



VTB

JEUGDSPOORTPROJECT 2013

LEIDRAAD JEUGDBELEIDSPLAN

| Nele Schouterden



VLAAMSE TAEKWONDO BOND v.z.w.
www.taekwondo.be

Met steun van de
Vlaamse overheid



1. Algemene inleiding

Deze leidraad voor de opmaak van een jeugdbeleidsplan is een beknopte leidraad die opgemaakt is om een beleidsplan op het niveau van een clubwerking uit te werken. De leidraad is zo opgesteld dat men op basis van 3 tot 4 vergaderingen tot een (jeugd)beleidsplan voor de club kan komen. Hierin is een voorbereidende en afsluitende vergadering geteld die door het bestuur kan opgenomen worden en 2 beleidsvergaderingen met een planningsteam. Indien u meer of diepgaander wenst te werken kunt u informatie vinden op de website van de Vlaamse Sport Federatie (www.vlaamsesportfederatie.be).

De Vlaamse Taekwondo Bond wenst de clubs met deze leidraad te motiveren om, gedurende 4 vergaderingen, eens stil te staan bij de werking van hun club. De werking waarvoor u zich dagelijks, en vaak zonder enige tegemoetkoming, met hart en ziel inzet. Het lijkt de Vlaamse Taekwondo Bond zeker niet voorbarig om eens om de vier jaar tijd vrij te maken om de werking van de club vanop afstand te bekijken en hierrond eens “out of the box” te brainstormen.

We hopen hiermee motiverend en vernieuwend te werken naar de Vlaamse taekwondoclubs.

2. Beleidsplanningsproces

2.1. VERGADERING 1

Inleiding

Een beleidsplan is een goede start om met kwaliteitszorg van start te gaan.

Start met het samenstellen van een planningsteam. Dit planningsteam kan bestaan uit de bestuursleden, maar het is zeker interessant andere mensen te betrekken die zicht hebben op de clubwerking en een constructieve bijdrage kunnen leveren. Bijvoorbeeld: leden, ouders, scheidsrechters, etc. Het is echter niet noodzakelijk dat er bestuursleden in het planningsteam zetelen, maar dan is het wel noodzakelijk dat het planningsteam de volledige verantwoordelijkheid krijgt over het beleidsplanningsproces.

Denk er bij de samenstelling van het planningsteam aan dat een beleidsplan een zeer groot draagvlak moet hebben. Iedereen moet er mee kunnen leven en werken: de leden, de lesgevers, de bestuurders, de vrijwilligers.

Eens het planningsteam samengesteld dient de timing besproken te worden die gehanteerd wordt om tot een beleidsplan te komen. Hier wordt bepaald hoeveel vergaderingen hiervoor worden uitgetrokken.

Ten slotte kan er in de eerste vergadering al van start gegaan worden met het opmaken of evalueren van de missie.

2.1.1. FASE 1: de start – het planningsteam

Deze eerste fase kan opgesplitst worden in **volgende stappen**.

A. Bevragen van de motivatie

Op de eerste plaats moet er duidelijkheid zijn over het doel van en de motivatie voor het beleidsplan: waarom wordt een beleidsplan opgemaakt?

Deze zoektocht naar de reden achter de keuze om een beleidsplan op te maken is een belangrijk uitgangspunt voor het planningsproces. Wie heeft waar en wanneer, op basis van welke informatie beslist dat we er een beleidsplan zou geschreven worden? Waarom vindt men het schrijven van een beleidsplan belangrijk?

Het is interessant om af te toetsen in welke mate de organisatie en medewerkers er intrinsiek voor gemotiveerd zijn.

B. Samenstellen van het projectteam / planningsteam

Een beleidsplan is zeker niet het werk van één persoon! Het wordt gemaakt door een werkgroep. Die noemen we het planningsteam. De samenstelling van het planningsteam is de eigenlijke eerste concrete stap van het proces.

Hun doel is om een adequaat beleidsplan af te leveren voor de deadline. Ze moeten dus vooral:

- Een goed overzicht te houden op de werkzaamheden
- De planning in de gaten te houden en die te volgen
- Er voor te zorgen dat het draagvlak groot genoeg is
- De mate van objectiviteit te waarborgen
- Te zorgen voor een bredere betrokkenheid

Hoe wordt een planningsteam samengesteld? Enkele suggesties:

- Afhankelijk van de grootte en de complexiteit van de organisatie bestaat het team uit 3 tot 7 mensen
- De deelnemers tonen bereidheid om samen te werken. Ze mogen zeker van mening verschillen, maar ze engageren zich om de meningsverschillen te bespreken en te zoeken naar oplossingen.
- Er is voldoende variatie in persoonlijkheden. Bijvoorbeeld: kies niet uitsluitend mensen die eerder voorzichtig of strategisch ingesteld zijn, maar ook actiemensen. Kies naast ervaren mensen ook nieuwkomers, enz.
- Houd rekening met de cultuur en de stijl van het huis. Zo kunnen mogelijke problemen of weerstanden vermeden worden. Het is beter om informele leiders meteen op te nemen in het team, dan ze later te moeten 'overtuigen' van de zin van een (nieuw) beleidsplan. Een administratieve kracht, kan bijvoorbeeld een belangrijke rol spelen in de communicatie naar collega's.
- Vermits de beslissingen genomen worden door het bestuur, is het belangrijk dat zij ook vertegenwoordigd zijn.
- Het kan interessant zijn om mensen met iets meer afstand te betrekken. Zij kunnen vragen stellen over jargon, taboes en vanzelfsprekendheden die misschien niet door iedereen op dezelfde manier begrepen worden. Zij kunnen bestaande patronen doorbreken en bijdragen tot een objectievere benadering.
- Het team krijgt voldoende bewegingsruimte en krijgt een duidelijk mandaat van het bestuur.
- De teamleden beschikken over voldoende tijd beschikken om hun opdracht uit te voeren.
- Het team moet voldoende werkingsmiddelen krijgen.

Belangrijk is dat het planningsteam geleid wordt door iemand die 'van wanten (aanpakken?)' weet. Goede vergadertechnieken, degelijke voorbereidingen, de goede nazorg van de vergaderingen, de duidelijke besluitvorming zijn onontbeerlijke voorwaarden om doelgericht te werken. De doorstroom van informatie naar het bestuur en naar alle medewerkers van de organisatie is erg belangrijk.

Het planningsteam stuurt het volledige proces van beleidsplanning en zal op ieder cruciaal moment zorgen voor de nodige informatie. Het is een voorwaarde om te slagen en de hele organisatie van beneden tot boven op een zelfde lijn te krijgen.

C. Timing

Na het samenstellen van het planningsteam, dienen volgende agendapunten behandeld te worden:

- In welke timing zien we het plan afgerond?
- Welke stappen zullen tegen wanneer afgerond zijn?
- Op welke momenten dient wie betrokken te worden?
- Welke bevoegdheden heeft het team? Hoever kan het team gaan?

Daarnaast dienen volgende praktische afspraken gemaakt te worden:

- Wie zit de vergaderingen voor?
- Wie maakt het verslag?
- Wat zijn de werkingsmiddelen?
- Wanneer wordt er vergaderd? Waar?

2.1.2. FASE 2: de missie

Eén van de doelstellingen voor het maken van een beleidsplan is 'de neuzen' in dezelfde richting zetten, zodat alle betrokkenen van de organisatie hetzelfde nastreven en het werk van de organisatie op een zelfde manier begrijpen. Het formuleren van de missie is hierbij een belangrijke stap. De belangrijkste aandachtspunten voor beleidsontwikkeling zijn:

1. dat men intern weet waarover men het heeft en dat met de gebruikte terminologie hetzelfde bedoeld wordt;
2. dat de missie duidelijk en motiverend is;

3. dat de missie duidelijk definieert wat de organisatie wil bereiken, wat ze doet en waarom ze het doet.

Een goede missie is uniek en specifiek. Ze kan alleen betrekking hebben op die ene organisatie. De buitenwereld moet meteen weten waarvoor de organisatie staat. Een goede toetsvraag is ook: wat zou de samenleving missen indien de organisatie er niet zou zijn? Of als de organisatie er niet was, waarom zou zij dan opgericht moeten worden?

Een missie (of opdrachtverklaring) moet een richtinggevende visie bevatten voor zowel de essentiële waarden, basisoriëntaties en algemene doelstellingen, als voor de werking en de interne organisatie. Een missie wil uitdrukken hoe de organisatie haar rol en verantwoordelijkheid opvat en met welke eigenheid en troeven zij die wil opnemen. De missie moet ook de basis vormen voor het opstellen van de lange en middellange (één beleidsperiode) termijnplanning. Zo is de missie een onmisbaar element in het toekomstgerichte, doelgerichte en strategisch beleid van de organisatie.

De richtlijn voor een goede missie is maximaal één A5.

Ze moet dus uniek en specifiek zijn en moet antwoord bieden op onderstaande vragen:

- Wie zijn we?
- Wat doen we?
- Voor wie?
- Hoe doen wij het?
- Wat zijn belangrijke waarden voor ons?
- Wat maakt ons anders dan de anderen?
- Wat zijn de grote ambities van de organisatie? Waar wil zij in de toekomst naar toe?

Evalueer de vorige missie naar deze karakteristieken. Indien ze onvoldoende specifiek en uniek blijkt, is het best deze opnieuw te bekijken.

2.2. VERGADERING 2

Inleiding

Tijdens de tweede vergadering worden gegevens verzameld die van invloed zijn op de clubwerking en worden deze verwerkt tot een SWOT-analyse.

Het doel van de gegevensverzameling is de omschrijving van de situatie verfijnen. Een evenwichtig pakket aan 'data' levert een goede basis voor evenwichtige beleidskeuzes. Je krijgt zicht op troeven, zwaktes en kwaliteiten van de organisatie. Je voorkomt dat je in oude denk- of oplossingspatronen vervalt en krijgt een goed beeld van wat internen en externen denken over de organisatie. Een goed gegevensanalyse waarborgt de coherentie, vormt de rode draad tussen de missie en doelstellingen en helpt bij het bepalen van haalbare normen.

2.2.1. FASE 3: van gegevensverzameling tot SWOT analyse

Bij het verzamelen van de gegevens die in de SWOT tabel worden geplaatst moet men oog hebben voor volgende aspecten:

- Het verleden, de historiek van de club en de huidige situatie
- Analyse van de behoefte van de leden en andere betrokkenen
- Interne analyse: evaluatie van de clubwerking (sportief, bestuurlijk, ...) door bijvoorbeeld het bestuur
- Externe analyse: maatschappelijke invloeden, omgevingsinvloeden, ... op de clubwerking

De gegevens worden vervolgens geplaatst in een analysetabel.

Intern	Sterkte	Zwaktes
Extern	Kansen	Bedreigingen

- **Interne sterktes**

Waarin is de organisatie goed? Wat zijn haar sterktes? Kan een bepaald gegeven in de organisatie beschouwd worden als een sterkte in functie van het voortbestaan van de organisatie, in functie van de realisatie van de missie en in functie van het behalen van goede resultaten? Alle sterke elementen van de organisatie die het planningsteam is tegengekomen worden in dit luik genoteerd (zie tijdslijn, programmaportfolio, interne gegevensverzameling, belanghebbendenanalyse).

- **Interne zwaktes**

Waarin is de organisatie minder goed? Wat zijn haarzwaktes? Wat werkt niet goed? Kan een bepaald gegeven in de organisatie beschouwd worden als een zwakte in functie van het voortbestaan van de organisatie, in functie van de realisatie van de missie en in functie van het behalen van goede resultaten? Alle zwakke elementen van de organisatie die het planningsteam is tegengekomen worden in dit luik genoteerd.

- **Externe kansen**

Welke kansen doen zich voor in de externe omgeving die de organisatie toelaten haar doelstellingen beter, gemakkelijker, vlugger te realiseren? Alle externe kansen die de organisatie kunnen ten goede komen en die het planningsteam zijn tegengekomen worden in dit luik genoteerd.

- **Externe bedreigingen**

Welke bedreigingen doen zich voor in de externe omgeving die de organisatie bemoeilijken om haar doelstellingen te realiseren? Alle externe bedreigingen, moeilijkheden, remmingen die de organisatie kunnen hinderen of afremmen en die het planningsteam zijn tegengekomen worden in dit luik genoteerd.

2.3. VERGADERING 3

Inleiding

Tijdens de derde vergadering worden de gegevens uit de SWOT-analyse geïnterpreteerd en omgezet in beleidsuitdagingen en concrete doelstellingen.

Dit is een moeilijke fase in de beleidsplanning. Er moet met al de gegevens iets worden begonnen: in welke mate zijn al deze gegevens relevant voor de ontwikkeling van de organisatie; in welke mate kunnen deze gegevens de organisatie helpen in het formuleren van doelstellingen? Of, hoe kan de organisatie doelstellingen formuleren die rekening houden met al deze gegevens? M.a.w. welke uitdagingen voor het beleid van de organisatie zitten gevat in deze gegevens?

De algemene doelstellingen, ook wel strategische doelstellingen genoemd, volgen uit de beleidsuitdagingen. Ze zijn eigenlijk een concretere vertaling van die opties. Ze geven een antwoord op de vraag: "Wat heeft de organisatie bereikt aan het einde van de komende beleidsperiode?". Ten slotte worden vanuit elke strategische doelstelling één of meerdere operationele of concrete doelstellingen geformuleerd.

2.3.1. FASE 4: de beleidsuitdagingen en doelstellingen

Om deze gegevens te analyseren, zodanig dat er ook bruikbare conclusies kunnen uit getrokken worden,

De gegevensanalyse gaat de interne sterktes en zwaktes combineren met de externe kansen en bedreigingen. Zo komt men tot 4 soorten mogelijke conclusies: investeren, beslissen, verdedigen en schade beheersen.

De gegevensanalyse is daarom de verbinding van enerzijds de sterktes en zwaktes van de organisatie met anderzijds de kansen en bedreigingen uit haar omgeving. Deze verbinding leidt tot vier soorten of categorieën van conclusies en binnen elke categorie van conclusies kunnen later de belangrijkste beleidsuitdagingen worden geplaatst. Vooral het gesprek of de discussie over deze verbinding vormt de meerwaarde die de gegevensanalyse biedt bij het uitklaren van een toekomstig beleid in de organisatie. De vier conclusies worden in de gegevenstabel als volgt voorgesteld:

STERKTES	KANSEN	BEDREIGINGEN
	INVESTEER	VERDEDIG
ZWAKTES	KANSEN	BEDREIGINGEN
	BESLIS	BEHEERS DE SCHADE

Let op!

In deze fase laat men zich vaak verleiden om een antwoord te formuleren op de vraag: wat gaan we allemaal concreet doen tijdens de volgende beleidsperiode? Wanneer men dit doet wordt in feite al het voorafgaande werk van tafel geveegd.

A. Wanneer kan men spreken van een algemene doelstelling?

Over het algemeen wordt aangenomen dat een doelstelling kan gezien worden als een strategische of algemene doelstelling als voldaan wordt aan volgende criteria: de doelstelling heeft een aantoonbare link met de resultaten van de gegevensanalyse en-de beleidsopties het verwezenlijken van de doelstelling vereist interventies op meerdere niveaus en/of afdelingen in de organisatie de verwezenlijking zal meerdere jaren (\pm de beleidsperiode) in beslag nemen de doelstelling hangt nauw samen met de verwezenlijking van de missie

B. Hoe ziet een goede doelstelling eruit?

Iedere doelstelling zou, zoveel mogelijk, moeten meetbaar zijn. Dit universele principe bestaat uit een aantal algemene aandachtspunten. Een meetbare doelstelling is: specifiek en evalueerbaar. Dit wil zeggen dat een doelstelling slechts één resultaat of effect nastreeft en duidelijk vermeldt wanneer men kan weten of het resultaat of effect bereikt is. Met andere woorden een meetbare doelstelling zegt niet alleen wat men wil bereiken en maar ook wanneer en hoe men weet of de doelstelling is bereikt. De doelstelling moet dus evalueerbaar zijn. Daarenboven moet een doelstelling aanvaard zijn door de organisatie en uiteraard realistisch zijn.

C. Hoe komt men tot algemene doelstellingen?

Men vertaalt een algemene beleids optie in een algemene doelstelling door ze te formuleren als: een omschrijving van de verwachte en/of gewenste resultaten (=output) van de activiteiten, initiatieven, die gedurende de beleidsperiode zullen op touw worden gezet om de beleids optie waar te maken. Deze omschrijving is zo geformuleerd dat aan het eind te 'meten', 'vast te stellen' of 'aan te tonen' valt of die resultaten ook werkelijk gerealiseerd werden.

D. Wanneer spreekt men van een concrete doelstelling?

De concrete of operationele doelstellingen hebben betrekking op een lager beleidsniveau. Vandaar ook hun benaming "concreet" omdat ze een nadrukkelijker link vertonen met de concrete, gewenste resultaten en "operationeel" omdat ze een eerste idee geven over wat de organisatie, op operationeel niveau, wil presteren. Om het onderscheid met de strategische doelstellingen duidelijk te maken, kunnen hier ook enkele algemeen aanvaarde criteria worden gegeven:

- de doelstelling dient ter uitvoering van een strategische doelstelling;
- het verwezenlijken van deze doelstelling is een tussenstap in het bereiken van de algemene doelstelling;
- het verwezenlijken van deze doelstelling vraagt interventies op minder niveaus/afdelingen binnen de organisatie (veelal maar één);
- hij is geformuleerd op korte termijn (\pm 1 à 2 werkjaren).

Opnieuw geldt hier de opmerking dat ook operationele doelstellingen niet vergeleken kunnen worden met de concrete doelstellingen van een andere organisatie. Ook deze doelstellingen zijn organisatie specifiek. En ook hier geldt hetzelfde principe als bij de strategische doelstellingen: degelijke concrete doelstellingen zijn meetbaar geformuleerd. Zeker de operationele doelstellingen moeten meetbaar zijn, aangezien zij veel duidelijker weergeven welke resultaten de organisatie wil boeken. Binnen de meetbaarheidsprincipes zijn dan voornamelijk de meetbaarheid en de timing van essentieel belang. Kortom, de concrete doelstellingen moeten goed aangeven tegen wanneer de doelstelling bereikt zal zijn en hoe de organisatie dat zal bewijzen/aantonen.

E. Toepassen van de SMART-methode bij het opstellen van doelstellingen

Het toepassen van de SMART-methode geeft (relatieve) zekerheid dat de geformuleerde doelstellingen ook werkelijk adequate doelstellingen zijn.

S Specifiek

M Meetbaar

A Achievable (Haalbaar, Aanvaardbaar, Ambitieuw)

R Relevant (Resultaatgericht, Realistisch)

T Tijdbepaald

- **Specifiek**

Doelstellingen moeten specifiek zijn, zowel voor het individu als voor de hoofdtak waarop ze gericht zijn. Ze moeten precies aangeven wat er gedaan of bereikt moet worden, zodat de medewerkers en de leidinggevend en elk kunnen beoordelen of ze wel of niet bereikt zijn. Brede algemene doelstellingen, zoals “verbetering van de klantentevredenheid” zijn geen operationele doelstellingen, maar “doelen” of strategische doelstelling en. Een doel of strategische doelstelling is nuttig als bepaling van de algemene richting, maar is niet bruikbaar voor het beoordelen van de vooruitgang. Operationele doelstellingen zoals “verminderen van het jaarlijkse aantal klachten van klanten”, stellen medewerkers in staat zelf te beoordelen of (en in welke mate) de doelstelling is bereikt. Specifiek betekent dus: duidelijk, eenduidig en onder eigen verantwoordelijkheid.

- **Meetbaar**

Doelstellingen die niet eenvoudigweg kunnen worden beantwoord met “ja” of “neen”, moeten op een of andere manier meetbaar zijn. “Het aantal klachten van klanten moet dit jaar verminderen met 10 %”, is een voorbeeld van een goed meetbare doelstelling.

- **Aanvaard (haalbaar), Attractief, Ambitieuw**

Niets is zo demotiverend voor individuen en groepen als onhaalbare doelstellingen. Niets, behalve doelstellingen die te gemakkelijk zijn. Hier kunnen de medewerkers zelf betrokken worden bij het bepalen van de doelstellingen.

Zij weten immers goed wat haalbaar is of niet. Natuurlijk kunnen zij te ambitieus zijn of te voorzichtig. Managers moeten daarom ondersteunend werken om doelstellingen te ontwikkelen die niet te hoog gegrepen zijn, maar hoog genoeg om te motiveren.

- **Relevant**

Doelstellingen die niet relevant zijn voor de organisatie of de mensen die ze moeten bereiken, zijn zinloos en een verspilling van middelen. Soms kunnen er echter moeilijkheden ontstaan. De doelstellingen van de medewerker kunnen niet altijd overeenstemmen en in één lijn liggen met die van de organisatie. Mensen hebben echter ook een persoonlijke agenda waarmee moet rekening gehouden worden. Er moet een goed evenwicht gevonden worden tussen persoonlijke en groepsaspiraties en de belangen van de organisatie. Als deze strijdig zijn moet er onderhandeld worden om tot een compromis te komen waar zowel de organisatie als de groep en/of het individu voordeel bij hebben. Lukt dat niet dan is er sprake van echte frictie, waarbij het individu moet beseffen dat het in zijn voordeel is om zijn doelstellingen af te stemmen op die van de organisatie. De meest realistische optie voor iemand die dit dan nog niet kan, is weggaan. Zulke situaties zijn eerder zeldzaam.

- **Tijdbepaald**

De meest constructieve doelstellingen zijn doelstellingen die met een tijdslijm werken. Een tijdslijm biedt een duidelijker doelstelling en ook een ingebouwd controlemechanisme. Op het vastgesteld tijdstip wordt effectief nagegaan of de doelstelling is gehaald. Bovendien kan tussentijds worden gecontroleerd of de doelstelling waarschijnlijk wel of niet gehaald zal worden. Tijdslijm moet niet altijd beschouwd worden als deadline, maar kan dus ook als een bepaalde periode afgebakend worden; het lopend jaar, tijdens de maand mei, ...

2.4. VERGADERING 4

2.4.1. FASE 5: de strategie en afronding

Tijdens vergadering 3 werden de doelstellingen geformuleerd. Zowel de algemene strategische doelstellingen als de specifieke operationele doelstellingen werden neergeschreven, samen met de wijze waarop de organisatie zal meten in hoeverre de doelstellingen zijn gehaald.

In de laatste vergadering worden de middelen bepaald die nodig zijn om de geformuleerde doelstellingen te bereiken en zal dus worden nagegaan in hoeverre het plan haalbaar is.

- Heeft de organisatie voldoende en de juiste medewerkers?
- Heeft de organisatie voldoende middelen?
- Hoe kan men het plan in de komende jaren ook effectief realiseren?

Ten slotte wordt het beleidsplan klaargemaakt voor publicatie.

In welke vorm een beleidsplan uiteindelijk zal gegoten worden, is afhankelijk van wat men met dat beleidsplan wil gaan doen.

- Een organisatie die het plan ontwikkelde vanuit een nood aan een gestructureerd richtsnoer om verantwoord beslissingen te kunnen nemen of om een betere samenhang tussen de verschillende activiteiten van de organisatie te realiseren, heeft tijdens het proces van beleidsontwikkeling al een groot deel van haar opzet gerealiseerd. Ze zullen dit plan in een vorm gieten die handig is voor intern gebruik, bijvoorbeeld als werkinstrument om er jaarlijkse actieplannen van af te leiden.
- Een organisatie die in eerste instantie bekommerd was om haar beperkte middelen zo effectief mogelijk in te zetten zal de link tussen doelstellingen en begroting centraler stellen en de indicatoren willen gebruiken om de ontwikkelingen (bijvoorbeeld financiële inzet, effectieve resultaten wat betreft de doelstellingen) nauwgezet op te volgen.
- Een organisatie die bij aanvang van de beleidsontwikkeling een nieuwe weg wilde inslaan, heeft die gedurende het proces gevonden en zal wellicht veel aandacht besteden aan de nieuwe missie en aan de beschrijving van de wijze waarop men deze zal trachten te realiseren.

De cirkel is hiermee rond. Rest de organisatie alleen nog de beleidsnota te vertalen in acties, zodat de beleidsnota ook effectief uitgevoerd wordt.

Ook moet het beleidsplan opgevolgd, geëvalueerd en eventueel bijgestuurd worden.