[1 Inleiding 2](#_Toc471987273)

[2 Mogelijke keuzes 3](#_Toc471987274)

[3 De Bicyclettemethode 5](#_Toc471987275)

[3.1 Opzet 5](#_Toc471987276)

[4 Doe je de juiste dingen? 6](#_Toc471987277)

[4.1 Stap 1 - Visie 6](#_Toc471987278)

[4.2 Stap 2 - Marktoriëntatie 6](#_Toc471987279)

[4.2.1 Extern 6](#_Toc471987280)

[4.2.2 Intern 6](#_Toc471987281)

[4.3 Stap 3 - Strategische keuze 7](#_Toc471987282)

[4.3.1 Alle mogelijkheden op een rijtje 7](#_Toc471987283)

[4.4 Stap 4 - Plan 8](#_Toc471987284)

[4.4.1 Eisen en randvoorwaarden 8](#_Toc471987285)

[4.4.2 Prioriteiten, doelstellingen en planning 8](#_Toc471987286)

[4.4.3 Middelen 8](#_Toc471987287)

[4.4.4 Mensen 8](#_Toc471987288)

[4.4.5 Ten slotte 9](#_Toc471987289)

[5 Doe je de juiste dingen goed? 10](#_Toc471987290)

[5.1 Stap 5 - Uitvoering 10](#_Toc471987291)

[5.2 Stap 6 - Evaluatie 10](#_Toc471987292)

[5.2.1 Fasering 10](#_Toc471987293)

[5.3 Stap 7 - Aanpassing 11](#_Toc471987294)

[5.3.1 Aanpak 11](#_Toc471987295)

[5.3.2 Tevreden vrijwilligers 11](#_Toc471987296)

[5.4 Stap 8 - (Nieuw / verbeterd) Plan 11](#_Toc471987297)

[6 Ondersteuning op maat 12](#_Toc471987298)

[6.1 Veel ondersteuning - één of twee avonden 12](#_Toc471987299)

[6.2 Weinig tot geen ondersteuning 12](#_Toc471987300)

# Inleiding

Meer succes met je afdeling en liefst ook nog zonder meer inzet van tijd, wie wil dat nu niet. In deze handleiding vinden jullie diverse handvatten om je beschikbare menskracht zo goed mogelijk in te zetten. Dat betekent soms even stilstaan bij wat je doet en wat je eigenlijk zou willen doen. Keuzes maken dus, niet anders dan in het dagelijkse leven.

Een *globaal* overzicht van de keuzes die je als afdeling zoal kunt maken vind je in hoofdstuk 2.

Wil je als afdeling meer *systematisch* te werk gaan, dan kun je verderop terecht. In hoofdstuk 3 vind je een model, de *Bicyclette*, waarmee dat kiezen gestroomlijnd kan gebeuren en je er ook iets van kunt leren voor komende jaren. In de hoofdstukken 4 en 5 wordt dit traject stap voor stap uitgelegd aan de hand van deze *Bicyclette*-methode.

Jullie kunnen deze methode zelfstandig met je afdeling doorlopen. Hiervoor moeten één of twee personen van de afdeling deze handleiding goed doornemen. Het is ook mogelijk je kaderondersteuner bij dit proces in te schakelen voor ondersteuning op maat. In het laatste hoofdstuk vind je de mogelijkheden hiervoor.

We hopen dat deze handleiding zal volstaan.

Positieve én negatieve kritiek van gebruikers stellen we zeer op prijs.

# Mogelijke keuzes

Met meer mensen kun je meer bereiken. Meestal. Dus is de eerste gedachte van afdelingen als niet al het werk gedaan kan worden om meer mensen te zoeken. Dit lukt lang niet altijd en dat leidt dan vaak weer tot frustratie. Er is echter ook een andere mogelijkheid, namelijk om eerst eens goed de zaken op een rijtje te zetten: wat speelt er in je gemeente/regio, wat vind je (als afdeling) belangrijk. Zo kan je dan tot keuzes komen wat je wel oppakt en wat niet. Keuzes maken betekent ook nee zeggen. Als je alles wilt volgen, kun je nergens echt een vuist maken. Wie nooit nee zegt, kan ook nooit volmondig ja zeggen.

Zo’n reflectie vraagt wel wat van jullie als afdeling. Dat het ook leuk kan zijn, hebben sommige afde-lingen in het verleden al ervaren. Stel jezelf de vraag: **waarom moet er een (onder)afdeling zijn in onze gemeente/regio?** Dat is natuurlijk waar het echt om gaat. Wat is het belang van jullie bestaan in jullie eigen gemeente/regio? Deze vraag blijkt vrijwel altijd leuke, korte discussies op te leveren. Je merkt vaak dat je het met z’n allen snel eens kunt worden over de hoofdzaken. Veel mensen vinden het, als ze eenmaal de moeite nemen, toch heel bevredigend hier eens over na te denken en te dis-cussiëren. Word je het overigens helemaal niet eens met elkaar, dan kan dat ook heel verhelderend zijn. Belangrijk is, dat die overeenkomsten en verschillen er al langer waren, maar dat ze nu uitgesproken worden.

Keuzes maken, ook over je plannen en doelstellingen. Hier kom je uit met de vraag: **wat stel je je daar over één jaar bij voor als resultaat? Waarmee zijn jullie tevreden? Wat wil je bereikt hebben om tevreden te zijn?** In dat ene jaar dus. Concreet en duidelijk. Wees ook realistisch. Het is een belangrijke manier om jezelf te dwingen goed te kijken, maar het levert ook veel helderheid op en uiteindelijk minder teleurstellingen. Misschien moet je een groot project wel helemaal niet aanpakken. Of kun je je beter concentreren op één onderdeel ervan, waar je dan al je kracht en energie (van dat project) op richt en waardoor je waarschijnlijk eerder iets zult bereiken, zelfs met de beperkte menskracht die je tot je beschikking hebt. Meer succes dus!

Dan ga je eens kijken waar je als afdeling goed in bent, en waar je je minder in thuis voelt. Zaken die meestal niet uitgesproken worden, en niet vastgelegd. Maar ook dan: ze zijn er wel! En juist onuitge-sproken kunnen ze tot veel irritatie leiden. Het is goed om je deze sterktes en zwaktes te realiseren. Maar belangrijker is de vervolgvraag: wat ga je met die kennis doen? Ook hier maak je een keuze: **willen we ons het komende jaar concentreren op zaken waar we goed in zijn, of proberen we iets uit waar we minder goed in zijn,** maar waar we bijvoorbeeld wel het nut van inzien. Als dat laatste een bewuste keuze is, zul je gedurende dat jaar, en na afloop bij de evaluatie, ook merken dat er begrip is voor moeilijkheden en waardering voor het proberen. Die keuze kan ook per project gemaakt worden.

Vervolgens is het goed om ook de aanpak per project bewust te kiezen. Vaak hebben afdelingen een bepaalde werkwijze en gebruiken ze die voor alle projecten, zonder zich af te vragen: **is deze aanpak, deze werkwijze, voor dit project ook de meest effectieve en efficiënte manier?** Kijk eens in het ABC naar alle mogelijkheden die er voor afdelingen zijn. Ook lobbyen, nu het meest gebruikte instrument, kan een keuze zijn, maar maak deze keuze nu expliciet en met zijn allen.

Nadat er een keuze is gemaakt welke projecten je als afdeling gaat oppakken in het komende jaar, is het belangrijk om per project of onderdeel te bepalen wie de trekker daarvan is. Hij hoeft niet alles alleen te doen, maar is wel verantwoordelijk. Belangrijker dan de verdeling van projecten is het om te kijken naar de **verdeling van taken in plaats van functies**. De functie van voorzitter bijvoorbeeld kan prima opgesplitst worden naar verschillende taken, die bij verschillende personen kunnen liggen, als dat voor jullie afdeling de meest geschikte verdeling is. Iemand die goed vergaderingen kan voorzitten, hoeft niet perse ook dezelfde te zijn die representatie doet en voor de interne organisatie zorgt. Of de penningmeester, die hoeft niet ook de advertentiewerving te doen. Kijk of de taken bij de kwaliteiten van personen passen, of welke vaardigheden die personen willen ontwikkelen. Hier kan ook duidelijk uit naar voren komen of er meer mensen nodig zijn, en concreet waarvoor die dan nodig zijn. Dat blijkt een goede basis voor werving te zijn (zie de handleiding ‘Vinden en binden van nieuwe vrijwilligers’).

Durf misschien ook eens naar jullie manier van vergaderen te kijken. Vindt iedereen die geslaagd? Is het aantrekkelijk voor nieuwkomers? Meer succes kun je ook meten in meer gemotiveerde actieve-lingen. En als er een goede sfeer heerst, komen er ook gemakkelijker nieuwe mensen binnen.

Tenslotte de evaluatie na één jaar. Maak hier een mooi moment van. Begin met het werkplan er bij te pakken en zet eens op een rijtje wat je allemaal gedaan hebt het afgelopen jaar. Dat blijkt vaak verrassend veel te zijn. **Wat ging goed en wat ging minder?** Door je activiteiten te memoreren kun je je successen vieren en dat geeft moed voor de toekomst. De dingen die niet zo goed gingen kun je eens nader bekijken en zo proberen ze te verbeteren. Dat is ook een sleutel voor succes: leren van je fouten. Liefst in een gezellige, ontspannen sfeer, eventueel met een borrel erbij.

Kijk vervolgens weer één jaar vooruit, waarin je deels dezelfde en deels nieuwe activiteiten gaat doen. Hopelijk met steeds meer succes.

Veel plezier!

# De Bicyclettemethode

De *Bicyclette* komt oorspronkelijk uit de kwaliteitszorg. Het is gebaseerd op de ‘Achtbaan’, een instrument voor kwaliteitsmanagement, ontwikkeld door Damhuis Elshout Verschure, organisatie-adviseurs te Den Bosch. Voor de Fietsersbond werd dit model in 1998 en 2000 aangepast en kreeg het zijn nieuwe naam. Aanleiding was de financiering door het Provinciaal Orgaan voor de Verkers-veiligheid in Zuid-Holland van maatwerkbijeenkomsten voor vrijwilligersmanagement.

## Opzet

De *Bicyclette* is een model voor strategische planning, bestaande uit twee cirkels die verbonden worden door de wissel van het plan.

De linkercirkel (voorwiel) moet antwoord geven op de vraag: *doe je de juiste dingen?* Dit leidt tot een beleidsplan voor de aankomende periode, bijvoorbeeld een jaar. Het gaat hier om het *wat*.

De rechtercirkel (achterwiel) staat voor de uitvoering van het plan, waarbij de vraag centraal staat: *doe je de juiste dingen goed?* Dit kan, in geval van een (deels) negatief antwoord, leiden tot aanpassingen. Hier gaat het om het *hoe*.

 **Doe je de juiste dingen? Doe je de juiste dingen goed?**

In deze handleiding gaan we uit van een afdeling die nog zonder plan werkt.

# Doe je de juiste dingen?

## Stap 1 - Visie

Centrale vraag: waarom is er een afdeling in ...?

Voor een afdeling van de Fietsersbond geldt om te beginnen dat zij opereert binnen de visie van de landelijke organisatie. Voor het werken met de *Bicyclette* hoeft niet een uitgebreide visiediscussie gevoerd te worden. Wel is het van belang dat de afdeling een aantal uitspraken doet over haar eigen invulling van de visie: wat is het belang van het bestaan van een Fietsersbondafdeling in onze gemeente / regio / provincie? Het is belangrijk om hierover in grote lijnen uitspraken te doen. Zij zijn richtinggevend voor het plan dat ontwikkeld moet worden.

## Stap 2 - Marktoriëntatie

Inventariseer, bijvoorbeeld op een flap-over, de onderstaande onderwerpen. Zie het als een vrije brainstorm ter inspiratie. Benoem daarna pas waar je kansen en bedreigingen ziet. Houd de inventarisatie en de beoordeling aanvankelijk gescheiden om jezelf niet meteen te beperken.

Centrale vragen:

* wat zie je gebeuren in onze directe omgeving?
* waarop wil / moet je reageren?
* waar is de afdeling wel en niet goed in?

### Extern

Ontwikkelingen en trends

Inventariseer wat je in je directe omgeving, dus buiten je afdeling, aan ontwikkelingen en trends ziet waar je op zou kunnen of moeten inspelen. Benoem daarna pas waar je kansen en bedreigingen ziet. Op deze manier wordt inzichtelijk dat een trend zowel kansen als bedreigingen in kan houden. Om enkele voorbeelden te noemen: ontwikkelingen in het verkeersbeleid van de gemeente, verschuivin-gen in de politieke verhoudingen, tot stand komen van nieuwbouwwijken en incidenten die de aandacht vragen, zoals verkeersonveilige situaties.

Betrokkenen

In het verlengde van de externe ontwikkelingen kun je ook stilstaan bij de diverse instanties waarmee de afdeling samenwerkt of zou kunnen samenwerken, zoals: politieke partijen, andere belangenorga-nisaties, buurtorganisaties, winkeliersverenigingen en milieuorganisaties. Bij al deze samenwerkings-partners is de vraag aan de orde: werk je als Fietsersbond met ze samen? Hoe dan? Wat kost het je? Wat levert het op? Zijn er organisaties in je omgeving waarmee je samenwerking moet zoeken?

Dit kun je ook per project bekijken. Vooral de wijk- en buurtcomités kunnen voor concrete items heel goede partners zijn. Als je kiest voor deze pragmatische aanpak, hoeft het ook niet veel extra tijd te kosten.

Sommige externe betrokkenen zou je kunnen aanmerken als concurrenten in het beïnvloeden van beleid of concurrenten op de ‘vrijwilligersmarkt’. Het is van belang ook deze in kaart te brengen.

### Intern

Betrokkenen

Voor een afdeling van de Fietsersbond zijn vooral twee soorten interne betrokkenen van belang: de eigen achterban (in brede zin: fietsers in onze regio; in enge zin: leden) en de landelijke organisatie. Bij beide is het van belang de vragen te stellen: wat vragen zij van de afdeling en wat bieden zij? Alle antwoorden zorgen er samen voor dat je een inventarisatie kunt maken voor welke opgave je je gesteld ziet.

Analyse

Probeer de antwoorden te formuleren op de volgende vragen: Wat waren tot nu toe onze plannen en doelen? Hoe is het daarmee gegaan? Hoe komt dat? Wat waren factoren die bijdroegen aan succes? Wat waren factoren die succes in de weg stonden?

Bij de analyse van sterke en zwakke kanten gaat het er om in beeld te krijgen waar de eigen sterke en zwakke punten van de afdeling liggen: waar zijn we goed in en wat ligt ons minder? Het gaat hier om zaken als het aantrekken en vasthouden van actieve leden, lobbyen, overleggen met ambtenaren, actie voeren, publiciteit genereren, planmatig werken.

## Stap 3 - Strategische keuze

Centrale vragen:

* wat zijn de mogelijkheden?
* welke keus maak je voor het komende jaar?

### Alle mogelijkheden op een rijtje

Voordat er een strategische keuze gemaakt kan worden, moet er eerst inzicht zijn in de hoeveelheid mogelijkheden. Zet deze op een rijtje en geef de consequenties ervan (kort) aan.

Wees realistisch en concreet. Dit is een belangrijke manier om jezelf enerzijds te dwingen goed te kijken, maar anderzijds levert het ook veel helderheid op en uiteindelijk minder teleurstellingen. Maak ook onderscheid of voor wat je wilt bereiken een inspanningsverplichting of een resultaatverplichting nodig is. Oftewel: ben je alleen tevreden als je een bepaald resultaat bereikt hebt, of ook als je de gewenste inspanning geleverd hebt?

Waar kies je voor?

Dit bepaalt je strategische positie. Het levert nog geen concreet plan op, maar geeft de richting aan waarin de afdeling zich gaat bewegen. Er zijn verschillende keuzes, bijvoorbeeld er zijn veel meer dingen zijn die je zou willen aanpakken dan je menskracht hebt.

Je wil toch veel aanpakken: stel prioriteiten. Je gaat extra nieuwe actieven zoeken, maar zorg dan dat er ook ruimte is voor de eventuele nieuwe ideeën die zij meebrengen. Je kiest ervoor om minder onderwerpen op te pakken en doet die dingen goed (en de afdeling heeft meer succes). Of als het te weinig is, kan er dan nog iets bij, of wil je ruimte houden voor actualiteiten. Houd sowieso altijd een bepaalde ruimte voor actualiteiten.

Vooral bij grote projecten zal je invloed wellicht niet al te groot kunnen zijn. Als je je dit vooraf realiseert, ben je achteraf niet teleurgesteld. Bovendien kun je er dan ofwel voor kiezen er helemaal van af te zien, ofwel een klein onderdeel te kiezen, en hier dan al je aandacht (van dit project) op richten, waardoor de kans op resultaat op dat deel veel groter wordt en dus meer succes oplevert.

Factoren die een rol kunnen spelen

Je bent als afdeling bijvoorbeeld goed in lobbyen en slecht in straatacties - wil je je dit jaar concentre-ren op iets waarin je goed bent, of ga je juist iets oppakken wat moeilijk voor je is, maar wat je wel belangrijk vindt (sterkte - zwakteanalyse).

## Stap 4 - Plan

Na het zorgvuldige besluitvormingsproces kom je nu op het punt van de vormgeving van de keuzes. Iedere keuze zal een probleem oproepen. Om zo’n probleem op te kunnen lossen zal je een plan moeten maken.

### Eisen en randvoorwaarden

Centrale vragen:

* welke onderwerpen zijn het belangrijkst en wanneer pak je ze op?
* wat wil je over een jaar bereikt hebben?
* welke middelen / activiteiten ga je inzetten?
* doet iedereen datgene wat hij het beste kan?
* hoe evalueer je de activiteiten over een jaar?

Voordat je ertoe kan overgaan een plan te maken zal je eerst moeten bedenken aan welke eisen dit plan moet voldoen en binnen welke randvoorwaarden wordt gewerkt. Het plan moet:

* passen binnen de doelstellingen van de organisatie, aansluiten bij de overige activiteiten en bij de structuur van de organisatie
* haalbaar zijn met de materiële middelen van de organisatie, te realiseren met de beschikbare menskracht en aansluiten bij de beschikbare kwaliteiten en interesses

Het kan ook zijn dat het plan vraagt om aanpassing van randvoorwaarden zoals:

* uitbreiding of verandering van de doelstellingen, veranderde structuur, meer of andere materiële middelen
* nieuwe activiteiten, menskracht, kwaliteiten of interesses

### Prioriteiten, doelstellingen en planning

Beschrijf de prioriteiten. Zelfs bij een beperking van het aantal onderwerpen is niet alles even belangrijk. Er zal een relatieve zwaarte aan keuzes toegekend moeten worden.

Op basis van deze prioriteiten zullen de definitieve doelen (speerpunten) voor de komende tijd moeten worden geformuleerd. Doelen moeten meetbaar en haalbaar zijn en beschreven als de gewenste situatie. Waarmee ben je tevreden over een jaar?

Neem liefst ook de volgorde en tijdsplanning in het plan op, zodat duidelijk is wat wanneer aan de beurt is.

### Middelen

Beschrijf de activiteiten die je wil ondernemen om de doelen te bereiken. Kies per project heel bewust voor de manier waarop je iets wilt bereiken. Dat geldt ook voor lobby, maar doe het niet omdat je dat altijd doet. Kijk wat je voor dit (deel van het) project over een jaar wilt bereiken of wat de meeste kans van slagen zal hebben. Meestal zal dat een combinatie zijn.

### Mensen

Nadat er een keuze is gemaakt welke projecten je als afdeling gaat oppakken het komende jaar, is het belangrijk om te kijken wie wat gaat doen en hoe de taken het best kunnen worden verdeeld.

Verdeling van taken in plaats van functies

Bij de verdeling van alle activiteiten, dus niet alleen projecten, is het erg belangrijk niet te kijken naar functies maar naar taken. De functie van voorzitter kan bijvoorbeeld prima opgesplitst worden in taken, zoals iemand die leiding geeft op vergaderingen, iemand die de afdeling representeert en iemand die ‘zorgt voor de mensen intern’. Zo hoeft bijvoorbeeld ook de penningmeester niet dezelfde te zijn als degene die fondsen werft. Het kan een goed idee zijn hier eens even bij stil te staan. Doet iedereen die een bepaalde functie heeft, de taken die bij hem/haar passen of die bij de functie passen? En kan dit veranderd worden?

Het is dus belangrijk dat iemand die taken uitvoert die passen bij de kwaliteiten die hij heeft of juist wil ontwikkelen of inzetten voor de Fietsersbond. Hoe de noodzakelijke taken over de verschillende personen verdeeld worden en of dat past binnen de standaardfuncties is niet belangrijk. Natuurlijk blijven er altijd taken die niemand graag op zich neemt. Misschien kunnen die rouleren of kun je ze samen doen zodat het sneller klaar is.

Trekker

Voor bepaalde projecten of onderdelen daarvan is het verstandig een trekker te benoemen. Deze heeft de eindverantwoordelijkheid hiervan, bewaakt de voortgang en is het aanspreekpunt binnen de groep. Hij is dus degene die per vergadering bekijkt of het project op de agenda moet en benadert eventueel tussendoor de mensen die iets moeten doen voor dit project.

Meer mensen

De eventuele herverdeling van taken kan er toe leiden dat er meer mensen nodig zijn. Het is trouwens sowieso wenselijk om er één nieuwe actieve vrijwilliger per jaar bij te krijgen, om het natuurlijke verloop van de afdeling op te vangen en in plaats van in golven actief te zijn, meer te streven naar continuïteit in de activiteiten. Het bovenstaande levert een heel duidelijk beeld op van nu concreet levende wensen van de afdeling en dat blijkt een goede basis voor werving te zijn (zie verder de Handleiding Vinden en binden van nieuwe vrijwilligers).

### Ten slotte

Leg nu alles wat je met elkaar hebt afgesproken vast in een plan. Dit is voor de rest van het jaar iets om op terug te vallen en het helpt je straks bij de evaluatie om terug te kijken wat je afgesproken had. Neem tenslotte in het plan op dat je na één jaar wilt evalueren

# Doe je de juiste dingen goed?

Omdat kaderondersteuning alleen ruime ervaring heeft met de eerste cirkel, zijn de eerste vier stappen uitgebreid beschreven en de overige beknopter.

Na het maken van het plan ben je in de rechtercirkel beland. Hierbij staat niet meer de vraag centraal of je de juist dingen doet (het wat), maar de vraag of je de juiste dingen goed doet (het hoe). De rechtercirkel hoort bij de evaluatie na een jaar. Afdelingen die al met een werkplan werken, kunnen hier in de *Bicyclette*-methode instappen.

## Stap 5 - Uitvoering

Het gaat hier om de uitvoering van het plan.

## Stap 6 - Evaluatie

Het opgestelde plan moet natuurlijk resulteren in een vruchtbaarder opereren. Daarom is het goed om na een jaar te kijken of dat inderdaad gelukt is. En ook: was het leuk om op deze manier te werken?

Centrale vragen:

* zijn de gestelde doelen gehaald?
* leverde het ons op wat je ervan verwachtte?

En vervolgens:

* hoe kan het beter?
* wat is daarvoor nodig?

### Fasering

Het is van belang om steeds wanneer een project of een deel van het plan is uitgevoerd dat tussen-tijds te evalueren. Ook langlopende activiteiten moeten tussentijds geëvalueerd worden. Als het goed is zijn hier in het plan momenten voor aangewezen.

De evaluatie moet informatie opleveren om voortgangsbeslissingen te kunnen nemen. Ook kunnen bepaalde uitkomsten voor kleine bijstellingen van het plan of de werkwijze zorgen.

Na een jaar

Maar daarnaast vraagt deze methode een evaluatie na een jaar (of een andere periode, als dat samen is overeengekomen in de planning). Vraag je bij de gehaalde doelen ook af of dat op de afgesproken manier gebeurd is en zo nee, of dat erg is. Wat je verder kunt toetsen zijn bijvoorbeeld de dingen die anders gingen dan voorzien, of je effectief en efficiënt hebt gewerkt en wat het heeft betekend voor de uitvoerenden (in tijdsinvestering, werkplezier en motivatie).

Als het doel niet gehaald is, komt dat dan omdat het niet goed aangepakt is (-> anders aanpakken) of omdat het doel niet haalbaar was (-> doel anders stellen)? Ook als doelen niet gehaald zijn is het belangrijk om dat positief te blijven bekijken en om ervan te leren.

Het is ook zinvol stil te staan bij meer algemene vragen als: wat levert het op om met een werkplan te werken, hoe bevalt dat, heb je er regelmatig naar gekeken en was/is het leuk?

Een evaluatie moet uiteindelijk een lerende organisatie opleveren, waardoor een afdeling steeds beter gaat functioneren. Het leidt ook tot het realiseren wat je bereikt hebt. Hierdoor ben je in staat je successen te vieren en dat werkt heel motiverend.

## Stap 7 - Aanpassing

Deze stap sluit direct op de vorige aan en kan er zelfs enigszins doorheen lopen. Wanneer een (tussentijdse) evaluatie het oordeel oplevert dat een bepaalde activiteit niet het beoogde resultaat heeft, dan kan deze worden aangepast. Dit stelt de activiteiten zoals omschreven in het plan op zich niet ter discussie, maar is gericht op het verbeteren van de uitvoering (het gaat immers om de vraag: doe je de juiste dingen goed). De doelen blijven dus ongewijzigd, maar de wijze van werken aan het doel wordt aangepast.

Centrale vraag:

* kun je wat je doet nog beter doen?

### Aanpak

De stappen in een verbeterplan worden weergegeven met een probleemoplossing en dit vereist een heel systematische aanpak:

* opstellen van een nauwkeurige probleemomschrijving
* verzamelen van feiten en deze overzichtelijk maken
* analyseren en concluderen
* opsporen van verbeteroplossingen
* invoeren van de gekozen oplossing

### Tevreden vrijwilligers

In de loop van de tijd kan de ‘werksituatie’ veranderen. Iemand heeft bijvoorbeeld iets op zich genomen dat aanvankelijk leuk leek maar inmiddels tegenvalt of iemand heeft minder of juist meer tijd voor de afdeling ter beschikking gekregen. Kortom, bekijk ook of iedereen nog tevreden is over zijn manier van functioneren of over de samenwerking. Als in je afdeling iemand zich met vrijwilligers-coördinatie bezig houdt, dan zal het stellen van dit soort vragen ook gedurende het jaar plaatsvinden. Is zo’n persoon er (nog) niet, dan is het goed minimaal eens per jaar hier met de afdeling tijd en aandacht aan te besteden.

## Stap 8 - (Nieuw / verbeterd) Plan

Wanneer de looptijd van het vastgestelde plan is verstreken, is het tijd om een nieuw plan te maken. Daarbij zijn drie opties denkbaar:

* de omstandigheden zijn in wezen ongewijzigd en hetzelfde plan blijft van kracht:
* spreek nieuwe evaluatiedata af en ga voort op de ingeslagen weg
* een aantal veranderingen in de situatie maakt dat het plan enkele kleine wijzigingen behoeft:
* ga versneld door de linker cirkel
* de situatie is dermate gewijzigd dat een nieuwe oriëntatie op kansen, bedreigingen, sterkten, zwakten en betrokkenen noodzakelijk is:
* ga weer voluit de linker cirkel in

# Ondersteuning op maat

Hoewel jullie aan de hand van deze handleiding zelf met de afdeling meer succes kunnen behalen, gaat het toch om een nieuwe aanpak. Daarom biedt kaderondersteuning de afdeling hulp op maat aan. De afdeling bepaalt hoeveel ondersteuning gewenst is en wanneer. Dat kan uiteenlopen van samen een datum afspreken en de kaderondersteuner doet de rest, tot de afdeling doet het in principe zelf, maar vraagt kaderondersteuning er bij als back-up.

## Veel ondersteuning - één of twee avonden

Als je ons het voortouw laat nemen, dan hebben wij een notulist uit de afdeling nodig om het geheel vast te leggen. De stappen en vragen zoals die ook in deze handleiding staan, worden stuk voor stuk doorlopen. Wij houden naast het verloop ook de klok in de gaten, zodat alle onderdelen binnen de afgesproken tijd aan bod kunnen komen. Het is natuurlijk altijd mogelijk om in overleg te besluiten er toch meer tijd aan te besteden. Ook dat kan dan weer met ons. Het is handig als je deze handleiding al gelezen hebt, maar niet absoluut noodzakelijk. We zullen alles ook uitleggen.

Ook als er problemen leven in de afdeling kunnen die via dit traject worden opgelost of tenminste verminderd. En dat maakt het actief zijn binnen de afdeling dan weer leuk. Als het goed is, levert deze avond de basis voor het maken van een haalbaar werkplan voor het komende jaar. Bovendien hebben jullie het gevoel dat jullie het daar ook echt over eens zijn. In enkele afdelingen heeft dit sinds een aantal jaren geleid tot jaarlijkse werkplannen en daarnaast een jaarverslag waarin staat wat er het afgelopen jaar gedaan en bereikt is. Dat kost wel weer wat uren, maar het werkt ook heel motiverend. Meer succes kun je ook meten in meer gemotiveerde actievelingen. En als er een goede sfeer is, komen er ook gemakkelijker nieuwe mensen binnen.

Een voordeel van je kaderondersteuner ter plekke is dat hij of zij eens goed kennismaakt met je afdeling. In de praktijk blijkt dat de contacten zeer te verbeteren en dat is logisch: als je beter begrijpt wat de ander van je vraagt, kun je daar efficiënter op in gaan.

## Weinig tot geen ondersteuning

Willen jullie het in principe zonder kaderondersteuner doen maar kom je er tijdens het traject achter dat je op sommige punten wel wat hulp kunt gebruiken, dan kun je kaderondersteuning natuurlijk alsnog inschakelen. Dat kan bijvoorbeeld zijn bij het opstellen van een plan of de evaluatie daarvan.

Het kan ook zijn dat jullie er ook zonder hulp helemaal zelf uitkomen. In dat geval wil kaderonder-steuning graag op de hoogte blijven. Minimaal door te weten dat jullie hier mee aan de slag gaan. Maar we denken ook graag mee over bijvoorbeeld de opbouw van de avond, voorbereidingen, hoe erna verder te gaan en hoe dat voor jullie afdeling het beste zou passen.