

# **Samen op weg naar 2008**

**Beleidsplan NBF 2004 – 2008**

Nederlandse Bowling Federatie  
Schiedam, november 2003



## Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>3</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>7</b>
<b>1. Ontwikkelingen</b>	<b>8</b>
1.1 Inleiding	8
1.2 Maatschappelijke ontwikkelingen	8
1.3 Interne ontwikkelingen	11
1.4 Brainstormsessies	14
1.5 Conclusies	15
<b>2. Visie, ambities en doelstellingen</b>	<b>16</b>
2.1 Visie NBF	16
2.2 Ambities 2012	16
2.3 Doelstellingen	17
<b>3. De NBF-organisatie</b>	<b>18</b>
3.1 Inleiding	18
3.2 Organisatie onderdelen	18
3.3 De visie op de werkwijze en taakverdeling van de organisatie	18
3.4 Ledenadministratie	21
<b>4. Dienstverlening</b>	<b>22</b>
4.1 Inleiding	22
4.2 Dienstverlening	22
4.3 Ledenacties	25
4.4 Kader	26
4.5 Competities	26
<b>5. Topsport</b>	<b>28</b>
5.1 Inleiding	28
5.2 Visie op topsport	28
5.3 Doping	30
5.4 Medisch beleid	31
<b>6. Communicatie</b>	<b>32</b>
6.1 Inleiding	32
6.2 Een nadere beschouwing op communicatie	32
6.3 Interne communicatie	32
6.4 Externe communicatie	33
<b>7. Financiën</b>	<b>35</b>
7.1 Inleiding	35
7.2 Ontwikkelingen	35
7.3 Besteding inkomsten	36
7.4 Eigen vermogen en liquiditeit	36
7.5 Sponsoring	36
7.6 Samenwerking	36
<b>Bijlagen</b>	
1. Ontwikkeling ledencijfers 1993 – 2002	37
2. Ledenopbouw NBF	38
3. Ontwikkeling aantal verenigingen 1993 – 2002	38
4. Internationale evenementen 2004 – 2007	39
5. Afkortingen	40
<b>Colofon</b>	<b>40</b>

## Samenvatting

Het nieuwe beleidsplan van de NBF 'Samen op weg naar 2008' volgt op het vorige beleidsplan 'Bowling 2000+', dat betrekking had op de periode van 2000 tot 2004.

De titel benadrukt de nieuwe weg die het bestuur van de NBF wil inslaan. Samen met de leden, de verenigingen, de regionale steunpunten, het kader van de landelijke organisatie en de beroepskrachten willen we keuzes maken en doelen nastreven. Dit beleidsplan is dan ook niet uitgekristalliseerd. Er zijn nog voldoende belangrijke dingen die het bestuur eerst diepgaander met alle betrokkenen wil bespreken om samen tot de beste keuzes te komen. Ook zullen in de komende jaren ontwikkelingen plaatsvinden die mogelijk vragen om bijsturing van de geplande koers. Dit vraagt om flexibiliteit van de mensen en de organisatie, maar ook om een goede onderlinge en open communicatie. Duidelijkheid moet er zijn over wat we wel en niet kunnen, wat we wel en niet willen ondernemen en wat van iedereen verwacht mag worden. Van groot belang is het dan ook dat de organisatie, de NBF, er staat. Het bestuur beseft dat dit geen gemakkelijke opgave is, maar heeft er alle vertrouwen in dat met brede steun veel mogelijk is.

## Visie

Het NBF-bestuur wil een organisatie nastreven waarin velen actief zijn en samenwerking hoog in het vaandel staat. Dit kan alleen slagen wanneer er veel respect is voor elkaar, wanneer er een plezierige en gezellige sfeer is en wanneer ieder er zijn of haar genoeg vindt. Dit is verwoord in de volgende visie:

**De Nederlandse Bowling Federatie is een middelgrote sportbond met als bijzondere kenmerken plezier, gezelligheid en veelzijdigheid.**

### Visie:

- Sportbond
- Plezier
- Gezellig
- Veelzijdig

## Ambities 2012

Omdat er binnen de organisatie ambities leven waarvan de verwachting is dat deze in de komende beleidscyclus niet (geheel) te realiseren zijn, zijn in dit plan zowel de ambities als de doelstellingen voor 2008 uitgesproken.

- ❖ De NBF is in 2012 een middelgrote sportbond met 35.000 leden.
- ❖ De NBF biedt een veelzijdig aanbod aan.
- ❖ De NBF is er voor haar leden en verenigingen.
- ❖ De NBF is een servicegerichte en dienstverlenende organisatie.
- ❖ De NBF is een (financieel) gezonde en moderne sportbond.
- ❖ 70% van de NBF-leden is lid van een bowlingvereniging en 30% is rechtstreeks lid van de NBF.
- ❖ De bowlingsport kenmerkt zich door een sport te zijn voor iedereen waarin gezelligheid en plezier voorop staan.
- ❖ De Nederlandse topbowlers zijn internationaal toonaangevend.
- ❖ Het functioneren van de verenigingen is optimaal.
- ❖ Er is in 2012 sprake van een intensieve en goede samenwerking tussen de NBF en de NVB en tussen bowlingverenigingen en bowlingondernemers.

## Doelstellingen

- dienstverlenend
- klantvriendelijk
- sterke bond
- samenwerking
- 24.000 leden
- top 5 mondiaal

**Organisatie-  
onderdelen te  
onderscheiden,  
niet te scheiden**

## Doelstellingen 2008

1. De NBF is in 2008 een goed georganiseerde en dienstverlenende organisatie, wat moet leiden tot sterkere verenigingen.
2. De NBF wordt in 2008, door haar leden en verenigingen, als een klantvriendelijke organisatie gezien.
3. De NBF is in 2008 een sterke en (financieel) gezonde organisatie.
4. NBF en NVB werken intensief en op een goede manier samen.
5. In 2008 heeft de NBF 24.000 leden.
6. In 2008 is Nederland toonaangevend in Europa (top 3) en behoort tot de top 5 van de wereld.

## De NBF-organisatie

Een goed functionerende organisatie is de basis en essentieel om doelen te bereiken en tevreden klanten te hebben. Aan dit uitgangspunt wil het bestuur dan ook hoge prioriteit geven. Het gaat hierbij vooral om de werkwijze, de omgang met elkaar, de samenwerking, de duidelijkheid en openheid. De structuur is dan (slechts) een middel.

De NBF-organisatie is te onderscheiden in drie organisatieonderdelen: het bestuur, de regionale steunpunten (de huidige provinciale afdelingen) en het bondsbureau. Samen vormen zij dé NBF die eensgezind moet optreden en naar buiten moet komen. Eén organisatie vraagt ook om één beleid. Daarbinnen heeft elk onderdeel wel een eigen functie, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

De visie op de werkwijze en taakverdeling van de organisatie is als volgt samen te vatten:

### Bestuur

- Bestuur moet besturen, niet uitvoeren
- Bestuur draagt zorg voor de totstandkoming van visie en beleid
- Visie en beleid komen tot stand in samenspraak met alle geledingen in de organisatie
- Bestuur is alleen procesmatig betrokken bij de vertaalslag van beleid
- Bestuursleden zijn generalisten

### Regionale Steunpunten

- De Regionale Steunpunten spelen een belangrijke rol bij de ontwikkeling van beleid
- De Regionale Steunpunten worden ondersteund door het bondsbureau en bestuur om inhoud te geven aan het beleid
- De Regionale Steunpunten voeren mede het beleid uit
- De Regionale Steunpunten vormen geen bestuurlijke laag, maar omdat zij dicht bij de verenigingen staan kunnen zij beter de directere contacten met de verenigingen onderhouden

### Bonds-bureau

- Het bondsbureau ondersteunt de vrijwilligersorganisatie in de meest brede zin
- Het bondsbureau is beleidsvoorbereidend
- Het bondsbureau voert vastgesteld beleid uit
- Het bondsbureau is de vraagbaak voor leden, verenigingen, de regionale steunpunten en bestuur

## Dienstverlening

De NBF wil een dienstverlenende, servicegerichte en klantvriendelijke organisatie zijn. De belangrijkste klanten voor de NBF zijn de leden en de verenigingen (het kader). Daar ligt ook het accent van de dienstverlening die de NBF wil bieden via de negen regionale steunpunten (de huidige provinciale afdelingen) en het centrale servicepunt, het bondsbureau.

Voor de leden worden de site van de NBF en het Bowling Sport Magazine (BSM) ingezet. Het verenigingskader wordt bereikt en ondersteund via het project verenigingsondersteuning,

waarbinnen een vijftal activiteiten is te onderscheiden: de site, BSM, circulaire, consultants en specifieke projecten verenigingsondersteuning.

De site van de NBF krijgt een belangrijkere functie en zal dan ook veel ruimer van informatie worden voorzien. Ook het BSM verandert. Er zal meer informatie voor en over de basis, de leden en de verenigingen gepubliceerd worden.

Het is de bedoeling in elk regio (regionaal steunpunt) één consultant aan te stellen. Zij zijn het directe aanspreekpunt voor de verenigingen, signaleren behoeften en verwijzen door voor specialistische hulp. Zij hebben als het ware een EHBO-functie.

De specifieke projecten verenigingsondersteuning zullen zoveel mogelijk door externen worden ingevuld. Er zijn namelijk diverse (sport)organisaties die de noodzakelijke expertise in huis hebben.

De kwaliteit en de kwantiteit van het kader van de verenigingen en de organisatie bepaalt het succes van de bowlingsport, de verenigingen en de NBF. Het bestuur wil dan ook acties ondernemen om te komen tot een goed vrijwilligersbeleid.

De competities, de leagues, vormen het belangrijkste aanbod van de NBF naar de leden. Het is van belang dat het aanbod aansluit bij de wensen en behoeften van de (potentiële) leden. Hier zal nader onderzoek naar gedaan worden.

## Topsport

De Nederlandse top is de laatste jaren achterop geraakt bij de wereldtop. De aanpak in de afgelopen jaren heeft te weinig resultaten opgeleverd. Vandaar dat gekozen wordt voor een andere aanpak, een nieuwe visie. In de nieuwe visie wordt ervan uitgegaan dat topsport 'leidend' is en niet 'volgend' op breedtesport. Topsport vervult dan een trekkersrol om versterking en vergroting van de breedte te bewerkstelligen.

Beschikbare mensen en middelen worden intensief en verdiept ingezet op een selecte en smallere groep: de top. Bij deze nieuwe visie is professionalisering van de organisatie, de begeleiders en de spelers noodzakelijk. Topsport bedrijven betekent dat het dagelijkse bestaan in het teken staat van topsport.

De werkwijze is hierbij gericht op de persoonlijke ontwikkeling van de topsporter. Inzet van middelen wordt gericht op individuele trajecten met individuele doelen en werkwijzen. De NBF en de topsporter gaan hierover een overeenkomst aan.

De organisatie zal voorwaardenscheppend moeten opereren. Niet alleen met betrekking tot de sport, maar ook de maatschappelijke ontwikkelingen.

Om de toppers bij elkaar te brengen en elkaar te motiveren is het plan een 'bowlingacademie' te creëren. De 'bowlingacademie' draagt zorg voor de opleiding tot topbowler via een bedrijfsmatige aanpak. De bedoeling is te komen tot vijf bowlers en vijf bowlsters in 2008.

De financiële middelen vormen de basis voor het welslagen van dit project. Het bestuur vindt daarom dat eerst die garantie er moet komen. Hier zal dan ook in eerste instantie op ingezet worden.

## Communicatie

Door de hele organisatie en de sport heen vindt communicatie plaats, zowel intern als extern. Deze verloopt binnen de NBF niet naar wens. Hierdoor ontstaan irritaties en misvattingen die niet nodig en gewenst zijn. De reden daarvoor schuilt mede in het gebrek aan communicatiekennis bij de NBF. Alleen voor een aantal activiteiten wordt gebruik gemaakt van derden. Beleid of plannen op communicatiegebied ontbreken. Het bestuur wil hier verandering in brengen. Communicatiekennis moet in huis gehaald worden en een plan ontwikkeld worden. Hoe dat plan invulling moet krijgen, zal nader bekeken worden.

Het Bowling Sport Magazine zal worden aangepakt en moet een blad worden voor alle leden en verenigingen. De site van de NBF kan nog veel beter benut worden als communicatiekanaal, vooral voor het verenigingskader maar ook voor de leden.

Verder zal bekeken worden of en hoe het verenigingskader ondersteund kan worden bij het verzorgen van publiciteit en zal een algemene promotiefolder ontwikkeld worden.

Ook de externe communicatie verdient aandacht en dan met name richting de bowlingondernemers, de sportwereld en overheid, de media en de relaties en sponsors. Met deze belangrijke groepen voor de NBF moet een betere relatie opgebouwd worden. Ook zal gekeken worden waar samenwerking kan plaatsvinden.

## Financiën

Pas bij de afronding van dit beleidsplan is meer bekend geworden over de enorme bezuinigingswoede van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Alhoewel de definitieve besluitvorming nog niet heeft plaatsgevonden en er vanuit de sportwereld alternatieve voorstellen worden voorbereid, is het duidelijk dat er de komende jaren bezuinigd zal worden.

De nieuwe plannen die in dit beleidsplan worden voorgesteld kosten extra geld. Tel daar de bezuinigingen van de subsidies bij op en het zal duidelijk zijn dat er extra inkomsten gegenereerd en kosten bespaard moeten worden. Het bestuur zal zeker trachten via sponsoring extra inkomsten te krijgen. Maar ook zal gekeken worden of een aantal kosten verder omlaag kan. Bijvoorbeeld door samenwerking met andere (sport)organisaties.

Het eigen vermogen is op dit moment voldoende. De liquiditeitspositie was altijd goed, maar heeft door de NBC een veer gelaten. Er zal bekeken worden hoe deze positie, die overigens niet negatief is, verbeterd kan worden.

**Extra  
inkomsten  
noodzakelijk**

## Voorwoord

Voor u ligt het beleidsplan voor de jaren 2004–2008 met als titel “Samen op weg naar 2008”. Dit plan volgt op het eerste beleidsplan van de NBF met de titel ‘Bowling 2000+’, dat eind dit jaar afloopt.

Een gerechtvaardigde vraag is dan ook wat er terecht is gekomen van dat eerste beleidsplan. Zijn alle doelen verwezenlijkt? En indien dat niet het geval is, waarom zijn die doelen niet gerealiseerd?

Op deze plek hoeven we niet expliciet in te gaan over de bereikte en niet-bereikte doelen, zeker omdat ieder individu anders tegen de resultaten van het eerste beleidsplan aankijkt. De een vond het plan vanaf het begin al overbodig, de ander keek alleen naar de eigen wensen en is teleurgesteld dat die doelen niet of nauwelijks zijn bereikt in de periode waarop het beleidsplan betrekking heeft. Daarbij is de wijze van communiceren momenteel heel anders dan ten tijde van het verschijnen van het eerste meerjarenbeleidsplan.

We moeten dus niet teveel terugkijken, maar het is goed om te kijken waar de NBF nu staat en welke uitgangspunten belangrijk zijn. Eén uitgangspunt is, dat we binnen de NBF gelijkwaardige partners zijn, die allemaal recht van spreken hebben. Communicatie staat centraal: onze leden en onze verenigingen willen meepraten over de NBF en de toekomst van de NBF. Het bestuur wil luisteren naar de wensen van haar leden. Mede daardoor is dit nieuwe beleidsplan opgesteld in samenspraak met vertegenwoordigers van verenigingen, provinciale afdelingen en landelijk kader. Er is een projectgroep opgericht, waarbij over een aantal onderwerpen is gediscussieerd:

- De sterke en zwakke punten binnen de NBF-organisatie
- De kansen en bedreigingen voor de NBF
- Waar moet de NBF over vier jaar staan?

Discussiebijeenkomsten met de projectgroep hebben daarna geleid tot een concept, dat weer voorgelegd is aan de provinciale afdelingen en het bestuur. Met de opmerkingen uit die bijeenkomsten is het huidige plan tot stand gekomen.

De verschijning van dit plan houdt overigens niet in dat alles voor de komende vier jaar vastligt. De tijd is te kort geweest om alles te kunnen bediscussiëren. De NBF wil graag inspelen op de steeds veranderende samenleving en wil daarom stimuleren dat leden en andere vertegenwoordigers binnen de NBF met elkaar blijven praten.

Kort voor de uitgave van dit beleidsplan werd bekend dat ook de NBF niet ontkomt aan de bezuinigingswoede van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). De contouren van de bezuinigingen zijn bekend en dat zijn ontwikkelingen om niet vrolijk van te worden. Er zijn echter nog behandelingen van de bezuinigingsvoorstellen te verwachten, zowel bij de Kamercommissie Sport als ook bij de begrotingsbehandeling van VWS in dit najaar. Daarbij heeft NOC\*NSF aangekondigd dat zij samen met de sportbonden actie wil ondernemen tegen deze bezuinigingsvoorstellen en alternatieve voorstellen zal opstellen. We zullen moeten afwachten wat het definitieve resultaat is, maar het is duidelijk dat de subsidies minder zullen worden in 2004 en de volgende jaren. Zodra er meer duidelijkheid is, zullen wij u hierover informeren.

Als NBF-bestuur zijn wij veel dank verschuldigd aan iedereen die meegewerkt heeft aan het tot stand komen van dit nieuwe beleidsplan. Met name de projectgroep heeft veel tijd en energie gestoken in de totstandkoming van dit plan.

Het NBF-bestuur is ervan overtuigd dat de wijze waarop dit nieuwe plan tot stand is gekomen een aanzet is om verder met elkaar te blijven communiceren over de wijze waarop de NBF ook de komende vier jaren haar koers zal bepalen.

Samen gaan wij op weg naar 2008!

Marti Koedijk  
Voorzitter NBF



# 1. Ontwikkelingen

## 1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een aantal ontwikkelingen geschetst zonder de pretentie volledig te willen zijn. We willen vooral die ontwikkelingen schetsen die voor de NBF en de bowlingsport in meer of mindere mate belangrijk zijn. Aan de hand van tabellen presenteren we een overzicht van de belangrijkste kansen en bedreigingen en sterkten en zwakten. Een overzicht, dat het resultaat is van de brainstormsessies die met verenigingen, provinciale afdelingen en landelijk kader gehouden zijn.

## 1.2 Maatschappelijke ontwikkelingen

De verwachting is dat de Nederlandse bevolking ook in de komende jaren zal blijven groeien. Nederland had in 2002 16,2 miljoen inwoners en telt volgens de prognoses in 2010 16,7 miljoen ingezetenen (CBS). Het aantal ouderen neemt het sterkst toe (10%). Het CBS voorspelt dat in 2010 14,9% van de bevolking 65 jaar of ouder is.

Het aantal jongeren (tot 19 jaar) stijgt nagenoeg niet; er is eerder sprake van een stabilisatie. Een nadere beschouwing leert dat het aantal jongeren van 15 tot 19 jaar stijgt en van 5 tot 15 jaar daalt.

De bevolking tussen 20 en 64 jaar zal tot 2010 licht stijgen. Dat wordt voornamelijk veroorzaakt door een groei van de bevolking boven de 40 jaar.

Die tendensen leiden tot vergrijzing van de bevolking. Die demografische ontwikkeling openbaart zich nu al, maar volgens de voorspellingen zal de vergrijzing de komende jaren doorzetten met een hoogtepunt tussen 2035 en 2040. Zeker is dat deze 'grijze golf' de VUT en andere pensioenregelingen onbetaalbaar maakt. Langer werken wordt noodzakelijk.

Nederland vergrijsst niet alleen, maar 'verkleurt' ook. Het aandeel etnische minderheden ligt rond tien procent (in 1975 was dat nog 2,3%). In de drie grootste steden ligt dat aandeel nu boven dertig procent. Vergrijzing en verkleuring hebben invloed op de ontwikkelingen van de Nederlandse sportbeoefening, omdat de sportdeelname bij deze groepen lager ligt dan onder jongeren en autochtonen.

De verwachting is dat de 'standaardgezinssituaties' over een aantal jaren een minderheid zullen vormen. Het aantal eenpersoonshuishoudens zal verder toenemen. Ook het aantal eenoudergezinnen groeit, waarbij het in de meeste gevallen om alleenstaande moeders gaat. Het aantal alleenstaande moeders dat een baan heeft, neemt duidelijk toe. Zij worden daardoor economisch zelfstandiger. De kinderopvang zal dan ook verder uitbreiden.

De economische ontwikkelingen zijn op dit moment niet rooskleurig. De werkloosheid stijgt sterk en de koopkracht daalt. De verwachting is dat de economie op korte termijn (2004-2005) niet aantrekt. De bezuinigingen die de regering daarom wil doorvoeren, treffen ook de sport. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) moet flink bezuinigen. Men is van plan de instellingssubsidies voor de sportbonden af te schaffen en te korten op de projectsubsidies. Er zijn op dit moment nog behandelingen van de bezuinigingsvoorstellen gaande en NOC\*NSF is bezig samen met de sportbonden met alternatieve voorstellen te komen. De consequenties zullen moet worden afgewacht, maar het is duidelijk dat de subsidies minder zullen worden in 2004 en de jaren na 2004.

Het vrijetijdsaanbod breidt zich sterk uit. De mensen hebben en krijgen meer keuzes en zullen hogere eisen stellen aan het aanbod, ook omdat de omvang van de vrije tijd niet toeneemt. De mensen zijn wispelturiger geworden. De beschikbare tijd en het beschikbare geld worden over steeds meer activiteiten uitgesmeerd. Men doet van alles, maar vooral gedurende kortere perioden. Wel bestaat er verschil tussen personen boven de 50 jaar (meer vrije tijd) en onder de 50 jaar (minder vrije tijd).

De technologische sector is enorm in ontwikkeling. Dit uit zich ook in de vrijetijdssector, waar veel vernieuwingen ontstaan of worden uitgetoet. Ook de informatietechnologie ontwikkelt

### De maatschappij

- De Nederlandse bevolking:
  - groeit
  - vergrijsst
  - verkleurt
- Recessie
- Vrijetijdsaanbod neemt toe
- Meer communicatiemogelijkheden

zich sterk. Over enkele jaren zal in bijna elk huishouden een computer staan met e-mail en Internetverbinding. De nieuwe media zullen grote invloed hebben op de samenleving en zeker ook op de sportwereld.

### Sportontwikkelingen in Nederland

Sport krijgt een steeds belangrijker positie in de maatschappij en wordt steeds vaker 'gebruikt' om een bepaald maatschappelijk doel te verwezenlijken. Het gevolg daarvan is dat sport ook steeds meer te maken krijgt met wet- en regelgeving. Het sportaanbod wordt ook steeds groter. Die uitbreiding heeft onder andere te maken met de commercialisering van het aanbod. Ondernemers zijn voortdurend op zoek naar nieuwe producten en markten.

De sportdeelname groeit nog wel in Nederland, maar niet meer zo snel als in de jaren negentig. Bovendien is de tijdsbesteding aan sport afgenomen. Voor de georganiseerde sport is er sprake van 'ontsporing', dat wil zeggen dat een steeds grotere groep sporters zich onttrekt aan de traditionele sportorganisaties en -vormen. Sporters die actief willen zijn, melden zich niet meer zo snel aan bij verenigingen en ook het aantal wedstrijdporters neemt af. De grens tussen sport en recreatie vervaagt daardoor in toenemende mate.

Wanneer het jaar 2002 wordt vergeleken met 2001 dan is een daling te zien van het aantal sporters dat lid was van een vereniging. In 2002 waren 4.823.644 sporters actief in verenigingsverband (= -0,6%). Het aantal verenigingen daalde met 428 (= -1,4%) tot 29.629. In dezelfde periode bleef het aantal verenigingen dat aangesloten is bij de NBF gelijk en daalde het aantal leden met 22 (= -0,1%) tot 20.720. De cijfers van de NBF en de bowlingverenigingen geven dus een positiever beeld dan het gemiddelde sportbeoefeningscijfer in Nederland. Verder kent het verenigingslidmaatschap bij volwassenen een daling naarmate de leeftijd vordert, terwijl dat niet geldt voor de sportdeelname.

Ongeveer 1,1 miljoen mensen zetten zich in als vrijwilliger in de sport. Volgens het CBS en SCP is het percentage vergelijkbaar met het aantal aan het eind van de jaren zeventig. Ruim tweemaal zoveel mannen zijn als vrijwilliger actief in vergelijking met vrouwen. Dit verschil is, ondanks de gestegen sportdeelname van vrouwen, niet kleiner geworden.

Veel sportverenigingen hebben problemen met het vinden van voldoende vrijwilligers. Door de complexere wordende samenleving, de wet- en regelgeving en commercialisering bestaat er een grotere behoefte aan vrijwilligers én vooral aan vrijwilligers met specifieke kwaliteiten.

Vrijwilligers worden echter kritischer en wegen steeds vaker de kosten en de baten af. Er is bovendien minder belangstelling voor langdurige verbintenissen met een organisatie op basis van vrijwilligheid. De tijd die aan vrijwilligerswerk wordt besteed, lijkt dus wat af te nemen. Dat vraagt om een kritische blik op het vrijwilligersbeleid.

De breedtesport vormt een belangrijke basis voor de topsport. Er bestaat geen één-op-één-relatie: topsport leidt niet vanzelf tot meer deelname aan breedtesport. Mensen die zelf sporten, zijn wel meer geïnteresseerd in topsport. De breedtesport zorgt zo voor de groei van het sportpubliek en daarmee voor de aantrekkingskracht van de topsport op het bedrijfsleven. Omgekeerd zetten de beelden die de media van topsport verspreiden mensen niet automatisch aan tot sportbeoefening. Dit is zelfs niet het geval wanneer sprake is van een populaire topsporter die een belangrijk kampioenschap behaalt. Een kampioenschap kan wel bijdragen aan de bekendheid en het imago van een relatief onbekende sport.

Er bestaan grote verschillen in sportdeelname tussen doelgroepen, zoals leeftijd, opleidingsniveau, maatschappelijke positie en etniciteit. De sportbeoefening onder allochtonen blijft duidelijk achter bij die van autochtonen. Dit komt voornamelijk door de eerste generatie allochtonen, die nog een belangrijk deel van het totaal aantal allochtonen vormt. De tweede en derde generatie allochtonen sporten al duidelijk meer.

De sportdeelname onder laagopgeleiden blijft duidelijk achter bij die van hoogopgeleiden, ook al komen de deelnamecijfers steeds dichterbij elkaar te liggen. De deelname aan sport neemt af met het toenemen van de leeftijd; ouderen sporten minder dan jongeren. De sportdeelname van ouderen is de laatste jaren enorm gestegen. Wel zijn de ouderen beduidend minder actief op het wedstrijd- en trainingsvlak.

De sportdeelname onder de jeugd is hoog en neemt zelfs nog steeds iets toe. De deelname is het grootst onder de jeugd van 6 tot 12 jaar (circa 92%). Onder de 12- tot 19-jarigen ligt dat

### De sport

- Belangrijkere positie
- Meer wet- en regelgeving
- Aanbod wordt groter
- Ontsporing: minder aantal wedstrijdporters
- 1,1 miljoen vrijwilligers
- Vrijwilligers kritisch
- Sportdeelname bepaald door:
  - leeftijd
  - opleidingsniveau
  - etniciteit
- Sportdeelname jeugd neemt toe; niet in clubverband
- Sportkeuze bepaald door sociale omgeving
- Sociale contacten belangrijke drijfveer voor keuze sportclub
- Consument stelt hogere eisen
- Media aandacht hoog

percentage op ongeveer 86%. Vooral bij de laatste groep is sprake van een daling als het gaat om lidmaatschap bij verenigingen en ook een afname in deelname aan competities en trainingen.

Die tendens is niet alleen bij de jeugd te zien. De belangstelling voor competitiesporten is in zijn algemeenheid in de afgelopen tien à vijftien jaar gedaald.

De sportkeuze door jongeren hangt nauw samen met de sociale omgeving. Vooral vrienden hebben invloed. Bij meisjes speelt dit meer dan bij jongens. Bij hoger opgeleiden is de invloed van de ouders sterker dan bij laagopgeleiden.

Uit de 'Peiling Sportbeoefening 2002' (NOC\*NSF) blijkt dat 64,6% van de Nederlandse bevolking aangeeft dat het opdoen van sociale contacten het grote voordeel is van een sportvereniging. Ook aandacht voor gezondheid (26,4%) en begeleiding door deskundige trainers en persoonlijke aandacht (23,1%) worden als belangrijke voordelen genoemd. Verenigingssporters vinden de deelname aan trainingen en wedstrijden ook een belangrijk voordeel (51,5%). Heel anders ligt dat voor sporters die in een ander verband sporten: slechts 6,1% noemt dat als een voordeel. Sporten op een vast tijdstip wordt door verenigingssporters (20,1%) minder vaak als een nadeel ervaren dan door andere sporters (38,2%). De NBF en de verenigingen kunnen hier hun voordeel uithalen.

Nederland kent op dit moment een uitgebreid stelsel van sportopleidingen voor trainers en coaches. Sinds 2001 zijn de ministeries van VWS en OC&W actief om te komen tot een meer samenhangend stelsel van sportopleidingen. Opleidingen die meer aansluiten bij de behoeften van de sporters, sportverenigingen en trainers en coaches in opleiding. In samenwerking met een aantal sportbonden en NOC\*NSF is de afgelopen twee jaar gewerkt aan een standaard beroepscompetentieprofielen voor trainers en coaches. In 2003 is een eerste concept gereed gekomen. Op basis van deze profielen is een kwalificatie structuur opgesteld voor sportopleidingen die aansluit bij de kwalificatiestructuur voor het onderwijs. De zogeheten 'Kwalificatiestructuur Sport 2003' heeft tot gevolg dat de opleidingen van de NBF hierop moeten aansluiten. Dit enerzijds om erkenning te krijgen voor de opleidingen en anderzijds wordt het een eis voor financiering (subsidies) van de opleidingen. De verwachting is dat de sportbonden, en dus ook de NBF, hun opleidingen in 2006 moeten hebben aangepast.

Tegelijkertijd loopt er een vergelijkbare ontwikkeling bij de WTBA (World Tenpin Bowling Association) om te komen tot een nieuwe opzet van de opleidingsstructuur voor trainers en coaches. De te ontwikkelen 'coaching development programs' hebben een vergelijkbare visie en uitgangspunten als de hiervoor genoemde 'Kwalificatiestructuur Sport 2003'. Het is van belang beide ontwikkelingen bij elkaar te brengen en te bezien hoe een en ander op elkaar kan aansluiten.

Consumenten stellen steeds hogere eisen aan de kwaliteit van het aanbod én de service en nazorg die geboden wordt. De keuze is groter geworden (vrijtijdsaanbod) en daardoor wordt men kritischer. Commerciële aanbieders weten daar vaak beter op in te spelen dan verenigingen. Uit het landelijke onderzoek 'Kwaliteit sportaanbod' (1998, Trendbox) bleek dat sporters en niet-sporters meer zouden willen betalen als de kwaliteit van het sportaanbod (product en serviceniveau) hoger ligt. Hoewel vaak veronderstelt, blijkt dat er geen directe relatie bestaat tussen de prijs van sport en de sportdeelname. Geld speelt bij het (gaan) sporten een ondergeschikte rol. Een belangrijkere rol spelen de verplichtingen in verenigingsverband, de kwaliteit van de voorzieningen en de sociale omgeving.

De belangrijkere positie van de sport in de maatschappij betekent ook dat de aandacht van de media voor sport hoog zal blijven. De (technische) ontwikkelingen zullen bepalend zijn hoe sport 'gebracht' gaat worden. Op televisie en anderszins, wel of niet achter de decoder. Het zal ook bepalen welke kant de sportsponsoring op zal gaan, zeker als het gaat om de grotere nationale en internationale evenementen.

De relatie tussen de Nederlandse Vereniging van Bowlingondernemers (NVB) en de NBF is jaren bekoeld geweest. In 2003 is hier verandering in gekomen. Beide besturen praten weer met elkaar en er wordt serieus gekeken naar mogelijke vormen van samenwerking.

In Nederland kent iedereen bowlen. Bijna iedereen heeft ook wel eens gebowld tijdens een gezellig avondje uit met familie, vrienden of collega's. Daarnaast zijn ruim 20.000 mensen lid van een bowlingvereniging, aangesloten bij de NBF. Naast deze 20.000 fanatieke bowlers is er nog een groep bowlers die regelmatig in wedstrijdverband spelen, maar niet onder de vlag van de NBF. Deze groep bowlers, die actief zijn in de huisvrouwen- en bedrijfsleagues, schijnt enorm groot te zijn. Exacte cijfers zijn niet bekend, maar de schattingen lopen uiteen van 10.000 tot 40.000 beoefenaars.

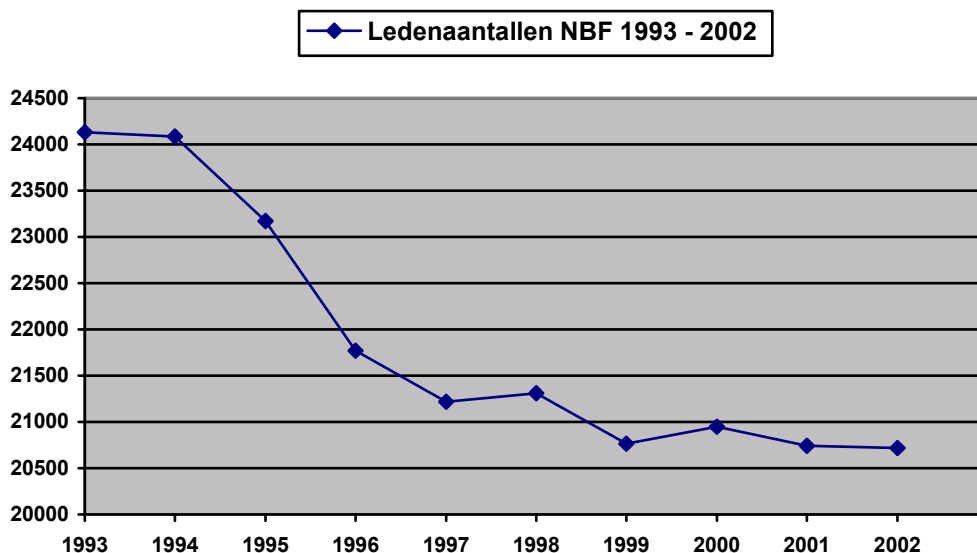
### 1.3 Interne ontwikkelingen

#### De leden

De belangrijkste klanten voor de NBF zijn de leden. Op papier zijn die onder te verdelen in twee klantgroepen: de verenigingen en de bowlers. Op de volgende pagina staat een overzicht van de ontwikkeling van de ledenaantallen binnen de NBF in de afgelopen tien jaar. In bijlage 1 zijn overzichten weergegeven van de verschillende doelgroepen binnen de NBF (senioren, junioren, aspiranten en pupillen).

Vergeleken met tien jaar geleden is het ledenaantal van de NBF met ruim 14% gedaald! De belangrijkste daling zat in de eerste jaren, terwijl het ledental de afgelopen vier jaar stabiel is gebleven. Dit is positief, maar het is gewenst beter naar de ledencijfers te kijken. Er zijn namelijk duidelijke verschillen tussen de ontwikkelingen bij de jeugd en de senioren. Het ledencijfer bij de jeugd is de afgelopen tien jaar met ruim 22% gestegen oftewel met 523 leden. Het aantal senioren is daarentegen met bijna 18% gedaald (= -3.873). Het aandeel senioren is nu 87,8% (was 91,5%) en het aandeel jeugd binnen de NBF bedraagt 12,2% (was 8,5%).

In bijlage 2 is een grafiek opgenomen met de leeftijdsopbouw binnen de NBF. Die maakt duidelijk dat de groep tussen de 30 en 50 jaar het sterkst vertegenwoordigd is.



#### De verenigingen

Het aantal verenigingen is de afgelopen tien jaar gedaald van 145 naar 144. In de periode 1993-2000 daalde het aantal verenigingen met zes. In 2001 kwamen er vijf nieuwe verenigingen bij. In het westen zijn de meeste verenigingen te vinden. In Noord- en Zuid-Holland bevinden zich 53 verenigingen, een aandeel op het totaal aantal verenigingen van bijna 37%. Samen tellen deze twee provincies ruim 50% van de leden van de NBF. De spreiding van de verenigingen heeft te maken met de geografische spreiding van het aantal bowlinghuizen in Nederland. Verenigingen hebben geen eigen accommodatie en zijn in die zin dus afhankelijk van een bowlinghuis, geëxploiteerd door een bowlingondernemer.

#### De leden:

- **Ledental stabiel**
  - Jeugd stijgt
  - Senioren dalen
- **87,8% is senior**
- **30-50 grootste groep**

#### De clubs:

- **Aantal stabiel**
- **Meeste in westen**
- **Geen eigen accommodaties**
- **Locaties bepaald door ondernemers**

### De provinciale afdelingen

De besturen van de provinciale afdelingen opereren soms moeizaam en niet alle posities in de verschillende besturen zijn ingevuld. Er leeft ook onvrede bij de provinciale afdelingen. Deels is dat terug te voeren op de reorganisatie van vier jaar geleden. De kritiek schuilt vooral in de afstand tussen het NBF-bestuur en het bestuur van de provinciale afdelingen. Er is veel onduidelijk en de provinciale afdelingen krijgen onvoldoende ondersteuning van de landelijke organisatie. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn onduidelijk en de meeste provinciale afdelingen zijn niet gelukkig met de financiële regeling die is afgesproken.

### Het landelijke kader

De landelijke commissies en werkgroepen opereren voor een te groot deel stuurloos. Sommige commissies zijn al meer dan een jaar niet meer bijeen geweest of hebben nauwelijks iets uitgevoerd. De inbreng van een commissie wordt op dit moment bepaald door en is afhankelijk van de individuele inzet van een of meer personen in een commissie.

### Het bondsbureau

Het bondsbureau is onderbezet en mist op onderdelen de noodzakelijke kwaliteit. De interim-directeur is bezig de organisatie van het bureau op poten te zetten. Dat is noodzakelijk om de continuïteit te waarborgen. Op dit moment ontbreekt een beroepskracht voor breedtesport of, gelet op de nieuwe plannen, voor dienstverlening. Daarnaast krijgt het bondsbureau hulp bij een aantal taken, zoals voor communicatie en externe ondersteuning. Die hulp is echter te beperkt. Ook financiële kennis is onvoldoende aanwezig.

### Het bestuur

De laatste jaren zijn voor het bestuur stormachtig geweest. Veel problemen en wisselingen in de organisatie hebben ertoe geleid dat er hard gewerkt moest worden om gaten te dichten. Het nadeel van deze, soms logische, werkwijze is dat in de voorbije jaren vergeten is kritisch te kijken naar hoe processen verlopen, hoe klanten denken, wat de wensen zijn en om gericht te werken aan de toekomst. Met ander woorden: waar willen we met de organisatie en de sport naartoe.

Het bestuur beseft dat terdege en heeft in 2003 de eerste stappen gezet om tot een omslag te komen. De interim-directeur is druk bezig een aantal zaken op te pakken. Er wordt kritisch gekeken naar de werkwijze van bestuur en bondsbureau, naar de activiteiten en naar de wijze van communiceren. Dat zijn zaken die niet direct resultaat opleveren of zichtbaar zijn. Ook de aanpak van het beleidsplan is een eerste stap om de basis meer te betrekken bij de ontwikkeling van beleid.

### Leagues

De belangrijkste activiteit van de NBF is het organiseren van leagues en evenementen. Hieronder vindt u een overzicht van het aantal deelnemende teams in het seizoen 2003-2004 vergeleken met vijf en tien jaar geleden.

#### Het aantal teams in de nationale leagues

	NL*	NDTL*	NHTL*	NJTL*	DISTL*
10 jaar geleden	236	146	428	115	-
5 jaar geleden	133	120	360	171	109
Nu: 2003-2004	81	103	336	147	131
% verschil 10 jaar geleden t.o.v. nu	- 65,7%	- 29,5%	- 23,3%	+ 27,8%	N.v.t.
% verschil 5 jaar geleden t.o.v. nu	- 39,1%	- 16,5%	- 6,7%	- 14,0%	+ 20,2%

\* NL = Nationale Leagues; NDTL = Nationale Dames Trio Leagues; NHTL = Nationale Heren Trio Leagues; DISTL = Districts Trio Leagues

De cijfers spreken voor zich. De vraag is echter wat de redenen zijn van de dramatische daling van het aantal teams in met name de NL, de NDTL en de NHTL. Vooral het aantal teams in de NL neemt schrikbarend af. In de discussies met de verenigingen werd vooral de duur (lengte) van één competitiedag als reden gegeven. Als dat echt dé reden is, dan moet bekeken worden hoe zo'n competitiedag ingekort kan worden. Ook de DISTL spelen een rol.

De afgelopen jaren is vaker gekeken naar de leagues en tevens onderzoek gehouden naar de vorm van de competitie. Dat onderzoek heeft onder andere geleid tot de invoering van het Round Robin-systeem in de NDTL en NHTL in het seizoen 2002-2003. In het seizoen 2002-2003 is hierover een enquête gehouden onder de teams in de NDTL en NHTL en ook een peiling gehouden over de wensen van de teams van de NL. Ruim 43% van de NDTL-teams en 38% van de NHTL-formaties reageerden hierop. In de NDTL en NHTL waren de bowlers positief over het nieuwe systeem dat ook gehandhaafd zal blijven. De teams van de NL spraken zich in meerderheid uit voor invoering van het systeem. Dat zal gaan plaatsvinden met ingang van het seizoen 2004-2005.

In de DISTL is een stijging te zien van ongeveer 20% in de afgelopen vijf jaar. Het lijkt erop dat de DISTL populairder wordt dan de andere leagues. Zoals eerder is aangegeven, zijn de redenen hiervoor niet onderzocht. Argumenten die worden aangevoerd zijn de kortere reisafstanden, de lagere kosten, de gezelligheid (minder prestatief, soms geen promotie/degradatieregeling) en het gegeven dat gemengd gespeeld kan worden. Elke provinciale afdeling geeft zelf vorm aan de eigen DISTL. Het betekent dat er geen sprake is van uniformiteit. In Zeeland is de DISTL bijvoorbeeld een league voor 50+'ers, in de andere provinciale afdelingen niet. Het kan zijn dat juist deze flexibiliteit de leagues populair maakt.

### Opleidingen

Het opleidingsbeleid van de NBF spitst zich toe op de technische - en docentenopleidingen. Op dit moment kent de NBF de volgende opleidingen: bowlingtrainer A, bowlingtrainer B, wedstrijdleider en jeugdbegeleider. Bovendien worden bijscholingen gehouden voor alle hierboven genoemde opleidingen en voor docenten en examinatoren. De opleidingen bowlingtrainer B en jeugdbegeleider zijn al enkele jaren aan herziening (modulering) toe. Daarmee is wel een begin gemaakt, maar het heeft nog niet tot resultaat geleid. De financiën waren steeds het grote struikelblok.

Het aantal gehouden opleidingen is niet echt hoopgevend. Bowlingtrainer A wordt éénmaal per jaar gehouden, de cursus Bowlingtrainer B is al enkele jaren niet gegeven, de opleiding tot wedstrijdleider vindt driemaal per jaar plaats en de cursus voor jeugdbegeleider kreeg in 2002 één keer gestalte en in 2003 helemaal niet.

### Communicatie

Uit de brainstormsessies en individuele gesprekken blijkt dat de communicatie van de NBF naar met name de verenigingen en de leden een heikel punt is. Op verschillende terreinen wordt er niet, onvoldoende of te laat gecommuniceerd. In de brainstormsessies met de verenigingen bleek ook dat enkele zaken die al door de NBF aangepast waren (op eerder verzoek van leden en kader) niet bekend waren. Vanuit de verenigingen bestaat ook irritatie over de manier van communiceren door de NBF, zowel door bestuur als beroepskrachten. Goed communiceren is uiterst belangrijk en wordt te vaak onderschat. Daar komt bij dat er binnen de NBF, zowel bestuur als beroepskrachten, niemand gespecialiseerd is in communicatie. Ook is er geen hoofdverantwoordelijke voor communicatie. De NBF huurt louter iemand in die enkele activiteiten uitvoert: er is geen structuur, geen lijn, geen plan en geen beleid.

De twee belangrijkste middelen die ingezet worden om de leden en het verenigingskader te bereiken zijn het Bowling Sport Magazine (BSM) en Internet. Daarnaast worden circulaire ingezet voor het verenigingskader. Deze uitgaven worden naar de secretariaten van de verenigingen gestuurd.

BSM, het bondsblad van de NBF, wordt in het land gezien als een topsportblad. "Er staat veel over top in en nauwelijks iets over de basis", is de veelgehoorde kritiek. Het bestuur heeft dat onderkend en er wordt op dit moment gekeken hoe het blad verbeterd kan worden.

De NBF heeft haar eigen site: [www.bowlingnbf.nl](http://www.bowlingnbf.nl). Met beperkte middelen is deze site gecreëerd. Toch worden nog vele mogelijkheden onbenut gelaten. Lang niet alle informatie over de organisatie is op de site te vinden. Er ontbreekt ondersteunende informatie voor het functioneren

**Communicatie:**  
➤ onvoldoende

van het verenigingskader, de uitslagen staan niet allemaal op de site en interessante links voor verenigingen en leden zijn niet vermeld.

De NBF heeft een promotiefolder over bowlen die gedateerd is. Andere promotiematerialen die verenigingen zouden kunnen helpen bij het werven van leden en het promoten van de bowlingsport, zijn niet voorhanden.

De externe uitstraling van bowling is zeer mager. De televisiezenders negeren de bowlingsport en in kranten en andere media is de aandacht ook nihil. Bowlen wordt niet altijd ervaren als sport, maar meer als een vorm van vrijetijdsbesteding of recreatieve bezigheid. De sport was ook lange tijd moeilijk goed en spannend in beeld te brengen. De technische ontwikkelingen zijn evenwel snel gegaan en de mogelijkheden zijn sterk verbeterd. Het is wel de vraag of het spel en vooral het randgebeuren aanpassingen vragen zodat bowlen een interessantere kijksport wordt.

### **Sponsoring**

De NBF deed, los van enkele incidentele acties, niets structureels aan sponsoring. In 2003 is daarvoor meer aandacht gekomen. Sponsoring kent als geldstroom een steeds groter belang in de (sport)wereld. Omdat andere geldstromen (denk aan subsidies) onder druk staan, lijkt het zinvol hier kritisch naar te kijken.

### **Sponsoring:**

➤ **beleid + structuur  
ontbreken**

### **Ledenadministratie**

De automatisering van de ledenadministratie laat zeer te wensen over. De software is niet betrouwbaar en de tijdsinspanning voor het personeel is onevenredig hoog. Momenteel wordt onderzoek gedaan of de NBF kan aansluiten bij reeds bestaande programma's en welke kosten dit met zich meebrengt.

## **1.4 Brainstormsessies**

In het kader van de nieuwe visie van het bestuur, dat de basis meer wil betrekken bij de ontwikkeling van beleid, is in mei van dit jaar gestart met de ontwikkeling van dit beleidsplan. De bedoeling was te komen tot een breed gedragen beleidsplan. Verenigingen, provinciale afdelingen en landelijk kader moesten hierbij betrokken worden. Daarbij is ook externe ondersteuning gezocht om dit proces te leiden.

Als eerste is een projectgroep geformeerd, bestaande uit vertegenwoordigers van de verenigingen, de provinciale afdelingen en de landelijke organisatie. De projectgroep fungeerde als een soort stuurgroep, had daarnaast een klankbordfunctie en hielp bij het organiseren van de brainstormsessies. Er hebben bijna twintig individuele gesprekken plaatsgevonden en er zijn vijf brainstormsessies gehouden met in totaal 25 verenigingen, twee sessies met de provinciale afdelingen en één met het landelijke kader.

In de maanden mei, juni en juli vonden de sessies plaats. Het doel was tweeledig. Enerzijds werd gevraagd aan te geven welke kansen en bedreigingen de deelnemers zagen voor de NBF en de bowlingsport én tevens moesten zij de sterke en zwakke punten van de NBF en de bowlingsport benoemen. Anderzijds is getracht ook te kijken naar de toekomst en de mogelijke veranderingen. Het laatste punt is, in zoverre daar eenduidigheid over was, in dit plan meegenomen. Hieronder worden de meest voorgekomen en in het oog springende kansen en bedreigingen en sterkten en zwakten in twee tabellen weergegeven.

Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De vergrijzing van de bevolking</li> <li>➤ Sterke interesse voor sport en recreatie buitenshuis</li> <li>➤ (Ontwikkelingen) Communicatietechnologie</li> <li>➤ Uitbreiding vrijetijdsaanbod</li> <li>➤ Individualisering</li> <li>➤ In groot aantal gemeenten is een bowlingcentrum</li> <li>➤ Maatschappelijke betekenis van sport neemt toe</li> <li>➤ Er zijn veel bowlers (in competitieverband) die geen lid zijn van de NBF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Weinig tijd</li> <li>➤ Toenemend belang media in vrijetijdsbesteding thuis</li> <li>➤ Veel vrijwilligers, weinig tijd</li> <li>➤ Dalende economie</li> <li>➤ Jongvolwassenen stoppen door tal van redenen</li> <li>➤ Mensen kunnen bowlen zonder lid te zijn van een vereniging</li> </ul>

\* De kansen en bedreigingen voor de NBF en de bowlingsport, die tijdens de gehouden brainstormsessies door de verenigingen, provinciale afdelingen, landelijk kader en projectgroep het meest genoemd zijn. De kansen en bedreigingen staan in willekeurige volgorde.

**Brainstormsessies:**

- kansen
- bedreigingen
- sterk
- zwak

Sterk	Zwak
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bereikbaarheid bondsbureau</li> <li>➤ Klantvriendelijkheid bondsbureau</li> <li>➤ Motivatie beroepskrachten en vrijwilligers</li> <li>➤ Kwaliteit opleidingen NBF</li> <li>➤ Lay-out site NBF</li> <li>➤ Bowling is een toegankelijke, laagdrempelige sport (kan door iedereen gespeeld worden)</li> <li>➤ Bowlen kent een grote variëteit aan spel- en sportvormen</li> <li>➤ Round Robin-systeem</li> <li>➤ Nederlandse topbowlers behoren tot de beste van de wereld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organisatie/dienstverlening <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vertegenwoordiging in bondsraad door verenigingen</li> <li>▪ Positie/rol provinciale afdelingen</li> <li>▪ Verantwoordelijkheden bij de NBF (wie voor wat)</li> <li>▪ Grote afstand bestuur – rest van de organisatie</li> <li>▪ Ontbreken missie en richting (beleidsplan in de kast)</li> <li>▪ Bestuur is uitvoerend actief</li> <li>▪ Werkwijze en service landelijke organisatie (bestuur en beroepskrachten)</li> <li>▪ Onderbezetting (op cruciale plekken) op het bondsbureau</li> </ul> </li> <li>➤ Kader <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kwaliteit en kwantiteit</li> <li>▪ Ontbreken penningmeester in bestuur</li> </ul> </li> <li>➤ Communicatie <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communicatie NBF naar leden en verenigingen</li> <li>▪ Communicatie door bestuur</li> <li>▪ BSM te veel gericht op topsport (ontbreken aandacht voor basis)</li> <li>▪ Media aandacht voor bowlen</li> </ul> </li> <li>➤ Financiën <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financiële positie NBF</li> <li>▪ Ontbreken toelichting op jaarcijfers</li> <li>▪ Risico's met NBC</li> <li>▪ Ontbreken sponsors</li> </ul> </li> <li>➤ Producten/Bowlingsport <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vormen van lidmaatschappen (onderscheid, meerwaarde)</li> <li>▪ (leden)Administratie</li> <li>▪ Bowling is een relatief dure sport</li> <li>▪ NBF toernooien te duur</li> <li>▪ Bowling als kijksport</li> <li>▪ Sterke afname deelname aan Nationale League (aantal teams)</li> </ul> </li> </ul>

\* De sterke en zwakke punten van de NBF en de bowlingsport, die tijdens de medio 2003 gehouden brainstormsessies door de verenigingen, provinciale afdelingen, landelijk kader en projectgroep het meest genoemd zijn. De sterke en zwakke punten staan in willekeurige volgorde.



## 1.5 Conclusies

De belangrijkste conclusie is dat er nu een NBF organisatie staat die onvoldoende functioneert met alle gevolgen van dien. Het vier jaar geleden vastgestelde beleid en de daarmee samenhangende veranderingen, hebben, door allerlei omstandigheden, onvoldoende resultaat opgeleverd.

Er is veel onduidelijk. Er zijn grote afstanden tussen de landelijke organisatie (bestuur en bondsbureau) en andere organisatie onderdelen (provinciale afdelingen en verenigingen). Er is een onderbezetting op het bondsbureau en er wordt onvoldoende gecommuniceerd. De NBF (landelijke organisatie) wordt door de verenigingen meer als een noodzakelijk kwaad gezien dan een organisatie die een toegevoegde waarde heeft voor de verenigingen en de leden.

Dit alles heeft geleid tot achterdocht en een positie waarin men eerder tegenover elkaar staat in plaats van naast elkaar. Het betekent automatisch dat er onvoldoende resultaat wordt geboekt op alle activiteiten die je voorstaat als organisatie en doet voor je klanten (de verenigingen en leden).

Om deze toch enigszins vicieuze cirkel te doorbreken zal er duidelijk geïnvesteerd moeten worden in de organisatie, de werkwijze en de onderlinge relaties. Waarbij de laatste dé uitdaging is voor het bestuur om de doelstellingen in de komende jaren te kunnen realiseren.

### Belangrijkste conclusies:

- NBF organisatie functioneert onvoldoende
- Veel onduidelijk
- Te grote afstanden
- Onvoldoende communicatie
- Weinig vertrouwen

## 2. Visie, ambities en doelstellingen

### 2.1 Visie NBF

**De Nederlandse Bowling Federatie is een middelgrote sportbond met als bijzondere kenmerken plezier, gezelligheid en veelzijdigheid.**

**Visie:**

- Sportbond
- Plezier
- Gezellig
- Veelzijdig

Plezier, gezelligheid en veelzijdigheid zijn alleen te realiseren wanneer een goed gestructureerde organisatie bestaat met veel respect voor elkaar. In de bestuurlijke contacten streeft het bestuur naar één bowlingfederatie, die ook als organisatie als eenheid wordt beleefd en gevoeld. In deze visie worden de besturen van de verenigingen en de regionale steunpunten (de huidige provinciale afdelingen) dan ook nadrukkelijk betrokken bij het ontwikkelen van beleid en het samen vormgeven van dat beleid. De bestuurlijke aandacht ligt bij het ondersteunen van verenigingen en regionale steunpunten. Constructief en opbouwend zijn daarbij de kernbegrippen.

De leden voelen zich serieus genomen door de NBF-organisatie en kunnen hun sport op alle mogelijke niveaus beoefenen. Er komt een ruimer aanbod voor de te onderscheiden doelgroepen. De NBF streeft daarbij naar een grote verscheidenheid aan toernooien, evenementen en sportieve bijeenkomsten om zo al haar leden op elk niveau de gelegenheid te bieden de bowlingsport te beoefenen en tegelijkertijd de sociale ontmoeting mogelijk te maken.

De bowlingverenigingen zijn bijzonder belangrijke organisaties binnen de bowlingfederatie. Zij zorgen ervoor dat de leden het naar hun zin hebben. Een vereniging is bij uitstek het onderdeel binnen de organisatie dat leden kan werven. Het NBF-bestuur ziet de verenigingen als zijn primaire klanten. Het versterken van de verenigingsstructuur is dan ook een speerpunt voor de komende jaren. Daarnaast zal de NBF ook kijken naar de mogelijkheden om lidmaatschappen aan te bieden buiten de verenigingen om. Er is namelijk een enorm potentieel dat niet in verenigingsverband bowlt. Een belangrijk deel van deze groep lijkt geen interesse te hebben voor het lidmaatschap van een vereniging.

### 2.2 Ambities 2012

Het bestuur heeft een aantal ambities voor de toekomst. Deze ambities, die hierna worden weergegeven, reiken echter verder dan de beleidscyclus tot 2008. Dit komt omdat het bestuur verwacht dat de ambities niet haalbaar zijn in de komende vier jaar. De veranderingen, met name in de werkwijze en de organisatie van de federatie, zullen dusdanige inspanningen vergen én prioriteit hebben dat in de eerstkomende jaren minder resultaat van ledenacties en andere stimulerende bowlingactiviteiten wordt verwacht.

De ambities, en dit geldt ook voor de doelstellingen, zijn gekozen op basis van de geschetste ontwikkelingen in hoofdstuk 2. Het bestuur ziet een goed opererende organisatie als de basis om succes te kunnen boeken, om de gezamenlijke doelstellingen te kunnen realiseren. Het bestuur beseft ook dat dit niet zonder de leden (verenigingen) kan en wil dan ook samen met u op weg naar 2008. Dit is geen gemakkelijke opgave en zal ook tijd nodig hebben, maar het wordt als de enige mogelijkheid gezien om te komen tot een sterke en goed opererende organisatie.

De ambities en doelstellingen vragen niet alleen om een andere aanpak maar zijn ook uitdagend. De nieuwe uitdaging kost extra geld. Geen gemakkelijke opgave in een tijd van bezuinigingen op subsidies. Er zullen dus ook andere geldstromen ontwikkeld moeten worden om de ambities en

doelstellingen te kunnen realiseren. De NBF wil daarom een meer ondernemende organisatie worden.

### **De ambities voor 2012**

- De NBF is in 2012 een middelgrote sportbond met 35.000 leden.
- De NBF is er voor haar leden en verenigingen.
- De NBF biedt een veelzijdig aanbod aan.
- De NBF is een servicegerichte en dienstverlenende organisatie.
- De NBF is een (financieel) gezonde en moderne sportbond.
- 70% van de NBF-leden is lid van een bowlingvereniging en 30% is rechtstreeks lid van de NBF.
- De bowlingsport kenmerkt zich door een sport te zijn voor iedereen waarin gezelligheid en plezier voorop staan.
- De Nederlandse topbowlers zijn internationaal toonaangevend.
- Het functioneren van de verenigingen is optimaal.
- Er is in 2012 sprake van een intensieve en goede samenwerking tussen de NBF en de NVB en tussen bowlingverenigingen en bowlingondernemers.

### **Ambities**

- ❖ 35.000 leden
- ❖ leden en clubs centraal
- ❖ veelzijdig aanbod
- ❖ dienstverlenend
- ❖ gezonde bond
- ❖ NBF-leden:
  - 70% lid club
  - 30% direct lid
- ❖ voor iedereen
- ❖ mondiale top
- ❖ clubs optimaal
- ❖ samenwerking

## **2.3 Doelstellingen**

### **2.3.1 Statutaire doelstelling NBF**

1. Het doen bevorderen van de beoefening en het organiseren van de bowlingsport in al zijn verschijningsvormen, alsmede het behartigen van de belangen van haar leden.
2. Alles te doen wat tot het gestelde doel bevorderlijk kan zijn.

### **2.3.2 Doelstellingen 2008**

### **Doelstellingen 2008**

1. De NBF is in 2008 een goed georganiseerde en dienstverlenende organisatie, wat moet leiden tot sterkere verenigingen.
2. De NBF wordt in 2008, door haar leden en verenigingen, als een klantvriendelijke organisatie gezien.
3. De NBF is in 2008 een sterke en (financieel) gezonde organisatie.
4. NBF en NVB werken intensief en op een goede manier samen.
5. In 2008 heeft de NBF 24.000 leden.
6. In 2008 is Nederland toonaangevend in Europa (top 3) en behoort tot de top 5 van de wereld.

### **Doelstellingen**

- dienstverlenend
- klantvriendelijk
- sterke bond
- samenwerking
- 24.000 leden
- top 5 mondiaal

### 3. De NBF-organisatie

#### Doelstellingen 2008

- De NBF is in 2008 een goed georganiseerde en dienstverlenende organisatie.
- De NBF wordt in 2008, door haar leden en verenigingen, als een klantvriendelijke organisatie gezien.
- De NBF is in 2008 een sterke en (financieel) gezonde organisatie.

#### 3.1 Inleiding

Een goed functionerende organisatie is de basis en essentieel om doelen te kunnen bereiken en tevreden klanten te hebben. De snel veranderende ontwikkelingen om ons heen vragen om een flexibele organisatie met korte beslissingslijnen en kordate besluitvorming waarin de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden concreet en helder zijn omschreven en verdeeld. In zo'n organisatie moet goed gecommuniceerd en samengewerkt worden én er moet oog zijn voor de wensen en behoeften van de klanten, namelijk de leden en de verenigingen.

Uit de, in hoofdstuk 2, gemaakte analyse blijkt dat het essentieel is de huidige NBF organisatie te verbeteren. Hier ligt dan ook de hoogste prioriteit voor de komende beleidscyclus, waarbij het accent zal liggen op de komende twee jaren.

Uit bovenstaande doelstellingen blijkt dat de structuur niet heilig is. Dat wil niet zeggen dat er jaarlijks veranderingen plaatsvinden. De werkwijze, de omgang met elkaar, de samenwerking, de duidelijkheid en een open en vriendelijke benadering bepalen meer de tevredenheid van klant en maatschappij.

#### 3.2 Organisatieonderdelen

De NBF bestaat in feite uit vier organisatieonderdelen: de verenigingen, de provinciale afdelingen, het bondsbureau en het bestuur. Daarbij bestaat een verschil tussen de verenigingen enerzijds en de provinciale afdelingen, bondsbureau en bestuur anderzijds. De laatste drie vormen de organisatie die de verenigingen (leden/klanten) ondersteunt. Vaak worden deze nog gesplitst in NBF (het bondsbureau en het bestuur) en de provinciale afdelingen. Vooral dat laatste wil het bestuur veranderen. Hieronder volgt dan ook een nadere beschouwing op de visie, werkwijze en taakverdeling van de NBF-organisatie, waarbij uitgegaan wordt van een organisatie bestaande uit drie organisatieonderdelen. Dat zijn het bestuur, de negen regionale steunpunten (andere naam voor de provinciale afdelingen) en het bondsbureau als centraal steunpunt.

Deze drie onderdelen zijn in de toekomst te onderscheiden, maar niet te scheiden. Een duidelijke vorm van samenwerking is en blijft noodzakelijk. Elk onderdeel heeft een eigen functie, functionaliteit en kent taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen die ene organisatie: de NBF. Zij moeten dan ook gezamenlijk als één NBF optreden en naar buiten treden.

Om een gezonde en gestroomlijnde organisatie te hebben, dienen de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden goed op elkaar afgestemd te zijn. Daarbij is het aanvaarden en het volgen van de afgesproken taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van groot belang.

#### 3.3 De visie op de werkwijze en taakverdeling van de organisatie

##### Bestuur

- Bestuur moet besturen, niet uitvoeren
- Bestuur draagt zorg voor de totstandkoming van visie en beleid
- Visie en beleid komen tot stand in samenspraak met alle geledingen in de organisatie

##### Organisatieonderdelen:

1. Clubs
2. Regionale steunpunten
3. Bondsbureau
4. Bestuur

- Bestuur is alleen procesmatig betrokken bij de vertaalslag van beleid
- Bestuursleden zijn generalisten

### Regionale Steunpunten

- De Regionale Steunpunten spelen een belangrijke rol bij de ontwikkeling van beleid
- De Regionale Steunpunten worden ondersteund door het bondsbureau en bestuur om inhoud te geven aan het beleid
- De Regionale Steunpunten voeren mede het beleid uit
- De Regionale Steunpunten vormen geen bestuurlijke laag, maar omdat zij dicht bij de verenigingen staan kunnen zij beter de directere contacten met de verenigingen onderhouden

### Bonds-bureau

- Het bondsbureau ondersteunt de vrijwilligersorganisatie in de meest brede zin
- Het bondsbureau is beleidsvoorbereidend
- Het bondsbureau voert vastgesteld beleid uit
- Het bondsbureau is de vraagbaak voor leden, verenigingen, de regionale steunpunten en bestuur

### Een nadere toelichting

De structuur is 'slechts' een middel om doelen te kunnen bereiken. Het is een belangrijk middel, maar de kwaliteit, de werkwijze, de wil en de omgang tussen mensen is meer bepalend dan een structuur. De huidige relaties (werkwijze, communicatie) tussen de verschillende geledingen in de organisatie zijn echter verre van optimaal. Daarbij zijn veel mensen betrokken bij het beleid en de uitvoering. Veel mensen hebben vele meningen, visies en werkwijzen, maar het bestuur wil die diversiteit juist bevorderen. Alle geledingen moeten meepraten bij de ontwikkeling van beleid. Alle geledingen moeten hun mening kunnen geven over elk onderwerp. Belangrijk wordt een en ander op één lijn te brengen en samen te brengen. Dat is geen gemakkelijke opgave, maar wel broodnodig. Deze veranderingsprocessen kosten tijd, want een veranderingsproces voor mensen is niet een kwestie van een druk op de knop. Het bestuur beseft dat en hoopt dat de leden en verenigingen begrip hebben voor de gekozen route en willen meewerken om die tijd zo kort mogelijk te houden.

De veranderingen zijn ook broodnodig om alle andere activiteiten en speerpunten te realiseren. In die zin is het verbeteren/versterken van de organisatie speerpunt nummer één.

Het NBF-bestuur is verantwoordelijk voor het proces van goede communicatie, de beïnvloeding en besluitvorming binnen de NBF. Zij zorgt voor een visie en vertaalt deze in beleid. De wijze waarop dit gebeurt, is cruciaal en anders dan voorheen. Niet het bestuur zelf zorgt voor de vertaalslag, maar zorgt ervoor dat alle geledingen in de organisatie, inclusief de verenigingen en leden, deelnemen aan deze vertaalslag. Het NBF-bestuur is na het vormgeven van de visie vooral procesmatig betrokken bij de uitwerking en toetst de uitkomsten op haalbaarheid binnen de gestelde visie.

Het bestuur neemt het voortouw in hoe 'wij' met elkaar omgaan (waarden en normen). Een open en klantvriendelijke opstelling van het bestuur en bondsbureau naar alle partijen is hierbij essentieel. Serieus omgaan met klachten en opmerkingen is een must. Er moet ruimte zijn om opmerkingen te kunnen maken én er moeten antwoorden gegeven worden. Bovendien moet kritisch gekeken worden of opmerkingen en klachten moeten leiden tot aanpassingen. Het bestuur wil dan ook meer 'het land intrekken' om te horen welke kant het bestuur op moet en de informatie meenemen om beleid te kunnen invullen of zaken aan te passen. Dit kan via brainstormsessies, themabijeenkomsten of op een andere wijze.

Een flexibele organisatie heeft een structuur en werkwijze die aangepast kan worden aan doelen, wensen en behoeften van dat moment. Aangezien de ontwikkelingen en veranderingen om ons heen heel snel gaan, is het ook noodzakelijk dat veranderingen gemakkelijker doorgevoerd kunnen worden. Er moet bekeken worden hoe bepaalde besluitvormingsprocessen ingekort kunnen worden zonder dat het ten koste gaat van het principe om zoveel mogelijk te komen tot breed gedragen besluiten.

**Structuur middel,  
werkwijze en  
samenwerking  
bepalend**

### Bestuur:

- ❖ initiator
- ❖ visie
- ❖ grote lijnen
- ❖ sturend
- ❖ delegerend
- ❖ open

Vrijwilligers vragen tegenwoordig om een andere invulling van hun taken. Zij hebben steeds minder behoefte om jarenlang in een onduidelijke commissie zitting te hebben. Dit geldt zeker voor jongeren. De tijd is schaars en het aanbod groot. Aan kortlopende en duidelijk omschreven projecten is meer behoefte. Over een aantal jaren wanneer de 'oudere' generaties met 'vrijwilligerspensioen' zijn, zal dat grote invloed hebben op het vrijwilligerswerk en daarmee op de inrichting en werkwijze van (sport)organisaties.

Momenteel zijn de gevolgen al merkbaar en dus zal de NBF daarop moeten inspelen door meer projectmatig te gaan werken. Project- of werkgroepen kunnen voor een bepaalde taak (doel) tijdelijk in het leven worden geroepen. Is het project gerealiseerd of voorbij, dan wordt de projectgroep opgeheven. Zo kunnen vrijwilligers ook telkens bepalen of zij in een bepaalde periode die taak op zich kunnen of willen nemen zonder daar 'hun leven' aan vast te zitten. De keuze voor deze gedachte betekent ook een keuze voor een structuur met slechts enkele noodzakelijke commissies en verder veel werk- of projectgroepen die regelmatig van samenstelling veranderen.

Voor de commissies dienen concrete doelstellingen en taken geformuleerd te worden. Ook zouden beperkingen aan de duur van het lidmaatschap van een commissie gesteld kunnen worden. Men wordt dan gedwongen kritischer om te gaan met het vrijwilligersbeleid (sneller zoeken en aanstellen nieuwe vrijwilligers).

De structuren van de vrijwilligersorganisatie en beroepskrachten zijn niet (meer) direct aan elkaar gekoppeld. Bestuursleden zijn generalisten en hebben geen portefeuille. Er zijn dan ook geen commissies voor topsport, jeugd of andere secties. Er is een beleid vastgesteld en onder regie van het bondsbureau wordt in samenspraak met alle partijen uitvoering gegeven aan dat beleid. Het bondsbureau voert daarbij de regie en stuurt de processen aan om te komen tot een zo goed mogelijke invulling. Het bondsbureau biedt faciliteiten en ondersteunt de verschillende geledingen zodat zij optimaal kunnen functioneren. Noodzakelijke (ALV-)commissies zullen blijven. Hun rollen en taken zullen concreet en helder omschreven en bekend moeten worden.

De rol en positie van de negen provinciale afdelingen gaat veranderen. Grenscorrecties van deze afdelingen zijn niet aan de orde, zodat dezelfde indeling blijft bestaan. De naam 'provinciale afdelingen' verandert in 'regionale steunpunten'. Een regionaal steunpunt wordt gevormd door een stuurgroep met, indien nodig, werkgroepen voor de uitvoering van bepaalde activiteiten. Het steunpunt wordt dus geen bestuurlijke laag met allerlei bestuurlijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De regionale steunpunten krijgen een belangrijker taak dan voorheen: zij onderhouden, in directe zin, de contacten met de verenigingen en zijn dus het eerste aanspreekpunt voor verenigingen. Vragen moeten hier beantwoord kunnen worden of anders vindt doorverwijzing naar specialisten plaats.

De regionale steunpunten ontwikkelen (mede) het beleid van de NBF en zijn verder voornamelijk actief als uitvoerders van het vastgestelde beleid. Op welke gebieden deze steunpunten uitvoering aan het beleid geven, staat in beginsel niet vast. Voor de uitvoering van elk beleidsonderdeel moet worden bekeken welke taken meer centraal en welke meer decentraal uitgevoerd kunnen worden. Daarbij spelen ook allerlei verschillende mensen, verenigingen en mogelijkheden een rol, zodat de uitvoering van beleid per regio verschillend kan zijn. De keuze zal in overleg (regionale steunpunten – bondsbureau) moeten geschieden en het bondsbureau zal daar waar nodig en gewenst is ondersteunen. Kern is dat de visie en het vastgestelde beleid richtingbepalend en leidend is. Het NBF-bestuur zal dat proces moeten bewaken. Aan de hand van de visie wordt beleid ontwikkeld en aan de hand van het beleid wordt gekozen voor bepaalde activiteiten. Daarna wordt bekeken wie wat moet doen binnen de uitvoering van die activiteit. Daarbij wordt, in overleg met de regionale steunpunten, ook bepaald wat de eventuele uitvoerende rol is van dat steunpunt.

De provinciale afdelingen krijgen op dit moment, aan de hand van begrotingen, budgetten toegewezen door het bestuur van de NBF. Ook hebben zij reserves, waaruit zij kunnen putten bij overbestedingen. Is er geld over, dan vloeit dat terug naar de landelijke rekening. Deze 'regeling' wordt niet als de beste ervaren. Het NBF-bestuur wil daarom op korte termijn in overleg treden met de regionale steunpunten om tot een aanvaardbare oplossing te komen.

De verenigingen hebben sedert vier jaar rechtstreeks stemrecht in de bondsraad. Uit de discussies met de verenigingen blijkt dat een meerderheid hier moeite mee heeft. Het bestuur beseft dat een discussie voeren in een vergadering met meer dan honderd mensen een moeilijke

## Projectmatig werken

## Provinciale afdeling wordt Regionaal Steunpunt

### Regionaal steunpunt:

- ❖ ontwikkelt mede beleid
- ❖ voert mede uit
- ❖ is geen bestuurslaag
- ❖ wordt ondersteund door bestuur en bondsbureau

zaak is, zowel voor het bestuur als de afgevaardigden. Het bestuur vindt ook dat de uitgebreide en gedetailleerde discussies niet in de bondsraad thuishoren, maar in regionale bijeenkomsten. Daar moet blijken wat de verenigingen vinden over nieuwe onderwerpen of wijzigingsvoorstellen. Die gedachte van het bestuur past in de opzet om de afstanden te verkleinen en de betrokkenheid van verenigingen en leden bij nieuw te ontwikkelen beleid te verhogen. In de bondsraad moeten dan hoogstens de puntjes op de 'i' gezet worden.

Een extra getrapte vertegenwoordiging via de regionale steunpunten is gelet op de nieuwe werkwijze niet gewenst. Wel wil het bestuur kijken hoe aan de wensen van zoveel mogelijk verenigingen kan worden voldaan. Binnen de huidige statuten is het mogelijk om een andere vereniging te machtigen de stem uit te laten brengen. Een voordeel van deze gedachte is dat verenigingen vrij zijn om zelf te bepalen of zij hun stem willen overdragen of zichzelf willen vertegenwoordigen in de bondsraad.

Het bestuur zal nog niet met een voorstel komen, omdat er te veel verschillende meningen zijn en de beraadslagingen met alle partijen nog niet hebben plaatsgevonden. Het bestuur acht het daarom gewenst eerst in nader overleg te treden met betrokken partijen om zo te komen tot een gedragen voorstel.

Om de hierboven geschetste veranderingen in visie, werkwijze en taakverdeling door te voeren en af te stemmen zullen bestuur, regionale steunpunten en bondsbureau eerst om de tafel moeten gaan zitten. Overeenstemming en afstemming zijn cruciaal om alle andere doelen te kunnen gaan nastreven. Jaarlijks zullen verschillende momenten gekozen worden om met elkaar te bespreken hoe een en ander verloopt, waar de knelpunten zitten en hoe die opgelost kunnen worden.

Ook een goede beroepsorganisatie is cruciaal. Het bondsbureau is onderbezet en mist op onderdelen de noodzakelijke kwaliteit. De interim-directeur moet uiteindelijk vervangen worden door een vaste directeur. Een medewerker voor dienstverlening is gewenst en er moet bekeken worden hoe de gewenste communicatiekennis in huis gehaald kan worden. Het bestuur wil in 2004 aan genoemde punten invulling geven.

**Afstemming en  
overeenstemming  
cruciaal tussen  
bestuur,  
bonds-bureau en  
regionale steunpunten**

### 3.4 Ledenadministratie

De automatisering van de ledenadministratie laat zeer te wensen over. De software is niet betrouwbaar en de tijdsinspanning voor het personeel is onevenredig hoog. Het is daarom noodzakelijk een nieuw softwarepakket aan te schaffen. Door toepassing van het pakket zal de ledenadministratie betrouwbaarder zijn en kunnen mutaties sneller verwerkt worden. Dit zal een tijdsbesparing en minder irritaties opleveren.

Momenteel wordt onderzoek gedaan of de NBF kan aansluiten bij reeds bestaande programma's en welke kosten dit met zich meebrengt. Die inventarisatie moet leiden tot de aanschaf van een nieuw softwarepakket in 2004.

## 4. Dienstverlening

### Doelstellingen 2008

- De NBF is in 2008 een goed georganiseerde en dienstverlenende organisatie, wat moet leiden tot sterkere verenigingen.
- De NBF wordt in 2008, door haar leden en verenigingen, als een klantvriendelijke organisatie gezien.
- In 2008 heeft de NBF 24.000 leden.

### 4.1 Inleiding

Met dit hoofdstuk 'Dienstverlening' wordt gekozen voor een organisatie met twee peilers, namelijk topsport en dienstverlening. In het verleden werd de indeling gebruikt met topsport en breedtesport. De breedtesport binnen de NBF valt onder de poot dienstverlening. Het bestuur heeft voor een andere benaming gekozen omdat de dienstverlening een veel ruimer begrip is en de breedtesport overstijgt. Er zit echter wel weer zoveel overlap dat een scheiding een te zware wissel zou trekken op de organisatie en ook niet noodzakelijk wordt geacht.

Op dit moment is er geen beroepskracht verantwoordelijk voor de breedtesport. Het is natuurlijk essentieel dat die, en dan in de nieuwe situatie voor dienstverlening, begin 2004 wordt aangesteld.

### 4.2 Dienstverlening

De NBF wil een dienstverlenende, servicegerichte en klantvriendelijke organisatie zijn. Maar het is vaak moeilijk aan te geven wat dat precies inhoudt. Het accent ligt op de waardering van de klanten en is datgene wat overblijft na een eenvoudige rekensom: de dienstverlening van de NBF minus de verwachting van de verenigingen en de leden (de belangrijkste klanten van de NBF).

Het bieden van goede service betekent veel aandacht voor goed gemotiveerde vrijwilligers en beroepskrachten, maar vooral ook een goede communicatie. Dat lijkt eenvoudig, maar is in de praktijk lastig realiseerbaar. Vele factoren hebben invloed op het resultaat. Belangrijk is ook dat de dienstverlening wordt aangepast aan de (individuele) behoeften. Een flexibele organisatie is dus noodzakelijk om hierop te kunnen inspelen.

De NBF-organisatie moet dus zo worden ingericht dat zij die service kan bieden en de diensten kan verlenen die de verenigingen en leden nodig hebben. Een flexibele organisatie dus, die kan meegaan in de stroom der ontwikkelingen.

Ook van de verenigingen wordt verwacht dat zij flexibele organisaties zijn die de service bieden die hun directe klanten, de leden, verwachten. Het is niet meer mogelijk om te teren op één product dat, hoogstens wat bijgeschaafd, 100 jaar meegaat voor alle doelgroepen.

Het bestuur wil in de komende beleidscyclus op twee momenten (najaar 2005 en najaar 2007) laten onderzoeken hoe de verenigingen de dienstverlening en service van de NBF organisatie beoordelen. De resultaten en aanbevelingen moeten leiden tot een verdere verbetering van de dienstverlening en service.

De NBF wil haar dienstverlening onder andere aanbieden via steunpunten. Eén centraal coördinatiepunt (het bondsbureau) en negen regionale steunpunten (de huidige provinciale afdelingen). Hierbij wordt onderscheid gemaakt in diensten waar een vereniging of lid (de afnemer) naar de NBF (dienstverlener) gaat (denk bijvoorbeeld aan Internet) én waar de

#### Dienstverlenend, servicegericht en klantvriendelijk:

- ☺ Goede communicatie
- ☺ Gemotiveerd kader
- ☺ Flexibel
- ☺ Aangepast aan wensen + behoeften leden en clubs



dienstverlener naar de afnemer gaat (denk bijvoorbeeld aan een ondersteuningsproject bij een vereniging).

Het centrale coördinatie- of steunpunt heeft een dubbele taak. Enerzijds is bij het steunpunt alle informatie te halen over de producten en diensten van de NBF en anderzijds wordt daar de ondersteuning naar verenigingen gecoördineerd en aangestuurd.

De eerste taak wordt ingevuld met behulp van Internet. Via de site moet alle informatie beschikbaar zijn over de producten en diensten die de NBF levert, wat die inhouden, wat de kosten zijn en wie de producten en diensten levert. Ook kunnen via dit medium vragen gesteld worden. Intern wordt de vraag doorverwezen naar de persoon of commissie die verantwoordelijk is voor het onderwerp.

Ook het Bowling Sport Magazine wordt ingezet om ontwikkelingen, informatie en veranderingen kenbaar te maken.

De eerste taak is gericht op leden, kader én verenigingen. De tweede taak, de ondersteuning naar verenigingen, is specifiek gericht op de verenigingen. De ondersteuning van verenigingen wordt onderverdeeld in twee activiteiten. Het onderhouden van de relatie met de verenigingen én de daadwerkelijke ondersteuning van een (of meer) vereniging(en).

De regionale steunpunten krijgen een belangrijke taak in het leggen en onderhouden van de contacten met de verenigingen. De landelijke organisatie moet die activiteiten coördineren en de regionale steunpunten daarin ondersteunen.

De verenigingen kunnen, onder andere via de regionale steunpunten, aangeven of zij behoefte hebben aan specialistische ondersteuning. Die ondersteuning kan grofweg verdeeld worden in sportspecifieke ondersteuning en niet-sportspecifieke ondersteuning.

De sportspecifieke (bowling) ondersteuning wordt in principe gegeven door de NBF. De invulling van niet-sportspecifieke ondersteuning (denk bijvoorbeeld aan sponsoring, PR, vrijwilligersbeleid, enzovoort) zal gezocht worden bij externen, onder andere sportkoepels en provinciale sportraden. Er zal een databank moeten komen met informatie waar wat te krijgen is. Er zullen afspraken gemaakt moeten worden met externe aanbieders. De coördinatie daarvan berust bij de landelijke organisatie.

De NBF krijgt subsidie in het kader van de breedtesportimpuls. Deze subsidie loopt tot en met 2006. Het belangrijkste uitgangspunt was en is samenwerkingsverbanden creëren op lokaal niveau, waarbij de doelgroepen jeugd, ouderen en recreatiesporters centraal staan. Dit sluit aan bij de nieuwe doelstellingen (zie ook verenigingsondersteuning en ledenacties) om de verenigingen te versterken. Het is daarom van belang ook na 2006 het project voort te kunnen zetten. Er zal bekeken worden hoe de aflopende subsidie opgevangen kan worden.

#### 4.2.1 Internet

Het vermelden van alle informatie op de site van de NBF is een pittige klus. De informatie moet bovendien ook actueel blijven en zal dus continu aangepast worden. De organisatie moet daarvoor de faciliteiten hebben. Vanuit een centraal punt moet aan de site gewerkt worden. De landelijke organisatie is hiervoor verantwoordelijk. Dit betekent echter niet dat de uitvoering bij de landelijke organisatie rust, want dat is ook op een andere plek mogelijk. Het bestuur wil een projectgroep in het leven roepen om te bekijken wat er op de NBF-site zou moeten komen en hoe dat verwezenlijkt kan worden. Medio 2004 zullen de voorbereidingen starten en medio 2005 moet de gewijzigde site gerealiseerd zijn.

#### 4.2.2 Verenigingsondersteuning

Verenigingsondersteuning is een belangrijk speerpunt voor de NBF. In paragraaf 4.2 is opgemerkt dat verenigingsondersteuning op verschillende manieren kan plaatsvinden. Via éénrichtingsverkeer en via tweerichtingsverkeer. Om een zo goed mogelijk palet te krijgen aan activiteiten binnen verenigingsondersteuning geeft de NBF een nadere uitwerking van vijf activiteiten:

#### Dienstverlenend, servicegericht en klantvriendelijk door:

- ✉ vragen beantwoorden
- 💡 mee laten denken
- 📖 BSM
- 💻 site
- 📄 nieuwsbrief
- 😊 consultants
- 👉 ondersteuning



1. Internet
2. BSM
3. Circulaires
4. Consulentes
5. Specifieke projecten verenigingsondersteuning

### Internet

In paragraaf 4.2.1 is hier al een en ander over opgemerkt. Op de NBF-site moet specifieke aandacht zijn voor onderwerpen die het kader van verenigingen bij hun werkzaamheden ondersteunen. Daarbij kan samenwerking gezocht worden met andere partijen. Op [www.sport.nl](http://www.sport.nl), de site van NOC\*NSF, staat onder het kopje 'Bestuur & Management' allerlei praktische informatie over belangrijke thema's voor sportverenigingen.

### Bowling Sport Magazine

Hierin zal duidelijk meer aandacht moeten komen voor de basis. Dat betekent ook specifieke aandacht voor de verenigingen, het verenigingskader, voorbeelden van verenigingsprojecten en –acties en informatie over alles wat het verenigingskader kan helpen om de vereniging te versterken.

### Circulaires

Deze uitgaven bestaan reeds en kunnen nog uitgebreider ingezet worden om informatie over te brengen. Van belang is goed aan te geven voor wie de informatie bestemd is. Circulaires komen namelijk binnen bij het postadres (secretariaat) van de vereniging, maar de informatie is meestal ook voor andere kaderleden of zelfs leden bestemd. Ook de ontvanger moet de discipline hebben om de informatie bij de belanghebbenden te brengen.

### Consulentes

De regionale steunpunten zijn het eerste (directe en letterlijke) aanspreekpunt voor de verenigingen en krijgen ook een signalerende, doorverwijzende en informatieve taak. Zij moeten behoeften signaleren en doorspelen (doorverwijzen) naar de 'centrale', die dan actie kan ondernemen om een ondersteuningsproject van de grond te krijgen. Daarnaast kunnen zij de verenigingen informeren over nieuwe ontwikkelingen, over de diensten en producten die bestaan en waar zij te krijgen zijn. Van consulentes worden initiatieven verwacht. Zij hebben als het ware een EHBO-functie: een EHBO'er gaat op pad, komt direct in contact met de mensen, bespreekt wat er aan de hand is, kan pleisters plakken en verwijst door voor specialistische hulp. De bedoeling is dat consulentes deze taken op zich gaan nemen. Consulentes krijgen aansturing en ondersteuning door het bondsbureau. In eerste instantie zal deze functie gezocht worden bij en uitgevoerd worden door vrijwilligers. Het is de bedoeling om negen consulentes aan te stellen, in elke regio (regionaal steunpunt) één.

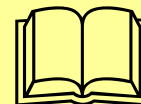
Het is de bedoeling dat de sportconsulentes alle verenigingen (141) tweemaal per jaar bezoeken. Gelet op de noodzakelijke organisatorische veranderingen zullen de verenigingen in 2004 éénmaal bezocht worden. Voor de periode 2004 – 2008 betekent dit in totaal ca. 980 bezoeken.

### Specifieke projecten verenigingsondersteuning

De wensen en behoeften van de verenigingen zullen bepalend zijn voor de specifieke ondersteuning die geboden moet worden. Dit kan sporttechnisch zijn en niet-sporttechnisch. De niet-sportspecifieke ondersteuning naar verenigingen zal zoveel mogelijk door externen gedaan worden. De reden daarvoor is dat de NBF niet alle expertise in huis heeft, terwijl externe partijen daar wel over beschikken en producten op de plank hebben liggen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van beleidsplannen, ledenwerving/behoud, kaderwerving/behoud, sponsoring, contacten met de pers of gemeente, financiën, PR en fair play.

Elke provincie heeft een provinciale organisatie voor sport en bewegen, die een adviserende en coördinerende rol heeft naar de lokale sportsteunpunten. In het kader van het SPIN-project (Sport Infrastructuur Nederland) ontstaan ook steeds meer lokale en regionale steunpunten. Op dit moment hebben circa tachtig gemeenten een lokaal steunpunt.

Sportsteunpunten zijn in een plaats of regio het aanspreekpunt voor sportaanbieders en sporters. Zij beantwoorden sporttakoverstijgende vragen en zijn (deels) verantwoordelijk voor de



#### De consulente:

- ☺ Hèt aanspreekpunt voor de clubs
- ☺ Signaleert
- ☺ Verwijst door
- ☺ Informatief
- ☺ Initiatief rijk

#### Wensen en behoeften clubs leidend

#### Samenwerking met externe aanbieders

uitvoering van het lokale sportbeleid. De NBF zal nader onderzoeken in welke vorm samenwerking gerealiseerd kan worden.

De bedoeling is jaarlijks 25 verenigingen een specifiek project verenigingsondersteuning aan te bieden. Alleen voor 2004 zal dat aantal beperkt blijven tot tien.

Al eerder is opgemerkt dat de NBF onvoldoende kennis heeft van de wensen en behoeften van de verenigingen. In feite betekent dit ook onvoldoende kennis omtrent hoe verenigingen functioneren en waar sterke en minder sterke punten zitten.

IKSport is een computergestuurd model, waarmee een objectief beeld wordt verkregen van het functioneren van een vereniging. De vereniging wordt breed doorgelicht aan de hand van vragen over zeven verschillende thema's. De club wordt een spiegel voorgehouden en de evaluatie reikt concrete handvatten aan om bepaalde zaken op te pakken. Speciaal opgeleid kader kan deze toets in twee uur bij een vereniging afnemen.

Het bestuur wil dit instrument graag inzetten als een eerste stap in het proces van specifieke verenigingsondersteuning. De NBF zal met NOC\*NSF, die het instrument inzet, overleggen om het specifiek voor de bowlingverenigingen aan te passen. Dit moet in de eerste helft van 2004 plaatsvinden. In de tweede helft van 2004 kan dan gestart worden met de uitvoering van IKSport projecten. In 2004 wordt ingestoken op tien verenigingen. In de periode 2005 – 2008 jaarlijks 40 verenigingen.

De NBF heeft subsidie ontvangen voor het project Breedtesportimpuls NBF voor de periode 2001 tot en met 2006. De accenten binnen dit project liggen op bedrijvensport (opzetten bedrijvenleagues), schoolsport (kennismaking groepen 7 en 8 van het basisonderwijs) en samenwerking (onder andere met de bowlingondernemers). In 2005 zal gestart worden met de evaluatie van dit project, welke moet leiden tot voorstellen voor een vervolg na 2006. Het is op dit moment onbekend of de NBF na 2006 nog subsidie zal krijgen voor dit project. Er zijn namelijk geluiden dat VWS de subsidies voor projecten breedtesportimpuls volledig wil toewijzen aan gemeenten.

### 4.3 Ledenacties

De NBF heeft op dit moment bijna 21.000 leden. Eén van de doelstellingen van de NBF is groeien naar 24.000 leden in 2008. Dit is een groei van ongeveer 15%. De ambitie van de NBF is te groeien naar 35.000 leden in 2012. Die ontwikkeling is gebaseerd op een aantal zaken, zoals de vergrijzing van de bevolking en het enorme aantal bowlers dat nu reeds in competitieverband bowlt buiten de NBF om. Hoewel het niet gemakkelijk zal zijn om die laatste groep aan de NBF te binden, wil het bestuur daar toch serieus op inzetten. De grootste groeiontwikkeling is gepland in de periode 2008-2012.

Het bestuur acht het eerst noodzakelijk de organisatie beter op poten te krijgen en daarna in overleg met alle partijen (onder andere bowlingondernemers en verenigingen) te bezien hoe de groei gerealiseerd kan worden.

Een schetsmatige planning leert dan dat op zijn vroegst in het najaar van 2005 gestart zal worden met de eerste acties. Pas in de jaren daarna zal zichtbaar worden wat de resultaten van die acties zijn.

Het bestuur hecht eraan om een goed doortimmerd plan ('ledenwerving 2008') op tafel te krijgen. Een plan, waar alle partijen bij de totstandkoming betrokken zijn geweest. In 2004 zullen hiervoor de eerste initiatieven genomen worden.

Voor elk bedrijf is het van groot belang te weten wie de klanten zijn, hoeveel klanten er daadwerkelijk zijn, waar ze vandaan komen en wat ze willen. Welke wensen en behoeften hebben die klanten?

De NBF heeft onvoldoende kennis daarover en het bestuur acht het noodzakelijk verandering in die situatie te brengen. Daartoe wil het bestuur drie zaken oppakken. De eerste stap is een profielschets maken van de leden.

Als tweede wil het bestuur de behoeften van de (potentiële) leden in kaart laten brengen. NOC\*NSF Breedtesport heeft daar mogelijkheden voor gecreëerd naar aanleiding van de nota 'Sport, bewegen en gezondheid' (2001). Daaruit bleek onder andere dat 60% van de Nederlanders onvoldoende beweegt. Op basis van die inventarisatie kan nieuw sportaanbod



1. Onderzoek wensen + behoeften leden
2. Profiel leden
3. Plan 2005-2008



**Acties vanaf 2005**

ontwikkeld worden. Beide zaken moeten gegevens opleveren die een bijdrage kunnen leveren aan het te ontwikkelen plan 'ledenwerving 2008'.

Het derde punt is het verkrijgen van een goed overzicht van de ledencijfers. Daarbij gaat het niet alleen om een totaalcijfer, maar vooral ook om een uitsplitsing naar doelgroepen, mannen/vrouwen, leeftijden enzovoort. Die cijfers moeten automatisch en dagelijks op te vragen zijn en in de loop der jaren bijgehouden worden.

#### 4.4 Kader

Zowel voor de NBF als voor verenigingen geldt, dat goed en voldoende kader onontbeerlijk is. De vele ontwikkelingen en de steeds hogere eisen die aan verenigingen worden opgelegd, zowel door externe partijen als door de leden zelf, zorgt voor een steeds grotere druk op het huidige kader. Zonder kader of zonder goed kader heeft een vereniging nauwelijks bestaansrecht. Een (goed) vrijwilligersbeleid zou dan ook bij elke vereniging aanwezig moeten zijn. De NBF wil de verenigingen daarbij graag helpen.

Wat voor de verenigingen geldt, is ook van toepassing op de NBF. Een goed vrijwilligersbeleid is noodzakelijk en daar ontbreekt het aan. Het bestuur van de NBF wil daarom een projectgroep formeren die met voorstellen moeten komen.

De kaderproblematiek bestaat niet exclusief voor de NBF. Ook ander sporten hebben daarmee te maken. In 2003 heeft NOC\*NSF samen met een aantal landelijke partners een verklaring ondertekend (Strategisch Netwerk Sportkader), die moet leiden tot een actieprogramma. De NBF zal bekijken of en op welke manier via samenwerking extra ondersteuning verkregen kan worden.

In paragraaf 1.2 zijn ontwikkelingen geschetst rondom de sportopleidingen voor trainers en coaches in zowel Nederland ('Kwalificatiestructuur Sport 2003') als bij de World Tenpin Bowling Association (WTBA). Deze ontwikkelingen vragen en eisen om een herbezinning op de opleidingen en de opleidingsstructuur bij de NBF. In 2004 zal dit aandacht krijgen en uiterlijk begin 2005 zullen voorstellen hieromtrent gedaan worden.

Het huidige opleidingsbeleid van de NBF spitst zich toe op de technische - en docentenopleidingen. Op dit moment kent de NBF de volgende opleidingen: bowlingtrainer A, bowlingtrainer B, wedstrijdleader en jeugdbegeleider. Bovendien worden bijscholingen gehouden voor alle hiervoor genoemde opleidingen en voor docenten en examinatoren.

Al enkele jaren wordt getracht de opleidingen bowlingtrainer B en jeugdbegeleider te moduleren. Financiën vormden telkens het struikelblok voor de modulering van die opleidingen. De recente ontwikkelingen bij de WBTA leiden tot de ontwikkeling van een internationale module, die vergelijkbaar is met Bowlingtrainer B. Dit zou betekenen dat de NBF niet zelfstandig een module Bowlingtrainer B hoeft te ontwikkelen, wat duidelijke financiële voordelen heeft. Hoogstens een aanpassing van de internationale versie naar een Nederlandse. De ontwikkelingen zullen in 2004 gevolgd worden, alvorens te beslissen zelfstandig een module Bowlingtrainer B te ontwikkelen.

De opzet is om in 2005 te starten met het moduleren van de opleiding jeugdbegeleider, zodat deze medio 2006 gereed is. Echter ook hier zullen de (inter)nationale ontwikkelingen bij de WBTA en VWS/NOC\*NSF (Kwalificatiestructuur Sport 2003) bepalend zijn welke insteek gemaakt gaat worden.

Daarnaast zullen de opleidingen meer gepromoot moeten worden. Met ondersteuning van het bondsbureau moet hier een traject voor uitgestippeld worden.

#### 4.5 Competities

In hoofdstuk 1 is de ontwikkeling geschetst van het aantal deelnemende teams in de leagues. Vooral het aantal teams in de nationale league loopt enorm terug. De vraag is wat daarvoor de oorzaken zijn. Vooralsnog is het nog gissen naar die oorzaken. In het seizoen 2002-2003 is binnen de NL een peiling gehouden om eventueel het Round Robin-systeem in te voeren. Hier reageerde de deelnemende clubs positief op en het nieuwe systeem zal dan ook ingevoerd gaan

Projectgroep



Vrijwilligersbeleid



Acties

worden in het seizoen 2004-2005. De vraag is of dit de ommekeer brengt. De lange speeldagen in de NL worden namelijk ook als een probleem ervaren, zowel door de spelers als de bowlingondernemers. Het bestuur stelt voor een projectgroep in het leven te roepen die zich nader gaat buigen over de problemen bij de Nationale Leagues.

Uit de gehouden enquête in de NDTL en NHTL bleken de ondervraagden positief over het ingevoerde Round Robin-systeem. Het bestuur verwacht dat de sterke daling teruggedrongen is, maar wil tevens dat kritisch wordt gekeken naar de huidige leagues én de mogelijkheden voor nieuwe producten voor zowel de bestaande als nieuwe doelgroepen. De DISTL verloopt goed en misschien moet wel in meer leagues gemengd gespeeld gaan worden. Het bestuur wil dan ook een projectgroep instellen die met adviezen moet komen voor eventuele nieuwe producten en/of aanpassingen. Het bestuur wil zich daarom ook niet uitspreken over het aantal teams dat gewenst is in elke league in 2008. Dat aantal is afhankelijk van mogelijke alternatieven die eventueel geïntroduceerd worden.

De Nationale Jeugd Trio Leagues (NJTL) worden op dit moment in elke provincie anders gespeeld. Het bestuur wil de vertegenwoordigers van de provinciale afdelingen in 2004 bijeen roepen om daarover te discussiëren.

**Projectgroep****Voorstellen  
aangepaste/nieuwe  
producten****Besluitvorming****Doorvoeren**

## 5. Topsport

### Doelstelling 2008

- In 2008 is Nederland toonaangevend in Europa (top 3) en behoort tot de top 5 van de wereld.

### 5.1 Inleiding

De afgelopen jaren heeft de NBF een koers gevaren die geen resultaten heeft opgeleverd. De Nederlandse top is achterop geraakt bij de wereldtop. De internationale ontwikkelingen gaan sneller dan in Nederland. Het bestuur wil weer aanhaken bij de wereldtop. Daarvoor is een andere aanpak noodzakelijk.

Hierna wordt een schets gegeven van die andere aanpak. Het is alleen een schets, die verdere uitwerking behoeft. Bij de invulling daarvan moeten alle betrokkenen deelnemen. Ook moet aan een aantal voorwaarden (denk vooral aan financiële) worden voldaan alvorens over te kunnen gaan tot definitieve invulling. Het doel is in 2004 te starten met het verwezenlijken van de bovenstaande doelstelling, waarbij rekening moet worden gehouden dat hier sprake is van een groeimodel naar 2008.

### 5.2 Visie op topsport

Al decennia lang hanteert de NBF dezelfde visie en structuur. Weliswaar is het ene jaar meer, beter en/of uitgebreider ingevuld dan het andere jaar, maar veel wijzigingen deden zich niet voor. Die structuur was bedoeld als een piramide: vanuit een brede basis komen tot de top. Hoe breder de basis is, des te hoger en breder de top. Om de top te verhogen en te verbreden moet in eerste instantie aan de basis gewerkt worden. Een gedachte, die door menige sportbond wordt gehanteerd. Het is een visie die uitgaat van het principe dat topsport dus 'volgend' is: uit een goede, grote en brede organisatie volgt een goede, gezonde top.

Het is gebleken dat bovenstaand proces te lang duurt voordat successen geboekt worden en dus om bij te blijven in de top. Daar komt bij dat de huidige organisatie te klein is om voldoende potentieel te bieden voor deze werkwijze. Een andere benadering lijkt dan ook voor de hand te liggen.

In de nieuwe visie is topsport niet 'volgend', maar 'leidend'. Topsport vervult een trekkersrol om versterking en vergroting van de breedte te bewerkstelligen. Het gemakkelijkste voorbeeld is dat de Nederlandse toppers een uitstraling en voorbeeldfunctie krijgen, die het imago en de bekendheid van de sport in Nederland goed doet.

De beschikbare mensen en middelen worden in de nieuwe visie niet ingezet op een brede basis waardoor verdunning ontstaat van intensiteit en kwaliteit, maar worden intensief en verdiept ingezet op een selecte en smallere groep: de top.

Bij de keuze voor deze andere visie en aansluiting met de wereldtop is professionalisering noodzakelijk binnen de organisatie, de begeleiding en de spelers.

Topsport bedrijven en dus regelmatig bij de besten van de wereld horen kan slechts plaatsvinden als het dagelijkse bestaan in het teken staat van topsport. Dit betekent dat topsport een loopbaan van meerdere jaren (acht à tien jaar) beslaat.

De nieuwe werkwijze richt zich heel sterk op de *persoonlijke ontwikkeling*. Het beleid en de inzet van middelen wordt gericht op individuele trajecten met individuele doelen en werkwijzen.

Kortom: maatwerk leveren. Iedere (jonge) bowler die aangeeft zo serieus met bowlen om te willen gaan dat hij of zij zijn of haar vak ervan wil maken, verdient de ondersteuning van de federatie.

Een nieuwe visie:

Topsport leidend



Professionelere  
aanpak nodig

De NBF en de topsporter gaan een overeenkomst aan met als doel de absolute bowlingtop te halen. Door een samenwerkingsverband te starten vanuit dit uitgangspunt, besluiten beide partijen zich tot het uiterste in te spannen om dit doel te behalen.

Samenwerking vraagt een hoge mate van overleg op het gebied van planning en uitvoering. Het betekent dat beide partijen een gelijkwaardig (dus niet gelijk) belang hebben. De sporter brengt het belang van de persoonlijke doelen in, de bond die van haar topsportbeleid. Beide belangen dienen elkaar te ondersteunen.

De trainings- en wedstrijdprogramma's zullen jaarlijks in het jaarplan topsport van de NBF opgenomen worden, evenals de internationale evenementen voor dat betreffende jaar. In bijlage 4 is een overzicht opgenomen van alle internationale evenementen in de periode 2004 tot 2008.

### Organisatie

De organisatie zal voorwaardenscheppend moeten opereren. De organisatie moet ondersteunen, faciliteiten bieden, organiseren, begeleiden en opleiden. Niet alleen de sport, maar ook de maatschappelijke ontwikkeling staat daarbij centraal. De toppers en talenten moeten kunnen studeren of beroepsopleidingen volgen naast de specifieke bowlingtechnische trainingen en begeleiding. Na de bowlingcarrière mogen sporters niet in een zwart gat vallen. Ook medisch en mentaal moeten zij ondersteund en begeleid worden. Om de toppers bij elkaar te brengen en elkaar te motiveren bestaat het plan om een 'bowlingacademie' te creëren.

De 'bowlingacademie' draagt zorg voor de opleiding tot topbowler via een bedrijfsmatige aanpak. De bowlers zijn werknemers: bowlen wordt een beroep, dat een werkweek van 25 tot 38 uur beslaat.

Als bowlers, gezien hun leeftijd, nog naar school gaan of een studie willen volgen, dient de planning en begeleiding een zorg te zijn van de 'bowlingacademie'.

De begeleiders van de 'bowlingacademie', die de opleiding tot topbowler mogelijk maken, zijn professionals. Niet alle professionals zullen in dienst treden van de 'bowlingacademie'. Dat is niet noodzakelijk en bovendien onbetaalbaar. Voorbeelden zijn medische -, mentale - en studiebegeleiders. Samenwerking is daarbij noodzakelijk met andere instituten en organisaties (NOC\*NSF, LOOT-scholen, Olympische steunpunten), die op die terreinen het specialisme in huis hebben.

De groeisnelheid en -omvang van de 'bowlingacademie' hangt in grote mate samen met de beschikbare kandidaten en middelen. Voor 2008 wordt uitgegaan van vijf bowlers en vijf bowlsters. De ambitie is te groeien naar een omvang van tien bowlers en tien bowlsters.

### Middelen

Voldoende financiële middelen vormen de basis voor het welslagen van dit project. Wel dient te worden opgemerkt dat er sprake is van een groeimodel. Dit biedt de mogelijkheid per jaar kritisch te kijken naar de (financiële) mogelijkheden. Inkomsten zijn mogelijk uit subsidies (VWS, NOC\*NSF), sponsoring (bedrijfsleven) en televisie (media in combinatie met bedrijfsleven). De laatste twee, sponsoring en media, zijn in feite nieuw voor de NBF. Inzet op de laatste twee terreinen is een must. Bowlen op televisie heeft meerdere effecten: de bowlingsport wordt gepromoot en genereert tevens een geldstroom. Zonder verwachtingen te willen wekken, kan gemeld worden dat er inmiddels contacten zijn geweest met enkele partijen om bowling op televisie te brengen. Dit zou goed kunnen aansluiten bij de topsportplannen. Die plannen hebben wel consequenties: er moeten aansprekende evenementen komen. Het spel moet interessant zijn voor de kijkers en het randgebeuren moet aansprekend zijn.

De voorbereidingen voor de 'bowlingacademie' zullen zeker een jaar in beslag nemen. Het streven is de 'bowlingacademie' in 2004 te starten.

Het bestuur beseft zich terdege dat deze nieuwe visie en met name de werkwijze grote gevolgen hebben, maar wil met dit beleid een duidelijke, nieuwe weg inslaan.

De geschetste visie behoeft op onderdelen nog nadere uitwerking. Voorbeelden zijn het kader, onder andere de coaches en begeleiding, en de talenten. Continuïteit op topsportgebied vereist investeren in kader, dat uitvoering moet geven aan het (technische) beleid en de talenten die

### Organisatie moet:

- ◆ faciliteren
- ◆ organiseren
- ◆ ondersteunen
- ◆ begeleiden
- ◆ opleiden

### Financiële middelen bepalend

over enkele jaren de toppers van nu vervangen. Omdat talentherkenning en –ontwikkeling ook op regionaal niveau zal plaatsvinden, is overleg hierover nodig met de regionale steunpunten.

### Definitie topsport

Vanuit bovenstaande gedachte wordt de volgende ‘definitie’ voor topsport gekozen:

*Topsport is kiezen voor een loopbaan, waarin de prestatie voorop staat en de kwaliteit daarvan afgemeten wordt aan de prestatie van andere topbowlers.*

Bovenstaande definitie houdt in dat een topbowler kwalitatief en kwantitatief werk moet verzetten om betere prestaties neer te zetten. Topsport is een veeleisend vak. Gemiddeld werk en gemiddelde kwaliteit zijn in dit vak niet gewenst en zorgt voor een vroegtijdige beëindiging van de loopbaan.

### Voor- en nadelen

Het bestuur erkent dat er voor- en nadelen zitten aan deze nieuwe koers. Belangrijk is de nadelen om te buigen in voordelen en de kansen te benutten.

Zonder volledig te zijn worden hierna enkele voor- en nadelen genoemd.

Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Carrière mogelijkheden voor toppers</li> <li>➤ Toppers meer in de picture</li> <li>➤ Meer media aandacht voor bowlen</li> <li>➤ Meer bekendheid en promotie van bowlen</li> <li>➤ Kans op meer bowlers</li> <li>➤ Meer aandacht vanuit bedrijfsleven voor bowlen</li> <li>➤ Aanwezigheid van een topsportaccommodatie: NBC</li> <li>➤ Grotere kans Nederland bij wereld top</li> <li>➤ Creëert voorsprong op andere landen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hogere kosten</li> <li>➤ Economische ontwikkelingen</li> <li>➤ Organisatie NBF</li> <li>➤ Bepaalde kennis ontbreekt (nog)</li> </ul>

## 5.3 Doping

Bowlen is altijd een dopingvrije sport geweest. Dat moet ook zo blijven. De NBF heeft sinds 1995 een dopingreglement en vanaf 1997 worden er jaarlijks dopingcontroles uitgevoerd. Ook in de komende jaren zullen de controles worden voortgezet. Dit zal, net als nu, gebeuren tijdens (inter)nationale evenementen en ‘out of competition’.

In 2003 is door de sportwereld de Wereld Anti Doping Code aangenomen. De Nederlandse overheid heeft zich hier ook achter geschaard. In de Code staan bepalingen waaraan sportorganisaties moeten voldoen met ingang van augustus 2004. Sportorganisaties die daaraan niet voldoen kunnen worden uitgesloten van Olympische Spelen, Wereld- en Europese kampioenschappen. De NBF onderzoekt op dit moment welke aanpassingen nodig zijn om aan de Code te voldoen. Uitgangspunt is het door NeCeDo ontwikkelde Model Dopingreglement Nederlandse Sportbonden. In de algemene vergadering van de NBF in het voorjaar van 2004 zal een aangepast dopingreglement voorgelegd worden.

Voorlichting over het antidopingbeleid is een onderdeel van de opleiding tot en begeleiding van topbowlers. Maar ook trainers, (bonds)coaches, begeleiders van toppers en nationale selecties zullen worden geïnformeerd over doping. Het gaat hierbij om de internationale en nationale ontwikkelingen met betrekking tot doping, het dopingbeleid van de NBF, de dopingreglementen, gedragsgerichte voorlichting over de werking van dopinggeduide middelen en dopinglijsten. De antidopingactiviteiten (onder andere voorlichting) worden in nauwe samenwerking met de medische commissie gerealiseerd.





## 5.4 Medisch beleid

In 2003 heeft de NBF subsidie ontvangen voor de ontwikkeling van een medisch beleidsplan. Op dit moment wordt dit meerjaren beleidsplan ontwikkeld, zowel voor topsport als breedtesport. De verwachting is dat het plan begin 2004 gereed is.

Kerntaken blijven liggen op de volgende gebieden:

- Onderzoek
- Voorlichting en preventie (doping en blessurepreventie)
- Opleiding en scholing (toppers, trainers, coaches)
- Medische begeleiding van toppers

Naast de verplichting voor sportbonden voor het hebben van een sportmedisch beleidsplan verwacht het ministerie van VWS ook dat alle sportbonden vanaf 2006 beschikken over een beleid blessurepreventie. Er zal bekeken moeten worden of de NBF op dit onderdeel aanpassingen zal moeten plegen.



## 6. Communicatie

### Doelstellingen 2008

- De NBF is in 2008 een goed georganiseerde en dienstverlenende organisatie, wat moet leiden tot sterkere verenigingen.
- De NBF wordt in 2008, door haar leden en verenigingen, als een klantvriendelijke organisatie gezien.
- De NBF is in 2008 een sterke en (financieel) gezonde organisatie.
- NBF en NVB werken intensief en op een goede manier samen.
- In 2008 heeft de NBF 24.000 leden.
- In 2008 is Nederland toonaangevend in Europa (top 3) en behoort tot de top 5 van de wereld.

### 6.1 Inleiding

Communicatie en communicatiedoelstellingen staan altijd ten dienste van de visie en de doelstellingen van de NBF. Belangrijk is dat door de hele organisatie en de sport heen communicatie plaatsvindt, zowel intern als extern.

Communicatie gaat dus ook verder dan een bondsblad uitbrengen, op een site informatie verschaffen en persartikelen maken rondom topsport. Afhankelijk van de doelstelling en de gekozen uitwerking levert communicatie een grotere of kleinere bijdrage. Het NBF-bestuur wil onder andere dat de NBF een klantvriendelijke, servicegerichte en dienstverlenende organisatie is. Een goede communicatie is dan onontbeerlijk. Een communicatieplan ontbreekt echter en dat is een ongewenste situatie. Het bestuur wil dan ook op korte termijn (2004) tot een actieplan komen.

### 6.2 Een nadere beschouwing op communicatie

Communiceren, het overbrengen van een boodschap door een 'zender' naar een 'ontvanger', is een ruim begrip. Communicatie vindt op allerlei manieren plaats. De NBF communiceert onvoldoende. Dat bleek uit de gehouden brainstormsessies en individuele gesprekken, maar ook uit de activiteiten die wel worden ondernomen.

In hoofdlijnen kan communicatie op drie fronten verkeerd gaan. Er wordt geen boodschap gemaakt. Er wordt wel een boodschap gemaakt, maar de inhoud is niet goed of de boodschap heeft niet de juiste toon of taalgebruik voor de ontvanger. Of de boodschap komt niet aan bij degene voor wie de boodschap bedoeld is.

Op alle fronten worden bij de NBF fouten gemaakt. Fouten zijn aanwijsbaar binnen het bestuur en bij de beroepskrachten. Verwonderlijk is dat niet: een verantwoordelijke of een specialist voor breedtesport, de competities of topsport heeft zelden een communicatieopleiding gehad. De NBF beschikt niet op elk terrein over een specialist of een beroepskracht. Het tijdelijk inhuren van deskundigheid is dan een optie, alleen is dat voornamelijk interessant bij incidentele projecten. Die zijn er ook, maar structurele aandacht is noodzakelijk. Essentieel is echter dat de NBF communicatiekennis in huis haalt. Hoe de federatie dat kan realiseren, zal nader bekeken worden.

### 6.3 Interne communicatie

De interne communicatie is gericht op de volgende doelgroepen: leden, verenigingskader, kader van de NBF en beroepskrachten. Binnen deze doelgroepen is verder onderscheid te maken. Denk hier bijvoorbeeld aan de leden die verder op te delen zijn in onder andere jeugdleden, seniorleden, recreanten, leaguespelers, toppers en kaderleden. Iedere groep is anders, heeft

**Goede communicatie  
noodzakelijk**



andere verwachtingen en andere activiteiten. Daar zal in de communicatiewijze rekening mee gehouden moeten worden. Hetzelfde geldt voor de visie en doelstellingen van de NBF. Bijvoorbeeld klantvriendelijkheid is een wijze van communiceren.

Onduidelijkheid leidt tot onbegrip en irritatie. Daarom is het noodzaak dat duidelijk wordt wie binnen de organisatie welke rol heeft. Wie is waarvoor verantwoordelijk, bij wie kunnen leden specifieke informatie krijgen, waar kunnen klachten worden neergelegd. Ook moet duidelijk aangegeven worden waar geen prioriteiten liggen of waar niets aan gedaan kan worden. Dit zijn zaken die het bestuur beter wil invullen en waar onder andere de site van de NBF een grote rol in kan vervullen.

Er zijn te veel doelgroepen om voor elke doelgroep apart een medium in te zetten. De kosten zouden daardoor te hoog worden. Los van incidentele acties zal er dus veelal gecombineerd moeten worden. Daarbij kan gedacht worden aan onder andere het bondsblad (BSM) en de site van de NBF.

Op dit moment is BSM het medium dat bij alle leden in de bus rolt en dus een zeer belangrijk medium is. Er bestaat oppositie tegen het blad omdat het 'teveel een topsportblad is'. Dit wordt onderkend door het bestuur en het blad zal meer een blad worden voor alle leden. Er zal dus duidelijk meer en uitgebreidere informatie inkomen over en voor de 'basis'. Daarover wordt op dit moment al gesproken en moet in 2004 al leiden tot een plezierig en veelzijdig magazine voor en over alle leden en verenigingen.

Internet en e-mail zijn al zeer belangrijke communicatiekanalen binnen de NBF. In de toekomst zal het gebruik van deze middelen zeker nog verder toenemen. In hoofdstuk 5 'Dienstverlening' is aangegeven, dat het bestuur de inzet van Internet verder wil uitbreiden. Dat gebeurt door het verstrekken van meer informatie, ontwikkelingen en kennis ten behoeve van het functioneren van het verenigingskader, maar ook door officiële informatie van de organisatie, het bestuur en het bondsbureau. Ook kan allerlei informatie over ontwikkelingen, activiteiten en acties voor de leden gepubliceerd worden.

Al die ontwikkelingen houden in dat de site van de NBF een facelift zal ondergaan. Daarnaast vragen deze ontwikkelingen van iedereen in de organisatie een omslag in denken en werken. Internet is een communicatiekanaal dat ingezet kan en moet worden, evenals het bondsblad. Een communicatiemedewerker moet deze processen coördineren, sturen en stimuleren.

Promotiematerialen zijn onvoldoende aanwezig en gedateerd. Omdat de middelen en mogelijkheden beperkt zijn, zal voorlopig alleen de algemene promotiefolder worden vernieuwd. Deze folder moeten verenigingen kunnen inzetten bij het werven van leden en het promoten van de sport.

Niet alleen de NBF, maar ook de verenigingen hebben moeite publiciteit te krijgen voor hun vereniging en activiteiten. In het verleden is wel eens een PR-cursus georganiseerd. Het bestuur wil opnieuw bezien hoe de verenigingen het beste ondersteund kunnen worden bij het benaderen van de pers en het krijgen van artikelen in kranten.

## 6.4 Externe communicatie

Het noemen van alle mogelijke externe klanten is ondoenlijk. Wel kunnen vier groepen onderscheiden worden die van belang zijn voor de NBF, te weten de bowlingondernemers, de sportwereld en overheid, de media en de relaties/sponsors.

### De bowlingondernemers

In overleg met de Nederlandse Vereniging voor Bowlingondernemers (NVB) zal bekeken worden of en hoe een communicatiemiddel ingezet kan worden om de bowlingondernemers meer te informeren over allerlei ontwikkelingen en zodoende mede de afstanden tot hen te verkleinen.

### De sportwereld en overheid

Het is van groot belang een goede relatie op te bouwen met de overheid, sportkoepels en andere sportorganisaties. Dit is van belang in verband met de subsidies, maar zeker ook in het

### Intern:

#### Doelgroepen

- leden
- kader clubs
- kader NBF
- beroepskrachten

#### Middelen

- BSM
- NBF site
- E-mail
- Circulaires
- Mailings
- Mondeling
- Bijeenkomsten

### Extern:

#### Doelgroepen

- Bowlingondernemers
- Sportwereld/overheid
- Media
- Relaties/sponsors

kader van het halen en brengen van kennis. Bovendien kunnen door samenwerking mogelijk efficiencyvoordelen behaald worden.

Het bestuur wil dan ook nader bekijken hoe de relaties verder verbeterd kunnen worden en op welke gebieden samenwerking mogelijk is. De verschillende instanties zullen goed geïnformeerd moeten worden, maar ook uitgenodigd moeten worden bij evenementen.

### **De media**

Wat voor alle doelgroepen geldt, geldt ook hier: een goede relatie met de media is de basis om iets gerealiseerd te krijgen. Dat betekent onder andere contacten leggen, de media informeren, hen uitnodigen en vooral ook goed ontvangen. Bovendien is een lange adem noodzakelijk. Zaken die ook voor verenigingen op lokaal niveau gelden.

Er zal in beeld gebracht worden welke lijntjes er zijn, welke er zouden moeten zijn en hoe die bewerkt kunnen worden.

### **Relaties/sponsors**

Het bestuur vindt het noodzakelijk dat een sponsorplan ontwikkeld wordt. De verwachting is dat er voldoende mogelijkheden zijn om extra geld te genereren via sponsoring. De plannen die voorliggen bieden kansen, maar vragen ook om extra inkomsten. Omdat het bestuur beseft dat de kosten voor de baat uitgaan, zal in het eerste jaar rekening gehouden worden met hogere lasten dan baten.



## 7. Financiën

### Doelstellingen 2008

- De NBF is in 2008 een sterke en (financieel) gezonde organisatie.

### 7.1 Inleiding

Er worden hier geen concrete cijfers gegeven voor de komende vier jaren. Dit is onmogelijk gelet op wijze waarop geldstromen (met name subsidies) vooralsnog jaarlijks worden bepaald. Enkele principes en ontwikkelingen komen wel aan de orde.

### 7.2 Ontwikkelingen

Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) heeft de afgelopen maanden de subsidies tegen het licht gehouden en is gekomen met een nieuwe beleidsvisie. Deze visie, die er op gericht is dat sportbonden meer eigen verantwoordelijkheid hebben, efficiënter moeten werken en hun eigen broek moeten ophouden, resulteert in enorme bezuinigingen. De instellingssubsidie voor sportbonden gaat in de periode 2004 -2006 geheel naar nul. De instellingssubsidie is voornamelijk bedoeld voor de landelijke organisatie (personeel en andere middelen) om de verenigingen te kunnen ondersteunen. Denk bijvoorbeeld aan de organisatie van een competitie en de (leden)administratie.

De NBF ontvangt nu jaarlijks circa 120.000 euro aan instellingssubsidie.

Ook de projectsubsidies worden gekort. De korting is hier echter minder desastreus.

Waarschijnlijk zal deze rond de 10% liggen.

Deze ontwikkelingen zijn pas van zéér recente aard zijn. Officieel zijn ze ook nog niet vastgesteld. De Kamercommissie voor Sport moet de voorstellen nog behandelen. Daarnaast heeft de sportwereld geen afwachtende houding aangenomen. Alternatieve voorstellen worden voorbereid. Hoe het precies verder zal lopen, is op dit moment nog onduidelijk. Wel is zeker dat er niet valt te ontkomen aan bezuinigingen.

De Toto- en Lotto-gelden (subsidies via NOC\*NSF) staan ook onder druk. De verwachting is niet dat de inkomsten omhoog zullen gaan, maar min of meer stabiliseren. Het betekent dat de totale subsidiepot voor de sport vanuit deze hoek ongeveer gelijk zal blijven. Echter steeds meer organisaties dienen subsidie aanvragen in én steeds meer organisaties hebben goede plannen. Daar staat tegenover dat de subsidies voor de levensbeschouwelijke koepels vanaf 2007 volledig ten goede gaat komen aan de sportbonden. Desondanks blijft er een spanningsveld om de huidige budgetten voor de sportbonden te behouden.

De subsidie voor het project breedtesportimpuls van de NBF loopt tot en met 2006. Daarna mag verwacht worden dat er via deze weg geen subsidie meer zal worden verkregen voor deze NBF projecten.

Tegenover de bezuinigingen en geschetste ontwikkelingen staan de ambities van dit beleidsplan die juist om meer geld vragen. Het resultaat voor 2004 is een tekort van ca. 260.000 euro. Voor de periode 2005 – 2008 wordt jaarlijks een vergelijkbaar tekort verwacht. Het tekort van 260.000 euro wordt veroorzaakt door kortingen op subsidies en door de nieuwe ambities. Beide voor ongeveer de helft. Het bestuur ziet vier mogelijkheden om het tekort op te vangen. Als eerste door een éénmalige contributie verhoging. Als tweede door een derde geldstroom te ontwikkelen. Hierbij moet aan twee zaken gedacht worden. Enerzijds aan sponsoring en anderzijds aan de ontwikkeling en verkoop van producten. Als derde door samenwerking te zoeken met ander (sport)organisaties, waardoor efficiënter gewerkt kan worden. En als laatste door vergroting van het ledental van de NBF.

- ◆ Overheid bezuinigt
- ◆ Subsidies staan onder druk
- ◆ Kosten stijgen



**Nieuwe plannen vragen meer geld**

Op korte termijn, 2004 en 2005, zullen de laatste twee mogelijkheden nog geen oplossing zijn. Ledenwinst wordt in deze periode nog niet verwacht, evenals resultaat uit samenwerking die eerst nog gezocht moet worden.

### 7.3 Besteding inkomsten

Het bestuur van de NBF maakt een onderscheid in algemene inkomsten en specifieke inkomsten. De algemene inkomsten betreffen de contributies van de leden en de instellingssubsidie van het ministerie van VWS. De specifieke inkomsten zijn inkomsten die verkregen worden voor specifieke projecten of activiteiten. Voorbeelden zijn opleidingen, topsport, SNS subsidies, incidentele projectsubsidies en sponsoring. Het bestuur wil in de jaarlijkse begrotingscyclus het volgende principe hanteren bij de toewijzing en besteding van de algemene inkomsten:

❖ Organisatie	30%
❖ Dienstverlening	37%
❖ Topsport	13%
❖ Communicatie	20%

### 7.4 Eigen vermogen en liquiditeit

Het bestuur van de NBF streeft naar een voldoende eigen vermogen om calamiteiten op te kunnen vangen. De norm die het bestuur hanteert, is zes maandsalarissen van het personeel. Het eigen vermogen is op dit moment toereikend.

Door een lening aan het NBC is de liquiditeit afgenomen. Alhoewel de liquiditeit positief is, wil het bestuur er toch voor zorgen dat de liquiditeitspositie verder verbeterd wordt. Afhankelijk van de ontwikkelingen rondom de bezuinigingen bij VWS zal bekeken worden hoe hier het beste invulling aan gegeven kan worden.

Het NBC zal de komende jaren rente en aflossing betalen over de verstrekte lening voor de aanloop- en exploitatiekosten.

### 7.5 Sponsoring

Het bestuur van de NBF zal zich de komende jaren met nadruk sterk maken voor het binnenhalen van sponsors. Hiertoe heeft zij een sponsorwervingbureau in de arm genomen.

In 2003 vinden nog gesprekken plaats om de sport bowling aantrekkelijker te maken om als televisiesport Nederland te veroveren. Lukt dit, dan zullen er ook meer mogelijkheden zijn om sponsors binnen te halen.

Het streven is een deel van de bezuinigingen op te vangen door sponsorgelden. Het bestuur wil er echter voor waken om structurele verplichtingen te betalen uit sponsorgelden.

### 7.6 Samenwerking

Het bestuur wil de mogelijkheden onderzoeken om samen te werken met andere (sport)organisaties. Dit om kosten te besparen. De samenwerking wordt gezocht in de richting van onder andere het gezamenlijk inkopen van goederen en diensten, een gezamenlijk personeelsbeleid en andere overhead gerelateerde activiteiten. De schaalvergroting zou een bezuiniging op moeten leveren.

#### Verdeling inkomsten

- Organisatie 30%
- Dienstverlening 37%
- Topsport 13%
- Communicatie 20%

#### Overige kernpunten

- EV stabiel
- Liquiditeit beter
- Sponsoring noodzaak
- Samenwerken ook

# Bijlage 1

## Ontwikkeling ledencijfers NBF 1993 – 2002

### 1. Totaal aantal leden NBF

		+/-	%
1993	24.132		
1994	24.085	-47	-0,19
1995	23.171	-914	-3,79
1996	21.772	-1.399	-6,04
1997	21.220	-552	-2,54
1998	21.313	93	0,44
1999	20.767	-546	-2,56
2000	20.948	181	0,87
2001	20.742	-206	-0,98
2002	20.720	-22	-0,11

### 2. Aantal Senioren

	senioren	+/-	%
1993	22069		
1994	22031	-38	-0,17
1995	21218	-813	-3,69
1996	19930	-1288	-6,07
1997	19327	-603	-3,03
1998	19172	-155	-0,80
1999	18527	-645	-3,36
2000	18608	81	0,44
2001	18305	-303	-1,63
2002	18196	-109	-0,60

### 3. Aantal Aspiranten

	aspiranten	+/-	%
1993	1602		
1994	1623	21	1,31
1995	1545	-78	-4,81
1996	1446	-99	-6,41
1997	1474	28	1,94
1998	1747	273	18,52
1999	1866	119	6,81
*2000	1901	35	1,88
*2001	1954	53	2,79
*2002	2021	67	3,43

### 4. Aantal Junioren

	junioren	+/-	%
1993	461		
1994	431	-30	-6,51
1995	408	-23	-5,34
1996	396	-12	-2,94
1997	419	23	5,81
1998	394	-25	-5,97
1999	374	-20	-5,08
2000	429	55	14,71
2001	483	54	12,59
2002	503	20	4,14

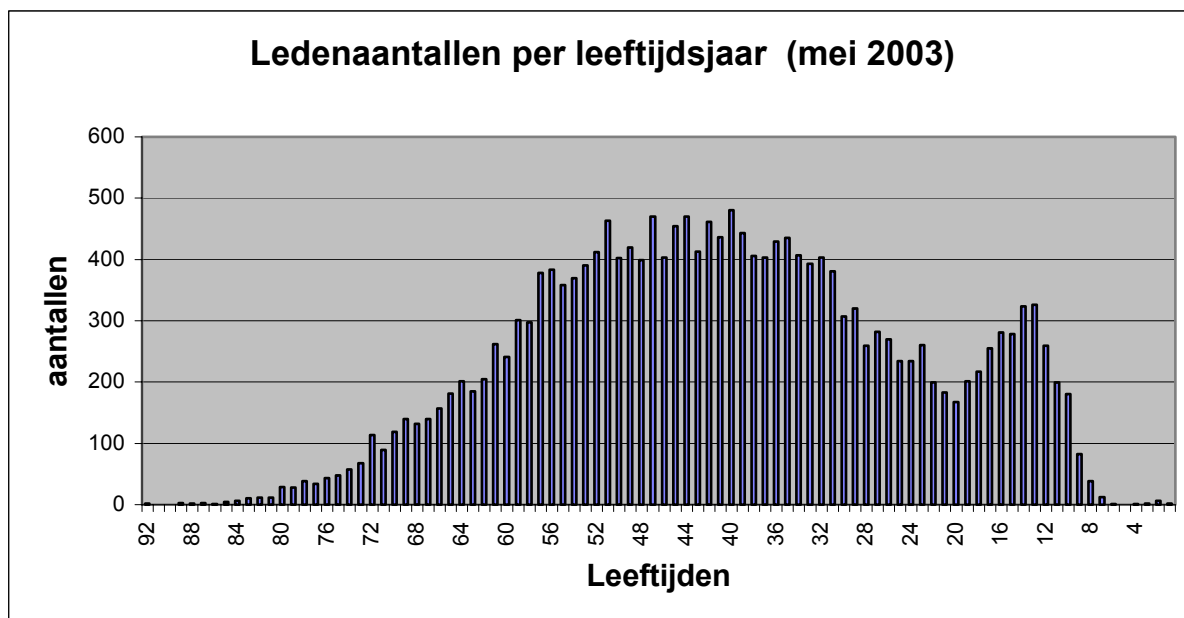
\* Vanaf 2000 zijn de aspiranten 'opgesplitst' in pupillen en aspiranten. In tabel 3 is dat niet gebeurd om een vergelijkend beeld te kunnen geven!

### 5. Aantal Pupillen

	Pupillen	+/-	%
2000	1.033		
2001	1.084	51	4,94
2002	1.124	40	3,69

## Bijlage 2

### Ledenopbouw NBF



## Bijlage 3

### Ontwikkeling aantal verenigingen 1993 - 2002

Jaar	Aantal	+/-	%
1993	145		
1994	146	+1	+ 0,7%
1995	143	-3	- 2,0%
1996	141	-2	- 1,4%
1997	143	+2	+ 1,4%
1998	142	-1	- 0,7%
1999	140	-2	- 1,4%
2000	139	-1	- 0,7%
2001	144	+5	+ 3,6%
2002	144	0	0%



## Bijlage 4

### Internationale evenementen 2004 - 2007

<b>Internationale evenementen in 2004</b>				
09-04 – 18-04	Europese Jeugd Kampioenschappen	M + J	Augsburg	Duitsland
04-06 – 13-06	Europese Cup Teams	D + H	Norwich	Engeland
30-07 – 08-08	Wereld Jeugd Kampioenschappen	D + H	Agana	Guam
30-08 – 05-09	Europese Cup Individueel	D + H	Ankara	Turkije
01-10 – 10-10	AMF Wereld Cup Individueel	D + H	Singapore	Singapore
15-11 – 26-11	Wereld Tenpin Team Cup	D + H	Hoofddorp	Nederland

<b>Internationale evenementen in 2005</b>				
maart	Europese Jeugd Cup Teams	M + J	Brussel	België
juni	Europese Kampioenschappen	H	Moskou	Rusland
14-07 – 21-07	World Games	D + H	Mülheim	Duitsland
03-08 – 14-08	Wereld Kampioenschappen	D	Aalborg	Denemarken
september	Europese Cup Individueel	D + H	Stuttgart	Duitsland
november	AMF Wereld Cup Individueel	D + H		

<b>Internationale evenementen in 2006</b>				
april	Europese Jeugd Kampioenschappen	M + J		
juni	Europese Kampioenschappen	D		
juni	Europese Cup Teams	D + H		
augustus	Wereld Jeugd Kampioenschappen	D + H	Rome	Italië
september	Europese Cup Individueel	D + H		
september	Wereld Kampioenschappen	H		Korea
november	AMF Wereld Cup Individueel	D + H		

<b>Internationale evenementen in 2007</b>				
maart	Europese Jeugd Cup Teams	M + J		
juni	Europese Kampioenschappen	H		
augustus	Wereld Kampioenschappen	D		Mexico
september	Europese Cup Individueel	D + H		
november	AMF Wereld Cup Individueel	D + H		

## Bijlage 5

### Afkortingen

<b>ALV</b>	Algemene Leden Vergadering
<b>BSM</b>	Bowling Sport Magazine
<b>CBS</b>	Centraal Bureau voor de Statistiek
<b>DISTL</b>	Districts Trio Leagues
<b>EHBO</b>	Eerste Hulp Bij Ongelukken
<b>IKSport</b>	Integrale Kwaliteit Sport
<b>LOOT scholen</b>	Landelijk Overleg Onderwijs Topsport
<b>NBC</b>	Nationaal Bowling Centrum
<b>NBF</b>	Nederlandse Bowling Federatie
<b>NL</b>	Nationale Leagues
<b>NDTL</b>	Nationale Dames Trio Leagues
<b>NHTL</b>	Nationale Heren Trio Leagues
<b>NJTL</b>	Nationale Jeugd Trio Leagues
<b>NOC*NSF</b>	Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie
<b>NVB</b>	Nederlandse Vereniging voor Bowlingondernemers
<b>OC&amp;W</b>	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen
<b>PR</b>	Public Relations
<b>SCP</b>	Sociaal Cultureel Planbureau
<b>SNS</b>	Stichting Nationale Sporttotalisator
<b>SPIN</b>	Sport Infrastructuur Nederland
<b>VWS</b>	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
<b>WTBA</b>	World Tenpin Bowling Association

### Colofon

**Titel:**

Samen op weg naar 2008

**Auteur:**

Henk-Jan Geelen (Match Consultancy)

**Projectgroep:**

Adela Brouwer

Annerie Weijers

George Sorber

Henk-Jan Geelen (projectcoördinator)

Jack Edelaar

Jan Broekhuizen

Lia Fievet

Louis van Esch

**Een uitgave van:**

Nederlandse Bowling Federatie

Schiedam, november 2003