

Leidraad bij het opstellen van  
Jeugdbeleidsplan



Dit document kan als kapstok dienen bij de opmaak van het jeugdbeleidsplan. Het is absoluut niet de bedoeling dat alle elementen uit deze leidraad bij de opmaak van uw jeugdbeleidsplan aan bod komen. Het zijn elementen die aan bod KUNNEN komen om tot een jeugdbeleidsplan te komen.

## I. Waarom een jeugdbeleidsplan?

### - Duidelijkheid scheppen

Het is belangrijk dat iedereen weet wat de doelstellingen van de jeugdwerking binnen de club zijn. Nieuwkomers weten duidelijk wat de waarden en betrachtingen zijn binnen de club. Men weet van bij het begin of men zich hierin kan vinden of niet.

### - Toekomstgericht werken:

Men denkt na over de toekomst, over te maken keuzes, over de haalbaarheid van bepaalde plannen, over de termijn waarbinnen men bepaalde zaken kan realiseren. Hierdoor komt men vaak tot nieuwe inzichten.

### - Transparantie:

Een beleidsplan vergroot de **transparantie van de jeugdwerking**. Iedereen kan zien waaraan gewerkt wordt. Er is minder twijfel, meer duidelijkheid en uniformiteit in de communicatie.

### - Grotere draagkracht

Door samen te gaan zitten om een jeugdbeleidsplan op te stellen, **vergroot** men de **draagkracht van het jeugdbeleid**. Niet één persoon neemt de beslissingen maar er wordt gezamenlijk over nagedacht en beslist. De expertise en de ervaringen van de betrokkenen worden gebundeld.

## II. Opmaak van het beleidsplan

### 1. Startfase: stuurgroep samenstellen

#### 1.1. Stuurgroep:

Zij moeten het beleidsplan opstellen en hiertoe plannen, beslissen, delegeren.

Bij de samenstelling zoekt men mensen die de nodige vaardigheden hebben om gegevens te verzamelen en te analyseren en die voldoende afweten over het clubgebeuren. Een minimum van 4 personen is noodzakelijk om voldoende input te krijgen en een maximum van 8 personen om het werkbaar te houden.

Een voorbeeld van de samenstelling van een stuurgroep:

- één coördinator die de vergaderingen leidt, voorbereidt en opvolgt. Het jeugdbeleidsplan uitschrijft (bv. de jeugdsportcoördinator van de club)
- Trainers : jeugdtrainers + trainers seniors (overstap jeugd – senior)
- Penningmeester van de club die de budgetten kan opvolgen
- de voorzitter en/of secretaris van de club, eventueel andere bestuursleden.
- Ev. ervaringsdeskundigen. bv medische geschoolde (verpleger, arts,...) voor het ev. sportmedische luik.
- Ev. jeugdspeler(s) als afgevaardigde van de spelers (link jeugdbeleid – basis)

Eens men de stuurgroep heeft samengesteld, stelt men best een **tijdslijn** op met een timing van de verschillende bijeenkomsten en de taken die daartegen moeten afgewerkt zijn.

Niet te vergeten bij het opstellen van de timing: de **terugkoppelmomenten** met het bestuur en de basis. Op die manier kan je tussentijds toetsen wat de reacties zijn op plannen,....

## 2. Structuur van het jeugdbeleidsplan

- 2.1. De visie
- 2.2. Gegevensverzameling
  - 2.2.1. Interne analyse van de club
  - 2.2.2. Externe analyse van de club
- 2.3. Inventarisatie van de behoeften
- 2.4. Gegevensanalyse: opmaak van de Swot-analyse
- 2.5. Doelstellingen
- 2.6. Actieplan
- 2.7. Evaluatie van het beleidsplan

## 2.1. De visie van de club

### 2.1.1 Wat?

Een goede visie geeft het concreet beeld van de toekomst weer. Je geeft met andere woorden een kort en helder antwoord op de vraag: **'hoe zien we onszelf in de sportwereld van morgen?'**

Hierbij heb je enerzijds aandacht voor de toekomstige ontwikkelingen binnen de club (nieuwe trainers, afhaken trainers,...) en de te verwachten veranderingen in de omgeving (nieuwe accommodatie, extra terreinen,...) en de sport (jeugdsportfonds, reglementering, organisatievormen,...). Anderzijds geef je ook weer **hoe** je als organisatie een antwoord wil bieden op deze ontwikkelingen en veranderingen.

In de visie verduidelijk je dus het toekomstbeeld van de jeugdwerking binnen de club in relatie tot de omgeving, de plaats die de organisatie in de omgeving wil innemen en de functie die zij in de omgeving wil vervullen.

Naast de **algemene visie mbt jeugdbeleid** kan je ook meer specifiek een **sporttechnische opleidingsvisie** opmaken. Daarin geef je bv. aan welke vaardigheden per leeftijdscat. bereikt moeten worden.

Je kan vertrekken van de volgende vragen:

- Hoe ziet de (relevante) omgeving er voor onze club uit in de toekomst? (ouders helpen mee, bekendheid in de gemeente, sportaccommodatie, ...)
- Met wie werken we samen? (leden, scholen, sportdienst, federatie, ...)
- Wat willen we in de toekomst bereiken? (meer jongeren bereiken, meer jeugd ploegen in competitie (in elke cat. minstens één ploeg), jeugdtrainingen olv gediplomeerde trainers, minder drop-out, stevige vriendschapsbanden, ....)
- Hoe willen we in de toekomst gezien worden door onze omgeving? (goed georganiseerd, kwaliteitslabel zilver/goud behalen, ...)
- Welke factoren zijn belangrijk om dit te realiseren? (medewerkers, financiële middelen,...)

## 2.1.2 Functies van het ontwikkelen van een visie:

### 1. Richting geven

Een heldere visie maakt duidelijk wat de toekomstdoelen van je club zijn op vlak van jeugdopleiding. Door deze doelen duidelijk te formuleren, stuur je de club in de gewenste richting.

Een organisatie en haar omgeving beïnvloeden elkaar wederzijds en de omgeving waarbinnen we werken verandert voortdurend. Elke club heeft daarom een visie nodig om op lange termijn in te spelen op deze veranderende omgeving. Maar ook de visie van de organisatie speelt een rol in het maken van de toekomst. De visie beschrijft immers hoe de club zou willen dat de omgeving er in de toekomst zal uitzien.

### 2. Inspireren

Een goede visie leidt tot creatieve spanning of flow. Die spanning ontstaat doordat je een uitdagend doel hebt gesteld en nog niet helemaal weet hoe je dat gaat bereiken. Je weet wel al heel goed waar je nu staat. Als je een duidelijke visie hebt, geeft dat een kader om de toekomst een beetje naar je hand te zetten. Het inspireert de medewerkers en de omgeving om naar de beoogde doelen toe te werken.

### 3. Zich onderscheiden van anderen

Vanuit de visie kan je naar buiten treden en je club een plaats in de maatschappij geven. Je kan je ook onderscheiden van (gelijkaardige) clubs door een leidende rol in te nemen op basis van je visie.

Een leidende club neemt het initiatief om concreet aan de slag te gaan en haar doelstellingen te bereiken ⇔ afwachten en kijken naar wat gelijkaardige clubs doen. De boodschap is '**niet reageren maar creëren**'. Een leidende organisatie werkt proactief naar het vooropgesteld doel en onderscheidt zich op die manier van anderen.

### 4. Overleven

Soms blijkt dat veranderingen noodzakelijk zijn om in de toekomst te overleven. De maatschappij verandert, wetgevingen worden aangepast, de sector innoveert, er komen nieuwe vragen van leden,... waardoor bijstellingen noodzakelijk worden.

Allemaal aanleidingen voor een sportclub om haar doelen bij te stellen en te reflecteren op de bestaande visie. Bij het bijsturen van de visie of het ontwikkelen van een nieuwe visie, oriënteert men zich uiteraard best op de toekomst en de te verwachten veranderingen.

## 2.2. Gegevensverzameling:

***Neem hier ook de documenten voor dossier/jeugdsportfonds bij de hand !!***

### 2.2.1. Interne analyse/gegevens:

De interne analyse zal inzicht moeten geven in de huidige situatie van je club op vlak van jeugdwerking. Je club zal zichzelf dus evalueren en een stand van zaken beschrijven. Hierbij dienen alle aspecten van de jeugdwerking binnen je club aan bod te komen zoals structuur (jeugdorganigram), communicatie, financiën, ...

#### **Vragen die helpen om de interne gegevens te formuleren.**

Sterkten en zwakten aangeven van infrastructuur, financiën, bestuur, trainers, communicatie, resultaten, ... kan aan de hand van cijfermateriaal zoals

- aantal nieuwe leden na een promotieactie
- Drop-out + oorzaak daarvan
- Beschikbare terreinen (bezetting, ...)
- Jeugdbudget
- Lijst met sponsors en hun bedragen
- ...

Maar ook subjectieve gegevens kunnen veel informatie geven (meningen, suggesties, behoeften van ouders, jeugd, trainers, bestuurders,...). Dit kan via een enquête maar ook door eenvoudigweg een ideeënbus op te hangen of eens de tijd te nemen om (regelmatig) een korte babbel te doen.

Mogelijke werkvelden interne analyse:

- (jeugd)organigram (wie situeert zich waar + taken van deze personen)
- Ledenanalyse (leeftijd, geslacht, woonplaats, competitiegericht, drop-out)
- Ledenwerving (promotieacties, opvolging, onthaal, ...)
- Gedragscode begeleiders, jeugdspelers (lichamelijke integriteit, fair play,...)
- Trainers (opleidingsniveau, aantal, vergoeding, communicatie (met bestuur, met andere trainers, met leden, met ouders))
- Financiën (uitgaven, inkomsten, reserves)
- Infrastructuur en didactisch materiaal
- Activiteiten (competitie, opleidingen, bijscholingen, nevenactiviteiten, ...)
- Interne communicatie (welke kanalen, efficiëntie)
- Externe communicatie (met gemeente, scholen, sponsors, pers, VKBF,...)

### 2.2.2. Externe analyse/gegevens:

Bij de externe analyse is het de bedoeling inzicht te krijgen in factoren die van invloed kunnen zijn op je club en dit vertalen in voor de club mogelijke kansen en bedreigingen. Uiteraard zal je club weinig invloed kunnen uitoefenen op deze externe ontwikkelingen. Wel is deze externe analyse belangrijk opdat je club hierop zou kunnen anticiperen.

- Wisselwerking met de omgeving (scholen, gemeentelijke sportdienst, andere organisaties, maatschappelijke trends, ...) formuleren in kansen en bedreigingen.

### 2.3 Inventarisatie van de gekende behoeften

Er zijn verscheidene kanalen binnen je club waarlangs je deze behoeften te weten kan komen:

- tijdens vergaderingen
- via de klachten/ideeën bus van de club
- via informele gesprekken
- via een tevredenheidspeiling bij de leden.

### 2.4 Behoeftonderzoek

Als uit bovenstaande blijkt dat een bepaald item vaak aan bod komt, kan je dat d.m.v. een behoeftenonderzoek verder uitwerken. Bepaal de probleemstelling en bepaal dan wie je gaat bevragen. Welke doelgroep(en) (trainers, jeugdleden, bepaalde groepen, ...)? Stel hiertoe de vraag 'Wie is belangrijk en wie kan er iets zinvol over vertellen?'

Enkel vragen naar dingen die je nog niet weet en waar je impact op hebt!

Zowel vragen naar de belangrijkheid van een werkpunt als naar hun mening over hoe goed of slecht we dit momenteel doen.

Bij opmaak van vragenlijsten, deze eerst laten uittesten.

Men kan de groepen bevragen via een enquête, een vergadering of via interviews.

### 2.5. Gegevensanalyse

De verzamelde gegevens (uit de interne en externe analyse en eventueel het behoeftonderzoek) moeten we interpreteren. We gaan de behoeften proberen inschatten, prioriteiten stellen en zo komen tot het definiëren van de "wenselijke" toestand.



### 2.5.1. Swot-analyse:

SWOT = Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (Sterkten-Zwakten-Kansen-Bedreigingen). De sterkten en zwakten staan voor de sterke en te verbeteren punten van de club en gaan dus over “interne” gegevens. De kansen en bedreigingen staan voor “externe” factoren waar de club mee rekening moet houden.

<p><b>Strengths</b> Waar ben ik goed in?</p>	<p><b>Weaknesses</b> Wat zijn mijn minder sterke eigenschappen?</p>
<p><b>Opportunities</b> Welke kansen zie ik voor mijzelf?</p>	<p><b>Threats</b> Welke bedreigingen zijn er voor mij?</p>

Voorbeelden:

#### - Sterke punten

- De vereniging beschikt over een kwalitatief goede accommodatie. Er zijn 2 goed onderhouden krachtbalvelden, allebei verlicht.
- Er zijn op het sportpark voldoende kleedkamers om alle teams op tijd voor trainingen en wedstrijden te laten kleden. De kleedkamers zijn allemaal voorzien van douches.
- De vereniging beschikt over een grote groep vrijwilligers, waardoor de opvang van de jeugdspelers bij de verschillende teams is gewaarborgd. Ook voor het onderhoud van de velden en de rest van de accommodatie zijn op dit moment voldoende vrijwilligers beschikbaar.

#### - Zwakke punten

- Doordat onze vereniging relatief klein is, zit er veel niveauverschil tussen de spelers in één team.
- De trainingen worden veelal verzorgd door goedwillende ouders die in een aantal gevallen zelf krachtbal gespeeld hebben. Slechts een paar trainers hebben een cursus gevolgd. De trainingen worden naar eigen inzicht gegeven, er vindt geen afstemming plaats tussen andere trainers en andere leeftijdsgroepen. Ook de begeleiding op de wedstrijddagen wordt over het algemeen door de ouders opgepakt. Op zich is dit natuurlijk prima, maar een duidelijke lijn in trainingen en begeleiding ontbreekt.

- Doordat de ouders veelal bij hun eigen kroost als leider of trainer op willen treden, zullen zij direct doorschuiven naar een oudere leeftijdsgroep als hun kind ouder wordt. Hierdoor zal de ervaring die opgedaan is bij kinderen van een bepaalde leeftijd weer verloren gaan. Continuïteit in opleidingsvormen gaat daarbij verloren.
- De betrokkenheid van de (jeugd)leden bij de vereniging laat te wensen over. Veel werk komt neer op de schouders van enkele vrijwilligers die soms te veel taken hebben. Dit is, vooral op langere termijn, onhoudbaar.

#### - Kansen

- Voor trainers en bestuursleden bestaan verschillende mogelijkheden om opleidingen te volgen. Door het volgen van een opleiding die gericht is op hun taken zullen trainers en bestuursleden beter kunnen functioneren en daardoor de spelers beter kunnen maken. De krachtbalfederatie biedt de cursussen en opleidingen aan. Van deze mogelijkheden moet de vereniging meer gebruik maken dan nu het geval is.

#### - Bedreigingen

- Tegenwoordig heeft een kind legio mogelijkheden om zich te vermaken: TV, Play Station, computer, andere sporten. Dit vormt in meer of mindere mate een bedreiging voor de vereniging omdat niet elk kind automatisch aan krachtbal denkt als hij of zij wil gaan sporten.

Vervolg:

We selecteren weerom de gegevens betreffende één werkpunt uit onze verzameling en schikken deze in een tabel. Dan gaan we de gegevens met elkaar confronteren in een **confrontatiematrix**.

In een confrontatiematrix worden de zwakten en sterkten én de bedreigingen en kansen uit de SWOT analyse met elkaar verbonden. De confrontatiematrix moet duidelijkheid bieden op deze 4 vragen.

Hoe kunnen...:

- ...sterke punten ingeschakeld worden om op kansen in te spelen?
  - Bv. sterkte: gediplomeerde trainers met ervaring. Kans: sportdienst organiseert jeugdkampen in de vakanties.
- ...sterke punten ingeschakeld worden om bedreigingen af te weren?
  - Bv. sterkte: centrale ligging van de club in de gemeente. Bedreiging: wervingsacties van sportclubs uit naburige gemeenten
- ...zwakke punten dusdanig versterkt worden om op kansen in te spelen?

- Bv. zwakte: te weinig terreinen (overbelast door de vele ploegen). Kans: gemeente maakt budget vrij voor sport => extra terreinen
- ...zwakke punten dusdanig versterkt worden om bedreigingen weerstand te bieden?
  - Bv. zwakte: jeugdwerking van de club/krachtbalsport is onvoldoende gekend in de gemeente. Bedreiging: andere sportclubs in de gemeente zijn beter bekend en krijgen het daardoor makkelijker voor elkaar om bv. initiaties te organiseren in de plaatselijke scholen met als gevolg dat jongeren uit school de andere sporten kiezen.

We stellen bijvoorbeeld de vraag “Hoe kunnen we sterkte A gebruiken om in te spelen op kans Y?” of omgekeerd: “Welke sterkte gaan we inzetten / welke zwakte dienen we om te buigen om kans Y te benutten?”.

Uit de Swot-analyse halen we zaken die we kunnen benutten of waarin we moeten investeren, zaken die we moeten verbeteren, zaken om te verdedigen en zaken om te elimineren.

## 2.6. Doelstellingen

Op basis van de resultaten van de gegevensanalyse zullen keuzes moeten worden gemaakt. Er dienen per werkpunt doelstellingen te worden opgesteld. Eerst formuleert men doelstellingen aan de hand van gestelde behoeften, zonder zich af te vragen of deze haalbaar of realiseerbaar zijn. Daarna zal men selecteren door prioriteiten te stellen en te beschrijven wat men wil bereiken. Dit kan op lange termijn (**strategische doelstellingen**) en op korte termijn (**operationele doelstellingen**).

De **strategische doelstellingen** geven weer welke effecten men wenst te bereiken in het kader van de opgestelde visie.

De **operationele doelstellingen** beschrijven hoe men de strategische doelstellingen zal trachten te realiseren, het zijn als het ware de tussenstappen.

Doelstellingen worden beste geformuleerd volgens onderstaand schema:

*Werkwoord dat de richting van de verandering aangeeft  
(behoud, verbetering, afbouw, creatie)*  
 +  
*Situatie die moet veranderen, streven naar de gewenste situatie*  
 +  
*Doelgroep*  
 +  
*mate van verandering*  
 +  
*tijdschema*

Voorbeeld:

**Strategische doelstelling:** Tegen eind 2015 zijn 20 nieuwe jeugdleden aangesloten bij de club

**Operationele doelstellingen:**

- Tegen eind 2013 is er een aanbod van initiatielessen in de gemeentelijke basisscholen.
- Tegen eind 2014 zijn er dubbel zoveel promotieactiviteiten op jaarbasis ten opzichte van 2010.

In de **sporttechnische doelstellingen** kan je per team/leeftijd vermelden welk systeem, welke vaardigheden, ...

Doelstellingen worden best SMART geformuleerd:

Specifiek (Concreet) / Meetbaar / Aanvaardbaar / Realistisch / Tijdsgebonden

#### - Specifiek

Omschrijf het doel duidelijk en concreet. Het moet een **waarneembare** actie, gedrag of resultaat beschrijven waaraan een getal, bedrag, percentage of ander **kwantitatief** gegeven verbonden is.

Naarmate de doelstelling preciezer geformuleerd is, wordt het makkelijker er invulling aan te geven.

#### - Meetbaar

Hoeveel gaan we doen? Hoe kunnen we dat meten? Er moet een systeem, methode en procedure zijn om te bepalen in welke mate het doel op een bepaald moment bereikt is.

Wat is er af als het af is? Een SMART-doel moet je kunnen zien, horen, proeven, ruiken of voelen. Doe zo mogelijk een nulmeting, om de startsituatie te bepalen.

#### - Aanvaardbaar

Is er draagvlak voor wat we doen? Is het in overeenstemming met het beleid en de doelstellingen van de organisatie? Zijn de betrokkenen bereid zich te verbinden aan de doelstelling?

#### - Realistisch

Is het doel haalbaar? Is er een uitvoerbaar plan met aanvaardbare inspanningen? Kunnen de betrokkenen de gevraagde resultaten daadwerkelijk beïnvloeden? Hebben ze voldoende know-how, capaciteit, middelen en bevoegdheden? Dit is belangrijk, want een onbereikbaar doel motiveert mensen niet.

## - Tijdsgebonden

Wanneer beginnen we met de activiteiten? Wanneer zijn we klaar? Wanneer is het doel bereikt? Een SMART-doelstelling heeft een duidelijke startdatum en einddatum.

Via indicatoren zullen we dan meten of en in welke mate de doelstellingen bereikt zijn. De indicator is de maateenheid (kwantitatief of kwalitatief), wat gemeten zal worden en de streefwaarde is het resultaat dat men wenst te bereiken. Deze streefwaarde wordt mee beschreven in de formulering van de doelstelling.

## 2.7. Actieplan

Onze doelstellingen formuleren het beoogde resultaat en om dit te bekomen stellen we vervolgens een aantal acties op die bepalen wat er moet gebeuren en eventueel ook door wie. Hierbij hoort een timing en een verantwoordelijke.

Hoe ziet een actieplan er uit?

<b>Strategische doelstelling 1:</b> .....		
• <b>Operationele doelstelling 1:</b> .....		
• Budget: .....€		
<input type="radio"/> <b>Actie</b>	Timing	Wie?
<input type="radio"/> 1.		
<input type="radio"/> 2.		
<input type="radio"/> ...		

<b>Strategische doelstelling 1:</b> .....		
• <b>Operationele doelstelling 2:</b> .....		
• Budget: .....€		
<input type="radio"/> <b>Actie</b>	Timing	Wie?
<input type="radio"/> 1.		
<input type="radio"/> 2.		
<input type="radio"/> ...		

<b>Strategische doelstelling 2:</b> .....		
• <b>Operationele doelstelling 1:</b> .....		
• Budget: .....€		
<input type="radio"/> <b>Actie</b>	Timing	Wie?
<input type="radio"/> 1.		
<input type="radio"/> 2.		
<input type="radio"/> ...		



## 2.8 Evaluatie en bijsturing

Doel van evalueren :

- o Men kan er **uit de fouten leren** m.a.w. leren beter doen.
- o Het is ook **motiverend** om de resultaten van gedane inspanningen te zien
- o Het ken **een middel** zijn **om** naar belanghebbenden **te communiceren over verrichte taken.**

Bij evaluatie van het jeugdsportbeleid dient men eerst de effectiviteit (nl. doen we de juiste dingen?) te beoordelen en vervolgens de efficiëntie (nl. doen we de juiste dingen ook goed?).

Bij de evaluatie van de effectiviteit wordt gekeken of de doelstellingen werden bereikt (of we de juiste acties hebben gekozen om onze doelstellingen te bereiken). Wanneer de doelstellingen kwantificeerbaar of in ieder geval meetbaar zijn, is dit eenvoudiger.

Drie vragen kunnen we ons hier stellen:

- In hoeverre zijn de doelstellingen gehaald?
- Wat is het effect van deze doelstelling?
- Zijn alle voorgenomen activiteiten daadwerkelijk uitgevoerd? Zo nee, waarom niet?
  - Het is even belangrijk om ook het proces te evalueren, dus de efficiëntie.
  - We kunnen ons daarbij volgende vragen stellen:
    - Hoe zijn de activiteiten verlopen?
    - Waar ging het fout, hoe komt dat en hoe kan het beter?
    - Is men binnen de begroting gebleven?

Er dienen indicatoren te worden vastgesteld die aangeven of een doelstelling al dan niet bereikt is.

Na het meten van de indicatoren dient men tot een eindconclusie te komen (zelfde weg verder zetten, bijsturen voor het geheel of voor een bepaald onderdeel, doelstellingen aanpassen).

Men dient niet te wachten tot het jaar voorbij is om te evalueren. Ook een **tussentijdse evaluatie** van een bepaald onderdeel kan nuttig zijn om reeds in de loop van het jaar bij te sturen.

Evaluatiemomenten en indicatoren dienen op voorhand, bij het opstellen van het beleidsplan, te worden vastgelegd.

VEEL SUCCES !

*P.S. gebruik de documenten van het jeugdsportfonds in combinatie met deze leidraad.*