Inhoudsopgave

1. Voorwoord 3
2. Totstandkoming van het meerjarenbeleidsplan 4
3. Trends en ontwikkelingen 5
4. Analyse van de tennissport 7
5. Missie en visie 10
6. Speerpunten 11
   Toelichting speerpunten 12
   Tennisser 12
   Vereniging 16
   Toptennis 20
7. De KNLTB organisatie 24
   Positionering en profilering van de KNLTB 24
   Organisatie 25
   Maatschappelijke betrokkenheid 26
   Samenwerking 27
   Communicatie 27
   Kenniscentrum 28
   Marketing van tennis 28
   Sponsoring & media 29
   Informatisering 29
   Basis- en pluspakket 30
   Financiën 30
8. Samenvatting 32
9. Meerjarenraming 33
   KNLTB begroting 2009 en meerjarenraming 2010-2013 33
   Infrastructuur 34
   Verenigingstennis activiteiten 36
   Toptennis activiteiten 39
Evaluatie meerjarenbeleidsplan 2004-2008 'Samen Sterker' 41
   Algemene Organisatiedoelen 41
   Uitwerkingen per aandachtsgebied 43
Colofon 49
Index 50

1. Voorwoord

Passie voor tennis

Voor u ligt het meerjarenbeleidsplan van de KNLTB voor de jaren 2009 tot en met 2013.

ambitie: vergroten passie voor tennis

Centraal in de komende beleidsperiode staat het vergroten van passie voor tennis. De KNLTB focust hierbij op optimale betrokkenheid bij en binding in de tennissport en een aansprekende positie van Nederland in het mondiale tennis.

optimale betrokkenheid en binding

De optimale betrokkenheid en binding in de tennissport bestaat
- tussen verenigingen en hun 700.000 leden.
- tussen verenigingen en hun vrijwilligers en hun beroepskrachten.
- tussen tennissers van elk niveau: van beginner tot (wereld)topper.
- van tennissers met de sport.
- tussen de KNLTB organisatie en zijn 1750 verenigingen.
- binnen de KNLTB organisatie tussen zijn vrijwilligers en beroepskrachten.

aansprekende positie in mondiale tennis

- De aansprekende positie van Nederland in het mondiale tennis blijkt uit
- 4 spelers bij de top 100 ATP/WTA.
- positie bij top 16 van de wereld:
  - wereldgroep Davis Cup
  - wereldgroep 2 Fed Cup

versterken positie vooraanstaande sportbond

Met deze focus wil de KNLTB zijn positie als vooraanstaande en toonaangevende sportbond in Nederland versterken.

Onze ambitie is vertaald in speerpunten die een concrete bijdrage moeten leveren aan de realisatie daarvan. Deze speerpunten worden in de volgende hoofdstukken benoemd en uitgewerkt.

Dit meerjarenbeleidsplan is tot stand gekomen met de medewerking van velen die betrokken zijn bij onze sport. Verenigingsbestuurders, andere sportorganisaties, (ex)-toptennissers, onze eigen KNLTB-bestuurders en –beroepskrachten en experts in diverse aandachtsgebieden hebben allemaal hun kennis ingebracht om een beleidsplan te maken dat aansluit op de wensen en behoeften in de tenniswereld.

Wij kijken er naar uit om dit plan samen met al onze vrijwilligers en beroepskrachten te realiseren en daardoor de passie voor onze prachtige tennissport te vergroten!

Karin van Bijsterveld,
voorzitter KNLTB

Evert Jan Hulshof,
algemeen directeur KNLTB

2. Totstandkoming van het meerjarenbeleidsplan

Dit beleidsplan is opgebouwd rond vijf 'bouwstenen' die op hun beurt weer zijn afgeleid van de missie en visie van de KNLTB. De missie en visie zijn door Bondsbestuur en directie opgesteld in de periode januari t/m mei 2007. In juni 2007 zijn zij voorgelegd aan de Ledenraad en goedgekeurd. Daarna werd een aanvang gemaakt met de uitwerking van de bouwstenen.

vijf bouwstenen

De vijf bouwstenen zijn:

1. Bouwsteen Tennissport: Analyse van de ontwikkelingen in de tennismarkt;
2. Bouwsteen Tennisser: Speerpunten vanuit behoeften van tennissers;
3. Bouwsteen Vereniging: Speerpunten vanuit doelen en wensen verenigingen;
4. Bouwsteen Toptennis: Speerpunten vanuit doelen toptennis;
5. Bouwsteen KNLTB: Positionering en inrichting KNLTB organisatie.

analyses en onderzoeken

De bouwstenen hebben gebruik gemaakt van analyses en onderzoeken met als voornaamste onderdelen:

- de evaluatie van het meerjarenbeleidsplan 2004-2008 'Samen Sterker'
- de verenigingsenquête die eind 2007 is gehouden en die een respons had van 33% (533 verenigingen);
- KNLTB database-analyse naar ontwikkelingen van ledenaantallen van 2000 tot 2007;
- analyse van bestaand onderzoek van onder andere NOC*NSF, Mulier Instituut, Sociaal Cultureel Planbureau, ITF, Sports Marketing Surveys en de KNLTB.

evaluatie meerjarenbeleidsplan

Uit de evaluatie van het meerjarenbeleidsplan 2004-2008 'Samen Sterker' blijkt dat aan het einde van de planperiode de meeste doelstellingen zijn gerealiseerd. Daar waar de KNLTB daar niet in is geslaagd, zijn in ieder geval belangrijke stappen gezet voor de toekomst. Voor de komende beleidsperiode zijn geen ingrijpende koerswijzigingen vereist. De uitgebreide evaluatie is opgenomen als bijlage bij dit beleidsplan.

projectteams

Voor iedere bouwsteen was een projectteam ingericht bestaand uit één of meer Bondsbestuurders (waarvan in ieder geval één voorzitter van het projectteam was), een directielid, bestuurders, medewerkers en in een enkel geval een externe specialist.

inbreng en toetsing door experts

Gedurende het gehele proces hebben verschillende experts de uitkomsten van de bouwstenen en de vertaling naar speerpunten en doelen getoetst en aanvullende suggesties gegeven. Dit gebeurde in de periode januari t/m oktober 2008, onder meer tijdens:

- de districtsvoorzittersoverleggen;
- circa 20 clusteroverleggen met verenigingen;
- de districtsvergaderingen;
- de overleggen van de landelijke commissies;
- de managersoverleggen;
- de informele Ledenraadsbijeenkomsten;
- klankbordbijeenkomsten met experts van binnen en buiten de KNLTB zoals verenigingen, andere sportorganisaties, vertegenwoordigers uit de media en commercie, externe stakeholders, (ex)toptennissers en overigen; en
- internetpanels.

De contouren van het nieuwe beleidsplan werden in juni 2008 door de Ledenraad vastgesteld. In de periode daarna heeft aanscherping van de speerpunten plaatsgevonden om de ambitie in overeenstemming te brengen met de mogelijkheden tot realisatie. De speerpunten werden verder uitgewerkt in doelen.
De uiteindelijke versie van het nieuwe meerjarenbeleidsplan werd ter goedkeuring en vaststelling voorgelegd aan de Ledenraad in december 2008.

3. Trends en ontwikkelingen

Het opstellen van beleid voor de lange termijn vereist kennis van de trends en ontwikkelingen die gaande zijn in de maatschappij. Bepaald moet worden met welke ontwikkelingen vooral rekening moet worden gehouden en wat zij betekenen voor de tennissport.

brede maatschappelijke trends

Brede maatschappelijk trends zijn de vergrijzing en de verhoging van het welvaarts- en opleidingsniveau. Commercialisering, individualisering en informalisering nemen verder toe. Informatisering speelt een steeds belangrijker rol. Er is sprake van verdergaande internationalisering. Daarnaast zijn gedrags- en consumptiekeuzes uitgebreid en spelen de toenemende tijdsdruk en toegenomen mobiliteit een rol. Nadruk komt steeds meer te liggen op gezondheid en het milieu (klimaatverandering).

belangrijkste trends voor tennis

Als belangrijkste maatschappelijke trends voor de tennissport en de KNLTB zijn bepaald:
- individualisering
- vergrijzing
- commercialisering en
- informatisering

Individualisering

individueler gericht aanbod noodzakelijk

In toenemende mate wordt gedrag bepaald door eigen inzichten en voorkeuren en steeds minder door regels van anderen. De individuele keuzevrijheid is toegenomen, wat onder meer leidt tot een grotere differentiatie in leefstijlen. Huishoudens worden kleiner. De markt speelt in op deze trends met een steeds individueler gericht aanbod. In de sport neemt deelname aan teamsporten af. Solosporten zijn in opmars. Tennis is een duosport die in de meeste gevallen in verenigingsverband wordt beoefend. De sport biedt voldoende ruimte tot individuele invulling, maar daarnaast ook mogelijkheden voor het leggen en onderhouden van sociale contacten.

Vergrijzing

meer 50-plussers sporten

De komende dertig jaar groeit het aantal 50-plussers in ons land met 45% van 5 naar 7,1 miljoen mensen. Het actief beoefenen van sport is onderdeel geworden van de leefstijl van de 50-plussers. Het aantal ouderen dat sport neemt dan ook toe. Hun motieven verschillen van die van jongeren: sociale contacten en gezondheid zijn de belangrijkste drijfveren. Gezocht wordt naar sporten die bij deze motieven aansluiten. De grootste vraag is niet óf ouderen gaan sporten, maar wáár zij dat doen. Aanpassing van het sportaanbod op de wensen van deze groep is dan ook minstens zo belangrijk als stimulering van de vraag.

Commercialisering

commercieel sportaanbod groeit

In de laatste decennia zijn het vooral de commerciële aanbieders die in de sportwereld voor innovaties hebben gezorgd. Veel meer dan sportbonden dat gedaan hebben, hebben zij ingespeeld op maatschappelijke trends. Het commercieel sportaanbod is dan ook in opkomst: fitness, maneges, squashbanen, klimhallen, indoor skicentra enzovoorts. Het aanbod sluit aan bij de hang in onze maatschappij naar spanning en avontuur, de wens om slank en gespierd te zijn en het bewust werken aan de eigen gezondheid. Sporters veranderen van participerend verenigingslid steeds meer in consumerende klanten. Dit vereist een andere benadering.

Informatisering

nieuwe, snelle communicatiemiddelen in opkomst

Communicatie-uitwisseling is de afgelopen jaren in een stroomversnelling geraakt. Internet en mobiele communicatie zijn sterk ontwikkeld en de grenzen tussen mediavormen als telefonie, internet, tv en radio vervagen. Digitale communicatie vervangt daardoor meer en meer schriftelijke communicatie. De keerzijde van deze nieuwe communicatievormen is het gevaar van een overvloed aan informatie. Het eenvoudig toegankelijk maken van relevante informatie is cruciaal. Nieuwe technologieën worden steeds belangrijker in de procesondersteuning. De computer is niet meer weg te denken uit het hedendaagse leven of in de sport. In de tennissport blijkt dit onder andere uit de mogelijkheden en toepassingen van e-learning bij opleidingen, het digitaal communicatieplatform (afhangbord.nl) en specifieke softwaretoepassingen voor tennisverenigingen.

4. Analyse van de tennissport

Naast kennis van brede maatschappelijke trends is een goede analyse van de tennissport noodzakelijk om de uitgangspunten te bepalen voor een nieuw lange termijn beleid. Analyses zijn uitgevoerd naar vier bouwstenen van het meerjarenbeleid: de tennissport, de tennisser, de vereniging en toptennis.

Tennissport

wereldsport

Tennis is een echte wereldsport. Wereldwijd zijn er meer dan 50 miljoen mensen die tennissen. Dat aantal zal naar verwachting groeien door een toename van het aantal tennissers in Oost-Europa, Rusland en China. Nederland telt circa 1,6 miljoen mensen die minimaal één keer per jaar tennissen. Ongeveer 1,1 miljoen mensen tennissen meer dan 11 keer per jaar.

ledenaantal gestabiliseerd

Na een sterke groei in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw, stabiliseert het ledenaantal van de KNLTB zich nu rond de 700.000 leden. Hiermee heeft de KNLTB een marktaandeel van circa 60%. Dit percentage is gebaseerd op het aantal KNLTB-leden gedeeld door het aantal tennissers dat deze sport meer dan 11 keer per jaar beoefent. Daarmee behoort Nederland tot de landen met de hoogste 'tennisdichtheid' in de wereld. Op basis van het aantal tennissers ten opzichte van het aantal inwoners definieert de Internationale Tennis Federatie (ITF) Nederland als een 'volwassen tennismarkt'.

volwassen markt

De status van de Nederlandse tennissport als volwassen markt heeft belangrijke consequenties. Groei zal niet meer gerealiseerd kunnen worden door alleen 'mee te liften' op de wereldwijde aandacht voor tennis. Het zal zelfstandig moeten worden geïnitieerd. Daarnaast zijn nieuwe initiatieven en producten in de tennissport noodzakelijk om de huidige en nieuwe KNLTB-leden te (blijven) interesseren in tennis.

geen uitgesproken imago

Hoewel tennis wordt gezien als een gezonde, competitieve, actieve en gezellige bezigheid, heeft de sport in ons land geen uitgesproken imago. Aandachtspunt is vooral de perceptie dat tennis een dure sport is om te beoefenen.

inspelen op levensstijl jeugd

Om ook in de toekomst de jeugd te blijven interesseren in tennis, zal ingespeeld moeten worden op de levensstijl van deze groep. Die is fundamenteel anders dan een aantal jaren geleden. De strakke grenzen tussen sport, muziek, spel en computer vervagen en nieuwe mediamogelijkheden verdringen de traditionele. Jonge mensen willen eigen keuzes maken, maar vinden het ook belangrijk om ergens bij te horen.

tennis 5e populairste sport

Gezien de maatschappelijke trends is het niet verwonderlijk dat de top drie op dit moment sporten zijn die individueel beoefend kunnen worden (fietsen, fitness, zwemmen). Voetbal en tennis volgen op respectievelijk de vierde en vijfde plaats van populairste sporten.

toenemende concurrentie

De concurrentie voor tennis neemt toe. Deze concurrentie komt gedeeltelijk van andere sporten. Golf ontwikkelt zich steeds meer tot de nieuwe statussport. Hardlopen wordt gezien als de ultieme sport qua gezondheid en flexibiliteit. Voetbal kent vooral bij vrouwen een groei en hockey profileert zich sterker als gezellige teamsport voor het hele gezin. Omdat de mogelijkheden voor andere manieren dan sport als vrijetijdsbesteding toenemen, ondervindt tennis ook vanuit deze hoek concurrentie.

Tennisser

60% tennissers lid van vereniging

Ongeveer 60% van de tennissers in Nederland is lid van een KNLTB-vereniging. Het ledenaantal is de afgelopen zeven jaar min of meer stabiel gebleven rond 700.000 leden. Verschillen per leeftijdscategorie hebben zich wel voorgaan. Er is een groei te constateren in de leeftijdsgroep onder de 19 jaar (van 154.000 naar 167.000 leden) en de leeftijdsgroep boven de 60 jaar (van 62.000 naar 108.000 leden). Daar tegenover staat een daling van het aantal leden (van 492.000 naar 420.000) in de leeftijdsgroep 20 – 59 jaar.

aan- en afmeldingen in evenwicht

Uit onderzoek is gebleken dat jaarlijks ongeveer 90.000 leden hun lidmaatschap bij de vereniging opzeggen. Dat is ongeveer 13% van het totaal aantal KNLTB-leden. Bijna 45% van deze opzeggers is minder dan twee jaar lid geweest van de vereniging. Tegenover de opzeggers staat ook een aanzienlijk aantal nieuwe aanmeldingen. Onder de nieuwe aanmeldingen bevinden zich ook de zogenaamde 'herintreders': leden die hun lidmaatschap meer dan een jaar daarvoor hebben opgezegd en opnieuw verenigingslid worden. In 2007 waren er ruim 23.000 herintreders. Tot een paar jaar geleden hield het aantal opzeggers en aanmelders elkaar in evenwicht. De laatste jaren lag het aantal afmelders echter iets hoger dan het aantal nieuwe leden. In 2008 liet het ledenaantal echter weer een lichte groei zien.

redenen om te stoppen met tennis

Als belangrijkste reden om te stoppen met tennis wordt gebrek aan tijd genoemd. De achterliggende redenen van dit tijdsgebrek verschillen per leeftijdscategorie. De jongste jeugd heeft het te druk met school en andere hobby's. Voor volwassenen tellen gezin en werk zwaarder. Werk en andere hobby's zijn ook de belangrijkste oorzaken van tijdsgebrek bij de oudere tennissers. Naast tijdsgebrek speelt bij de jeugd vooral concurrentie van andere sporten een rol bij het stoppen met tennis. Gestopte volwassenen en ouderen geven in een aantal gevallen aan dat zij hun interesse in de tennissport hebben verloren. Met name bij de oudere volwassen en senioren zijn gezondheidsklachten een reden

om te stoppen met tennis. Dit zijn niet altijd blessures, maar vaak ook ziekte of algemene gezondheidsklachten. Belangrijk is dat deze mensen niet vrijwillig stoppen met tennis, maar zich daartoe gedwongen voelen door hun lichamelijke gesteldheid. In alle leeftijdscategorieën blijkt verhuizing een breekpunt in de tennisloopbaan. Ook de moeilijkheidsgraad van het tennisspel is een reden om ermee te stoppen.

25.000 opzeggers tennissen elders door

Van de opzeggers gaan circa 25.000 spelers door met tennis op een andere locatie dan bij een KNLTB-vereniging. Ongeveer 12.000 tennissers vertrekken naar een commercieel tenniscentrum, en zo'n 10.000 spelers naar een andere organisatievorm. De overige 3.000 tennissers gaan over tot het huren van privébanen.

meeste tennissers zijn recreanten

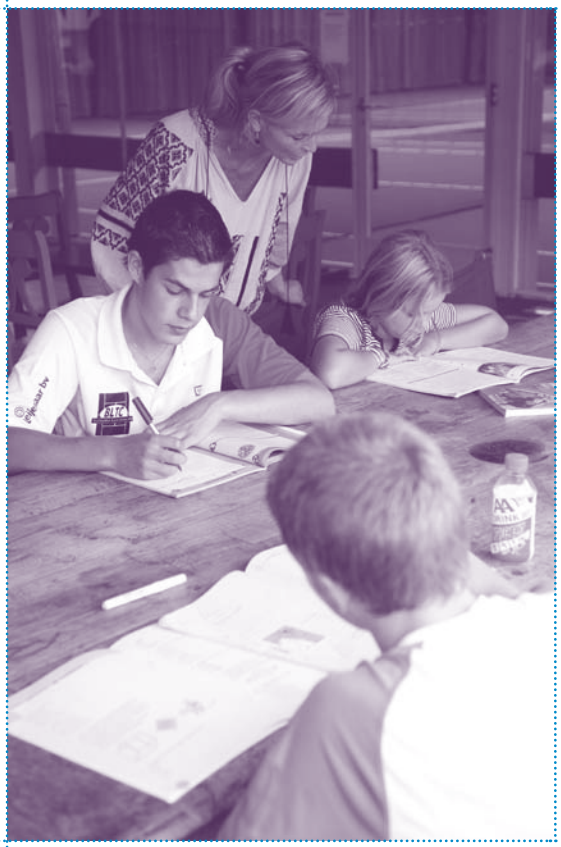
Het merendeel van de verenigingsleden is recreatief tennisser. Circa 45% van de KNLTB-leden heeft een resultaat behaald dat meetelt voor het Dynamische Speelsterkte Systeem. De overige leden beoefenen de tennissport door te trainen, onderlinge wedstrijden te spelen en/of deel te nemen aan toernooivormen die niet meetellen voor het DSS.

Vereniging

veel tennisverenigingen willen veranderen

De tennissport in Nederland kent de hoogste organisatiegraad van Europa. Tennisverenigingen zijn cruciaal voor het beoefenen van de sport. Om hun positie te behouden, zullen zij zich aan de veranderende markt moeten aanpassen. Uit de eind 2007 gehouden enquête onder de verenigingen blijkt dat zij zich hiervan bewust zijn. Bijna 40% van de verenigingen geeft in deze enquête aan de ambitie te hebben om te veranderen. Het percentage verenigingen dat als 'klassiek' kan worden benoemd, daalt van 81,5 % naar 43,1%. Een klassieke vereniging is puur gericht op tennis. De vereniging hecht aan traditionele waarden en sportaanbod en wordt draaiend gehouden voor en door leden, waardoor er een sterke sociale binding is. De klassieke vereniging gaat weinig tot geen samenwerkingsverbanden met externen aan en biedt geen specifiek aanbod aan externe doelgroepen. Meer verenigingen dan nu (een stijging van 0,6% naar 9,5%) willen bedrijfsmatig gaan werken. Bedrijfsmatige verenigingen maken gebruik van betaalde ondersteuning van de vrijwilligers via verenigingscoördinatoren, tennisleraren of managers. Naast een tennisaanbod dat nadrukkelijk ook op externe en nieuwe doelgroepen gericht is, worden ook andere sportvormen (bijvoorbeeld fitness) aangeboden. Waar mogelijk wordt samengewerkt met commerciële partners en ingespeeld op maatschappelijke thema's als kinderopvang en huiswerkbegeleiding. Bijna de helft van alle verenigingen (47,4%) wil zich in de toekomst vormen tot een 'innovatieve vereniging'. Momenteel vindt 17,9% zich innovatief. Dit type vereniging heeft een aanbod puur gericht op tennis en aanverwante tennisvormen en wordt, net als de klassieke vereniging, draaiend gehouden voor en door leden. Sociale binding, continuïteit en stabiliteit zijn kernwaarden. De vereniging zoekt naar samenwerkingsverbanden (of is die al aangegaan) en creëert een tennisaanbod voor externe en nieuwe doelgroepen, zoals scholen, gehandicapten en specifieke bevolkingsgroepen. 47% van alle verenigingen heeft een actueel beleidsplan.

bijna de helft wil 'innovatieve vereniging' worden



zorg over tekort aan vrijwilligers

Grootste zorg van de verenigingen is het tekort aan vrijwilligers, vooral voor het uitvoeren van bestuurs- en commissietaken. 65% van de verenigingen geeft deze zorg aan. Meer dan de helft van alle verenigingen (53%) maakt zich zorgen over de motivatie en betrokkenheid van hun leden, terwijl 34% de vergrijzing onder de leden als probleem ervaart. Er zijn bijna geen verenigingen meer die een tekort aan tennisleraren hebben (slechts 7% van alle verenigingen). Momenteel zet 37% van de verenigingen tennisleraren in voor het uitvoeren van commissie- en bestuurlijke taken. 11% wil dit in de toekomst gaan doen.

meer all-weather banen

Er komen steeds minder gravelbanen, terwijl het aantal all-weather banen de afgelopen vier jaar sterk is toegenomen. Hierdoor én door mogelijkheden om gebruik te maken van een hal, kan nu bijna 79% van de verenigingen hun leden tennisactiviteiten in de winter aanbieden. Circa 86% van de verenigingen is verantwoordelijk voor het beheer van de faciliteiten en/of de accommodatie.

samenwerking

Meer dan de helft van de verenigingen (57%) werkt samen met andere verenigingen, scholen, gemeentes of andere organisaties.

rechtstreekse communicatie

Rechtstreekse communicatie vanuit de KNLTB met de verenigingen was tot dusver altijd beperkt tot de

verenigingssecretaris en voor specifieke zaken met de verenigingscompetitieleider en de ledenadministrateur. Bijna alle verenigingen (91%) zijn van mening dat de KNLTB ook direct mag communiceren met specifieke contactpersonen, zodat informatie direct bij de juiste persoon binnen de vereniging aankomt. 81% vindt dat de KNLTB direct mag communiceren met de leden van de vereniging.

Toptennis

wisselend succes

Het toptennis in Nederland volgt een golfbeweging van wisselend succes. In de 'gouden jaren 90' had Nederland uitzonderlijk veel toppers op de ATP en WTA ranglijst. Bij grote toernooien volgden successen elkaar op, onder meer door Krajicek's Wimbledontitel 1996 en de eindzeges van Eltingh en Haarhuis in het dubbelspel bij Grand Slams.
In de Davis Cupcompetitie werd 15 jaar onafgebroken in Wereldgroep gespeeld. Na de jaren 90 neemt het succes bij de senioren echter af, met de finaleplaats van Verkerk op Roland Garros als positieve uitschieter. Degradatie uit de Wereldgroep van de Davis Cup wordt een feit. Eind 2008 promoveert het Davis Cupteam weer naar de Wereldgroep.

veel jeugdig talent

Hoewel de successen bij de senioren afnemen, kent Nederland veel aanstormend talent. Successen worden behaald bij Europese en Wereldkampioenschappen en bij de juniortoernooien bij de Grand Slams. Doorgroei van succes op juniorenniveau naar succes op professioneel niveau is voor een aantal talentvolle jeugdspelers echter een (te) grote stap gebleken.
De uitstraling en zichtbaarheid van het Nederlandse toptennis heeft hierdoor de afgelopen jaren onder druk gestaan.

structuur talentherkenning en -ontwikkeling

Om talentvolle jeugd de mogelijkheid te bieden om op hoog niveau toptennis te beoefenen, zette de KNLTB een structuur voor talentherkenning en talentontwikkeling op. In 2006 heeft NOC*NSF een audit uitgevoerd bij alle topsportbonden, waarbij de KNLTB als enige organisatie de hoogst mogelijke waardering voor deze structuur kreeg toegekend.

samenwerking met privé-sector

De kwaliteit van de opleiding in de privé-sector is de afgelopen jaren gestegen. De samenwerking tussen de privé-sector en de KNLTB heeft goede resultaten opgeleverd.

behoefte aan meer wintertoernooien

Het toernooiaanbod voor topspelers is in de zomer voldoende. In de winterperiode vertoont de wedstrijdkalender hiaten zowel qua aantal toernooien als voor wat betreft de regionale spreiding daarvan.

5. Missie en visie

De uitkomsten van het onderzoek naar brede maatschappelijke trends en de analyse van de tennissport hebben geleid tot de volgende missie en visie:

Missie KNLTB

vergroten betekenis van tennis

De KNLTB is de organisatie die staat voor het vergroten van de betekenis van tennis in de Nederlandse samenleving door verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit, ontwikkeling, promotie en organisatie van tennis als life-time sport voor iedereen op elk speelniveau.

Visie KNLTB

brede maatschappelijke ontwikkelingen en toenemende diversiteit

De KNLTB bevindt zich in een wereld die wordt beïnvloed door:

- bredere maatschappelijke ontwikkelingen waarvan in het bijzonder van belang individualisering, vergrijzing, commercialisering en informatisering.
- toenemende diversiteit onder sporters in behoeften, motieven, waarden en speelniveaus.

bieden toegevoegde waarde …

Hierin heeft de KNLTB de ambitie uit te groeien tot een herkenbare, vitale, vraaggestuurde en maatschappelijk betrokken organisatie van en voor de tennissport. De KNLTB wil toegevoegde waarde bieden aan alle (actieve en potentiële) tennissers op recreatief-, wedstrijd- en topniveau.

van en via de tennisverenigingen

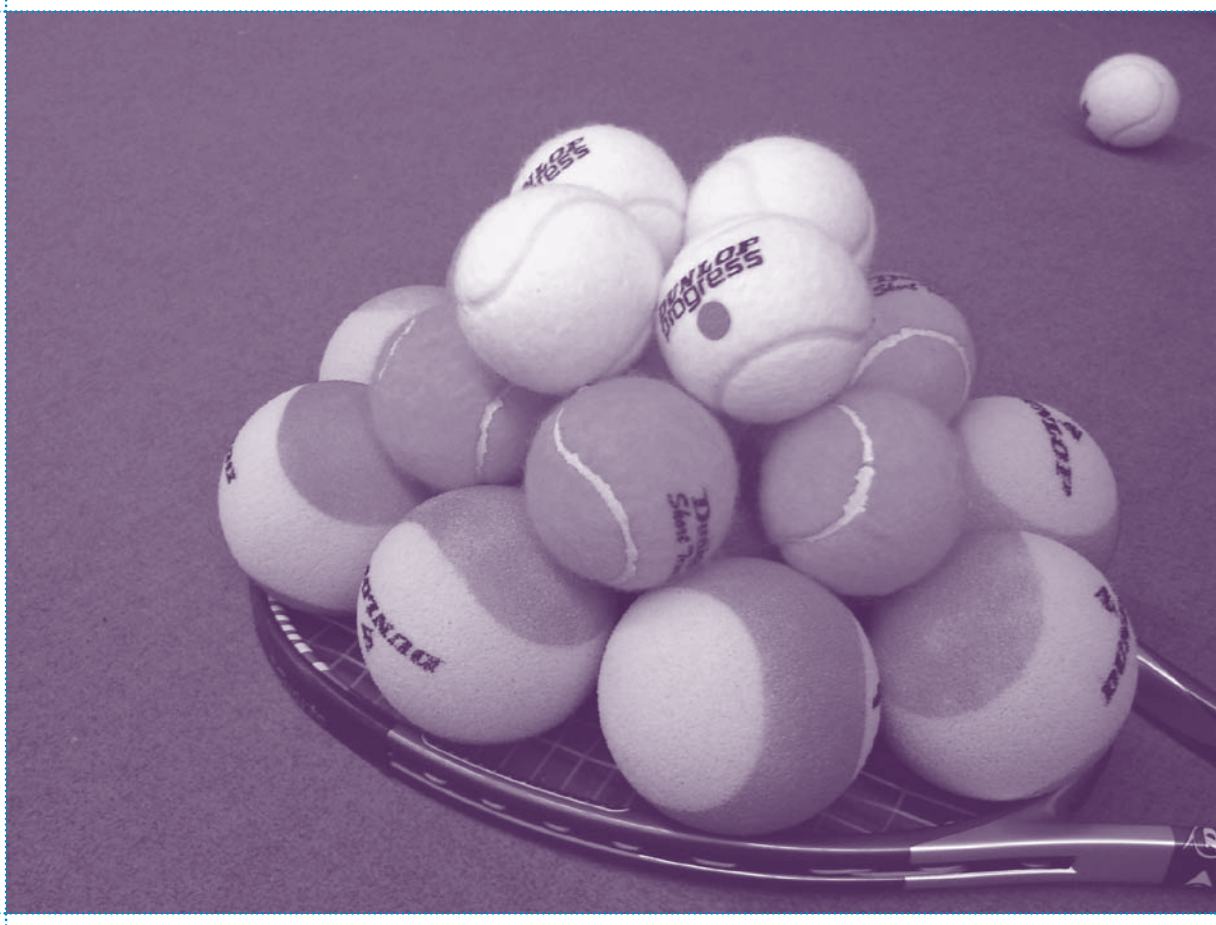
Die toegevoegde waarde wil de KNLTB waarmaken ten behoeve van en via de tennisvereniging door het bevorderen van een open, gevarieerd en flexibel tennisaanbod dat gedurende het hele jaar toegankelijk is.

optimale omgeving voor alle tennissers

Daarmee wil de KNLTB een optimale omgeving en competitie realiseren voor iedereen op elk speelniveau. Tennissers met bijzondere tenniskwaliteiten wordt de mogelijkheid geboden om hun talent te ontwikkelen.

versterken positie

Zodoende wil de KNLTB de passie voor tennis vergroten, een hoog en stabiel marktaandeel in de tennissport realiseren en zijn positie als vooraanstaande en toonaangevende sportbond in Nederland versterken.



6. Speerpunten

Met de missie en visie als uitgangspunt, zijn voor de periode 2009-2013 de volgende speerpunten in het beleid van de KNLTB vastgesteld:

Tennisser

· *Promotie van tennis als aansprekende en bereikbare wereldsport:*
- Speerpunt 1: Heldere communicatie en laagdrempelige kennismakingsactiviteiten.

· *Vergroten binding met huidige leden:*
- Speerpunt 2: Tennisactiviteiten en wedstrijden passend bij wensen per doelgroep.
- Speerpunt 3: Optimalisatie speelsterktesysteem.
- Speerpunt 4: Vergroten toegevoegde waarde KNLTB-ledenpas.
- Speerpunt 5: Directe communicatie vanuit KNLTB met tennissers.

· *Terugwinnen van oud-leden:*
- Speerpunt 6: Opbouwen van een database met oud-leden.

Vereniging

· *Gerichte verenigingsondersteuning:*
- Speerpunt 1: Verenigingsondersteuning op basis van specifieke doelstellingen en ambities.
- Speerpunt 2: Nadruk op ondersteuning bij realisatie gewenste faciliteiten en accommodatie.
- Speerpunt 3: Vooral ondersteuning bij kwalitatief bestuurlijk en technisch kader.
- Speerpunt 4: Met name ondersteuning bij behoud en werving van leden.
- Speerpunt 5: Gerichte ondersteuning bij realisatie lokale samenwerkingsverbanden.

· *Een actieve tennisvereniging 365 dagen per jaar:*
- Speerpunt 6: Stimuleren van tennisactiviteiten in KNLTB-verband in de periode oktober tot maart.

Toptennis

· *De basis voor talentherkenning verbreden:*
- Speerpunt 1: Meer tijd en momenten creëren voor talentherkenning.

· *Talenten ontwikkelen tot toppers:*
- Speerpunt 2: Focus op de beste spelers in de fase van Jong Oranje.
- Speerpunt 3: Verdergaande samenwerking tussen privé-sector en KNLTB.

· *De randvoorwaarden voor Nederlands toptennis optimaliseren:*
- Speerpunt 4: Optimalisatie wedstrijdkalender.
- Speerpunt 5: Voortdurende kennisontwikkeling bij KNLTB technische staf en trainers/coaches uit de privé-sector.
- Speerpunt 6: Een hoogwaardig Nationaal Trainingscentrum.

· *Het Nederlandse toptennis als boegbeeld voor de tennissport:*
- Speerpunt 7: Zichtbaarheid van en betrokkenheid bij Nederlandse toptennis vergroten.

Deze speerpunten worden hierna toegelicht.

Per speerpunt van beleid zijn één of meer doelstellingen (2013) geformuleerd. In het KNLTB Activiteitenplan worden de jaarlijkse tussenstappen tot het bereiken van het einddoel beschreven. Het einddoel en de jaarlijkse tussenstappen zijn bepaald op basis van kennis en ervaring binnen de KNLTB organisatie, gecombineerd met de uitkomsten van digitale enquêtes onder 5000 tennissers/leden en meer dan 1400 voorzitters van verenigingen. De enquête wordt periodiek uitgevoerd. Dit 'thermometer onderzoek' dient om een eerste gevoel te krijgen bij de effecten van het gekozen beleid bij een aantal speerpunten. Om de jaarlijkse resultaten van de doelstellingen bij de speerpunten nauwgezet te volgen, worden aanvullende onderzoeksinstrumenten ontwikkeld en (gecombineerd) ingezet.

Toelichting speerpunten

Algemeen

minimaal behoud huidige ledenaantal

In de missie en visie is vermeld dat de KNLTB streeft naar een hoog en stabiel marktaandeel in de tennissport. 'Marktaandeel' wordt hierbij gedefinieerd als het ledenaantal van de KNLTB gedeeld door het aantal tennissers in Nederland dat minimaal 11 keer per jaar tennist. Bij aanvang van dit beleidsplan telde de KNLTB circa 700.000 (verenigings)leden. Er waren ongeveer 1.100.000 Nederlanders die minimaal 11 keer per jaar tennisten. Het marktaandeel van de KNLTB is hierdoor bepaald op 63%. In de ambitie wordt niet noodzakelijkerwijs uitgegaan van absolute groei van het ledenaantal. Dit past bij het gegeven dat Nederland een zogenaamde 'volwassen tennismarkt' is (zie ook het hoofdstuk 'Analyse van de tennissport'). Hierdoor is sterke absolute groei van het aantal tennissers niet te verwachten. Uitgangspunt is echter dat de realisatie van speerpunten zal leiden tot minimaal het behoud van het huidige ledenaantal van 700.000 verenigingsleden, of dat het aantal leden licht zal toenemen.

versterken positie

De KNLTB is de tweede sportbond van Nederland. De KNVB (voetbal) is met ongeveer 1.100.000 leden de grootste sportbond en de NGF (golf) de derde sportbond met circa 300.000 leden. Het ledenaantal van de KNLTB biedt voldoende schaalgrootte om de positie van tweede sportbond te handhaven en voor een krachtige organisatie van de tennissport in Nederland. In deze beleidsperiode zet de KNLTB in op het versterken van zijn positie. Dit gebeurt door te werken aan de volgende 'bouwstenen':

- de tennisser
- de vereniging
- toptennis en
- de KNLTB organisatie.

In dit hoofdstuk worden de speerpunten van de eerste drie genoemde bouwstenen beschreven. Het volgende hoofdstuk gaat over de positionering van de KNLTB en de KNLTB organisatie.

Tennisser

Speerpunt 1:

Potentiële tennissers worden de komende jaren geconfronteerd met een duidelijke boodschap gericht op aantrekkelijkheid van de tennissport en de tennisvereniging.

Doelstelling:

- In 2013 vindt 12% van de Nederlanders dat tennis de sport is die het beste aansluit op hun wensen.

Uitgangspunten:

marketing van tennis

Marketing van de tennissport krijgt in deze beleidsperiode bijzondere aandacht. Inspelend op de trend van toenemende individualisering, wordt tennis gepresenteerd als een sport die aansluit op de verschillende wensen en behoeften van potentiële beoefenaars. Uit een imago-onderzoek dat in 2004 is gehouden, bleek dat 11% van de Nederlanders tennis de sport vindt die het beste aansluit op hun wensen. Bij de promotie van tennis wordt nadruk gelegd op belangrijke motieven om te sporten. Tennis is een 'gave' bereikbare wereldsport. De sport biedt veel flexibiliteit in wanneer, waar en hoe er gespeeld wordt. Bovendien is tennissen goed voor de gezondheid. Omdat er, ook bij de tennisverenigingen, steeds meer all-weather banen en tennishallen komen, kan 365 dagen per jaar getennist worden. Het is een sport die je je hele leven kunt beoefenen. Tennis wordt ook gepresenteerd als teamsport. Door het spelen in en/of het trainen met een team worden sociale contacten opgedaan.

tennis sluit goed aan op individuele wensen

communicatie afstemmen op doelgroep

Afhankelijk van de doelgroep benadrukt de communicatie één of meerdere van de genoemde waarden. Het element 'teamsport' zal bijvoorbeeld de (ouders van) jeugd aanspreken. Jong volwassenen, voor wie tijdgebrek een belangrijke reden is om af te zien van sportbeoefening, zullen de flexibiliteit belangrijk vinden. Meer dan voorheen worden de onderscheidende voordelen van tennis ten opzichte van andere sporten benadrukt.

ondersteuning verenigingen

De meeste tennissers beoefenen hun sport bij de tennisvereniging. De KNLTB ondersteunt clubs met communicatiecampagnes om potentiële tennissers kennis te laten maken met deze sport. Mede op basis van ervaring bij verenigingen (best practices) worden specifieke kennismakingsactiviteiten geïnitieerd en ondersteund.

Speerpunt 2:

De leden ervaren een aanbod van tennisactiviteiten, wedstrijden en tennisgerelateerde diensten vanuit verenigingen en de KNLTB, dat aansluit op hun wensen en behoeften.

Doelstelling:

- In 2013 ervaart 80% van de leden een tennisaanbod, dat aansluit op zijn/haar behoeften.
- In 2013 neemt 60% van de leden deel aan tennisactiviteiten en/of wedstrijden georganiseerd door de club en/of de KNLTB.

Uitgangspunten:

kernactiviteit KNLTB: tennis in pure vorm

Tennis in de 'pure vorm' vormt de kern van de KNLTB activiteiten. De regels en reglementen hiervoor zijn vastgelegd door de International Tennis Federation (ITF). Vanuit de marketinggedachte wordt goed gekeken naar het tennisaanbod.

aanbod afgestemd op vraag

Individualisering is een trend die zich niet alleen manifesteert bij potentiële leden, maar ook bij diegenen die al lid zijn van een tennisvereniging en de KNLTB. Tennis is een life-time sport. De wensen voor beoefening van de tennissport zijn afhankelijk van de leeftijd of levensfase van de individuele speler. Zij zijn ook afhankelijk van tenniservaring en tennisambitie. De KNLTB verricht structureel onderzoek naar de wensen, behoeften en tevredenheid onder de leden en individuele tennissers. Dit gebeurt door het in te richten 'Kenniscentrum', soms ook wel het 'economisch bureau' genoemd. Op basis van wensen en behoeften toetst de KNLTB het complete aanbod aan producten, activiteiten en diensten van de aandachtsgebieden Wedstrijdtennis, Tennisstimulering en Tennispromotie op bruikbaarheid en wenselijkheid. Zo zal bijvoorbeeld onderzocht worden of het voor de leden van belang is om wedstrijden flexibeler te maken. Hierbij moet gedacht worden aan het spelen van toernooien en competities op tijd, het invoeren van een korte inschrijfperiode, of het toestaan dat aan meerdere wedstrijden/toernooien tegelijkertijd wordt deelgenomen.

stimuleren deelname aan activiteiten

Het aanbod aan tennisactiviteiten wordt optimaal afgestemd op de wensen van de verschillende doelgroepen. Bij activiteiten binnen de vereniging zal de KNLTB een stimulerende rol vervullen, bijvoorbeeld door de uitwisseling van best practices. Bij verenigingsoverstijgende activiteiten, zoals competities en toernooien, vervult de KNLTB een voortrekkers-, faciliterende en/of organiserende rol.

In zijn aanbod streeft de KNLTB niet naar uitbreiding of versnippering van het aantal activiteiten. Het doel is om een grotere deelname aan dezelfde of zelfs minder activiteiten te bereiken. Deze activiteiten sluiten dan wel beter aan op de wensen van de tennisser. Door gerichte communicatie zal de KNLTB de verenigingen ondersteunen om de bekendheid van deze activiteiten te versterken en deelname te stimuleren.

rolstoeltennis en G-tennis

Het spelidee en de basisregels voor tennissers met een beperking zijn vrijwel gelijk aan die voor tennis in de pure vorm. We onderscheiden twee vormen van tennis voor spelers met een beperking: rolstoeltennis en G-tennis (tennis voor

mensen met een verstandelijke beperking). De KNLTB neemt zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid bij beide vormen. Daarbij zijn wel verschillen.
Rolstoeltennis is en blijft een vaste discipline. Deze vorm van tennis is uitermate geschikt voor integratie binnen de sport in het algemeen en binnen de verenigingen. De discipline is bovendien officieel onderdeel van de internationale kalender en de paralympische spelen. Om deze redenen zal de KNLTB rolstoeltennisactiviteiten blijven aanbieden en/of coördineren.
De KNLTB wil betrokken zijn bij de ontwikkeling van het G-tennis in Nederland. Dit gebeurt door het bieden van een standaardpakket met informatie over G-tennis en integratie daarvan binnen de vereniging. Verenigingen die actief zijn, of willen worden, met G-tennis worden via de tennisbond met elkaar in contact gebracht. Daarnaast werkt de KNLTB samen met, en verwijst door naar, organisaties met specifieke expertise voor begeleiding van G-tennissers, zoals Gehandicaptensport Nederland.

tennisvarianten

De laatste jaren zijn verschillende varianten ontstaan op tennis in de pure vorm. Voorbeelden hiervan zijn minitennis en virtual tennis. Bij de bepaling of de KNLTB nieuwe varianten onderdeel van zijn beleid maakt, is gekeken naar drie criteria: tennisbeleving, marktpotentieel in Nederland en de bijdrage aan de KNLTB-doelstellingen. De tennisvarianten minitennis en Tenniskids hebben de afgelopen jaren bewezen succesvol te zijn. Daarom zullen zij worden voortgezet. Steeds vaker worden tennisvormen gebruikt als hulpmiddel bij een gedoseerde fysieke inspanning. Vanuit de gezondheidstrend wil de KNLTB de kansen van deze vorm van tennis onderzoeken. Door de vergrijzing zal de doelgroep senioren de komende jaren sterk groeien. Om zijn huidige leden te behouden en nieuwe leden aan te trekken, onderzoekt de KNLTB de mogelijkheden om voor deze doelgroep een licht aangepaste tennisvariant te ontwikkelen.

nieuwe ontwikkelingen volgen

Vaak komen tennisvarianten zeer snel op in de markt. Dit maakt het moeilijk om vijf jaar vooruit te kijken. De KNLTB blijft nieuwe ontwikkelingen op de voet volgen en zal daar, waar gewenst, op inspelen.

Speerpunt 3:

Het speelsterkte systeem wordt geoptimaliseerd, zodat het verder bijdraagt aan het spelplezier van de leden ongeacht het niveau.

Doelstelling:

· 75% van de leden ervaart het speelsterktesysteem als waardevol.

Uitgangspunten:

optimaliseren DSS

Tijdens de vorige beleidsperiode werd het Dynamische Speelsterkte Systeem ingevoerd als middel om het tennisplezier te verhogen. Ieder KNLTB-lid heeft een speelsterkte. Deze speelsterkte is een hulpmiddel om spelers van een gelijkwaardig niveau tegen elkaar te laten tennissen. Daarnaast biedt het Dynamische Speelsterkte Systeem voor

tennissers met de ambitie om hun spelniveau te verhogen een extra prikkel om hun (gestegen) spelniveau zichtbaar te kunnen maken. Gezien het belang van een adequate speelsterkte zal het systeem gedurende de beleidsperiode verder worden geoptimaliseerd.

Speerpunt 4:

De KNLTB zal de individuele toegevoegde waarde van de ledenpas uitbreiden en zichtbaarder maken.

Doelstelling:

· In 2013 waardeert 75% van de leden de toegevoegde waarde van de KNLTB-ledenpas.

Uitgangspunten:

functionele voordelen KNLTB ledenpas

De toegevoegde waarde van de KNLTB-ledenpas bindt individuen aan de tennisverenigingen en de KNLTB. Door het doorvoeren van een aantal functionele toepassingen (bijvoorbeeld 'Mijn KNLTB' en 'Afhangbord') werd de toegevoegde waarde tijdens de vorige planperiode al zichtbaar. Ook in de nieuwe beleidsperiode zet de KNLTB in op toegevoegde waarde voor ieder lid, onafhankelijk van het speelniveau. De nadruk wordt gelegd op functionele tennisgerelateerde toepassingen die verbonden zijn aan de ledenpas. Daarnaast wordt de toegevoegde waarde van de ledenpas zichtbaar door commerciële voordelen die relevant zijn voor tennissers.

commerciële voordelen

Speerpunt 5:

Om grotere betrokkenheid bij de tennissport te realiseren, zal de KNLTB direct en gedifferentieerd per doelgroep communiceren met de leden over tennisactiviteiten en ontwikkelingen in de tennissport.

Doelstelling:

· In 2013 zal de KNLTB met 75% van de leden rechtstreeks communiceren.

Uitgangspunten:

rechtstreekse digitale communicatie met leden

Door nieuwe communicatiemiddelen is de toegang tot informatie en de snelheid waarmee die wordt uitgewisseld de afgelopen jaren sterk toegenomen. Digitale communicatie vervangt meer en meer schriftelijke communicatie. Ontvangers willen zelf bepalen welke informatie tot hen komt. Eind 2007 had circa 10% van de leden zich opgegeven om de digitale nieuwsbrief van de KNLTB te ontvangen.
Door direct met tennissers te communiceren, wil de KNLTB hun betrokkenheid bij de tennissport vergroten. Echter, de primaire verantwoordelijkheid voor communicatie met hun leden ligt bij de verenigingen. De directe communicatie vanuit de KNLTB is hierin ondersteunend. Deze communicatie zal primair plaatsvinden in digitale vorm. De leden besluiten zelf of ze wel of geen berichtgeving vanuit de KNLTB willen ontvangen. Verenigingen hebben altijd inzicht in wat de KNLTB rechtstreeks naar hun leden heeft gezonden.

Speerpunt 6:
De KNLTB ontwikkelt een relatie met tennissers, die geen verenigingslid (meer) zijn, via registratie in een database.

Doelstelling:
· 100.000 geregistreerde tennissers (niet KNLTB-leden) in de database in 2013.

Uitgangspunten:

database van oud-leden

Om verschillende redenen, zoals tijdsgebrek en verhuizing, meldt jaarlijks een aanzienlijk aantal leden zich af als lid van een KNLTB-vereniging. Ook met personen die in een bepaalde levensfase niet meer (bij een vereniging) tennissen, wil de KNLTB een band onderhouden. Doel hiervan is om de betrokkenheid bij de tennissport te vergroten en de stap naar een (hernieuwd) lidmaatschap van een vereniging makkelijker te maken. De betreffende personen worden geregistreerd in een database. Deze registratie is gericht op een life-time relatie met tennissers, zelfs gedurende een inactieve periode. Er is geen sprake van een formele vorm van lidmaatschap.
Ieder afgemeld lid ontvangt een uitnodiging om zich te registreren in de database. Deze database biedt kansen voor verenigingen. Zij kunnen hem onder andere gebruiken om tennissers te bewegen om (opnieuw) lid te worden van een tennisvereniging.

marktaandeel verenigingen volgen

De KNLTB volgt nauwlettend de ontwikkeling in het marktaandeel van de tennisverenigingen. Als hiertoe aanleiding is, onderzoekt de bond in samenspraak met de verenigingen of het mogelijk en wenselijk is om het marktaandeel te behouden of uit te breiden op andere wijze dan via de vereniging.

Vereniging

Speerpunt 1:
De verenigingen ontvangen ondersteuning van de KNLTB bij het realiseren van hun specifieke doelstellingen en ambities.

Doelstelling:
· In 2013 ervaart 70% van de verenigingen dat de ondersteuning van de KNLTB aansluit op de wensen en behoeften.

Uitgangspunten:

ondersteuning bij verandering

Uit een enquête onder de tennisverenigingen blijkt dat zij zich bewust zijn dat aanpassing aan een veranderende markt noodzakelijk is. Bijna 40% van de verenigingen heeft aangegeven dat zij de komende tijd een verandering nastreven. In deze beleidsperiode continueert de KNLTB zijn intensieve verenigingsondersteuning. Leidraad voor deze ondersteuning wordt steeds sterker de specifieke doelstellingen en ambities van de vereniging voor de toekomst. Daarbij is iedere vereniging voor de KNLTB even belangrijk.

ondersteuningsmogelijkheden

Een breed scala aan ondersteuningsmogelijkheden, hulpmiddelen en expertise is al aanwezig. De KNLTB zet in op het vergroten van de bekendheid hiervan. Ook wordt de toegang tot deze ondersteuning vereenvoudigd.

gedifferentieerde verenigingsondersteuning

Door hun specifieke doelstellingen en ambities als uitgangspunten te nemen, ontstaat gedifferentieerde ondersteuning van, en communicatie naar, verenigingen. Hiermee wil de KNLTB de effectiviteit vergroten. Te denken valt aan ondersteuning bij juridische vraagstukken, vrijwilligersbeleid en ledenbehoud. Om ervoor te zorgen dat informatie direct bij de juiste verenigingsfunctionaris terecht komt, zal de KNLTB over specifieke thema's rechtstreeks communiceren met de direct betrokkenen. Het verenigingssecretariaat ziet altijd welke informatie is verzonden. De communicatie vanuit de KNLTB zal vooral op digitale wijze plaatsvinden.

Speerpunt 2:

Verenigingen worden ondersteund bij het realiseren van de accommodatie en andere verenigingsfaciliteiten afgestemd op doelstellingen en doelgroep van de vereniging.

Doelstelling:

- In 2013 heeft 65% van de verenigingen de accommodatie en faciliteiten gerealiseerd die passen bij de doelstellingen van de vereniging.

Uitgangspunten:

aanpassing accommodaties en faciliteiten

Nadat gemeenten begin jaren negentig het beheren van sportaccommodaties afstootten, zijn veel onderhouds- en beheerstaken overgedragen aan sportverenigingen. Het overgrote deel van alle tennisverenigingen (86%) is zelf verantwoordelijk voor het beheer van de faciliteiten en/of de accommodatie. Uit onderzoek is gebleken dat 35% van de verenigingen meent dat hun accommodatie niet aansluit bij hun ambities en doelstellingen. De KNLTB kan op dit gebied veel voor hen betekenen.

seizoensverlengende baansoorten

Verenigingen hebben de keuze uit verschillende typen tennisbanen. Om de keuze bij aanleg en renovatie te vereenvoudigen, adviseert de KNLTB hierin actief. Omdat steeds meer leden verwachten dat het gehele jaar door tennisactiviteiten worden aangeboden, wordt aandacht besteed aan seizoensverlengende baansoorten. Het aantal all-weather banen zal verder toenemen. Uit de verenigingsenquête blijkt dat verenigingen veel toekomstplannen hebben voor veranderingen op het gebied van accommodaties. Dit brengt met zich mee dat de vraag naar ondersteuning door de KNLTB vanuit de verenigingen toeneemt. Door goede advisering wordt bereikt dat de kwaliteit van de banen, en daarmee de tennissport, is geborgd.

goede faciliteiten

Leden willen meer dan alleen tennissen bij hun vereniging. Zij hebben ook behoefte aan een gezellige ontmoetingsplaats voor het onderhouden van sociale contacten. Inspelend op deze wensen moet het clubhuis een veilig, sfeervol en multifunctioneel paviljoen zijn. De KNLTB stimuleert verenigingen bij het gebruik van nieuwe media, zoals internet en het digitaal afhangbord.

Speerpunt 3:

De KNLTB zet in op kwaliteit en duurzaamheid in de bestuurlijke en technische kaders bij aangesloten verenigingen.

Doelstelling:

- Ondanks de maatschappelijke trend van groeiend vrijwilligerstekort dient het vrijwilligerstekort bij de aangesloten verenigingen te zijn gedaald van 59% in 2007 naar 50% in 2013.
- In 2013 ervaart 45% van de verenigingen dat de tennisleraar in samenwerking met bestuur en commissies een belangrijke rol speelt in de binding van de leden met de vereniging.

Uitgangspunten:

intensieve ondersteuning vrijwilligersbeleid

Het tekort aan vrijwilligers, vooral voor het uitvoeren van bestuurs- en commissietaken, is een van de grootste zorgen van de verenigingen. In deze beleidsperiode zal de KNLTB de verenigingen intensief ondersteunen op het gebied van vrijwilligersbeleid, met name bij de werving en het behoud van vrijwilligers. Als dit aansluit bij de ambities van de vereniging, ondersteunt de KNLTB bij een professionaliseringsslag gericht op de uitvoering van taken.

inbedden kaderbeleid

Kaderbeleid wordt binnen verenigingen structureel ingebed. Hiervoor kan bijvoorbeeld een vrijwilligerscoördinator of een beroepskracht worden ingeschakeld.

hulpmiddelen

De KNLTB ontwikkelt een aantal hulpmiddelen die ingezet kunnen worden bij het vrijwilligersbeleid. Te denken valt aan voorbeeldtaakomschrijvingen en hulp bij kaderwerving. Er komen instrumenten die helpen bij de inventarisatie van competenties en capaciteiten van (nieuwe) leden. Door competenties en capaciteiten in kaart te brengen, krijgt de vereniging inzicht in mogelijkheden om leden te vragen om specifieke vrijwilligerstaken uit te voeren.
Verenigingen kunnen beschikken over algemeen toepasbare voorbeelden en best practices die de door de KNLTB zijn verzameld.

(na)scholing

De tennisbond spant zich in om zowel zelf als met externe partners te komen tot (na)scholing op het terrein van verenigingsmanagement en ondersteuning. De (na)scholing is gericht op het vooral beleidsmatig, maar daarnaast ook uitvoerend ondersteunen van bestuurlijk kader binnen tennisverenigingen door beroepskrachten.
Het opleiden, bij- en nascholen van vrijwillig kader gebeurt op verschillende manieren. Hierbij wordt gebruik gemaakt van moderne middelen als internet en e-learning.

bijeenkomsten

De KNLTB organiseert bijeenkomsten met een scholend en informatief karakter, waarbij verenigingen ook onderling informatie kunnen uitwisselen. Een voorbeeld hiervan zijn de themabijeenkomsten. Door het bijwonen van deze bijeenkomsten vergroten verenigingsfunctionarissen hun kennis en blijven zij op de hoogte van actuele informatie.

tennisleraar

In samenwerking met de verenigingsbestuurders zet de KNLTB in op een actieve rol van de tennisleraar. Deze levert een bijdrage aan het verhogen van speelniveau en stimuleert deelname aan activiteiten. De tennisleraar bevordert de binding van tennissers met de vereniging.

combinatiefuncties en verenigingsmanagers

Verenigingen worden gewezen op, en als zij dat willen ook betrokken bij, ontwikkelingen rond de zogenaamde 'combinatiefuncties' en 'verenigingsmanagers'. In deze beleidsperiode worden deze concepten bij een aantal verenigingen uitgezet en getest. Dit dient mede om vast te stellen of deze vormen van professionalisering binnen de tenniswereld levensvatbaar zijn en een toegevoegde waarde hebben. Partners waarmee samenwerking hierin wordt nagestreefd, zijn onder meer ministeries, NOC*NSF, opleidingsinstituten als CIOS'en SB's en Academies voor LO en de V(ereniging) N(ederlandse) T(ennisleraren).

Speerpunt 4:

Verenigingen worden ondersteund bij het werven en behouden van leden passend bij de doelstellingen van de vereniging.

Doelstelling:

- In 2013 heeft 65% van de verenigingen een ledenbestand gerealiseerd dat in hun specifieke situatie aansluit bij de doelstellingen van de vereniging.

Uitgangspunten:

opbouw ledenbestand

Dit speerpunt is opgesteld op basis van de uitkomsten van de verenigingsenquête die eind 2007 is gehouden. Hierin gaven de verenigingen aan ondersteuning te verwachten bij werving en behoud van leden. Ledenwinst wordt met name verkregen onder de jeugd en oudere spelers. Vergrijzing van het ledenbestand werd als één van de drie grootste zorgen genoemd. Er wordt nauwelijks ledenwinst gerealiseerd uit de groep tennissers die in leeftijd tussen de jeugd en oudere senioren in zitten. Deze groep verdient dan ook speciale aandacht.
In deze beleidsperiode evalueren verenigingen op basis van de landelijke, regionale en lokale bevolkingopbouw,

de opbouw van hun ledenbestand. Vervolgens formuleren zij bewust de gewenste opbouw van het ledenbestand. Hierbij gaat het niet alleen om het totaal aantal leden, maar ook om het aantal leden per leeftijdscategorie. De KNLTB helpt hierbij. Uitgangspunt is de continuïteit van de vereniging. De kader- en vergrijzingsproblematiek komt hierbij aan de orde. De bond stelt onderzoeksgegevens beschikbaar over de potentiële doelgroepen in het verzorgingsgebied van de betreffende vereniging. Ook benchmarkgegevens van vergelijkbare verenigingen worden gedeeld. Informatie wordt verstrekt over nationale ontwikkelingen in ledenaantallen en -opbouw.

beschikbaar stellen informatie

Na de bepaling van de wensen over de opbouw van het ledenbestand ondersteunt de KNLTB de verenigingen actief bij werving en behoud van leden, zodat de door hun gewenste samenstelling van het ledenbestand wordt bereikt.

ondersteuning werving en behoud

Speerpunt 5:

Om de verenigingen (verder) te versterken zal de KNLTB de verenigingen stimuleren en faciliteren bij het aangaan en onderhouden van relevante, lokale samenwerkingsverbanden.

Doelstelling:

- In 2013 is 60% van de verenigingen actief op het gebied van lokale samenwerking.
- In 2013 heeft lokale samenwerking bij 40% van de verenigingen positieve bijdrage geleverd aan het realiseren van de doelstellingen van de vereniging.

Uitgangspunten:

lokale samenwerkingsverbanden

Innovatieve verenigingen zoeken naar samenwerkingsverbanden om (nieuwe) doelgroepen aan zich te binden. Maatschappelijke ontwikkelingen tonen dat school, wijk en bedrijf een steeds belangrijker rol gaan spelen in de sport. De KNLTB stimuleert het aangaan van lokale samenwerkingsverbanden. Hij verstrekt proactief informatie over de diverse mogelijkheden daartoe.

met scholen

Door samenwerking tussen verenigingen en scholen wordt tennis bekend bij een grote groep jonge kinderen. Dit resulteert in affiniteit van jeugd met tennis en mogelijk een toename van het aantal leden bij verenigingen. Schooltennis blijft dan ook een van de speerpunten in deze beleidsperiode.

in de wijk

De Overheid ziet de wijk als een steeds belangrijker middel om maatschappelijke doelstellingen te realiseren. De KNLTB neemt hierin zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld door de samenwerking met de Krajicek-Foundation. Dit initiatief biedt kinderen een gezonde en sociale manier om hun vrije tijd door te brengen. Samenwerking tussen verenigingen en gemeenten wordt gestimuleerd.

streettennis

Streettennis wordt ingezet als middel voor tennispromotie onder de jeugd en ledenwerving voor verenigingen.

onderzoek naar kansen bedrijfssport

De komende jaren wil de KNLTB onderzoeken of bedrijfssport kansen biedt om in te spelen op de gezondheidstrend en de bewustwording bij bedrijven van de gezondheid van hun medewerkers. Samenwerking tussen verenigingen en bedrijven over een tennisaanbod of lidmaatschap voor medewerkers van bedrijven, wordt gestimuleerd.

best practices

De mate waarin samenwerkingverbanden tussen tennisverenigingen, gemeenten, scholen en commerciële partners kansen bieden, is afhankelijk van de ambities en verenigingsdoelstellingen. De KNLTB verzamelt en verspreidt succesvolle voorbeelden van samenwerking, zodat andere verenigingen daar hun voordeel mee kunnen doen. Verenigingen die hiervoor belangstelling hebben, worden vanuit de KNLTB actief ondersteund bij het benutten van samenwerkingskansen.

Speerpunt 6:

Verenigingen worden gestimuleerd om meer tennisactiviteiten te organiseren in de periode oktober-maart.

Doelstellingen:

- In 2013 neemt 30% van de leden in de winterperiode deel aan tennisactiviteiten binnen de vereniging of in KNLTB-verband.
- In 2013 worden 5% meer goedgekeurde toernooien georganiseerd in de periode oktober-maart.

Uitgangspunten:

passend activiteitenaanbod in de winter

De behoefte om het hele jaar door te tennissen neemt toe. Het aantal verenigingen (nu nog 21,9%) dat geen mogelijkheden biedt aan de leden om in de winter te spelen, zal geleidelijk minder worden. In de zomerperiode worden voldoende tennisactiviteiten op of boven verenigingsniveau aangeboden. Organisatie van activiteiten gedurende de winterperiode is echter ook van belang. Zowel de vereniging als de KNLTB zorgt voor een passend aanbod.

meer toernooien in oktober - maart

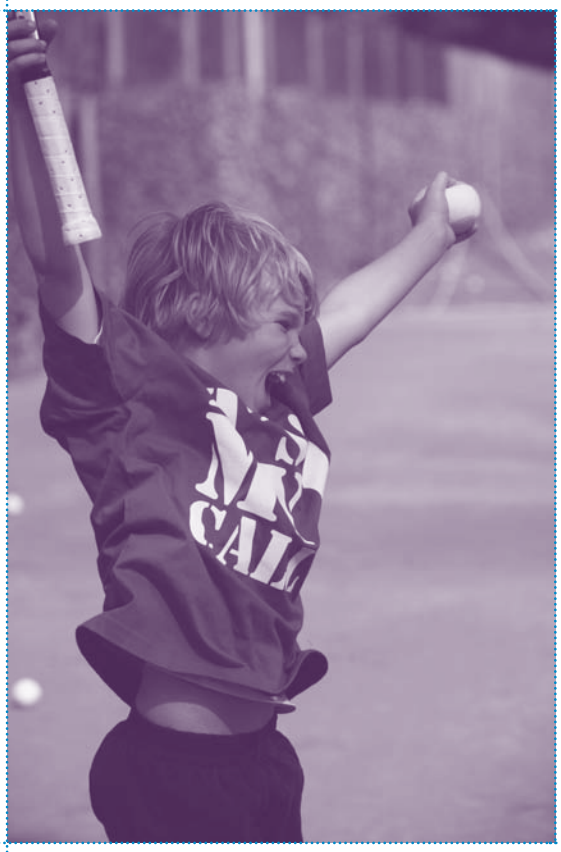
Momenteel worden in Nederland jaarlijks bijna 450 door de KNLTB goedgekeurde toernooien georganiseerd in de winter. Een gedeelte hiervan zijn toernooien bestemd voor rolstoeltennissers en toernooien meetellend voor de jeugdranglijst. Samen met de verenigingen wil de KNLTB een jaarlijkse stijging van 1% realiseren van het aantal

toernooien in de periode oktober t/m maart. Daarmee wordt het aanbod en de variëteit van toernooien in de winterperiode nog aantrekkelijker.

Toptennis

Speerpunt 1:

De speurtocht naar talent wordt geïntensiveerd door meer tijd en momenten voor talentherkenning.



Doelstellingen:

- Meer tijd wordt besteed aan talentherkenning en nadere plannen worden ontwikkeld voor intensivering van deelname van jonge talententen aan clubcompetitie en jeugdtoernooien.
- Jongste leeftijdscategorieën kunnen 1x per twee weken deelnemen aan evenementen. Door meer evenementen te creëren ontstaan meer momenten voor talentherkenning.

meer momenten voor talentherkenning

Uitgangspunten:

Om talentvolle jeugd de mogelijkheid te bieden om op hoog niveau toptennis te beoefenen, heeft de KNLTB al een structuur opgezet voor talentherkenning en talentontwikkeling. Vanuit het aandachtsgebied Bondsjeugdopleiding zal nog meer aandacht uitgaan naar talentherkenning. Jeugdtoernooien voor kinderen t/m 8, 10 en 12 jaar, jeugdcompetitie, instroomdagen en dergelijke worden nog beter benut om talenten te vinden. De mogelijkheid voor het deelnemen aan de Bondsjeugdopleiding voor deze getalenteerde jeugdspelers wordt breder onder de aandacht gebracht.

Tenniskids

Om talenten op te kunnen sporen is een grote kweekvijver nodig. Het succesvolle project Tenniskids is erop gericht om meer kinderen kennis te laten maken met tennis, met de bedoeling hen aan de sport en een tennisvereniging te binden. Tenniskids biedt een brede basis voor potentiële talenten en geeft beter zicht op deze jonge talenten.

meer wedstrijden voor 5-8 jarigen

Hoewel er voldoende trainingsmogelijkheden worden aangeboden voor de jongste jeugd is het afhankelijk van de vereniging of er ook wedstrijdactiviteiten voor deze doelgroep worden georganiseerd. Aanhakend bij het 'train and play' principe van de ITF, wordt het wedstrijdaanbod voor de jongste jeugd (5-8 jaar) verbeterd. Deze wedstrijden bieden ruim gelegenheid om talenten te herkennen.

vergroten bekendheid BJO

De relatieve onbekendheid met de Bondsjeugdopleiding en het onbegrip over de voordelen die dit traject kan opleveren, staan een optimale uitvoering van de opleiding in de weg. Door het actief leggen en onderhouden van contacten met tennisverenigingen, clubtrainers en ouders van talentvolle kinderen wordt de Bondsjeugdopleiding beter onder de aandacht gebracht.

Speerpunt 2:

Bij Jong Oranje ligt de focus op intensieve op maat begeleiding van de beste spelers met de beste programma's.

Doelstelling:

- In de periode 2009-2013 stromen in totaal 8 spelers door vanuit de Bondsjeugdopleiding naar Jong Oranje ITF.

Uitgangspunten:

scherpe selectiecriteria Jong Oranje

Al vele jaren vormt de insteek 'de beste programma's voor de beste spelers' het uitgangspunt bij de KNLTB-opleiding van talentvolle spelers. Ook in de ontwikkeling van tennissers in de fase van Jong Oranje wordt gestreefd naar maatwerk voor de beste spelers. Hierbij is een duidelijke keuze gemaakt voor kwaliteit en niet voor kwantiteit. De selectie voor doorstroming naar Jong Oranje is scherp.

overstap naar professioneel tennis

De doorgroei van succes op juniorenniveau naar succes op professioneel niveau is een moeilijke stap. Jong Oranje is de opleidingsfase waarin spelers de overstap naar professioneel tennis moeten maken. Ter ondersteuning van de overstap nemen veelbelovende talenten vaker deel aan internationale toernooien en reizen zeker in wedstrijdperiodes van toernooi naar toernooi. Om in deze fase talenten verder te ontwikkelen, zullen zij waar mogelijk in groepsverband reizen. De travelling coach speelt een belangrijke rol bij de begeleiding van spelers tijdens hun reizen.

medische begeleiding

Spelers in Jong Oranje ontvangen, net als alle deelnemers aan de Bondsjeugdopleiding, intensieve medische begeleiding. Keuringen worden uitgevoerd door geregistreerde sportartsen. De spelers kunnen ook bij hen terecht bij blessures en andere sportmedische problemen. Er wordt gebruik gemaakt van een digitaal blessureregistratiesysteem. De KNLTB bevordert de deskundigheid van sportartsen en sportfysiotherapeuten die zorgen voor de medische begeleiding van de nationale topspelers. Hierbij worden ook veteranen, rolstoeltennissers en jeugdspelers gerekend.

ambities Davis Cup en Fed Cup

Jong Oranje vormt de opstap voor de Davis Cup- en Fed Cupteams. Het doel voor de planperiode is dat het Davis Cupteam uitkomt in de Wereldgroep. Het Fed Cupteam streeft naar het behalen van de Wereldgroep II. De uiteindelijke ambitie blijft het winnen van de Davis Cup en de Fed Cup.

Speerpunt 3:

Continuering en uitbreiding van de samenwerking tussen de privé-sector en de KNLTB.

Doelstelling:

· Van alle geselecteerde tennistalenten is het opleidingstraject vastgelegd in een spelervolgsysteem van de KNLTB.

Uitgangspunten:

goede samenwerking

De samenwerking tussen de privé-sector en de KNLTB heeft de afgelopen jaren goede resultaten opgeleverd. De goede relatie tussen de KNLTB en de privé-sector zal verder worden gecontinueerd en gestructureerd. Waar mogelijk wordt hij uitgebreid.

optimaal opleidingstraject

De KNLTB werkt nog meer dan in het verleden nauw samen met de privé-sector in het opleidingstraject van talenten. De bond coördineert het trainings- en wedstrijdprogramma.
Door gebruik te maken van de expertise bij beide partijen kan een optimaal opleidingstraject voor ieder geselecteerd tennistalent worden samengesteld. De samenstelling is dusdanig dat het programma het beste past bij de persoonlijke situatie van de betreffende speler.

spelervolgsysteem

Het opleidingstraject van alle geselecteerde tennistalenten wordt vastgelegd in een spelervolgsysteem.

kwaliteitseisen

Om kwaliteit te waarborgen, dient de privé-sector te voldoen aan een aantal inhoudelijke voorwaarden en kwaliteitseisen. Gedurende de beleidsperiode zal uitgewerkt worden hoe deze criteria worden opgesteld en gemonitord.

Speerpunt 4:

De KNLTB zal de wedstrijdkalender verder optimaliseren om een kwalitatief hoogwaardig wedstrijdaanbod voor alle leeftijden en niveaus te waarborgen.

Doelstellingen:

- (jeugd)Toernooiaanbod in de winterperiode vergroten:
  - 1 ITF categorie 4 toernooi extra in de winter.
  - 2 Futures extra.
  - 2 categorie 3 toernooien per week in week 2 tot 10.
- Dubbelspel een structurele plaats geven in het wedstrijdprogramma (wedstrijdresultaten mee laten tellen voor de Nederlandse Jeugdranglijst).
- 3 tot 4 teamwedstrijden extra per jaar in de jongste leeftijdscategorie (t/m 10 jaar).

Uitgangspunten:

meer wintertoernooien

De Nederlandse toernooikalender is al evenwichtig opgebouwd. Hij biedt spelers voldoende mogelijkheden om op topniveau wedstrijdervaring op te doen en punten te verdienen voor de wereldranglijst. In de kalenderopbouw is met name de top van de piramide goed afgedekt: in Nederland worden 3 ATP-toernooien en 1 WTA-toernooi georganiseerd, evenals 5 Challengertoernooien (3 voor heren, 2 voor dames). De wens is om de onderkant van de piramide te verbreden door het aantal gecombineerde (mannen en vrouwen) Futuretoernooien te verhogen van 5 naar 7 en het aantal ITF categorie 4 toernooien te verhogen van 4 naar 5. In de zomerperiode worden er meer toernooien georganiseerd dan in de winter. Door het toernooiaanbod in de winterperiode te vergroten en door een betere spreiding van toernooien over het land wordt de toernooikalender verder geoptimaliseerd.
Om een evenwichtige toernooikalender te creëren is goede regie en afstemming vanuit de verschillende aandachtsgebieden (Bondsjeugdopleiding, Wedstrijdtennis en Toptennis) noodzakelijk.

flexibele acceptatiecriteria

De acceptatiecriteria voor Nationale Ranglijsttoernooien worden flexibeler voor spelers die in aanmerking komen voor deelname aan (Future-, Challenger, ATP of WTA)toernooien die vrijwel gelijktijdig worden gehouden.

draaiboeken

Organisatoren van toernooien worden inhoudelijk ondersteund door de KNLTB. Zo worden bijvoorbeeld draaiboeken ontwikkeld voor Tennis Europe en ITF toernooien en Futures.

dubbelspel

Uit internationaal onderzoek is gebleken dat het dubbelspel een belangrijke bijdrage levert aan de opleiding voor jeugdspelers. Het helpt bij de ontwikkeling van de speler in het enkelspel. Daarom wordt het dubbelspel vaker opgenomen in het wedstrijdprogramma. Voor spelers vanaf 12 jaar tellen de wedstrijdresultaten mee voor de Nederlandse Jeugdranglijst.

nationale evenementen

De KNLTB streeft ernaar om de Nederlandse topspelers te laten deelnemen aan nationale evenementen. Dit biedt het Nederlandse publiek de mogelijkheid om topspelers in eigen land aan het werk te zien.

Speerpunt 5:

Voortdurende kennisontwikkeling en kennisverspreiding door en voor de technische staf van de KNLTB om het niveau van de KNLTB tenniscoaches en de trainers/coaches uit de privé-sector verder te verbeteren.

Doelstellingen:

- De technische staf komt minimaal 1 keer per jaar bijeen tijdens een Masterclass Tennis Development voor kennisuitwisseling en -verdieping over de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van talentontwikkeling.
- Jaarlijks wordt er vanuit de KNLTB minimaal 1 seminar georganiseerd voor coaches met een
- C-licentie met een vertegenwoordiging van de technische staf van de KNLTB.
- De KNLTB zorgt ervoor dat zowel het eigen als extern technisch kader in staat wordt gesteld de hoogste C-licentie te behalen door middel van het organiseren van de coachopleiding.

Uitgangspunten:

verhogen niveau coaches

Coaches vervullen een sleutelrol in de ontwikkeling van spelers. De KNLTB neemt het initiatief om de kennis en het technische niveau van zowel de privé-sector als het eigen technisch personeel te vergroten. Om dit te bereiken zal wederzijds kennis en informatie worden uitgewisseld die vanuit de KNLTB beter wordt verspreid onder trainers/coaches in Nederland. Coaches uit de privé-sector ontvangen uitnodigingen voor seminars en nieuwsbrieven. Om informatie goed toegankelijk te maken, worden moderne communicatiemiddelen (waaronder KNLTB.nl) ingezet.
De doorlopende opleiding van tennisleraren waarborgt kwaliteit en kennis van nieuwe ontwikkelingen. De samenwerking met de V(ereniging) N(ederlandse) T(ennisleraren) wordt geïntensiveerd.

Speerpunt 6:

De KNLTB kan gebruik maken van een hoogwaardig nationaal trainingscentrum om de kwaliteit van de faciliteiten voor de talentontwikkeling te optimaliseren en tegelijkertijd de uitstraling van het Nederlandse toptennis te versterken.

Doelstellingen:

- In 2013 maakt de KNLTB gebruik van een nieuw nationaal trainingscentrum, dat voldoet aan de gestelde eisen en wensen.

Uitgangspunten:

nationaal trainings centrum

Het huidige trainingscentrum voldoet ten dele, maar heeft zeker niet de gewenste professionele uitstraling die past bij toptennis. Bovendien is er sprake van een mogelijke andere bestemming van het centrum. Daarom is er behoefte aan een nieuw nationaal trainingscentrum. Het centrum is zodanig uitgerust dat trainingen voor de hoogste (rolstoel) tennisniveaus onder optimale omstandigheden kunnen plaatsvinden. Het heeft de uitstraling die past bij topsport. Dit heeft een positief effect op de spelers en op het imago van de tennissport. Het centrum kan ook gebruikt worden voor de organisatie van evenementen zoals Futures en Nationale Kampioenschappen.

Speerpunt 7:

Door aansprekende communicatie over het Nederlandse toptennis de betrokkenheid van leden vergroten en potentiële nieuwe tennissers interesseren voor de tennissport.

Doelstelling:

- 60% van de leden volgt het Nederlandse toptennis actief via TV, internet en/of kranten.

Uitgangspunten:

successen zichtbaar maken

Door de successen van de Nederlandse toptennissers zichtbaar te maken bij het grote publiek, wordt de binding met tennis versterkt. Hierbij worden niet alleen de successen van de spelers met een WTA of ATP ranking onder de aandacht gebracht, maar ook die van onze junioren, veteranen en rolstoeltennissers. Nieuwe media worden hiervoor ingezet. Er wordt samengewerkt met commerciële en mediapartners. De publiciteit enthousiasmeert ook onze jeugd en inspireert hen om deel te nemen aan de leuke, uitdagende en spannende sport tennis.

inzet (oud) topspelers

Voor de promotie en ontwikkeling van tennis in Nederland doet de KNLTB een beroep op Davis Cup spelers en Fed Cup speelsters. Ook oud-spelers/speelsters worden betrokken.
Nederland steunt zijn topspelers in goede en in slechte tijden. Wij zijn trots op hun successen en steunen hen ook tijdens mindere perioden.

7. De KNLTB organisatie

inrichting organisatie volgend op speerpunten

De KNLTB organisatie is ingericht op de wijze waarop dienstverlening aan verenigingen en tennissers optimaal kan plaatsvinden. De organisatiewijze maakt dat de speerpunten uit het meerjarenbeleid kunnen worden gerealiseerd.

De volgende aspecten worden in dit hoofdstuk in meer detail beschreven:
- Profilering en positionering van de KNLTB
- Organisatie
- Maatschappelijke betrokkenheid
- Samenwerking
- Communicatie
- Kenniscentrum
- Sponsoring en media
- Informatisering
- Basis-/pluspakket
- Financiën

Positionering en profilering van de KNLTB

uitstraling

De KNLTB wil als organisatie herkenbaarheid, vitaliteit, vraaggestuurdheid en maatschappelijke betrokkenheid uitstralen. Deze uitstraling wordt herkend in de diverse communicatiemiddelen, het producten- en dienstenaanbod voor verenigingen en de werkwijze en houding van de KNLTB vrijwilligers- en beroepsorganisatie.

positieve emotie

Als een rode draad loopt door de uitstraling het unieke karakter van de tennissport in Nederland en als wereldsport. Deze positieve emotie van de tennissport krijgt tijdens deze beleidsperiode meer aandacht.

belangenbehartiging en ondersteuning

De belangrijkste rollen van de KNLTB zijn belangenbehartiging en dienstverlening op het gebied van tennis. De bond doet dit door bij te dragen aan de promotie en ontwikkeling van de tennissport in Nederland en waarborgt de kwaliteit daarvan. De KNLTB ondersteunt verenigingen en tennissers door de organisatie van activiteiten en het aanbieden van producten en diensten.

primaire doelgroepen verenigingen en tennissers

Tennisverenigingen blijven de primaire doelgroep waarop de KNLTB zich richt. In deze beleidsperiode benoemen we naast de vereniging ook de (potentiële) tennisser op recreatief-, wedstrijd- of topniveau als primaire doelgroep. De wensen en behoeften van de tennissers zijn immers leidend voor het beleid van zowel de vereniging als de KNLTB.

directe communicatie met tennissers

Het toevoegen van de tennisser als primaire doelgroep moet een impuls geven om de productontwikkeling/het tennisaanbod met en via de vereniging beter af te stemmen op de (potentiële) tennisser. Om de betrokkenheid bij de tennissport te vergroten en leden (terug) te winnen voor de tennisvereniging, zal de KNLTB direct met de tennissers communiceren.

geen individueel lidmaatschap

Omdat de KNLTB als geen ander de unieke rol en toegevoegde waarde van de tennisvereniging ziet, zal tijdens deze beleidsperiode geen individueel lidmaatschap worden ingevoerd. Hiervan wordt alleen afgeweken als de ontwikkeling in het marktaandeel van de KNLTB aanleiding geeft om dit in samenspraak met de verenigingen nader te onderzoeken.

meer focus in ondersteuning

In zijn verenigingsondersteuning zal de KNLTB meer focussen: hoe kunnen verenigingen en de KNLTB beroeps- en vrijwilligersorganisatie gezamenlijk de verschillende doelgroepen binnen de tennissport nog beter van dienst zijn?

delen best practices

Zoals eerder is aangegeven, blijven veel producten/diensten en successen binnen de KNLTB en de tennissport relatief onbekend. De KNLTB wil deze successen en goede voorbeelden van verenigingen beter bekend maken zodat verenigingen nog meer van elkaar kunnen leren ('best practices'). Bovendien kan de KNLTB beter laat zien hoe hij verenigingen kan ondersteunen, waardoor de toegevoegde waarde van de bond voor verenigingen meer zichtbaar wordt. Meer publiciteit maakt de tennissport nog aansprekender voor potentiële nieuwe tennissers.

één tennisfamilie

De filosofie van de KNLTB als één 'tennisfamilie' staat centraal. Verenigingen en de KNLTB beroeps- en vrijwilligersorganisatie delen een **passie voor tennis**. Vanuit deze passie zorgen wij er gezamenlijk voor dat de tennissport in Nederland aantrekkelijk blijft en nog aantrekkelijker wordt.

Organisatie

Bestuursmodel KNLTB

bestuur op hoofdlijnen

De KNLTB wordt geleid door het Bondsbestuur, dat verantwoording aflegt aan de Ledenraad. Het Bondsbestuur is onder meer belast met het nemen van alle beslissingen in het belang van de KNLTB, waarin niet in de statuten en reglementen en/of door besluiten van de Ledenraad is voorzien en met de dagelijkse gang van zaken. Dit laatste is gedelegeerd aan de Algemeen Directeur. Het bestuursmodel van de KNLTB blijft deze beleidsperiode gehandhaafd. Het kan worden samengevat als 'Besturen op hoofdlijnen'. Dit houdt in dat de taak van het Bondsbestuur primair is de koers te bepalen. De beroepsorganisatie voert de regie over de uitvoering en is daarnaast belast met de beleidsvoorbereiding. De beroepsorganisatie informeert en adviseert het bestuur in de zin van zaken ter overweging en accordering geven.
Op basis van de praktijkervaring zal binnen het huidige bestuursmodel een aantal praktische verbeterpunten aangepakt worden om tot verdere optimalisatie te komen.

Inrichtingsprincipes bestuurs- en vrijwilligersorganisatie

expertise borgen in beroepsorganisatie

In aansluiting op het bestuursmodel zal ook het model voor inrichting van de bestuurs- en vrijwilligersorganisatie in beginsel gehandhaafd blijven in de komende beleidsperiode.
Om te kunnen blijven voldoen aan de steeds hogere eisen die zowel door de klanten (tennisverenigingen en tennissers) als externe partijen gesteld worden aan de dienstverlening van de KNLTB, is een hoge mate van expertise nodig. Gezien de tijdsinvestering kan van vrijwilligers redelijkerwijs niet worden verwacht dat zij op de hoogte zijn (en blijven) van de laatste ontwikkelingen binnen de (sport)wereld en deze in de volle omvang kunnen doorzien en beoordelen. De benodigde expertise is geborgd binnen de beroepsorganisatie. De continuïteit van de KNLTB wordt gerealiseerd door een goede samenwerking en heldere rolverdeling tussen de vrijwilligersorganisatie en de beroepsorganisatie. De beroepsorganisatie heeft beleidsvoorbereidende en - uitvoerende taken. De vrijwilligers in commissies hebben een adviserende rol in de beleidsvorming. Ledenraad en Bondsbestuur nemen beleidsbesluiten voor de gehele KNLTB organisatie.

districtseigen beleid

Het Districtsbestuur is bevoegd om besluiten te nemen over districtseigen beleid. Het districtseigen beleid moet aansluiten op het landelijk beleid.

accentverschuiving taken districtsbesturen en commissies

Twee accentverschuivingen ten opzichte van de vorige beleidsperiode worden doorgevoerd:

- Het accent van de taken van de districtsbesturen wordt meer gelegd op het onderhouden van de relatie met de verenigingen in het district. Zij vervullen een bestuurlijke front-office functie.
- In de taken van commissies op landelijk- en districtsniveau komt het accent meer te liggen op uitvoerende taken. Hierbij wordt intensief samengewerkt met de beroepsorganisatie, die hierover de regie voert.

Gedurende de beleidsperiode zal binnen dit model gewerkt worden aan verdere optimalisatie van de taak- en rolverdeling.

goed sportbestuur

De KNLTB richt zijn organisatie zo in, dat deze voldoet aan de aanbevelingen die zijn vastgelegd in de notitie/code 'Goed Sportbestuur' (Good Governance). Ontwikkelingen op het gebied van Good Governance worden gevolgd en vertaald naar de organisatie. De KNLTB voldoet al aan een groot aantal aanbevelingen van 'Goed Sportbestuur'. De overige aanbevelingen worden uitgewerkt en in 2009-2010 ingevoerd.

meerjarenbeleidsplan als sturingsinstrument

Er is een duidelijke samenhang tussen het meerjarenbeleidsplan van de KNLTB en de jaarlijkse activiteitenplannen en -verslagen.
Het meerjarenbeleidsplan dient als sturingsinstrument, waarbij de uitwerking van de strategische speerpunten in operationele doelen SMART is. Dit wil zeggen dat de operationele doelen voldoen aan de volgende voorwaarden: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden.
De operationele doelen worden vertaald in activiteiten die jaarlijks worden vastgelegd in het activiteitenplan, waarover verslag wordt gedaan in het activiteitenverslag. Door deze werkwijze blijft de flexibiliteit binnen de organisatie gewaarborgd, omdat tijdig kan worden bijgestuurd en ingespeeld op actuele ontwikkelingen.

inzet voor KNLTB aantrekkelijk

De KNLTB zet zich in om zijn aantrekkelijkheid als werkgever van de beroepskrachten verder te versterken. Ook moet het aantrekkelijk zijn voor vrijwilligers om zich voor de KNLTB in te zetten. De nadruk zal gelegd worden op het unieke karakter van de tweede sportbond in Nederland en de dynamiek van de wereldsport tennis. Deze uitgangspunten gelden voor zowel vrijwilligers als beroepskrachten, waarbij de concrete invulling verschilt op basis van de verschillen tussen de rol en behoeften van vrijwilligers en werknemers.

organisatorische verbeteringen

De organisatiestructuur van de beroeps- en vrijwilligersorganisatie zal op hoofdlijnen gehandhaafd blijven. Organisatorische verbeteringen binnen de bestaande structuur worden doorgevoerd. Hierbij wordt de nadruk gelegd op twee aanpassingen: het meer projectmatig en aandachtsgebiedoverstijgend werken en het ontsluiten van beschikbare informatie voor verenigingsondersteuning.

meer projectmatig en aandachtsgebiedoverstijgend werken

De speerpunten van het meerjarenbeleid vragen meer dan in het verleden een integrale aanpak en werkwijze met inzet van medewerkers vanuit verschillende afdelingen. Daarnaast vereist een dynamischer sport-/tennismarkt een flexibele inzet van mensen binnen de KNLTB-organisatie om te kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen en innovatie te realiseren. Daarom wordt in deze beleidsperiode het meer projectmatig en aandachtsgebiedoverstijgend werken gefaseerd ingevoerd. Huidige voorbeelden van een projectmatige aanpak én aandachtsgebied overstijgende samenwerking zijn Tennisnonstop en Tenniskids.

betere ontsluiting verenigingsinformatie

De KNLTB heeft zeer veel producten en diensten beschikbaar ter ondersteuning van verenigingen. Het komt echter te vaak voor dat zij de beschikbare informatie niet weten te vinden. Redenen hiervoor zijn onder meer bestuurswisselingen binnen de verenigingen en de veelheid aan informatie die zowel vanuit de regiokantoren als het bondsbureau wordt aangeboden. Selfservicemogelijkheden bij eenvoudige hulpvragen worden verbeterd. Er wordt voor gezorgd dat verenigingen met hun meer complexe vragen direct bij de juiste expert terecht komen. Het relatiebeheer richting verenigingen wordt zo ingericht dat er een heldere rol- en taakverdeling is tussen vrijwilligers en beroepskrachten. Door deze maatregelen worden de verenigingen effectiever en efficiënter ondersteund.

Maatschappelijke betrokkenheid

betrokken bij tennisgerelateerde projecten

De KNLTB vindt het als vooraanstaande sportbond in Nederland belangrijk om een bijdrage te leveren aan de ontwikkelingen in de maatschappij. Dit komt tot uitdrukking in de samenwerkingsverbanden die de organisatie aangaat en in het aanbod van producten, activiteiten en diensten. In zijn maatschappelijke betrokkenheid ligt de nadruk van de KNLTB op tennisgerelateerde projecten.

Maatschappelijke ontwikkelingen tonen dat school, wijk en bedrijf een steeds belangrijker rol gaan spelen in de sport.

stimuleren lokale samenwerking

De KNLTB stimuleert het aangaan van lokale samenwerkingsverbanden. Hij verstrekt proactief informatie aan zijn verenigingen over de diverse mogelijkheden daartoe. Door samenwerking tussen verenigingen en scholen wordt tennis bekend bij een grote groep jonge kinderen. Dit resulteert in affiniteit van jeugd met tennis en brengt hen in aanraking met een gezonde vrijetijdsbesteding. Schooltennis blijft dan ook een van de speerpunten in deze beleidsperiode.

De Overheid ziet de wijk als een steeds belangrijker middel om maatschappelijke doelstellingen te realiseren. De KNLTB neemt hierin zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld door de samenwerking met de Krajicek Foundation. Deze organisatie biedt kinderen mogelijkheden om op een gezonde en sociale manier hun vrije tijd door te brengen. Samenwerking tussen verenigingen en gemeenten wordt gestimuleerd.

De komende jaren wil de KNLTB sterker inspelen op de toenemende bewustwording onder mensen om gezond te leven. Onderzocht wordt of het mogelijk is om tennis te profileren als bedrijfssport.

tennis voor minder validen

In zijn activiteitenaanbod zorgt de KNLTB er voor dat ook spelers met een beperking kunnen sporten. Rolstoelstennis blijft een van de speerpunten in het beleid. Daarnaast zal de KNLTB actiever betrokken zijn bij de ontwikkeling van G-tennis (tennis voor mensen met een verstandelijke beperking).

gezondheid

Inspelend op de vergrijzing, doet de KNLTB onderzoek naar de mogelijkheden om voor senioren een (licht) aangepaste vorm van tennis te ontwikkelen. Ook wordt onderzocht of tennisvormen kunnen worden ingezet als middel om via gedoseerde fysieke inspanning de gezondheid van grote groepen mensen te bevorderen.

Handzzzup

Aan tennis gerelateerde nationale en internationale projecten worden gesteund. In eigen land levert de KNLTB een bijdrage aan de stichting Handzzzup. De stichting gebruikt rolstoeltennis als middel om invalide kinderen ervan te

overtuigen dat sporten toegankelijk is voor iedereen en leuk is om te doen.

Wheelchair Tennis Silver Fund

Op internationaal niveau participeert de KNLTB in het Wheelchair Tennis Silver Fund. Dit initiatief van de ITF (International Tennis Federation) realiseert rolstoeltennisprogramma's in ontwikkelingslanden. Het doel hiervan is om invalide kinderen en volwassenen de mogelijkheid te bieden om een actief leven te leiden dat hen bevrediging geeft. Ook het project Right to Play wordt ondersteund. Dit project wil kinderen een positieve weg naar een gezonde ontwikkeling wijzen door goed ontworpen sport- en spelprogramma's.

Right to Play

actief anti-doping beleid

In het belang van de gezondheid van de sporters én op ethische gronden blijft de KNLTB een actief anti-doping beleid voeren. De KNLTB geeft voorlichting over doping en zorgt ervoor dat de Dopingautoriteit controles kan uitvoeren. De bond neemt deel in belangrijke overlegorganen en onderhoudt goede contacten met de Dopingautoriteit, de ITF, NOC*NSF en de WADA (World Anti-Doping Agency).

anti-corruptie

Net als het gebruik van doping beschadigt corruptie het imago en de integriteit van de tennissport. De laatste jaren heeft zich internationaal een aantal gevallen voorgedaan waar gegokt is op de uitkomst van tenniswedstrijden. Hierbij is misbruik gemaakt van informatie over de uitkomst van een wedstrijd. De KNLTB volgt actief de ontwikkeling van mogelijke internationale regelgeving over een anti-corruptieprogramma. Indien dit in Nederland wenselijk is, zal de bond zich hierbij aansluiten.

Samenwerking

maximale regie over kernactiviteiten

Binnen de tennissport in Nederland streeft de KNLTB op uitvoeringsniveau naar maximale regie en besluitvorming over zijn kernactiviteiten. Deze worden dan ook intern voorbereid, besloten en uitgevoerd. Zowel de tennissport in het algemeen als de KNLTB als organisatie kunnen profiteren van samenwerking met andere experts. De KNLTB zal daarom pro-actief samenwerkingsmogelijkheden onderzoeken en partners selecteren en benaderen.

pro-actief samenwerking zoeken

Op strategisch niveau werkt de KNLTB samen met zijn internationale 'tenniskoepel' de International Tennis Federation (ITF). Op bestuursniveau worden verschillende posities vervuld bij de ITF en Tennis Europe. Ook wordt nauw samengewerkt met de 'nationale sportkoepel' NOC*NSF. Kennis wordt gehaald en gebracht en de KNLTB wil daarnaast onder meer een bijdrage leveren aan de realisatie van het Olympisch Plan 2028. Op strategisch niveau wordt verder samengewerkt met het Rijk en gemeenten. Omdat de professionele tennistoernooien belangrijk zijn voor de promotie van het tennis in Nederland wordt samengewerkt met de organisatoren van deze toernooien in ons land. Bij uitvoering van activiteiten die tegen de kernactiviteiten aanliggen, redeneert de KNLTB vanuit eigen kracht. Hierbij gaat de bond pro-actief samenwerken met verschillende organisaties, zoals andere sportbonden, belangenorganisaties en commerciële bedrijven. Uitgangspunt hierbij is dat samenwerking de tennissport en de KNLTB versterkt. Als er sprake is van een mogelijke structurele samenwerking wordt vooraf een heldere analyse gemaakt van de te realiseren doelstellingen, de toegevoegde waarde van de mogelijke partner en de vorm/structuur van de samenwerking. De KNLTB streeft naar een evenwichtige samenwerking met andere sportbonden.

Communicatie

digitale ontvanger-gestuurde communicatie

De behoefte aan informatie op maat wordt steeds groter: gestimuleerd door voortschrijdende ICT-ontwikkelingen wordt communicatie meer en meer 'ontvanger-gestuurd': de ontvanger bepaalt welke informatie hij waar, wanneer en hoe wil ontvangen. Specifieke informatie zal op digitale wijze zo veel mogelijk rechtstreeks aan de verantwoordelijke verenigingsfunctionaris worden gezonden.

met functionarissen

met leden

Om de betrokkenheid met de tennissport te vergroten, zal de KNLTB direct communiceren met (potentiële) leden en (potentiële) tennissers. Dit gebeurt voornamelijk digitaal. De boodschappen gaan primair over tennis: de aantrekkelijkheid van de tennissport en de voordelen van een verenigingslidmaatschap zullen worden uitgedragen. De manier waarop de boodschap wordt overgebracht en de inhoud daarvan hangt af van de doelgroep.

met (potentiële) tennissers

Tennis is een life-time sport. Toch zijn er fasen waarin het verenigingslidmaatschap of de tennissport niet aansluiten bij de behoeften van een tennisser. Door het opbouwen van een database en een digitale tenniscommunity kan de KNLTB een relatie behouden met deze oud-leden. De digitale tenniscommunity kan daarnaast benut worden om potentiële nieuwe tennissers te interesseren voor de tennissport. Dit alles met het uiteindelijke doel om de oud-leden en potentiële tennissers te verleiden tot een (hernieuwd) verenigingslidmaatschap.

en met interne doelgroepen

De KNLTB heeft al veel instrumenten voor het communiceren met zijn verschillende interne doelgroepen. De bestaande instrumenten worden verbeterd en het gebruik daarvan wordt gestimuleerd. Hiermee neemt de effectiviteit van de communicatie toe.

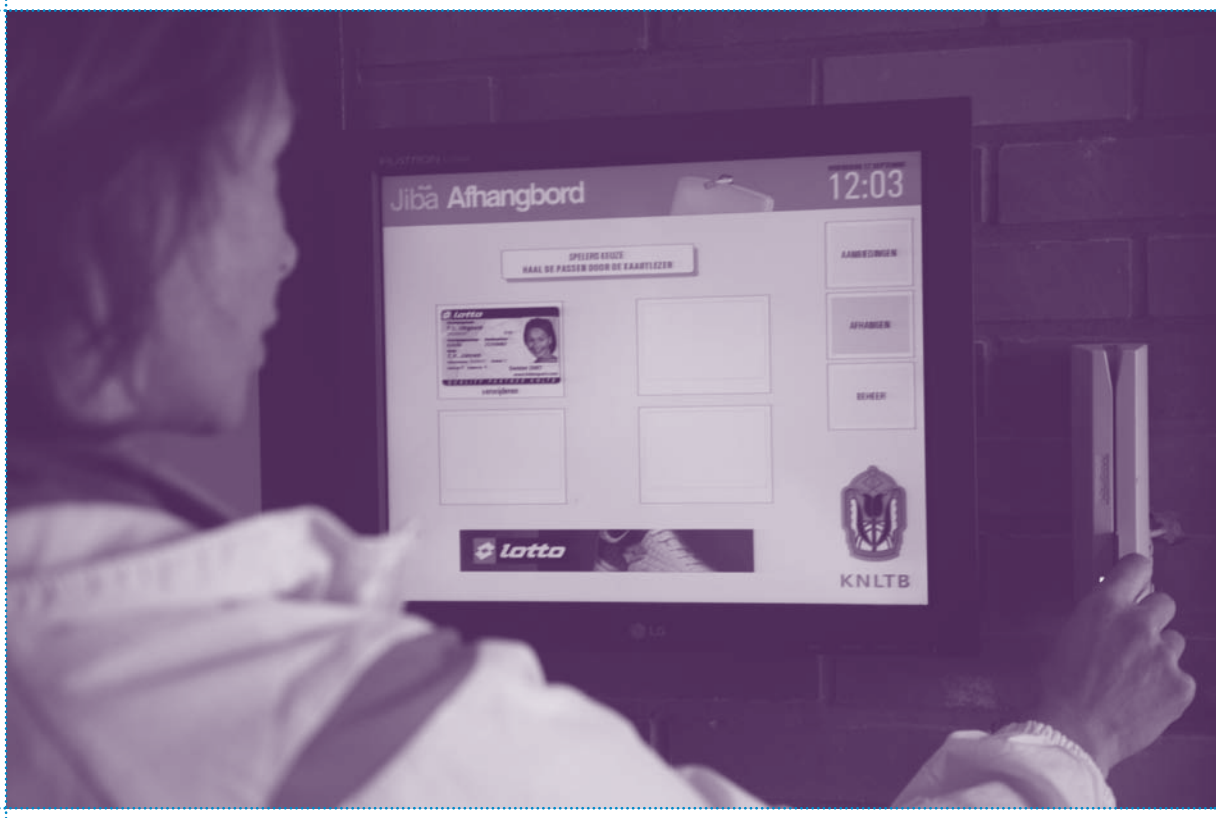
mix van communicatie-instrumenten

De KNLTB communiceert via een uitgekiende mix van communicatie-instrumenten. Communicatie in print verschuift steeds meer naar online communicatie, via de website, nieuwsbrieven, intranet, mailverkeer en afhangbord.

Grote evenementen, met name de eigen KNLTB evenementen, worden breed ingezet om de communicatiedoelen te realiseren. Daarnaast dragen deze evenementen, zoals de Davis Cup, bij aan de gewenste uitstraling van de KNLTB. Zij worden ook gebruikt om vrijwilligers en relaties te ontmoeten.

herkenbare uitstraling

Bij de inzet van de communicatie-instrumenten wordt een juiste balans gevonden tussen het uitstralen van de emotie 'passie voor tennis' en het eenvoudig ontsluiten van 'zakelijke' informatie (bijvoorbeeld over producten en diensten van de KNLTB ter ondersteuning van de vereniging). De huisstijl wordt consequent toegepast. Dit draagt bij aan een herkenbare uitstraling van de KNLTB.



Kenniscentrum

kennis is onontbeerlijk

Kennis van de sport- en tennismarkt is onontbeerlijk voor de KNLTB bij het opstellen en onderbouwen van beleid en het op een goede wijze ondersteunen van verenigingen. Kennis helpt bij het evalueren van producten en diensten van de KNLTB en het geven van eensluidende informatie door alle geledingen van de organisatie.

inrichting Kenniscentrum

Verschillende aandachtsgebieden binnen de organisatie moeten structureel kunnen beschikken over deze kennis. Het belang hiervan wordt onderkend. Een 'Kenniscentrum' wordt gezien als voorwaarde voor succes bij de realisatie van de speerpunten uit het meerjarenbeleid. In de komende beleidsperiode wordt het Kenniscentrum binnen de afdeling Communicatie & Marketing ingericht. Taak van het Kenniscentrum, binnenshuis ook wel 'Economisch bureau' genoemd, is het continu verzamelen, interpreteren en ontsluiten van kennis uit interne en externe bronnen. Het gaat hier voornamelijk om informatie over ontwikkeling van de sportmarkt en de tennismarkt, als ook over behoeften van leden, tennissers en potentiële tennissers. Daarnaast is informatie over en evaluatie van het KNLTB assortiment van belang.

informatieverstrekking

Beleidsmakers en productontwikkelaars binnen de KNLTB ontvangen op maat informatie op basis van gespecificeerde informatie- en marktonderzoeksvragen. Verenigingen ontvangen 'standaard' rapportages en benchmarks van hun verenigingsgegevens ten opzichte van vergelijkbare verenigingen.

Marketing van tennis

markttrends als basis

De voor de KNLTB nieuwe marketingdiscipline ontstaat vanuit de behoefte en noodzaak om in te spelen op belangrijke markttrends. Consumenten- en sportgedrag veranderen steeds sneller en de concurrentie op de vrijetijds- en sportmarkt wordt sterker. Daardoor wordt toepassing van marketingdisciplines belangrijk om de positie van de tennissport en de KNLTB te behouden en te versterken.

twee marketingdisciplines

De KNLTB onderscheidt binnen marketing twee disciplines: marketing door sport en marketing van sport. Marketing door sport is gericht op sponsoring. Marketing van sport is gericht op het interesseren van de Nederlandse sportconsument om te gaan tennissen en lid te worden van een vereniging.

marketing als spin in het web

Marketing staat niet op zichzelf. Er wordt nauw samengewerkt met de bestaande aandachtsgebieden verenigingstennis, toptennis, communicatie en het kenniscentrum om gezamenlijk de tennissport te 'verkopen'. Vanuit de behoeften van (potentiële) tennissers wordt het huidige tennisaanbod geëvalueerd en worden nieuwe tennisproducten ontwikkeld die vervolgens samen met de verenigingen in de markt worden gezet. Samen met het aandachtsgebied communicatie is de marketingdiscipline verantwoordelijk voor het imago van de tennissport: tennis moet door Nederlanders, KNLTB-leden en potentiële tennissers als een zeer aantrekkelijke sport ervaren worden. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het internationale karakter van de tennissport en de unieke kenmerken van deze sport, zoals flexibiliteit en gezondheid, om verschillende doelgroepen aan te spreken.

Sponsoring & media

aanpassing sponsormodel

Het huidige model dat gehanteerd wordt om de diverse KNLTB sponsors elk een eigen plaats te geven, wordt in 2009 geëvalueerd en indien nodig geoptimaliseerd. Het aangepaste model met bijbehorende sponsorpool voorziet in maximaal 15% van de inkomsten van de KNLTB. De samenwerking kenmerkt zich door langlopende contracten.

inzetten expertise sponsor voor realisatie doelstellingen

Daarnaast komt de samenwerking, het partnership, tot uiting in wederzijdse verbetering van het imago tussen de sponsor en de KNLTB en vice versa. Tenslotte zal meer dan in het verleden ingezet worden op bijdrage van de sponsor bij realisatie van inhoudelijke doelstellingen van de KNLTB, bijvoorbeeld door inzet van specifieke (marketing) expertise van de sponsor.

naast functionele ook commerciële voordelen ledenpas

Bij de ledenpas hebben de functionele tennistoepassingen, zoals speelsterktevermelding en de pas als instrument voor afhangen, de hoogste prioriteit. Daarnaast moet, waar mogelijk, de relatie met commerciële partners resulteren in directe commerciële voordelen voor verenigingen en leden. Dit draagt bij aan een betere, en daarmee ook langduriger, relatie tussen de KNLTB en zijn verenigingen en de verenigingen en hun leden.

pro-actief mediabeleid

De KNLTB voert een pro-actief mediabeleid. Dit betekent dat mediamomenten bewust worden gekozen. Nieuws over de KNLTB, zijn verenigingen en tennis wordt actief naar buiten gebracht. Hierbij draagt de bond consequent zijn kernboodschappen uit. De KNLTB volgt de technologische en commerciële ontwikkelingen op het gebied van TV (via internet) op de voet. Hiertoe wordt samengewerkt met mediapartners waar het TV, radio en dagbladen betreft.

Informatisering

nieuwe versie ICT-systeem

Een nieuwe versie van het primaire ICT systeem van de KNLTB ('ServIT') wordt ontwikkeld en ingevoerd. Dit systeem vormt de basis voor vele kerntoepassingen, zoals de ledenadministratie, het speelsterktesysteem in combinatie met competitie- en toernooiresultaten en communicatie-applicaties als de website. Het nieuwe systeem is vereist voor borging van betrouwbare performance van huidige ICT toepassingen en om nieuwe ICT ontwikkelingen mogelijk te maken.

regie over ICT toepassingen

Voor zover dat niet nu al het geval is, neemt de KNLTB de regie in handen aangaande ICT toepassingen die relevant zijn voor de tennisverenigingen. Softwareontwikkeling is geen kernactiviteit van de KNLTB. Daarom worden nieuwe diensten zo veel mogelijk ontwikkeld op basis van wat al in de markt gangbaar en beschikbaar is, of ontwikkeld wordt. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen tennisspecifieke en generieke ICT toepassingen. De KNLTB streeft naar maximale grip op tennisspecifieke ICT toepassingen. Hierdoor ontstaat maximale borging van de kwaliteit en serviceverlening. Afhankelijk van de ICT toepassing en het stadium van de ontwikkeling, werkt de KNLTB samen met

tennisspecifiek

geselecteerde marktpartij(en) om de benodigde expertise te verkrijgen. Zo wordt ook het (ontwikkel)risico beperkt en worden efficiencyvoordelen gerealiseerd.

generiek

Generieke (dat wil zeggen: niet tennisspecifieke) toepassingen, zoals financiële verenigingspakketten, worden overgelaten aan de markt. De KNLTB neemt hierbij een sterkere regierol richting marktpartijen.

Basis- en pluspakket

handhaven basis- en pluspakket

Het in 2003 ingevoerde basis- en pluspakket heeft als doel om voor landelijke activiteiten de filosofie van 'één product, één prijs' door te voeren (basispakket) en daarnaast district- of regiospecifieke activiteiten mogelijk te maken die passen binnen landelijk beleid, maar niet landelijk worden uitgevoerd (pluspakket). Het pluspakket heeft ook tot doel om uniformiteit van activiteiten in het land te bewerkstelligen en de financiële beheersbaarheid te bewaken. Daarnaast biedt het pluspakket de mogelijkheid om in te spelen op (lokale) initiatieven. Het basispakket wordt centraal gefinancierd. Het pluspakket wordt gefinancierd door de gebruikers en/of lokale sponsors. Gedurende deze beleidsperiode blijft de basisfilosofie van het basis-/pluspakket gehandhaafd.

voordelen van basis- en pluspakket

De vier voornaamste argumenten om te werken met een basis- en pluspakket blijven van kracht. Iedere vereniging en ieder lid van de KNLTB heeft recht op dezelfde kwaliteit van activiteiten en service tegen dezelfde prijzen ('één product, één prijs' principe). De KNLTB vrijwilligers en beroepskrachten kunnen zich richten op dezelfde (soort) service richting verenigingen (uitvoering en ontwikkeling van gelijksoortige producten en diensten). Hierdoor wordt duidelijkheid gecreëerd over beleidskaders. De werkzaamheden van het beroepsapparaat zijn helder te formuleren en te vatten in functiebeschrijvingen (tijdsbesteding, focus, opleiding etc.). Financieel zijn activiteiten inzichtelijker; door het maken van productdefinities kan gestuurd worden op de afgesproken kwaliteit en de daarbij behorende prijs van de producten/activiteiten en diensten.

sturingsinstrument

Zowel financieel als inhoudelijk is het systeem van basis- en pluspakket een goed KNLTB (be)sturings- en controle-instrument. Het draagt bij aan het slagvaardig in kunnen spelen op de verschillen die in verschillende delen van het land bestaan in behoeften en wensen.

inhoud basis- en pluspakket

Om het huidig KNLTB productassortiment te beoordelen zijn matrices opgesteld waaruit blijkt of een activiteit bijdraagt aan een of meerdere speerpunten of doelstellingen binnen de speerpunten van dit meerjarenbeleid. De concrete indeling van de producten, activiteiten en diensten van het basis- en pluspakket zal in 2008/2009 verder uitgewerkt worden en vanaf 2009/2010 worden ingevoerd.

Financiën

financiële weergave sluit aan bij meerjarenbeleidsplan

De weergave van de financiën zal in de begroting en jaarrekening aansluiten bij de opbouw van het meerjarenbeleidsplan. De financiën gerelateerd aan de bouwstenen Tennisser en Vereniging komen in de totaalbegroting van de KNLTB terug onder de respectievelijke koppen 'Tennisactiviteiten' en 'Verenigingsondersteuning'. Daarnaast zijn, zoals gebruikelijk, de financiën voor de Toptennisactiviteiten opgenomen.

activity based costing

De KNLTB werkt met deelbegrotingen per aandachtsgebied (operationele budgetten). Dit budgetteringssysteem wordt gehandhaafd als planningsinstrument op basis van Activity Based Costing. De transparantie in de verslaglegging en de actieve sturing op het inzetten van budgetten, maar ook de controle op de doelmatigheid zijn binnen de KNLTB een blijvend aandachtspunt.

investeringsbudget

business controls

Het Investeringsbudget wordt voornamelijk op organisatieniveau opgesteld en geeft een kwantitatieve weergave van de verwachte omvang van de voorgenomen investering binnen een tijdsperiode. Het Investeringbudget voor de voorgenomen investering ten aanzien van Informatisering en andere belangrijke investeringen wordt vastgesteld en vermeld. Binnen de organisatie wordt een nieuw business control systematiek geïmplementeerd, dat aansluit bij de opbouw van het nieuwe meerjarenbeleid middels bouwstenen, speerpunten en doelstellingen. Hierdoor wordt strakkere sturing op de realisatie van de doelstellingen bereikt.

verdeling middelen ongewijzigd: maximaal 45%toptennis

De bestaande verdeling van middelen tussen toptennis en verenigingstennis wordt in principe gehandhaafd op maximaal 45% van de begroting voor toptennis. Deze verdeling is gebaseerd op het uitgangspunt dat toptennis en breedtetennis elkaar versterken. De aantrekkelijkheid van de tennissport (en daarmee ook van de KNLTB) en breedtetennis wordt vergroot door de prestaties van Nederlandse toptennissers op nationaal en internationaal niveau. Vice versa biedt breedtetennis de basis waaruit uiteindelijk de talenten zich ontwikkelen en die later doorstromen naar toptennis. In de komende beleidsperiode zal de onderlinge samenhang tussen toptennis en breedtetennis zich voortzetten en beter zichtbaar worden gemaakt.

sponsorinkomsten maximaal 15% van de begroting

Door ontwikkelingen in de sponsormarkt ontstaan nieuwe kansen voor de KNLTB. Sponsoring biedt naast een financiële bijdrage ook een belangrijke bijdrage aan het professionele imago van de KNLTB en inbreng van expertise. Daarom zal in de komende beleidsperiode gestreefd worden naar een verhoging van de bijdrage uit sponsoring tot maximaal 15% van de totale begroting. Hierbij is van belang dat de opbouw van de contracten en de spreiding tussen verschillende sponsors de onafhankelijkheid van de KNLTB waarborgt. Dit gebeurt mede door focus van inzet van de middelen op niet-structurele activiteiten. Hierdoor wordt de uitvoering van de kernactiviteiten van de KNLTB altijd gewaarborgd.

inzet op niet-structurele activiteiten

handhaving uniform contributiebedrag per lid

De vereniging betaalt aan de KNLTB een contributie, de zogenaamde verenigingsbijdrage. Tevens draagt de vereniging voor alle leden de bondscontributie af. De bondscontributie en de bijdragen voor verenigingen en wedstrijdcomités worden jaarlijks vastgesteld door de Ledenraad op voordracht van het Bondsbestuur. Vanaf 2007 is de bijdrage voor de plastic ledenpas geïncorporeerd in het contributiebedrag. In deze beleidsperiode wordt het stelsel van één en hetzelfde contributiebedrag per lid gehandhaafd. Het huidige contributiebedrag wordt jaarlijks geïndexeerd.

omvang eigen vermogen

De KNLTB is een non-profitorganisatie ofwel een Organisatie zonder Winststreven. Dit houdt in dat er in principe noch een negatief noch een positief resultaat moet worden verwacht uit de normale bedrijfsuitvoering. Ergo, het Eigen Vermogen zal niet of nauwelijks worden gemuteerd. Op basis van een risico-inventarisatie wordt de gewenste omvang van het Eigen Vermogen (weerstandsvermogen) van de KNLTB voor de komende beleidsperiode vastgesteld op een bedrag tussen € 5.000.000 en € 8.000.000. Bij onderschrijding dan wel overschrijding van deze bedragen presenteert het Bondsbestuur een (herstel)voorstel aan de Ledenraad.

8. Samenvatting

De trend van het vorige meerjarenbeleidsplan 2004-2008 'Samen Sterker' wordt in deze beleidsperiode in grote lijnen doorgezet. Hierbij worden succesvolle activiteiten en diensten voortgezet en in een aantal gevallen geïntensiveerd. Daarnaast wordt een aantal nieuwe initiatieven doorgevoerd om de tennisverenigingen, de KNLTB en de tennissport in het algemeen te versterken.

Voortgezet en geïntensiveerd worden:

1. Verenigingen blijven de belangrijkste lokale aanbieders van tennis. Zij worden intensief ondersteund bij de realisatie van hun specifieke doelstellingen en ambities voor de toekomst. Daarbij krijgen ledenwerving en met name ledenbehoud, kaderbeleid, vrijwilligersbeleid en ondersteuning op accommodatiegebied speciale aandacht.
2. Het KNLTB-aanbod van activiteiten en diensten blijft afgestemd op de wensen van verenigingen en tennissers. De activiteiten en diensten worden voortdurend geëvalueerd. Dit gebeurt onder meer via de persoonlijke contacten en de tevredenheidenquêtes onder de deelnemers en afnemers daarvan en door marktonderzoek.
3. Als tweede sportbond van Nederland blijft de KNLTB zijn maatschappelijke betrokkenheid tonen. De nadruk ligt op tennisgerelateerde projecten. Het aangaan van lokale samenwerkingsverbanden tussen tennisverenigingen en school, wijk en bedrijf wordt actief gestimuleerd. Het activiteitenaanbod voor rolstoeltennissers blijft gehandhaafd. Nationale en internationale (tennis)projecten met tot doel kwaliteitsverbetering van het leven van de deelnemers, worden ondersteund.
4. Het programma van talentherkenning en talentontwikkeling wordt voortgezet en geïntensiveerd. Meer momenten worden gebruikt om talent op te sporen.
5. De ambitie dat zowel het Nederlandse Davis Cupteam als het Fed Cupteam spelen in de Wereldgroep blijft gehandhaafd. Vier Nederlandse spelers/sters hebben een plaats in de top 100 van de internationale ranglijst.
6. De verdeling van de financiële middelen waarbij maximaal 45% aan toptennis wordt besteed en het overige aan verenigingstennis, blijft gehandhaafd. Nieuw is dat sponsorinkomsten voorzien in maximaal 15% van de inkomsten van de KNLTB.

Nieuwe elementen uit dit meerjarenbeleid zijn:

1. Marketing *van* de tennissport krijgt bijzondere aandacht om adequaat in te kunnen spelen op belangrijke markttrends. Vanuit de behoeften van (potentiële) tennissers wordt het huidige tennisaanbod geëvalueerd en worden nieuwe tennisproducten ontwikkeld die vervolgens samen met de verenigingen in de markt worden gezet. Tennis moet voor Nederlanders, KNLTB-leden en potentiële tennissers het imago hebben van een zeer aantrekkelijke sport. Het internationale karakter van de tennissport en de unieke kenmerken van deze sport, zoals flexibiliteit en gezondheid, worden benadrukt om verschillende doelgroepen aan te spreken.
2. Om meer betrokkenheid met de tennissport te creëren, wil de KNLTB een band opbouwen en behouden met alle tennissers in Nederland. Daarom zal er directer met hen gecommuniceerd worden. Ook met oud-leden en potentiële tennissers wordt gecommuniceerd. Oud-leden worden geregistreerd in een database. Doel van de rechtstreekse communicatie met hen is om de stap naar een (hernieuwd) lidmaatschap van een vereniging makkelijker te maken.
3. De KNLTB is een sterke partner in de sportwereld. Op nationaal en internationaal niveau worden proactief samenwerkingsverbanden aangegaan. In Nederlands wordt samengewerkt met de sportkoepel NOC*NSF en levert de KNLTB onder meer een bijdrage aan het Olympisch Plan 2028.
4. De betekenis van de KNLTB voor het tennis wordt nadrukkelijker voor het voetlicht gebracht. Dit houdt zowel in dat naar de aangesloten verenigingen en leden duidelijker kenbaar wordt gemaakt wat de KNLTB voor hen kan betekenen, als dat de media actiever worden geïnformeerd.
5. De servicemogelijkheden bij eenvoudige hulpvragen van verenigingen worden verbeterd. Binnen de KNLTB organisatie wordt meer aandachtsgebiedoverstijgend en projectmatig gewerkt.
6. De KNLTB wil als organisatie herkenbaarheid, vitaliteit, vraaggestuurdheid en maatschappelijke betrokkenheid uitstralen. Deze uitstraling is herkenbaar in de diverse communicatie-uitingen, het producten- en dienstenaanbod voor verenigingen en de werkwijze en houding van de KNLTB vrijwilligers- en beroepsorganisatie. De positieve emotie van tennis krijgt nadruk in deze beleidsperiode.

9. Meerjarenraming

KNLTB begroting 2009 en meerjarenraming 2010-2013

Saldo baten en lasten per aandachtsgebied	2009	2010	2011	2012	2013
	Begroting	Raming	Raming	Raming	Raming
INFRASTRUCTUUR					
Algemene baten en lasten	10.078.000	11.324.000	11.662.000	12.015.000	12.373.000
Personeel	-1.692.000	-1.778.000	-1.861.000	-1.948.000	-2.041.000
Bureau	-1.100.000	-1.128.000	-1.154.000	-1.180.000	-1.207.000
Automatisering	-805.000	-1.804.000	-1.830.000	-1.847.000	-1.875.000
Communicatie & marketing	-630.000	-670.000	-708.000	-748.000	-789.000
Commerciële zaken	684.000	984.000	1.160.000	1.286.000	1.436.000
Evenementen	-264.000	-275.000	-284.000	-295.000	-306.000
Buitengewone baten en lasten	0	0	0	0	0
Doorbelasting infrastructuur	3.416.000	3.397.000	3.405.000	3.462.000	3.519.000
Totaal contributies en bijdragen	**9.687.000**	**10.050.000**	**10.390.000**	**10.745.000**	**11.110.000**
VERENIGINGSTENNIS ACTIVITEITEN					
Tennis activiteiten					
Wedstrijdtennis	18.000	-3.000	-25.000	-48.000	-73.000
Tennis voor mindervaliden	-154.000	-166.000	-172.000	-177.000	-182.000
Tennis stimulering	-505.000	-529.000	-552.000	-576.000	-602.000
Tennis promotie	-397.000	-440.000	-454.000	-468.000	-483.000
Verenigings ondersteuning					
Verenigings management ondersteuning	-1.242.000	-1.341.000	-1.394.000	-1.448.000	-1.505.000
Accommodatie advisering	-152.000	-211.000	-219.000	-227.000	-236.000
Juridische advisering	-101.000	-105.000	-109.000	-113.000	-117.000
Beroepsopleidingen	-70.000	-82.000	-93.000	-105.000	-119.000
Automatiseringsservice verenigingen	-471.000	-489.000	-506.000	-523.000	-541.000
Aandeel infrastructuur	-2.554.000	-2.567.000	-2.606.000	-2.658.000	-2.716.000
Totaal verenigingstennis activiteiten	**-5.628.000**	**-5.933.000**	**-6.130.000**	**-6.343.000**	**-6.574.000**
TOPTENNIS ACTIVITEITEN					
Bondsjeugdopleiding	-1.829.000	-1.928.000	-1.977.000	-2.074.000	-2.178.000
Jong Oranje / Davis Cup / Fed Cup	-1.168.000	-1.257.000	-1.323.000	-1.390.000	-1.461.000
Sportmedische zaken	-200.000	-210.000	-218.000	-227.000	-236.000
Aandeel infrastructuur	-862.000	-830.000	-799.000	-804.000	-803.000
Totaal toptennis activiteiten	**-4.059.000**	**-4.225.000**	**-4.317.000**	**-4.495.000**	**-4.678.000**
Totaal activiteiten	**-9.687.000**	**-10.158.000**	**-10.447.000**	**-10.838.000**	**-11.252.000**
Totaal saldo	**0**	**-108.000**	**-57.000**	**-93.000**	**-142.000**
Totaal baten	17.267.000	18.459.000	19.112.000	19.738.000	20.395.000
Totaal lasten	17.267.000	18.567.000	19.169.000	19.831.000	20.537.000
Saldo	**0**	**-108.000**	**-57.000**	**-93.000**	**-142.000**
VT aandeel in contributies en bijdragen	**58,1%**	**59,0%**	**59,0%**	**59,0%**	**59,2%**
TT aandeel in contributies en bijdragen	**41,9%**	**42,0%**	**41,5%**	**41,8%**	**42,1%**
	100,0%	**101,1%**	**100,5%**	**100,9%**	**101,3%**

Infrastructuur

Algemene baten en lasten	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
	Begroting	**Raming**	**Raming**	**Raming**	**Raming**
Contributie, bijdrage en heffingen	9.687.000	10.050.000	10.390.000	10.745.000	11.110.000
Intrest	275.000	160.000	175.000	190.000	200.000
Subsidie SNS Infrastructuur	594.000	595.000	595.000	595.000	595.000
Subsidie SNS Marktaandeel	675.000	675.000	675.000	675.000	675.000
Resultaat deelneming Grass Court	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000
Egalisatiereserve informatisering	0	500.000	500.000	500.000	500.000
Overige baten	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Baten	11.329.000	12.078.000	12.433.000	12.803.000	13.178.000
Bestuurs- en vergaderkosten	335.000	343.000	351.000	359.000	367.000
Contributies	190.000	195.000	199.000	203.000	207.000
Verenigingskosten	160.000	164.000	168.000	172.000	176.000
Infrastructurele zaken	500.000	0	0	0	0
Innovatiebudget	32.000	33.000	34.000	35.000	36.000
Overige lasten	34.000	19.000	19.000	19.000	19.000
Lasten	1.251.000	754.000	771.000	788.000	805.000
Saldo algemene baten en lasten	**10.078.000**	**11.324.000**	**11.662.000**	**12.015.000**	**12.373.000**

Personeel	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
	Begroting	**Raming**	**Raming**	**Raming**	**Raming**
Salarissen	6.575.000	6.937.000	7.291.000	7.656.000	8.046.000
Sociale lasten	390.000	411.000	432.000	454.000	477.000
Pensioenpremies	817.000	862.000	906.000	951.000	1.000.000
Overige personeelskosten	234.000	240.000	245.000	250.000	256.000
Lasten	8.016.000	8.450.000	8.874.000	9.311.000	9.779.000
Doorberekening organisatie	963.000	1.016.000	1.068.000	1.121.000	1.178.000
Doorberekening Verenigingstennis Activiteiten	2.508.000	2.646.000	2.781.000	2.920.000	3.069.000
Doorberekening Toptennis Activiteiten	2.853.000	3.010.000	3.164.000	3.322.000	3.491.000
Doorberekend	6.324.000	6.672.000	7.013.000	7.363.000	7.738.000
Saldo personeel	**-1.692.000**	**-1.778.000**	**-1.861.000**	**-1.948.000**	**-2.041.000**

Bureau	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
	Begroting	**Raming**	**Raming**	**Raming**	**Raming**
Diversen	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Baten	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Huisvestingskosten	670.000	687.000	702.000	717.000	733.000
Porti, telefoon, etc.	158.000	162.000	166.000	170.000	174.000
Bureaukosten	52.000	53.000	54.000	55.000	56.000
Reproductiekosten	80.000	82.000	84.000	86.000	88.000
Accountants- en advieskosten	85.000	87.000	89.000	91.000	93.000
Overige organisatiekosten	67.000	69.000	71.000	73.000	75.000
Lasten	1.112.000	1.140.000	1.166.000	1.192.000	1.219.000
Saldo bureau	**-1.100.000**	**-1.128.000**	**-1.154.000**	**-1.180.000**	**-1.207.000**

Informatisering	2009	2010	2011	2012	2013
	Begroting	Raming	Raming	Raming	Raming
Afschrijving en onderhoud	349.000	1.328.000	1.336.000	1.334.000	1.342.000
Operationele kosten	140.000	144.000	147.000	150.000	153.000
Kosten van derden	47.000	48.000	49.000	50.000	51.000
Personele kosten bureau	269.000	284.000	298.000	313.000	329.000
Lasten	805.000	1.804.000	1.830.000	1.847.000	1.875.000
Saldo informatisering	**-805.000**	**-1.804.000**	**-1.830.000**	**-1.847.000**	**-1.875.000**

Communicatie & marketing	2009	2010	2011	2012	2013
	Begroting	Raming	Raming	Raming	Raming
Magazines	50.000	51.000	52.000	53.000	54.000
Baten	50.000	51.000	52.000	53.000	54.000
Communicatie	229.000	245.000	260.000	276.000	292.000
Magazines	121.000	124.000	127.000	130.000	133.000
Marketing	65.000	72.000	79.000	86.000	93.000
Personele kosten bureau	265.000	280.000	294.000	309.000	325.000
Lasten	680.000	721.000	760.000	801.000	843.000
Saldo communicatie & marketing	**-630.000**	**-670.000**	**-708.000**	**-748.000**	**-789.000**

Commerciële zaken	2009	2010	2011	2012	2013
	Begroting	Raming	Raming	Raming	Raming
Sponsoring	1.083.000	1.200.000	1.300.000	1.400.000	1.525.000
Sponsoring extra activiteiten	347.000	375.000	375.000	375.000	375.000
Databasemarketing	0	200.000	300.000	350.000	400.000
Reclame	50.000	60.000	70.000	85.000	100.000
Baten	1.480.000	1.835.000	2.045.000	2.210.000	2.400.000
Sponsoring	397.000	425.000	450.000	480.000	510.000
Sponsoring extra activiteiten	232.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Personele kosten bureau	167.000	176.000	185.000	194.000	204.000
Lasten	796.000	851.000	885.000	924.000	964.000
Saldo commerciële zaken	**684.000**	**984.000**	**1.160.000**	**1.286.000**	**1.436.000**

Evenementen	2009	2010	2011	2012	2013
	Begroting	Raming	Raming	Raming	Raming
Nationale kampioenschappen	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000
Masters	48.000	49.000	50.000	51.000	52.000
Davis Cup	486.000	498.000	509.000	520.000	531.000
Bijdrage van derden	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Overige baten	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Baten	566.000	579.000	591.000	603.000	615.000
Nationale kampioenschappen	74.000	76.000	78.000	80.000	82.000
Masters	155.000	159.000	162.000	166.000	170.000
Davis Cup	486.000	498.000	509.000	520.000	531.000
Fed Cup	28.000	29.000	30.000	31.000	32.000
Overige lasten	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Personele kosten bureau	82.000	87.000	91.000	96.000	101.000
Lasten	830.000	854.000	875.000	898.000	921.000
Saldo evenementen	**-264.000**	**-275.000**	**-284.000**	**-295.000**	**-306.000**

Buitengewone baten en lasten	2009	2010	2011	2012	2013
	Begroting	Raming	Raming	Raming	Raming
Ecotaks	0	0	0	0	0
Baten	0	0	0	0	0
Ecotaks	0	0	0	0	0
Lasten	0	0	0	0	0
Saldo buitengewone baten en lasten	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Verenigingstennis activiteiten

Wedstrijdtennis	2009	2010	2011	2012	2013
	Begroting	Raming	Raming	Raming	Raming
Competitie en toernooien	1.570.000	1.609.000	1.644.000	1.680.000	1.717.000
Nationale wedstrijden	68.000	70.000	72.000	74.000	76.000
Bijdrage Henk Timmer Circuit	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000
Nationale opleidingen wedstrijdkader	40.000	41.000	42.000	43.000	44.000
Internationale scheidsrechtersopleiding	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Overige baten	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Baten	1.697.000	1.739.000	1.777.000	1.816.000	1.856.000
Competitie en toernooien	441.000	452.000	462.000	472.000	482.000
Nationale wedstrijden	242.000	248.000	253.000	259.000	265.000
Henk Timmer Circuit	36.000	37.000	38.000	39.000	40.000
Internationale wedstrijden	36.000	37.000	38.000	39.000	40.000
Nationale opleidingen wedstrijdkader	135.000	138.000	141.000	144.000	147.000
Internationale scheidsrechtersopleiding	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Vergader- en commissiekosten	72.000	74.000	76.000	78.000	80.000
Personele kosten bureau	710.000	749.000	787.000	826.000	868.000
Lasten	1.679.000	1.742.000	1.802.000	1.864.000	1.929.000
Saldo wedstrijdtennis	**18.000**	**-3.000**	**-25.000**	**-48.000**	**-73.000**

Tennis voor mindervaliden	2009	2010	2011	2012	2013
	Begroting	Raming	Raming	Raming	Raming
Rijkssubsidie rolstoeltennis	23.000	24.000	25.000	26.000	27.000
Subsidie SNS rolstoeltennis	109.000	112.000	114.000	117.000	120.000
Rolstoeltennis overig	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Baten	141.000	145.000	148.000	152.000	156.000
Rolstoeltennis	205.000	217.000	222.000	227.000	232.000
G-tennis	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Vergader- en commissiekosten	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Personele kosten technische staf	43.000	45.000	47.000	49.000	51.000
Personele kosten bureau	33.000	35.000	37.000	39.000	41.000
Lasten	295.000	311.000	320.000	329.000	338.000
Saldo rolstoeltennis	**-154.000**	**-166.000**	**-172.000**	**-177.000**	**-182.000**

Tennisstimulering	2009	2010	2011	2012	2013
	Begroting	Raming	Raming	Raming	Raming
Deelnemersbijdragen activiteiten	79.000	81.000	83.000	85.000	87.000
Baten	79.000	81.000	83.000	85.000	87.000
Activiteiten senioren plus	73.000	75.000	77.000	79.000	81.000
Activiteiten junioren	110.000	113.000	115.000	118.000	121.000
Ontwikkelingskosten	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Vergader- en commissiekosten	24.000	25.000	26.000	27.000	28.000
Personele kosten bureau	367.000	387.000	407.000	427.000	449.000
Lasten	584.000	610.000	635.000	661.000	689.000
Saldo tennisstimulering	**-505.000**	**-529.000**	**-552.000**	**-576.000**	**-602.000**

Tennispromotie	2009	2010	2011	2012	2013
	Begroting	Raming	Raming	Raming	Raming
Deelnemersbijdragen	6.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Overige bijdragen	30.000	26.000	27.000	28.000	29.000
Baten	36.000	27.000	28.000	29.000	30.000
Schooltennis	66.000	85.000	87.000	89.000	91.000
Straattennis	20.000	21.000	21.000	21.000	21.000
BSI activiteiten met gemeenten	25.000	26.000	27.000	28.000	29.000
Overige activiteiten met gemeenten	20.000	21.000	21.000	21.000	21.000
Algemene promotie activiteiten	33.000	34.000	35.000	36.000	37.000
Tenniskids	125.000	128.000	131.000	134.000	137.000
Personele kosten bureau	144.000	152.000	160.000	168.000	177.000
Lasten	433.000	467.000	482.000	497.000	513.000
Saldo tennispromotie	**-397.000**	**-440.000**	**-454.000**	**-468.000**	**-483.000**

Verenigings management ondersteuning	2009	2010	2011	2012	2013
	Begroting	Raming	Raming	Raming	Raming
Deelnemersbijdragen	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Baten	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Vrijwilligersbeleid	116.000	119.000	122.000	125.000	128.000
Verenigingsbeleid	302.000	315.000	322.000	329.000	336.000
Regionaal beleid	20.000	21.000	21.000	21.000	21.000
Relatiebeheer (ver. bezoeken, clusterbijeenk., etc)	73.000	75.000	77.000	79.000	81.000
Relatiebeheer (bestuurlijk)	0	40.000	41.000	42.000	43.000
Personele kosten bureau	736.000	776.000	816.000	857.000	901.000
Lasten	1.247.000	1.346.000	1.399.000	1.453.000	1.510.000
Saldo verenigings management ondersteuning	**-1.242.000**	**-1.341.000**	**-1.394.000**	**-1.448.000**	**-1.505.000**

Accommodatie advisering	2009	2010	2011	2012	2013
	Begroting	Raming	Raming	Raming	Raming
Bijdragen cursisten	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Baten	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Advisering en begeleiding	31.000	84.000	86.000	88.000	90.000
Cursuskosten baanonderhoud	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Personele kosten adviseurs	57.000	60.000	63.000	66.000	69.000
Personele kosten bureau	63.000	66.000	69.000	72.000	76.000
Lasten	156.000	215.000	223.000	231.000	240.000
Saldo accommodatie advisering	**-152.000**	**-211.000**	**-219.000**	**-227.000**	**-236.000**

Juridische advisering	2009	2010	2011	2012	2013
	Begroting	Raming	Raming	Raming	Raming
Externe advisering	50.000	51.000	52.000	53.000	54.000
Personele kosten bureau	51.000	54.000	57.000	60.000	63.000
Lasten	101.000	105.000	109.000	113.000	117.000
Saldo juridische advisering	**-101.000**	**-105.000**	**-109.000**	**-113.000**	**-117.000**

Beroepsopleidingen	2009	2010	2011	2012	2013
	Begroting	Raming	Raming	Raming	Raming
Bijdragen cursisten	397.000	407.000	416.000	425.000	434.000
Overige baten	20.000	21.000	21.000	21.000	21.000
Baten	417.000	428.000	437.000	446.000	455.000
Cursuskosten	150.000	154.000	157.000	160.000	164.000
Overige kosten	21.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Personele kosten opleidingen	161.000	170.000	179.000	188.000	198.000
Personele kosten bureau	155.000	164.000	172.000	181.000	190.000
Lasten	487.000	510.000	530.000	551.000	574.000
Saldo beroepsopleidingen	**-70.000**	**-82.000**	**-93.000**	**-105.000**	**-119.000**

Automatiserings service verenigingen	2009	2010	2011	2012	2013
	Begroting	Raming	Raming	Raming	Raming
Doorberekende kosten	58.000	59.000	60.000	61.000	62.000
Baten	58.000	59.000	60.000	61.000	62.000
Kosten van derden	349.000	358.000	366.000	374.000	382.000
Personele kosten bureau	180.000	190.000	200.000	210.000	221.000
Lasten	529.000	548.000	566.000	584.000	603.000
Saldo automatiserings service verenigingen	**-471.000**	**-489.000**	**-506.000**	**-523.000**	**-541.000**

Toptennis activiteiten

Bondsjeugdopleiding	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
	Begroting	**Raming**	**Raming**	**Raming**	**Raming**
Bijdragen bondstraining	853.000	874.000	893.000	913.000	933.000
Baten wedstrijdprogramma	22.000	23.000	24.000	25.000	26.000
Kampioenschappen	50.000	51.000	52.000	53.000	54.000
Overige baten	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Baten	927.000	950.000	971.000	993.000	1.015.000
Trainingsaccommodatie	543.000	557.000	569.000	582.000	595.000
Nationaal wedstrijdprogramma	129.000	132.000	135.000	138.000	141.000
Kampioenschappen	97.000	99.000	101.000	103.000	105.000
Overige activiteiten	97.000	99.000	101.000	103.000	105.000
Functioneren technische staf	96.000	98.000	100.000	102.000	104.000
Vergader- en commissiekosten	25.000	26.000	27.000	28.000	29.000
Personele kosten bureau	305.000	322.000	291.000	306.000	322.000
Personele kosten technische staf	1.464.000	1.545.000	1.624.000	1.705.000	1.792.000
Lasten	2.756.000	2.878.000	2.948.000	3.067.000	3.193.000
Saldo bondsjeugdopleiding	**-1.829.000**	**-1.928.000**	**-1.977.000**	**-2.074.000**	**-2.178.000**

Jong Oranje / Davis Cup / Fed Cup	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
	Begroting	**Raming**	**Raming**	**Raming**	**Raming**
Bijdragen Jong Oranje	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Rijkssubsidie	325.000	325.000	325.000	325.000	325.000
Overige subsidies	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Overige baten	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Baten	440.000	440.000	440.000	440.000	440.000
Trainingsaccommodatie	115.000	118.000	121.000	124.000	127.000
LOOT internationaal	43.000	44.000	45.000	46.000	47.000
Jong Oranje ITF	101.000	104.000	106.000	108.000	110.000
Jong Oranje WTA/ATP	106.000	109.000	111.000	113.000	115.000
Davis Cup / Fed Cup	85.000	87.000	89.000	91.000	93.000
Privé trajecten	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Functioneren technische staf	75.000	77.000	79.000	81.000	83.000
Internationale toernooien	120.000	143.000	146.000	149.000	152.000
Overige lasten	27.000	28.000	29.000	30.000	31.000
Vergader- en commissiekosten	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Personele kosten bureau	116.000	122.000	128.000	134.000	141.000
Personele kosten technische staf	811.000	856.000	900.000	945.000	993.000
Lasten	1.608.000	1.697.000	1.763.000	1.830.000	1.901.000
Saldo Jong Oranje / Davis Cup / Fed Cup	**-1.168.000**	**-1.257.000**	**-1.323.000**	**-1.390.000**	**-1.461.000**

Sportmedische zaken	2009	2010	2011	2012	2013
	Begroting	Raming	Raming	Raming	Raming
Subsidies	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000
Consulten/keuringen extern	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Overige baten	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Baten	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000
Patiëntenzorg	20.000	21.000	21.000	21.000	21.000
Blessurepreventie en voorlichting	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Deskundigheidsbevordering	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Wedstrijd- en trainingbegeleiding	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Wetenschappelijk onderzoek	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Dopingvoorlichting en -controles	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Functioneringskosten medische staf	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Personele kosten medische staf	157.000	166.000	174.000	183.000	192.000
Lasten	226.000	236.000	244.000	253.000	262.000
Saldo sportmedische zaken	**-200.000**	**-210.000**	**-218.000**	**-227.000**	**-236.000**

Evaluatie meerjarenbeleidsplan 2004-2008 'Samen Sterker'

Algemene Organisatiedoelen

1. Ondersteunen van primair: tennisverenigingen en secundair: verenigen van tennissers

versterking verenigingen door dialooggestuurde aanpak

- De verenigingen werden gezien als de belangrijkste lokale aanbieders van tennis. De activiteiten van de KNLTB waren er daarom primair op gericht om op basis van een dialooggestuurde aanpak de tennisverenigingen te versterken. Deze dialoog werd onder meer gevoerd tijdens verenigingsbezoeken, cluster- en themabijeenkomsten en acties als 'In gesprek met...' en 'Vraag het Wedstrijdtennis'. De coördinator Verenigingen is een belangrijke schakel vanuit de KNLTB naar de verenigingen. Onder alle verenigingen is een verenigingsenquête gehouden. Een aanvang is gemaakt met het gestructureerd vastleggen van zowel verenigingswensen als evaluaties van de geleverde producten en diensten door de afnemers daarvan.
  Om verenigingen te versterken werden onder meer de zogenaamde 'in company'-trajecten aangeboden en het project Clubkoers gestart dat verenigingen helpt om leden en sponsors te werven. Het concept Tennisnonstop helpt verenigingen om leden te behouden. Er is gericht campagne gevoerd om tennisjongeren te stimuleren om zich structureel te organiseren binnen tennisverenigingen door middel van de WhoZnextteams. Tenniskids stimuleert jeugd om te gaan tennissen. Advies op maat werd gegeven over juridische en accommodatievraagstukken. Tal van (voorbeeld)activiteiten werden georganiseerd, waaronder schooltennis, straattennis, BOS-projecten, competities en toernooien en cursussen voor deskundigheidsbevordering van het vrijwillig verenigingskader.

zichtbare toegevoegde waarde KNLTB-lidmaatschap

- De toegevoegde waarde van het KNLTB-lidmaatschap werd gezien als een middel dat individuen bindt aan de tennisverenigingen. Door het doorvoeren van een aantal functionele toepassingen, zoals 'Mijn KNLTB' en 'Afhangbord' werd de toegevoegde waarde van het KNLTB-lidmaatschap zichtbaar voor de tennissers. Een commercieel voordeel van de KNLTB-ledenpas is echter, buiten een direct voordeel dat de pas oplevert bij aankopen bij Perry Sport en bij de aanschaf van toegangskaarten bij tennistoernooien, niet direct zichtbaar.

nog geen samenwerking met andere verenigingsvormen

- Inspelend op de maatschappelijke ontwikkeling waarin sporters zich ook op andere manieren verenigen dan binnen sportverenigingen, werd onderzoek gedaan naar de meerwaarde van samenwerking tussen de KNLTB en deze andere verenigingsvormen. Uit de gehouden pilot bleek dat samenwerking in deze beleidsperiode niet opportuun was voor de tennisverenigingen en daarom zijn geen verdere concrete acties ondernomen.

2. Ledengroei

ledengroei niet gerealiseerd

- Het streven om gedurende de beleidsperiode een ledengroei te bewerkstelligen tot 750.000 leden in 2008 is niet gerealiseerd. Op 30 september 2008 telde de KNLTB circa 693.000 leden. Het aantal 50+-leden is gestegen. Het behoud van deze groep tennissers, of het aantrekken van de zogenaamde 'herintreders' uit deze leeftijdsgroep, heeft echter niet geleid tot het realiseren van een totale ledengroei in de beleidsperiode.

ontwikkeling Strategisch Marketing Plan

  Gedurende de planperiode heeft de KNLTB een Strategisch Marketing Plan ontwikkeld, onder meer om de oorzaken van het achterblijven van de ledengroei te onderzoeken, zodat hierop concrete acties konden worden ondernomen. Uit het onderzoek voor het Strategisch Marketing Plan is gebleken dat tennisverenigingen jaarlijks een groot verloop hebben onder hun leden. Er melden zich veel nieuwe leden aan, maar ook een groot aantal leden zegt het lidmaatschap op. Het aantal opzeggers bleek gedurende de afgelopen jaren groter dan de aanmeldingen. De uitstroom vond plaats in alle leeftijdsgroepen, maar bestond voor een groot deel uit tennissers die maar kort lid zijn geweest. Met Tennisnonstop is een hulpmiddel ontwikkeld voor verenigingen om met name deze leden te binden aan (en dus te behouden voor) de verenigingen. Een groot aantal activiteiten om leden te werven (themabijeenkomsten, tennispromotieactiviteiten en –pakketten, streettennis) werd georganiseerd.

3. Primair: dialooggestuurde aanpak en secundair: de KNLTB als initiator/aanjager

dialooggestuurde aanpak

- De activiteiten en diensten die de KNLTB aanbiedt werden grotendeels bepaald door een afweging tussen de wensen van afnemer en aanbieder in een dialooggestuurde aanpak (zie ook onder 1).

rol KNLTB als aanjager

  Daarnaast heeft de KNLTB zijn verantwoordelijkheid genomen in het licht van maatschappelijke ontwikkelingen. Zo heeft de bond de rol van aanjager vervuld door het stimuleren van verenigingen om rolstoeltennis een plek te geven binnen de vereniging en jongeren aan te sporen om te participeren in het verenigingsleven. Een actief anti-doping beleid werd uitgedragen.

4. Imago KNLTB

moderne en efficiënte organisatie

- De KNLTB wilde op alle niveaus (landelijk, regionaal, op districts- en verenigingsniveau) worden gezien als een moderne en efficiënte organisatie die gekenmerkt wordt door doelmatig, klantgericht en effectief handelen, waarbij er heldere lijnen zijn en volledige transparantie. Door zijn verenigingen wilde de KNLTB gezien worden als een betrouwbare organisatie, die de verenigingen snel en goed helpt, waarbij zij democratische invloed hebben op het aanbod van diensten en producten. Uit een enquête onder de verenigingen is gebleken dat het merendeel positief oordeelt over de dienstverlening van de KNLTB. Echter, er wordt ook kritisch gekeken naar verbeterpunten. Er moet nog een slag gemaakt worden in het beter naar buiten brengen van de omvang en de kwaliteit van het productenaanbod van de KNLTB.

nieuwe bestuurlijke organisatie

- In de planperiode is een nieuwe bestuurlijke organisatie doorgevoerd gebaseerd op een duidelijke scheiding van taken en verantwoordelijkheden van vrijwillig kader en beroepskrachten. Voor alle vrijwilligersfuncties zijn functiebeschrijvingen opgesteld. Hierdoor zijn de rollen van de mensen binnen de organisatie duidelijk. Er is een scheiding tussen de rol van het bestuur en die van de betaalde organisatie. Het bestuurlijk apparaat bestuurt op hoofdlijnen en is beleidsbepalend (beslist over de te volgen koers). De beroepsorganisatie en het vrijwilligersapparaat ondersteunen elkaar in de beleidsvoorbereiding en –uitvoering (bijvoorbeeld commissies, werkgroepen).

5. Hoge kwaliteit KNLTB dienstverlening

hoge waardering dienstverlening

- De dienstverlening van de KNLTB kenmerkt zich door een hoge kwaliteit. Het betreft hier de dienstverlening door alle geledingen: op landelijk, regionaal, districts- en verenigingsniveau. In de voorgaande alinea's is al beschreven dat de waardering voor de dienstverlening hoog was, maar dat nog beter bekend gemaakt moet worden welke activiteiten, diensten en producten de KNLTB zijn verenigingen kan bieden. De kwaliteit van de dienstverlening wordt gemeten aan de mate van tevredenheid onder de verenigingen. Uit een enquête gehouden onder de verenigingen bleek dat met name de ondersteuning op het gebied van accommodatiezaken, vrijwilligers, juridische zaken en jeugdbeleid goed gewaardeerd werd.
- Binnen de KNLTB bleven alle geledingen ervan doordrongen dat zij dienstverlenend zijn ten opzichte van de verenigingen en leden.

6. Transparant financieel beleid

goede inzet van budgetten

- De KNLTB is een organisatie zonder winstoogmerk, waarbij de inzet van budgetten ten behoeve van activiteiten optimaal dient plaats te vinden. Vanaf 2004 kent de KNLTB een centrale financiële administratie. Er is hard gewerkt om de inzet van budgetten te optimaliseren. In de eerste jaren bleken begroting en realisatie niet op elkaar aan te sluiten. Effectief kostenbeheer, maar ook het niet realiseren van alle geplande activiteiten lagen hieraan ten grondslag. Met name in de laatste beleidsjaren zijn ambitie en realisatie dicht bij elkaar gekomen.

aanvaardbaar niveau eigen vermogen

- De KNLTB streeft naar behoud van een aanvaardbaar niveau van het eigen vermogen. Tijdens de planperiode is een voorziening getroffen voor substantiële investering in een nieuw informatiseringssysteem. Met de Ledenraad zijn afspraken gemaakt over de hoogte van het eigen vermogen. Gedurende de tweede helft van de planperiode bleek echter dat herziening van deze afspraken nodig wordt met ingang van de nieuwe meerjarenbeleidsperiode. De omvang van het huidige eigen vermogen biedt echter een stabiele basis voor de toekomst.

verdeling middelen 45% toptennis, 55% breedtetennis

- De KNLTB voert een financieel transparante huishouding, gekoppeld aan een kwalitatief hoogwaardige verslaglegging. Een belangrijke pijler onder de transparantie was de constante verhouding die nagestreefd werd tussen de ingezette middelen voor breedtesport (55% van de begroting) en topsport (45% van de begroting) en die onder meer aangeeft welke gelden direct worden ingezet voor verenigingen en leden.

7. Heldere communicatie

informatievoorziening door nieuwe communicatiestructuur

- Het doel was om op alle niveaus (landelijk, regionaal, district, vereniging) een ieder zó te informeren dat iedereen zijn vastgestelde rol binnen de organisatie optimaal kon vervullen. Zowel voor de bestuurlijke organisatie als het beroepsapparaat is een nieuwe communicatiestructuur ingericht. Met als doel belangrijke doelgroepen beter te informeren, is een nieuwe uitgever aangetrokken voor Centre Court en Tennis Magazine. Online informatievoorziening speelt een steeds belangrijker rol. Prominent middel is Afhangbord, dat naast een hoogwaardige oplossing voor baanreserveringsproblemen ook een communicatiekanaal naar leden en verenigingen is. Veel communicatiemogelijkheden worden echter nog onvoldoende benut, zowel door zenders als ontvangers. Vooral de samenhang van de communicatiekanalen en de mogelijkheden voor doelgroepen (verenigingen, individuele leden, vrijwilligers en anderen) om zelf hun informatie te vinden, zijn voor verbetering vatbaar.

8. imago tennissport

activiteitenaanbod voor alle doelgroepen

- Gedurende de beleidsperiode werd tennis geprofileerd als een gezonde life-time sport voor alle leeftijdsgroepen, waarvan het aanbod in beoefening aansluit bij de wensen en mogelijkheden van de sporter. Een scala aan activiteiten voor verschillende doelgroepen, variërend van jeugd tot 55-plusser en rolstoeltennisser werd aangeboden. De promotie voor de tennissport was vooral gericht op jeugd van de basisschoolleeftijd.

9. tennissen op maximaal haalbare niveau

DSS verder uitgebouwd

- Alle tennissers werden in de gelegenheid gesteld om een optimale prestatie te leveren. Het Dynamische Speelsterkte Systeem werd verder uitgebouwd en verfijnd, waardoor het wedstrijdtennissers faciliteerde bij het spelen tegen gelijkwaardige spelers. Diverse competities en toernooien werden zo ingericht dat een ieder op het voor hem of haar maximale niveau kon presteren. Dit geldt voor zowel valide als minder valide sporters.

ondersteuning (aankomende) topsporters

- De KNLTB ondersteunde (aankomende) topsporters via een structuur van talentherkenning en talentontwikkeling naar wereldniveau. De afgelopen jaren zijn er weinig aansprekende resultaten geboekt op het niveau van de ATP en WTA. Maar de structuur van de jeugdopleiding en de jeugdresultaten zijn conform planning en geven vertrouwen voor de toekomst.
  In Nederland wordt inmiddels een groot aantal internationale toernooien georganiseerd, waardoor het voor de Nederlandse spelers eenvoudiger en kostenefficiënter is om ervaring op te doen met internationaal toptennis.

Uitwerkingen per aandachtsgebied

1. Organisatiebreed

dialooggestuurde aanpak niet geheel geslaagd

- Gedurende de planperiode werd gewerkt vanuit de clubsupport gedachte. Clubsupport is de toepassing van de filosofie dat alle diensten en producten van de KNLTB gericht op het ondersteunen en optimaal functioneren van verenigingen organisatiebreed worden vastgesteld, uitgevoerd en geëvalueerd en zijn gebaseerd op de dialoog tussen verenigingen en de KNLTB. Hoewel in het kader van relatiebeheer veel formele en informele contacten tussen de KNLTB en de verenigingen hebben plaatsgehad, is het dialooggestuurd bepalen van het KNLTB-aanbod niet geheel geslaagd. Deels is dit te verklaren doordat de 'analyse/evaluatietool' die tot doel had om het aanbod te laten beoordelen door de gebruikers en daarna mogelijk aan te passen aan nieuwe wensen, pas laat in de planperiode kon worden ingezet.

2. Tennisstimulering

aanbod tennis-stimuleringsactiviteiten op verenigingsniveau

- Gedurende de beleidsperiode werd vastgesteld dat tennisstimuleringsactiviteiten niet op districtsniveau (zoals gepland) maar beter op verenigingsniveau konden worden aangeboden en uitgevoerd. Hierdoor kon zowel de kwantiteit als de kwaliteit van de activiteiten worden verhoogd. In de districten werden voorbeeldactiviteiten georganiseerd die tot doel hadden om de verenigingen te enthousiasmeren om activiteiten op clubniveau aan te bieden. De uitvoering van deze activiteiten ligt in handen van het vrijwilligersapparaat van de verenigingen, ondersteund door het beroepskader op het regiokantoor.

daardoor meer deelname

- Het aantal recreatieve leden dat deelneemt aan tennisstimuleringsactiviteiten, maar ook het aantal malen dat zij deelnemen aan zo'n activiteit, is door deze aanpak toegenomen. De toename was vooral te merken bij de minitennis-, ¾- en ééndagstoernooien.

aanbod voor iedere doelgroep

- Voor iedere doelgroep worden nu activiteiten aangeboden. Voorbeeld daarvan zijn de ééndagstoernooien, die aanvankelijk voor 55+-tennissers en de jongste jeugd werden georganiseerd. Nu zijn er ook ééndagstoernooien voor andere leeftijdscategorieën.

3. Tennispromotie

promotie met name gericht op jeugd basisonderwijs

- Tennispromotie heeft zich geconcentreerd op de jeugd van het basisonderwijs. Zo'n 150.000 kinderen van de basisschoolleeftijd maakten kennis met tennis via de zogenaamde BOS (Buurt/Onderwijs/Sport) projecten, straattennis en schooltennisactiviteiten.

Tenniskids succesvol project

- In 2006 is een start gemaakt met de uitvoering van Tenniskids. Met behulp van speciale materialen maakt dit succesvolle project het voor een vereniging eenvoudiger om kinderen aan tennis te binden. Doelen hierbij zijn het imago van tennis als jonge, kindvriendelijke sport te versterken, de infrastructuur voor tennis te verbeteren en een kwaliteitsverbetering te bewerkstelligen van het tennisaanbod aan kinderen tussen vijf en acht jaar. Dit moet leiden tot het vergroten van het aantal kinderen dat, in verenigingsverband, tennist in de leeftijdsgroep 5-10 jaar.

4. Verenigings Management Ondersteuning

vitaliseren verenigingen

- VMO ontwikkelde, organiseerde, voerde uit en evalueerde producten en diensten op het gebied van verenigingsmanagement gericht op het vitaliseren van verenigingen. Doel hiervan was dat de vereniging na de ondersteuning zelfstandig en sterker verder kon. Vooral het aanstellen van coördinatoren Verenigingen op de regiokantoren heeft hierbij zijn vruchten afgeworpen. De band tussen de KNLTB en de verenigingen is hierdoor versterkt.

5. Wedstrijdtennis

opbouw ideale speelsterktepiramide

- Het Dynamische Speelsterkte Systeem (DSS) moest er binnen een aantal jaren voor zorgen dat de speelsterkte-aanduiding op de pas van actieve KNLTB-leden een reële afspiegeling was van hun daadwerkelijke speelsterkte. Dit op basis van verwerking en weging van hun resultaten in KNLTB toernooien en competities. Door te tennissen met en tegen spelers van hetzelfde spelniveau, neemt het plezier in het tennissen toe. De ideale piramide van speelsterkteopbouw is voor de heren gerealiseerd. De ideale piramide voor de dames wordt naar verwachting in 2010 gerealiseerd.

groei DSS minder dan verwacht

- Het streven was dat in 2008 75% van de leden deelnam aan activiteiten gekoppeld aan het DSS. In de loop van de planperiode werd duidelijk dat dit percentage niet zou worden gehaald, omdat minder activiteiten dan verwacht werden gekoppeld aan het DSS. Daarom werd het percentage bijgesteld naar 50%. Uiteindelijk is het percentage op 45% van de leden uitgekomen. De kalenderopbouw voor alle wedstrijdactiviteiten is geoptimaliseerd. Competitie- en toernooiactiviteiten zijn goed op elkaar afgestemd. Verbetering in het aanbieden van voldoende wedstrijdonderdelen bij open toernooien is nog noodzakelijk. Organiserende verenigingen worden gestimuleerd om op ieder speelsterkte-niveau zo veel mogelijk wedstrijdonderdelen aan te bieden.

opleiden en bijscholen functionarissen

- Om een goed verloop van wedstrijdtennisactiviteiten te waarborgen is tijd geïnvesteerd in het opleiden en bijscholen van functionarissen. Op bondsniveau werden bondsgedelegeerden en arbitragefunctionarissen regelmatig bijgeschoold. Om voldoende kennis op verenigingsniveau te borgen, werd het volgen van cursussen voor verenigingscompetitieleiders en toernooileiders verplicht gesteld.

aanpassen reglementen

- De reglementen zijn bijgesteld en aangepast, maar de voorgenomen vereenvoudiging is nog niet compleet bereikt.

6. Rolstoeltennis

rolstoeltennis zelfstandig aandachtsgebied

- Het aandachtsgebied Rolstoeltennis is gedurende de planperiode geherpositioneerd, wat inhoudt dat het een zelfstandig aandachtsgebied is geworden in plaats van een onderdeel van Wedstrijdtennis.

overal trainingen

- In alle districten werden op één of meer plaatsen rolstoeltennistrainingen georganiseerd, al dan niet financieel ondersteund door de KNLTB.

vergroten bekendheid

- Ter ondersteuning van de bekendheid van rolstoeltennis zijn flyers, brochures en nieuwsbrieven ontwikkeld. De informatiemap 'Rolstoeltennis' is uitgebracht om de integratie van rolstoeltennissers binnen verenigingen te bevorderen. De activiteiten op het gebied van rolstoeltennis werden steeds beter in kaart gebracht. Er is echter nog geen volledig inzicht of de KNLTB erin geslaagd is om alle rolstoeltennissers die dit wensen, binnen acceptabele afstand op een tennisvereniging te kunnen laten spelen.

intensivering selectietrainingen

- Om de leidende positie van Nederland op internationaal niveau te behouden en verstevigen, zijn meer selectietrainingen georganiseerd en werd de begeleiding bij deelname aan internationale toernooien verbeterd en geïntensiveerd.

7. Veteranentennis

veteranentennis zelfstandig aandachtsgebied

- Net als met Rolstoeltennis het geval is, is het aandachtsgebied Veteranentennis geherpositioneerd tot zelfstandig aandachtsgebied in plaats van een onderdeel van Wedstrijdtennis. Gedurende de planperiode heeft de Landelijke Werkgroep Veteranentennis zijn focus gelegd op veteranentennis op het hoogste (wedstrijd)niveau. Op internationaal niveau werden goede resultaten behaald bij de veteranenkampioenschappen in de verschillende leeftijdscategorieën.

succesvolle eendagstoernooien voor recreanten

· Activiteiten voor de groep tennissers van 50 jaar en ouder die hun sport op recreatief niveau wilden beoefenen, werden aangeboden vanuit het aandachtsgebied Tennisstimulering. Met name de ééndagstoernooien waren succesvol.

meer leden van 50 jaar en ouder

· De beoogde ledengroei van de KNLTB onder de bevolkingsgroep van 50 jaar en ouder van (10% meer dan de 202.000 leden in 2003) is bewerkstelligd. Eind 2007 telde de KNLTB bijna 225.000 leden van deze leeftijdscategorie.

8. Beroepsopleidingen

geen tekort aan tennisleraren meer

· Uit de enquête die eind 2007 onder tennisverenigingen is uitgezet, blijkt dat het tekort aan tennisleraren grotendeels is weggewerkt. Dit is het resultaat van het ingezette beleid waarin naast het aanbieden van cursussen door de KNLTB, ook de opleidingsmogelijkheden via de CIOS, ALO en S&B opleidingen geleidelijk verder werden uitgebreid. De KNLTB bewaakte hierbij de inhoud en de kwaliteit. De grote sportbonden zijn op opleidingsgebied verenigd in de 'Academie Sportkader', waarin zoveel mogelijk opleidingsaspecten 'sportoverkoepelend' worden uitgewerkt. De eerste projecten bleken zeer efficiënt te zijn.

kennis halen en brengen

· De afdeling Beroepsopleidingen functioneerde als kenniscentrum op het gebied van (inter) nationale tennisinhoudelijke zaken. Kennis werd gehaald en overgedragen tijdens verschillende internationale bijeenkomsten.

meer licenties

· De kennis van en aandacht voor de betekenis en waarde van de geldige licentie van tennisleraren is vergroot. Het aantal aangevraagde licenties is mede daardoor (ook onder eerder opgeleide leraren) flink toegenomen.

9. Bondsjeugdopleiding

beste kinderen kregen het beste programma

· Binnen de Bondsjeugdopleiding werd gewerkt volgens het plan Professionalisering Bondsjeugdopleiding. Hierdoor kregen de beste kinderen het meest optimale programma en was er sprake van individueel maatwerk. Het wedstrijdprogramma van de trainingen werd uitgebreid en gedeeltelijk gewijzigd. Deelnemers aan de Bondsjeugdopleiding kregen een keuze of zij volledig gebruik wilden maken van alle KNLTB-faciliteiten, dit slechts gedeeltelijk wilden doen of dat zij een eigen invulling wilden geven aan hun wedstrijd- en trainingsprogramma.

meer scouting

· Veel tijd en energie werd besteed aan scouting. Criteria voor deelname aan de Instroomtraining zijn transparant gemaakt en er is geparticipeerd in het project Tenniskids. Alle initiatieven hebben ertoe geleid dat vanaf 2007 in alle regio's Instroomtraining wordt verzorgd.

samenwerking bij opleiding

· Voor de ontwikkeling van de jonge tennissers werd gebruik gemaakt van alle opleidingsmogelijkheden, zowel binnen als buiten de KNLTB. De KNLTB coördineerde, volgde en bewaakte de kwaliteit van de ontwikkeling van het kind.

betere voorlichting

· Veel aandacht is besteed aan voorlichting over de Bondsjeugdopleiding aan de tennisverenigingen.

hoogst mogelijke score bij audit

· In 2006 heeft NOC*NSF een audit uitgevoerd van de opleidingsprogramma's van alle sportbonden. Hierbij is het KNLTB opleidingsprogramma als beste beoordeeld.

10. Jong Oranje

samenwerking met LOOT-scholen

· Jong Oranje is de KNLTB opleiding tot professioneel tennisser. Waar spelers de schoolopleiding nog niet hadden afgerond, vond een evenwichtige afstemming plaats tussen voortgezet onderwijs en de tennisopleiding. Regelmatig overleg hierover werd gevoerd met de Stichting LOOT. Het tennisprogramma en het schoolprogramma van de LOOT-scholen werden zo goed mogelijk op elkaar afgestemd.

nog geen nieuw Nationaal Trainings Centrum

- De plannen voor een nieuw hoogwaardig ingericht Nationaal Trainingscentrum zijn nog niet gerealiseerd. De KNLTB beschikte de gehele planperiode over een Nationaal Trainingscentrum in Almere. Gedurende de planperiode heeft dit trainingscentrum de nodige technische en optische aanpassingen ondergaan.

geen Nederlandse spelers continu in top 100

- De ambitie om vanaf 2008 een continue aanwezigheid van minimaal vier spelers in de top 100 van de wereld te hebben, bleek te hoog gegrepen. De afgelopen jaren zijn, met uitzondering van Michaëla Krajicek en Robin Haase, geen aansprekende resultaten geboekt op het niveau van de ATP en WTA. De jeugdresultaten geven echter vertrouwen voor de toekomst. Voorbeelden hiervan zijn Thiemo de Bakker en Arantxa Rus die de nummer één positie op de internationale jeugdranglijsten bekleedden en de juniorentoernooien van respectievelijk Wimbledon en de Australian Open wonnen.

11. Davis Cup en Fed Cup

- Er is een klimaat gecreëerd waarin de beste spelers het als een eer beschouwen om voor Nederland uit te komen.

Davis Cup in Wereldgroep; Fed Cup niet

- De ambitie was dat zowel het Fed Cup- als het Davis Cupteam acteerde op het niveau van de Wereldgroep. Het Nederlandse Fed Cupteam is er niet in geslaagd om deze ambitie te realiseren. Zij speelden in de Europa/Afrika Zone Groep I. In 2006 degradeerde het Davis Cupteam uit de Wereldgroep naar de Europees/Afrikaanse Zone. Door winst op Zuid-Korea dwong het team in 2008 echter opnieuw promotie naar de Wereldgroep af.

teamsponsor

- Aan het eind van de planperiode werd de hoofdsponsor van de KNLTB, REAAL Verzekeringen, teamsponsor voor beide teams.

12. Internationale evenementen

organisatie internationale (jeugd)toernooien

- Met behulp van verenigingen en andere instanties werden internationale (jeugd) toernooien georganiseerd in Nederland. Hierdoor kregen Nederlandse tennissers de kans om op eigen bodem punten voor de internationale ranglijst te verdienen. Er werden jaarlijks zowel jeugd- (9), heren- (8) als damestoernooien (4) georganiseerd. Daarnaast ondersteunde de KNLTB bij de organisatie van vier challenger- en twee ATP-toernooien en één WTA-toernooi in Nederland.

13. Privé-trajecten

goede relatie met privé-sector

- Met de privé-sector werd een goede relatie opgebouwd. De KNLTB coördineerde de trajecten van spelers die behoren tot de Bondsjeugdopleiding, Jong Oranje, Davis Cup en Fed Cup.

minder gebruik van 'laatbloeierstraject'

- Spelers die de potentie hadden om de top honderd te halen, hadden de mogelijkheid om gebruik te maken van ondersteuning door de KNLTB. Minder spelers dan verwacht voldeden aan de selectiecriteria om zich als 'laatbloeier' te kwalificeren. Door de strenge selectiecriteria hebben ook minder spelers een verzoek ingediend tot ondersteuning.

14. Communicatie en Marketing

- De afdelingen Communicatie & Marketing, Evenementen en Commerciële zaken zijn geïntegreerd, en hun activiteiten zijn beter ingebed in de organisatie.

toename on-line informatie

- De communicatiestructuur is helder en efficiënt. De on-line informatievoorziening is fors toegenomen, maar blijft een uitdaging. De juiste balans tussen persoonlijke contacten en andere vormen van communicatie werd bewaakt.
- Gedurende de planperiode zijn de eerste stappen gezet om het onderdeel Marketing vorm en inhoud te geven. Dit gebeurde onder meer door de ontwikkeling van het Strategisch Marketing Plan en het uitvoeren van drie nieuwe bedieningsconcepten die daaruit voortvloeiden: Tenniskids, Tennisnonstop en het Digitale Communicatieportaal.

voorbereiding 'Kenniscentrum'

- Voorbereidingen zijn getroffen voor het opzetten van een Kenniscentrum ('economisch bureau'), maar dit is nog niet gerealiseerd.

sponsorvoordelen

- De hoogte van de sponsorinkomsten bereikte in de beleidsperiode de door de KNLTB gestelde bovengrens. De ambitie om directe commerciële voordelen voor verenigingen en leden te realiseren is niet volledig waargemaakt.

organisatie evenementen toonaangevend

- De wijze waarop de KNLTB evenementen als de Davis Cup organiseert, staat in de internationale tenniswereld bekend als toonaangevend.

15. Medische zaken

brede gezondheidsbevordering

- De gezondheid van de leden van de KNLTB in relatie tot de tennissportbeoefening zijn via voorlichtingsbrochures en artikelen in tennistijdschriften en op de KNLTB website bewaakt en bevorderd. Ook in de lerarenopleiding is aandacht geschonken aan de diverse aspecten van sportgezondheid. De afdeling Medische Zaken vervulde een adviserende, coördinerende en ontwikkelende rol binnen de tennisgezondheidsadvisering. Daarnaast werd een direct uitvoerende rol vervuld richting toptennissers, zowel junioren als senioren.

kenniscentrum

- De KNLTB beheerde een kenniscentrum op het gebied van sportmedische zaken. De Bondsarts bracht en haalde kennis tijdens verschillende internationale bijeenkomsten.

actief anti-dopingbeleid

· In het belang van de gezondheid van de sporters en gebaseerd op ethische gronden heeft de KNLTB een actief anti-doping beleid gevoerd. Voorlichting werd gegeven, dopingcontroles werden uitgevoerd en het internationaal in gebruik zijnde dopingreglement is door de KNLTB overgenomen.

16. Accommodaties

groeiende vraag naar individuele ondersteuning

· Verenigingen werden volgens een heldere methodiek geadviseerd over aanleg, onderhoud en beheer van tennisaccommodaties. Veel basisinformatie werd via het bondsbureau en de regiokantoren beschikbaar gesteld. De KNLTB heeft echter niet volledig kunnen beantwoorden aan de gestaag groeiende vraag naar individuele ondersteuning.

verenigingen voldoen aan kwaliteitseisen

· Verenigingen werden ondersteund bij het voldoen aan de veiligheidseisen van hun accommodaties. Daarvoor werden bezoeken door Regionale Accommodatie Specialisten ingezet en ondersteunend documentatiemateriaal ter beschikking gesteld. Steeds meer verenigingen voldoen aan de in 1997 vastgestelde kwaliteitsnormen. Het systeem is zodanig ontwikkeld dat op langere termijn de tennisbanen in Nederland een steeds hogere kwaliteit zullen hebben. Scherp is toegezien op de accommodaties van verenigingen waar competities en toernooien worden gespeeld. De dispensatieregeling voor afwijkende maatvoering en obstakels werd verder aangescherpt.

ontwikkeling nieuw voorlichtingsmateriaal

· De KNLTB beheerde een kenniscentrum op het gebied van accommodatieadvisering. Nieuwe brochures, bijvoorbeeld op het gebied van clubhuizen, tennishallen, WOZ en baansoorten, werden ontwikkeld. Het vastleggen van accommodatiegegevens was nog niet volledig mogelijk omdat ServIT, het informatiesysteem van de KNLTB, hierop nog niet was ingericht.

belangenbehartiging

· Gedurende de gehele planperiode werden inhoudelijke relaties onderhouden met het betreffende marktsegment en NOC*NSF.

17. Juridische zaken

meer vraag naar juridische ondersteuning

· Een groeiend aantal (ruim 500) verenigingen heeft een beroep gedaan op juridische ondersteuning van de KNLTB. Deze ondersteuning werd grotendeels vanuit de afdeling Juridische Zaken geboden, maar waar nodig werd de expertise van derden ingezet. Ten behoeve van de verenigingen werd veel juridische informatie digitaal beschikbaar gesteld.

intern advies

· De afdeling Juridische Zaken vervulde een informerende en adviserende rol naar bestuur, directie en management met betrekking tot juridische aangelegenheden. Alle overeenkomsten die de KNLTB aangaat, werden door de afdeling beoordeeld of opgesteld en beheerd.

kenniscentrum

· De afdeling beheerde een organisatie- en sporttakspecifiek juridisch kenniscentrum.

18. Automatisering

nieuwe mogelijkheden ServIT

· ServIT, het informatiesysteem van de KNLTB, heeft veel mogelijkheden geboden om efficiënter te werken. Door de nieuwe toepassingen die tussen 2000 en 2006 werden doorgevoerd, steeg het serviceniveau aan verenigingen en tennissers.

automatiseringsproblemen

· Vanaf 2007 deed zich echter een aantal automatiseringsproblemen voor die discontinuïteit in de ICT-ondersteuning tot gevolg hadden. De problemen werden in kaart gebracht en de benodigde acties zijn ondernomen. Besloten werd om gedurende de planperiode ServIT stabiel te houden, maar niet meer uit te breiden. Er wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van een nieuw kernsysteem dat eind 2009, het eerste jaar van de nieuwe beleidsperiode, in werking wordt genomen.

digitale aanlevering gegevens

· De tweeweg elektronische communicatie met de verenigingen is gegroeid. Digitale aanlevering van gegevens is inmiddels verplicht gesteld, waardoor in 2009 met 80% van de verenigingen op deze wijze gecommuniceerd wordt.

spelersgegevens

· Registratie, administratie en controle van spelersgegevens bij wedstrijden en toernooien is mogelijk gemaakt.

plastic ledenpassen

· De papieren ledenpassen zijn afgeschaft en de plastic 'creditcard' pas is nu door alle verenigingen in gebruik. Hierdoor zijn meer mogelijkheden ontstaan voor identificatie en registratie van spelers.

kantoorautomatisering

· Er is voortdurend aandacht geschonken aan het optimaal laten aansluiten van de kantoorautomatisering op de behoeften van de KNLTB.

19. Personeelsbeleid

optimale inrichting organisatie

· Gedurende het meerjarenbeleidsplan is de organisatie-inrichting verbeterd. In 2006 werd een kwalitatieve en kwantitatieve impuls doorgevoerd. De werkprocessen binnen de KNLTB werden verder geoptimaliseerd.

personele lasten punt van aandacht

· De personele lasten zijn gedurende het meerjarenbeleidsplan binnen de geplande begroting gebleven. Omdat een substantieel deel van de begroting wordt besteed aan personeelskosten zal het effectief inrichten van de werkprocessen, de hieraan gekoppelde organisatiestructuur en de inzet van formatie, permanent punt van aandacht blijven.

arbeidsvoorwaarden

- Het pakket van arbeidsvoorwaarden is geëvalueerd. In verband met toekomstige betaalbaarheid werd de verdeling van de pensioenlasten voor nieuwe medewerkers aangepast. Ook na deze ingreep bleven de arbeidsvoorwaarden van de KNLTB ten opzichte van de sector sport concurrerend. In het kader van een goed arbobeleid is een risico-inventarisatie uitgevoerd. Tevens zijn gedurende de beleidsperiode de traditionele beoordelings- en functionerings-gesprekken vervangen door een nieuw systeem gebaseerd op competentiemanagement.

20. KNLTB Vrijwilligersbeleid

beleid voor KNLTB-vrijwilligers

- Gedurende de planperiode werd een beleid ontwikkeld voor vrijwilligers boven verenigingsniveau die zich inzetten voor de KNLTB. Voor alle functies werden beschrijvingen vastgesteld en, samen met een gedragscode, verspreid onder de vrijwilligers.

protocol

- Een protocol voor werving, selectie en begeleiding van KNLTB-vrijwilligers werd opgesteld.

beloning

- Ook het beloningsbeleid werd vastgesteld. Onderdeel hiervan vormde de in 2006 en 2007 georganiseerde Nationale Vrijwilligersdag voor alle KNLTB-vrijwilligers.

Colofon

Opdrachtgever voor dit Meerjarenbeleidsplan was het KNLTB Bondsbestuur. De directie was gedelegeerd opdrachtgever en voerde de projectleiding.
Aan de totstandkoming van dit KNLTB Meerjarenbeleidsplan 'Passie voor tennis' is een bijdrage geleverd door de leden van de Ledenraad, het Bondsbestuur, de landelijke commissies, de districtsvoorzitters, de Districtsvergaderingen, verenigingsvoorzitters die de verenigingsenquête en de 0-meting hebben ingevuld, de tennisspelers die hebben deelgenomen aan de onderzoeken, afvaardigingen van overige besturen en commissies binnen de KNLTB en een groot aantal medewerkers van de beroepsorganisatie, in het bijzonder Renée Hamelinck en Casper van Duuren die een brede rol hebben vervuld binnen dit project.

Daarnaast zijn wij veel dank verschuldigd aan een aantal externe deskundigen.

Projectleider:
Jeroen Boesmans

Missie, Visie en Trends:
Maarten van Bottenburg

Klankbordgroep Vereniging en Tennisser:
Arnold van der Weide (T.V. T.I.O.S.)
Ben Oonk (T.C. Varik-Heesselt)
Erna Mannen (NeVoBo)
Lex Schepens (T.C. Bilthoven)
Richard Kaper (NOC*NSF)
Rien Mussche (LTC 's-Gravenzande)
Siebren Bonsma (T.V. De Molen)

Klankbordgroep Media en Commercie:
Jan de Jong (NOS)
Jan Menneken (ITF)
Mark Versteegen (Van Dooren Advies)
Peter Sprenger (Ricoh)

Klankbordgroep 'Oud top 100 spelers':
Jan Siemerink
John van Lottum
Michiel Schapers
Miriam Oremans
Raemon Sluiter
Sjeng Schalken
Stephanie Rottier

Externe stakeholders en deskundigen:
Ad Luttikhuis (Tennisschool Approach)
Dave Miley (ITF)
Hans Martin Reh (Nike)
Henk Heyster (NGF)
Johan Wakkie (KNHB)
John Bushell (Sports Marketing Surveys)
Olli Mäenpää (Tennis Europe)
Rob de Vries (VWS)
Ruud Bruijnis (KNVB)
Theo Fledderus (NOC*NSF)
Walter Goethals (Vlaamse Tennisvereniging)

Samenstelling teksten
KNLTB, Renée Hamelinck

Eindredactie
Renée Hamelinck

Fotografie
KNLTB en Henk Koster

Vormgeving
studio Pietje Precies bv bno, Hilversum

Productie
Offsetdrukkerij de la Montagne, Hilversum

© KNLTB oktober 2008
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de KNLTB.

Index

A
accommodatie 8, 11, 17, 33, 38, 47
afhangbord 15, 41, 42

B
basispakket 30
behoud 11, 12, 17, 18, 19, 41, 42
bestuursmodel 25
bondscontributie 31
bondsjeugdopleiding 20, 21, 22, 33, 39, 45, 46

C
communicatie 6, 24, 27, 28, 33, 35, 46

D
database 4, 11, 16, 27, 32
Davis Cup 3, 9, 21, 23, 28, 33, 35, 39, 46
doelstelling 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23
Dynamische Speelsterkte Systeem 8, 14, 43, 44

E
evaluatie 4, 28, 41

F
Fed Cup 3, 21, 23, 33, 35, 39, 46

G
goed sportbestuur 25
G-tennis 13, 14, 26, 36

I
ICT 27, 29, 47
ITF 4, 7, 13, 20, 22, 27, 39, 49

J
Jong Oranje 11, 20, 21, 33, 39, 45, 46

K
kenniscentrum 13, 24, 28, 29, 45, 46, 47

L
ledenaantal 7, 12
ledenpas 11, 15, 29, 31, 41
lokale samenwerking 19, 26

M
maatschappelijke betrokkenheid 24, 26, 32
marketing 4, 12, 28, 29, 32, 33, 35, 41, 46, 49
marktaandeel 7, 10, 12, 16, 24, 34
Mijn KNLTB 15, 41
missie 4, 10, 11, 12, 49

N

nationaal trainingscentrum 23
NOC*NSF. 4, 9, 18, 27, 32, 45, 47, 49

P

pluspakket. 24, 30
privé-sector 9, 11, 21, 22, 23, 46

R

rolstoeltennis 13, 14, 26, 36, 41, 44

S

ServIT 29, 47
speerpunt. 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23

T

talentherkenning 9, 11, 20, 32, 43
tennisactiviteiten 8, 11, 13, 15, 17, 19, 30
Tennis Europe 22, 27, 49
Tenniskids. 14, 20, 26, 37, 41, 44, 45, 46
tennisleraar. 17, 18
Tennisnonstop. 26, 41, 46
toernooikalender. 22
toptennis 4, 7, 9, 11, 12, 20, 22, 23, 29, 30, 32, 33, 34, 39, 42, 43
trends 5, 6, 7, 10

V

verdeling middelen 30, 42
vereniging 4, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 24, 28, 29, 30, 31, 32, 41, 42, 44, 49
verenigingen. 3, 4, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 38, 41, 42, 43, 44, 46, 47
visie 4, 10, 11, 12, 49
vrijwilligers. 3, 8, 17, 24, 25, 26, 28, 30, 32, 42, 48

W

werving 11, 17, 18, 19, 48