



Rabobank



Besturen & beleid maken

Werkboek behorende bij de workshop

Colofon

De workshop 'Besturen en beleid maken' komt uit een serie van drie over bestuurszaken.

De andere twee zijn:

- *Druk, druk, druk: prioriteiten stellen en organiseren* over organiseren, delegeren en leiding geven;
- *Monitoring: verhelderende vragen stellen in uw vereniging* - over het verkrijgen van informatie uit alle geledingen en het houden van totaaloverzicht.

Overige workshops over vrijwilligers- en verenigingsmanagement van NECP en Rabobank:

- *Werving en behoud van vrijwilligers*
- *Vinden en binden jonge(re) vrijwilligers*
- *Communicatie en publiciteit*
- *Geld zoeken loont*
- *Veranderen een noodzaak!?*

Workshop en werkboek zijn ontwikkeld door vof Jan Klumper Marjolijn Lamme in opdracht van de stichting Nederlands Expertise Centrum Projecten en Rabobank Nederland.

© Tekst Jan Klumper

Cursussecretariaat St. Nederlands Expertise Centrum Projecten (NECP)
Vadem 16,
5421AV Gemert-Bakel

Telefoon: (0492) 36 96 98, fax: (0492) 39 07 42, e-mail: info@necp.nl



Meer informatie over al deze workshops treft u aan op www.necp.nl.
Informatie over producten en diensten voor verenigingen en stichtingen vindt u op www.rabobank.nl



Inhoudsopgave

1. Besturen en beleid maken
2. Een doelstelling blijft, de maatschappij verandert
3. Besturen is vooral vooruitzien
4. Visie en ambities formuleren
5. Visie en ambities bespreekbaar maken
6. Beleid formuleren en vertalen in werkdoelen
7. Werkdoelen omzetten in activiteiten
8. Randvoorwaarden bepalen
9. Activiteiten uitvoeren
10. Voortgang controleren
11. Plannen bijstellen
12. Organisatie aanpassen

Checklists

- I Onze visie bijstellen
- II Onze ambities in de periode tot
- III Ons beleid en onze werkdoelen vaststellen
- IV Werkdoelen omzetten in activiteiten
- V Voortgang controleren en onze plannen bijstellen
- VI Organisatie aanpassen

Inleiding

Een goed functionerende vereniging¹ wordt goed bestuurd. Om op koers te blijven, gaat het bestuur uit van de doelstelling van de vereniging. Daaruit formuleert het een visie vanuit geldende normen en waarden en eigen toekomstverwachtingen.

Hieruit volgen de ambities die vertaald worden in beleid: de weg en de middelen om doelstelling en ambities te realiseren. Beleid is er in verschillende soorten: lange, middellange en korte termijn beleid. Gezamenlijk leveren ze bouwstenen voor de activiteiten van de vereniging.

Het maken van een beleidsplan is geen populaire bezigheid bij de meeste besturen. Het gebeurt - grotendeels onder druk van de subsidievoorwaarden - eens per vier jaar. Na 3,5 jaar wordt met een diepe zucht deze klus maar weer eens opgepakt. Meestal wordt dan het vorige beleidsplan zo makkelijk mogelijk aangepast: 'pffff, we kunnen weer vier jaar vooruit'.

Dat is een gemiste kans. Vergelijk uw beleidsplan met het businessplan van een bedrijf. Daar wordt per kwartaal of per maand informatie verzameld over de behaalde resultaten. Van productie tot verkoop en nazorg. De administratie is er druk mee. Indien nodig wordt er bijgestuurd en worden de plannen eventueel bijgesteld.

Bij veel verenigingen worden de behaalde resultaten eens per jaar alleen verzameld voor de subsidiegever. Het regelmatig nagaan van de stand van zaken rondom de uitvoering van het beleid is beter. Er komen gegevens op tafel die de praktische problemen én de mogelijke kansen laten zien. Voor zowel problemen als kansen treft u maatregelen. Dat kan betekenen dat u uw zorgvuldig uitgestippelde beleid bij moet stellen of zelfs moet verlaten.

De workshop en dit werkboek gaan over het maken en onderhouden van beleid. Het geeft handvatten om een planning & control cyclus op te zetten. Uw vereniging blijft 'bij' door telkens/voortdurend het beleid aan te passen. Door de checklists in dit werkboek te gebruiken, krijgt u informatie voor uw eigen situatie. Werk de checklists uit met uw medebestuurders en uw vrijwilligers. De verschillende antwoorden zijn de basis voor interessante gesprekken. Dit zorgt in uw eigen vereniging tot maatwerk.

Wij wensen u daarmee veel succes.

De Rabobank

¹ Daar waar in dit werkboek 'vereniging' staat, zijn ook andere organisatievormen zoals stichting, actiegroep e.d. bedoeld. Voor de leesbaarheid wordt alleen Vereniging gebruikt en in het verlengde daarvan lid/deelnemer.



1. Besturen en beleid maken

Als bestuur komt er heel wat op uw weg. Vraag bestuursleden welke de problemen zijn in hun vereniging dan krijgt u een veelheid van antwoorden zoals:

- nieuwe bestuursleden krijgen - bestuurswerk is niet leuk meer;
- prioriteiten stellen: druk, druk, druk;
- totaaloverzicht behouden;
- manier van vergaderen;
- vergrijzing leden en deelnemers;
- vinden en binden van vrijwilligers;
- coaching en beloning van vrijwilligers;
- ICT-gebruik binnen de vereniging;
- creatief denken;
- imago-ontwikkelingen en externe communicatie;
- vernieuwing (neven)activiteiten;
- demotivatie door toenemende wet- en regelgeving;
- splitsen van werk in taken en verantwoordelijkheden + delegeren;
- ontwikkelen, opzetten en leiden van projecten: projectmanagement;
- teruglopen van structurele financiering en meer projectfinanciering;
- geldgebrek;
- betrekken van allochtonen;
- interne communicatie, vooral het betrekken van de niet-vergaders;
- wel of niet samenwerken of fuseren met andere verenigingen.

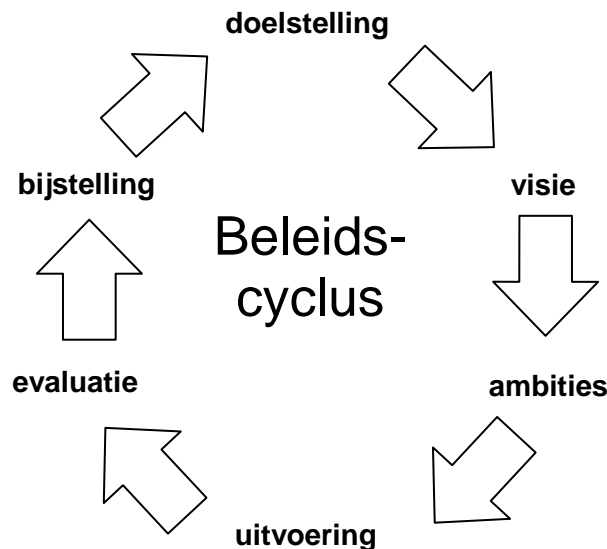
Deze lijst valt uiteen in twee delen. Een deel over de dagelijkse problemen die meteen aangepakt moeten worden². Het tweede deel over problemen die de continuïteit op termijn bedreigen; dus vragen over de toekomst.

De grote vraag van veel besturen is: welk beleid moeten wij uitzetten en hoe doen we dat?

De beantwoording vindt u in grote lijnen terug in de workshop en dit werkboek. Het begint met een opmerking over het begrip 'beleid'. Het begrip beleid heeft vele betekenissen. Van eenvoudige zoals 'de wegen en middelen om een doel te bereiken'. Tot meer abstracte zoals 'systematisch werken om ambities te realiseren'.

Het maken van beleid is in eerste instantie een proces. Van het formuleren van de visie tot en met het evalueren en bijstellen van beleid - de beleidscyclus genoemd.

² Hierover gaat de workshop *Druk, druk, druk: prioriteiten stellen en organiseren*



In de workshop en dit werkboek hanteren we een eenvoudige beleidscyclus. Uitgangspunt is de doelstelling zoals die in uw statuten staat. Deze wordt vertaald in een actuele visie: toekomst(dromen) en ambities. Hierop wordt beleid geformuleerd met de daaruit voortvloeiende werkdoelen. Deze worden omgezet in activiteiten met reële randvoorwaarden. De activiteiten worden uitgevoerd en de voortgang wordt gecontroleerd. Eventueel worden beleid en plannen bijgesteld.

Een absolute voorwaarde is dat u alle stappen in de beleidscyclus communiceert. Een dringend advies is om de administratieve organisatie van uw vereniging zo aan te passen dat u snel en effectief uw beleid bij kunt sturen.

In beleidsplannen wordt verder vaak gesproken over korte, middellange en lange termijn³. Concreet in de tijd geplaatst is 'kort' bijvoorbeeld een jaar, 'middellang': drie jaar en 'lang' bijvoorbeeld vijf jaar. De aangehouden periodes hangen af van het onderwerp. Bij het vervangen van een stadion waarvoor € 30 miljoen nodig is, gelden langere termijnen dan het vervangen van een nieuw cursuspakket.

³ Naast de indeling in kort, middellang en lang is er de indeling in strategisch, tactisch en operationeel beleid.

De inhoud moge duidelijk worden uit het volgende voorbeeld:

- strategisch beleid: allochtonen volwaardig laten participeren in de samenleving;
- tactisch beleid: over vijf jaar 10% allochtone deelnemers hebben;
- operationeel beleid: dit jaar uitvoeren van activiteiten x, y en z.



2. Een doelstelling blijft, de maatschappij verandert

In Nederland staan zo'n 300.000 stichtingen en verenigingen geregistreerd. Allen hebben in hun statuten een doelstelling staan. Die doelstelling blijft meestal ongewijzigd tijdens het bestaan van de rechtspersoon. Een voorbeeld is de Stichting Fonds Elisabeth van der Mieden, opgericht in 1787. Het doel is 'het verstrekken van een of twee beurzen aan jongeren, wonende in de Over-Betuwe, zodat zij kunnen (gaan) studeren in de theologie'.

Ruim 200 jaar na oprichting voert de stichting de doelstelling op een andere manier uit dan de oprichtster het destijds in gedachten had. Zo waren er in de 18^e eeuw geen studiebeurzen, vergde alleen het vervoer naar de universiteit al een of twee dagreizen. Heden ten dage heeft de student uit de Over Betuwe een studiebeurs en reist met de OV-jaarkaart naar de universiteit. Daarom helpt het fonds geen Nederlandse studenten meer maar jongeren uit Oost Europa die theologie willen studeren en geen geld hebben.

Het fonds heeft de grondgedachte (arme theologiestudenten financieel bijstaan) gehouden maar heeft zich aangepast aan de maatschappelijke omstandigheden.

Zo gaat het bij de meeste verenigingen. De rechtspersoon wordt opgericht, er komt een doelstelling waarmee je tientallen jaren of zelfs eeuwen vooruit kunt. De omstandigheden veranderen wel. Daarmee moet een bestuur rekening houden.

Enige voorbeelden van maatschappelijke veranderingen:

- de techniek verandert (denk aan internet);
- de wet verandert (bijv. rondom veiligheid);
- mensen hanteren andere normen en waarden (individueeler ingesteld);
- mensen gaan andere activiteiten leuk vinden (trends en hypes);
- mensen beschikken over meer geld en er zijn meer mogelijkheden om dit uit te geven (bijvoorbeeld de concurrentie van de disco voor de doelgroep jongeren en het overwinteren van de doelgroep ouderen).

Voor een vereniging verandert er altijd wat. Een bestuur hoort hierop in te spelen. Als dit niet gebeurt, is het gauw gedaan met de vereniging. Een bestuur kan proberen het beleid achteraf corrigeren, maar er zijn dan al zaken misgegaan! Effectiever is in te spelen op dingen die (gaan) veranderen/om te anticiperen. Dit doet een bestuur op basis van een meerjaren visie.

Dit uitzicht op de toekomst komt tot stand door te kijken naar:

- het verleden;
- ontwikkelingen in de samenleving;
- nieuwe trends bij de leden, in de eigen sector en bij de overheid.



Als voorbeeld de gang van zaken bij een plaatselijke toneelvereniging. Haar doelstelling blijft toneelspelen maar men had twee problemen.

1. De toneelvereniging zag het aantal toeschouwers bij haar jaarlijkse voorstellingen teruglopen. Daardoor liepen de inkomsten terug terwijl de kosten van de jaarlijkse uitvoeringen stegen: de huur van het theater werd ieder jaar hoger en er moesten steeds duurdere decors komen, want het publiek vergelijkt alles met 'Endemol' producties.

2. Alle leden willen spelen maar:

- *in modernere toneelstukken komen niet zo veel rollen voor;*
- *de leden hebben minder tijd om consequent de oefenavonden te bezoeken.*

De toneelvereniging is overleefd en gaat succesvol verder.

In plaats van de toeschouwers uit te nodigen naar een theater te komen, ging de toneelvereniging naar haar publiek toe. Het bleek dat plaatsgenoten die graag over theater en literatuur spraken, nogal eens in het Grand Café zaten. De toneelvereniging vroeg op welke doordeweekse avond het Grand Café het minste aantal bezoekers ontving.

Het voorstel aan de eigenaar was: 'Op een stille avond spelen wij aansprekende sketches of delen uit toneelstukken rondom een bepaald thema. Bijvoorbeeld 'de liefde'. Een lerares Nederlands rijgt als literatuurdeskundige het thema aan elkaar met leuke en interessante informatie'.

Aangekondigd als 'literair café' werd het een groot succes – nieuwe leden meldden zich aan. Ook Grand Cafés uit omliggende gemeenten vroegen om een optreden, er werd zelfs voor de optredens betaald.

De kosten bleven beheersbaar, iedereen kon spelen, spelers die minder tijd hadden om te oefenen kregen een rol in één sketch. Modern gezegd: een win-win-situatie.

Een ander voorbeeld. Het aantal leden van de zangvereniging neemt af en vergrijsd. Men is op zoek naar nieuwe leden. Stukken in de krant helpen niet want de daarin aangekondigde openbare repetitie levert geen enkele geïnteresseerde op.

Het bestuur gooit het over een andere boeg. Als tegenprestatie van de sponsorbijdrage biedt de zangvereniging bedrijven een zangles in een modern jasje aan: een zangclinic' als vorm van teambuilding. De dirigent verdeelt de stemmen en aan het eind van de middag staat er een product dat gezamenlijk tot stand is gekomen. Het is leuk, verrassend en gezellig. De dirigent biedt na afloop aan om vrijblijvend een repetitie bij te wonen. Dat levert telkens leden op en het gaat de vereniging weer goed.



3. Besturen is vooral vooruitzien

Het gezegde is 'regeren is vooruitzien' en dit geldt eveneens voor besturen. Wat er precies gaat gebeuren weet u natuurlijk nooit, maar er zijn onderwerpen en gebeurtenissen die vrijwel voor iedere vereniging gelden.

Twee voorbeelden hiervan:

Vergrijzing

U kunt op uw vingers natellen dat de gemiddelde leeftijd in uw vereniging oploopt.

Vraag u af: willen wij die ouderen in onze vereniging houden? En zo ja, zijn wij daartoe in staat? Willen wij ze dan houden als deelnemer of als coach van jongeren? Of gaan wij nieuwe activiteiten voor hen opzetten?

Subsidies

Na gemeenteraadsverkiezingen worden in het gemeentebestuur afspraken gemaakt over zaken waaraan de gemeente (extra) aandacht wil besteden. Duidelijk wordt dan of uw sector op meer of minder geld kan rekenen. Wanneer u zorgt dat uw activiteiten aansluiten op de plannen en wensen van het gemeentebestuur dan kunt u waarschijnlijk op hetzelfde bedrag of méér rekenen. Ook kamerverkiezingen spelen een rol.



4. Visie en ambities formuleren

Door (lokale) veranderingen te volgen krijgt u zicht op toekomstige ontwikkelingen. Voor uw vereniging stelt u vast hoe uw vereniging er nu voorstaat. **(Checklist I onderdeel 3)**.

Ter illustratie volgen we de ontwikkeling van visie en ambities van een bestuur van een speeltuinvereniging. Hun tuin ligt in een vergrijzende buurt en de gemeente vermindert de subsidie. Zij lopen tegen de volgende problemen aan:

*onze speeltuin heeft flink achterstallig onderhoud;
het aantal vrijwilligers om op de kleintjes (0 – 6 jaar) te letten neemt af;
onze buurt is danig aan het vergrijzen.*

Daaraan voegt u de (komende) veranderingen toe. **(Checklist I onderdeel 4)**

Het bestuur van de speeltuinvereniging heeft zijn situatie in beeld gebracht.

De veiligheidseisen van speeltoestellen zijn de afgelopen jaren drastisch veranderd. Vervangen kost veel geld dat niet van de gemeente komt. De subsidie op speeltuinen wordt steeds minder.

Een trend is het hutten bouwen door oudere jeugd (6 tot 12 jaar). Omdat onze kleintjes ouder worden, neemt deze leeftijdscategorie in onze buurt toe.

In onze buurt hebben ouderen geen ontmoetingsplek. Zij gebruiken daarvoor ons gebouwtje dat alleen voor schuilplek en opslagruimte gebouwd is.

Dan vraagt u zich af wat de gevolgen van deze veranderingen kunnen zijn op korte en/of langere termijn. **(Checklist I onderdeel 5)**

Het bestuur van de speeltuinvereniging stelt een aantal zaken vast.

Wanneer we op dezelfde weg voortgaan dan sluit de tuin over twee à drie jaar.

*De jongere en oudere kinderen zijn hun speelplek kwijt.
Ouderen hebben dan geen ontmoetingsplek meer.*

Tot slot geeft u aan hoe u die gevolgen positief kunt gebruiken **(Checklist I onderdeel 6)**

Het bestuur van de speeltuinvereniging kiest.

We gaan slechts enkele speeltoestellen vervangen. De vrijgekomen ruimte wordt gebruikt om hutten te kunnen bouwen. Wij vragen aannemers hun overvloedige materiaal te schenken.

Met financiële hulp van fondsen gaan we ons gebouwtje uitbreiden. Er is dan meer plek voor ouderen die daar dan koffie en thee kunnen drinken. Ze moeten als tegenprestatie een oogje in het zeil houden. Door de winst



op koffie en thee moet er voldoende geld binnenkomen om de extra exploitatiekosten te dekken.

Óf u geeft aan hoe u de gevolgen kunt vermijden of verminderen
(Checklist I onderdeel 6).

*De speeltuinvereniging vermindert de gevolgen.
Het achterstallige onderhoud gaan we te lijf door de tuin aan te bieden als
een praktijkplek aan een praktijkschool afd. techniek;
Ouderen stellen wij in de gelegenheid zelf het gebouwtje zodanig op te
knappen en in te richten dat een kleine groep er koffie en thee kan
drinken. Zij zullen dan een oogje in het zeil houden op de kleintjes.*

Met voorgaande gegevens kunt u uw verenigingsvisie formuleren
(Checklist I onderdeel 7). Hierin komen de gewenste situatie en uw ambities
aan de orde.

Als bestuur formuleert u een realistische (=haalbare) visie.
Het verschil tussen 'wat een bestuur graag wil' en 'wat een vereniging aan kan' is
dikwijls te groot. Hierbij zijn er twee uitersten. Aan de ene kant doemdenken dat
menigmaal de oorzaak is dat iets niet van de grond komt ('Dat kan bij ons toch
niet'). Aan de andere kant een te optimistische kijk die veelvuldig de schuld van
mislukkingen is ('We dachten dat we veel meer deelnemers zouden krijgen').
Vanuit uw visie beschrijft u de gewenste situatie voor uw vereniging. Stel daarbij
meteen de randvoorwaarden vast zodat de realiteit in het oog kunt houden.

Checklist II gaat over de ambities.



5. Visie en ambities bespreekbaar maken

Van de ene naar de andere situatie gaan betekent altijd veranderen. Willen de leden van uw vereniging wel veranderen? En kunnen ze het ook?

Let op dat verandering niet alleen een speeltje van het bestuur wordt. Dat gebeurt wanneer u de leden te weinig betreft bij het opstellen van de visie en de ambities. Door open te zijn vergroot u de betrokkenheid!

Maak visie en ambities zichtbaar voor uw leden. Om te beginnen informeert u uw leden over de veranderingen die voor de deur staan. (Gebruik hiervoor de uitkomsten 1 tot en met 3 van Checklist 1). Daarna ontvouwt u uw globale visie en ambities: u schetst hoe uw vereniging er bijvoorbeeld over drie of vijf jaar moet uitzien. Door hierover met uw leden te praten, constateert u snel of de lat te hoog of misschien wel te laag ligt.

Is men het (globaal) eens met de visie dan gaat u de ambities peilen en bijstellen. Dit doet u door aan uw leden te vragen:

- wat moet er in onze vereniging veranderen om binnen vijf jaar deze visie te realiseren;
- wat is het gewenste resultaat van die verandering;
- hoe snel is er resultaat nodig;
- moet de organisatie aangepast worden of totaal op zijn kop worden gezet;
- moet het doen en laten van onze mensen veranderen;
- wat zijn de gevolgen van deze veranderingen (op mensen, op inspanning, op geld, op de operatie, reacties van andere belanghebbenden)?

De antwoorden op voorgaande vragen zijn mede afhankelijk van de omstandigheden. Zo zullen de omvang van een vereniging of de financiële positie sterk meespelen.

Ter illustratie:

Wij willen onze leden zoveel en zo snel mogelijk betrekken. Daarom worden alle gegevens van bestuur, werkgroepen en activiteiten elektronisch beschikbaar gesteld. Via een website kunnen leden wekelijks volgen wat er gebeurt in onze vereniging. Zij kunnen dan hun opmerkingen en suggesties direct doorgeven. Om dit te verwezenlijken is € 2100,- nodig.

Zo'n ambitie is haalbaar wanneer het een grote vereniging betreft met veel werkgroepen en veel activiteiten. Het benodigde bedrag hoeft geen struikelblok te zijn. Gaat het echter om een vereniging met 18 leden met één vaste activiteit



per jaar en een jaarbudget van € 3000,- dan stellen de leden deze ambitie van het bestuur ongetwijfeld bij.

Wanneer de discussies over visie en ambities achter de rug zijn, is er in de regel draagvlak gecreëerd. U verwerkt de resultaten van de discussies in een notitie die u onder uw leden verspreidt. (Ook belangrijke buitenstaanders kunt u een exemplaar zenden, zoals bijvoorbeeld de beleidsambtenaar.)

In de brief die u bijvoegt staat dat wanneer men niet binnen 14 dagen reageert, men geacht wordt met visie en ambities in te stemmen. In deze brief staat tevens de volgende stap: de leden krijgen vóór datum X de eindversie van de notitie. De daarbij bijgevoegde brief eindigt met de aankondiging dat nu het beleid met de voorwaarden geformuleerd gaan worden. (En dat leden van harte opgeroepen worden hieraan hun steentje bij te dragen.)



6. Beleid formuleren en vertalen in werkdoelen

Wanneer u samen de ambities heeft vastgesteld, komt een moeilijke stap. Langs welke weg bereikt u de gewenste veranderingen? De route die u hiervoor uitstippelt is het beleid **(Checklist III onderdeel 1)**.

Het algemene beleid is een overkoepelend beleid dat voor de hele vereniging geldt.

Een voorbeeld:

Visie:

Wij vinden het belangrijk dat allochtone burgers volop meedoen in de samenleving. In onze vereniging doen relatief te weinig allochtonen mee.

Ambitie:

Wij streven ernaar om in drie jaar het aantal allochtone leden te vergroten tot vijftig.

Beleid:

Onze ambitie willen we bereiken door allochtone vrijwillige trainers gratis op te leiden en hen zelf de werving van landgenoten ter hand te laten nemen.

Het algemeen beleid splitst u op in een aantal onderdelen. Zo'n onderdeel heet een 'deelbeleid'. Een deelbeleid besteedt u uit aan een werkgroep die daarvoor haar eigen weg uitstippelt. Uiteraard mag zo'n deelbeleid niet schuren of botsen met het algemene beleid. Het één moet het ánder versterken.

Als voorbeeld het deelbeleid van een werkgroep 'Werving allochtone leden':

Omdat er al contacten liggen met de Surinaamse, Antilliaanse en Somalische gemeenschap gaan wij daaruit allochtone vrijwilligers rekruteren. Zij worden opgeleid via een bestaande cursus van de landelijke organisatie. Daarna gaan zij in eigen gemeenschap deelnemers zoeken en met hen de gewenste activiteiten bespreken.

In zijn beleidsplan geeft een bestuur aan waar ze naar toe wil en hoe ze denkt dat te gaan doen. Een bestuur stelt hierbij prioriteiten en budgetten vast. Inhoudelijke of sociale motieven geven richting aan de prioriteitstelling. Bijvoorbeeld: de activiteiten voor ouderen in de sterk vergrijzende buurt krijgen voorrang omdat het Dienstencentrum Ouderen in de aangrenzende buurt zijn deuren sluit. Prioriteitstelling stoelt evenzeer op financiële motieven. Zo moet bijvoorbeeld vóór een verbouwing eerst de financiering rond zijn. **(Checklist III onderdeel 2)**

Vervolgens vertaalt u de grote lijnen van het beleid in haalbare werkdoelen. **(Checklist III onderdeel 3)** Deze werkdoelen zijn dan weer de basis voor de activiteiten. (NB De werkgroepen werken volgens hetzelfde stramien hun deelbeleid uit).

7. Werkdoelen omzetten in activiteiten

Om werkdoelen en activiteiten vast te stellen gebruikt u een invuloefening (**Checklist IV**):

- het probleem is
- het werkdoel is.....
- het meetbare resultaat van dit werkdoel is
- mogelijke activiteiten om dit te bereiken zijn
 - o ...
 - o ...
 - o ...
- gekozen activiteit(en) zijn..... (eventueel: omdat.....)
- evalueren en bijstellen naweken/maanden.

Een voorbeeld:

Het **probleem** is: *de leefbaarheid in de buurt neemt af doordat diverse groepen bewoners geen of weinig contact met elkaar hebben.*

Het **werkdoel** is: *activiteiten organiseren waarbij deze bewoners elkaar in een positieve sfeer ontmoeten.*

Het **meetbare resultaat** van dit werkdoel is: *minstens twee activiteiten organiseren waarbij autochtonen en allochtonen elkaar kunnen ontmoeten en waarvan een verslag in de lokale media komt.*

Mogelijke activiteiten om dit te bereiken zijn:

- a. *activiteiten in paas- herfst- en kerstvakantie voor buurtkinderen;*
- b. *jaarlijkse buurtschoonmaakactie op een zaterdag;*
- c. *'wereldreis' maken door de buurt met kleine gemengde groepen;*
- d. *zomeravond buurt sport- en speltoernooi;*
- e. *maandelijks internationale kookclub + gezamenlijke eettafel.*

Kiezen van activiteit(en): *er is gekozen voor a, b, en e:*

- o *a omdat er veel vaders en moeders werken en kinderen tijdens die vakanties met de ziel onder de arm lopen. Het oproepen om mee te doen komt in de media. Geprobeerd wordt kinderen af te laten halen door (een van de) ouders en zo ontmoetingen te creëren;*
- o *b omdat juist voor een eenmalige klus, in het belang van de buurt, veel mensen mee willen doen inclusief het bedrijfsleven dat in natura sponsort;*
- o *e omdat samen eten verbreedert en de huis-aan-huis-krant bereid is, het eerste half jaar iedere maand verslag te doen en de recepten te plaatsen.*

Evalueren en bijstellen:

a na iedere vakantie, b jaarlijks en e na 3 maanden.



8. Randvoorwaarden bepalen

Beleid, werkdoelen en activiteiten worden niet alleen vastgesteld omdat de inhoud goed is maar tevens omdat ze haalbaar zijn. Een goede inhoud is uiteraard de eerste voorwaarde. Verder moet er aan andere voorwaarden voldaan worden om het werkdoel te kunnen halen. Bijvoorbeeld of er ruimte, menskracht en geld genoeg is om de activiteiten uit te voeren, of er voor voldoende publiciteit gezorgd kan worden en er genoeg deskundigheid in huis is.

Dit soort voorwaarden worden randvoorwaarden genoemd. Kan er niet voldaan worden aan de randvoorwaarden dan blaast u de activiteit af of stelt u haar bij. Inhoudelijke eisen en randvoorwaarden vormen een eenheid.

Een bestuur dient er voor te zorgen dat het omstandigheden creëert voor de uitvoering van het beleid. Dit betekent dat een bestuur aan een werkgroep vooraf middelen en ondersteuning ter beschikking stelt, zodat men aan de gang kan gaan.

Ter illustratie de volgende mededeling van een bestuur aan een werkgroep.

*Wij zeggen toe dat er eens in de week voor een dagdeel een ruimte gereserveerd is voor de groep ouderen.
Wanneer er voor 15 april een goed plan op tafel ligt en er blijkt te weinig geld voor te zijn, dan gaan wij ons actief met fondsenwerving bezighouden.*

Een werkgroep die de werkdoelen en activiteiten heeft uitgewerkt bespreekt dit met het bestuur. Dat fiatteert of past aan en delegeert de uitvoering aan de werkgroep. (**Checklist III onderdeel 4 en Checklist IV onderdeel 4**)



9. Activiteiten uitvoeren

Activiteiten zijn het hart van de vereniging. Hiermee worden doelstellingen, visie, beleid en werkdoelen (hopelijk) gerealiseerd. Er zijn kernactiviteiten – meestal uitdrukkelijk genoemd in de statuten – en nevenactiviteiten.

Het verschil is te zien bij de toneelvereniging uit het begin. De activiteit 'het instuderen en uitvoeren van een toneelstukken' is direct gekoppeld aan de doelstelling 'toneelspelen'. Het toneelspelen is een kernactiviteit die direct voortvloeit uit de doelstelling uit de statuten. Er zijn ook indirecte en meestal tijdelijke kernactiviteiten. Bijvoorbeeld het geven van toneelles aan leerlingen van een school in het kader van een stedelijke project 'Kunst moet'.

Nevenactiviteiten zijn er om te overleven of om leden te binden. Om financieel te overleven staat de toneelvereniging op de jaarlijkse kerstmarkt met een levende kerststal. De opbrengst van de giftenbus die naast de stal staat, dekt een deel van de begroting. Ook de werkgroep 'kostuums' is een nevenactiviteit. In deze werkgroep maken vriendinnen en moeders van de spelers kleding voor de kernactiviteit. Dat scheelt geld maar is ook gezellig. Bij een uitvoering worden de maaksters genoemd en geroemd. Die waardering stimuleert en bindt.

Nevenactiviteiten worden veelal als bindmiddel gebruikt. Zo worden voor jeugdleden disco's, speurtochten en sinterklaasavonden georganiseerd. Nevenactiviteiten worden tevens gebruikt om contact met elkaar te houden wanneer de hoofdactiviteit stil ligt. Een carnavalsvereniging heeft een activiteitenseizoen vanaf 11 november in het ene jaar tot en met vastenavond van het volgende jaar. Maximaal vijf maanden dus. Er zijn zelfs verenigingen waar de hoofdactiviteit helemaal niet plaatsvindt in een bepaald jaar, zoals bij een ijsclub die het van natuurijs moet hebben. Geen ijs dit jaar dan ook geen kernactiviteit. Voor de ijsclub zijn de nevenactiviteiten contact- en bindmiddelen bij uitstek.

Zowel kern- als nevenactiviteiten dragen bij aan de sfeer en het imago van een vereniging. Maar of het nu kern- of nevenactiviteiten zijn, beiden kunnen sterk veranderen. Voetbal blijft voetbal zou je zo denken. Maar tijdens voetballen wordt meer geïntimideerd dan vroeger. Pak je dat als bestuur aan of niet en zo ja, hoe dan? Verder ziet de kantine er anno 2006 totaal anders uit dan in 1956.

Activiteiten moeten aansluiten op wensen die nogal eens mode trekjes vertonen. Macramé – dé handwerkhit rond 1975 – zie je niet meer op het programma staan van buurthuizen. Daarvoor zijn andere recreatieve activiteiten in de plaats gekomen. Wat blijft is het ontmoeten in en de gezelligheid daaromheen. Het ontmoeten is het werkdoel en geschiedt via andere activiteiten; kaarten maken en theezakjes vouwen om maar iets te noemen.



10. Voortgang controleren

Belangrijk is de controle of het beleid uitgevoerd wordt. Of de uitvoering soepel verloopt of stroef. Wanneer iets niet haalbaar lijkt, moet een bestuur dit vroegtijdig constateren en zich af te vragen: hoe komt dat?⁴ Ook kan er iets gebeuren waardoor een nieuw (deel)beleid geformuleerd moet worden.

Permanente voortgangscontrole – liggen we op koers?- is van levensbelang. Maar hoe doe je dat? Een overzichtelijke manier is om het schema NU – STRAKS – LATER te gebruiken. De drie woorden staan voor de stand van zaken op de korte, middellange en lange termijn.

Ga als volgt te werk: neem een groot vel papier en teken met een viltstift het voorbeeldschema dat op de volgende pagina staat. Ieder vel is bestemd voor één werkdoel met de geplande activiteiten. Heeft u vier werkdoelen dan hangt u vier vellen naast elkaar op.

Op een geel post-it papiertje zet u op de voorkant een activiteit of taak. Op de achterkant schrijft u welke personen hiermee bezig zijn: deze kunnen daarop aangesproken worden.

Wanneer een activiteit of taak uitgevoerd is, gaat het papiertje naar de kolom 'opmerkingen' met daarop de mededeling 'uitgevoerd'. Er kunnen tevens verwijzingen naar mededelingen op de website van de vereniging bijstaan.

Uw leden blijven op de hoogte omdat ze zien wat er gebeurt. Ze zien of iets opschiet wanneer gele papiertjes met activiteiten of taken naar boven opschuiven.

Ze zien eveneens of iets moeilijk is wanneer het van links naar rechts opschuift. En tot slot zien ze of iets uitgevoerd is of iets afgeblazen wordt.

Naast het voordeel dat u de voortgang letterlijk zichtbaar maakt, zijn er andere voordelen.. Zij die op het schema de werkzaamheden volgen, kunnen zich altijd nog aanmelden om mee te doen.

Uiteraard is het mogelijk deze schema's alleen op de website te zetten maar lang niet iedereen bekijkt regelmatig de website. Alle schema ophangen in de hal waar iedereen binnenkomt, heeft meer effect.

Een voorbeeld van een vel met het werkdoel: 'in 2012 is ons gebouw verbouwd en nieuw ingericht' ziet u op de volgende pagina.

⁴ Hierover gaat de workshop *Monitoring: verhelderende vragen stellen in uw vereniging* - over het verkrijgen van informatie uit alle geledingen en het houden van totaaloverzicht.



Verbouw gebouw	Alleen	Met anderen	Advies nodig	Niet doen	opmerkingen
NU 2011	<i>(Voorop geel plakkertje)</i> financiering verbouw rondkrijgen <i>(Achterop)</i> Bestuur	<i>(Voorop geel plakkertje)</i> architectenbureau programma van eisen opstellen <i>(Achterop)</i> Werkgr. Bouw: Jan Jansen Marie Pieters Enz.	<i>(Voorop geel plakkertje)</i> financiering toegankelijkheid gehandicapten <i>(Achterop)</i> Bestuur		<i>(Voorop geel plakkertje)</i> Nagaan welke fondsen andere verenigingen gebruikten (uitgevoerd) <i>(Achterop)</i> Bestuur
STRAKS 2012	<i>(Voorop gele plakkertje)</i> Budgetcontrole <i>(Achterop)</i> Penningm.	<i>(Voorop gele plakkertje)</i> uitvoering bouwwerkzaamheden <i>(Achterop)</i> Werkgr. Bouw:	<i>(Voorop gele plakkertje)</i> Vergelijken inrichting met andere verenigingen <i>(Achterop)</i> Werkgr. inrichting	<i>(Voorop gele plakkertje)</i> mogelijke samenwerking met X en Y <i>(Achterop)</i> Werkgr: multi-funct. bouwen	<i>(Voorop gele plakkertje)</i> Nu al ideeën voor opening melden. <i>(Achterop)</i> Yolanda V.
LATER 2013	<i>(Voorop gele plakkertje)</i> Budgetcontrole inrichting <i>(Achterop)</i> Penningm.	<i>(Voorop gele plakkertje)</i> Afrekening subsidieverstrekkers ism accountant <i>(Achterop)</i> Penningm.	<i>(Voorop gele plakkertje)</i> aankopen binnen budget <i>(Achterop)</i> Werkgr. inrichting		



11. Plannen bijstellen

Er kunnen altijd meer problemen bedacht worden dan u overkomen. En erger: er doemen altijd problemen op die u nooit hebt (kunnen) voorzien. Dit pleit ervoor om ieder jaar uw visie, beleid en plannen na te lopen en aan te passen voor bijvoorbeeld de komende vijf jaar. Dit doet u in de herfst van het lopende jaar. U gaat dan na wat er (niet) gerealiseerd is.

Uit deze evaluatie worden nieuwe kansen en belemmeringen zichtbaar. Hoe u deze aanpakt en verwerkt in uw planning voor het komende jaar.

Schematisch levert dit het volgende beeld op:

	2011	2012	2013	2014	2015	
beleid jaar 1 over het tijdvak	/-----/	/-----/	/-----/	/-----/	/-----/	2016
bijgesteld beleid jaar 2 tijdvak		/-----/	/-----/	/-----/	/-----/	2017
bijgesteld beleid jaar 3 tijdvak			/-----/	/-----/	/-----/	2018
bijgesteld beleid jaar 4 tijdvak				/-----/	/-----/	2019
enz.						

Gebruik voor de bijstelling **Checklist V**



12. Organisatie aanpassen

U weet dat er altijd wat verandert in de maatschappij en helaas of gelukkig ook in uw vereniging. Hoe gaat u daar mee om? U kunt u zich wapenen door:

- flexibeler organiseren;
- meer delegeren;
- beter communiceren;
- anders financieren;
- meer samenwerken.

Flexibeler organiseren

Niet alleen wensen van deelnemers veranderen, maar ook die van de vrijwilligers. Er zijn steeds minder mensen die taken voor langere tijd willen doen. Verenigingen die met vrijwilligers werken, merken dit bij de werving. De vraag naar korte, afgebakende taken neemt toe. Dat is meestal mogelijk want moet er nu echt maar één vrijwilliger zijn voor die taak van 10 uur per week? Kunnen dat geen drie personen zijn met een wisseldienst van vier uur per week? die onderling afspreken wie deze week wat doet?

Verder dienen zich vrijwilligers aan met vragen als: kunt u mij gebruiken voor een half jaar zodat ik mijn maatschappelijke stage bij uw vereniging kan doen? Ja? Maar dan wil ik wel.....(vult u maar in).

Een vereniging moet zich gaan organiseren rond de flexibele⁵ vrijwilligers. Belangrijk uitgangspunt hierbij is: de vereniging is er net zo goed voor de vrijwilliger als de vrijwilliger voor de vereniging. En vooral: plezier in het werk wordt vergroot door afwisseling en het dragen van echte verantwoordelijkheid. Gevolg van het flexibeler organiseren: de functie van coördinator wordt meer en meer onmisbaar (maar ook deze functie is goed te splitsen.).

Meer delegeren

De kunst van het delegeren is verantwoordelijkheden op een motiverende manier op de schouders van meerdere personen te leggen. Taken en verantwoordelijkheden moeten meer gespreid en bij meer mensen belegd worden.⁶ Dit is een continu proces: de juiste mens op de juiste plek wordt te vaak alleen met de mond beleden. Verantwoording afleggen is een democratisch gebeuren.

Beter communiceren

Flexibel organiseren, meer delegeren, leden en deelnemers meer betrekken. Dit alles vereist een intensieve communicatie. Luisteren naar vrijwilliger en deelnemer is daarbij het belangrijkste ingrediënt.⁷

⁵ De flexibele vrijwilliger wordt ook wel de zappende vrijwilliger genoemd.

⁶ Dit wordt uitgebreid behandeld in de workshop: 'Druk, druk, druk: prioriteiten stellen en organiseren.'

⁷ Hierover gaat de workshop *Communicatie en publiciteit*.



Anders financieren

De overgang van structurele naar (gedeeltelijke) projectfinanciering is volop bezig. Hoe creëert u continuïteit terwijl de overheid haar beleid wil sturen met incidenteel projectgeld? Oplossingen zijn er genoeg maar ze verschillen per sector, per project, per vereniging, per situatie, per combinatie.⁸

Meer samenwerken

Intensiever samenwerken met andere verenigingen kan een prima optie voor uw vereniging zijn. En, misschien wel vloeken in de kerk, is een fusie met uw huidige concurrent op den duur niet onvermijdelijk om uw doelen te bereiken. Beter voor uw doelgroep en beter voor de continuïteit?

(Checklist VI)

⁸ In de workshop *Geld zoeken loont* wordt hier uitgebreid op ingegaan.



Checklists



Checklist I Onze visie bijstellen

1. Onze **oorspronkelijke doelstelling** is
2. De **grondgedachte** blijft
3. De **huidige situatie** van onze vereniging is:
4. (**Toekomstige**) **veranderingen** (bijv. binnen vijf jaar) zijn:

in het algemeen:

- de samenleving wordt
- de overheid gaat
- vrijwilligers die (zie deel B)

in onze sector:

- trends in onze sector zijn/worden.....
- belemmeringen zijn/worden
- kansen zijn / worden.....

in onze vereniging:

- trends binnen onze verenigingen zijn/worden.....
- onze leden willen op den duur.....
- onze vrijwilligers willen op den duur.....
- onze 'afnemers' willen op den duur.....

5. Voor onze vereniging zijn de **gevolgen** van deze verandering
6. We kunnen deze **veranderingen gebruiken** om.....

7. Al deze veranderingen leiden tot de volgende visie

Vanuit onze doelstelling/grondgedachte en alle veranderingen denken wij dat onze vereniging er over ... jaar als volgt uitziet en functioneert:.....



Checklist II

Onze ambities in de periode tot (vul de jaartallen in)

Onze visie leidt tot de volgende noodzakelijke veranderingen:

(Kruis aan in welke onderdelen veranderingen plaatsvinden. Heeft u een kruis gezet dan vermeldt u wat die verandering is. Geef hierbij meteen de randvoorwaarden aan).

in de (samenstelling van) doelgroepen namelijk
Randvoorwaarden zijn:.....

in de activiteiten namelijk
Randvoorwaarden zijn:.....

in het bestand van (vrijwillige) medewerkers namelijk.....
Randvoorwaarden zijn:.....

in de accommodatie(s) namelijk
Randvoorwaarden zijn:.....

in de samenwerking namelijk
Randvoorwaarden zijn:.....

in de financiële (on)afhankelijkheid namelijk
Randvoorwaarden zijn:.....

in de
Randvoorwaarden zijn:.....

in het
Randvoorwaarden zijn:.....

Stel uit uw visie en ambities een leesbaar stuk samen. Bespreek dit met uw leden. De bijgestelde versie gebruikt u binnen de werkgroepen en de evaluatie.



Checklist III Ons beleid en de werkdoelen vaststellen

Deze checklist gebruikt u voor het algemene beleid of voor een deelbeleid

Onderwerp/ambitie

.....

(Aankruisen) Dit is een ambitie op

- korte termijn;
- middellange termijn;
- lange termijn.

1. Route uitstippelen

Dit onderwerp / deze ambitie willen we in grote lijnen als volgt gaan realiseren:.....

2. Prioriteiten stellen:

Aangeven wat het eerst moet en wat later kan:

3. Vertalen in werkdoelen

De volgende directe werkdoelen vloeien hieruit voort:.....

4. Randvoorwaarden bepalen

Om deze werkdoelen te halen is het volgende beslist nodig wat betreft

- organisatie namelijk:.....
- accommodatie namelijk:.....
- samenwerking namelijk:.....
- financiële positie namelijk:.....
- (vrijwillige) medewerkers namelijk:.....
- sfeer namelijk:.....
- namelijk:.....

5. Organisatie

Wij stellen voor de voortgang een werkgroep (of een bestuurslid/adviseur) aan:

- hun opdracht en verantwoordelijkheden zijn.....
- zij leggen verantwoording af (hoe en wanneer).....
- deze groepen worden als volgt gecoördineerd

Ga per deelbeleid na of

- dit niet schuurt of botst met het algemene beleid;
- dit geen overlapping heeft met andere beleidsvelden;
- er geen gaten vallen omdat dit deelbeleid niet goed aansluit bij andere delen van het beleid.



Checklist IV Werkdoelen omzetten in activiteiten

Vul per werkdoel in:

1. Probleem is

2. Werkdoel is.....

3. Meetbare resultaat van dit werkdoel is

4. Mogelijke activiteiten om dit te bereiken zijn

- **randvoorwaarden** hiervoor zijn:.....
- **randvoorwaarden** hiervoor zijn:.....
- **randvoorwaarden** hiervoor zijn:.....

5. Gekozen activiteit(en) zijn..... (eventueel: omdat.....)

Evalueren en bijstellen naweken/maanden.

Evaluatierapport dd



Checklist V Voortgang en bijstelling van plannen

1. Algemene beleid dat in de vorige periode is opgesteld.

Bespreek wat in de loop van het afgelopen jaar veranderd is en dat (misschien) tot veranderingen in het beleid leidt:

- nieuwe omstandigheden / situaties nl.....
- nieuwe inzichten nl.....
- nieuwe verordeningen / wetten nl
- nieuwe trends nl

Zijn er **veranderingen**? Geef per verandering:

- nieuw ontstane kansen/mogelijkheden:
- nieuw ontstane belemmeringen:

De informatie hiervan neemt u mee naar de evaluatie per werkgroep / werkdoel / deelbeleid.

Deelbeleid per werkgroep / werkdoel

Bespreek het in de vorige periode opgestelde werkdoel / deelbeleid.

1. Zijn beleid, opdracht, werkdoel en verantwoordelijkheden reëel geweest?

2a. Welke onderdelen zijn **gerealiseerd**

-

Per onderdeel bespreken:

Heeft dit geleid tot het gewenste resultaat?

Ja, omdat

Nee omdat....

Moet er andere actie ondernomen worden en welke prioriteit heeft dit dan?

2b. Welke onderdelen zijn **niet gerealiseerd**:

- omdat

Per onderdeel bespreken:

Heeft dit geleid tot ongewenste resultaten geleid?

Ja, omdat Nee omdat....

Moet er actie ondernomen worden en welke prioriteit heeft dit dan?

Moeten bestuur of werkgroepen kwalitatief of kwantitatief aangevuld worden?

Moeten er nieuwe werkgroepen komen?

Is betere begeleiding wenselijk/noodzakelijk ?

Verwerk bovenstaande gegevens in uw oude planning

Blijft het beleid samenhangend?

Bespreek de bijgewerkte versie met uw leden.

De bijgestelde versie gebruikt u binnen de werkgroepen en de volgende evaluatie.



Checklist VI Organisatie aanpassen

Flexibeler organiseren

- Huidige situatie:

- Gewenste situatie:

Om dit te bereiken gaan we.....

Meer delegeren

- Huidige situatie:

- Gewenste situatie:

Om dit te bereiken gaan we.....

Beter communiceren

- Huidige situatie:

- Gewenste situatie:

Om dit te bereiken gaan we.....

Anders financieren

- Huidige situatie:

- Gewenste situatie:

Om dit te bereiken gaan we.....

Meer samenwerken

- Huidige situatie:

- Gewenste situatie:

Om dit te bereiken gaan we.....