

De beleidstermijnen en de beleidscyclus

ONDERDEEL VAN
www.pep-eboek.nl,
de praktische gids voor
organisaties die met
vrijwilligers werken

UITGEGEVEN DOOR
PEP Den Haag
www.pepdenhaag.nl
070-302 44 44

Plannen voor de korte, middellange en lange termijn

Onder beleid verstaan we de weg die u met uw organisatie bewandelt om uw doelen te bereiken. Concreet is beleid het vastleggen van doelen, middelen en een planning, bij voorkeur gekoppeld aan plaats en tijd. Het is belangrijk daar goed over na te denken. Deze folder helpt u op weg.

Beleid is belangrijk omdat:

- het richting geeft aan het handelen en leiding geven binnen de organisatie;
- het iets zegt over de wijze van omgaan met elkaar, de organisatievorm en organisatiecultuur;
- het duidelijk maakt wat iedereen van elkaar kan verwachten;
- het duidelijkheid schept voor de subsidiegever en andere betrokken partijen, zoals stakeholders en partners;
- het een richtlijn is voor onderdelen van de organisatie zoals financiën, accommodatie, werken met vrijwilligers, etc.

Voor het formuleren van beleid bestaat geen blauwdruk of vaststaand format. U bent immers voortdurend afhankelijk van veranderlijke bronnen en factoren, zoals financiën, mensen, materialen, wetten, regels en bijvoorbeeld technologische evoluties. Hoe langer de termijn waarvoor u uw beleid formuleert, des te groter ook de kans dat u de vooropgestelde ambities niet gaat halen. Vooral op externe bronnen en ontwikkelingen heeft u geen invloed. Dat hoeft op zich geen probleem te zijn: u mag dromen, zolang u deze wetenschap maar voor ogen houdt. Sta bij het opstellen van beleid ook weer even stil bij het soort bestuur dat u wilt zijn; zie de [folder over soorten bestuur](#).

We onderscheiden drie soorten beleid:

- langetermijnbeleid voor een periode van 10 jaar
- middellangetermijnbeleid voor een periode van 3 tot 5 jaar
- kortetermijnbeleid voor een periode van ongeveer 1 jaar

Langetermijnbeleid

Langetermijnbeleid is gericht op een periode van 10 jaar. In het langetermijnbeleid staat wat een organisatie op die termijn of uiteindelijk wil bereiken. Verder omschrijft het wat de organisatie wil en wat de betrokkenen bindt. Bijvoorbeeld: 'De Nederlandse Hartstichting zet zich in voor het terugdringen van hart- en vaatziekten, zodat deze niet langer de grootste oorzaak zijn van vroegtijdige sterfte en invaliditeit.'

Het langetermijnbeleid is een richtsnoer. Het ligt tamelijk vast. De doelstellingen verandert u niet zomaar. Anderzijds is het geen lijstje met harde afspraken, maar eerder een plan dat de grote lijnen uitzet.

- *Denk hierbij aan de manier waarop u uw visie heeft geformuleerd. Dat is een droombeeld, een toekomstperspectief. In tegenstelling tot de missie staat de visie niet ter discussie. Die beschrijft het hogere doel van de organisatie.*

Het voordeel van beleid op lange termijn is dat er een heldere denkrichting wordt geformuleerd die het doen en laten van de organisatie bepaalt. Het nadeel is dat hoe langer die termijn is, des te groter de invloed zal zijn van externe omstandigheden die op voorhand niet zijn in te schatten. Kortom, beleid op de lange termijn is vooral belangrijk voor het denken over de organisatie en de ambities die ze wil uitdragen.

Middellangetermijnbeleid

Middellangetermijnbeleid bestrijkt een periode van drie tot vijf jaar. Als u dit beleid gaat ontwikkelen, vertaalt u uw doelstellingen in werkdoelen voor die termijn.

Dit kunt u doen door eerst een analyse van de omgeving te maken, een externe analyse:

- Met welke ontwikkelingen hebben wij te maken?
- Zijn dat kansen of bedreigingen?

Vervolgens maakt u een interne analyse:

- Waarin zijn wij sterk of zwak?

(Zie [hoofdstuk 3.2, Regeren is vooruitzien](#), over de SWAT-analyse.)

U zult na deze analyses zowel kansen als bedreigingen zien. Met die factoren in het achterhoofd kunt u concrete doelen voor de middellange termijn vaststellen en een strategie uitzetten om die doelen te bereiken. Zo ontstaat een beleidsplan.

- *Denk hierbij aan het strategisch plan van de organisatie. Dit plan beschrijft hoe u uw doelstellingen wilt bereiken en reikt een samenhangende reeks stappen aan voor het handhaven van de continuïteit op langere termijn.*

De mogelijkheden om middellangetermijnbeleid realistisch in te schatten zijn aanzienlijk groter dan bij langetermijnbeleid. Bovendien worden de vooropgestelde doelen concreter geformuleerd en zijn die minder 'dromerig' dan bij een langetermijnbeleid. In een middellangetermijnbeleid kunt u dus ook *gerichtere* doelen opnemen.

Toch zult u nog steeds rekening moeten houden met onwenselijke of moeilijk in te schatten veranderingen in de externe omgeving, zoals gemeenteraadsverkiezingen, veranderende wetgeving of nieuwe technologieën. Ook krijgt u te maken met evoluties die eigen zijn aan de sector.

Kortetermijnbeleid

Veel besturen werken met kortetermijnbeleid. Dit is eenvoudigweg een werkplan of jaarplan met een jaarbegroting. Het geeft een beeld van de activiteiten en werkzaamheden die u het komende jaar gaat uitvoeren. In een kortetermijnbeleid kunt u dus zeer concreet te werk gaan.

- Denk hierbij ook aan de jaarrekening en het jaarverslag. Als uw jaarplan volledig is uitgevoerd, heeft u eigenlijk uw jaarverslag al op orde.

Logischerwijs zullen veel zaken in een jaarplan met elkaar verbonden zijn en dat is nu net de bedoeling. Hoe samenhangender uw beleid en hoe beter de verschillende acties op elkaar zijn afgestemd, des te groter de kans dat u uw doelen voor dat jaar gaat bereiken.

Strategisch plannen

Als u het langetermijnbeleid, het middellangetermijnbeleid en het kortetermijnbeleid goed op elkaar afstemt, bent u strategisch aan het plannen. U heeft een duidelijke stip op de horizon gezet én u bent zich ervan bewust dat zaken op de lange termijn kunnen veranderen. Dit calculeert u enigszins in en vanaf dag één werkt u in de richting van die stip op de horizon. Acties zijn concreet en kunnen vrijwel onmiddellijk worden uitgevoerd. U hebt daar zeer goed over nagedacht en weet waar u mee bezig bent.

De beleidscyclus

Tijdens de beleidsperiode kan er van alles veranderen waardoor het nodig is het beleid aan te passen. Er kan zich immers van alles voordoen, maar u kunt niet met alles rekening houden. Vandaar dat beleid het best kan worden opgevat als een cyclus. U plant, u voert uit en u stelt indien nodig bij op korte of langere termijn.

Beleid is nog op een andere manier cyclisch van aard. Elk beleid heeft een einddatum, waarna u weer nieuw beleid moet formuleren, enz. Beleid vormen en uitvoeren is dus ook altijd evalueren en bijleren