



Meerjarenbeleidsplan YMCA Nederland 2019-2022

Inleiding

De YMCA staat voor 'Empowering Youth'; jongeren steun bieden en stimuleren tot persoonlijke ontwikkeling. Zij doet dit met aandacht voor de totale mens, gesymboliseerd in de drie zijden van de rode driehoek: lichaam, verstand en geest. Vanuit belangrijke normen en waarden gaat de YMCA met jongeren in gesprek over wat hen beweegt en zet zij hen aan tot actie.

De YMCA in Nederland is een jongerenorganisatie. Daarbij richt zij zich op jongeren tussen de 6 en 30 jaar oud en biedt het aan hun een plek waar zij zich thuis voelen en zich kunnen ontwikkelen. Dankzij de enthousiaste inzet van jongeren zelf, vrijwilligers en medewerkers, zorgt de YMCA dat jongeren gestimuleerd worden tot het dragen van verantwoordelijkheid, leert de YMCA hen te leren omgaan met zingeving en brengt de YMCA hen het besef bij dat zij onderdeel uitmaken van een wereldgemeenschap. Samen lachen, talenten ontdekken en leren samenwerken is de kerngedachte van de YMCA in Nederland. Dat beweegt de YMCA. Zo biedt de YMCA een bijdrage aan een samenleving waarin ruimte en aandacht is voor iedereen.

Om deze bijdrage aan de samenleving te continueren en uit te breiden heeft het bestuur van YMCA Nederland een aantal speerpunten benoemd die gezamenlijk het meerjarenbeleidsplan 2019-2022 voor YMCA Nederland vormen. Deze speerpunten zijn opgesteld aan de hand van een uitvoerige analyse zowel binnen als buiten de YMCA.

Het meerjarenbeleidsplan zoals dat nu voor u ligt, is bedoeld als een handzaam en overzichtelijk document dat als richtinggevend kader dient voor de komende jaren. Het kent in totaal drie speerpunten met daarbij een behorend doel en de kritieke succesfactoren die nodig zijn om dit doel waar te kunnen maken. De activiteiten die ontplooid worden om de kritieke succesfactoren te realiseren zullen jaarlijks worden vastgesteld middels de jaarplannen die de gezamenlijke beroepskrachten sinds 2018 opstellen.

De speerpunten zijn:

1. Versterken interne organisatie en onderlinge binding
2. Sterk Jeugd- en vakantiewerk
3. Communicatiestrategie

In de focus op deze speerpunten spelen de financiën en marketing een belangrijke ondersteunende rol. De keuzes en gevolgen op deze thema's zullen apart benoemd worden.

Veel leesplezier en op naar een waardevolle toekomst waarin we nog veel meer jongeren in hun kracht zetten!

1. Speerpunten

1.1 Versterken interne organisatie en onderlinge binding

Op veel plekken in het land wordt er door de YMCA goed en waardevol werk verzet om jongeren in hun kracht te zetten. Dat maakt de YMCA een sterke organisatie. Tegelijkertijd zien we dat een gebrek aan onderlinge binding een remmende werking heeft op de ontwikkeling van de organisatie als geheel, zowel intern als in de profilering naar buiten toe. Organisatiebrede systemen en processen zijn daarbij nog te vaak een bron van ergernis in plaats van het waardevolle middel dat het kan, en zou moeten, zijn. Het omdraaien van deze trend is er één van de lange adem en vergt flinke inspanningen, zowel financieel als qua tijd. Discipline en 'intrinsieke trots op de YMCA' zijn kernbegrippen voor alle lagen van de organisatie om deze kanteling te maken.

Speerpunt

Versterken interne organisatie en onderlinge binding.

Doel speerpunt

De organisatie versterken door de krachten te bundelen en de interne binding en betrokkenheid te vergroten.

Kritieke succesfactoren

- Organisatiebrede processen en systemen zijn ondersteunend aan de dagelijkse gang van zaken. *Veelgebruikte systemen en voorzieningen dienen makkelijk toegankelijk te zijn voor medewerkers en vrijwilligers en zijn een meerwaarde voor de dagelijkse praktijk en voor de organisatie in zijn geheel.*
 - ➔ Eind 2019 heeft de YMCA haar ICT-systeem toekomstbestendig ingericht en toegankelijk gemaakt
 - ➔ Eind 2020 heeft de YMCA haar nieuwe CRM-systeem operationeel en toegankelijk gemaakt voor de aan haar gelieerde organen
 - ➔ Voor YMCA-groepen met mensen in loondienst kan de YMCA de loonadministratie faciliteren.
- Medewerkers en vrijwilligers weten wat er gebeurt buiten hun eigen onderdeel. *Lokaal, regionaal, landelijk en internationaal: binnen de YMCA is het geheel meer dan de som der delen. Medewerkers en vrijwilligers weten waar de YMCA voor staat en zijn op hoofdlijnen op de hoogte wat de organisatie voor henzelf en voor de buitenwereld te bieden heeft. Medewerkers en vrijwilligers zijn trots op de YMCA.*
 - ➔ De YMCA faciliteert op vaste momenten uitwisseling, kennisdeling en 'best practices'. In 2019 is de behoefte-inventarisatie gedaan en uiterlijk in 2020 start de implementatie.
 - ➔ De YMCA organiseert gezamenlijke momenten om de verbinding verder te creëren. Inspiratie en herkenning worden via borrels en workshops bereikt.
- Leden en vrijwilligers voelen gedeelde verantwoordelijkheid voor de koers van YMCA Nederland. *De ledenvergadering is het hoogste orgaan binnen YMCA Nederland. Samen geven we richting aan de koers van YMCA Nederland en voelen we ons hiermee verbonden.*
 - ➔ Uiterlijk in 2022 is de inspraak van vrijwilligers, leden en YMCA groepen formeel geregeld.
 - ➔ Uiterlijk in 2019 is duidelijk wat de lidmaatschappen inhouden.

- Uiterlijk in 2022 hebben YMCA-groepen al hun leden, vrijwilligers en het aantal deelnemers doorgegeven aan YMCA Nederland. Een jaarlijks moment van update wordt afgestemd. Hiertoe moet een systeem van doorgeven zijn ontwikkeld.
 - Uiterlijk in 2020 is er eenduidigheid in hoe de YMCA omgaat met leden, vrijwilligers, deelnemers en klanten.
 - Eind 2022 profiteren leden, vrijwilligers en YMCA-groepen van kortingen op activiteiten en trainingen, gezamenlijke verzekeringen en marketingmogelijkheden.
- Jaarplannen worden getoetst aan de speerpunten meerjarenbeleidsplan.
Medewerkers komen frequenter bij elkaar middels coördinatorenoverleg en stafdagen. Hierin is meer monitoring op de afgesproken plannen.
 - Jaarplannen worden door de beroepskrachten gepresenteerd aan het bestuur en door het bestuur getoetst. Het bestuur stelt de begroting vast en legt in het najaarscongres de daarbij behorende begroting voor aan de leden.

1.2 Sterk Jeugd- en Vakantiewerk

De kern van ons bestaan is ons jeugd- en vakantiewerk. Het vormt de basis waar de rest omheen is gevormd. Met het 'recept voor sterk jeugdwerk' is de basis gelegd van waaruit de YMCA werkt. Deze lijn wil de YMCA de komende jaren doortrekken en als standaard gebruiken voor hoe we naar ons jeugd- en vakantiewerk kijken, hoe we het organiseren en hoe we willen dat de buitenwereld ons ervaart. Lokale groepen zullen meer en gericht worden ondersteund om sterk jeugdwerk te kunnen bieden. Tegelijkertijd zullen we als YMCA scherp kijken naar groepen die niet meegaan in deze nieuwe werkwijze.

Het sterke jeugd- en vakantiewerk van de YMCA in Nederland wordt gevormd door haar vrijwilligers. Zeer betrokken en met kennis van de doelgroep zetten zij zich in voor een maatschappij waarin jongeren in hun kracht worden gezet. Tegelijkertijd is de YMCA voor hen vaak een plek waar ze zich thuis voelen, waar ze energie van krijgen en waar ze zichzelf kunnen ontwikkelen. Wij geloven in de kracht van vrijwilligerswerk en dat investeren in je vrijwilligers loont om als organisatie te groeien en meerwaarde te kunnen leveren. Tevreden en getrainde vrijwilligers leiden tot kwalitatief hoogwaardige programma's en stimuleren ook anderen om zich bij de YMCA aan te sluiten. Om dit te realiseren moeten wij de vrijwilligers voldoende mogelijkheden bieden om hun eigen ontwikkeling vorm te geven.

Speerpunt:

Sterk Jeugd- en Vakantiewerk

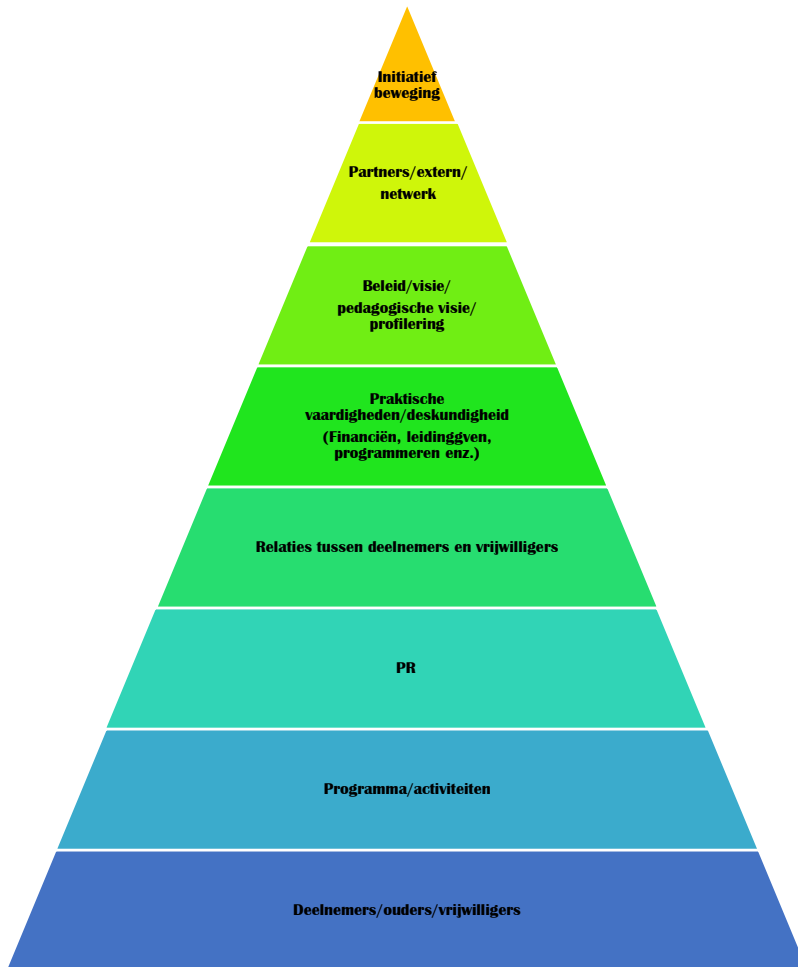
Doel Speerpunt:

- YMCA Jeugd- en vakantiewerk heeft een herkenbare uitstraling, waarbij de naam YMCA gekoppeld wordt aan een bepaalde mate van kwaliteit. Lokale groepen voelen zich gesteund in hun ontwikkeling naar een (nog) sterke(re) groep.
- Vrijwilligers ervaren de YMCA als een plek waar ze zich kunnen ontwikkelen en stappen kunnen zetten.

Kritieke succesfactoren:

- Het is helder waar een aan de YMCA-gerelateerde groep voor staat en aan voldoet.
Om onderdeel te zijn van de YMCA zijn er een aantal elementen waar lokale groepen aan moeten voldoen, om zodoende de naam YMCA garant te laten staan voor een bepaalde kwaliteit en werkwijze. Te denken valt hierbij aan thema's op het gebied van veiligheid, registratie, naamgebruik, omgang met vrijwilligers, pedagogische visie, etc.
 - ➔ Begin 2019 is vastgesteld wat het YMCA-label precies inhoudt en is dit beschreven in een overeenkomst voor YMCA-groepen.
 - ➔ Uiterlijk 2022 is duidelijk in hoeverre alle huidige en nieuwe geregistreerde groepen meegaan in het YMCA-label. Dit label bestaat uit een overeenkomst waarin is vastgelegd:
 - 1) welke ondersteuning een YMCA-groep krijgt,
 - 2) welke verplichtingen de YMCA heeft t.o.v. een groep,
 - 3) welke voorwaarden er zijn voor het gebruik van de naam YMCA,
 - 4) welke verplichtingen een groep heeft t.o.v. de YMCA:
 - onderschrijven uitgangspunten YMCA
 - onderschrijven pedagogische visie YMCA
 - onderschrijven gedragscode YMCA
 - regelen van de punten die horen bij de sociale veiligheid die de samenleving en keurmerken aan de YMCA oplegt
 - ➔ Vanaf 2019 wordt bij het aangaan van een nieuw groepslidmaatschap het YMCA-label gehanteerd

- Gerichte ondersteuning jeugd- en vakantiewerk.
Gerichte ondersteuning en training is nodig om groepen de ruimte en mogelijkheid te geven zich te ontwikkelen.
→ De YMCA brengt vanaf 2019 ‘de Jeugdwerk-Piramide’ actief onder de aandacht bij haar groepen en heeft dit als uitgangspunt bij het begeleiden van de groepen, waarbij de YMCA de bij haar aangesloten groepen helpt te klimmen in de ‘de Jeugdwerk-Piramide’.



- Actueel en organisatie-breed vrijwilligersbeleid.
Een eenduidige visie op het vrijwilligersbeleid creëert rust en duidelijkheid. In dat beleid is veel ruimte voor waar een YMCA-vrijwilliger voor staat en hoe de YMCA nieuwe vrijwilligers werft, betrokken houdt en laat groeien.
→ Eind 2019 is het huidige beleidsstuk waarin het vrijwilligersbeleid staat beschreven aangepast, is het stuk getoetst aan de praktijk en is er een actieplan opgesteld voor 2020 en 2021. Daarnaast heeft de YMCA eind 2019 een duidelijk beleid hoe het omgaat met vrijwilligers en haar mogelijkheden van lokaal tot internationaal.
→ Eind 2020 is in procedure vastgelegd hoe en wanneer het vrijwilligersbeleid continue gestalte krijgt.
- Trainingshuis met ontwikkelmogelijkheden zowel binnen het eigen onderdeel als daarbuiten.
Een belangrijk deel van het ontwikkelproces vindt plaats door ‘learning by doing’. Daarnaast willen we vrijwilligers actief stimuleren hun horizon te verbreden en zich te ontwikkelen. Een overzichtelijk trainingshuis geeft inzicht in welke groeimogelijkheden er zijn binnen de YMCA

waarbij de vrijwilliger wordt gestimuleerd om ook buiten het eigen onderdeel te kijken hoe hij of zij zich kan ontwikkelen.

➔ Het Trainingshuis is uiterlijk in 2019 binnen de gehele organisatie bekend en uiterlijk in 2022 ingebed.

1.3 Communicatiestrategie

De YMCA in Nederland heeft een goede naam bij de huidige vrijwilligers, leden en klanten. Tegelijk zien we dat de naam YMCA bij supporters/donateurs, fondsen, zakelijke partners en andere NGO's onbekend is. Een goede communicatiestrategie ontbreekt en daarom is de externe communicatie vanuit de YMCA als organisatie naar de wereld buiten de organisatie niet duidelijk en niet goed op elkaar afgestemd. De uitvoerders van externe communicatie vanuit YMCA Nederland zijn, naast de medewerkers van de YMCA, ook de vrijwilligers.

Speerpunt

Beter profileren van de doelstellingen van de YMCA.

Doel speerpunt

Betere zichtbaarheid in de samenleving.

Kritieke succesfactoren

- De YMCA heeft een duidelijke interne cultuur op het gebied van communicatie
De huisstijl van de YMCA, met hierin voorschriften in het gebruik van het logo, is bij de gebruikers bekend en er is afgestemd wie de interne en externe communicatie uitvoert.
Er is duidelijkheid over het gebruik van de diverse sociale media (Facebook, Instagram, Twitter) en voor welke doelgroepen deze worden ingezet (leden, vrijwilligers, donateurs, klanten en professioneel netwerk)
➔ Uiterlijk in 2022 heeft YMCA een intranet waar communicatietools beschikbaar zijn voor vrijwilligers en YMCA-groepen.
- De YMCA heeft een duidelijke 'brand strategy' en deze geeft richting en herkenbaarheid voor de activiteiten die binnen de YMCA worden uitgevoerd.
Lokale, regionale en landelijke activiteiten zijn herkenbaar als onderdeel van de YMCA omdat ze passen binnen de samen vastgestelde thema's.
➔ Uiterlijk in 2019 zijn de thema's door het bestuur vastgesteld t.b.v. de "brand strategy"
➔ Uiterlijk vanaf 2020 werkt de YMCA landelijk vanuit de "brand strategy" en alle communicatie is daarop afgestemd.
- PR en (sociale) media zijn ondersteunend aan de lokale, regionale en landelijke activiteiten
De YMCA speelt in op actuele en jaarlijks terugkerende onderwerpen die de YMCA helpen in het meer zichtbaar zijn in de samenleving.
Lokale, regionale en landelijke activiteiten maken gebruik van de facilitering door de YMCA.
➔ In 2020 hebben alle bij de YMCA aangesloten groepen een website die past binnen zowel de huisstijl als de strategie en die passend is bij wat in de overeenkomst is vastgelegd.
➔ Vanaf 2020 speelt de YMCA in op (inter)nationale thema's en sluit hier haar eigen communicatie op aan.
- Fondsenwerving is een meer geïntegreerd onderdeel van de totale organisatie. Campagnes met YMCA-relevante thema's worden lokaal, regionaal en landelijk gedragen en zichtbaar.

Vanuit gezamenlijke herkenbaarheid kunnen lokale groepen eenvoudig verwijzen naar waar de YMCA voor staat. Landelijk is de YMCA meer zichtbaar omdat alle YMCA's op eenzelfde wijze herkend worden rondom de voor allen belangrijke thema's. Kortom, de YMCA is meer en beter bekend om wie zij is en wat ze doet.

- ➔ Vanaf 2019 is er een duidelijk beleid rondom fondsenwerving
- ➔ Vanaf 2019 is er een duidelijk beleid rondom projecten
- ➔ Vanaf 2019 start YMCA met het voeren van organisatiebrede (marketing)campagnes met relevante thema's op het gebied van jeugd- en vakantiewerk.
- ➔ Vanaf 2020 wordt het fondsenwervingsbeleid uitgevoerd.

2. Financiën en marketing

Financiën en marketing spelen een cruciale ondersteunende rol in de realisatie van de speerpunten en de kritieke succesfactoren. Omdat de keuze voor speerpunten ook gevolgen heeft voor de inrichting van beide onderdelen worden die in dit hoofdstuk, waar mogelijk, expliciet vormgegeven.

2.1 Financiën

De YMCA kent een eigen sociaal-maatschappelijk ondernemingsmodel; hotels en kampeercentra worden ingezet om omzet te genereren. Dat geld komt ten gunste van het ideële werk van de YMCA. Met dat ideële werk wordt bedoeld: vakantiecampen voor kinderen, internationale uitwisseling en lokaal jeugdwerk.

Binnen de YMCA zullen, aanvullend op dit sociaal maatschappelijke verdienmodel, ook andere vormen van financiering een rol krijgen:

- Sociaal-maatschappelijk relevante projecten die de YMCA
 - 1) meer zichtbaar laten zijn in de samenleving en
 - 2) meer financiële ruimte geven
- Fondsenwerving op de voor de YMCA relevante thema's

De genoemde speerpunten uit de bestuursorganisatie zullen leiden tot een andere manier van begroten; van financieel gestuurd naar meer inhoudelijk gestuurd.

Ook leidt het maken van keuzes tot het effectief aanwenden van een pro-sociaal netwerk, gekoppeld aan een differentiëring op de gemaakte keuzes. Doelgerichte fondsenwerving behoort dan tot de mogelijkheden.

Aandachtspunt:

Financiële ruimte van de YMCA verruimen

Doel:

De YMCA heeft een sterk pro-sociaal netwerk dat haar activiteiten steunt. De YMCA is een bekende organisatie voor de voor haar relevante fondsen

Kritieke succesfactoren:

- De begroting van de YMCA is een gevolg van de inhoudelijke keuzes van de organisatie
In de concrete jaarplannen worden de plannen verder ingevuld met daaraan geconcretiseerd de begrotingen in personele inzet en overige kosten.
- De inkomsten naast het sociaal maatschappelijk verdienmodel zijn aanwezig
De YMCA maakt effectief gebruik van bekende subsidieregelingen in Nederland en Europa. Relevante projecten worden door de YMCA aangevraagd.
- De YMCA krijgt voor haar werk voor jongeren gelden uit de fondsenwereld
De YMCA is een bekende naam bij fondsen en wordt herkend om haar werk.

2.2 Marketing (externe communicatie)

Marketing- en communicatieplannen zijn essentieel voor de effectiviteit en stroomlijning van communicatie en de zichtbaarheid in de samenleving. In deze plannen zijn interne en externe communicatie sterk verweven. Op basis van het meerjarenbeleidsplan worden voor de marketing & communicatie jaarplannen ontwikkeld door de beroepskrachten, waarin concreet wordt gemaakt hoe de speerpunten uit het meerjarenbeleidsplan opgepakt gaan worden door de organisatie.