




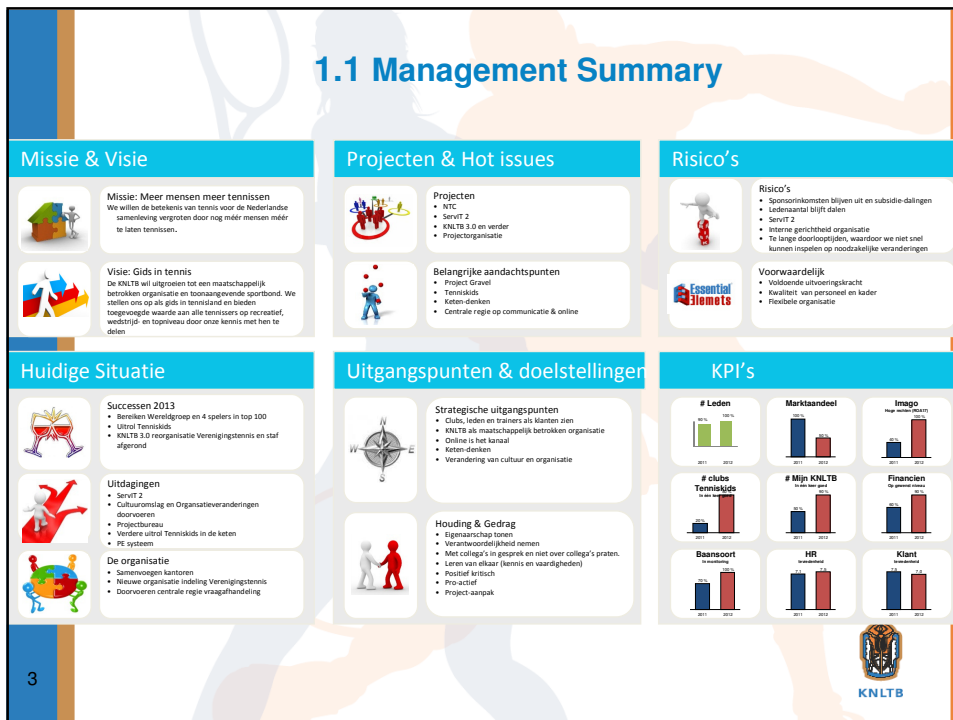
Inhoudsopgave Jaarplan 2014

1. Inleiding	5. Afdelingsjaarplannen
1.1 Managementsamenvatting	5.1 Toptennis
1.2 Achtergrond	5.2 Beroepsopleidingen
1.3 Masterplan en Strategische Doorkijk	5.3 Verenigingsondersteuning
1.4 De 4 C's	5.4 Wedstrijdtennis
1.5 NTC	5.5 Productontwikkeling
2. Strategie	5.6 Communicatie
2.1 Organisatiecultuur	5.7 Commerciële Zaken
2.2 Strategische uitgangspunten	5.8 Informatisering
2.3 Strategische doelstellingen / KPI's	5.9 Personeel & Organisatie
2.4 Marketing doelstellingen	5.10 Bestuurlijke, Juridische en Directie Zaken
3. HRM	
4. Financiën	

2



1.1 Management Summary



1.2 Achtergrond

Achtergrond Jaarplan

Gestart is met een nieuwe jaarcyclus. Voor de komende 3-5 jaar is een Strategische Doorkijk opgesteld. Deze wordt jaarlijks bezien en zo nodig bijgesteld (rolling forecast). Het jaarplan bevat de concretisering van het beleid uit de Strategische Doorkijk voor het betreffende jaar.

Dit Jaarplan bevat de Strategische Uitgangspunten voor 2014 en bijbehorende doelstellingen/KPI's. Het Jaarplan geeft ook aan hoe de KNLTB deze doelstellingen wil bereiken en hoe de verschillende aandachtsgebieden hieraan bijdragen.

Achtergrond "afgelopen periode"

Het "speelveld" voor sportbonden is sterk veranderd en zal in de (nabije) toekomst steeds sneller veranderen. Verschillende ontwikkelingen maken het noodzakelijk dat de KNLTB hierop adequaat kan inspelen, om zowel nu als in de toekomst optimaal te kunnen functioneren/presteren.

De KNLTB organisatie is volop in beweging. Er wordt gewerkt aan de verdere invulling van KNLTB 3.0 en Strategische Doorkijk. Daarnaast is er gestart om structureel het marketing-denken en -handelen verder in de organisatie in te bedden.

1.3 Masterplan en Strategische Doorkijk

Met het Masterplan KNLTB 3.0 is in 2012 een transformatieproces en “major upgrade” gestart. De ambitie is neergelegd om uit te groeien naar een moderne en toekomstbestendige organisatie.

De Strategische Doorkijk is een uitwerking van het Masterplan en is de start van een nieuwe jaarcyclus (beleid + financiën).

Doelstellingen zijn een structureel lager kostenniveau, verhoging van de efficiency en verbetering van de dienstverlening. Succesfactoren daarbij zijn het realiseren van een prestatiecultuur, marketing en integraal management, adequate communicatie en verregaande informatisering.

Het nieuwe organisatiemodel van de KNLTB:

- Compact (uitvoerend) kernteam van professionals
- Flexibele schil met in te huren experts
- Projectorganisatie
- Bestuurlijke schil met
 - Toezichhoudende Ledenraad met deskundigheidsgroepen
 - Beleidsvormend en voorwaardenscheppend Bondsbestuur
 - Districtbesturen als ambassadeurs en oren/ogen voor beleid KNLTB
 - Verenigingsbesturen
- Uitvoerend (landelijke/districts): werkgroepen
- Adviserend en klankbord: expertgroepen



1.4 De 4 C's

Met hiervoor beschreven maatregelen, is een belangrijke basis gelegd voor hoogwaardige en efficiënte dienstverlening van de KNLTB, waarbij de 4C's centraal staan:

- Clubs
- Coaches
- Competition
- Courts



1.5 NTC

De wens van de KNLTB is om tot een eigen Nationaal Tennis Centrum te komen. In 2011 is gestart met een zoektocht naar de beste locatie in het midden van Nederland. Begin 2013 heeft de KNLTB gekozen exclusief met de gemeente Buren toe te werken naar een realisatie van het NTC in Buren. Begin oktober is het bestemmingsplan goedgekeurd in de gemeente Buren. De volgende stap is het opleveren van het haalbaarheidsonderzoek NTC aan de Ledenraad.

Begin 2014 wordt het haalbaarheidsonderzoek voorgelegd aan de Ledenraad. Als hier positief wordt besloten over het NTC, kan in 2014 gestart worden met de bouw.

Dit is zo'n omvangrijk project, waar separate trajecten lopen, dat het in dit Jaarplan buiten beschouwing wordt gelaten.



Inhoudsopgave Jaarplan 2014

1. Inleiding

- 1.1 Managementsamenvatting
- 1.2 Achtergrond
- 1.3 Masterplan en Strategische Doorkijk
- 1.4 De 4 C's
- 1.5 NTC

2. Strategie

- 2.1 Organisatiecultuur
- 2.2 Strategische uitgangspunten
- 2.3 Strategische doelstellingen / KPI's
- 2.4 Marketing doelstellingen

3. HRM

4. Financiën

5. Afdelingsjaarplannen

- 5.1 Toptennis
- 5.2 Beroepsopleidingen
- 5.3 Verenigingsondersteuning
- 5.4 Wedstrijdtennis
- 5.5 Productontwikkeling
- 5.6 Communicatie
- 5.7 Commerciële Zaken
- 5.8 Informatisering
- 5.9 Personeel & Organisatie
- 5.10 Bestuurlijke, Juridische en Directie Zaken



2.1 Organisatiecultuur

De KNLTB gaat de organisatiecultuur veranderen om als organisatie de benodigde stappen te kunnen nemen.

Dat betekent:

- De buitenwereld binnen halen (van buiten naar binnen)
- Van solistisch en monodisciplinair naar meer multidisciplinair samenwerken (samenwerken en teamvorming)
- Meer projectmatig, afdelingsoverstijgend en integraal werken, gebruik makend van nieuwe werkwijzen, nieuwe technieken en de continue drive om beter te presteren. Het gaat om het resultaat, waarbij transparantie noodzakelijk is (de lat moet hoger)
- Geen eilandjes meer zijn, maar 1 KNLTB (eenheid van beleid)

Dat vraagt van de medewerkers en vrijwilligers een positief kritische houding, meedenken, initiatief nemen, proactiviteit en elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden en uitvoering. Een attitude verandering dus.

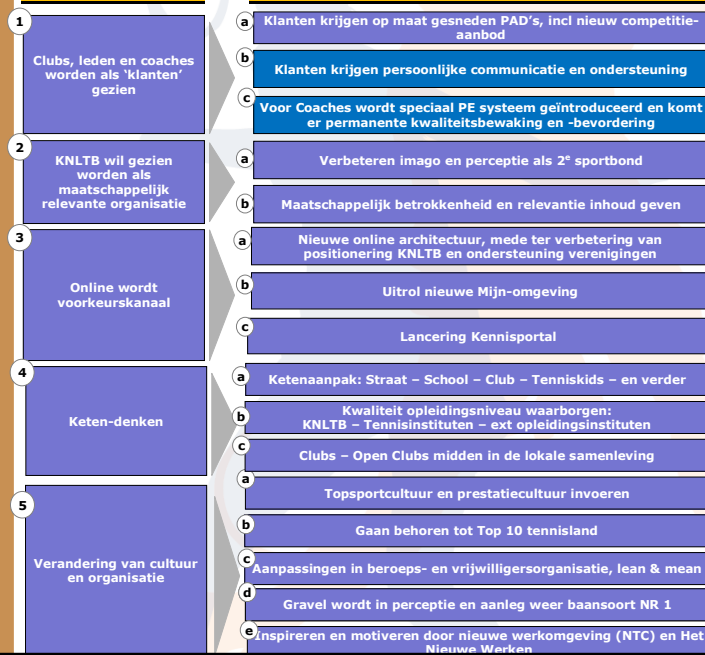
Dit alles moet leiden tot een Prestatiecultuur.



2.2 Strategische uitgangspunten

Strategische richting

Substrategie



Meer mensen meer tennissen



2.3 Strategische doelstellingen

De strategische doelstellingen zijn vertaald naar KPI's (Key Performance Indicators).

Op deze wijze zijn de doelstellingen concreet en kunnen ze door Bestuur, Directie, Finance & Management gemonitord worden.



2.3 KPI's

naam	waarnemer	responsabiliteit	doelstelling	meting	metingsperiode	metingsmethode	metingsinstrument	metingslocatie	metingsfrequentie	metingsniveau	metingsomvang	metingskosten	metingsrisico	metingsimpact	metingsaanpak		
Strategische doelstellingen	Bestuur	Directie	01	Alma-Brand	01-01-2014	01-01-2015	01-01-2016	01-01-2017	01-01-2018	01-01-2019	01-01-2020	01-01-2021	01-01-2022	01-01-2023	01-01-2024	01-01-2025	
			02	Belastingaandacht	01-01-2014	01-01-2015	01-01-2016	01-01-2017	01-01-2018	01-01-2019	01-01-2020	01-01-2021	01-01-2022	01-01-2023	01-01-2024	01-01-2025	01-01-2026
			03	Belastingaandacht	01-01-2014	01-01-2015	01-01-2016	01-01-2017	01-01-2018	01-01-2019	01-01-2020	01-01-2021	01-01-2022	01-01-2023	01-01-2024	01-01-2025	01-01-2026
			04	Chattendeelname	01-01-2014	01-01-2015	01-01-2016	01-01-2017	01-01-2018	01-01-2019	01-01-2020	01-01-2021	01-01-2022	01-01-2023	01-01-2024	01-01-2025	01-01-2026
			05	Minderingsmaatregelen	01-01-2014	01-01-2015	01-01-2016	01-01-2017	01-01-2018	01-01-2019	01-01-2020	01-01-2021	01-01-2022	01-01-2023	01-01-2024	01-01-2025	01-01-2026
			06	Top 20 bestaande leden	01-01-2014	01-01-2015	01-01-2016	01-01-2017	01-01-2018	01-01-2019	01-01-2020	01-01-2021	01-01-2022	01-01-2023	01-01-2024	01-01-2025	01-01-2026
			07	Thuisland	01-01-2014	01-01-2015	01-01-2016	01-01-2017	01-01-2018	01-01-2019	01-01-2020	01-01-2021	01-01-2022	01-01-2023	01-01-2024	01-01-2025	01-01-2026
			08	Verdering	01-01-2014	01-01-2015	01-01-2016	01-01-2017	01-01-2018	01-01-2019	01-01-2020	01-01-2021	01-01-2022	01-01-2023	01-01-2024	01-01-2025	01-01-2026
			09	Verdering	01-01-2014	01-01-2015	01-01-2016	01-01-2017	01-01-2018	01-01-2019	01-01-2020	01-01-2021	01-01-2022	01-01-2023	01-01-2024	01-01-2025	01-01-2026
			10	Verdering	01-01-2014	01-01-2015	01-01-2016	01-01-2017	01-01-2018	01-01-2019	01-01-2020	01-01-2021	01-01-2022	01-01-2023	01-01-2024	01-01-2025	01-01-2026
			11	Verdering	01-01-2014	01-01-2015	01-01-2016	01-01-2017	01-01-2018	01-01-2019	01-01-2020	01-01-2021	01-01-2022	01-01-2023	01-01-2024	01-01-2025	01-01-2026
			12	Verdering	01-01-2014	01-01-2015	01-01-2016	01-01-2017	01-01-2018	01-01-2019	01-01-2020	01-01-2021	01-01-2022	01-01-2023	01-01-2024	01-01-2025	01-01-2026
			13	Verdering	01-01-2014	01-01-2015	01-01-2016	01-01-2017	01-01-2018	01-01-2019	01-01-2020	01-01-2021	01-01-2022	01-01-2023	01-01-2024	01-01-2025	01-01-2026
			14	Verdering	01-01-2014	01-01-2015	01-01-2016	01-01-2017	01-01-2018	01-01-2019	01-01-2020	01-01-2021	01-01-2022	01-01-2023	01-01-2024	01-01-2025	01-01-2026
			15	Verdering	01-01-2014	01-01-2015	01-01-2016	01-01-2017	01-01-2018	01-01-2019	01-01-2020	01-01-2021	01-01-2022	01-01-2023	01-01-2024	01-01-2025	01-01-2026

2.4 Marketing doelstellingen

Marketing draagt bij om meer mensen meer te laten tennissen door te komen tot een duidelijke positionering (o.a. maatschappelijk relevant) van de KNLTB en de tennissport, het creëren en behouden van tevreden klanten als verenigingen, tennissers en andere stakeholders en het aanzetten tot publiciteit genererende activiteiten.

Daarnaast is belangrijk om te komen tot een doelgroep-segmentatie, op basis waarvan de juiste product-markt-combinaties worden geïntroduceerd.

Het uiteindelijke doel is dat Tennis uitgroeit tot een A-merk en meer mensen meer gaan tennissen.



Inhoudsopgave Jaarplan 2014

1. Inleiding

- 1.1 Managementsamenvatting
- 1.2 Achtergrond
- 1.3 Masterplan en Strategische Doorkijk
- 1.4 De 4 C's
- 1.5 NTC

2. Strategie

- 2.1 Organisatiecultuur
- 2.2 Strategische uitgangspunten
- 2.3 Strategische doelstellingen / KPI's
- 2.4 Marketing doelstellingen

3. HRM

4. Financiën

5. Afdelingsjaarplannen

- 5.1 Toptennis
- 5.2 Beroepsopleidingen
- 5.3 Verenigingsondersteuning
- 5.4 Wedstrijdtennis
- 5.5 Productontwikkeling
- 5.6 Communicatie
- 5.7 Commerciële Zaken
- 5.8 Informatisering
- 5.9 Personeel & Organisatie
- 5.10 Bestuurlijke, Juridische en Directie Zaken



Kerngetallen HRM

Verloop van personele begroting in fte's:

Jaartal	2009	2010	2011	2012	2013	2014
FTE's	117,4	116,4	116,6	110,1	103,4	96,6

De totale personele inzet, zowel inleners als eigen personeel, kent sinds 2009 een dalende trend.

Verloop van personele begroting/realisatie in euro's:

€	begroting	realisatie
2009	8028000	7524767
2010	7856000	7681938
2011	7855000	7906242
2012	7874000	8257196*
2013	7854000	
2014	7156000	

De personele begroting in euro's is in dezelfde trend dalend. Qua realisatie wordt er tevens zuinig omgesprongen met de middelen.

* In 2012 is er een eenmalige post opgenomen ten behoeve van de uitvoering van KNLTB 3.0 Staf/Verenigings-tennis. Zonder deze post lag de realisatie lager dan de begroting.



Inhoudsopgave Jaarplan 2014

1. Inleiding

- 1.1 Managementsamenvatting
- 1.2 Achtergrond
- 1.3 Masterplan en Strategische Doorkijk
- 1.4 De 4 C's
- 1.5 NTC

2. Strategie

- 2.1 Organisatiecultuur
- 2.2 Strategische uitgangspunten
- 2.3 Strategische doelstellingen / KPI's
- 2.4 Marketing doelstellingen

3. HRM

4. Financiën

5. Afdelingsjaarplannen

- 5.1 Toptennis
- 5.2 Beroepsopleidingen
- 5.3 Verenigingsondersteuning
- 5.4 Wedstrijdtennis
- 5.5 Productontwikkeling
- 5.6 Communicatie
- 5.7 Commerciële Zaken
- 5.8 Informatisering
- 5.9 Personeel & Organisatie
- 5.10 Bestuurlijke, Juridische en Directie Zaken



Totaal Baten

	Begroting 2014	Prognose 2013	Begroting 2013	Resultaat 2012
Contributies	10.041.000	10.011.000	10.251.000	10.093.914
Comp en toernooien	2.602.000	2.609.000	2.550.000	2.547.804
Ouderbijdrage BJO	516.000	621.000	615.000	718.153
Subsidie	2.422.000	2.631.000	2.471.000	2.517.161
Ontvangen ecotaks	0	0	0	1.209.041
Sponsoring	969.000	781.000	859.000	1.101.549
Evenementen	665.000	440.000	363.000	1.156.001
Overig	186.000	220.000	313.000	276.184
Totaal baten	17.401.000	17.313.000	17.422.000	19.619.807

Toelichting

- Het ledenaantal is dalende. De tarieven worden jaarlijks geïndexeerd met het KNLTB index percentage.
- Er is begroot op een lagere ouderbijdrage ivm minder groepen BJO.
- In 2012 hogere overige baten ivm 3x organisatie thuiswedstrijd Davis Cup.
- In 2013 was er één thuiswedstrijd. Hierop wordt eveneens begroot in 2014.



KNLTB

17

Totaal Lasten en saldo boekjaar

Lasten	Begroting 2014	Prognose 2013	Begroting 2013	Resultaat 2012
	Verenigingstennis	5.623.000	5.222.000	5.394.000
Toptennis	3.821.000	3.709.000	4.127.000	4.254.806
Huur	546.000	761.000	678.000	743.598
Afschrijving	1.574.000	169.000	156.000	135.563
Evenementen	1.296.000	1.008.000	858.000	1.806.484
Overig organisatie	5.316.000	6.548.000	6.209.000	5.927.913
Betaalde ecotaks	0	0	0	1.209.041
Totaal lasten	18.176.000	17.417.000	17.422.000	19.314.346
Saldo	-775.000	-104.000	0	305.461
Vrijval fonds	775.000			
Toevoeging fonds			-356.000	-300.000
Toevoeging alg res				-5.461
Resultaat na bestemming	0	-104.000	-356.000	0

Toelichting

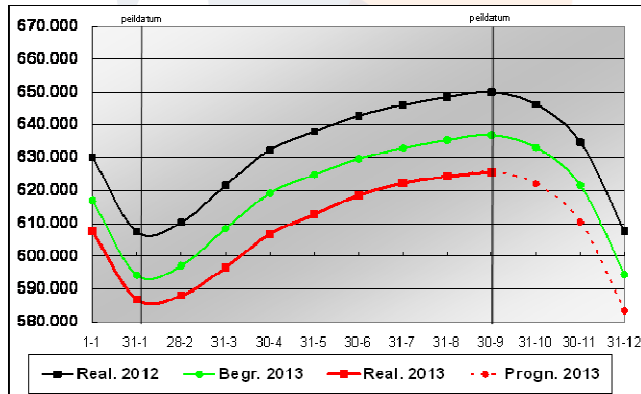
- In begroting 2014 start afschrijving Servit-2 en vrijval reserve.
- In begroting 2014 lagere personeelskosten ivm eerste jaar volledig KNLTB 3.0 staf en verenigingstennis.
- In begroting 2014 minder huurkosten wegens sluiting 4 regiokantoren in 2013.



KNLTB

18

Ledenontwikkeling 2013

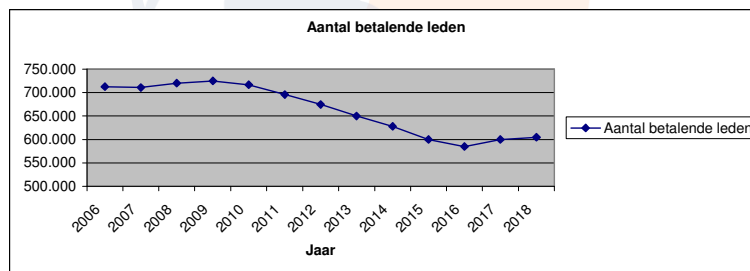


Toelichting

- In 2013 dalen de ledenaantallen 24.000 ten opzichte van 2012.
- Voor 2014 wordt geanticipeerd op een verdere ledendaling met 22.000 leden.



Verwachting ledenontwikkeling komende jaren meerjarenraming



Toelichting

- Van 2001 tot 2010 is het ledenaantal redelijk constant.
- Vanaf 2010 tot heden zien we een ledendaling.
- De KNLTB verwacht dat deze daling de komende jaren nog doorzet.
- Vanaf 2016 wordt een licht herstel verwacht.



Inhoudsopgave Jaarplan 2014

1. Inleiding

- 1.1 Managementsamenvatting
- 1.2 Achtergrond
- 1.3 Masterplan en Strategische Doorkijk
- 1.4 De 4 C's
- 1.5 NTC

2. Strategie

- 2.1 Organisatiecultuur
- 2.2 Strategische uitgangspunten
- 2.3 Strategische doelstellingen / KPI's
- 2.4 Marketing doelstellingen

3. HRM

4. Financiën

5. Afdelingsjaarplannen

- 5.1 Toptennis
- 5.2 Beroepsopleidingen
- 5.3 Verenigingsondersteuning
- 5.4 Wedstrijdtennis
- 5.5 Productontwikkeling
- 5.6 Communicatie
- 5.7 Commerciële Zaken
- 5.8 Informatisering
- 5.9 Personeel & Organisatie
- 5.10 Bestuurlijke, Juridische en Directie Zaken



5.1 Afdelingsjaarplan Toptennis

Situatie analyse

Invulling strategie

Bijdrage KPI's



Toptennis – situatie analyse

Extern

- Er zijn onvoldoende aantallen jonge kinderen die regelmatig wedstrijden spelen.
- Er is een toename van het aantal tennisscholen in de prestatieve sector.
- De leraren op tennisscholen en –verenigingen zijn van verschillend niveau en een aantal zelfs zonder diploma's.
- Grote concurrentie op internationale ranglijsten, constante inzet en toewijding is vereist.
- Afname topsportsubsidies; steeds lastiger om ook individueel financiering rond te krijgen.

Intern

- Start implementatie deelplan Toptennis KNLTB 3.0.

Wat zijn de issues?

- De keten binnen de KNLTB 'van Schooltennis naar Toptennis'.
- Het formaat van de (kweek)vijver van jonge kinderen.
- Het aantal clubs met een jeugdbeleidsplan en Tenniskids programma.
- Het niveau en geschooldheid van tennisleraren.
- (Over)Betrokkenheid van ouders.
- De mate van speelmogelijkheden nationaal en internationaal in eigen land.
- Samenwerking binnen technische staf KNLTB in totale opleidingsprogramma.

Wat is belangrijk?

- Interne afstemming, afspraken en werkwijze op basis van topsportcultuur.
- Doorontwikkeling van Tenniskids in een ketenaanpak.
- Invoering PE- systeem voor tennisleraren.
- De totstandkoming van een gedragscode voor ouders.
- Uitbreiding NRT- en Future toernooien in het winterseizoen.
- Samenwerking met tennisscholen bij BJO opleidingen.



KNLTB

23

Toptennis – invulling strategie

Wat?

- Opstellen criteria voor high performance centra.
- Samenwerking met tennisscholen inhoudelijk en financieel uitwerken.
- Op maat gesneden programma's voor talenten (valide en invalide) waarbij ontwikkeling centraal staat.
- Voldoende faciliteren van topspelers (valide en invalide).
- Meewerken aan doorontwikkeling Tenniskids programma.

Hoe?

- Op basis van visie technische staf en bestuur formuleren van concrete gespreksuitgangspunten richting tennisscholen.
- Programma's opstellen met technische, medische en ondersteunende staf.
- Beste trainers / coaches / selecties in de juiste topsportomgeving.
- Input in projectgroep Tenniskids.

Voor wie?

- Plannen en uitwerking richten zich op spelers, ouders, tennisscholen en eigen technische staf.



KNLTB

24

Toptennis – bijdrage aan KPI's

Wat?

- K3/K6** Goede prestaties van topspelers (ook topveteranen) en nationale teams dragen bij aan herkenbaarheid en uitstraling KNLTB en popularisering Tennisport.
- K6** Top 10: handhaven positie van nr.1 van de wereld in rolstoeltennis.
- TT1** Afsluiten van samenwerkingsovereenkomsten met tennisscholen. Zowel verplichtingen vanuit tennisscholen als KNLTB.
- TT2** Concrete en meetbare prestatiecriteria voor zowel spelers, ouders, tennisscholen en technische staf KNLTB.
- TT2** Nationaal Trainingscentrum (Almere) neerzetten als hét centrum voor prestatie bevordering naar internationale maatstaven.
- TT 2** Inzetten ex-topspelers / experts en topcoaches in trainingen en toernooien.



KNLTB

25

5.2 Afdelingsjaarplan Beroepsopleidingen

Situatie analyse

Invulling strategie

Bijdrage KPI's



KNLTB

26

Beroepsopleidingen – situatie analyse

Extern & Intern

- Aantal KNLTB-opleidingen neemt af (van 9 >7).
- Ook CIOS, S&B en ALO zien een afname; naar hun zeggen mede omdat de KNLTB hoge eisen stelt aan de kwaliteit van uitstroom.
- Veel discussie over de mogelijke relatie tussen arbeidsrelatie (met de vereniging) enerzijds en motivatie en kwaliteit van de leraar anderzijds.

Wat zijn de issues

- Onvoldoende borging van kwaliteit en te vrijblijvende doorontwikkeling van tennisleraren.
- Voldoen aan de KNLTB uitstroomcriteria (voorheen: exameneisen) door andere opleidingsinstituten.
- Aantal ongediplomeerde, dan wel ongelicenseerde, tennisleraren.

Wat is belangrijk?

- Dat leraren permanent op de hoogte zijn van ontwikkelingen en dat leraren zich binnen hun beroepscompetentieprofiel optimaal kunnen doorontwikkelen en de inhoud van de opleidingen voldoende aansluit bij de praktijk.
- Dat alle in Nederland opgeleide tennisleraren beschikken over gelijkwaardige competenties en tenminste voldoen aan de vastgestelde eisen v.w.b. concreet waarneembaar gedrag binnen die competenties.
- Dat verenigingen in staat zijn zowel arbeidsrechtelijk als tennisinhoudelijk goede en controleerbare afspraken te maken met hun leraren.
- Dat tennisleraren competent zijn v.w.b. lesgeven aan de 4 doelgroepen en zich daarin kunnen doorontwikkelen: Tenniskids, Pubers, Volwassenen en Seniorplus.



KNLTB

27

Beroepsopleidingen – invulling strategie

Wat?

- Voorbereiden PE-systeem.
- Afstemmen opleidingstraject externe opleiders.
- Het in kaart brengen van de omvang en de locaties van beunhazerij zodat een plan van aanpak (inclusief handhaving) kan worden opgesteld.

Hoe?

- Invullen systematiek PE op basis van onderzoek en ervaringen andere organisaties (monitoring, accreditering en logistiek).
- Format ontwikkelen waarin protocollen van de ministeries OC&W en VWS samenkomen en waarin de tennistrainer centraal staat (i.t.t. een algemene sportleraar).
- Overleg met de andere instituten en afstemming met onderwijs inspecteurs.
- Inventariseren op basis van ServIT-2 en het opstellen van de handavingsprocedure ongelicenseerde leraren.

Voor wie?

- Alle leraren in bezit van licentie of diploma en alle tennisverenigingen.
- ASK/NOC*NSF en onderwijskundigen en tennisdocenten van het CIOS.
- Alle verenigingen, tennisscholen en VNT.



KNLTB

28

Beroepsopleidingen – bijdrage aan KPI's

Wat?

- K5 Bijdrage aan Project VSK via (na)scholing van tennisleraren.
- CO1 Het opzetten van een PE-systeem dat inhoudelijk, financieel en logistiek op gezonde wijze kan functioneren.
- CO2 Komen tot concrete en getekende contracten met opleidingsinstituten.

29



5.3 Afdelingsjaarplan Verenigingsondersteuning

Situatie analyse

Invulling strategie

Bijdrage KPI's

30



Verenigingsondersteuning – situatie analyse

Extern

- Toenemende vraag verenigingen voor ondersteuning.
- Daling inkomsten subsidies (met name Gemeenten).
- Ledendaling.
- Verloop vrijwillig verenigingskader.
- Positionering verenigingen laat soms te wensen over, concurrentiepositie van verenigingen onder druk.

Intern

- Centralisering verenigingsondersteuning; meer operationele inzet adviseurs; nieuwe accommodatie-adviseurs; Ledenservice nieuwe stijl; Bestuurlijke Organisatie 3.0.

Wat zijn de issues?

- Daling ledental, vrijwillig kader en besturen (kwalitatief & kwantitatief) aantal gravelbanen, adequate vraagafhandeling, imago KNLTB, onvoldoende communicatie leden-verenigingen-KNLTB en onderling.

Wat is belangrijk?

- Sterke verenigingen, ledenbehoud, gravelbehoud/winst, vraagafhandeling.

31



Verenigingsondersteuning – strategie

Wat?

- Realiseren van een krachtig persoonlijk contact met en tussen verenigingen met het doel eerder probleemsigalering te krijgen.
- Inspireren en beïnvloeden verenigingskader inzake gravelbanen, ledenwerving, deelname Tenniskids etc.
- Adequate vraagafhandeling en monitoring hierop.
- Beïnvloeden gemeenten over accommodaties en baansoort.
- Ondersteunen van en samenwerken met nieuwe bestuurlijke districtsorganisatie.

Hoe?

- Een adequaat aantal cluster- en themabijeenkomsten aangevuld met verenigingsbezoeken en belrondes.
- Accommodatiebezoeken.
- Gebruik maken van specialismen bij de Adviseurs.
- Efficiënte centrale vraagafhandeling en daarop acteren en anticiperen.
- Frequent persoonlijk contact met districtsvrijwilligers.
- Inhoud geven aan Kennisportal/E-learning en verenigingsondersteuning via website.

Voor wie?

- Verenigingsbestuurders, gemeenten en individuele leden.

32



Verenigingsondersteuning – bijdrage KPI's

Wat?

- K1 Ondersteuning bij werving en behoud.
- K4 Adequate vraagafhandeling Ledenservice en Adviseurs.
- K5 “Maatschappelijke” inzet straattennis.
- CL1 Bijdrage aan opzet en invulling van kennisportal.
- CL2 Uitvoering projecten straat-school-club.
- CL4 Inzet Adviseurs op beïnvloeding deelname verenigingen aan Tenniskids.
- CT1 Advisering strategie accommodaties.
- CT2 Uitvoering aanvalsplan gravel.



KNLTB

33

5.4 Afdelingsjaarplan Wedstrijdtennis

Situatie analyse

Invulling strategie

Bijdrage KPI's



KNLTB

34

Wedstrijdtennis – situatie analyse

Extern

- Spelers bepalen zelf wanneer zij sporten, willen sport op maat en willen minder afhankelijk zijn van anderen.
- Tegelijkertijd is tennissen in teamverband nog steeds groeiende. Ook binnen de verenigingen belangrijk om in te zetten op teamevenementen bijdragend aan sociale cohesie en clubbinding.
- Verenigingen en spelers maken gebruik van de laatste digitale mogelijkheden.
- Spelers beoefenen hun sport op steeds hogere leeftijd.
- Aantal competitieplayers stijgt nog steeds, wel verschuiving per soort en dag.

Intern

- Centralisering Wedstrijdtennis.
- Noodzaak ServIT-2.
- Ondersteuning via ledenservice.
- Veranderingen in vrijwilligerskolom KNLTB 3.0.

Wat zijn de issues?

- Komen tot eenduidig en beter competitie en toernooi pakket gebaseerd op voldoende en steekhoudend onderzoek en argumentatie.
- Eenheid van beleid in PAD's (m.n. 1 KNLTB-competitie, van speelsterkte naar ratingtoernooien en het uitbouwen van Tenniskids).
- Nieuwe afdeling op 2 locaties en samenwerking met de districten.
- Te weinig en te weinig hoog opgeleide arbiters.

Wat is belangrijk?

- De focus ligt met name op de C van Competition: doelgroepgerichte PAD's.

35



Wedstrijdtennis – invulling strategie

Wat?

- Wedstrijdtennis richt zich op (door)ontwikkeling van de C van Competition, Arbitragebeleid en Gehandicaptentennis, d.m.v. het realiseren van een krachtig persoonlijk contact met verenigingscompetitieleiders en toernooileiders van verenigingen.

Hoe?

- De projectgroep competitie realiseert een eenduidige competitie voor 2015 en de projectgroep toernooien realiseert een overgang naar ratingtoernooien in 2015.
- Ondersteunen van en samenwerken met nieuwe bestuurlijke districtsorganisatie.
- Beïnvloeden/adviseren verenigingen inzake deelname aan PAD's; vooral activiteiten in teamverband zowel binnen de vereniging als vereniging overstijgend zijn van groot belang.
- Uitwerken en toepassen Masterplan Arbitrage; beleid en uitvoering verder vorm en inhoud geven.
- Gehandicaptentennis zowel in de top als in de breedte verder vorm en inhoud geven
- Bijdrage leveren aan Projectplan VSK voor zowel tennissers als arbiters.

Voor wie?

- De geformuleerde projecten richten zich op deelnemende leden, verenigingsvrijwilligers (VCL/VTL/VSR) en potentiële leden.

36



Wedstrijdtennis – bijdrage aan KPI's

Wat?

- K1 Aantal leden: Het deelnemen aan competities in teamverband leidt tot sociale cohesie binnen verenigingen en tot langdurige binding aan de vereniging en de tennissport. Het spelen van toernooien is voor velen een grote uitdaging op individueel niveau.
- K3 Bekendheid: wedstrijdtennissers en competitiespelers zijn meer betrokken bij verenigingen en KNLTB en zijn dus (goede) ambassadeurs.
- K5 Maatschappelijke betrokkenheid: gehandicaptentennis beter positioneren en doorontwikkelen.
- K6 Top 10: handhaven positie van nr.1 van de wereld in rolstoeltennis
- K8 MijnKNLTB: wens en noodzaak voor wedstrijdtennissers om (veel meer) gebruik te maken van deze service.
- K9 ServIT-2: realisatie en doorontwikkeling van de WT-onderdelen en producten.
- CL3 Doelgroepgerichte PAD's: met name project competitie en (rating)toernooien.
- CL4 Tenniskids: zowel aantal verenigingen en trainers vergroten als wedstrijdensysteem aanscherpen.
- CP1 Competitieaanbod: gestandaardiseerd beter en nieuw aanbod.



5.5 Afdelingsjaarplan Productontwikkeling

Situatie analyse

Invulling strategie

Bijdrage KPI's



Productontwikkeling situatie analyse

Extern

- Bij de KNLTB is sprake van een teruglopend ledental en een ondermaatse positie van de KNLTB als het gaat om de perceptie van de sportieve en maatschappelijke rol en zichtbaarheid en imago van de organisatie.

Intern

- De focus van uitvoering en ontwikkeling van activiteiten ligt op de 4 C's.
- Het doelgroep-denken en inspelen op deze doelgroepen is een belangrijk element binnen de organisatie en de afdeling Productontwikkeling.

Wat zijn de issues?

- Issues zijn ledenwerving en behoud, de sportieve en maatschappelijke rol (en zichtbaarheid en imago) van de KNLTB en doelgroepgerichte PAD's.

Wat is belangrijk?

- Ledenwerving en behoud, kennis(uitwisselings)portaal, gravelbanen, open club, doelgroepgerichte PAD's en invulling geven aan maatschappelijke relevantie.

39



Productontwikkeling invulling strategie

Wat?

- De afdeling Productontwikkeling richt zich op (door) ontwikkeling van de 4 C's en de daarbij behorende issues: ledenwerving en behoud, de sportieve en maatschappelijke rol en zichtbaarheid en imago van de KNLTB, doelgroepgerichte PAD's.

Hoe?

- Op basis van segmentatie worden doelgroepgerichte PAD's ontwikkeld. Maatschappelijke betrokkenheid wordt mede vormgegeven via samenwerking met externe partners (RKF bv) en duurzame initiatieven.

Voor wie?

- De geformuleerde projecten richten zich op verenigingsbestuurders, trainers, leden, potentiële leden, gemeenten en onderwijsinstellingen.

40



Productontwikkeling bijdrage aan KPI's

Wat ?

- K2 Project jaarplanning leden(werving en behoud) – Open Tennisdagen en Tennis.nonstop. Duidelijke samenhang voor verenigingen en daar gericht op ondersteunen.
- K3 Activiteiten bij Davis Cup, Kids Village (Rosmalen).
- K5 Project duurzaamheid – duurzame tennissport waarbij het uitgangspunt de 3 P's zijn: People, Planet , Profit.
- K5 Project Naar een Veiliger Sport Klimaat.
- CL2 project straat – school – club en doorontwikkeling KNLTB Schooltennis.
- CL3 Productontwikkeling van Cardiotennis. Tevens wordt onderzocht of bedrijfstenis kansen biedt.
- CL4 Project Tenniskids, zowel aantal verenigingen en trainers vergroten als wedstrijdensysteem aanscherpen.
- CO1 Aanbod vergroten van trainersapplicaties, (door)ontwikkeling applicatie Cardiotennis en Senior Plus Tennis.
- CT1 Project Open club of clubhuis als ontmoetingsplek, project samenwerking en beïnvloeding gemeenten (Sportimpuls).



41

5.6 Afdelingsjaarplan Communicatie

Situatie analyse

Invulling strategie

Bijdrage KPI's



42

Communicatie – situatie analyse

Wat zijn de issues?

Extern

- Ondermaatse positie van tennis en de KNLTB.
- Geringe zichtbaarheid organisatie, onduidelijk imago.
- Klanten ondervinden veel, niet op elkaar afgestemde, communicatie-uitingen.

Intern

- Gefragmenteerde communicatie vanuit de organisatie.
- Grote diversiteit aan kanalen, stijlen, boodschappen en gebrek aan onderlinge samenhang tussen uitingen.
- Grote achterstand op online gebied, geen duidelijke online identiteit, mogelijkheden onderbenut.

Wat is belangrijk?

- Eenheid van communicatie, afstemmen van inhoud, timing, stijl van alle uitingen.
- Transitie van gefragmenteerd communicatiesysteem naar geïntegreerd communicatiesysteem.

43



Communicatie – invulling strategie (1)

Wat?

- Corporate communicatie inzetten om gewenste identiteit te bereiken, alle communicatie maakt onderdeel uit van overkoepelende strategie.
- Kernboodschap bepalen, focus aanbrengen in communicatie door keuzes te maken en efficiënter gebruik te maken van bestaande kanalen.
- Nieuwe kernwaarden tennis én KNLTB uitdragen in alle uitingen.

Hoe?

- Uitwerken en intern verspreiden strategisch marketing plan.
- Communicatiekaders vastleggen en handhaven door toe te zien op gebruik van standaard formats (oa. projectplan, stakeholders overzicht, communicatieplan).
- Huisstijl aanpassen aan gewenste identiteit.
- Regie over alle communicatie uitingen bij afdeling Communicatie op basis van centrale communicatiekalender.

44



Communicatie – invulling strategie (2)

Intern

- Interne kennisdeling stimuleren dmv intern communicatieplan.
- Stroomlijnen communicatie beroepsorganisatie < - > bestuurlijke organisatie.
- Gezamenlijke visie / werkwijze m.b.t. marketing en communicatie ontwikkelen.
- Lijnafdelingen ondersteunen / adviseren bij marketingcommunicatie.
- Versterken online identiteit o.a. investeren in online strategie, corporate website, social media.
- Uitbouwen Centre Court platform, Centre Court community, kennis & communicatieportaal.

Extern

- Pro-actief pers en PR beleid.
- Visie en doelstellingen transparant en consistent delen met alle stakeholders middels position papers op alle belangrijke terreinen die ook gemeengoed zijn van alle KNLTB medewerkers en bestuurlijke vrijwilligers.
- Zichtbaarheid van de organisatie vergroten.
- Nieuwe merkbeleving KNLTB creëren, uitdragen.
- Directe communicatie verenigingen intensiveren, oa. Jaarcongres, In gesprek met..., verenigingsbezoeken.



KNLTB

45

Communicatie – bijdrage aan KPI's

- K1** Gerichte communicatie op alle actieve tennissers (ook niet-leden), meerwaarde lidmaatschap concretiseren.
- K3** Corporate story inzichtelijk maken op basis van PR kalender, actieve deelname aan publieke discussies.
- K4** Emotionele binding leden verhogen, klantgerichte communicatie ism Ledenservice.
- K5** Pro-actief maatschappelijke visie delen / icm project duurzaamheid.
- K8** MijnKNLTB uitbouwen tot volwaardig loyaltyprogramma.
- CL1** Interactieve, online kennisbank voor verenigingen, KNLTB profileren als kennispartner, combinatie met Centre Court community mogelijk.



KNLTB

46

5.7 Afdelingsjaarplan Commerciële Zaken

Situatie analyse

Invulling strategie

Bijdrage KPI's

47



Commerciële Zaken – situatie analyse

Extern & intern

- Er is een dalende sponsormarkt (sponsormonitor 2013: respons en sponsormaps).

Wat zijn de issues?

- De KNLTB heeft de afgelopen jaren geen hoofdsponsor gehad die samen met de KNLTB tennis in Nederland op een hoger plan heeft gebracht. Er is dus geen trackrecord voor een nieuwe hoofdsponsor.
- Daarnaast mist de KNLTB op dit moment het imago om een nieuwe hoofdsponsor aan zich te binden.
- Door teruglopende budgetten staan ook de KNLTB sponsorinkomsten onder druk.
- Intern wordt er door andere afdelingen onvoldoende met een commerciële bril op naar de "PAD's" gekeken.

Wat is belangrijk?

- De KNLTB moet de nummer 2 positie als bond ook gaan claimen op sponsorgebied.
- De KNLTB moet zich daarnaast focussen op behoud van de huidige sponsors en optimale activatie van deze, ook richting verenigingen.
- Constante blik naar buiten op zoek naar nieuwe verdienmodellen en best practises. Tevens nieuwe mogelijkheden aanboren op basis van een diepgaande analyse van de commerciële mogelijkheden van onze (nieuwe) producten.

48



Commerciële Zaken – invulling strategie

Wat?

- Doelstelling is om uiterlijk in 2016 een nieuwe hoofdsponsor te kunnen presenteren.
- In de jaren 2014/2015 de huidige sponsors op peil houden en door middel van het binden van thema-sponsors de inkomsten waar mogelijk uitbreiden.

Hoe?

- De komende jaren gericht op zoek gaan naar een hoofdsponsor in samenwerking met externe partij.
- Daarnaast wordt gericht gezocht naar sponsors die voldoen aan de sponsor criteria en die mogelijk een thema willen adopteren. De huidige sponsors blijven maximale aandacht en mogelijkheden ontvangen.
- Door uitbouw van mogelijkheden voor onze sponsors zullen we de binding met onze sponsors versterken. Denk hierbij aan mogelijkheden van de APP, de ledenpas en ahangbord.
- Uitnutten eigen database met 650K leden
- Samen met de sponsors binnen MijnKNLTB gestructureerd loyalty acties opzetten alsmede ook acties om meer leden binnen MijnKNLTB te krijgen.
- Intern belangrijke marketing job te doen om andere afdelingen mee te krijgen.

Voor wie?

- Er wordt gericht op een shortlist van potentiële sponsors. Deze shortlist wisselt op basis van opportuniteit. Uiteraard voldoen de partijen op de shortlist aan de sponsor criteria. Daarnaast heeft het behoud van de huidige sponsors maximale aandacht.



Commerciële Zaken – bijdrage aan KPI's

- K3** Door middel van onze sponsors kunnen we meer bekendheid geven aan onze sport en organisatie.
- K5** Samen met onze sponsors zullen we de maatschappelijke betrokkenheid en relevantie beter uitdragen en we gaan op zoek naar sponsors die dit "thema" omarmen/versterken.
- K7** Door de bijdragen van onze sponsors leveren we input om de KNLTB financieel gezond te houden en we proberen deze positie te verbeteren.
- K8** Onze sponsors maken deel uit van het ledenserviceprogramma MijnKNLTB en het verhogen van aantal aangeslotenen/geregistreerden MijnKNLTB is relevant voor de KNLTB/ De sponsors en potentiële sponsors.



5.8 Afdelingsjaarplan Informatisering

Situatie analyse

Invulling strategie

Bijdrage KPI's

51



Informatisering – situatie analyse

Extern

- Behoeftte aan snelle informatievoorziening, oa Apps.
- Behoeftte aan Informatieverstrekking (kennisportal) en –uitwisseling.

Extern

- Livegang ServIT-2.
- Nieuwe Kantoorautomatisering (KA) en upgrade netwerk.
- Onduidelijke Online architectuur, veel verschillende URL's, met verschillende hosting partijen en Content Management Systemen.

Wat zijn de issues?

- Implementatie, beheer en levensduur ServIT-2.
- Verouderd KA-platform.
- Exponentiële groei digitale mobiliteit.
- On demand generatie (klanten en collega's).
- Online landschap gefragmenteerd.

Wat is belangrijk?

- Reële verwachtingen.
- Hoge bruikbaarheid toegepaste (digitale) oplossingen.
- Heldere (interne) demand-supply.
- Gebruik maken van nieuwe mogelijkheden (dus blijven) om zo veel mogelijk de cloud te zetten.

52



Informatisering – invulling strategie

Wat?

- Doorontwikkeling ServIT-2.
- Borgen kwaliteit ServIT-2.
- (Door)ontwikkelen (nieuwe) app(s).
- Implementatie nieuwe KA.
- Adviseren over en beheren van alle Online websites en applicaties.
- Pro-actieve ondersteuning andere projecten.

Hoe?

- Beheerprocessen ServIT-2 invulling geven.
- Buy (uitbesteding KA).
- Adviseren over nieuwe App(s).
- Zorgdragen voor juiste inrichting Online architectuur.
- Zorgdragen voor stabiele IT-omgeving.

Voor wie?

- Beroepsorganisatie, vrijwilligers en klanten KNLTB.

53



KNLTB

Informatisering – bijdrage KPI's

Wat?

K9 Ingebruikname, doorontwikkeling en beheer van ServIT-2.

CL1 Adviseren over architectuur en implementatie van Kennisportal.

54



KNLTB

5.9 Afdelingsjaarplan Personeel & Organisatie

Situatie analyse

Invulling strategie

Bijdrage KPI's

55



KNLTB

Personeel & Organisatie – situatie analyse

Extern en intern

- De KNLTB heeft te maken met een vermindering van middelen ten behoeve van de personele inzet. Daarnaast zijn de instrumenten op het gebied van sociaal beleid niet allemaal up to date.
- De KNLTB heeft te maken met verschillende ontwikkelingen zoals het Nieuwe Werken en veranderende (fiscale) wetgeving op het gebied van arbeid en het inzetten van personeel.

Wat zijn de issues?

- De personele begroting staat onder druk. De organisatiestructuur voor de Staf en Verenigingstennis is vernieuwd. De organisatiestructuur Toptennis nog niet. Daarnaast is het belangrijk actief te sturen op een wenselijke cultuur en attitude in de organisatie.
- Qua P&O instrumenten sluit de HR-cyclus die in 2010 is ingevoerd niet meer aan bij de huidige organisatie. Arbo verdient permanente aandacht (verzuim is 3.9%) evenals fiscale wetgeving op het gebied van arbeid (o.a. vertaling werkkostenregeling).

Wat is belangrijk?

- “The business” centraal stellen. De sturingsinstrumenten waren vooral gericht op de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker en zijn gedrag. In de nieuwe HR-cyclus worden ook concrete werkafspraken over output en resultaten opgenomen.

56



KNLTB

Personeel & Organisatie – invulling strategie

Wat?

- Pro-actief denken & acteren op organisatieontwikkelingen.
- Bijdrage leveren aan organisatieaanpassingen; structuur van constante cyclus van plannen maken, uitvoeren, tussentijds bijsturen en evalueren. (Plan Do Check Act)
- Bewaking personele begroting.
- Doorvoeren nieuwe HR-gesprekscyclus.
- Opzetten en doorvoeren beleid Nieuwe werken.
- Doorvoeren KNLTB 3.0 deelplan Toptennis.
- Ondersteunen van cultuurverandering werkorganisatie.
- Bijdragen aan werkgroep Werkkostenregeling.
- Advisering ondersteuning Directie/Management.
- Adequaat uitvoeren personele processen.
- Projectmatig werken.

Hoe?

- HR-gesprekscyclus: externe adviseur, voorbereiden in 2013.
- Nieuwe werken: projectgroep (ICT, Facilitair, Communicatie).
- Deelplan Toptennis: realiseren en ondersteunen HR-traject.
- Cultuurverandering: met externe partner en directie vormgeven.

Voor wie?

- Interne organisatie.



Personeel & Organisatie – bijdrage aan KPI's

Wat?

- K7** Financieel gezond: totale budget personeel bewaken.
- K11** Opbouw NTC: project nieuwe werken en beleid sociale aspecten verhuizing.
- TT1** Neerzetten topsportstructuur: mede formuleren Deelplan, sociale maatregelen en begeleiden proces.



5.10 Afdelingsjaarplan Afdelingsjaarplan Bestuurlijke, Juridische en Directie Zaken

Situatie analyse

Invulling strategie

Bijdrage KPI's

59



Bestuurlijke, Juridische en Directie Zaken – situatie analyse

Extern

- Toenemende juridisering (KNLTB en leden).
- Good Governance sportbonden/minimale kwaliteitsscan NOC-NSF.
- Toenemende aandacht voor ernstige misstanden in de sport.

Intern

- Lean and mean ook voor de Bestuurlijke Organisatie en afstemming met beroepsorganisatie.
- Stijgende vraag naar juridische ondersteuning verenigingen.
- Bedrijfsjuridische inbreng bij strategische projecten (ServIT-2, NTC etc).

Wat zijn de issues?

- Nieuwe Bestuurlijke Organisatie.
- Aanpak sportbonden ernstige misstanden.
- Toenemende vraag naar juridische ondersteuning verenigingen.
- Toenemende interne vraag naar specialistische en flexibele bedrijfsjuridische inbreng (contracten, intentieovereenkomsten etc.).

Wat is belangrijk?

- Invoering deelplan Bestuurlijke Organisatie.
- Opstellen beleid ernstige misstanden (signalering, melding en afhandeling met inbegrip tuchtrechtspraak).
- Borgen specialistische en flexibele bedrijfsjuridische inbreng (make or buy).

60



Bestuurlijke, Juridische en Directie Zaken - invulling strategie

Wat?

- Invoering nieuwe Bestuurlijke Organisatie.
- Opzetten project ernstige misstanden.
- Netwerk uitbouwen van externe bedrijfsjuridische expertise relevant voor KNLTB en inschakelen waar nodig.
- Voortzetting juridische advisering aan verenigingen.
- Ondersteunen van en samenwerken met nieuwe bestuurlijke districtsorganisatie.

Hoe?

- Projectmatige aanpak invoering nieuwe Bestuurlijke Organisatie.
- Opstellen projectplan ernstige misstanden via Sport en zaken (EY) en overdracht uitvoering project binnen KNLTB. Mogelijk pilotproject NOC-NSF.
- Inventariseren benodigde externe expertise (make or buy) en hiaten in huidige netwerk oplossen.
- Online info en aanbod juridische adviezen up-daten en bewaken en borgen vraagafhandeling en bijscholing medewerkers.

Voor wie?

- Bondsbestuur, Ledenraad, Districtsbesturen, commissies en werkgroepen, Verenigingen.
- Directie, management.



KNLTB

61

Bestuurlijke, Juridische en Directie Zaken - bijdrage aan KPI's

Wat?

- K1** Juridische advisering aan verenigingen: indirecte bijdrage aan functioneren verenigingen en ledenwerving- en behoud. Beleid eisen verenigingen vaststellen en handhaven, waaronder grijze leden voorkomen.
- K4** Meten waardering verenigingen juridische advisering.
- TT1** Juridische ondersteuning opstellen samenwerkingsovereenkomsten.
- C02** Juridische ondersteuning opstellen contracten met opleidings-Instituten.



KNLTB

62