

Concurrentievoordeel verkrijgen door iedereen toe te laten tot de vereniging en voor verschillende doelgroepen, verschillende arrangementen aan te bieden.

B1-Z1 (Concurrentie – Weinig op papier):

Het op papier zetten van beleidslijnen op het gebied van concurrentie, zoals over hoe er met concurrentie om wordt gegaan en op welke manier er concurrentievoordeel wordt verkregen?

B2-Z2 (Tevredenheid, Wensen en Behoeften - Eisen leden)

Het peilen van de tevredenheid, wensen en behoeften van leden om hier vervolgens op in te kunnen spelen.

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
Bestuur, Management en structuur	1	Eind 2007 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		

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?*)

Voorbeeld SMART doelstellingen lange termijn:

Vrijwilligers

Zorgen dat de komende 5 jaar de vereniging voldoende vrijwilligers heeft om haar in het beleidsplan gestelde ambities te bereiken.

Financiën

Zorgen dat er de komende 5 jaar een positieve balans is op de begroting van de vereniging

Voorbeeld SMART doelstellingen korte Termijn:

Vrijwilligers

Binnen een jaar ervoor zorgen dat er genoeg vrijwilligers zijn binnen de vereniging en dat deze zich gewaardeerd voelen.

Financiën

Binnen een jaar ervoor zorgen dat er een sluitende begroting binnen de vereniging is.

Voorbeeld SMART doelstellingen PSV

Vanuit dit beleidsuitgangspunt hanteert PSV de volgende doelstellingen:

- Structureel aansluiting houden bij het topvoetbal in Europa door minimaal één keer in de drie jaar landskampioen te worden, jaarlijks aan een Europese competitie deel te nemen waarvan minimaal vijftig procent in de UEFA Champions League;
- Instandhouding van een A-selectie van hoog niveau door het aantrekken van de beste spelers uit Nederland en topspelers uit het buitenland en door grote aandacht te geven aan het laten doorgroeien van talenten uit de eigen jeugdopleiding;
- Een zodanig clubklimaat te creëren dat spelers en talenten graag naar PSV komen. Dat wordt bereikt door het accent te leggen op het spelen van attractief voetbal, door een sfeer uit te stralen van sportieve uitdaging en betrouwbaarheid, door professionaliteit in de technische en
- medische begeleiding, door veel aandacht te besteden aan de opvang van spelers en hen in maatschappelijke en sociale zin waar nodig en zinvol maximale ondersteuning te geven;
- Het realiseren van optimaal comfort en veiligheid in het Philips Stadion, mede door goede samenwerking met het gemeentebestuur, de politie en de supportersverenigingen;
- Het op de kaart zetten en exploiteren van het Philips Stadion als multifunctionele ontmoetingsplek voor het genieten van topvoetbal en andere vormen van entertainment en voor zakelijke contacten en netwerken in de breedste zin, vooral ook op niet-wedstrijddagen.

S4.2 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 activiteitenlijst.

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.

De volgende acties worden voorgesteld:

1. De invulling van een jeugd- en senioren bestuur moet op een zo kort mogelijke termijn worden gerealiseerd.
2. Er is alleen kans van slagen als er genoeg draagvlak onder de trainers wordt gecreëerd.
3. Alle trainers moeten worden geïnformeerd over de plannen en krijgen de mogelijkheid om mee te denken over oplossingen. De uiteindelijke beslissingen liggen in handen van het algemeen bestuur.
4. Alle trainers moeten zich uiteindelijk conformeren aan de ingeslagen weg.
5. De trainingsgroepen moeten met een open blik en zonder te kijken naar het verleden opnieuw worden vastgesteld.
6. Het aanstellen van meerdere trainerscoördinatoren per nader vast te stellen categorie.
7. De trainerscoördinator maakt onderdeel uit van het senioren of jeugdbestuur

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.

Voorbeeld Activiteitenlijst

Hieronder staat een voorbeeld van hoe de activiteitenlijst er voor een klein gedeelte (een aantal activiteiten behorende tot één doelstelling) uit zou kunnen zien voor de Liemers.

Aandachtsveld	Doelstelling	Activiteit	Uitvoerende / Verantw.	Begin	Einde	Middelen / Uren
Bestuur, Management en structuur	1. Eind 2007 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.	1. Beschrijven van de vereniging	Marlous Lash	01-09-07	15-10-07	...
		2. uitvoeren SWOT-analyse	Gehele bestuur	15-10-07	01-10-07	...
		3. Doelstellingen formuleren	Gehele bestuur	01-10-07	10-10-07	...
		4. Beleidslijnen opstellen	Gehele bestuur	10-10-07	30-10-07	...
		5. Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.
	2. Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.

Bijlage 1: Format Organogram

FORMAT ORGANOGRAM

Algemene Ledenvergadering Atletiekvereniging de Liemers

Bestuur

Voorzitter

Naam

Secretaris

Naam

Ledenadministratie

Naam hoofd

Vrijwilligersadministratie

Naam hoofd

Penningmeester

Naam

Wedstrijdzaken

Naam hoofd

Algemene Zaken

Naam hoofd

Trainingstechnische zaken

Naam Hoofd

Voorzitters Overleg

PR & Sponsorcommissie

Naam voorzitter

Kascontrolecommissie

Naam voorzitter

Wedstrijdcommissie

Naam voorzitter

Vervoerscommissie

Naam voorzitter

Baan- & Materialencommissie

Naam voorzitter

EHBO commissie

Naam voorzitter

Kantinecommissie

Naam voorzitter

Baan- & Accommodatie- commissie

Naam voorzitter

Technische zaken

Naam hoofd

Tuinonderhoud

Naam hoofd

Sluitelbeheer

Naam hoofd

Jeugdcommissie

Naam voorzitter

Baancommissie

Naam (baancoördinator)

Wegcommissie

Naam (wegcoördinator)

Baan & Materialencommissie

Naam voorzitter

Clubkleding Commissie

Naam voorzitter

Baantrainers

Naam

Wegtrainers

Naam

Nordic Walking

Naam

Baanatleten

Naam

Recreanten

Naam

Bijlage 2: Voorbeeld Functieomschrijving Voorzitter

Doel

Het leiden en besturen van de vereniging en het algemeen bestuur.

Plaats in de vereniging

De voorzitter valt onder de algemene vergadering. Onder de voorzitter valt de P.R. en Sponsorcommissie.

Functie-/taakinhoud

- Coördineren en leiding geven;
 - De voorzitter is in de eerste plaats coördinator en stemt de activiteiten binnen de organisatie op elkaar af.
- Inspireren;
 - De voorzitter inspireert (zijn bestuursleden) en is op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen.
- Samenwerken en delegeren;
 - De voorzitter delegeert, draagt taken over en stimuleert samenwerking.
- Bemiddelen;
 - Verschillende partijen op één lijn krijgen.
- Communiceren;
 - De voorzitter communiceert met leden, vrijwilligers en externe actoren.
- P.R. & Sponsoring (representatie);
 - De voorzitter is verantwoordelijk voor de P.R. en Sponsorcommissie
 - De voorzitter is de spreekbuis van het bestuur naar de leden en vrijwilligers van de club en naar externe actoren.
- Vergaderen;
 - Het leiden van bestuursvergaderingen
 - de verantwoordelijkheid voor de besluitvorming.

Tijdsbesteding

- Wekelijks naar eigen inzicht;
- Formeel a.d.h.v. de jaarplanning
- Formeel 2 x per jaar vergaderen met de verenigingspenningmeester;
- Formeel 1 x jaarvergadering;
- Formeel diverse vergaderingen met bestuur en voorzitters.

Bijlage 3: Voorbeeld Functieomschrijving Secretaris

Doel

Zorgdragen voor het administratieve gedeelte van de vereniging, zoals het archief en de vergaderingen.

Plaats in de vereniging

De secretaris valt onder de algemene vergadering. Onder de secretaris valt de leden en vrijwilligersadministratie.

Functie-/taakinhoud

- Het opzetten en bijhouden van het archief;
- Eindverantwoordelijke van de leden- en vrijwilligersadministratie;
- Het voorbereiden van vergaderingen, in overleg met de voorzitter; de verslaglegging en beantwoording van ingekomen post;
- Het volgen en toepassen van de wet- en regelgeving.

Tijdsbesteding

- Wekelijks naar eigen inzicht;
- Formeel a.d.h.v. de jaarplanning;
- Formeel 2 x per jaar vergaderen met de verenigingspenningmeester;
- Informeel besprekingen met sponsors;
- Formeel 1 x jaarvergadering;
- Formeel diverse vergaderingen met de PR & Sponsorgroep.

Bijlage 4: Voorbeeld Functieomschrijving Penningmeester

Doel

Het voeren van het financieel beheer van de vereniging.

Plaats in de vereniging

De penningmeester valt onder de algemene vergadering. Onder de penningmeester valt de kascontrolecommissie.

Functie-/taakinhoud

- Eindverantwoordelijkheid kascontrolecommissie;
- het financiële beheer voeren;
 - het doen van de boekhouding
 - het opstellen van een financieel jaarverslag
 - het bijhouden van een archief
 - het afhandelen van de dagelijkse financiële zaken
- het jaarlijks opstellen van de begroting;
- het bewaken van de begroting;
- het werven van financiële middelen;
 - subsidies
 - fondsen
 - donateurs
 - sponsors
 - contributies
 - deelnemersbijdragen
 - acties
- zorgdragen voor onkosten- en vrijwilligersvergoedingen;
- het regelen van fiscale, juridische zaken en verzekeringen;

Tijdsbesteding

- Wekelijks naar eigen inzicht;
- Formeel a.d.h.v. de jaarplanning;
- Formeel 2 x per jaar vergaderen met het bestuur;
- Informeel besprekingen met sponsors;
- Formeel 1 x jaarvergadering;
- Formeel 1 x per jaar per jaar alleen met de kascontrolecommissie.

Bijlage 5: Algemene informatie uit IKSport audit

IKSport® NL

algemene informatie

vereniging:	Atletiek Vereniging de Liemers	
datum audit :	19-03-2007	
naam auditeur :	Jasper van Houten	initialen auditeur: J.M.A.
algemene missie vereniging (doelstelling)	1. duidelijk accent op recreatie (R) 2. duidelijk accent op prestatie (P) 3. "evenwicht" tussen recreatie en prestaties is belangrijk (E)	1 1 1
<i>slechts één missie aankruisen !</i>		
samenstelling vereniging ?	a. overwegend jeugd b. overwegend volwassenen c. "evenwicht" tussen beide	1 1 1
<i>slechts één doelgroep aankruisen !</i>		
type sport ?	1. individuele sport 2. teamsport 3. semi-individuele sport	1 1 1
<i>slechts één type aankruisen !</i>		
type competitie ?	1. duidelijk accent op kampioenschappen en/of toernooien 2. duidelijk accent op een regelmatige competitie 3. competitie en toernooien zijn allebei belangrijk	1 1 1
<i>slechts één type aankruisen !</i>		
huidig aantal nationale titels & bekens (alle leeftijdscategorieën samen) ?		2
aantal nationale titels & bekens in de laatste 3 jaar ?		3
aantal podiumplaatsen / halve finales op nationale kampioensch. / toernooien (laatste jr)?		8
aantal podiumplaatsen / halve finales op nationale kampioensch. / toern. in de laatste 3 jaar?		24
aantal deelnemers aan nationale (bonds)kampioenschappen / toernooien (laatste jaar) ?		9
aantal deelnemers aan regionale kampioenschappen (laatste jaar) ?		80
aantal jeugdleden (<18jr.) dat vorig seizoen deelnam aan officiële wedstrijden ?		50
aantal jeugdleden (<18jr.) dat vorig seizoen geselecteerd werd door de bond ?		0
actueel aantal aangesloten topsporters met een geldige A- of B-status ?		0
totaal aantal teams dat dit seizoen in competitieverband uitkwam ?		6
totaal aantal teams dat vorig seizoen in competitieverband uitkwam ?		4
minstens 1 team in alle leeftijds categorieën ?		0
hoeveel teams wonnen vorig seizoen de competitie en/of beker ?		1
hoeveel teams eindigden vorig seizoen in de eerste helft van de klassering ?		1
hoeveel teams eindigden vorig seizoen in de tweede helft van de klassering ?		1
totaal aantal spelers in selectie te team (dames + heren) ?		1
hoeveel spelers uit de selectie van het 1ste team komen uit de eigen jeugdselectie ?		1
totaal aantal jeugdspelers dat vorig seizoen aan wedstrijden deelnam ?		1
aantal jeugdspelers dat vorig seizoen geselecteerd werd door de bond ?		1
actueel aantal aangesloten topsporters met een geldige A- of B-status ?		1
zijn er teams zonder trainer en/of coach ?		0
hebben alle teams een vaste trainer en/of coach ?		1

= 4

is er momenteel een ledenstop van kracht (maximale capaciteit is bereikt) ?	0	
huidig aantal sportende leden (totaal) ? (")	476	
huidig aantal aangesloten jeugdleden (totaal) ? (")	162	
aantal sportende leden vorig jaar (totaal) ? (")	455	
aantal jeugdleden vorig jaar (totaal) ? (")	149	
aantal sportende leden 5 jaar geleden (totaal) ? (")	327	
aantal nieuwe sportende leden ? (")	140	
huidig totaal aantal vaste (hulp)trainers ? (")	28	
huidig aantal vaste (hulp)trainers met een erkend EHBO-diploma ? (")	1	
huidig aantal vaste (hulp)trainers met een erkend sportdiploma ? (")	18	
aantal vaste (hulp)trainers met een erkend sportdiploma vorig jaar/seizoen ? (")	15	
aantal nieuwe (hulp)trainers met een erkend sportdiploma ? (")	1	
beschikken alle hoofdtrainers over een erkend sportdiploma ? (")	1	
huidig aantal kaderleden (vaste verenigingsmedewerkers) ? (")	80	
zijn er personen die beroepsmatig voor de club werken (arbeidscontract / op contractbasis / een aan	0	
aantal prof. trainers dat in dienstverband werkt (in loondienst / als zelfstandige) ?	0	
aantal prof. begeleiders (fysiotherapeuten / artsen / conditie / ...) dat in dienstverband werkt ?	0	
prof. administratief personeel : aantal secretariaatsfuncties ?	0	
prof. management : aantal managementsfuncties ?	0	
beschikt de vereniging over een eigen sportaccommodatie ?	1	
beschikt de vereniging over een eigen sportkantine ?	1	
aantal persartikelen m.b.t. de (jeugd)leden van de vereniging in het laatste seizoen ?	8	
is er een lokale sportraad in de gemeente en/of regio ?	1	
inkomstenverdeling (procentueel) :		
1. contributies (%)	70	%
2. kantine (%)	1	%
3. sponsoring & adverteerders (%)	5	%
4. subsidies (%)	8	%
5. sportieve activiteiten / evenementen (%)	2	%
6. fundraising & nevenactiviteiten (%)	0	%
7. andere (%)	14	%
		100
kostenverdeling (procentueel) :		
1. kosten accommodatie & materiaal (%)	21	%
2. aansluiting & kosten bond (%)	24	%
3. salarissen en vergoedingen kader (%)	30	%
4. opleidingen / cursussen kader (%)	10	%
5. PR- en promotionele kosten (%)	2	%
6. administratie- en bestuurskosten (%)	2	%
7. andere (%)	11	%
		100
financiële gezondheid van de vereniging kent de jaar- of exploitatierekening een positief saldo ?	1	
solvabiliteit : eigen vermogen >= vreemd vermogen ?	1	
liquiditeit : schulden op KT kunnen afgelost worden ?	1	
inkomsten uit transfers van jeugdleden (jonger dan 18 jaar) ?	0	
uitgaven van de vereniging voor het betalen van financiële beloningen aan jeugdleden (jonger dan 18	0	
aantal sponsors voor competitieteams (minstens 1 jaar) ?	0	

Bijlage 6: Alle positieve punten uit de IKSport audit per aandachtsveld op een rij

Strategische planning & Marketing management

1. Er wordt jaarlijks een begroting gemaakt, welke twee keer per jaar wordt gecontroleerd en die op het einde van het jaar wordt vergeleken met de eindbalans;
2. Iedereen kan zich bij de club aansluiten (beide geslachten, alle nationaliteiten, gehandicapten);

Procedures en interne communicatie

3. Er is een informatiebrochure voor nieuwe leden;
4. Er is een nieuwsbrief;
5. Er is een informatieve website;
6. Er is een geautomatiseerde ledenregistratie;
7. Belangrijke bestanden zijn continu te beschikking van meerdere personen;

Externe communicatie

8. Er wordt consequent gebruik gemaakt van de verenigingsnaam, er is een eigen logo en een eigen huisstijl en briefpapier;
9. Er is een PR-functionaris aangesteld;
10. Er is samenwerking met scholen en andere verenigingen;
11. Er is een website die up-to-date wordt gehouden;

Clubsfeer en cultuur

12. Een keer per jaar is er een club uitstapje, er is een kampioenschap en een sportkamp;
13. Er is kleding met opdruk en de kleuren van de vereniging;

Bestuur, management, structuur

14. Organisatie jaarlijkse algemene ledenvergadering;
15. Regelmatig een bestuursvergadering;
16. Wordt verslag gelegd van de vergaderingen en deze worden verspreid en centraal bewaard;
17. Hoog opleidingsniveau van de voorzitter, de penningmeester en de secretaris;
18. Aansprakelijkheidsverzekering en verzekering voor Bestuurdersaansprakelijkheid;

Human resource management

19. Trainers en medewerkers krijgen onkostenvergoeding en vergoeding voor hun prestaties;
20. De cursussen, bijscholingen en clinics worden door de vereniging betaald;
21. Trainers zijn betrokken bij de beleidsvoering;
22. Alle trainers krijgen een clubtenue
23. Bestuur peilt wensen, behoeften en tevredenheid van de trainers;

Effectiviteit van het verenigingsproces

24. Ledenaantal stabiel op korte termijn
25. Het ledenaantal op lange termijn (5 jaar) toont progressie (>5%);
26. Alle hoofdtrainers hebben een erkend sportdiploma;
27. Voldoende medewerkers in vergelijking met het aantal leden;
28. De vereniging is financieel gezond (positieve jaarrekening, goede solvabiliteit en liquiditeit)

Accommodatie

29. Accommodatie ook in weekenden en vakanties beschikbaar;

- 30. Accommodatie goed bereikbaar;
- 31. Er zijn voldoende (verlichte) parkeerplaatsen voor fietsen en auto's;
- 32. De EHBO-kist is altijd beschikbaar en goed bereikbaar;
- 33. Gescheiden kleedkamers met douches

Kantine

- 34. Er wordt muziek gedraaid;
- 35. Er wordt eten en drinken geserveerd/bereid;
- 36. Er wordt minstens één keer per week grondig geïnspecteerd;
- 37. Sportaccommodatie kan vanuit de kantine gezien worden;
- 38. Er is altijd iemand met het diploma sociale hygiëne aanwezig;
- 39. Wordt gewerkt volgens de bepalingen van de hygiëncode van NOC*NSF/Bedrijfschap Horeca

Bijlage 7: Alle verbeterpunten uit de IKSport audit per aandachtsveld op een rij

Strategische planning & Marketing management

1. Strategisch plan / Beleidsnota (lange termijn) op papier zetten;
2. Beleidsplan (korte termijn) op papier zetten;
3. Interne peiling naar wensen/verwachtingen en tevredenheid van leden;
4. Jaarlijkse evaluatie van het functioneren van de vereniging;
5. Het verspreiden van een document waarin verenigingsdoelstellingen, de teams en hun doelstellingen, de doelgroepen, de trainers en het niveau van de groepen worden genoemd;
6. Ideeën en/of klachtenbus plaatsen;

Procedures en interne communicatie

7. Een verspreid document met betrekking tot de tijden en plaatsen van de training en welke trainer de training geeft;
8. Een clubblad;
9. Trainers en leden adressenlijsten geven;
10. Leden adressenlijst van trainers geven;
11. Een vertrouwenspersoon aanstellen;
12. Zorgen dat leden een aangepast uurrooster en een overzicht van de contributies en een activiteitenkalender ontvangen;

Externe communicatie

13. Het sponsordossier moet compleet zijn;
14. Terugkomende organisatie van een open dag;

Clubsfeer en cultuur

15. formuleren beleidslijnen m.b.t. (de verbetering van) de clubsfeer;
16. Aanleggen clubarchief;
17. Het hebben van een clubblad;
18. Het hebben van een waarderingsbeleid en PR-bepalingen bij speciale gelegenheden;
19. Meer jaarlijkse sportieve evenementen en nevenactiviteiten;

Bestuur, management, structuur

20. Organogram en de functiebeschrijvingen van het bestuur, de commissies en de leden hiervan maken;
21. Het bestuur heeft geen beroepsgerelateerde ervaring op hun functie.
22. Aanstellen kwaliteitsverantwoordelijke;
23. Aanstellen activiteitencommissie;
24. Aanstellen vertrouwenspersoon;
- 25.; Aanstellen vrijwilligerscoördinator;

Human resource management

26. Uitvoeren ARBO-check;
27. Algemeen opleidingsplan op papier zetten;
28. Schrijven van Persoonlijk Ontwikkelplan (POP) door bestuursleden en Trainers;

- 30. Functiebeschrijving trainers op papier zetten;
- 31. Peilen naar wensen, behoeften en tevredenheid van trainers
- 32. Locker om veilig persoonlijke spullen in op te bergen aanschaffen

Effectiviteit van het verenigingsproces

- 33. Ledenbehoud op korte termijn verbeteren;
- 34. Aantal trainers met EHBO-diploma uitbreiden.

Accommodatie

- 35. Accommodatie laten voldoen aan officiële wedstrijdvoorschriften;
- 36. Regelmatige controle EHBO-kist;
- 37. Controle waterkwaliteit;
- 38. Alle materialen beschikbaar hebben die nodig zijn voor de sport.

Kantine

- 39. Geldige drank- en horecaverunning aanvragen;
- 40. Bestuursreglement omtrent sociale hygiëne en alcohol opstellen;
- 41. Schenktijden en leeftijdsgrenzen voor alcohol vermelden;
- 42. Urenrooster (met werktijden e.d.) van alle barvrijwilligers opstellen.

Bijlage 8: Format overzicht doelstellingen

Aandachtsveld	Prioritering	Doelstelling	Termijn
Strategische planning	1 Meest belangrijk	Smart doelstelling	KT of LT
	2	Smart doelstelling	KT of LT
	3 Minst belangrijk	Smart doelstelling	KT of LT
Procedures interne communicatie en	1 Meest belangrijk	Smart doelstelling	KT of LT
	2	Smart doelstelling	KT of LT
	3 Minst belangrijk	Smart doelstelling	KT of LT
Externe communicatie	1 Meest belangrijk	Smart doelstelling	KT of LT
	2	Smart doelstelling	KT of LT
	3 Minst belangrijk	Smart doelstelling	KT of LT
Clubsfeer en cultuur	1 Meest belangrijk	Smart doelstelling	KT of LT
	2	Smart doelstelling	KT of LT
	3 Minst belangrijk	Smart doelstelling	KT of LT
Bestuur en structuur	1 Meest belangrijk	Smart doelstelling	KT of LT
	2 Minst belangrijk	Smart doelstelling	KT of LT
Vrijwilligersbeleid	1 Meest belangrijk	Smart doelstelling	KT of LT
	2 Minst belangrijk	Smart doelstelling	KT of LT
Effectiviteit van het	1 Meest belangrijk	Smart doelstelling	KT of LT
	2 Minst belangrijk	Smart doelstelling	KT of LT
verenigingsproces	1 Meest belangrijk	Smart doelstelling	KT of LT
	2 Minst belangrijk	Smart doelstelling	KT of LT
Kantine	1 Meest belangrijk	Smart doelstelling	KT of LT
	2 Minst belangrijk	Smart doelstelling	KT of LT

Bijlage 9: Format activiteitenlijst

Aandachtsveld	Doelstelling	Activiteit	Uitvoerende / Verantwoordelijke	Begin	Einde	Middelen / Uren
Strategische planning	1 Belangrijkste doelstelling	Activiteit 1	Namen personen / projectgroepen	Begin datum	Eind datum	Opsomming benodigde middelen & tijd
		Activiteit 2	Namen personen / projectgroepen	Begin datum	Eind datum	Opsomming benodigde middelen & tijd
	2 Minst belangrijke doelstelling	Activiteit 1	Namen personen / projectgroepen	Begin datum	Eind datum	Opsomming benodigde middelen & tijd
Procedures en interne communicatie	1 Belangrijkste doelstelling	Activiteit 1	Namen personen / projectgroepen	Begin datum	Eind datum	Opsomming benodigde middelen & tijd
		Activiteit 2	Namen personen / projectgroepen	Begin datum	Eind datum	Opsomming benodigde middelen & tijd
Externe communicatie	1 Belangrijkste doelstelling	Activiteit 1	Namen personen / projectgroepen	Begin datum	Eind datum	Opsomming benodigde middelen & tijd
		Activiteit 2	Namen personen / projectgroepen	Begin datum	Eind datum	Opsomming benodigde middelen & tijd
Clubsfeer en cultuur	1 Belangrijkste doelstelling	Activiteit 1	Namen personen / projectgroepen	Begin datum	Eind datum	Opsomming benodigde middelen & tijd

		Activiteit 2	Namen personen / projectgroepen	Begin datum	Eind datum	Opsomming benodigde middelen & tijd
Bestuur en structuur	1 Belangrijkste doelstelling	Activiteit 1	Namen personen / projectgroepen	Begin datum	Eind datum	Opsomming benodigde middelen & tijd
		Activiteit 2	Namen personen / projectgroepen	Begin datum	Eind datum	Opsomming benodigde middelen & tijd
Vrijwilligersbeleid	1 Belangrijkste doelstelling	Activiteit 1	Namen personen / projectgroepen	Begin datum	Eind datum	Opsomming benodigde middelen & tijd
		Activiteit 2	Namen personen / projectgroepen	Begin datum	Eind datum	Opsomming benodigde middelen & tijd
Effectiviteit van het verenigingsproces	1 Belangrijkste doelstelling	Activiteit 1	Namen personen / projectgroepen	Begin datum	Eind datum	Opsomming benodigde middelen & tijd
		Activiteit 2	Namen personen / projectgroepen	Begin datum	Eind datum	Opsomming benodigde middelen & tijd
	2 Minst belangrijke doelstelling	Activiteit 1	Namen personen / projectgroepen	Begin datum	Eind datum	Opsomming benodigde middelen & tijd
Kantine	1 Belangrijkste doelstelling	Activiteit 1	Namen personen / projectgroepen	Begin datum	Eind datum	Opsomming benodigde middelen & tijd