



DE VERENIGINGSSCAN

EEN INSTRUMENT VOOR KUNSTVERENIGINGEN
DIE WILLEN VERNIEUWEN



VOORWOORD

Voor u ligt de Verenigingsscan.

De Verenigingsscan is tot stand gekomen in een samenwerkingsverband tussen Kunstfactor en MOVISIE. In dit project is de Groeimeter, een algemene organisatiescan van MOVISIE voor vrijwilligersorganisaties, aangepast voor de doelgroep van Kunstfactor. Hiermee is specifiek voor kunstverenigingen een diagnose-instrument ontwikkeld waarmee zij de sterktes en zwaktes van hun vereniging in beeld kunnen brengen, waarna vervolgens gewerkt kan worden aan een concreet verbeterplan. De Verenigingsscan geeft daarmee het 'vernieuwen van de organisatie' daadwerkelijk handen en voeten!

MOVISIE en Kunstfactor hopen met de Verenigingsscan kunstverenigingen die willen vernieuwen stevig op weg te helpen.

De Verenigingsscan sluit tevens aan bij de publicatie 'Stuurmanskunst' van Kunstfactor, waarin bestuursleden vertellen hoe ze hun vereniging op koers houden, en bij de publicatie 'Vereniging op Survival' van MOVISIE, dat een aantal overlevingsstrategieën biedt voor verenigingen die worstelen met onder meer een afnemende ledenband.

**Christine Kuiper, Adriaan Vonk en
David Wijnperle, MOVISIE
Hanny Spierenburg, David Tonnaer en
Carola Aafjes, Kunstfactor**



WIE IS MOVISIE?

MOVISIE is hét kennisinstituut dat de participatie en de zelfredzaamheid van burgers wil bevorderen. Daartoe ondersteunt zij burgerinitiatieven, vrijwilligersorganisaties en professionele organisaties.

Voor meer informatie kunt u terecht op www.movisie.nl.



WIE IS KUNSTFACTOR?

Kunstfactor is het sectorinstituut voor de amateurkunst. Ons kenniscentrum draagt bij aan de brede promotie en ontwikkeling van de amateurkunst en biedt ondersteuning en advies. Kunstfactor stimuleert het debat over de toenemende betekenis van amateurkunst in de samenleving en is daarmee een natuurlijke gesprekspartner voor overheden, beleidsmakers en opinieleiders. Kunstfactor maakt zich sterk voor ruim zes miljoen amateurkunstenaars.

Zie ook www.kunstfactor.nl.



1. INLEIDING

DE VERENIGINGSSCAN: VOOR KUNST-VERENIGINGEN DIE WILLEN VERNIEUWEN.

Droomt het bestuur van exposities, krantenkoppen en veel kunstplezier; de realiteit vraagt vaak ook om een gedegen organisatie, met actieve ledenwerving, gemotiveerde vrijwilligers en voldoende geld om docenten in te huren.

Verenigingen zijn vaak op een zelfde manier vorm gegeven. Ze beschikken over een kern van actieve vrijwilligers die zowel bestuurlijk als uitvoerend actief zijn. Daarnaast zijn er de betaalde docenten. Sommige verenigingen beschikken ook over een coördinator, meestal ook betaald. Veel verenigingen zijn heel succesvol in hun kernactiviteit, het werk waarvoor ze zijn opgericht. Tegelijkertijd lopen verenigingen soms tegen grenzen aan op het gebied van groei, opbouw en vernieuwing van de organisatie. Een duidelijk toekomstbeeld, waar de vereniging heen wil en hoe zij daar wil komen, is hierbij onontbeerlijk. Toekomstgericht bezig zijn is echter niet altijd eenvoudig en vraagt om het maken van keuzes.

Speciaal voor kunstverenigingen hebben MOVISIE en Kunstfactor daarom de Verenigingsscan ontwikkeld. De Verenigingsscan helpt u bij het nemen van mogelijke stappen om verbeteringen binnen uw vereniging handen en voeten te geven.

DE VERENIGINGSSCAN GAAT UIT VAN VIER THEMA'S:

- Bestuur en aanpak
- Medewerkers
- Visie en beleid
- Geld en middelen

De Verenigingsscan stelt per thema een diagnose, waardoor u een duidelijk inzicht krijgt in de sterke en zwakke punten van uw organisatie. Daarnaast helpt de Verenigingsscan u om een duidelijke prioriteitenlijst op te stellen, en geeft praktische tips die u kunt gebruiken om verbeteringen in uw organisatie daadwerkelijk te realiseren.

In de Verenigingsscan wordt gesproken over medewerkers. Dit zijn alle mensen die actief zijn in uw organisatie, dus beroepskrachten, docenten en vrijwilligers.

Let op: Een aantal pagina's is verzegeld.

Deze worden pas tijdens stap 4 van de werksessie geopend.

2. UITVOEREN VAN DE VERENIGINGSSCAN

OM SUCCESVOL MET DE VERENIGINGSSCAN TE WERKEN HEEFT U HET VOLGENDE NODIG:

- Meerdere medewerkers (ongeveer zes) uit uw vereniging die bereid zijn deel te nemen aan de werksessie. Hierbij is het belangrijk om een zo breed mogelijke vertegenwoordiging van de organisatie in te schakelen. Zo kunt u bijvoorbeeld een bestuurslid, een medewerker, een vrijwilliger, een docent en een coördinator vragen om mee te werken. Het voordeel van deze diversiteit is dat de vragen vanuit verschillende functies beantwoord worden en er zo een verenigingsbreed beeld van de praktijksituatie ontstaat.
- Een voorzitter, die het proces en de voortgang van de sessie kan bewaken. Een mogelijk nadeel van een voorzitter uit uw eigen vereniging is dat hij of zij twee rollen moet combineren: én het proces bewaken én inhoudelijk meepraten. Het kan dan ook prettiger zijn iemand van buiten de organisatie te vragen de sessie te begeleiden. Dit heeft als voordeel dat alle mensen uit de vereniging zelf actief mee kunnen doen.
- Grote flappen papier, stiften, en stickertjes.

Een werksessie met de Verenigingsscan duurt in totaal ongeveer drie uur. U bepaalt zelf de tijd die u vervolgens wilt en kunt investeren voor het aanbrengen van verbeteringen in de organisatie. Dit is afhankelijk van het onderwerp en de beschikbare menskracht.

VOLGENDE STAPPEN:

Stap 1	Vragenlijst invullen	20 minuten
Stap 2	Uitkomsten inventariseren	10 minuten
Stap 3	Gezamenlijk bespreken van de uitkomsten	90 minuten
Stap 4	Sterkte-zwakte-analyse	10 minuten
Stap 5	Prioriteiten stellen	10 minuten
Stap 6	Verbeterplannen maken	20 minuten
Stap 7	Afspraken maken voor vervolg	10 minuten
Totaal		180 minuten

STAP 1: VRAGENLIJST INVULLEN

De aanwezigen vullen de vragenlijst afzonderlijk in. De vragen gaan over de dagelijkse praktijk; bij het invullen gaat het er niet om te bedenken wat wenselijk is. Hanteer bij twijfel over het antwoord de vuistregel dat de meest voorkomende situatie van toepassing is.

STAP 2: UITKOMSTEN INVENTARISEREN

In deze stap inventariseert u de antwoorden op de 44 vragen. Hierbij is het handig om met flappen te werken waarop u de vragen noteert, en vervolgens de antwoorden turf. Op deze manier wordt inzichtelijk waar u het met elkaar eens bent, en waar u van mening verschilt.

STAP 3: GEZAMENLIJK BESPREKEN VAN DE UITKOMSTEN

In deze stap bediscussieert u per thema de uitkomsten van stap 1 en 2. Over welke vragen bent u het met elkaar eens? En waar verschilt u van mening? Op deze manier stelt u gezamenlijk per vraag het definitieve antwoord vast. Let er bij het bespreken op dat u, naast het vaststellen van aandachtspunten, ook oog hebt voor de sterke punten van uw organisatie. De voorzitter speelt in deze stap een belangrijke rol. Hij/zij moet een ieder genoeg ruimte geven om zijn of haar mening te uiten en tegelijk voorkomen dat bij bepaalde punten te lang wordt stil gestaan.

STAP 4: STERKTE-ZWAKTE-ANALYSE

De voorzitter geeft allereerst een korte samenvatting van de uitkomsten van de discussie, en bepaalt vervolgens per thema de definitieve eindscore (met de scoretabel). Nu kunt u de verzegelde pagina's openen. Afhankelijk van de eindscore geeft de Verenigingsscan een algemene diagnose van uw vereniging, en krijgt u inzicht in de sterke en zwakke punten van uw organisatie. Naast de algemene diagnose, staan er ook tips per vraag. De diagnose en tips kunt u gebruiken om te bepalen op welke thema's u actie wilt ondernemen.

STAP 5: PRIORITEITEN STELLEN

Wanneer blijkt dat een aantal onderwerpen in aanmerking komt voor verbetering, stelt u eerst vast wat echt belangrijk is. Vestig uw aandacht op maximaal drie verbeterpunten. Dit levert meer resultaat op. U kunt op een snelle en creatieve manier prioriteiten stellen door gebruik te maken van 'de sticker-methode'. Dit houdt in dat iedere deelnemer 3 stickertjes krijgt, en deze naar eigen inzicht mag plakken bij die vragen of thema's die hij het meest relevant vindt om aan te werken.

STAP 6: VERBETERPLANNEN MAKEN

Nadat is besloten welke onderwerpen prioriteit krijgen, is de volgende stap het maken van verbeterplannen. Hiertoe verdeelt de voorzitter de verschillende prioriteiten onder de aanwezigen. Wie wil welk verbeterplan maken? Als u er aan toekomt, kunt u een deel van de sessie gebruiken om alvast een begin te maken met de verbeterplannen. Hiervoor kunt u het bijgevoegde verbeterplan gebruiken. Eventueel kunt u werken in tweetallen.

STAP 7: AFSPRAKEN MAKEN VOOR VERVOLG

Als u uiteen gaat moet het voor iedereen duidelijk zijn wie wat oppakt. Het is daarom belangrijk dat u afspraken maakt over het vervolg. Ook is het aan te raden om alvast een vervolgspraak te plannen voor het bespreken van de verbeterplannen. Daarnaast kunt u nadenken over wie u eventueel nog meer bij de uitwerking wilt betrekken en hoe u de uitkomst van de sessie wilt terugkoppelen in de vereniging. Dit laatste is immers essentieel om ook de rest van de vereniging (leden en bestuur) mee te nemen in de vernieuwingsslag die u gaat maken. Tot slot kunt u het bijgevoegde evaluatieformulier gebruiken om de werksessie te evalueren.

3. TOELICHTING OP DE THEMA'S

DE VRAGENLIJST BESTAAT UIT VIER THEMA'S.

THEMA: BESTUUR EN AANPAK

Besturen van startende verenigingen bestaan vaak uit de oprichter(s) en een aantal enthousiaste mensen. Een gezamenlijk doel, idee of activiteit is de motivatie om vanuit een structuur aan de slag te gaan. De noodzakelijke formaliteiten worden geregeld en de vereniging gaat van start. Na verloop van tijd, als de organisatie een vaste vorm heeft gekregen en de activiteiten worden uitgevoerd, kan het nodig zijn om verbeteringen aan te brengen en de vereniging op de huidige realiteit af te stemmen. Het onderdeel 'Bestuur en Aanpak' helpt u daarbij.

THEMA: MEDEWERKERS

De medewerkers vormen het hart van de organisatie. Het zijn deze mensen die met elkaar de visie van de organisatie moeten omzetten in taken. Enthousiasme en motivatie van de medewerkers zijn vaak de drijvende kracht achter uw vereniging. Om verschillende redenen kan het zijn dat medewerkers hun energie verliezen. Of dat het lastig is nieuwe medewerkers te vinden. Dan is het zinvol na te gaan hoe dit komt en wat u hieraan kunt veranderen. Het onderdeel 'Medewerkers' kan u daarbij helpen.

THEMA: VISIE EN BELEID

Bij veel organisaties staat de uitvoering van het werk en het hier en nu vaak centraal. Er is dan ook niet altijd tijd en ruimte om na te denken over toekomstige ontwikkelingen, ambities en mogelijke kansen en bedreigingen voor de organisatie. U kunt het invullen van de vragen bij Visie en Beleid gebruiken om bij deze onderwerpen stil te staan en er concreet actie op te ondernemen.

THEMA: GELD EN MIDDELEN

Een beginnende organisatie start vaak met beperkte middelen die voor een beperkte tijd beschikbaar zijn. Na verloop van tijd wordt het belangrijker om te investeren in de structurele beschikbaarheid van middelen. Hierbij denken we niet alleen aan geld, maar ook aan materialen (bijv. computers), kennis (bijv. mensen met bepaalde expertise) en diensten (bijv. vergaderruimte gesponsord door een bedrijf). 'Geld en Middelen' geeft inzicht in hoe uw vereniging met deze facetten omgaat en wat u op dit thema eventueel kunt verbeteren.

4. VRAGENLIJSTEN

BESTUUR EN AANPAK

VRAAG	JA	NEE	WEET NIET
1. Onze bestuursleden geven aan dat de werkdruk (te) hoog is	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. De rol van ons bestuur is voor alle medewerkers van onze vereniging duidelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ons bestuur en/of de coördinator heeft vaste momenten om te evalueren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. We hebben een (vastgelegde) taakverdeling die in de praktijk ook zo wordt uitgevoerd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Binnen onze vereniging komen we altijd onze afspraken na	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Het werven van bestuursleden is bij ons gebaseerd op een planmatige aanpak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. We begeleiden medewerkers via een vast aanspreekpersoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. In onze vereniging werken wij met werkgroepen voor uitvoerende taken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Wij maken ons zorgen om de continuïteit van de vereniging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Bestuursleden doen teveel uitvoerende taken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Als vereniging tonen wij waardering voor de bijdrage van medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MEDEWERKERS

VRAAG	JA	NEE	WEET NIET
1. Medewerkers krijgen bij ons een taakomschrijving waarin staat wat er verwacht wordt			
2. De meeste medewerkers hebben het gevoel dat ze hun werk aankunnen			
3. Onze medewerkers doen vooral wat ze leuk vinden, niet direct de prioriteitstaken			
4. In onze vereniging mag je nee zeggen wanneer men vraagt extra taken uit te voeren			
5. Inbreng en initiatief van medewerkers wordt gestimuleerd en gewaardeerd			
6. Wij besteden aandacht aan het functioneren van elkaar			
7. Wij zijn in staat om voldoende capabele docenten en medewerkers te werven			
8. Wij zijn in staat om goede begeleiding te geven en medewerkers te behouden			
9. Van medewerkers die vertrekken is bekend waarom zij stoppen			
10. Voor iedereen in de vereniging is duidelijk wie verantwoordelijk is voor welke taken			
11. Medewerkers kunnen bij ons een training of cursus volgen			

VISIE EN BELEID

VRAAG	JA	NEE	WEET NIET
1. Als medewerkers en vrijwilligers kennen wij de doelen van de vereniging			
2. Wij stellen prioriteiten en maken heldere keuzes in activiteiten			
3. Ons bestuur durft de nek uit te steken en vooruitstrevend te zijn			
4. Wij leggen de activiteiten van de vereniging vast in een werkplan			
5. Onze vereniging investeert in vernieuwing van het aanbod			
6. Wij stellen duidelijke kwaliteitsnormen aan onze activiteiten en onze docenten			
7. Wij werken regelmatig samen met andere organisaties			
8. Wij hebben een duidelijke lange termijn strategie			
9. Om andere leeftijdsgroepen te bereiken, passen we onze producten op hen aan			
10. Wij werken met gastdocenten			
11. Wij maken bij promotie van onze vereniging vaak gebruik van internet			

GELD EN MIDDELEN

VRAAG	JA	NEE	WEET NIET
1. Onze vereniging heeft voldoende financiële middelen om haar hoofdtaken uit te voeren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Onze vereniging is afhankelijk van één financier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Per activiteit is duidelijk hoeveel budget er beschikbaar is	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Commissies of werkgroepen hebben een eigen budget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Financieel beheer is een gedeelde verantwoordelijkheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Er is binnen onze vereniging voldoende inhoudelijke kennis aanwezig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Wij kopen expertise als dat nodig is voor het realiseren van onze doelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Wij vragen klanten, leden en bezoekers om ons aanbod te beoordelen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Wij hanteren een marktconform docentensalaris	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Er is regelmatig controle op financiële gegevens, zodat we weten waar we staan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Voor onze leden is het duidelijk waar de contributie voor gebruikt wordt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



5. SCORETABEL

OMCIRKEL DE ANTWOORDEN IN DE TABELLEN EN TEL DE SCORES OP

BESTUUR EN AANPAK

VRAAG	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	SUBTOTALEN	TOTAAL
JA	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1		
NEE	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0		
WEET NIET	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

MEDEWERKERS

VRAAG	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	SUBTOTALEN	TOTAAL
JA	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1		
NEE	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0		
WEET NIET	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

VISIE EN BELEID

VRAAG	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	SUBTOTALEN	TOTAAL
JA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
NEE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
WEET NIET	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

GELD EN MIDDELEN

VRAAG	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	SUBTOTALEN	TOTAAL
JA	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
NEE	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
WEET NIET	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

6. ALGEMENE DIAGNOSE

NEEM IN ONDERSTAANDE TABEL DE TOTAALSCORES VAN DE CLUSTERS OVER:

BESTUUR EN AANPAK

SCORE	ALGEMENE DIAGNOSE
	MINDER DAN 5 PUNTEN Op het terrein van aansturing en coördinatie van werkzaamheden, begeleiding van medewerkers, vrijwilligersbeleid, afstemming en afspraken tussen staf en bestuur valt er binnen uw organisatie een en ander te verbeteren! Kijk bij de tips voor een advies op de specifieke vragen.
	5 OF MEER PUNTEN Uw organisatie is bezig om de aansturing en begeleiding van en de afstemming tussen medewerkers op een professionele wijze aan te pakken. Het is de moeite waard om de vragen waar geen punten zijn ingevuld nog eens te bekijken. Is dit gewenst of moet er toch iets veranderen?

MEDEWERKERS

SCORE	ALGEMENE DIAGNOSE
	MINDER DAN 5 PUNTEN Het gevaar bestaat dat medewerkers overbelast raken, dat er onduidelijkheid bestaat over werkzaamheden of takenpakketten of dat kostbare tijd wordt verspild aan inefficiënte vergaderingen. Kijk bij de tips voor een advies op de specifieke vragen.
	5 OF MEER PUNTEN Binnen uw organisatie wordt al in enige mate projectmatig gewerkt, waarbij efficiëntie, helderheid in taakverdeling en waardering voor medewerkers centraal staan. Het is de moeite waard om de vragen waar geen punten zijn ingevuld nog eens te bekijken. Is dit gewenst of moet er toch iets veranderen?

VISIE EN BELEID

SCORE

ALGEMENE DIAGNOSE

MINDER DAN 5 PUNTEN

De waan van de dag overheerst. Uw organisatie is druk bezig met de uitvoering waardoor er geen tijd is om stil te staan bij het gezamenlijk formuleren van doelen. Of het op een structurele wijze werven van fondsen. Ook het binden van medewerkers blijkt lastig. Kijk bij de tips voor een advies op de specifieke vragen.

5 OF MEER PUNTEN

Er is oog voor het binnenhalen en houden van mensen en voor de financiering. Er wordt gewerkt aan het creëren van draagvlak voor beleid. Tevens is er aandacht voor (eventuele samenwerking met) partners in het veld. Het is de moeite waard om de vragen waar geen punten zijn ingevuld nog eens te bekijken. Is dit gewenst of moet er toch iets veranderen?

GELD EN MIDDELEN

SCORE

ALGEMENE DIAGNOSE

MINDER DAN 5 PUNTEN

Op het gebied van middelen is het in uw organisatie nog niet goed geregeld. Het gevaar voor negatieve verrassingen op gebied van financiën is aanwezig. Relevante informatie komt niet altijd bij de juiste persoon terecht. De gebruikte materialen zijn niet altijd toereikend of worden niet goed onderhouden. Luisteren naar wat klanten echt van u vinden kan u veel opleveren. Kijk bij de tips voor een advies op de specifieke vragen.

5 OF MEER PUNTEN

U heeft in bepaalde mate in de gaten dat het zorgen voor voldoende middelen van essentieel belang is voor het voortbestaan van de organisatie. Het is de moeite waard om de vragen waar geen punten zijn ingevuld nog eens te bekijken. Is dit gewenst of moet er toch iets veranderen?

7. TIPS PER VRAAG

BESTUUR EN AANPAK

VRAAG	ANTWOORD	DIAGNOSE	TIPS
1	Ja/weet niet	Het bestuur is overbelast	Het bestuur moet afstand nemen van de organisatie en de 'werkvloer' wat meer loslaten. De uitvoering van taken moet deels of geheel gedelegeerd worden naar de medewerkers. Een bestuur 'op afstand' stelt de kaders waarbinnen gewerkt wordt vast en formuleert (samen met de medewerkers) het beleid van de organisatie.
2	Nee/weet niet	De bevoegdheden, taken, verantwoordelijkheden van het bestuur zijn onduidelijk.	Of er nu uitsluitend met vrijwilligers of ook met betaalde krachten wordt gewerkt, het bestuur is 'werkgever' en is verantwoordelijk voor het scheppen van de randvoorwaarden voor de medewerkers. In eerste instantie betekent dit dat het bestuur verantwoordelijk is voor het werven van de benodigde mensen en (financiële) middelen om de geplande activiteiten uit te kunnen voeren. Wanneer de organisatie groeit is een bestuur op hoofdlijnen het meest gewenst. De rol van het bestuur verschuift dan meer richting werkgever en is formeler van aard. In alle gevallen is het belangrijk dat de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het bestuur voor de medewerkers duidelijk zijn.
3	Nee/weet niet	De begeleiding van medewerkers kan beter.	Het voeren van voortgangsgesprekken is belangrijk. Medewerkers voelen zich erkend en er is gelegenheid voor het geven van constructieve feedback, ook op het functioneren van de leidinggevende. Het is goed om eenmaal per jaar bij iedere (vrijwillige) medewerker een functioneringsgesprek te houden (dit is géén beoordeling).

4	Nee/weet niet	De taakverdeling is niet duidelijk en het werk is niet goed verdeeld. De organisatie loopt het risico geen gebruik te maken van de capaciteiten in de organisatie.	Maak duidelijke taakverdelingen en zet deze op papier. Zo is het bijvoorbeeld de taak van de leiding (coördinator) om het werk van de medewerkers zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen en te coördineren. Goed kunnen delegeren is een vereiste voor de coördinator, zodat de medewerkers de ruimte en het vertrouwen krijgen. Er komt dan tijd vrij voor het maken van beleid en werkplannen voor alle activiteiten en projecten.
5	Nee/weet niet	Afspraken worden niet nagekomen wat betekent dat medewerkers elkaar niet serieus nemen. Dit werkt demotiverend op de prestaties van de organisatie en de verhoudingen tussen medewerkers.	Volwassen organisaties opereren wat zakelijker. Er zijn 'hardere' deadlines en het nakomen van afspraken is nodig om de activiteiten goed te kunnen uitvoeren. Zorg er voor dat er ook een goed handhavingsbeleid is zodat er kan worden opgetreden als afspraken niet worden nagekomen.
6	Nee/weet niet	Niet alle mogelijkheden bij het zoeken naar nieuwe vrijwilligers worden benut.	Uw organisatie kan planmatig werven door: 1) het maken van een wervingsplan, met daarin hoe u de werving komend jaar vorm gaat geven: wie, wat, hoe en wanneer; 2) het maken van een profiel van de nieuwe vrijwilliger; 3) de juiste kanalen voor de werving te gebruiken.
7	Nee/weet niet	Wanneer er geen vast aanspreekpersoon is waar de vrijwilliger terecht kan, bestaat het risico dat het werk niet voldoet aan de verwachtingen van de vrijwilliger, en dat taken niet goed worden uitgevoerd.	In het vrijwilligersbeleid moet de begeleiding in de vorm van een vast aanspreekpersoon worden geregeld. Maak afspraken over vaste tijdstippen om het werk te bespreken. Hierdoor krijgt u snel inzicht in knelpunten, behoeften en wensen van de medewerker. Zo kunt u op tijd ingrijpen en naar oplossingen zoeken. Bovendien voelen mensen zich serieus genomen.
8	Nee/weet niet	Zonder werkgroepen en commissies is de belasting op de bestuursleden vaak te groot.	Alle eenmalige activiteiten vragen om een werkgroep. Voor afgebakende taken zijn mensen vaker bereid om zich in te zetten. Als een activiteit om herhaling vraagt vanwege succes dan kan de werkgroep uitgroeien tot een commissie.

9	Ja/weet niet	De vereniging gaat uit van vooronderstellingen: - minder mensen willen zich binden aan een vereniging - alles wordt duurder en de inkomsten lopen terug.	Het is een misvatting dat er te weinig vrijwilligers zijn. De huidige vrijwilliger is aan het veranderen en het is daarom zaak om ze op de juiste manier te benaderen. Breng uw doelgroepen in kaart, baken ze af en maak er speciaal beleid voor door middel van activiteiten, promotie. Maak aan uw leden duidelijk wat u doet met de contributie en zorg voor een trendmatige verhoging.
10	Ja/weet niet	De afstemming van taken tussen bestuur en werkgroepen is niet in balans.	Het bestuur zal haar taken en verantwoordelijkheden goed in kaart moeten brengen. Welke taken kunnen worden gedelegeerd naar medewerkers? Welke taken wilt u wel en welke wilt u niet doen? Met een helder takenpakket is het makkelijker mensen te werven en te behouden.
11	Nee/weet niet	De organisatie toont weinig tot geen waardering, wat negatieve gevolgen heeft voor de binding van mensen aan de organisatie.	Om de motivatie van vrijwilligers op peil te houden is het goed regelmatig waardering te laten blijken voor hun inzet. Niet alleen door het werk van de vrijwilliger positief te waarderen, maar ook door bijvoorbeeld een speciale activiteit (medewerkersdag, dagje uit, een barbecue) te organiseren om de vrijwilligers te bedanken. Waardering tonen kan dus zowel een materieel als immaterieel karakter hebben.

MEDEWERKERS

VRAAG	ANTWOORD	DIAGNOSE	TIPS
1	Nee/weet niet	Het is onduidelijk wat er van medewerkers wordt verwacht.	Zorg voor een takenpakket, bespreek dit en controleer of dit takenpakket voor de vrijwilliger duidelijk is en aansluit bij de verwachtingen. Bespreek het takenpakket ook regelmatig in de begeleidingsgesprekken met de vrijwilliger.
2	Nee/weet niet	Er zijn veel overbelaste mensen en er is sprake van een negatieve spiraal in de organisatie.	Zorg voor een duidelijke capaciteitsplanning. Ga eventueel meer mensen aannemen of werven. Zorg voor duidelijkheid in de hoeveelheid taken. Stel prioriteiten!

3	Ja/weet niet	Voor de medewerkers is deze situatie misschien wel motiverend. De organisatie kan echter geen prioriteiten stellen en daardoor niet goed presteren.	Het bestuur en de coördinator moeten activiteiten afstemmen op de doelen van de organisatie, prioriteiten stellen en draagvlak creëren voor de doelen.
4	Nee/weet niet	In jonge organisaties beslissen de pioniers vaak alles samen. Gezelligheid staat vaak voorop. Onbewust wordt er van uitgegaan dat de medewerkers zich tot het uiterste in willen zetten voor de goede zaak. Zo ontstaat een overbelasting bij diegenen die zich erg verantwoordelijk voelen.	Takenpakketten groeien al snel ongemerkt. Vaak is het niet de cultuur (niet gewoon) om taken te weigeren. Neem de verschillende taken nog eens onder de loep en bepaal of het een groot probleem is voor de organisatie als bepaalde taken niet worden uitgevoerd. Werk aan een cultuurverandering: medewerkers durven en mogen 'nee' zeggen.
5	Nee/weet niet	Er is sprake van een top-down beleidsontwikkeling en aansturing.	Creëer mogelijkheden en ruimte voor medewerkers om ideeën en initiatieven te ontwikkelen. Geef aan binnen welke (inhoudelijke en financiële) kaders dit kan gebeuren. Maak duidelijk welke procedures er worden gevolgd.
6	Nee/weet niet	In uw organisatie is er weinig tot geen interesse in elkaars functioneren. Dit werkt demotiverend en leidt tot een lage betrokkenheid.	Kritiek geven of ontvangen is moeilijk. Iedereen doet tenslotte hard zijn of haar best. Toch is het belangrijk om zo met elkaar om te gaan dat het bespreken van hoe het werk wordt gedaan geen taboe in de organisatie is.

7	Nee/weet niet	Uw organisatie mist een planmatige aanpak met betrekking tot de werving van docenten en medewerkers.	Benader mensen persoonlijk: laat dit door iemand doen die enthousiast kan reageren. Kijk ook buiten uw eigen organisatie en uw netwerk. Docenten kunt u vinden door bij andere verenigingen te vragen, informatie in te winnen bij centra voor de kunsten, of op internet te zoeken.
8	Nee/weet niet	De begeleiding van medewerkers laat te wensen over. Hierdoor neemt de kans op fouten toe en voelen vrijwilligers zich onzeker en niet serieus genomen.	Informeel regelmatig bij de vrijwilligers (één op één) hoe het werk loopt. Hierdoor krijgt u snel inzicht in knelpunten, behoeften en wensen van de medewerker. Bovendien voelen mensen zich serieus genomen. Zorg voor een vast aanspreekpunt. Om vrijwilligers te behouden in de organisatie is het belangrijk aan een aantal voorwaarden te voldoen, met andere woorden: een vrijwilligersbeleid te voeren.
9	Nee/weet niet	Er wordt geen moeite gedaan om waardevolle informatie over de organisatie te krijgen.	Voer overdracht-gesprekken in. De informatie die hieruit naar boven komt, is heel waardevol en in feite een gratis advies voor de organisatie. Vraag nadrukkelijk naar de motieven om te stoppen. Deze informatie moet dan wel worden gebruikt om het vrijwilligersbeleid daar waar mogelijk en nodig aan te passen.
10	Nee/weet niet	Er is geen duidelijke taakverdeling.	Begin bij het bepalen en vaststellen van de taken van de organisatie. Wat moet er gebeuren om de doelstellingen te realiseren? Wat zijn de kerntaken van de organisatie? Benoem vervolgens per kerntaak de verschillende deeltaken. Per taak wordt dan duidelijk hoeveel tijd het kost, welke middelen en budget nodig zijn en welke activiteiten hieronder vallen. Vervolgens probeert u logischerwijs de taken te clusteren. Op basis van deze geclusterde taken maakt u taakomschrijvingen.
11	Nee/weet niet	Medewerkers worden onvoldoende gestimuleerd om zich te ontwikkelen. Dit kan nadelig zijn voor de motivatie en de kwaliteit van de medewerkers.	Scholing is soms een randvoorwaarde om het werk goed te kunnen uitvoeren. Kijk daarom naar de mogelijkheden die er voor scholing of cursussen zijn. Dit hoeft niet per se veel geld te kosten. Soms kan een ervaren vrijwilliger of een collega-vrijwilliger uit een andere organisatie kennis delen en overbrengen.

VISIE EN BELEID

VRAAG	ANTWOORD	DIAGNOSE	TIPS
1	Nee/weet niet	Er is weinig draagvlak voor de doelen van de organisatie.	Het is belangrijk om opnieuw de doelstellingen te bespreken. Zijn de doelstellingen voor iedereen duidelijk en komen ze nog overeen met het huidige werk? Maak duidelijk wat de organisatie wel en niet doet.
2	Nee/weet niet	Er is geen focus, waardoor er versnippering ontstaat. Er is geen concentratie van mensen en middelen in activiteiten.	Probeer in de uitvoerende taken dicht bij de doelstellingen van de organisatie te blijven. Wees kritisch wanneer dit niet met elkaar overeenkomt.
3	Nee/weet niet	Het gevaar bestaat dat er teveel aan de wensen van de leden wordt voldaan.	Het bestuur moet kritische beslissingen baseren op aanwezige kansen en nieuwe ontwikkelingen in de omgeving. Liever een foute beslissing dan een gemiste kans.
4	Nee/weet niet	De medewerkers kennen de taken, het tijdpad en de doelen niet.	Zorg voor een concreet en leesbaar werkplan. Zorg ervoor dat dit plan realistisch is en duidelijk aangeeft binnen welke termijnen iets moet worden gedaan.
5	Nee/weet niet	De organisatie is niet goed voorbereid op de toekomst.	Reageer op de samenleving. Houd nieuwe ontwikkelingen in de gaten en speel hier op in. Een veranderende doelgroep vraagt om andere producten of het aanpassen van huidige producten.
6	Nee/weet niet	Uw organisatie neemt kwaliteitsontwikkeling van activiteiten en leden niet serieus.	Leg van te voren goed vast welke kwaliteit u aan een activiteit/docent stelt. Toets dit op vaste momenten.

7	Nee/weet niet	Er is onduidelijkheid over mogelijke samenwerking en mogelijke concurrenten. De organisatie is te weinig gericht op de buitenwereld.	Het is goed een helder beeld te hebben van de organisaties die in de eigen omgeving opereren. Wie bevindt zich in de omgeving? Welke doelstelling hebben ze? Zijn er mogelijkheden tot samenwerking of zijn het concurrenten? Probeer de omgeving in kaart te brengen en aan te geven wie en waarom voor de organisatie belangrijk kunnen zijn. Met de omgevingsscan Blikveld (MOVISIE) kan de omgeving van uw organisatie snel in beeld worden gebracht
8	Nee/weet niet	Er is geen beleidsplan. Ook de communicatie erover is niet goed.	Door het opstellen van een beleidsplan maakt u duidelijk aan leden waar u voor staat en waar u naar toe wilt. Een beleidsplan stelt u in staat om achteraf te controleren of u uw doelen gehaald hebt of dat ze bijgesteld moeten worden.
9	Nee/weet niet	De organisatie richt zich alleen op de huidige leden.	Breng de verschillende wensen en behoeften van de verschillende doelgroepen in beeld. Bepaal vervolgens hoe u in kunt spelen op deze wensen en behoeften. Dit kan door het veranderen van huidige activiteiten of door het creëren van nieuwe activiteiten.
10	Nee/weet niet	De organisatie staat onvoldoende open voor nieuwe ontwikkelingen en veranderingen .	Een gastdocent kan een nieuwe vonk teweegbrengen en nieuw publiek trekken. Soms kan een frisse blik bestaande gewoontes doorbreken.
11	Nee/weet niet	De vereniging mist een effectieve manier om met de buitenwereld te communiceren.	Stel een PR commissie samen die zich bezighoudt met de promotie van de vereniging. Investeer in deze commissie, zodat er ook voldoende middelen zijn om de website up-to-date te houden. Internet is een prima middel om jongeren aan te spreken.

GELD EN MIDDELEN

VRAAG	ANTWOORD	DIAGNOSE	TIPS
1	Nee/weet niet	Er is onvoldoende duidelijkheid over de financiële draagkracht van de organisatie. Hierdoor staat het toekomstperspectief onder druk en ontstaan er mogelijk problemen met het realiseren van de doelstellingen.	Probeer planmatig de financiële situatie in kaart te brengen en te verbeteren. Niet alleen door onderzoek naar nieuwe incidentele financiers als fondsen, maar ook naar de mogelijkheden op de langere termijn. Zijn er mogelijkheden voor structurele vormen van inkomsten? Wat moet de organisatie doen om hiervoor in aanmerking te komen?
2	Ja/weet niet	De organisatie is kwetsbaar door het ontbreken van andere of meerdere financieringsbronnen.	Kijk naar andere mogelijkheden om extra inkomsten te genereren. Denk hierbij aan fondsen voor specifieke projecten, inkomsten door contributies en andere bijdragen van leden of betrokkenen of verkoop van bepaalde diensten of producten.
3	Nee/weet niet	Bij het plannen van activiteiten ontstaat vertraging door onduidelijkheid over de middelen en het beschikbare budget. Deze onduidelijkheid kan een te hoog uitgavenpatroon tot gevolg hebben.	Maak een reële werkbegroting en maak zo inzichtelijk voor welke activiteit welk budget beschikbaar is. Zorg voor een duidelijke communicatie en informatievoorziening over deze budgetten.
4	Nee/weet niet	Commissies en werkgroepen zijn niet zelfstandig genoeg en dragen geen financiële verantwoordelijkheid voor hun eigen activiteiten. Hierdoor is er weinig transparantie met betrekking tot inkomsten en uitgaven.	Maak commissies en werkgroepen zelf verantwoordelijk voor hun financiële huishouding. Maak duidelijk hoe de procedure rond uitgaven eruit ziet en voorkom hiermee onduidelijkheden en misverstanden. Maak ook iemand verantwoordelijk voor de controles op uitgaven. Bepaal welke uitgave tot welk bedrag door wie mag worden gedaan en voor welke bedragen specifieke goedkeuring nodig is.

5	Nee/weet niet	Door de financiële verantwoordelijkheid bij één persoon te leggen, stelt de vereniging zich kwetsbaar op, waardoor de continuïteit risico loopt.	Zorg dat financiële uitgaven boven een x bedrag gedragen worden door het hele bestuur. Stel procedures op en bouw periodieke controlemomenten in, waardoor risico's afgedekt worden.
6	Nee/weet niet	Er is binnen de vereniging onvoldoende inhoudelijke kennis aanwezig.	Kijk naar de mogelijkheden om medewerkers bij te scholen. Dit hoeft niet per se veel geld te kosten. Soms kan een ervaren vrijwilliger of een collega-vrijwilliger uit een andere organisatie kennis delen en overbrengen. Ook kunt u uw wervingsacties specifiek richten op mensen met die kennis die u in huis wilt halen.
7	Nee/weet niet	Er bestaat een gevaar om te verstarren.	Het is belangrijk om te blijven innoveren. Vaak zijn hier financiële mogelijkheden voor te vinden. Zo kan er voor vernieuwende projecten vaak een beroep worden gedaan op een financiële bijdrage van een fonds. Tevens worden er door provincies, gemeentes en fondsen regelmatig cursussen en seminars georganiseerd. Deelname is leerzaam voor de medewerkers en goed voor het netwerk van de vereniging. De kosten voor deelname zijn vaak beperkt.
8	Nee/weet niet	Het niet gebruiken van informatie is een gemiste kans en dat kan ontevreden klanten opleveren.	Probeer de beschikbare informatie om te zetten in aanpassingen in het beleid of in de uitvoering van het werk. Waar en wat kan er beter en hoe is dit te realiseren? Check bij de klanten of ze door deze verbeteringen nu meer tevreden zijn dan voorheen.
9	Nee/weet niet	De organisatie loopt het risico niet aantrekkelijk te zijn voor nieuwe docenten. Ook loopt men een risico in de continuering – als docenten in een laag tarief wegvallen is het moeilijk daar vervanging voor te vinden.	Goede docenten hebben een opleiding genoten en de vergoeding is bepalend voor hun inkomen. Naast lesgeven gaan er ook tijd en kosten zitten in lessen voorbereiden en reizen. Maak daarom duidelijk aan de leden dat goed gekwalificeerde docenten hun prijs hebben, maar dat zij hiervoor kwalitatief hoogwaardige cursussen terug krijgen. Oriënteer u als organisatie op de docentensalarissen zoals die zijn opgenomen in CAO Kunstzinnige Vorming van de Centra voor de Kunsten.

10	Nee/weet niet	De organisatie heeft geen zicht op de huidige financiële stand van zaken, en kan hier dus niet op sturen.	Meten is weten. Maak daarom iemand verantwoordelijk voor de controles op de inkomsten en uitgaven. Het is aan te raden om periodiek een balans en een verlies- en winstrekening op te stellen.
11	Nee/weet niet	De interne communicatie over kosten en investeringen is niet goed.	Maak inzichtelijk waar de contributie aan wordt uitgegeven, zo creëert u meer betrokkenheid en een breder draagvlak. In de ledennieuwsbrief kan dit een regelmatig terugkerende rubriek vormen.

8. VERBETERPLAN

1. ONDERWERP: HET ACTIEPUNT/DE PRIORITEIT IS:

2. DOEL: WAT WILLEN JULLIE BEREIKEN? (FORMULEER SMART: SPECIFIEK, MEETBAAR, ACCEPTABEL, REALISTISCH, TIJDGEBONDEN)

3. AANPAK: HOE GAAN JULLIE DAT DOEN?

4. (DEEL-)TAKEN: WELKE (DEEL-)TAKEN MOETEN ER UITGEVOERD WORDEN?

5. WIE: WIE GAAT DEZE TAKEN UITVOEREN?

6. PLANNING: WANNEER GAAN JULLIE AAN DE SLAG, WANNEER WORDEN WELKE TAKEN GEDAAN, HOEVEEL TIJD MAG DE UITVOERING IN BESLAG NEMEN, EN WANNEER IS DE UITVOERING AFGEROND?

9. EVALUATIEFORMULIER WERKSESSIE

1. HOE WAARDEERT U:	UITSTEKEND	GOED	VOLDOENDE	MATIG	SLECHT
a De inhoud van de verenigingsscan					
b De bruikbaarheid van de uitkomsten voor uw organisatie					
c De mate waarin de werksessie aan uw verwachtingen heeft voldaan					
	TE HOOG	GOED	TE LAAG		
d Het niveau van de werksessie (en de verenigingsscan)					
e Het tempo van de werksessie					

2. WAT IS UW ALGEMENE MENING OVER DE WERKSESSIE (EN DE VERENIGINGSSCAN)?

3. WAT VOND U GOED AAN DE WERKSESSIE?

4. WAT VOND U NIET GOED AAN DE WERKSESSIE, OF WAT HEEFT U GEMIST IN DE WERKSESSIE?

5. MET WELK(E) ONDERWERP(EN) GAAT U NA DEZE WERKSESSIE AAN DE SLAG?

6. WAT HEEFT U NOG NODIG OM DAADWERKELIJK MET DE UITKOMSTEN AAN DE SLAG TE GAAN?

7. WELK CIJFER ZOU U WILLEN GEVEN OP EEN SCHAAL VAN 1 TOT 10?



© MOVISIE/KUNSTFACTOR 2008
ISBN/EAN: 978-90-77488-09-6