

KONINKLIJKE NEDERLANDSE KAATS BOND

Langzaam sterven of...

de bakens verzetten en het roer om!

It libben jowt mei stean en fallen
Riu driuwerkes nei stive ballen
Kom, Keatser! lit de lju lûd roppe
Siz neat, mar slach de ballen boppe.

Bron: Wynsen Faber

***verbeteren is het morgen beter willen doen dan vandaag,
vernieuwen is het anders willen doen.
Als je vandaag doet wat je altijd doet, krijg je wat je altijd kreeg.***

Inhoud

1. Inleiding	4
2. Introductie KNKB	5
3. Probleemstelling en aanpak	6
4. Interne analyse van de huidige situatie	7
4.1 Organisatiestructuur	7
4.2 Huidige Missie en Visie.....	7
4.3 Imago, identiteit en cultuur	9
4.4 Financiën	10
4.5 Leden	10
4.6 Sponsoring.....	10
4.7 Toeschouwers	11
4.8 Beoefening	11
4.9 Marketing en Communicatie.....	11
5. Externe Analyse	13
5.1 Sportdeelname	13
5.2 Georganiseerde sportaanbieders.....	18
5.3 Bevolking en levensverwachting	23
5.4 Geotypen in relatie tot de KNKB leden	23
5.5 Trends.....	24
6. Marktbeeld van de kaatssport	29
7. SWOT	33
8. Conclusies confrontatiemix en aanbevelingen	34
9. Doelstellingen	41
10. Financiën	42
Bronnen	44

1. Inleiding

Geachte lezer,

In het kader van de opleiding Master of Sport Management bij het Wagner Institute te Groningen is een businessplan opgesteld ter ondersteuning van het beleidsbesluit van de Koninklijke Nederlandse Kaats Bond (KNKB) zich te reorganiseren tot een vraaggestuurde en serviceverlenende organisatie.

De KNKB wenst de reorganisatie, verwoord in haar meerjarenplan 2009-2013, getiteld 'Denken, Besluiten, Doen!', te baseren op een fundament van feitelijke gegevens, teneinde op een adequate en doeltreffende wijze te kunnen anticiperen op de toekomstige vraag, trends en ontwikkelingen in de (kaats)sport.

Het businessplan is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met de KNKB, Friesland Bank en Leeuwarder Courant. Een speciaal woord van dank gaat uit naar Peter Koning, econometrist en werkzaam bij de Friesland Bank als Manager CRM.

De lezer dient het plan te lezen door een bril van optimisme. Het is geenszins de bedoeling de indruk te wekken dat het tot nu toe gevoerde beleid wordt bekritiseerd. Het is juist de bedoeling de KNKB handvatten te bieden om haar beleid richting de toekomst te kunnen optimaliseren.

Juni 2011,

Veva Ekkelenkamp

Tjisse Wallendaal

Dick Zeegers

MBA SPORTMANAGEMENT

2. Introductie KNKB

De Koninklijke Nederlandse Kaats Bond (KNKB) is opgericht op 7 juni 1897 en daarmee één van de oudste Nederlandse sportbonden. De kaatssport wordt binnen Nederland vooral in Friesland beoefend. Anno 2011 zijn 124 kaatsverenigingen aangesloten die gezamenlijk 13.510 leden vertegenwoordigen. De KNKB beschouwt kaatsverenigingen als het fundament van de kaatssport, zij verzorgen het activiteiten aanbod voor de kaatsers. De verwevenheid met de Friese cultuur en tradities is daarbij een belangrijke verworvenheid en wordt door de KNKB gekoesterd.

De kaatsverenigingen worden geleid door een bestuur. Op basis van democratisch bestel vormen de leden uiteindelijk het hoogste orgaan. De leden nemen, op voordracht van het Hoofdbestuur, beleidsbesluiten tijdens de Algemene Vergadering (AV). Zij laten zich daarbij vertegenwoordigen door een afgevaardigde, die namens de kaatsvereniging stemrecht heeft. Het aantal stemmen die een kaatsvereniging bezit is afhankelijk van het aantal leden die zij vertegenwoordigt. De verdeling hiervan staat omschreven in de reglementen van de KNKB. Het bondsbestuur, hoofdbestuur genaamd, bestaat momenteel uit zeven leden. Zij worden tijdens de AV gekozen door de leden en zijn verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoeren van het beleid van de bond. Het hoofdbestuur laat zich primair ondersteunen door een bondsbureau, thans bestaande uit in totaal vier professionele medewerkers onder leiding van een directeur. Verdere beleidsmatige ondersteuning vindt plaats door adviserende commissies en werkgroepen ingevuld door vrijwilligers. Er functioneren twee hoofdcommissies, te weten hoofdcommissie marketing en hoofdcommissie technische zaken.

Daarnaast zijn een drietal statutaire commissies actief: de 'reglementencommissie', de 'strafcommissie' en de 'beroepscommissie'.

De kaatsverenigingen samen vormen 12 federaties. Een federatie is een regionaal samenwerkingsverband tussen een groep van kaatsverenigingen. Elke bij de KNKB aangesloten vereniging maakt deel uit van één federatie. De federatie stelt zich ten doel om in de regio de kaatssport te bevorderen door het mogelijk maken van wedstrijden en trainingen, zowel op het veld als in de zaal. Ze wil de belangstelling voor het kaatsen in de meest ruime zin des woords stimuleren. De federatie ziet de jeugd als haar primaire doelgroep. De federatie is van groot belang als "tussenfase" in de ontwikkeling van jonge kaatsers, en kaatsers in de doelgroep senioren. Daarnaast kunnen diverse sportieve of samenbindende activiteiten georganiseerd worden. Hier zal de Federatie haar eigen karakter aan ontleen. Elke Federatie heeft een eigen bestuur. (zie organogram paragraaf 4.1)

3. Probleemstelling en aanpak

Eens in de 5 jaar wordt er door de KNKB een meerjarenplanning opgesteld. Jaarlijks worden begrotingen, jaar- en financiële verslagen gemaakt. Uit de jaarverslagen blijkt al een reeks van jaren dat de beschreven doelstellingen niet worden gehaald. Met name de werving van leden, sponsors en toeschouwers blijft achter bij de gewenste en geprognosticeerde aantallen. Sterker nog, het ledental is de afgelopen vijf jaar gestaag teruggelopen, sponsorwerving stagneert, bezoekersaantallen bij wedstrijden verminderen, financiën staan onder druk, kortom het bestaansrecht van de georganiseerde kaatsport wordt op de proef gesteld. Het gevaar dreigt dat de kaatsport de binding met het volk verliest en daardoor zichzelf degradeert tot slechts een cultureel volksvermaak dat af en toe bij feesten en partijen wordt gespeeld.

In 2006 is door Elizabeth Pilat, in samenwerking met NOC*NSF en VODW een 'Strategisch Marketing Plan' voor de KNKB opgesteld. Dit plan heeft geleid tot de inzet van gewijzigd beleid binnen de KNKB. De eerste fase betrof het opstellen en implementeren van een nieuwe organisatiestructuur. In 2009 is de implementatie hiervan afgerond. Vervolgens is door de beleidscommissies marketing en technische zaken het meerjarenbeleidplan 2009-2013 opgesteld, getiteld "Denken, Besluiten, Doen!". Dit meerjarenbeleidplan is tijdens de AV 2010 door de leden goedgekeurd. In het meerjarenbeleidplan wordt gesproken over het omvormen van de KNKB organisatie tot een vraaggestuurde en serviceverlenende organisatie en het realiseren van drie hoofddoelstellingen:

1. versterken van de Bondsorganisatie;
2. vergroten van de marktpositie van de KNKB;
3. verbeteren van de technische ontwikkeling van de kaatsport;

Alvorens wordt overgegaan tot het uitwerken en implementeren van de drie hoofddoelstellingen, wenst het Hoofdbestuur eerst een onderzoek in te stellen ten aanzien van de marktpositie en marktkansen, imago en identiteit en de trends en ontwikkelingen in de (kaats-)sport, teneinde juiste keuzes te kunnen maken. Dit in de vorm van een businessplan.

De onderzoeksvraag is neergelegd bij het MBA team. De formulering is als volgt:

Het onderzoeken van marktpositie en marktkansen, imago en identiteit van de KNKB, alsmede de trends en ontwikkelingen in de (kaats-)sport.

Op basis van de resultaten van het onderzoek het geven van aanbevelingen met betrekking tot toekomstig beleid.

Aanpak van het onderzoek

Een snelle analyse leert dat de KNKB te maken heeft met ledendaling, daling van toeschouwersaantallen en sponsorinkomsten. Om een goed beeld van de huidige situatie van de KNKB te krijgen is een interne analyse opgesteld. Voor het verkrijgen van een beeld van de markt en marktkansen is een marktonderzoek uitgevoerd onder leden van de KNKB en inwoners van Friesland die niet lid zijn van de KNKB. De externe analyse omvat een overzicht van de sportdeelname, een overzicht van georganiseerde sportaanbieders en overzicht van bevolking en levensverwachting, een overzicht van geo-typen in relatie tot KNKB leden en trends in Nederland.

De conclusies van het onderzoek worden samengevat in een SWOT analyse, waaruit een confrontatiemix wordt samengesteld.

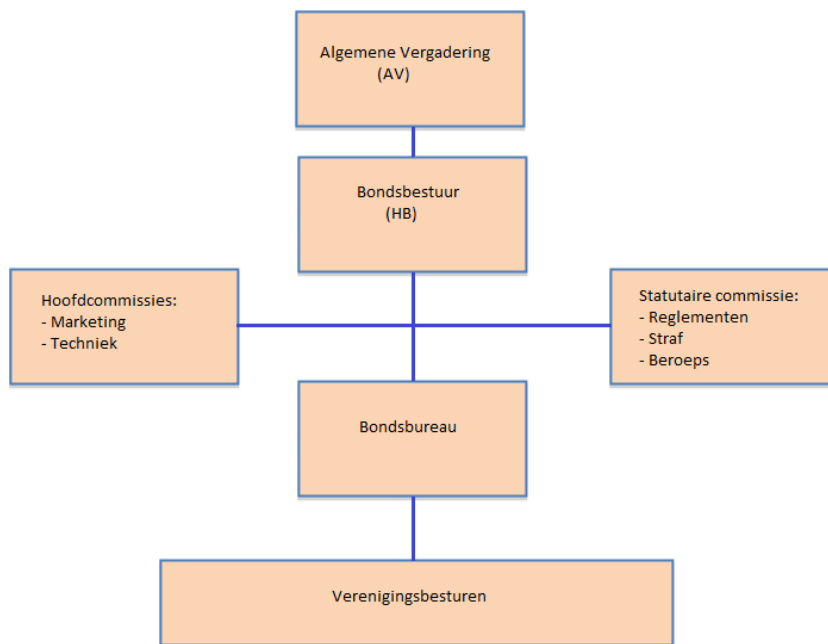
Op basis van deze confrontatiemix zijn de aanbevelingen samengesteld.

4. Interne analyse van de huidige situatie

4.1 Organisatiestructuur

De KNKB werkt volgens het organisatiemodel “Besturen op Hoofdlijnen” van NOC*NSF. Het hoofdbestuur komt met beleidsvoorstellen die goedgekeurd dienen te worden door de Algemene Vergadering. De uitwerking van deze voorstellen vinden vervolgens plaats op het bondsbureau. Het hoofdbestuur wordt beleidsmatig ondersteund door een tweetal hoofdcommissies, te weten hoofdcommissie marketing en hoofdcommissie technische zaken. Verder bestaan er nog een drietal statutaire commissies.

Figuur 1 geeft een beeld van de huidige organisatiestructuur.



Figuur 1: huidige organisatiestructuur KNKB

4.2 Huidige Missie en Visie

Missie:

(Onder Missie wordt verstaan: Hoe ziet de wereld er uit en hoe staan wij in deze wereld oftewel de min of meer filosofische vraag: waartoe zijn we op aarde)

Er is door de KNKB niet expliciet een Missie geformuleerd, maar impliciet kan worden gesteld:

In de meest ruime zin het in stand houden en bevorderen van het Friese kaatsspel als een sport met een sterke verbondenheid aan de Friese culturen, tradities en rituelen.

Visie:

(Onder visie wordt verstaan: hoe gaan we het organiseren, wat gaan we er aan doen)

De bond tracht het in stand houden onder meer te bereiken door:

1. een band te vormen tussen de kaatsverenigingen en de beoefenaars van de kaatsport;
2. het bevorderen en doen laten ontstaan van zoveel mogelijk kaatsverenigingen;

3. het (doen) organiseren van kaatswedstrijden;
4. het behartigen van de belangen van haar leden.

De visie is op hoofdlijnen uitgewerkt in het meerjarenplan 2009-2013 ("Denken, Besluiten, Doen!"). Zie bijlage 1. Hierin wordt gesproken over drie hoofddoelstellingen, te weten:

1. versterken van de bondsorganisatie;
2. vergroten van de marktpositie van de KNKB;
3. verbetering technische ontwikkeling van de kaatssport.

De uitwerking hiervan kan als volgt worden samengevat:

Ad 1 Versterken van de bondsorganisatie:

De KNKB is voornemens haar organisatie om te bouwen tot een vraaggestuurde, serviceverlenende organisatie. Zij wil dit bereiken door:

1. Verbetering van de dienstverlening aan kaatsverenigingen en leden op basis van een modulaire opbouw.
 - Module 1 betreft algemene basisinformatie via de website, voor verenigingen via het verenigingsportaal.
 - Module 2 betreft het binnen 1 werkdag leveren van antwoorden op vragen die binnen module 1 niet worden afgehandeld.
 - Module 3 betreft het inzetten van een flexibel ondersteuningsteam dat de meer complexe verenigingsvraagstukken oplost.
2. Verbeteren van de interne communicatie richting alle geledingen binnen de KNKB waaronder kaatsverenigingen, leden, bestuurders, commissies en werkgroepen. Maar ook de externe communicatie zoals pers, media en alle overig geïnteresseerden.

Ad 2 Vergroten van de marktpositie:

De KNKB wenst haar marktpositie te vergroten door het:

1. Realiseren van ledengroei door middel van
 - definiëren van doelgroepen en het werven van nieuwe leden gericht op identiteit, leefwijze en interesses van deze doelgroepen;
 - introduceren van nieuwe vormen van lidmaatschappen;
 - differentiatie in het contributiestelsel waarbij het uitgangspunt is: wie het meest intensief gebruik maakt van de diensten van de KNKB en haar kaatsverenigingen betaalt het meest.
2. Realiseren van meer bezoekers bij wedstrijden door middel van
 - wijzigen (clustering) van de wedstrijdstructuur met als doel aantrekkelijkere wedstrijden;
 - optimaliseren van marketing, communicatie en entertainment rond de wedstrijden;
 - uitgeven van seizoenkaarten inclusief toegang tot de PC.
3. Versterken imago door middel van
 - realiseren van een sterke verbondenheid met Friesland als merk. Het merk 'Fryslân' straalt vertrouwen, stabiliteit, dynamiek, authenticiteit, respect, kwaliteit en technisch hoogwaardig uit;
 - inzetten van boegbeelden ter promotie van de sport;
 - samenwerkingverbanden opzetten met andere Friese sporten.
4. Vermarkten van de sport door middel van
 - relatiemarketing te optimaliseren;
 - introduceren van doelgroepensponsoring;
 - sponsoring via website uitbouwen;
 - introduceren van verticale commerciële teams gekoppeld aan partnerkaatsverenigingen. Met verticale commerciële teams wordt bedoeld: van junioren, dames en heren, tot aan de hoofdklasse.

Ad 3 Verbetering technische ontwikkeling van de kaatssport:

De bond wenst de technische structuur van de kaatssport aanzienlijk te verbeteren door aanpassing van de wedstrijdcultuur. Door de behoefte van de kaatsers centraler te stellen streeft men naar meer keuzevrijheid, variatie en differentiatie in wedstrijdseries, wedstrijdvormen, spelvormen en spelregels en materiaal. Dit moet leiden tot kortere snellere wedstrijden met een onvoorspelbaar verloop met voordelen voor kaatsers, publiek en media.

Getracht wordt dit te bereiken door:

1. Verbeterde wedstrijdstructuur
 - Een piramide wedstrijdstructuur voor alle categorieën
 - Meer variatie in competitie- en wedstrijdopzet
 - Het opzetten van een 'rankingsysteem' op basis van prestatie
 - Een wedstrijdcyclus en wedstrijdstructuur voor muurkaatsen voor verschillende prestatieve niveaus en leeftijdscategorieën
2. Beter technisch beleid
 - Met betrekking tot talentontwikkeling meer richten op scouten en begeleiden in plaats van op beoordelen
 - Meer aandacht voor coachen
 - Meer samenwerking met sporttechnische opleidingen als CIOS en ALO
3. Internationale uniformiteit
 - Jaarlijkse deelname aan EK en WK veldkaatsen
 - Ontwikkelen en vaststellen van een visie met betrekking tot de ontwikkeling van de kaatssport
 - Jaarlijkse deelname aan het WK Muurkaatsen

4.3 Imago, identiteit en cultuur

4.3.1 Imago

(Onder imago wordt in dit verband verstaan het beeld wat de buitenwacht heeft van de KNKB)

Het in 2006 opgestelde Strategisch Marketingplan bevat onderzoeksresultaten van een enquête, gehouden onder de bestuurders van de kaatsverenigingen. Onderdeel daarvan betrof vragen met betrekken tot het vaststellen van het imago. Het volgende werd vastgesteld:

- De kaatssport is erg goedkoop om te beoefenen
- De kaatssport is toegankelijk
- De kaatssport is voor oude mensen
- De kaatssport is redelijk saai
- De kaatssport is traditioneel, betrouwbaar
- De kaatssport is inhoudelijk sterk
- De kaatssport is een Friese sport
- De kaatssport is gezinssport

Deze vraag kan in dit verband echter niet gesteld worden aan bestuurders, immers bestuurders maken deel uit van de KNKB organisatie. Het resultaat kan dan ook niet worden beschouwd als het imago van de KNKB, maar is slechts een mening van verengingsbestuurders. Hieraan mogen in dit verband dan ook geen conclusies worden verbonden.

4.3.2 Identiteit

(Onder identiteit wordt in dit verband verstaan het zelfbeeld)

Uit het meerjarenplan 2004-2008, jaarverslagen en enkele andere officiële KNKB stukken kan het volgende worden afgeleid:

- vind zichzelf een ondernemende, bruisende organisatie;
- vindt zichzelf sterk verbonden met de Friese cultuur;
- vindt zichzelf een gezellige sportbond;
- kent een grote betrokkenheid van bonds- en verenigingskader.

4.3.3. Cultuur

(Onder cultuur wordt in dit verband verstaan de gemeenschappelijke waarden van de KNKB, haar medewerkers en vrijwilligers en de daaruit voortvloeiende manieren van doen. Anders omschreven: de som van alle gedeelde, vanzelfsprekende veronderstellingen die de KNKB heeft geleerd in haar geschiedenis. Het gaat daarbij altijd om waarden binnen de Bond die gedeeld worden en die de neiging hebben te blijven bestaan, ook al wisselen bestuurders en medewerkers. Op het meer zichtbare niveau vertegenwoordigt cultuur de 'praktijken' of de 'stijl' van de organisatie, die medewerkers automatisch op nieuwe medewerkers overbrengen. Centraal bij cultuur staan de opvattingen, voorkeuren en

leefregels die door de Bond als richtlijnen voor haar handelen worden gebruikt. Men kan dit ook omschrijven als: 'zo gaan de dingen hier nu eenmaal')

Een exacte omschrijving op basis van onderzoek kan niet worden gegeven of achterhaald. Op basis van waarneming kan het volgende worden omschreven:

- een sterke verbondenheid met de Friezen en haar cultuur;
- een sterke verbondenheid met tradities en rituelen;
- een sterke neiging naar machtgerichtheid;
- een sterke neiging naar rolgerichtheid;
- een sterke neiging naar interne gerichtheid;
- een sterke neiging tot weinig of niet eren van kaatshelden.

Hetgeen hierboven in paragraaf 3 is omschreven ten aanzien van van Imago, Identiteit en Cultuur, is ontleend aan waarneming en gebaseerd op de begripsomschrijvingen zoals weergegeven in [Bijlage 2](#).

4.4 Financiën

Volgens het jaarplan 2010 heeft de KNKB een vermogen van €234.000 op een balanstotaal van €333.959. Het liquiditeitssaldo bedraagt ruim €190.000. Ten opzichte van 2009 heeft er een sterke verbetering op zowel de vermogens- als de liquiditeitspositie plaatsgevonden. Het eigen vermogen is toegenomen met €127.000 en het liquiditeitssaldo met €144.000. Deze verbetering is het gevolg van een positief exploitatieresultaat in 2010 van €126.925. Dit tegenover een negatief resultaat in 2009 van €12.420 en een negatief resultaat in 2008 van €11.807. De begroting 2011 laat een neutraal resultaat zien. In de begroting wordt ten opzichte van 2010 en 2011 uitgegaan van een stijgende bijdrage van contributies van leden. Het is de vraag of dit –gezien de ontwikkelingen- reëel is.

In de toelichting op de jaarstukken wordt geschreven dat het sterk verbeterde resultaat is verkregen door bezuinigingen en een eenmalige bijdrage van NOC*NSF van ruim €47.000. Er wordt aandacht gevestigd op de gestage terugloop van leden, sponsors en abonnementen op haar Bondsblad Wis-In. In de bijlagen zijn de volledige financiële posities te zien. De KNKB stelt te streven naar een liquiditeitspositie van €300.000. Zodoende kan de Bond de vaste kosten één jaar vooruit betalen. Deze uitgangssituatie valt als zeer behoudend te betitelen.

4.5 Leden

In het jaarverslag 2010 wordt gesproken over een ledental per 31 december 2010 van 13.510. Tot 1 mei 2011 is het aantal leden verder gedaald naar 13.302. Dit getal is echter onderhevig aan seizoenschommelingen. De laatste vijf jaar, vanaf 2005, heeft een daling van ruim 12% plaatsgevonden. Relatief gezien is de daling het grootst onder de mannelijke senior-leden. Dit aantal daalde maar liefst 16%. Tevens is er sprake van ca. 800 leden die lid zijn van 2 of meer kaatsverenigingen.

De kern van het gebied waar de leden van de KNKB wonen, bestaat uit 13 gemeenten en bevindt zich in het noordwestelijk deel van Friesland. In dit kerngebied wonen 198.874 mensen, waarvan 10.018 mensen lid zijn van de KNKB. Dit is 5% van de bevolking. Buiten het kerngebied, en daartoe worden in dit verband ook gerekend de grote steden Leeuwarden, Sneek en Heerenveen, wonen ca 424.744 mensen, eveneens verdeeld over 13 Friese gemeenten. In dit zogenaamde randgebied wonen 1.273 leden. Dat is 0.3% van de bevolking. De penetratiegraad van de KNKB leden ten opzichte van het aantal inwoners verschilt nogal per gemeente, zowel in het kerngebied als in het randgebied. Een volledig overzicht van de leden is uitgewerkt in [bijlage 3](#).

4.6 Sponsoring

In haar jaarverslag 2010 vestigt het hoofdbestuur de aandacht op een terugloop van de opbrengsten uit sponsoring. De cijfers zijn als volgt:

Jaar	Opbrengsten
2008	€ 310.014,00
2009	€ 303.110,00
2010	€ 286.991,00

Nadere analyse leert ons dat de sponsors van de KNKB hoofdzakelijk zijn gevestigd in de grote Friese kernen als Leeuwarden, Heerenveen, Franeker, Drachten Harlingen en Sneek. Deze grote kernen liggen hoofdzakelijk in het randgebied. Sponsors, gevestigd in het kerngebied van het kaatsen zijn zwaar ondervertegenwoordigd. Een overzicht

van sponsoren is weergegeven in **bijlage 4**. Het is bekend dat de kaatsverenigingen zich laten sponsoren door plaatselijke bedrijven of bedrijven in de regio van de betreffende vereniging.

Er bestaat bij de KNKB geen expliciet sponsorplan of commercieel plan, waarin onder andere de rechten van de sponsoren van de KNKB is zijn vastgelegd. Er kan ook niet worden gesproken van doelstellingen en strategieën op gebied van sponsoring. Er is eveneens geen sprake van samenwerking tussen het hoofdbestuur en de kaatsverenigingen in dit verband. De KNKB kent een hoofdsponsor (De Friesland Bank), co-sponsoren, boardingsponsoren en een aantal doelsponsoren voor onder ander kleding, museum enz..

4.7 Toeschouwers

De KNKB administreert slechts de toeschouweraantallen bij Hoofdklasse wedstrijden. Het zijn echter alleen aantallen. Wie de bezoeker is en waar hij/zij woont, hoe vaak hij/zij de wedstrijden bezoekt, haar bestedingspatroon, wel of niet lid van de KNKB, en andere gegevens, oftewel de kenmerken van de bezoeker zijn niet bekend. Er is geen sprake van geautomatiseerde toegangsautorisatie gekoppeld aan een klanten cq ledendatabase.

Op basis van de tellingen, kan worden geconstateerd dat het aantal jaarlijkse bezoekers het afgelopen decennium met bijna 5.500 (ruim 21%) is teruggelopen. Er is geen splitsing gemaakt tussen wedstrijden die op zaterdag of op zondag worden gespeeld. Echter over het algemeen kan worden gesteld dat de wedstrijden op zaterdag veel minder bezoekers trekken dan wedstrijden die op zondag worden georganiseerd. In **bijlage 5** wordt een volledig overzicht van de bezoekers per wedstrijd in de categorie hoofdklasse heren in de jaren 2001 t/m 2009 weergegeven.

4.8 Beoefening

Het hoofdbestuur schrijft jaarlijks KNKB wedstrijden uit in alle categorieën. Deze wedstrijden worden toegewezen aan haar kaatsverenigingen. Daarnaast organiseren kaatsverenigingen zelf wedstrijden voor haar leden in eigen woonplaats. In federatieverband worden eveneens nog een aantal wedstrijden uitgeschreven t.b.v. de leden van de kaatsverenigingen die bij de betreffende federatie zijn aangesloten. Over 2009 en 2010 zijn tellingen bijgehouden van het aantal unieke deelnemers aan de KNKB wedstrijden. **Bijlage 6** geeft een overzicht van het aantal deelnemers aan deze KNKB wedstrijden per categorie. De jongens- en meisjescategorieën kennen een hoog deelnemerspercentage aan KNKB wedstrijden, respectievelijk 26,56% en 22,04%. Dit ten opzichte van het aantal leden binnen hun categorie. Deze wedstrijden worden kriskras door het gehele kaatsgebied georganiseerd, zonder rekening te houden met de wensen en mogelijkheden van begeleiders en ouders ten aanzien van tijd en mobiliteit.

Junior en senioren nemen procentsgewijs heel beperkt deel aan KNKB wedstrijden (4,08%). Opvallend is dat het aantal damesleden binnen de bond licht groeit, maar dat het deelnemerspercentage het laagst is (2,75%). Er worden geen tellingen bijgehouden van het aantal keren dat unieke leden per jaar deelnemen aan KNKB wedstrijden.

4.9 Marketing en Communicatie

Communicatie:

In het meerjarenplan 2009-2010 ("Denken, Besluiten, Doen!") wordt in hoofdlijnen het volgende omschreven.

Communicatie is opgesplitst in interne en externe communicatie. Met intern worden alle geledingen van de bondsorganisatie bedoeld en extern betekent in deze de communicatie richting externen als pers, media, sponsoren en alle overige geïnteresseerde partijen. Omdat de KNKB overweegt als vraaggestuurde en dienstverlenende organisatie te gaan functioneren, stelt men dat binnen de interne communicatie de kaatsverenigingen centraal dienen te staan en zal er vanuit een "wij-gevoel" gecommuniceerd moeten worden. Om de externe communicatie eenduidig, helder en transparant te laten overweegt men een pers- en mediabeleid op te zetten. Het benoemen van een persvoorlichter moet een eenduidige communicatie bevorderen. Voor zowel de interne- als de externe communicatie geldt dat er optimaal gebruik zal worden gemaakt van beschikbare technologieën. De KNKB wenst zichzelf als een professioneel functionerende organisatie en sport te presenteren en te positioneren.

Als doelstellingen worden omschreven:

Intern

- Communiceren over alle kaats- en bondsgerelateerde onderwerpen op een heldere en transparante wijze, zowel vanuit de bondsorganisatie richting kaatsverenigingen en andersom. Dit voornamelijk op digitale wijze middels een specifieke portal, waarbij de partijen zelf verantwoordelijk zijn voor de invoer van correcte gegevens.
- Op regelmatige basis het door de bondsorganisatie doen uitgeven van een digitale nieuwsbrief richting kaatsverenigingen en haar leden. Deze nieuwsbrief leidt naar de website, waardoor extra bezoekersverkeer wordt gegenereerd.
- Het bondsblad 'Wis-In' digitaliseren. Tweemaal per jaar een fysieke uitgave realiseren.

Extern

- De communicatie staat in het teken van imagoversterking.
- Het communicatiebeleid wordt er op gericht om de media-aandacht het gehele jaar door zoveel mogelijk 'vast' te houden.
- Gebruik maken van "Social Media".

Marketing:

Het commerciële beleid van de KNKB is gericht op het aangaan van langdurige relaties met organisaties en bedrijven. Deze relaties zijn gericht op een wederzijdse 'win-win' situatie. Populaire evenementen en wedstrijden, zoals de PC, moeten hierin een belangrijke rol spelen. Er dient ruimte te worden geboden voor het opzetten van commerciële kaatsteams en doelgroepsponsoring moet deel uit maken van het totale sponsorbeleid.

De beleidsontwikkeling wordt als volgt gepland:

1. De relatiemarketing versterken met het oprichten van een businessclub rondom het kaatsen.
2. Naast de reeds traditionele sponsoring (hoofdsponsor, co- en boardingsponsors) het ontwikkelen van de mogelijkheid voor doelgroepsponsoring gericht op de doelgroepen vrije kaatser, master's en jeugd.
3. Uitbreiden van adverteren en sponsoring via de website.
4. Realiseren van verticale commerciële kaatsteams, gekoppeld aan partner kaatsverenigingen. Met verticale commerciële kaatsteams wordt bedoeld: van junioren, dames, heren tot aan hoofdklasse.

Met de realisatie van commerciële kaatsteams komen de pijlers 'Sportontwikkeling' en 'Marktpositie' aan het einde van de vijfjarige beleidsperiode 2009-2013 bij elkaar. Het doel van de ontwikkeling van commerciële kaatsteams is het bevorderen van het supportersgevoel, het kaatsgevoel en de identificatie en binding met 'je eigen team'. Verwacht wordt dat deze binding leidt tot een stijging van de bezoekersaantallen. De te benoemen 'partnerkaatsverenigingen' spelen een belangrijke rol in deze ontwikkeling.

De oprichting van een businessclub moet leiden tot het versterken van de band met bedrijven en het realiseren van een sterk (regionaal) netwerk.

5. Externe Analyse

De interne analyse leert ons dat er sprake is van teruglopende ledenaantallen, toeschouwersaantallen en sponsorinkomsten. Door een beeld te schetsen van ontwikkelingen op landelijk niveau ten aanzien van sportdeelname, sportaanbod, bevolking en levensverwachting wordt een vergelijk getrokken tussen de ontwikkelingen op landelijk niveau in de sport en de ontwikkeling van de kaatsport. Uit onderzoek naar trends in de sportbranche of verband houdend met sportbranche kunnen gedragspatronen worden waargenomen, op basis waarvan scenario's kunnen worden bepaald. Onderzocht is wat de belangrijkste trends zijn. Is het computertijdperk van invloed op sportdeelname en kan Social Media een positieve rol spelen voor de kaatsport? Heeft de kaatsport voldoende belevingswaarde voor de deelnemer en is het voor de toeschouwer een belevenis? Tot slot wordt een beeld geschetst van de mobiliteit van de Nederlander om te ontdekken of dit van invloed is op sportdeelname of bezoeken van sportevenementen.

Om een goed beeld te krijgen van de lifestyle kenmerken van de KNKB leden, zijn de kenmerken van de leden vertaald naar geotypen. Daarmee wordt een beeld verkregen van de identiteit van de leden. Vervolgens kan worden bepaald of er binnen het kerngebied en randgebied voldoende potentieel aanwezig is voor de gewenste ledengroei. Een primaire doelgroep daarvoor is het potentieel dat overeenkomt met de identiteit van de bestaande leden. Maar is deze doelgroep in voldoende mate aanwezig binnen het kaatsgebied.

Om te kunnen constateren of de huidige beleidsvoornemens overeenkomen met de wensen van leden, is een marktonderzoek uitgevoerd onder de leden van de KNKB en onder inwoners van Friesland, die niet lid zijn van de KNKB. Het marktonderzoek omvat vragen op gebied van:

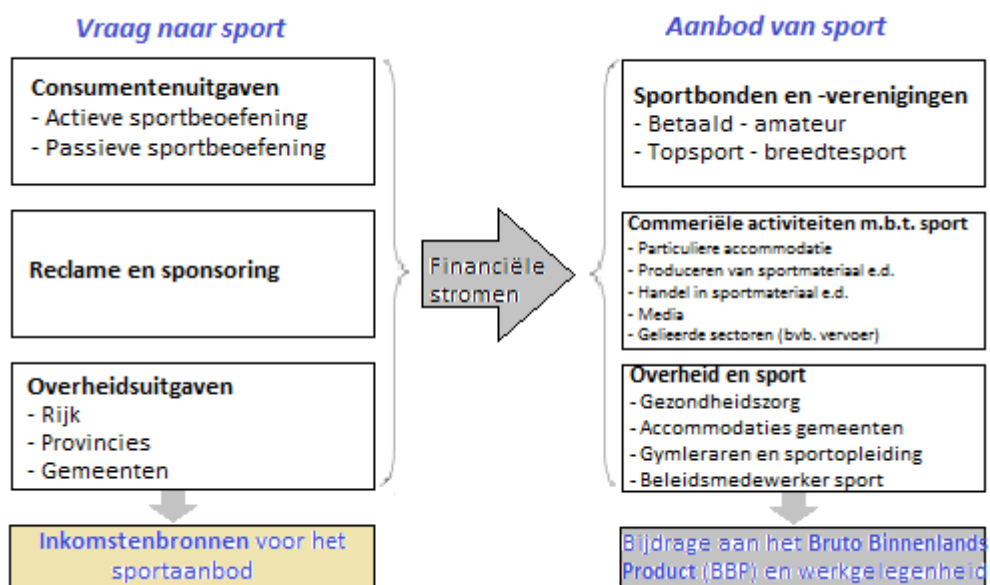
- Belang van het kaatsen
- Betrokkenheid bij het kaatsen
- Relatie tot het kaatsen
- Persoonskenmerken van de leden
- Kwaliteit van het kaatsen
- De essentie van het kaatsspel
- Beleving bij het kaatsen
- Kaatsen als schouwspel
- Commercie rond het kaatsen
- Kansen en bedreigingen van het kaatsen
- Imago van het kaatsen

5.1 Sportdeelname

5.1.1 Active deelname aan sport algemeen

Ruim twee derde van de Nederlandse bevolking beoefent actief een sport; 35% van de Nederlanders bezoekt daarnaast sportwedstrijden en de kijktijd naar sport op televisie is in vijftien jaar tijd verdubbeld. Aan sport wordt in Nederland per jaar €9,4 miljard uitgegeven. Hiervan wordt 68% besteed door de sporters zelf, 8% door sponsors en 24% door overheden. Het directe aandeel van sport in het Nederlandse Bruto Binnenlands Product bedraagt 0,85%. De waarde van sport is echter groter. Niet meegenomen is onder meer de waarde van de 1,6 miljoen vrijwilligers. Bovendien bevordert sport de gezondheid en de samenhang in de samenleving en kan het een positief imago opleveren voor Nederland in het buitenland. Overheden waarderen die extra bijdragen met meer dan €900 miljoen netto subsidies aan sport. Figuur 2 geeft een beeld hiervan.

Vraag naar aanbod van sport & economie



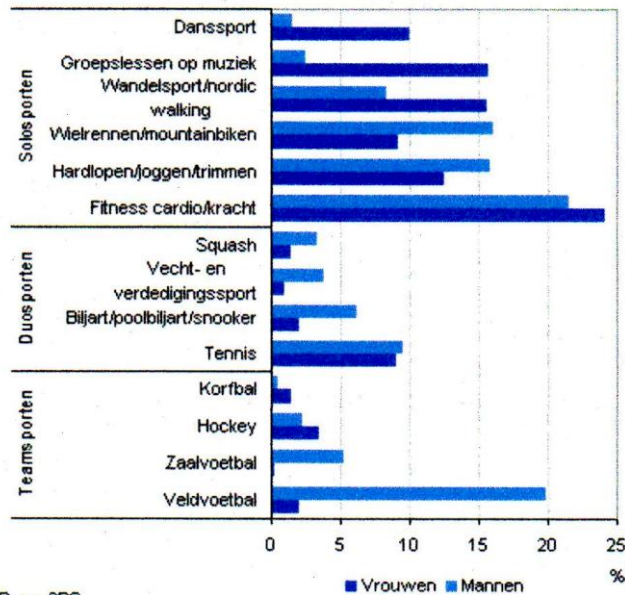
Source: Policy Research Corporation

Figuur 2: Vraag naar aanbod van sport en economie

5.1.2 Actieve deelname aan sport in cijfers

Figuur 3

Sportdeelname naar sporttak en geslacht, 2007

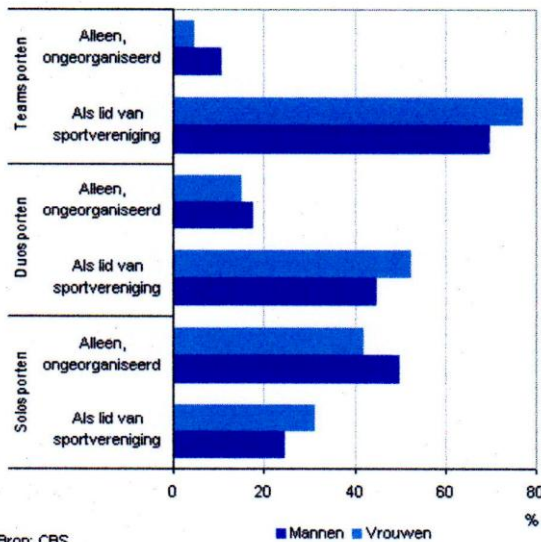


Bron: CBS

Van de Nederlandse mannen van 6 tot 80 jaar doet 71 procent aan sport, tegen 66 procent van de vrouwen. Hardlopen, biljarten en voetbal zijn vooral bij mannen in trek, terwijl dansen, korfbal en hockey typische vrouwensporten zijn. Vrouwen sporten het liefst als lid van een vereniging; mannen doen dat relatief vaak ongeorganiseerd. Van zowel de mannen als de vrouwen beoefent ongeveer 60% een solosport. Fitness is het populairst. Vrouwen die een solosport beoefenen, houden zich verder vooral bezig met groepslessen op muziek, dansen en wandelen. Bij mannen zijn naast fitness ook wielrennen en hardlopen in trek. Duo- en teamsporten zijn vooral mannenaangelegenheden. Van de mannen beoefent 23 procent een duosport, tegen 14 procent van de vrouwen. Van de duosporten is tennis het populairst. Bijna 10 procent van zowel de mannen als de vrouwen beoefent deze sport. Onder mannen zijn ook biljarten, vechtsport en squash populair. Bij de teamsporten is de oververtegenwoordiging van mannen nog sterker. Bijna een op de vier mannen beoefent een teamsport, tegen een op de tien vrouwen. Dit verschil is voor een groot deel terug te voeren op de hoge deelname van mannen aan zaal- en veldvoetbal. (zie figuur 3)

Figuur 4

CBS - Grote verschillen in sportbeoefening tussen mannen en vrouwen



Bron: CBS

Rianne Kloosterman

Bron: [Maatwerk Sportdeelname 2007](#)

Sportdeelname naar sporttak en geslacht

Van de Nederlandse mannen van 6 tot 80 jaar doet 71 procent aan sport, tegen 66 procent van de vrouwen. Hardlopen, biljarten en voetbal zijn vooral bij mannen in trek, terwijl dansen, korfbal en hockey typische vrouwensporten zijn. Vrouwen sporten het liefst als lid van een vereniging; mannen doen dat relatief vaak ongeorganiseerd.

Van zowel de mannen als de vrouwen beoefent ongeveer 60% een solosport. Fitness is het populairst. Vrouwen die een solosport beoefenen, houden zich verder vooral bezig met groepslessen op muziek, dansen en wandelen. Bij mannen zijn naast fitness ook wielrennen en hardlopen in trek.

Duo- en teamsporten zijn vooral mannenaangelegenheden. Van de mannen beoefent 23 procent een duosport, tegen 14 procent van de vrouwen.

Van de duosporten is tennis het populairst. Bijna 10 procent van zowel de mannen als de vrouwen beoefent deze sport. Onder mannen zijn ook

Grote verschillen in sportbeoefening tussen mannen en vrouwen

Vrouwen beoefenen sporten vaker als lid van een sportvereniging dan mannen. Het maakt daarbij niet uit of het een solo-, duo-, of teamsport betreft. Mannen sporten in verhouding vaker ongeorganiseerd. (zie figuur 4)

Geconcludeerd kan worden dat:

- *solosporten vaker ongeorganiseerd worden beoefend dan in georganiseerd verband;*
- *Duosporters en teamsporters beoefenen de sport in ruime meerderheid in georganiseerd verband;*

- *In algemene zin kan worden gesteld dat vrouwen meer in georganiseerd verband sporten dan mannen;*
- *De kaatsport kan worden beschouwd als een teamsport;*

5.1.3 Volwassenen in beweging

De afgelopen jaren zijn volwassenen tussen de 18 en 64 jaar meer gaan sporten, hierbij wordt uitgegaan van minimaal 40 weken per jaar. In 1991 was dit percentage 39%, in 2007 is dit opgelopen naar 46%. Vooral de leeftijdscategorie tussen de 46 en 64 jaar zijn meer gaan sporten dan voorliggende generaties (Hildebrandt, Chorus en Tiessen, 2010).

Werk vormt voor veel 18-65 jarigen een belangrijke tijdsbesteding. Over de noodzaak van voldoende bewegen ter voorkoming van allerlei gezondheidsrisico's is al sinds lange tijd consensus tussen de gezondheidszorg en het bedrijfsleven. De laatste jaren krijgt met name de sedentaire arbeidsgroep, waaronder bewegingsarme bezigheden als beeldschermwerk en operatortaken steeds meer aandacht, temeer omdat hedendaags steeds meer taken in het arbeidsproces sedentaire zijn. Deze bewegingsarme taken brengen gezondheidsrisico's met zich mee (Hendriksen, 2010). Het bedrijfsleven hecht steeds meer een groot belang aan vitale werknemers, omdat daardoor minder een beroep wordt gedaan op de dure gezondheidszorg. Een gezonde beroepsgroep versterkt de concurrentiepositie van het Nederlandse bedrijfsleven.

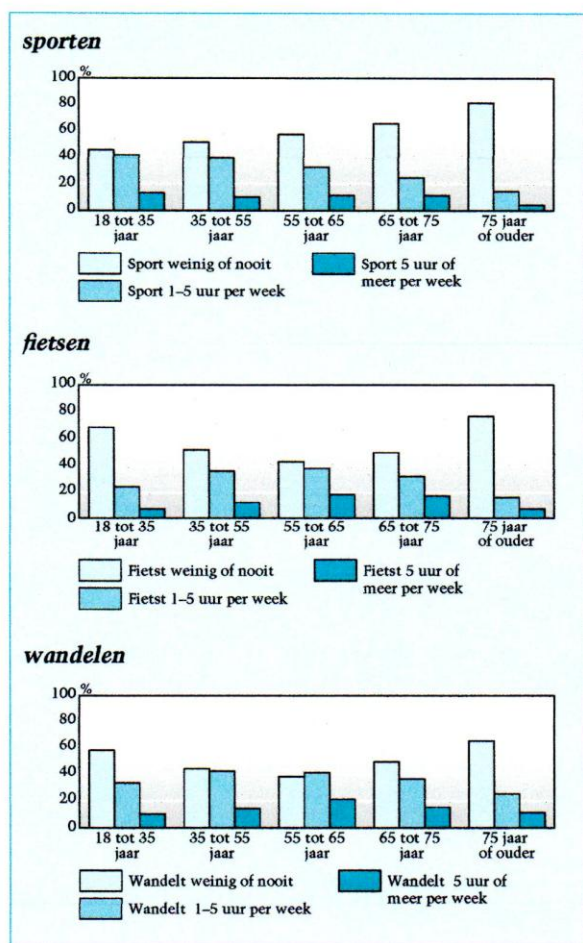
Geconcludeerd kan worden dat:

- *senioren tussen 18 en 64 jaar meer zijn gaan sporten. Maar liefst 46% doet aan sport. Werknemers stimuleren deelname aan sport omwille van gezondheid. Naarmate men ouder wordt sport men minder vaak.*

5.1.4 Ouderen in beweging

Om op hoge leeftijd gezond en fit te blijven is bewegen en sporten essentieel. Het is bemoedigend dat steeds meer mensen lichamelijk actief worden. Belangrijk is dat het beweegaanbod voldoende passend is. Niet alleen vanuit het oogpunt van gezondheid, maar ook vanuit zelfstandigheid en participatie in de maatschappij (Chorus, Van Campen en Den Draak, 2010). Oudere sporters hechten meer dan jongere sporters aan klantvriendelijkheid, sfeer, veiligheid, netheid, een gunstige prijs en advies.

Lichamelijke activiteit naar leeftijd, 1999



Figuur 5

Ouderen doen gemiddeld genomen nog veel aan sport. Uit onderzoek blijkt dat wandelen en fietsen de activiteiten zijn die door ouderen het meest verricht worden (zie figuur 5).

Deelname aan sport neemt wel af met de leeftijd. In 1999 deden nog vier van de tien 55- tot 65-jarigen wekelijks één uur of meer aan sport, van de 75 plussers zijn twee op de tien personen sportief actief. Opvallend is dat het aandeel sportbeoefenaars en het aantal sporturen van 55- tot 65-jarigen vrijwel gelijk is aan het gemiddelde van de bevolking van 18 jaar of ouder. Mannen en vrouwen zijn op oudere leeftijd ongeveer even actief. Van de onderscheiden vormen van lichamelijke activiteiten is het wandelen met een percentage van 35% de activiteit die op hoge leeftijd, 75+, nog het meest wordt verricht. Mannen en vrouwen in de leeftijdscategorie 55-65 jaar wandelen en fietsen even vaak. In de oudere leeftijdsgroepen blijkt er wel een verschil te bestaan, oudere mannen fietsen en wandelen dan beduidend meer dan oudere vrouwen.

Geconcludeerd kan worden dat:

- **actief sporten door ouderen tussen 55 en 65 jaar groeiende is. Echter het beweegaanbod moet voldoende passend zijn en er wordt waarde gehecht aan services als klantvriendelijkheid, sfeer, veiligheid, netheid, een gunstige prijs en advies.**

5.1.5 Jeugd in beweging

Tot eind jaren tachtig lag het accent in het beleid van de rijksoverheid en de georganiseerde sport er vooral op om de sport zo toegankelijk mogelijk te maken voor zo veel mogelijk jongeren en te bevorderen dat zij blijven sporten. Begin jaren negentig werd geconstateerd dat het sport- en beweeggedrag van jongeren kon worden verbeterd en dat sport ook

Permanent Onderzoek Leefsituatie

De gegevens zijn afkomstig van het Permanent Onderzoek Leefsituatie 1999. De vraag naar het aantal uren lichamelijke sport per week is in 1999 aan ruim 30 duizend personen van 12 jaar of ouder gesteld. De vragen naar het aantal uren dat men in de vrije tijd besteedt aan wandelen en fietsen komen uit de module GEZO/AROM (GEZOntheid en ARbeidsOMstandigheden).

In 1999 zijn deze vragen aan ruim 7,5 duizend personen van 12 jaar of ouder gesteld.

bijdraagt aan de aanpak van maatschappelijke problemen van jongeren (Lucassen, Van Mossel en Wisse, Mullier Instituut, 2010).

Anno 2008 is de samenwerking tussen sport en onderwijs vanzelfsprekend geworden (Langendijk, 2008). Er is een vermaatschappelijking gaande van zowel het onderwijs als de sport.

Bij de jeugdige leeftijdsgroepen is sprake van een gestaag groeiende sportdeelname. Waar de groeiende deelname aan sport van de gehele bevolking zich niet vertaalt in een stijgend percentage van het lidmaatschap van een sportclub is de sportvereniging bij de jeugd wel populair. Liefst 90% van de jeugd is lid van een sportvereniging en 70% neemt deel aan training en competitie.

Volgens de genoemde onderzoekers van het Mullier Instituut blijft sport de komende decennia ongetwijfeld een zeer aantrekkelijke activiteit voor schoolgaande jongeren, zowel om te doen als om naar te kijken. Het ziet er tevens naar uit dat kinderen een groter deel van de dag op en rond school gaan doorbrengen. De ontwikkeling van de 'Brede school' speelt daarbij een rol. Sport zal, gezien de aantrekkingskracht op jongeren, zeker een grote plaats innemen in de dagarrangementen rond scholen. Het aanbod van vrijetijdsactiviteiten voor jongeren zal naar verwachting verder toenemen, met veel gebruik van digitale media. De slag om de jongere 'sportconsument' zal heviger worden. Aansluiting bij 'De Kracht van Sport' (MinVWS) en het Olympisch Plan is een voorwaarde om hierin een rol van betekenis te kunnen spelen en van te kunnen profiteren. Verwezen wordt naar de notitie 'Onderwijs en het Olympisch plan' (groep Rijpstra 14-02-11). [Zie bijlage 7](#). In het kader van een drempelloze benadering voor de jeugd wordt tevens aandacht gevraagd voor de CBS notitie 'Landelijke Jeugdmonitor'. [Zie Bijlage 8](#).

Geconcludeerd kan worden dat:

- *de jeugd massaal lid is van een sportvereniging en voor 70% deelneemt aan training en competitie. Er ligt niet alleen een kans maar ook min of meer een verplichting om de sport via het onderwijs te introduceren bij de jeugd, wil men de boot niet missen. De 'Kracht van Sport' biedt enorme mogelijkheden hiertoe.*

5.2 Georganiseerde sportaanbieders

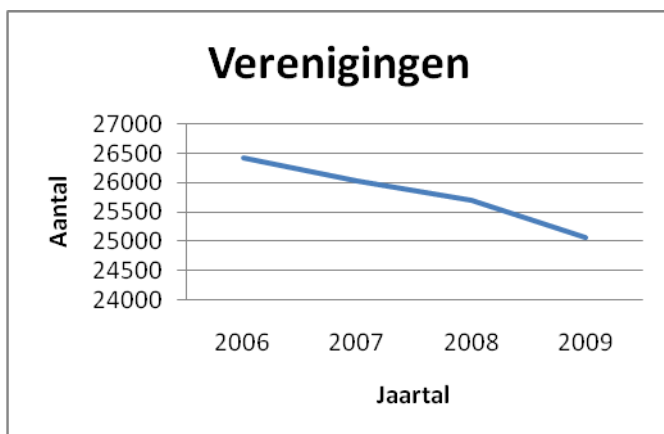
Met betrekking tot het aanbod van actieve sportbeoefening kan onderscheid worden gemaakt tussen het gesubsidieerde sportaanbod en het niet of beperkt gesubsidieerde sportaanbod. Onder de eerste groep vallen de sportbonden die bij NOC*NSF zijn aangesloten en de bij haar aangesloten sportclubs en kaatsverenigingen.

De niet of beperkt gesubsidieerde kant van het actieve sportaanbod heeft in het bijzonder betrekking op particuliere sportaccommodatie, maneges, sportscholen en zeil- en surfscholen.

5.2.1 NOC*NSF

De georganiseerde sport in Nederland is veelal aangesloten bij het NOC*NSF. In 2008 waren 72 sportbonden bij NOC*NSF aangesloten en bedroeg het ledental 4,8 miljoen, verdeeld over ongeveer 25.054 sportverenigingen. In 2009 kende NOC*NSF 75 sportbonden met in totaal 4.772.046 leden en 25.633 sportverenigingen. Het ledental steeg derhalve in 2009 met 1,1% ten opzichte van het jaar 2008. Thans zijn 90 landelijke sportorganisaties aangesloten. Gemiddeld zijn alle leeftijdsgroepen bij sportverenigingen vertegenwoordigd: 27% is jonger dan 18 jaar, 29% tussen 18 en 45 jaar, 29% tussen de 45 en 65 jaar en 15% is ouder dan 65 jaar.

Figuur 6 geeft een overzicht van de aantallen die NOC*NSF hanteert.



*Figuur 6: Overzicht ledentallen verenigingen in Nederland. Bron: NOC*NSF*

*Wel moet hierbij opgemerkt worden dat er meer sportverenigingen in Nederland zijn dan bovengenoemde aantallen. Sportverenigingen die niet aangesloten zijn bij een sportbond worden niet meegerekend in het aantal waar NOC*NSF over beschikt. Dit aantal is niet goed in te schatten wegens de diversiteit aan sporten.*

NOC*NSF heeft een 'sportagenda' opgesteld waarin als beleid wordt weergegeven dat de georganiseerde sport zich tot 2012 wil richten op:

- 1 Meer mensen sporten een leven lang;
- 2 Nederland bij de top-10 van de wereld;
- 3 Bonden ontwikkelen en verzilveren kansen.

Mathieu Daalder, accountmanager bij NOC*NSF zegt; "De georganiseerde sport staat onder druk, dit mede ten gevolge van de trends die zich voordoen. De toegevoegde waarde van sportverenigingen laat vaak te wensen over, waardoor haar marktaandeel binnen sportend Nederland tanende is. Sporters besluiten daardoor steeds vaker op zelfstandige basis te gaan sporten en zich niet aan te sluiten in het keurslijf van de georganiseerde sport. We bevinden ons in een experience-economie waarbij beleving bovenaan op het verlanglijstje staat. Bij sportbonden en sportverenigingen heb je vaak het gevoel dat je bij je grootouders op bezoek bent".

5.2.2 Sportbonden en Sportverenigingen

Hoewel steeds meer Nederlanders de laatste decennia frequent zijn gaan sporten hebben sportverenigingen daar niet van geprofiteerd (Kamphuis en Van den Dool 2008). Uit de rapportages van NOC*NSF blijkt dat de ledenaantallen van de sportverenigingen welke lid zijn van de sportkoepel in 2009 in totale zin licht zijn gestegen, maar niet in verhouding tot de totale stijging van het aantal actieve sporters. Zij verliest dus marktaandeel. Commerciële sportaanbieders als fitnessbedrijven profiteren hiervan. Daarnaast wint het sporten op eigen gelegenheid en initiatief. De hoofdreden voor mensen om niet sportverenigingen, maar op zelfstandige en ongebonden wijze te gaan sporten, is hoofdzakelijk gelegen in het feit dat men zelf wenst te bepalen wanneer te sporten en met wie er wordt gesport. Tijd: je kostbaarste bezit (Van den Berg en Tiessen-Raaphorst 2010).

Voor veel sportverenigingen, met name die zich richten op volwassenen en 45-plussers, is de krimp van leden en vrijwilligers het belangrijkste knelpunt in haar voortbestaan (Breedveld, Hover, Van Kalmhout, Van Lindert, Van Veldhoven, Van der Werff en Wisse, 2010). Sportverenigingen met overwegend veel jeugdleden maken zich vooral zorgen om de beschikbaarheid van kader en accommodaties.

In haar groeiambitie zien we bij de sportverenigingen overwegend een oriëntatie richting de jeugd. Een klein aantal sportbonden stelt zich sinds kort in op een levensloopbenadering. Sportverenigingen zijn (nog) niet gewend aan marktgericht denken en zijn vooral gericht op het bedienen van de zittende leden. Ledenwerving komt op een tweede plaats en geschiedt vaak op 'kneuterige' wijze, zonder gebruik te maken van hun exclusieve positie in de (sport-)markt. De kracht van sportbonden is hun monopoliepositie op competities. Ze bezitten de competenties van het organiseren hiervan en beschikken over de benodigde infrastructuur. Het besef van de kracht van deze positie lijkt te weinig aanwezig, waardoor geen initiatieven ontstaan op het versterken en beter positioneren hiervan. Het waardecreërend vermogen ontbreekt veelal. Daarbij wordt overwegend aanbodergericht gewerkt en niet vraaggestuurd.

Geconcludeerd kan worden dat:

- *Nederlanders meer sporten, maar relatief minder in georganiseerd verband. Ledentallen bij sportverenigingen stabiliseren, terwijl sporten bij commerciële sportbedrijven en op ongebonden basis groeit;*
- *De georganiseerde sport kent een ledenbestand waarin gemiddeld genomen alle leeftijdscategorieën zijn vertegenwoordigd;*
- *Sporten in georganiseerd verband wordt steeds minder als een beleving of belevenis ervaren. De georganiseerde sport gaat onvoldoende met de tijd mee en sluit niet aan bij de wensen van de leden;*
- *De groeiambities van de georganiseerde sport is te veel georiënteerd op de jeugd en te weinig op een levensloopbenadering. Het bedienen van de jeugd vraagt meer begeleiding en de benodigde vrijwilligers daarvoor ontbreken;*

5.2.2.1 Koninklijke Nederlandse Schaats Bond

De Koninklijke Nederlandse Schaatsenrijders Bond (KNSB) heeft in absolute zin een daling van 13.470 leden in 2009 ten opzichte van 2008. Hiermee was het de grootste daler in ledenaantal van alle Sportbonden. Volgens Arie Koops, directeur sport bij de KNSB is het beleid van de KNSB thans gericht op sportparticipatie en niet zozeer op het werven van zoveel

mogelijk leden. De KNSB wil, naast het stimuleren van topsport in het kader de top-10 ambitie van NOC*NSF, de schaatssport en inline-skatesport voor iedereen toegankelijk maken.

Nieuw beleid is in ontwikkeling: “De KNSB op weg naar 2020”, met als basis een breed gedragen missie en de visie, dienende als kapstok voor de verdere ontwikkeling van de KNSB. Eén van de prioriteiten hierbij is dat kinderen tijdens hun onderwijsperiode op basisscholen vier tot zes keer praktisch kennis hebben gemaakt met de ijssport. De ervaring leert ons dat ijsbanen binnen een straal van 20–25 km een hoge aantrekkingskracht hebben op omwonenden. Naarmate de afstand groter wordt vermindert deze. Reistijd verhoogt de drempel. We hebben dus belang bij zoveel mogelijk schaatsbanen, in welke vorm dan ook. Schaatsen is daarnaast een sport die je heel goed zelfstandig kunt beoefenen. Ook zonder een lidmaatschap van de bond of schaatsvereniging.

Wij kiezen voor de strategie de KNSB te positioneren als facilitaire organisatie ten dienste van zowel ijsverenigingen als commerciële bedrijven cq exploitanten van schaatssporten, om daarmee mensen zoveel mogelijk de mogelijkheid te bieden tot het beoefenen van de schaatssport. Wanneer de interesse van mensen is gewekt, dan volgt –indien de sporter enthousiast is- vanzelf een lidmaatschap. De schaatsbond geeft prioriteit aan het ontwikkelen van diensten en producten om deze vervolgens aan te bieden aan schaatsverenigingen en eventueel commerciële bedrijven op gebied van de schaatssporten”.

De KNKB en de KNSB hebben met elkaar gemeen dat ze beide een culturele verbondenheid kennen, met name in Friesland. De schaatssport heeft de Elfstedentocht als bekend evenement waar de kaatssport de PC heeft.

Net als de kaatssport heeft ook de KNSB te maken met wedstrijden en schaatsevenementen die veel tijd vragen. Arie Koops geeft aan dat dit bij de KNSB ook een dilemma is. Een evenement of wedstrijd zou niet langer dan drie uur mogen duren. Bij de KNSB worden daarom voorrondes in de ochtenduren gehouden en de belangrijkste wedstrijden in de middag. Vaak zijn de voorrondes ook gratis te bezoeken.

5.2.2.2 Koninklijke Nederlandse Hockey Bond

De Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB) behoort in absolute zin tot de top drie van de meest groeiende sportbonden. In 2009 groeide het ledental in één jaar tijd met 12.339.

De filosofie van de KNHB is dat iedere Nederlander voor zijn of haar dertiende levensjaar in aanraking moet zijn geweest met de hockeysport. De KNHB geeft duidelijk richting aan het beleid van haar verenigingen. Met name op gebied van het vervullen van een rol binnen de wijk door het faciliteren van schoolhockey.

In 1995 is de KNHB begonnen met verenigingsbezoeken om zich op de hoogte te stellen van het wel en wee binnen hockeyverenigingen. Een tweede reden was het verkleinen van de afstand tussen de bondsorganisatie en haar verenigingen door het willen opzetten van een goede onderlinge uitwisseling van zaken.

In 1998 vierde de KNHB haar 100-jarig bestaan en kreeg de mogelijkheid om het WK hockey te organiseren. De organisatie van het WK hockey heeft een positieve invloed gehad op het imago van de KNHB. De Koninklijke Shell werd in dat jaar gekoppeld aan het project schoolhockey. Dat was de start van een succesvol project.

In 1999 startte een samenwerking met marketingbureau VODW. Een strategisch marketingplan werd ontwikkeld om het ledenaantal van de hockeybond sterker te laten groeien. Inmiddels was het ledental al gegroeid van 120.000 in 1995 tot 129.000 leden in 1999. Doelstelling werd 175.000 leden in 2010. Dit aantal werd echter al in 2005 gerealiseerd en de doelstelling werd bijgesteld naar het realiseren van 237.500 leden in 2010. Inmiddels is de doelstelling voor 2020 op 300.000 leden gezet.

Er werd een beleid ontwikkeld gericht op doelgroepen met leeftijdsindelingen. Dit bleek de juiste strategie en droeg bij in het behalen van de gewenste ledengroei.

De strategie van de KNHB om middels het zogenaamde ‘bedieningsconcept’ via het onderwijs de hockeysport te introduceren bij de jeugd, is succesvol gebleken. Uitgangspunt daarbij is dat hockey wordt gespeeld op het hockeyveld en niet bij de school zelf. De KNHB stelt trainers beschikbaar voor de schoolsportlessen. Het concept is vergelijkbaar met ‘De Kracht van Sport’, de beleidsnotitie van het Ministerie van VWS. De bedieningsconcepten van de KNHB zijn geadopteerd door grote landelijk werkende bedrijven van naam. Zij ondersteunen in geld en diensten. Hiervan wordt melding gemaakt in haar meerjaren beleidsplan 2009-2015.

Geconcludeerd kan worden dat:

- ***De KNHB heeft haar organisatie afgestemd op het bedienen van haar verenigingen. Zij is vraaggestuurd en serviceverlenend ingesteld en zorgt tevens voor een goede onderlinge uitwisseling van zaken. Dit beleid is zeer succesvol gebleken ten aanzien van ledenwerving, bedieningsconcepten en cultuur binnen de bond;***
- ***De bedieningsconcepten van de KNHB zijn geadopteerd door landelijk werkende bedrijven van naam;***
- ***Werven van jeugdleden;***

- *De KNSB richt zich op sportparticipatie en minder op ledenwerving. Zij richt zich eveneens in als een vraaggestuurde, serviceverlenende organisatie;*
- *De KNSB streeft naar het zo veel mogelijk realiseren van schaatsbanen, om daarmee zoveel mogelijk Nederlanders de mogelijkheid te bieden tot het beoefenen van de schaatssport;*
- *Het succesvolle beleid van de KNHB kan als voorbeeld dienen voor de KNKB op gebied van organisatie, ledenwerving, bedieningsconcepten en cultuur;*
- *De wijze waarop de KNSB invulling geeft aan het begrip 'sportparticipatie' is wellicht een goede suggestie voor de KNKB;*

5.2.3 Commerciële sportbedrijven

Er zijn in Nederland ongeveer 2.000 fitnesscentra, die sinds midden jaren '90 een sterke groei ondervonden. Een groot aantal 'solo' sporters kiezen er voor hun sport niet bij een bond en/of vereniging te bedrijven, maar bij een commercieel sportbedrijf. Fitness is het meest populair, met name bij mannen. De redenen zijn al eerder in dit rapport genoemd. Overige populaire, particuliere sportbedrijven zijn onder andere maneges, sportscholen, skicentra, tennis en racketcentra en zeil- en surfscholen. De commerciële sportbedrijven winnen terrein in hun concurrentie met de sportverenigingen. De grootste reden daarvoor is de trend naar individualisering in de sport en de maatschappij. Tijd, sport, behoefte en kwaliteit spelen daarbij een rol (zie paragraaf 5.5.1).

Geconcludeerd kan worden dat:

- *mensen steeds meer vrijheid wensen om te kunnen bepalen wanneer, hoe lang en met wie te sporten;*

5.2.4 Tendens naar Extreme Sporten

Er valt niet te spreken over een duidelijke tendens op het gebied van extreme sporten. Wel is er een duidelijke trend te zien bij bedrijven die investeren in extreme sporten voor onder andere promotie doeleinden. Extreme sporten zijn goed zichtbaar, waardoor er een merkbeleving ontstaat. Ook de beeldvorming van een merk kan hierdoor beïnvloed worden. Zo kiest Red Bull duidelijk voor snelle, extreme sporten, die niet zonder gevaar en risico zijn. De reden daarvoor is image-building.

NOC*NSF geeft aan niet een duidelijk intensivering te zien in deelname aan extreme sporten. Ze geven eerder aan dat er een duidelijk zap-gedrag is, veel afwisseling. Het gaat hierbij om de persoonlijke doelstelling en de beleving, om snelheid en spektakel. Het valt op dat extreme sporten zich goed profileren en aantrekkelijk zijn voor media, waardoor waarschijnlijk de indruk ontstaat dat ze aan populariteit winnen.

De cijfers van de Nederlandse Kitesurf Vereniging wekken in eerste instantie ook de indruk van intensievere deelname. De Nederlandse Kitesurf Vereniging is opgericht in het jaar 2000. In 2005 kenden zij een ledenbestand van ca. 500 leden. Per augustus 2010 was dit gegroeid tot ca. 2.500 leden. De hoofdreden dat kitesurfers lid worden van de Nederlandse Kitesurf Vereniging heeft te maken met het zich collectief kunnen verzekeren voor wettelijke aansprakelijkheid. Er is geen sprake van een grote toename het aantal beoefenaars van kitesurfers, maar wel van het feit dat zij zich organiseren omwille van een praktische reden.

Geconcludeerd kan worden dat:

- *Niet aantoonbaar is dat er een duidelijke trend ontstaat richting extreem spectaculaire sporten, oftewel: kort, snel, spectaculair door een hoog risicogehalte;*

5.2.5 Kaatsspelen in de rest van de wereld

Onderzoek doet blijken dat het kaatsen al rond 1400 in grote delen van Nederland werd gespeeld, met een concentratie in de westelijke kustprovincies (P. Breuker, 2004). In het noordelijk deel van Friesland (rond Dokkum) is waargenomen dat voor 1600 een Friese variant beoefend werd en men vermoedt dat direct na 1600 deze variant zich verder door Friesland verspreidde. De oorsprong van dit balspel moet gezocht worden in de Franse Provincie Pikardië, waar het tegen het eind van twaalfde eeuw werd beoefend door de kapittelgeestelijken in haar kloosters (Kultuurgeschiede des Tennis, München 1990 en Tennis; A Cultural History, New York 1997 - H. Gillmeister).

Het kaatsen, of varianten daarvan, hebben zich gaandeweg over meerdere delen van de wereld verspreid. Een feit is dat er geen mondiale standaardisering is ten aanzien van regels en technieken. Er is wel een poging gedaan, echter het spelen van één gezamenlijk speltype in internationaal verband tussen alle 'kaatslanden' is op dit moment niet aan de orde. Er zijn te veel varianten om ze allemaal te beschrijven, maar de meest bekende varianten, die ook via YouTube op meerdere korte films zijn te zien, zijn de volgende:

Muurkaatsen

Muurkaatsen is de verzamelnaam voor sporten waarbij een bal met de handpalm of vuist via één of meerdere muren in een speelveld moet worden geslagen. De meest voorkomende variant van het muurkaatsen is het Ierse of Amerikaans Handbal. Een bijzondere vorm, ontstaan in Engeland, is het 'Eton Fives'. Deze variant wordt gespeeld op een baan dat een exacte kopie is van een nis, gelegen naast de ingang van een kapel op het terrein van het Eton College.

Andere landen en landstreken waar vormen van muurkaatsen stand hebben gehouden zijn Italië (Pelota Elastico), Baskenland (o.a. Pelota Mano) en rond Valencia. Verder is het muurkaatsen in delen van Zuid- en Midden-Amerika, door de Spanjaarden geïntroduceerd, erg populair. In New York en omgeving is het kaatsen op een veld met één muur ('One Wall Handball' genoemd) erg in trek. Verspreid over de verschillende parken zijn in New York dagelijks tienduizenden kaatsers actief op ruim 2.000 kaatsbanen. In het land van oorsprong van deze muurkaatsvariant, Ierland, wordt deze meest elementaire vorm nauwelijks nog gespeeld. Vanwege het natte en vrij koude klimaat zijn in de loop van de 20e eeuw de meeste banen in Ierland ommuurd. In deze zogenoemde 'Handball Alleys', wordt logischerwijs de 4-muurs variant gespeeld: de voorloper van squash en racquetbal. Op het vaste land van Europa hebben de verschillende kaatsbonden in de één-muur-variant een vorm gevonden die in internationaal verband gespeeld kan worden. In Nederland wordt door de KNKB aan haar leden op kleine schaal een training- en wedstrijdprogramma muurkaatsen aangeboden op indoorbanen. Het muurkaatsen op de wijze zoals het in Amerika (New York) en Ierland wordt beoefend, is qua slagtechniek identiek aan de Friese kaatsvariant. Doordat deze kaatsvariant:

- gespeeld kan worden op kaatsbanen die weinig ruimtebeslag vragen;
- al met 2 personen gespeeld kan worden;
- redelijk spectaculair kan zijn doordat het spel kort, snel en krachtig is;
- simpele spelregels kent;
- snel te leren is;

is het uitermate geschikt als leerschool in te zetten voor het Friese spel.

Jai Alai

Deze, zeer spectaculaire variant van het kaatsspel vindt z'n oorsprong in het Spaanse Baskenland. Het spel wordt zowel indoor als outdoor gespeeld. In de loop der tijden is het spel geëxporteerd naar Zuid- en Midden-Amerika en is daar razend populair en trekt veel toeschouwers. De spelers maken gebruik van een zogenoemde chistera (korf) aan hun hand, waarmee de bal wordt gespeeld. De ballen bereiken tijdens het spel snelheden van rond de 300 kilometer. Echter de slagtechnieken vertonen weinig overeenkomsten met de slagtechnieken in het Friese spel. Ook vraagt deze sport een compleet andere infrastructuur.

Pelota Vasca

Pelota Vasca lijkt in z'n spelsoort op het Jai Alai. In plaats van een korf aan de hand wordt er gebruik gemaakt van een racket. Ook hiervoor geldt dat het te veel afwijkt van het Friese spel.

Balle au Tambourin

Balle au Tambourin is vergelijkbaar met het Lawn Tennis, maar wordt gespeeld met een soort van tamboerijn in plaats van een racket. Ook het Balle au Tambourin wijkt geheel af van het Friese spel.

Jeu de pelote

Jeu de Pelote wordt hoofdzakelijk gespeeld in België en in het noorden van Frankrijk. In Friesland wordt deze spelvorm beperkt beoefend, maar wint niet aan terrein ten opzichte van het Friese spel. Er wordt, net als in het Friese spel, gebruik gemaakt van een handschoen en gespeeld met een bal die twee maal zo groot en zwaar is dan de bal voor het Friese spel. Dit is ook bij de Friese variant het geval. De slagtechniek is nagenoeg identiek aan het Friese spelvorm.

Geconcludeerd kan worden dat:

- ***Ingeval een weg gezocht wordt om meer spektakel te realiseren in het Friese kaatsspel, er geen bestaande kaatsvariant aanwezig is waarmee verbanden kunnen worden gelegd. De spelsoorten en bijbehorende technieken wijken te veel af van het Friese kaatsspel. De spelvorm Jeu de Pelote, die wel overeenkomsten vertoont, levert geen toegevoegde waarde;***
- ***Muurkaatsen ingezet kan worden als leerschool voor het Friese kaatsspel en in Friesland wellicht ontwikkeld kan worden als een op zichzelf staande kaatsvariant met een eigen dynamiek;***

5.3 Bevolking en levensverwachting

5.3.1 Nederland

De levensverwachting in ons land is de afgelopen eeuw sterk toegenomen. Ruim 75% van de mannen en bijna 85% van de vrouwen bereikt tegenwoordig de leeftijd van 70 jaar. Op 1 januari 2010 telde Nederland ruim 2,5 miljoen ouderen (65 jaar en ouder) wat 15% van de bevolking is. (Zie figuur 7). Het aantal ouderen zal volgens de bevolkingsprognose van het CBS de komende jaren sterk blijven toenemen. In 2020 zijn er naar verwachting 3,4 miljoen 65-plussers en in 2050 4,5 miljoen.

De geboorten in Nederland liggen rond de 185.000 geboortes per jaar. Volgens het CBS is de verwachting dat de vruchtbaarheid de komende decennia stabiel zal blijven. Dit zal inhouden dat het aantal kinderen per vrouw 1,75 is. De verwachting is dat er tot 2050 tussen de 177.000 en de 190.000 geboortes per jaar in Nederland zullen plaats vinden.

Onderwerpen	Perioden	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2008
Inwoners	x 1 000	5858	6754	7825	8834	10027	11417	12958	14091	14893	15864	16405
Mannen	x 1 000	2899	3352	3886	4408	4998	5686	6465	6994	7358	7846	8112
Vrouwen	x 1 000	2959	3402	3939	4426	5029	5731	6493	7097	7534	8018	8293
< 20 jaar	%	44	42,4	40,3	37,5	37,3	37,9	35,9	31,5	25,7	24,4	24
20 - 45 jaar	%	34,7	35,6	36,6	37,4	35,9	32,9	34	37,2	40,9	37,7	34
45 - 65 jaar	%	15,2	16	17	18,1	19,1	20,2	20	19,8	20,7	24,4	27,3
65 - 80 jaar	%	5,4	5,2	5,3	6,1	6,7	7,6	8,4	9,2	9,9	10,4	11
80 jaar > %	0,7	0,8	0,8	0,8	1	1,3	1,7	2,2	2,9	3,2	3,7	

Figuur 7: Leeftijden bevolkingsgroepen naar percentage tov de totale bevolking in Nederland

5.3.2 Friesland

Friesland kent per 1 januari 2011 646.305 inwoners. In Friesland ligt het gemiddelde kinderaantal hoger dan het landelijk gemiddelde. Terugkijkend vanaf 1988 is te zien dat in Friesland het aantal kinderen per vrouw hoger ligt dan het gemiddelde per vrouw in Nederland. De laatste jaren ligt het gemiddelde per vrouw in Friesland iets boven 1,9. Uit cijfers van het CBS blijkt dat de komende jaren het aantal geboorten iets zal dalen, dit aantal is bijna verwaarloosbaar. Wel is op te merken dat met een gemiddeld kinderaantal van 1,9 de vruchtbaarheid te laag is om de generaties binnen Friesland te vervangen, hiervoor zou het gemiddelde op ca. 2,1 moeten liggen.

De sterftegevallen zullen in Friesland, evenals in de rest van Nederland, stijgen. De afgelopen jaren zat dit gemiddelde rond de 5.500 personen per jaar. De verwachting is dat in 2040 het sterftegevallen binnen Friesland zal liggen op ca. 8.500 personen. Dit is ca. 1.500 mensen meer dan de verwachting van ca. 7.000 kinderen die jaarlijks geboren zullen worden in Friesland.

Geconcludeerd kan worden dat:

- **Friesland een goede basis is voor gezinssporten. De gezinsgrootte ligt hoger dan het landelijk gemiddelde, ook voor de lange termijn;**
- **de leeftijdscategorie tot 20 jaar wijkt weinig af van het landelijk beeld;**
- **boven 20 jaar licht de gemiddelde leeftijd iets hoger dan het landelijk gemiddelde;**

5.4 Geotypen in relatie tot de KNKB leden

De leden van de KNKB, die woonachtig zijn in Friesland, zijn geïdentificeerd en ingedeeld in de Geotypentabellen. De op postcode- en huishoudniveau opgenomen typologieën worden beschreven aan de hand van de voor de typologie zo specifieke lifestyle kenmerken. Er worden 20 verschillende Geotypen gedefinieerd. In [Bijlage 9](#) is een volledige omschrijving weergegeven.

De volgende conclusie kunnen worden getrokken.

Geotypen die relatief veel voorkomen onder leden van de KNKB zijn:

- De stoere muzikfanaten
- De regionale risicomijders

- De groene hobbyisten
- De nieuwsgierige amusementzoekers

Een nadere analyse toont tevens eveneens aan dat:

- Kaatsleden zijn oververtegenwoordigd in gemiddelde en bovengemiddelde welstand (dus modaal tot 2x modaal) en in de hogere Sociale Klassen A en B1. Dit wordt, ondanks gemiddeld afgestudeerd op MBO niveau, veroorzaakt doordat er meer dan gemiddeld tot veel tweeverdieners onder de kaatsers zijn.
- Levensfase van de kaatsers wijst op gezinnen met gemiddeld 2,5 – 3 kinderen in diverse leeftijdscategorieën (0 - 14 jaar), of op middelbare paren zonder kinderen (45 – 64 jaar). Alleenstaanden kaatsen niet, evenals jonge en oudere echtparen zonder kinderen. Echtparen van middelbare leeftijd zonder kinderen daarentegen wel.
- Studenten, werkelozen en niet-westers allochtonen kaatsen minder tot niet, agrariërs daarentegen veel.
- Kaatsers wonen veelal in boerderijen/tuinderijen, vrijstaande woningen/bungalows of twee-onder-een-kap woningen. Het gaat vaak om oudere koopwoningen, bouwjaar tot 1919 met een WOZ waarde van 150.000 tot 250.000 euro. Kortom het gemiddelde beeld van het Friese platteland.
- Kaatsers hebben meer dan gemiddeld een auto in bezit, rijden in grotere en duurdere auto's (meer dan 17.500 euro) van 4 – 8 jaar oud, en zijn gemiddeld vaak de eerste eigenaar van die auto. Er wordt veel, meer dan 15.000 km per jaar, in gereden. Ook wordt er veel motor gereden.
- Kaatsers beleggen vaak, lenen weinig, sparen behoorlijk. Onder kaatsers zijn een meer dan gemiddeld aantal personen die via postorderbedrijven iets bestellen en kopen en gemiddeld tot veel via internet. Men geeft veel uit aan boodschappen, waarbij een behoorlijke merktrouw geldt. Glossy en gossip bladen worden niet veel gelezen door kaatsers.
- Kaatsers wonen extreem vaak in plaatsen met minder dan 5.000 inwoners. Oftewel, bijzonder weinig in de grotere Friese steden.

De vier meest voorkomende Geotypen vertegenwoordigen totaal 205.500 inwoners in Friesland. Dat is 30,90% van de totale Friese bevolking. Het kerngebied omvat 13 gemeenten met totaal ca. 198.800 inwoners. In het kerngebied vertegenwoordigen de vier genoemde Geotypen ruim 61.000 (30,9%) inwoners. Het ligt voor de hand dat ledenwerfcampagnes in eerste instantie worden gericht op deze doelgroepen. Immers, die hebben de grootste affiniteit met het kaatsen, oftewel die voelen zich thuis in de kaatswereld.

Het onderzoek toont aan dat er een behoorlijk potentieel in het kerngebied aanwezig is. Gerichte ledenwerfcampagnes kunnen worden opgezet.

In het randgebied vertegenwoordigen de vier genoemde Geotypen totaal ca. 144.000 inwoners. Ook dit gebied heeft voldoende potentieel voor ledenaanwas. Pas in een later stadium kan worden overwogen om ook andere doelgroepen te benaderen. Dit zal echter meer inspanning vragen en of er zal een ander aanbod overwogen moeten worden om te voldoen aan de vraag of verwachting van deze groeperingen.

Geconcludeerd kan worden dat:

- *Er een ruim potentieel is onder de Geotypen die de grootste affiniteit met kaatsen hebben, zowel in het kerngebied als in het randgebied, waardoor gerichte ledenwerfcampagnes kunnen worden opgezet die een redelijk tot goede kans van slagen bieden;*
- *Leden van de KNKB over het algemeen een modaal tot bovenmodaal inkomen genieten;*
- *Leden van de KNKB thans op het Friese platteland wonen en weinig tot niet in de steden;*
- *Leden van de KNKB veelal gezinnen zijn met gemiddeld 2,5 – 3 kinderen;*
- *Studenten, werkelozen en niet-westers allochtonen minder tot niet kaatsen, agrariërs daarentegen veel;*

5.5 Trends

5.5.1 Algemeen

We kennen de begrippen hypes, trends en drivers. Hypes staan voor de korte termijn, trends voor de middellange termijn en drivers voor de lange termijn. Het is en blijft uiteraard moeilijk de toekomst te voorspellen.

Op basis van het onderzoeken naar trends kunnen gedragspatronen worden waargenomen, op basis waarvan men scenario's kan bepalen. Scenario's zijn geen voorspellingen, maar uitdagende en aanvaardbare verhalen van een branche of onderwerp beschreven binnen bepaalde omstandigheden.

Een trend wordt door "Koene" omschreven als: ontwikkelingslijn, neiging, richting, tendentie

In de maatschappij zijn er diverse veranderingen gaande. Daar waar voorheen veel gesport werd in clubverband, valt de opkomende individualisering niet meer te ontkennen. Er is een duidelijke tendens waarneembaar, waarbij veel mensen sporten bij een sportschool of zelfstandig sporten, al of niet in (vrienden-) groepjes en op momenten dat het hen uitkomt. Uit onderzoek van marketing- en onderzoeksbureau VODW in samenwerking met de KNHB, met als doel te ontdekken onder welke voorwaarden de hockeysport verder verspreid zou kunnen worden onder de bevolking, is gebleken dat de vier belangrijkste trends zijn (bron: rapport strategische visie 2015, KNHB):

1. Tijd : je kostbaarste bezit
2. Sport : toenemende invloeden
3. Behoeft e : veiligheid en geborgenheid
4. Kwaliteit : de basis voor alles

Tijd; je kostbaarste bezit staat voor:

- Meer bezigheden, minder tijd;
- Mijn persoonlijk ontplooiing is belangrijker dan mijn carrière;
- Werk en prive? Onlosmakelijk verbonden;
- Ik werk om te leven en niet om te werken;
- Genieten van het leven;
- Ik leef nu en niet over 15 jaar;
- Kwaliteit boven kwantiteit;
- Geen vaste levensloop;
- Familiestructuur verdwijnt;
- Tijd en geld uitsmeren over meer goederen en activiteiten.

Sport; toenemende invloeden, staat voor:

- Mijn zoektocht naar de ultieme uitdaging;
- Kwaliteit, waar voor geld;
- Veel keuzes in activiteiten (vrije tijd/sport/zapp-cultuur)
- Gezondheid = \sum lichaam + geest;
- Vercommercialisering van het goed voelen;
- Fitness-center (mix van activiteiten);
- Bedrijfssport;
- Verstedelijking NL;
- Multifunctioneel aanbod;
- Vergrijzing verjongt en neemt toe.

Behoeft e aan veiligheid en geborgenheid, staat voor:

- Clannen: mijn zoektocht naar geestverwanten;
- Terug naar vroeger tijden;
- Gemeenschapszin (individueel afhankelijk van de groep);
- Gezelligheid;
- Waarden en normen gedragsregels;
- Familie en buurt belangrijk;
- Coöperatie: veilig in mijn eigen wereld;
- Dreiging cultuurkloof (multiculturele samenleving);
- Op zoek naar herkenning;

Kwaliteit: de basis voor alles. Staat voor:

- Toenemende richtlijnen, milieuregels, bemoeienissen;
- Terugtrekkende overheid > zorgtaken;
- School en sport;
- Merkwaarde vereniging (klantenbinding).

In 1999 heeft de KNHB een eerste vergelijkbaar onderzoek laten uitvoeren. Alleen “kwaliteit: de basis voor alles” toegevoegd. Tijd, sport en behoefte hielden stand als kenmerkende trends. We kunnen ten aanzien van deze laatste drie punten dan ook bijna niet meer spreken van trends, maar van drivers.

Geconcludeerd kan worden dat:

- *De vier belangrijkste trends herkenbaar weergeven welke richting we in Nederland met elkaar op gaan en willen gaan. Deze vier trends, of wellicht moet al gesproken worden van drivers, zullen dan ook een basis moeten vormen voor de toekomstige organisatievorm, cultuur en strategieën van de KNKB. De maatschappij bewijst de richting en de KNHB bewijst het succes;*

5.5.2 Computertijdperk

De computer is niet meer weg te denken uit ons dagelijks bestaan. Het is niet alleen een communicatiemiddel, maar het ontsluit de poort richting de wereld van kennis, ontspanning en contacten. Van TV tot computer, laptop, I-pad en smartphone. De techniek wordt steeds compacter, sneller, intelligenter en bruikbaar. De jongere generatie groeit op met deze technieken, begrijpen ze en maken er allemaal, niemand uitgezonderd, gebruik van. Jongeren begrijpen de ziel en de werking van de computer. Oudere generaties leren er mee om te gaan, maar zullen de mogelijkheden nagenoeg nooit ten volle benutten. Aanvankelijk bestond er een dilemma tussen de oudere generatie en de jeugd ten aanzien van het gebruik van de computer. Daar waar de oudere generatie het gebruik van de computer door de jeugd aanvankelijk zag als tijdverspilling, ‘luie’ ontspanning, een gevaar voor de opvoeding, is dit beeld drastisch bijgesteld. Los van het feit dat ouders soms tot wanhoop worden gedreven door kinderen in de puberjaren – jas uit, schooltas in de hoek, laptop, I-pad of smartphone op schoot en oneindig ‘lui’ op de bank communiceren met vrienden en vriendinnen en verder voor niemand bereikbaar – wordt de computer thans ook door hen gezien als de informatie- en communicatiebron van deze en toekomstige tijd, onmisbaar in zowel de maatschappelijk loopbaan als in de sociale omgeving. De grootste groep die actief deelneemt aan het spelen van computer games bestaat uit 40-plussers.

Mensen zijn van nature op zoek naar contact met de medemens. Het zijn sociale wezens die relaties nodig hebben. Door de ontwikkeling van de technologie ontstaan steeds meer wegen om onderlinge contact te realiseren. Met Social Media is het steeds gemakkelijker om in snel contact te staan met anderen, ‘all over the world’. Men kan de wereld laten weten waar je bent, wat je doet, hoe je denkt en wat je voelt. Men deelt contacten met anderen in een steeds grotere omgeving. De gehele wereld ligt binnen bereik, netwerken groeien. De technische ontwikkelingen op gebied van communicatiemiddelen gaan in een razend tempo. Via mobiele telefoon, of beter gezegd, smartphones en internet zijn we overal en altijd bereikbaar. Verbindingen en uitwisselingen gaan steeds sneller. Communiceren via beeld en geluid is binnen afzienbare tijd normaal.

Deze ontwikkelingen dragen ook bij aan de trend dat tijd steeds meer wordt gezien als een kostbaar bezit.

5.5.3 Wat is Social Media, hoe werkt het, wat betekent het voor de samenleving

Social Media is een verzamelnaam voor alle internet-toepassingen waarmee het mogelijk is om informatie met elkaar te delen op een snelle, gebruiksvriendelijke, vaak leuke en zinvolle, directe wijze. Het betreft niet alleen informatie in de vorm van tekst zoals nieuws en artikelen. Ook geluid waaronder podcasts en muziek en beeld zoals fotografie en video worden gedeeld via Social Media. Met andere woorden: Social Media staat voor 'media die je laat socialiseren met de omgeving waarin jij je bevindt en waar een hoge mate van interactie plaatsvindt'.

Groepen mensen komen er samen om te communiceren over onderwerpen die zij belangrijk vinden. Meestal zijn ze daarbij op zoek naar gelijkwaardige personen die dezelfde normen en waarden hebben. Dit vloeit voort uit de onbewuste gedachte: "iedereen die gelijk is aan mij, is leuker, interessanter en beter te vertrouwen". Het vertrouwen in 'peers' neemt steeds verder toe, hetgeen inhoudt dat we steeds meer waarde hechten aan de mening van ons netwerk dan aan die van organisaties of merken.

Bij Social Media draait het vooral om de rol van de website bezoeker. Hij zorgt meestal voor de inhoud van de website (bij YouTube uploaden de gebruikers de video's en bij Wikipedia kan iedereen zelf artikelen maken en bewerken). Dit wordt ook wel User Generated Content genoemd. In sommige gevallen zorgt het sociale medium ook voor de rangschikking van de contents.

„Inmiddels is 8% van de Nederlandse samenleving actief op Twitter en is de opkomst van Facebook en Hyves in de afgelopen jaren enorm geweest”, aldus Gijsbrecht Brouwer on-line media man 2010. Er is al lang geen sprake meer van een hype of trend. Social Media kan worden gezien als een ‘driver’ dat in de toekomst mogelijk de vervanger zal zijn voor mailverkeer. Facebook kent thans in Nederland alleen al bijna 4 miljoen deelnemers en dat aantal zal in de komende jaren alleen maar toenemen. Social Media, met name Twitter, is een fantastisch medium voor de promotie van een sportorganisatie en sportevenementen. Het is een waardevolle toevoeging in de belevingswaarde en zal zeker bijdragen

aan de imagovorming van sportorganisaties. Sportorganisaties kunnen voor nu en in de toekomst niet meer zonder goed, deskundig en actief gebruik van Social Media accounts.

MBA-Alumnus Joris Coppes, werkzaam bij Microsoft Nederland, deelt deze mening: “Voor sportorganisaties kan Social Media van enorme toegevoegde waarde zijn. Goed gebruik is niet alleen zenden, maar vooral luisteren naar je klanten en hierop anticiperen. Pas dan ontdek je de kracht ervan en leer je er optimaal gebruik van te maken”.

Geconcludeerd kan worden dat:

- *daar waar oudere generaties de digitalisering en het gebruik er van aanvankelijk zagen als een belemmering voor de jeugd om te komen tot sporten of überhaupt geïnteresseerd te zijn in sport, gesteld kan worden dat deze zorg onterecht is gebleken. Wij staan op het standpunt dat digitalisering in de vorm van de computers, smartphones ed. geen vervangers zijn, maar simpelweg een communicatie en informatie-instrument ;*
- *Social Media door de KNKB ingezet moet worden als communicatie en informatie instrument;*

5.5.4 Mobiliteit

Uit onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau blijkt dat een belangrijk vervoersmiddel voor de vrijetijdsbesteding de auto is. Enerzijds heeft dit te maken met het feit dat een auto flexibiliteit en een gevoel van vrijheid geeft, anderzijds met beleving van het plezier en genot van het autorijden. Gebleken is ook dat voor dagtochten met langer dan één uur reistijd, de auto het meest gebruikte vervoersmiddel is.

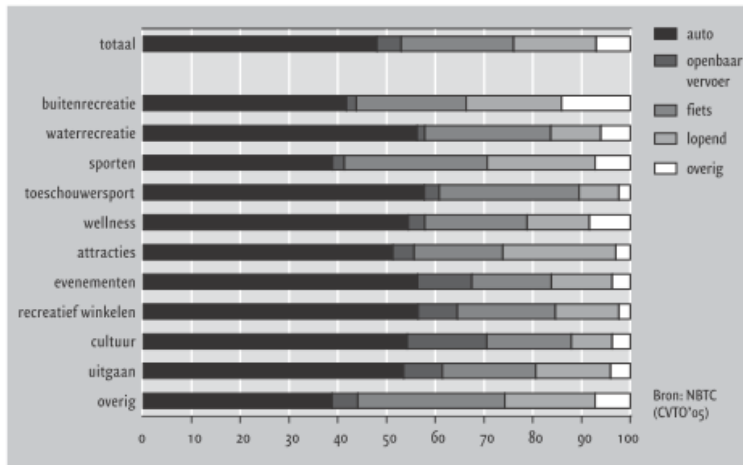
Mensen trekken er steeds vaker er op uit voor vrijetijdsbesteding en vermaak. Aan twee van de vijf gereden ritten dan wel verplaatsingen ligt een sociaal of recreatief motief ten grondslag.

Wel blijft men gemiddeld genomen dicht bij huis. Meer dan de helft van de bestemmingen liggen binnen een straal van 5 kilometer van het woonhuis. Één op de vijf mensen blijft binnen de gemeente van herkomst. Slechts één op de tien is bereid meer dan 30 kilometer te reizen.

In figuur 8 en 9 -“aantallen persoonsverplaatsingen in de vrije tijd, naar afstandsklassen”- is af te lezen dat nagenoeg het merendeel de ritten zich beweegt binnen een straal van 2,5 km.

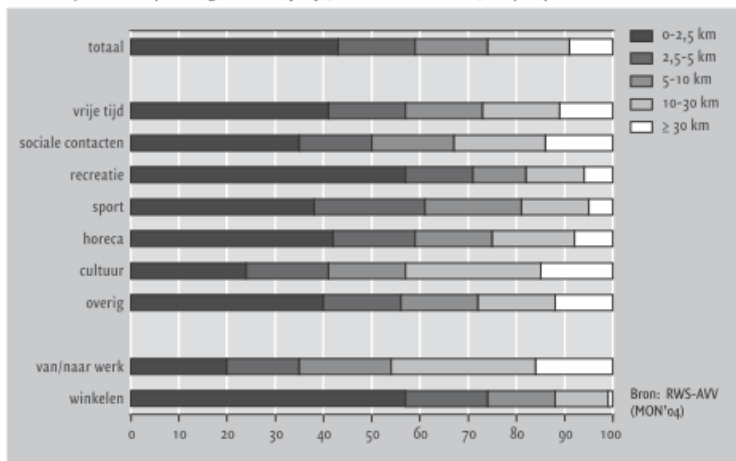
Opvallend is de afwisseling in de activiteiten.

Aantallen dagtochten waarvoor men langer dan 1 uur van huis is, naar gebruikte vervoerwijzen, 2004/’05 (in procenten)



Figuur 8: aantal dagtochten waarvoor men langer dan 1 uur van huis is, naar gebruikte vervoerwijzen. Bron: Op weg in de vrije tijd, Sociaal en Cultureel Planbureau 2006

Aantallen persoonsverplaatsingen in de vrije tijd, naar afstandsklassen, 2004 (in procenten)



Figuur 9: aantallen persoonsverplaatsingen in de vrije tijd, naar afstandsklassen

Bron: *Op weg in de vrije tijd*, Sociaal en Cultureel Planbureau 2006

Geconcludeerd kan worden dat:

- Twee van de vijf ritten een sociaal of recreatief motief kennen en de af te leggen afstanden kort zijn;

6. Marktbeeld van de kaatsport

In de maanden maart en april 2011 is een grootschalig marktonderzoek gepleegd. Gezien het feit dat de kaatsport in de Friese spelvariant hoofdzakelijk alleen in Friesland wordt beoefend, is het marktonderzoek beperkt tot Friesland. In totaal 3.042 KNKB leden zijn benaderd en 3.000 mensen uit het Regio Noord Panel (publiek in Friesland). De respons was respectievelijk 43% en 60%. Dit is buitengewoon hoog en heeft daardoor een hoog betrouwbaarheidsgehalte. Vragen over de inhoud van het kaatsen zijn door niet leden beperkt beantwoord. Dit werd veroorzaakt door de onbekendheid met de sport. Het vragenformulier, en alle analyses zijn als **Bijlage 10** toegevoegd. Uitgangspunt van het onderzoek is een beeld te krijgen hoe leden van de KNKB de kaatsport, de kaatsbond en de context waarin het kaatsen zich afspeelt beleven en willen beleven. De Friezen die niet lid zijn van de KNKB zijn eveneens meningen gevraagd over diverse facetten van het kaatsen. Uit het onderzoek valt veel te analyseren, maar we beperken ons hier tot conclusies op hoofdlijnen.

Leden van de kaatsbond:

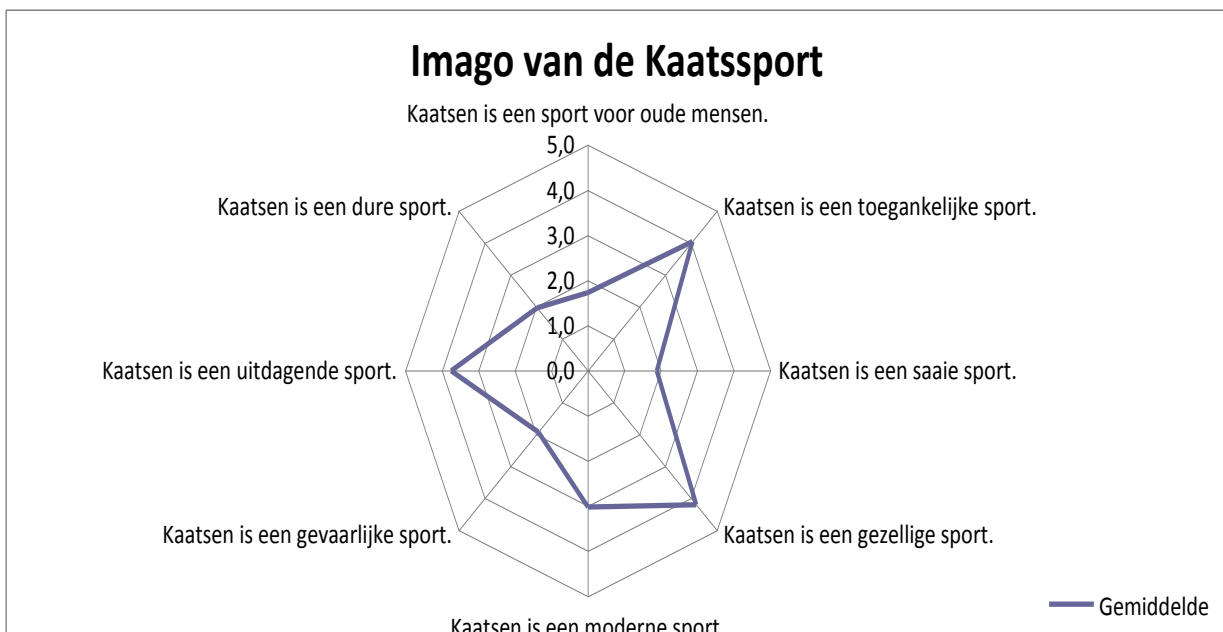
Profiel

1. De leeftijdsopbouw van de respondenten kent een evenredige verdeling. De leden van de KNKB kan men, zonder uitzondering, identificeren als "Ras-Friezen". Circa 95% is in Friesland geboren, woont in Friesland, spreekt de Friese taal en hun familie komt uit Friesland.
2. Men vindt kaatsen belangrijk voor zichzelf (83%), voor hun familie en vrienden (68%), voor hun woonplaats en omgeving (79%) en voor Friesland (96%).
3. Als kaatser is men trots op zijn/haar vereniging of dorp te vertegenwoordigen (57%). Opvallend is dat 21% juist een tegengestelde mening heeft en niet trots is zijn/haar vereniging of dorp te vertegenwoordigen. De reden hiervan is niet aangegeven.
4. Het overgrote deel van de leden kaatst zelf (73,6%), een kleiner deel van de leden kaatst niet of niet meer (26,4%).

Hiervan:	Kaatst	Doet aan (andere) sport:
Bijna dagelijks	: 20,7%	26,0 %
Wekelijks	: 53,6%	57,8%
Maandelijks	: 13,6%	5,5 %
Sporadisch	: 10,0%	8,5%
5. Slecht 4% van de leden heeft geen familie of vrienden die kaatsen. Nagenoeg iedereen heeft familie of vrienden die kaatsen (96%).
6. De leden bezoeken de kaatsevenementen als volgt:

Hoofdklasse-wedstrijden	: 44,4%
KNKB of ledenwedstrijden	: 56,8%
Trainingen	: 31,7%
7. Slechts 3,9% zegt niet betrokken te zijn bij het kaatsen. Ruim 65,1% volgt het kaatsen in de media en 34,9% doet dit niet.

Imago



Figuur 10: imago KNKB gezien door de leden van de KNKB.

Conclusie:

Kaatsen wordt door de leden gezien als een gezellige, toegankelijke en uitdagende sport. Kaatsen is geen dure, saaie of gevaarlijke sport.

Wedstrijd en spelvorm

De oorzaak van de terugloop in leden en toeschouwers wordt door bestuurders vaak gezocht in de gewijzigde spelvorm, de wedstrijdduur en de technische uitvoering van het kaatsspel. De bestuurders verschillen van mening. De invoering van de kaatshandschoenen met een versteviging in de handpalm, de zogenaamde kaatsnap, heeft geleid tot een verandering in het spel. Het is directer en sneller geworden. Daar komt bij dat de kwaliteit van het kaatsmateriaal als bal en handschoen sterk in kwaliteit zijn verbeterd sinds de invoering.

In het kader van deze discussie zijn leden en niet leden vragen gesteld. De uitkomst is als volgt:

1. Over de wedstrijdduur is men tevreden. Fanatieke kaatsers zijn hierover positiever (88%) dan leden die niet kaatsen (72%);
2. Over de algemene technische uitvoering is men tevreden. Fanatieke kaatsers zijn hierover positiever (85%) dan leden die niet kaatsen (67%);
3. Over het materiaal (kaatsnap en bal) waarmee gespeeld wordt is men tevreden. Fanatieke kaatsers zijn hierover positiever (84%) dan leden die niet kaatsen (65%);
4. Over partuur samenstelling en onderlinge taakverdeling is men tevreden. Fanatieke kaatsers zijn hierover positiever (82%) dan leden die niet kaatsen (66%);
5. Over de opslag is men tevreden. Fanatieke kaatsers zijn hierover positiever (72%) dan leden die minder kaatsen (61%) en leden die niet kaatsen (56%);
6. Over uitslag en tussenspel is men redelijk tevreden. Fanatieke kaatsers zijn hierover positiever (66%) dan leden die minder kaatsen (52%) en leden die niet kaatsen (47%);
7. Over de tactiek binnen het spel is men redelijk tevreden. Fanatieke kaatsers zijn hierover positiever (65%) dan leden die minder kaatsen (50%) en leden die niet kaatsen (48%);
8. Spelregels hoeven niet te worden gewijzigd en over de rol van de scheidsrechter is men tevreden (72%);

Conclusie:

Men is tevreden over de essentie van het spel en de wedstrijdduur. Het verdient aanbeveling dat trainers, coaches en kaatsers meer aandacht besteden aan uitslag, tussenspel en tactiek.

Algemene waardering:

Een overgrote meerderheid vindt kaatsen leuk omdat:

- het een sport is voor alle leeftijden (90%) en geslachten (87%);
- het een behendigheidssport (87%), een buitensport (90%), originele Friese sport (82%) en teamsport (81%) is;
- het leeft binnen familie en vrienden (76%);
- een krans te winnen valt (72%);
- geen dure sport (65%);

Conclusie:

Kaatsen is leuk te beoefenen omdat het een origineel Friese teamsport is voor alle leeftijden. De kaatssport vervult een belangrijke rol als sociaal bindmiddel binnen de gemeenschap van familie en vrienden en de eer en het winnen van een krans is dan ook belangrijker dan het winnen van vette prijzen. Daarbij ervaart men de kaatssport ook als een behendigheidssport die zeer toegankelijk is.

Kaatsen als schouwspel:

1. Een kaatsdag is sfeervol en interessant (68%). Fanatieke kaatsers zijn hierover positiever (78%) dan leden die niet kaatsen (68%). 23% is hierover neutraal;
2. Kijken naar kaatsen is leuk vanwege de eigen dorps kenmerken (67%), de sportieve dorpenstrijd (61%) en de historisch Friese verbondenheid (65%);
3. Kijken naar kaatsen is leuk omdat het een dynamisch spel is (64%). Niet-actieve kaatsers (55%) en sporadische kaatsende leden (50%) zijn hierover minder positief. Jongere kaatsers t/m 25 jaar zijn hierover echter heel positief (75%);
4. Bijna de helft (47%) van de ondervraagden vindt een seizoenskaart inclusief de PC interessant. 26% is hierover neutraal en 23 % ziet er geen voordeel in. Niet-actieve kaatsers (53%) zijn hierover positiever dan actieve kaatsers;
5. Men is neutraal over de vraag om sponsors tijdens wedstrijden een bijzondere behandeling te geven.;
6. Men is neutraal over de vraag of een ATP-Ranking of Grand-Prix systeem een kaatsdag spannender maakt. (Fanatieke en sporadische kaatsers en de leeftijdscategorie 16-25 jaar en 56-65 jaar (ca. 40%) zijn hierover het meest positief. Mannen (35%) zijn weer positiever dan vrouwen (20%);
7. Men is neutraal over de vraag of internationale wedstrijden het kijken naar kaatsen interessanter maakt. Jongeren t/m 25 jaar en ouderen 56-65 jaar zijn hierover het meest positief;
8. Ruim de helft is positief over de vraag of de 'verbale' strijd het kaatsen leuker maakt. Leeftijd 15-35 jaar (61%) is hierover het meest positief;
9. Ruim de helft is positief over de vraag of het kijken naar kaatsen leuk is omdat een klassieke prijsuitreiking met kransen deel uit maakt van de kaatsdag;

Conclusie:

Een kaatsdag wordt gezien als een sfeervol en interessant sportevenement vanwege de verbondenheid met de typisch Friese culturen en rituelen. Dorps kenmerken als onderlinge (verbale) strijd en eer spelen een belangrijke rol. Daarbij ervaart men de sport ook als een dynamische behendigheidssport.

Over initiatieven om een kaatsdag interessanter te maken, zoals een opzet op basis van ATP-ranking of Grand-Prix systeem is men neutraal. Een competitieopzet tussen dorpen of regio's is een interessantere optie.

Het uitgeven van een seizoenkaart ziet men als een positieve geste, men name de bezoekers van wedstrijden.

Commercieel

1. Shirtsporing (81%) en positieve berichtgeving (74%) wordt gezien als commercieel het meest interessant. Daarnaast worden reclameborden (68%) en sponsors van de prijsuitreiking (46%) vaak genoemd.
2. Het regelen van eigen sponsoring / reclame door kaatsverenigingen vindt men interessant (61 – 65%).
3. Het regelen van reclame in de regio door de kaatsverenigingen zelf ziet men als interessant;
4. Netwerken en businessclub, een ATP of Grand Prix systeem of totalisator scores commercieel gezien slecht.

Conclusie:

Het opzetten van een businessclub rondom de kaatsport wordt niet als interessant gezien. Een ATP Ranking of Grand-Prix scoren eveneens slecht. Traditionele sponsorfaciliteiten als shirtsponsoring, reclameborden en doelsponsoring als bijvoorbeeld een prijsuitreiking worden als grootste mogelijkheid gezien om sponsoren te binden. Sponsoring en reclamevoering in de regio, ter hand genomen door de kaatsverenigingen zelf ziet men als kans.

Kansen:

Leden en niet leden zien als grootste kansen:

- Veruit het meest genoemd wordt het organiseren van minder wedstrijden en het combineren van wedstrijden tussen dames en heren categorieën;
- Promotie- en degradatieregeling(en);
- Schoolkaatsen, training voor de jeugd en ledenwedstrijden voor de jeugd, waarbij niet alleen aandacht is voor talenten, maar ook voor de breedte;
- Meer beleving uitstraling bij de topkaatsers, binding tussen kaatsers en fans, opzetten dorpentteams en meer beleving bij wedstrijden;
- Beter en positiever promoten van het kaatsen;

Bedreigingen:

Leden en niet leden zien als grootste bedreigingen:

- Verliezen van de jeugd door onder ander te weinig aandacht voor schoolkaatsen en begeleiding;
- Te veel wedstrijden en te lange wedstrijddagen;
- Te weinig afstemming met ander sporten, met name voetbal;
- Gebrek aan beleving bij (top)kaatsers, te weinig onderlinge strijd en geen binding tussen kaatsers en fans;
- Te veel invloed van sponsoren, te veel de focus op geldprijzen en overdadig professionaliseren;
- Hoofdbestuur wil te vaak en te snel veranderingen doorvoeren die te maken hebben met de essentie van het kaatsspel;
- Te grote afstand tussen hoofdbestuur en kaatsverenigingen/leden;
- Gebrek aan vrijheid voor kaatsverenigingen en leden, te veel regels;
- Te hoge bondsafdracht en entreeprijzen;
- Negatieve publiciteit en te weinig promotie van het kaatsen;
- Veranderende maatschappij, gebrek aan tijd bij zowel jongere als oudere generaties;
- De kaatsnap beïnvloedt te veel het spel, te weinig tussenspel;
- Tekort aan bestuursleden en vrijwilligers;
- Te vroeg selecteren op basis van talent, waarbij daarna alleen maar aandacht is voor talenten en niet voor de breedte. Te veel de focus op talent;
- Afname ledental, geen aanwas;
- Jongere generatie te druk met computers en te weinig buiten;

7. SWOT

Op basis van de interne en externe analyse en de daarbij behorende conclusies komt de volgende SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) tot stand:

Sterkten: <ol style="list-style-type: none">1. Rasfriezen met grote betrokkenheid als bestuurders en leden;2. Binding met Friese cultuur en rituelen;3. Organisatiecapaciteit bij kaatsverenigingen voor kaatsevenementen;4. Imago;5. Spelvorm van het kaatsen;	Zwakten: <ol style="list-style-type: none">1. Kaatsverenigingen met een laag ambitieniveau;2. Wedstijden en selecties;3. Cultuur en identiteit;4. Commercieel beleid;5. Communicatie;
Kansen: <ol style="list-style-type: none">1. Leden sterk betrekken bij beleidsmatige en uitvoerende zaken;2. Groot potentieel voor ledenaanwas;3. Kaatsen als sport voor familie en vrienden in de regio;4. Schoolkaatsen op basis van de 'Kracht van Sport';5. Muurkaatsen als variant in het kader van sportparticipatie, opleiding en promotie;	Bedreigingen: <ol style="list-style-type: none">1. Verlies van leden-, sponsoren en toeschouwers;2. Binding met jeugd;3. Toegankelijkheid van accommodaties;4. Tijd en reistijden;5. Beleving en belevenis;

8. Conclusies confrontatiematrix en aanbevelingen

In de confrontatiematrix worden de verschillende items tegen elkaar afgezet. De matrix maakt duidelijk of kansen ook echte kansen zijn als ze worden afgezet tegenover de eigen sterke kanten of dat ze te niet worden gedaan door de zwakke punten in de organisatie. Hoe kunnen bedreigingen worden afgewend? Door ze te koppelen aan sterkten en kansen. De uitdaging is bedreiging om te bouwen tot kansen. De resultaten van de externe analyse en met name het marktonderzoek biedt voldoende handvatten om te komen tot gerichte en succesvolle strategieën. Benut daarbij de sterkten van de organisatie. Dit geldt eveneens voor de zwakten binnen de organisatie. De kansen bieden mogelijkheden om de zwakten om te bouwen tot sterkten. Hoe voorkomen we dat bedreigingen een zwakte versterken.

Een zwakke financiële positie hoeft per definitie niet een bedreiging te vormen voor de kansen. Het vraagt alleen meer creativiteit. Samenwerking met andere organisaties en/of bedrijven biedt vaak een oplossing. Zwaktes maken echter kansen vaak aanzienlijk minder kansrijk, dus is het zaak bij het grijpen van de kansen maatregelen te nemen ten aanzien van de zwakten.

De volledige confrontatiematrix is als **Bijlage 11** toegevoegd aan dit businessplan. De genoemde punten in de confrontatiemix zijn gewaardeerd en samengevat op hoofdlijnen. Daaruit is een lijst van prioriteiten samengesteld en een lijst van aanbevelingen. De aanbevelingen moeten niet worden gelezen als een keuzemenu. Het zijn aanbevelingen die voortvloeien uit de analyses en het marktonderzoek. Echter, de prioriteiten zullen eerst moeten worden uitgevoerd alvorens er kan worden overgegaan tot het uitvoeren van de aanbevelingen, wil het resulteren in het benodigde effect.

Prioriteiten

1. Organisatieverbetering

De kracht van de organisatie zit in de betrokkenheid van het vrijwillig kader, de leden en hun passie voor het kaatsen. Het beeld van de KNKB, geschetst door de leden en Friezen die niet lid zijn, is positief. De gezamenlijke organisatiekracht is groot. Echter voelen zij zich niet begrepen en worden ze te weinig betrokken. Zij wensen beleid te voeren op basis van vraag, betrokkenheid en (beleid)verantwoordelijkheid. De bond heeft dit reeds onderkend en een beleidsvoornemen ingezet om te komen tot een vraaggestuurde en serviceverlenende organisatie.

In een (sport)organisatie gaat het er in feite om dat alle medewerkers (lees: verenigingsbestuurders) beseffen in welke branche ze opereren, weten wat ze kunnen en niet kunnen en hoe ze hun inspanningen gericht kunnen houden op de doelstellingen. Organisaties zijn er om producten en diensten voort te brengen en klanten tevreden te stellen. In een organisatie gaat het niet om macht, maar om verantwoordelijkheid. Met name in de sportbranche wordt dit vaak omgedraaid.

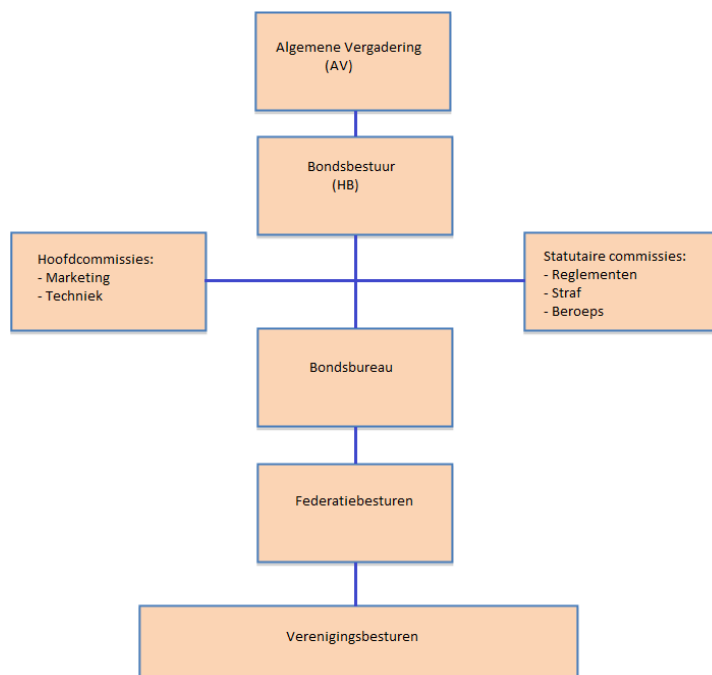
Wil de KNKB zich kunnen profileren als een vraaggestuurde en serviceverlenende organisatie, dan is een optimale samenwerking tussen hoofdbestuur en kaatsverenigingen een eerste voorwaarde. Deze organisatievorm vereist tevens dat meer verantwoordelijkheid aan de kaatsverenigingen wordt toevertrouwd. Hoofdbestuur en kaatsverenigingen zullen nauwer en constructiever moeten samenwerken ten dienste van de leden. Het marktonderzoek toont aan dat KNKB leden een ander beeld hebben over de toekomst van het kaatsen dan de bestuurders. Wil men in de toekomst overleven, dan is een vraaggestuurde en service verlenende organisatie een goede oplossing. Echter vraagt dit een geheel andere benadering dan tot nu toe het geval is geweest. Regelmatige actualisering van het marktbeeld, ontwikkelingen en trends dienen te worden gevolgd. Imago en identiteit moeten beter op elkaar aansluiten en herijking van de (bedrijfs-) cultuur is noodzakelijk. Belangrijk daarbij is de vorming van een missie en visie, dienend als toetsingskader voor beleidsvorming en uitvoering.

De volgende kernactiviteiten behoren tot een vraaggestuurde en serviceverlenende organisatie:

1. Zorgen voor voldoende kwalitatieve hardware (accommodaties, trainingsfaciliteiten, kaatsattributen enz.) waardoor de kaatsport zo optimaal mogelijk kan worden beoefend. Dit in de breedste zin van het woord;
2. Opzetten en ondersteunen van competities voor alle categorieën (leeftijden) aangepast aan de doelgroepen;
3. Uitdragen van de kaatsport, primair in Friesland, secundair buiten Friesland, in de breedste zin van het woord;
4. Bewaken van de spelvorm, tradities en rituelen;
5. Bewaken van de passie van de kaatsport;
6. Het leveren van personele ondersteuning voor trainingen en (bond)wedstrijden;
7. Leveren van organisatorische en administratieve ondersteuning aan federaties en verenigingen;

8. Het winnen en dienen van zoveel mogelijk leden voor de kaatsport;
9. Het bevorderen van sportparticipatie;
10. Commerciële ondersteuning;
11. Communicatieve ondersteuning;
12. Zich inzetten als vraaggestuurde, service verlenende organisatie ten dienste van haar Federaties, verenigingen en leden.

De KNKB is inmiddels overgegaan tot het benoemen van een tweetal hoofdcommissies, die tot taak hebben het hoofdbestuur beleidsmatig te ondersteunen. Er is niet duidelijk omschreven of de beide commissies ook moeten zorgen voor de implementatie van dit beleid of dat de uitvoering daarvan wordt overgelaten aan het bondsbureau. Het ligt voor de hand dat de taken van het bondsbureau worden herzien en omschreven. Dat wil niet zeggen dat het Bondsbureau extra professionals moet aantrekken om zich van deze taken te kwijten. Zij kan zich nadrukkelijk laten ondersteunen door de Federatiebestuurders. Figuur 11 laat het organogram zien, waar de positie van de Federaties is gedacht:



Figuur 11: organogram met daarin positie federaties

Kaatsen in de samenleving door federaties betrekken bij beleid en uitvoering

De KNKB heeft te maken met weinig ambitieuze kaatsverenigingen. Dit kan ook worden vertaald als een tekort aan kwalitatieve, ambitieus vrijwillig kader. Het Strategisch Marketingplan (2006) toont aan dat 85 kaatsverenigingen zich als ambitieus kwalificeren en slechts 4 kaatsverenigingen aangeven dat ze ambitieus zijn.

De KNKB stelt dat haar kaatsverenigingen het fundament zijn van haar organisatie. Het is daarom ook hard te moeten constateren dat juist dit fundament zichzelf omschrijft als ambitieus. Verondersteld mag worden dat de oorzaak hiervan waarschijnlijk in meerdere redenen ligt opgesloten. Om een paar te noemen:

- Grote afstand tussen hoofdbestuur, verenigingsbestuurders en leden;
- Ontbreken van gedelegeerde verantwoordelijkheden;
- Gebrek aan vrijheid voor de kaatsverenigingen;
- Vaak eenzijdig door het hoofdbestuur (te) snel te veel veranderingen doorvoeren die te maken hebben met de essentie van het kaatsspel. Dit gebeurt (te) vaak op basis van meningen en waarneming in plaats van op feiten;
- Sponsorbeleid;
- Ontbreken van een goede communicatiestructuur;
- Opgedrongen selectiebeleid door het hoofdbestuur waardoor een te grote afstand ontstaat tussen geselecteerde kaatsers en niet geselecteerde kaatsers. Het beleid richt zich, sportief gezien, te veel op de top in plaats van op de breedte;

Het beeld ontstaat dat kaatsverenigingen (bestuurders, leden) zich niet serieus genomen voelen. Dat leidt tot afstand en weinig ambitie ('waar doen we het eigenlijk voor'). Ambitieuze kaatsverenigingen zijn een slecht fundament voor de kaatsport. Deze situatie is een grote bedreiging. Er is echter nog steeds een grote betrokkenheid van bestuurders en leden bij de kaatsport. Kaatsverenigingen en federaties beschikken over een grote organisatiecapaciteit. De kaatsverenigingen zullen dan ook meer betrokken moeten worden. Het ligt voor de hand de federaties hiervoor in te zetten.

Het opwaarderen van de federatiebesturen heeft meerdere voordelen:

- Het hoofdbestuur heeft 12 gesprekspartners i.p.v. 124 en komt daarmee veel dichterbij de werkvloer en andersom; de kaatsverenigingen maken indirect deel uit van beleidsvorming.
- Federatiebesturen vertegenwoordigen en bedienen gemiddeld ca. 10 verenigingsbesturen, waardoor er een beheersbare situatie ontstaat.
- Er is min of meer een tekort aan kwalitatieve bestuurskracht. Door het bundelen van de beperkte kwalitatieve bestuurskracht binnen 12 federaties i.p.v. te verdelen over 124 kaatsverenigingen, ontstaat er een kwalitatieve verbetering. 85 kaatsverenigingen zonder ambities betekent in feite een vleugellamme bondsorganisatie. Het delegeren van meer verantwoordelijkheid en het verhogen van het ambitieniveau maakt bestuursfuncties interessanter, waardoor de interesse wordt verhoogd.
- Een goede samenwerking tussen hoofdbestuur en federatiebesturen opent de weg naar bestuurlijke slagkracht. Dit zal nodig zijn om de gewenste organisatie te kunnen realiseren.
- Het hoofdbestuur met haar hoofdcommissies kan (voorwaardelijke) kaders scheppen voor beleid, uitvoering en communicatie. Het accent van de federatiebestuurders ligt op de verantwoordelijkheid van uitvoering hiervan en de verenigingsbesturen worden daardoor alleen belast met de directe uitvoering. Dit dient nader te worden uitgewerkt op een wijze die leidt tot tevredenheid binnen alle geledingen. De communicatie tussen de geledingen wordt op deze wijze sterk verbeterd.
- De organisatiekracht van zowel kaatsverenigingen als federaties kan sterk worden verbeterd om vervolgens te worden ingezet voor het organiseren van kwalitatieve wedstrijden.

Missie, Visie en Cultuur

Het hoofdbestuur heeft tot nu toe veelal gewerkt op basis van machts- en rolgerichtheid. Dit uit zich ook in de onderlinge communicatie met haar kaatsverenigingen. Er zijn soms twee kampen waar te nemen. Het marktonderzoek toont aan dat de KNKB leden een ander beeld hebben over de toekomst van het kaatsen dan de bestuurders. Imago en identiteit liggen (te) ver uit elkaar. Missie en visie zijn niet geformuleerd. Dit dient plaats te vinden.

De cultuur van de KNKB dient zich meer te richten op een mengvorm van de Clan-cultuur en de Cultuur van de Adhocratie (zie bijlage 2)

In eerste instantie:

- Geef de organisatie weer dynamiek;
- Schep een omgeving waarin risico nemen veilig is;
- Stimuleer creatieve alternatieven;
- Veranderen als regel, niet als uitzondering;
- Flexibel en adaptief;
- Probeer nieuwe ideeën;
- Vooruitziende organisatie;
- Gedurfder vernieuwing van programma's;

In tweede instantie een toename van:

- Realisatie van een vriendelijke werkomgeving, waarin mensen vertrouwelijk met elkaar omgaan;
- Leiders die zich als het ware opstellen als raadsman;
- Loyaliteit en traditie met een grote betrokkenheid. Niet alleen van de kant van de leden;
- Een groot belang aan cohesie en moreel;
- Succes te definiëren in termen van klantvriendelijkheid en zorg voor de mensen;
- Teamwork, participatie en consensus van grote waarde te laten zijn;

2. Opstellen Kaderstellend handboek

Een veel gehoorde kreet is dat vrijwilligers vervangen door professionals en van breedtesport gaan naar topsport professionaliseren is. Niets is echter minder waar.

De KNKB professionaliseert thans in feite om te komen tot een werkbare situatie voor bestuurders. De KNKB is een vrijwilligersorganisatie, net als alle ander sportbonden in Nederland. De kunst is de professionalisering zodanig te organiseren dat de (sociale) betrokkenheid van vrijwilligers en medewerkers wordt geoptimaliseerd. Organiseren is inrichten en voorwaarden scheppen. Om het vrijwilligerskader goed te kunnen laten functioneren is het scheppen van kaders een voorwaarde, wil het niet ontaarden in een ongeleid projectiel. Met elkaar afspreken hoe de verantwoordelijkheden worden gedeeld, missie en visie worden geformuleerd, strategieën worden bepaald en gezamenlijke doelen worden gesteld. De uitkomsten van de externe analyse, waaronder het marktonderzoek, biedt voldoende handvatten om koers te kunnen bepalen. De leden hebben zich uitgesproken over hoe zij de kaatsport ervaren en hoe zij de toekomst zien. Het hoofdbestuur, gesteund door haar hoofdcommissies, zijn verantwoordelijk voor het opstellen van het beleid en het scheppen deze kaders. Kaders ten aanzien van organisatie, definiëren en stimuleren van een eigen cultuur waarin het 'kaatsvolk' zich thuis voelt, communicatie en functionerende coördinatie- en informatiesystemen, wedstrijden, commercie en een heldere verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het opstellen van een kaderstellend handboek (actieplan) is een goede oplossing hiervoor. Het kaderstellend handboek heeft dezelfde functie als het reglementenboek voor het kaatspel. Het spel wordt gespeeld op basis van reglementen, anders wordt het een chaos op het veld. Het kaderscheppend handboek geeft de handvatten hoe men met elkaar om dient te gaan en op welke wijze zaken in gezamenlijkheid worden geregeld en verantwoordelijkheden worden gedeeld.

3. Reorganiseren wedstrijden en selecties

Hoofdklasse wedstrijden

Als grootste bedreiging wordt door de KNKB-leden met stip genoemd het aantal KNKB wedstrijden die door de bond worden georganiseerd. Dit geldt met name voor de hoofdklasse wedstrijden. Het gehele weekend is er mee gemoeid gedurende het gehele kaatsseizoen. Voor zowel de beoefenaar als de toeschouwer is dit een enorme belasting. Toeschouwers laten het dan ook afweten. Wanneer we dit koppelen aan het begrip 'Beleving en belevenis', dan kan gesteld worden, dat door de veelheid van wedstrijd deze elementen steeds meer ontbreken. De beleving bij kaatsers ontbreekt en toeschouwers ervaren dergelijke evenementen niet meer als een belevenis. Er is sprake van een 'overkill'. Dit heeft ook te maken met de tijdgeest. Trends als 'Tijd: je kostbaarste bezit' en 'Sport: toenemende invloeden' spelen hierin een rol. De gedachte om teams te koppelen aan kaatsverenigingen lijkt een goede. Het ligt echter meer voor de hand de koppeling niet te leggen met kaatsverenigingen, maar met federaties. Immers er zijn 12 federaties en dit is wellicht ook het aantal gewenste teams in een competitie. Zowel voor de hoofdklasse als voor de eerste klasse. Op die wijze kan er ook sprake zijn van een promotie en degradatieregeling. Dit betekent simpelweg dat er geen sprake is van selectie op individueel niveau, maar op teamniveau. De federaties bepalen welke spelers opgenomen worden in de teams. In directe zin wordt niet de kwaliteit van de speler beoordeeld, maar de kwaliteit van het team. Teamsporten als voetbal, hockey, volleybal, enzovoort kennen reeds deze systematiek. Zij spelen eenmaal per week hun wedstrijden, zowel in de competitie en in sommige gevallen in toernooien (bijvoorbeeld: KNVB bekerwedstrijden). De plaats waar hoofdklasse wedstrijden worden gespeeld kunnen eveneens gekoppeld worden aan de federaties. Iedere Federatie organiseert jaarlijks een wedstrijd, waardoor het team tenminste eenmaal een thuiswedstrijd speelt. De wedstrijden gekoppeld aan federaties worden in competitieverband gespeeld. Er kan hierbij uiteraard sprake zijn van dagprijzen. Het SKS Skûtsjesilen is hiervan een voorbeeld.

Daarnaast is er sprake van klassiekers zoals onder andere de PC, de Oldehove, de Van Aisma dagen en de Rengerspartij. Deze klassiekers kan men kwalificeren als eenmalige dagtoernooien.

Belangrijk is de federatiecompetitiewedstrijden voor de hoofdklasse heren te combineren met de categorie hoofdklasse dames op dezelfde dag, dezelfde plaats op hetzelfde moment, zodat er sprake is van een groots kaatsevenement. Voeg hierbij de finales van een federatieve muurkaats-competitie voor schoolkinderen in de betreffende Federatie en het evenement doet recht aan het begrip "Familiesport". Dit laatste onderdeel heeft als grote voordeel dat de interesse binnen de regio gekweekt wordt voor ouders, broers, zussen, grootouders, enz., kortom de gehele familie. Kaatsevenementen moeten gebracht worden als een regionale belevenis, gebaseerd op een sportieve ontmoeting tussen familie en vrienden.

Tradities, rituelen en dorpenstrijd (federatiestrijd) zijn belangrijk en het organiseren van allerlei 'side-events' maken er een complete feestdag van. Op deze wijze ontstaan er bijzondere kaatsevenementen in de regio, oftewel een jaarlijks hoogtepunt voor de regio. Wanneer deze evenementen voldoen aan te stellen eisen van kwaliteit, dan zal de toeschouwer het evenement meer als een belevenis ervaren, met name de mensen in de regio, en die zullen toch voornamelijk de bezoekers zijn. Een waar feest voor familie en vrienden in de regio, dicht bij huis.

Kaatsspelers in de teams moeten hierbij niet alleen geëerd worden als helden, maar ze zullen zich ook moeten gedragen als helden. Het zijn als het ware de artiesten die oog en tijd moeten hebben voor hun fans. Dit betekent dus ook verplichtingen.

Senioren als breedtesporters

De deelname van senioren aan KNKB wedstrijden, zowel in de damescategorie als herencategorie, staat niet in verhouding tot het aantal leden. De KNKB organiseert ook maar een beperkt aantal wedstrijden voor deze categorieën. De breedtesporter is dus aangewezen op verenigingsactiviteiten of de zg 'wilde wedstrijden'. Uitgangspunt moet zijn: hoe meer men kaatst hoe beter voor de sport. Het is dus een goede zaak dat ambitieuze en enthousiaste kaatsverenigingen hun aanbod hierop afstemmen. Dit lijkt primair niet een taak voor de bond. De bond kan hierin een faciliterende rol spelen. De leden van de KNKB zien kaatsen als een sport voor familie en vrienden. Het zorgt voor binding in de dorpen en wellicht in de toekomst in de steden of buurten in de steden. Een taak van de bond is dit te stimuleren. Ouderen worden wat minder snel ter been. Een kaatsveld op de maximale maat is voor deze categorie te veel van het goede. Aangepaste maatvoering is dan ook gewenst, net als het geval is bij de jeugdcategoryen. Senioren kaatsen ook relatief veel in sporthallen. Dit kan gestimuleerd worden.

Jeugdwedstrijden

Jeugdwedstrijden worden voor een groot deel door de bond georganiseerd. Deze wedstrijden vinden plaats in het gehele kaatsgebied. Dit wordt ervaren als een enorme belasting voor de ouders en begeleiders. Door het aantal bondswedstrijden in deze categorie te beperken en meer over te dragen aan de federaties, zal dit probleem worden ondervangen. De mobiliteitsgegevens in dit onderzoek, gecombineerd met tijd als kostbaarste bezit, ondersteund de stelling de jeugd-kaatsevenementen in de regio te laten plaatsvinden.

Selectiebeleid

Ook het selectiebeleid onder de jeugdcategoryen zal moeten worden herzien. Het is te veel gericht op het ontwikkelen van alleen maar talentvolle spelers, terwijl de 'afvallers' aan hun lot worden overgelaten. Uitkomen voor je dorp in centraal competitieverband is wel in lijn met de cultuurgedachte, maar er wordt toch meer differentiatie gevraagd. In overleg met federaties en kaatsverenigingen zal een passend antwoord gevonden moeten worden. Wellicht in lijn met de voorgestelde wedstrijdssystematiek van de hoofdklassen.

Aanbevelingen

4. Communicatie

Er wordt in het meerjarenplan 2009-2013, 'Denken, Besluiten, Doen!', gesproken over het instellen van een verenigingsportaal via internet. Voor het beantwoorden van complexe vragen wordt gedacht aan het inzetten van een flexibel ondersteuningsteam. Dit creëert in het kader van de samenwerking tussen hoofdbestuur, de kaatsverenigingen en de leden alleen maar meer afstand, terwijl de wens van de partijen juist een andere is. Bilateraal overleg met 124 kaatsverenigingen is een 'mission impossible'. Hiervoor dient gezocht te worden naar een werkbare oplossing. Het opwaarderen van de federaties zal, met name voor de interne communicatie, handvatten bieden voor een betere inrichting van de communicatie tussen partijen. De federatiebesturen zullen in deze dan ook moeten dienen als de voelsprietten binnen de organisatie. Dit kan leiden tot een aanzienlijke verbetering in de interne communicatie, ook gevoelsmatig.

Er wordt gestreefd naar het uitgeven van een digitale nieuwsbrief en het Bondsblad 'Wis-In' zal worden gedigitaliseerd. Dit overlapt elkaar in functie. 'Wis-In' is in te zetten als een min of meer 'glossy' extern communicatiemiddel dat ondersteuning biedt aan het versterken van de marktpositie. Het verdient aanbeveling om dit te laten bestaan. Wellicht kan het blad ook een plek vinden richting de 'losse' verkoopkanalen en/of worden aangeboden en gestuurd naar centra waar veel mensen samenkomen (hotels, restaurants, gemeentehuizen, scholen, wachtkamers van medici, enz.). 'Wis-In' kan bijdragen aan de positieve uitstraling van het kaatsen, kan zorgen voor uitleg over het spel, kan de koppeling met historie en cultuur benadrukken, kan uitdragen dat kaatsen een sport is voor iedereen, kan jeugd enthousiasmeren, kan de koppeling leggen met de digitale nieuwslijn en kan bijdragen aan het realiseren van nieuwe instroom. Social Media wordt heel belangrijk in de externe communicatie. In paragraaf 5.5.3 wordt hierover nadere uitleg gegeven. Het verdient aanbeveling dat de KNKB zich hierover laat begeleiden door een professional. MBA Alumnus Joris Coppens of Gijsbrecht Brouwer (Social Media man van het jaar) zouden de bond hierin kunnen adviseren en begeleiden.

Het is raadzaam te komen tot het opstellen van een communicatieplan, gebaseerd op missie, visie en doelstellingen van de KNKB. Voorwaarde is dat het communicatieplan dient als richtlijn voor de gehele KNKB, dus ook voor federaties en kaatsverenigingen.

De KNKB beschikt reeds over een CMS systeem. Daarmee kan een marketingsysteem worden opgezet waarmee leden allerlei aanbiedingen kunnen worden voorgelegd. Denk daarbij niet alleen aan kaatsgerelateerde diensten en producten, maar ook aan diensten en producten van sponsors en wellicht acties met bijvoorbeeld supermarkten.

5. Commercieel beleid

Sponsoring:

Een groot probleem is de verwevenheid tussen de commerciële belangen van de kaatsverenigingen en de bond als overkoepelend orgaan. Dit komt thans duidelijk tot uitdrukking binnen de hoofdklasse heren en dames. Er zal een Commercieel Plan moeten worden opgesteld, waarin onder andere afspraken tussen hoofdbestuur en kaatsverenigingen worden geregeld. Er zal ruimte moeten ontstaan voor het bieden van exclusieve faciliteiten voor de sponsors van de bond. Sponsors op bondsniveau vragen in de huidige tijd een andere, meer exclusieve benadering.

Ingeval wordt overgegaan tot het koppelen van parturen aan federaties, dan ligt voor de hand dat er een geheel andere opzet komt op gebied van shirt- en partuursponsoring. Dit onderdeel wordt dan overgelaten aan de federaties.

De bond dient zich meer te richten op doelgroep-sponsoring. Voorbeelden hiervan zijn:

- Bedrijf koppelen aan ondersteuning van het jeugdkaatsen;
- Bedrijf koppelen aan de ondersteuning van het muurkaatsen;
- Bedrijf koppelen aan ondersteuning het seniorenkaatsen;
- Bedrijf koppelen aan het ondersteuning voor het kaatsen voor ouderen;
- Bedrijf koppelen aan ondersteuning voor management en organisatie voor kaatsverenigingen;
- Bedrijf koppelen aan ondersteuning van facilitaire en organisatorische ondersteuning voor kaatsevenementen;
- Bedrijf koppelen aan ondersteuning van arbitrage;
- Bedrijf koppelen aan ondersteuning voor communicatie;
- Bedrijven koppelen aan ondersteuning van webcommunicatie;

Stimuleren van de gezinssport in de regio (gemeenten, woningbouwverenigingen) of sport in het kader van gezondheid (zorgverzekeraars, bedrijven in de voedselketen).

Overige commercie:

Omgaan en gebruik maken Social Media is een voorwaarde voor de toekomst. Dit dient eveneens een prominente plek te krijgen in het commercieel plan, waarbij afstemming plaats vindt met het communicatieplan. De KNKB-database met klantgegevens kan worden gebruikt voor het uitgeven van een unieke hard-card ledenkaart, voorzien van chip. Dit biedt een basis voor het opzetten van toegangsautorisatie bij wedstrijden en marketingactiviteiten.

Ook de website van de KNKB dient commercieel uitgenut te worden.

6. Verlies van leden en toeschouwers

Leden:

Ten aanzien van het aantal leden toont onderstaande grafiek het aantal KNKB-leden binnen de Friese gemeenten ten opzichte van het aantal inwoners binnen die gemeente. Er zijn enorme verschillen te constateren, zelfs binnen het hart van het Friese kaatsterritorium. Het is niet gezegd dat het opzeggen van een lidmaatschap ook betekent dat mensen het kaatsen de rug toekeren. Men heeft het gevoel dat de bond te weinig biedt in verhouding tot de afdracht. Ze ervaren het als weinig stimulerend. Dit kan worden gekeerd door er voor te kiezen juist een stimulerend systeem op te zetten, waarbij de som van afdrachten apart worden gemerkt om vervolgens dit bedrag, op basis van het halen van ambitieuze doelstellingen, voor een groot deel terug te laten vloeien naar de kas van de kaatsverenigingen. Ambitieuze doelstellingen kunnen bijvoorbeeld zijn: ledengroei, wedstrijdactiviteiten, realiseren van (jeugd)trainingen, enz. Verenigingen die het best presteren, krijgen de hoogste bonus. Verenigingen die het slechtst presteren krijgen minder. Dit vraagt een compleet nieuw financieel systeem, maar er gaat een stimulerende werking van uit richting de verenigingen en stimuleert het verhogen van het ambitieniveau.

Daarnaast kan een ledenwerfcampagne worden opgezet op basis van benchmarking.

Benchmarking is in dit verband een systematisch onderzoek naar de prestaties van één of meerdere leidende referentie kaatsverenigingen en de vergelijking van deze 'best-practice' met de prestaties van de rest, met als doel de prestaties van de rest te verbeteren (Camp 1989). In dit geval gaat het om de "Best-in-class". Dat wil zeggen de beste in een bepaald

deelgebied. Benchmarking kan plaatsvinden op gemeentelijk niveau, op niveau van 3 of 4-cijferig postcodegebied en zelfs op dorpsniveau. Binnen het uitgevoerde marktonderzoek zijn alle gegevens voorhanden.

De benchmark op gemeentelijk niveau toont de volgende resultaten. Er wordt hierbij een splitsing gemaakt tussen gemeenten die liggen het hart van het kaatsgebied en de gemeenten die daarbuiten vallen, inclusief de steden Leeuwarden en Sneek (figuur 12 en 13).

gemeente	inwoners	KNKB-leden	percentage
Boarnsterhim	20531	834	4,06
Bolsward	10262	232	2,26
Dantumadeel	19897	235	1,18
Dongeradeel	25005	527	2,11
Ferwerderadeel	9098	334	3,67
Franekeradeel	21163	1087	5,14
Harlingen	16433	256	1,56
Het Bildt	10849	670	6,18
Leeuwarderadeel	10897	480	4,4
Littenseradiel	11210	1844	16,46
Menaldumadeel	14404	1567	10,88
Wunseradiel	12688	1425	11,23
Wymbritseradiel	16437	527	3,21
	198874	10018	5,56
Benchmark op basis van de hoogst scorende: 16,46% is 32.735 leden, derhalve een winst van 22.717 leden.			

Figuur 12: Leden KNKB geprojecteerd op het aantal inwoners per gemeente

Achtkarspelen	28749	44	0,15
Gaasterlan-Sleat	10733	17	0,16
Heerenveen	44941	89	0,2
Kollumerland ca	13302	35	0,26
Leeuwarden	98308	620	0,63
Iemsterland	13904	3	0,02
Opsterland	30580	21	0,07
Skarsteland	27763	57	0,21
Smallingerland	57015	49	0,09
Sneek	34611	169	0,49
Terschelling	5201	1	0,02
Tietjeksteradeel	33188	161	0,49
Westellingerwerf	26449	7	0,03
	424744	1273	0,217
Benchmark op basis van de hoogst scorende: 0,63% is 2.676 leden derhalve een winst van 1.403 leden			
Gezamenlijk een potentieel van 24.120 leden.			

Figuur 13: Leden KNKB geprojecteerd op het aantal inwoners per gemeente

Op deze wijze ontstaat er een potentieel van 24.120 leden. Omgezet in geld op basis van het huidige stelsel van lidmaatschappen en afdrachten aan de bond, betekent het een opbrengst van ca. € 325.000,--

Een suggestie is om meer faciliteiten te koppelen aan een lidmaatschap, zowel vanuit de verenigingen als vanuit de bond. Een familielidmaatschap is een voorbeeld, maar ook het koppelen van een seizoenkaart voor het bezoeken van hoofdklasse wedstrijden, het gratis verstrekken van het blad 'Wis-in', het verstrekken van een hard-card dat recht geeft op aanbiedingen. De ledenwerfcampagne zal het meest succesvol zijn onder de RAS-Friezen die voldoen aan de Geotypen 'Stoere muzikfanaten', 'Regionale risicomijders', 'Groene hobbyisten' en 'Nieuwsgierige amusementszoekers'. Campagnes zullen primair hierop afgestemd moeten worden.

Toeschouwers:

Geconstateerd is dat het aantal jaarlijkse bezoekers bij hoofdklasse wedstrijden het afgelopen decennium met bijna 5.500 (dus ruim 21%) is teruggelopen. Gebaseerd op een entreeprijs van 8 euro per bezoeker per wedstrijd betekent dit een inkomstenverlies voor de kaatsverenigingen van €44.000 per jaar. Los van het verlies aan inkomsten geeft het marktonderzoek aan dat men de entreeprijs voor deze wedstrijden in z'n huidige vorm te hoog vindt. Door een ander wedstrijdssysteem en een betere publiciteitscampagne moet juist een stijging van het bezoekersaantal worden gerealiseerd. Er is ook een duidelijke roep om minder hoofdklasse wedstrijden en lagere entreeprijzen en het uitgeven van seizoenkaarten. Veel kaatsverenigingen bieden hun leden gratis toegang tot hoofdklasse wedstrijden. Hierin schuilt een zekere mate van willekeur, immers niet iedere vereniging organiseert een hoofdklasse wedstrijd. De bezoekers van hoofdklasse wedstrijden zijn voornamelijk leden van de KNKB.

Een goede optie is over te gaan tot het introduceren van een andere systematiek. Enkele suggesties zijn:

- verkopen van seizoenkaarten tegen een lagere gemiddelde prijs per wedstrijd;
- koppelen van een gratis seizoenkaart aan het lidmaatschap van een vereniging waarvoor afdracht wordt gedaan aan de bond;
- in geval van het opzetten van een nieuw wedstrijdssysteem het verkopen van een familiekaart.

7. Toegankelijkheid van accommodaties

Ieder dorp en iedere stad beschikt over sportvelden. Meestal is er eveneens sprake van kaatsvelden. Het speelveld voor kaatsen wordt aangelegd met een demontabel lijnensysteem. Wil men trainen of een (oefen)wedstrijd spelen, dan is men genoodzaakt iedere keer het speelveld opnieuw aan te leggen en na de training of wedstrijd op te ruimen. Dit vraagt tijd en meestal worden de materialen daarvoor beheerd door bestuursleden of materiaalbeheerders van een kaatsvereniging,

die niet altijd beschikbaar zijn. Gezien het feit dat steeds meer mensen zelf bepalen wanneer en met wie ze gaan sporten past dit systeem niet meer in de huidige tijd. Het is dus zaak dat een systeem ontstaat waarbij de wedstrijd- cq speelvelden te allen tijde beschikbaar zijn en geen tijd verloren gaat aan het uitzetten en opruimen hiervan.

8. Aangaan van een samenwerking met CIOS, andere Friese sportorganisaties, mogelijk Sportstad Heerenveen voor sportparticipatie, opleiding en promotie

Het behoud van de jeugd voor het kaatsen wordt niet alleen door de leden van de KNKB gezien als een grote bedreiging, maar het is tevens het landelijke beeld. Ook andere sportbonden hebben hun beleid afgestemd op het winnen van de jeugd voor hun sport. De KNHB is daar een duidelijk voorbeeld van. Zij is van mening dat ieder kind voordat de leeftijd van 13 jaar is bereikt, in aanraking moet zijn geweest met de hockeysport. Daartoe is een systeem opgezet waarbij er voorlichting op de basisscholen plaatsvindt en dat de sport praktisch wordt beoefend. Zij stellen daarvoor trainers en voorlichters beschikbaar, zodat er door scholen geen sportinstructeurs geleverd hoeven te worden. Dit kan ook niet anders want het primair onderwijs beschikt in veel gevallen niet over sportinstructeurs of leraren. Dit is ook onderkend door het Ministerie van VWS, wat heeft geresulteerd in haar beleidsplan 'De Kracht van Sport'. Sportstad Heerenveen heeft, in samenwerking met CIOS Heerenveen, hierop geanticipeerd en een leerbedrijf opgericht. Het CIOS heeft, onder aanvoering van haar docent Tjalling van der Berg, een module kaatstrainer in haar lesprogramma opgenomen. Tjalling van der Berg is tevens bondstrainer van de KNKB. Het is voor de KNKB een kans om dit systeem 'De Kracht van Sport' over te nemen en verder uit te werken, al of niet in samenwerking met Sportstad Heerenveen. Basisscholen moeten sterk bezuinigen en staan open voor creatieve ideeën die haar lesprogramma kunnen ondersteunen.

Op deze wijze worden zowel de promotie als de interesse voor de kaatsport bij de jeugd op directe wijze bevorderd.

Sportclub Heerenveen, de populaire voetbalclub, zorgt voor promotie door middel van het realiseren van voetbalclinics. Hier verdient een kans om deze clinics in Friesland te combineren met de kaatsport. Sportclub Heerenveen werkt op professionele wijze. Wellicht kan het CIOS hierbij worden betrokken en zo mogelijk ook andere Friese sporten.

9. Muurkaatsen als variant voor sportparticipatie, opleiding en promotie

De externe analyse leert ons dat 'all-over-the-world' wordt geaatst. Alleen al in New York liggen meer dan 2.000 kaatsbanen, waar door tienduizenden mensen een vorm van kaatsen wordt bedreven. Een zeer spectaculaire spelvorm is Jai Alai. Deze kaatsvariant wordt gespeeld in Spanje, Zuid- en Midden Amerika. De vele varianten hebben echter op onderdelen essentiële verschillen, met name op gebied van slagtechniek. De vorm die het dichtst bij de Friese kaatsvariant komt is Muurkaatsen en Jeu de Pelote. De laatstgenoemde Belgisch-Franse spelvorm wordt al op kleine schaal in Friesland beoefend en er vinden internationale uitwisselingen plaats. Deze spelvorm vereist echter een heel ander speelveld en is niet 'Fries eigen'.

Muurkaatsen biedt hele andere mogelijkheden. Het vraagt een betrekkelijk klein speelveld, is reeds geïntroduceerd in Friesland en kan op basis van de Friese slagtechniek worden geoefend. Het is een uitgelezen variant om ingezet te worden als opleidingssport met wellicht eigen competities voor de jeugd.

Kaatsen op schoolpleinen wordt steeds minder gedaan. Misschien ook wel doordat steeds minder onderwijzers kaatsen. Door het plaatsen van muurkaatsbanen bij iedere basisschool in Friesland wordt een basis gelegd voor het leren en beoefenen van de basistechnieken van het kaatsen. In navolging van de 'Cruiff-Court's' voor de voetbalsport lijkt het initiëren van de 'Chris-Court's' een kansrijk initiatief. Kaatsinstructies en trainingen voor kinderen op basisscholen kunnen hier starten. Het aanleggen van 'Chris-Court's' in steden kunnen zorgen voor promotie en deelname in deze steden, mits op een eigentijdse wijze gebracht. Een eigen sfeer en stijl, afgestemd op de doelgroep zal hierbij bepalend zijn.

9. Doelstellingen

Prioriteiten:

Voor 1 mei 2012:

- Opstellen missie en visie;
- Definiëren van de KNKB-cultuur;
- Ontwerpen organisatietyologie met Federaties als belangrijk onderdeel;
- Ontwerpen en opstellen van een kaderstellend handboek;
- Ontwerpen en opstellen van 'Kaatsen in de Regio' wedstrijdopzet;
- Voorbereiden bestuurleden Federaties;

- Goedkeuring van deze onderdelen op de Algemene Vergadering mei 2012;
- Benoemen bestuursleden Federaties;

Aanbevelingen:

Voor 1 mei 2013:

- Ontwerpen en implementatiegereed maken van communicatieplan;
- Ontwerpen en implementatiegereed maken van commercieel plan;
- Ontwerpen en implementatiegereed maken van ledenwerfactie;
- Ontwerpen en implementatiegereed maken van toegankelijkheid van accommodaties;
- Ontwerpen en implementatiegereed maken van plan voor samenwerking met derden op basis van 'De Kracht van Sport';
- Ontwerpen en implementatiegereed maken van muurkaatsen als variant voor sportparticipatie, opleiding en promotie;
- Goedkeuring van deze ontwerpen op de algemene vergadering van mei 2013;

In 2013:

- Volledige implementatie van de ontwerpen.

10. Financiën

! "#\$%&'()*+,-./0123456789:;<=>?@A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z [\] ^ _ ` { } ~	! "#\$%&'()*+,-./0123456789:;<=>?@A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z [\] ^ _ ` { } ~	! "#\$%&'()*+,-./0123456789:;<=>?@A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z [\] ^ _ ` { } ~	! "#\$%&'()*+,-./0123456789:;<=>?@A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z [\] ^ _ ` { } ~	! "#\$%&'()*+,-./0123456789:;<=>?@A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z [\] ^ _ ` { } ~	! "#\$%&'()*+,-./0123456789:;<=>?@A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z [\] ^ _ ` { } ~	! "#\$%&'()*+,-./0123456789:;<=>?@A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z [\] ^ _ ` { } ~	! "#\$%&'()*+,-./0123456789:;<=>?@A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z [\] ^ _ ` { } ~
821-7	9: ;;	9: <:	9: <<	9: <9	9: <=	9: <>	9: <?
! "#\$%&'()*+,-./01	2 3 . / - 01	2 3 . / - 4	2 15/335	2 15/555	2 15/555	2 05/555	2 45/555
6"#7)*+,-./0123456789:;<=>?@A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z [\] ^ _ ` { } ~	22222/0, 9	22222/3. 5	22222/155	22222/555	22222/555	22222/555	22222/555
: *; +, - / 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 : ; < = > ? @ A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z [\] ^ _ ` { } ~	2 58/0, -	2 3/08-	2 3/985	2 8/555	2 8/555	2 8/555	2 5/555
=(' +, - / 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 : ; < = > ? @ A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z [\] ^ _ ` { } ~	2 94/ , ,	2 04/39.	2 38/01,	2 35/555	2 35/555	2 35/555	2 35/555
=>" #+! %&?'*#	2 5 . /445	2 93/004	2 39/3. 5	2 35/555	2 35/555	2 , 5/555	2 , 5/555
@>A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z [\] ^ _ ` { } ~	2222 /135	2222 /319	2222 /555	2222 /555	2222 /555	2222 /555	2222 /555
B77\$! 7A#	222 5/0-	222 1/438	222 - /555	222 - /555	222 - /555	222 - /555	222 - /555
@>A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z [\] ^ _ ` { } ~	2225/043	222 , /0- 8	222 /855	222 /855	222 /855	222 /855	222 /855
D*#S*	2222 /0, 4	2222 /5- 8	2222 /555	2222 /555	2222 /555	2222 /555	2222 /555
' 5120 @21- 7	Ⓜ; Ⓜ9:	Ⓜ=Ⓜ9	Ⓜ BⓂ<9	Ⓜ C; Ⓜ: :	Ⓜ C; Ⓜ: :	Ⓜ Ⓜ; Ⓜ: :	Ⓜ A>Ⓜ: :
\$2. 1- 7							
E*%#***A	2 - 0/034	2 51/859	2 , 5/555	2 , 5/555	2 , 5/555	2 , 5/555	2 , 5/555
F (&C*+) #?	222 . /84.	222 - /- 4	222 8/555	222 8/555	222 8/555	222 8/555	222 8/555
@>7#&7) *	2 4 . /8- 5	2 41/884	2 11/3, ,	2 18/555	2 18/555	2 18/555	2 18/555
! " G (# &7) *	2 35/5, 3	2 1- 1/481	2 8. /485	2 15/555	2 15/555	2 35/555	2 35/555
@>A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z [\] ^ _ ` { } ~	222 4/- 04	2222 /110	222 5/555	222 5/555	222 5/555	222 5/555	222 5/555
: *; +, - / 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 : ; < = > ? @ A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z [\] ^ _ ` { } ~	2 91/0. 3	2 04/- 1-	2 , , /1. 5	2 , 5/555	2 , 5/555	2 , 5/555	2 , 5/555
=>" %&' G (A %&?)	2228/481	222 8/1. -	222 - /585	2225/555	2225/555	222 5/555	222 9/555
B77\$! 7A#	222 1/081	222 3/3- 9	222 4/ , 85	222 4/ , 85	222 4/ , 85	222 4/ , 85	222 4/855
' 5120 @. 1- 7	Ⓜ; ⓂA<	Ⓜ; Ⓜ<; 9	Ⓜ C=Ⓜ C; 9	Ⓜ <<Ⓜ? :	Ⓜ <<Ⓜ? :	Ⓜ A<Ⓜ? :	Ⓜ C; Ⓜ: :
I " J " # * 2' < > A \$ 7) *	Ⓜ < B < D	Ⓜ < - Ⓜ > :	Ⓜ < Ⓜ > 9:	Ⓜ < < - Ⓜ : D	Ⓜ < < - Ⓜ : D	Ⓜ < < - Ⓜ : D	Ⓜ < < Ⓜ : :
L 8A#; ; *% 7\$* #N# +\$*#	2222 / , 80C	222 , /398	222 , /8, 5C	2222222 O	2222222 O	2222222 O	2222222 O
) - . / 0123456789:;<=>?@A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z [\] ^ _ ` { } ~	Ⓜ < Ⓜ > 9: D	Ⓜ < Ⓜ > 9?	Ⓜ < < Ⓜ > D	Ⓜ < < - Ⓜ : D	Ⓜ < < - Ⓜ : D	Ⓜ < < - Ⓜ : D	Ⓜ < < Ⓜ : :
6*2# # \$ % & () * 2 > ' % # ? + \$ * # 2 (# 2) 2 " " % 7 \$ * 2 * # 2 * ; * # ? % * 2 " % \$ C * % 7 H P \$ /							
6*2> "#+ "%>' % # ? + \$ * # 2 (# 2) 2 " " % 7 \$ * 2 * # 2 " " # + " % 6 " ; * A " % \$ 2 G ? * " (J ; /							
6 \$ 2 C * % 6 C " " % 2 " # ; 7 7 Q 5 4 - 7 8 & ; * 2 H R ' G + \$ * # 2 > S G 7 7 A C " " % 2 * 7 C * % # 2 & ? * # 2 * * %							
6 * 2 R ' + \$ * # 7 # 2 ' G G (# & 7) * 2 " % * # 2 " ? * 2 * ? % " \$ \$ * # 2 * P " * C 7 7 P * \$ 2 # \$ 2 * % * # 2 #							
8 > A G * # \$ * % # 7 # 2 * # 2 ' G G (# & 7) * > A # /							
6 * 2 > " % & () G (A % & ? + R ' + \$ * # 2 R ' G * # 2 " ? * 2 \$ 2 " " % 2 A C * + \$ * % & ? * # 2 7 7 \$ C * A < + /							
T 7 # 7 Q 5 4 8 2 " % \$ * # 2 " + & * Q * ; % ? 2 * ? % " \$ /							
6 7 # 2 R # 2 " % * # 2 * R * R * # 2 Q * 2 ' # \$ % & () * 2 " % \$ 2 7 # ? * > 7 + \$ 2 Q 7 \$ 2 * 2 * # 2 " ? * %							
' ; % ? 2 7 # 2 > " % & () G (A % & ? 2 " % \$ 2 * + \$ * ; /							

Toelichting:

De financiële positie is in het afgelopen jaar fors verbeterd, waardoor er thans ruim 100.000 euro beschikbaar is voor nieuw beleid. Indien ledental en toeschouwersaantallen verder gaan dalen zullen niet alleen de inkomsten van

contributies lager worden, maar wordt de KNKB ook minder interessant voor sponsoren. Het is zaak deze negatieve spiraal te doorbreken.

Door in de komende jaren de in dit businessplan voorgestelde adviezen te implementeren, ontstaat er een geheel nieuwe financiële positie. De vruchten van deze adviezen zullen niet op korte termijn worden geplukt, maar op lange termijn. Bovengenoemd overzicht geeft een beeld op basis van een verwachting. Echter de werkelijk cijfers zullen afhankelijk zijn van behaalde resultaten. De ledenwinst en de inkomsten uit sponsoring worden daarom de eerste jaren behoudend begroot. Dit zal na verloop van tijd toe moeten nemen.

Bronnen:

Websites

www.nocnsf.nl

www.knkv.nl

www.knkb.nl

www.knsb.nl

www.wikipedia.nl

www.cbs.nl

www.knhb.nl

Boeken

Titel: Dossier super trends

Schrijvers: Carl Rohde, Norbert Mirani, Goos Eilander

Copyright 2010

Titel: De Beleveniseconomie

Schrijvers: B. Joseph Pine en James H. Gilmore

Copyright 2000

Titel : Meesterlijk Organiseren

Schrijvers : R. Kor, G. Wijnen, M. Weggeman

Copyright 2008

Titel : Diepgaande Verandering

Schrijver : Robert E Quinn

Copyright 1996 uitgave januari 2008

Rapporten:

Prognose Fryslân 2009 – 2030

Trendprognose Bevolking en Huishoudens

In opdracht van: Provincie Fryslân, Afdeling Ruimte

Vastgesteld in GS-vergadering van 26 januari 2010

Ledental NOC*NSF over 2009

In opdracht van: NOC*NSF Unit Sportontwikkeling/Onderzoek

Uitgegeven: November 2010

Op weg in de vrije tijd

Context, kenmerken en dynamiek van vrijetijds mobiliteit

Door: Lucas Harms

Sociaal en Cultureel Planbureau

Uitgegeven: April 2006

All business is Showbusiness

Een schets van de beleviseconomie

Door: Ilse Engwirda en Robin Ouwerkerk

De Baak Management Centrum VNO-NCW

Uitgegeven: 2001

Overige:

Jaarverslagen KNKB 2009 en 2010

Door: KNKB

Uitgegeven 2010 en 2011

Jaarplan KNKB 2011
Door: KNKB
Uitgegeven 2011

Meerjaren beleidsplan 2009-2013 'Denken, Besluiten, Doen!'
Uitgegeven: 2010

Strategisch Marketingplan
Koninklijke Nederlandse Kaats Bond
Schrijver: Elisabeth Pilat
Uitgegeven door: Friesland Bank, KNKB, NOC*NSF en VODW
Jaar: 2006

Meerjarenbeleidsplan KNHB
Door: de KNHB
Uitgegeven: 2009

Interviews

NOC*NSF : Mathieu Daalder, accountmanager
Ard Huininga, projectleider sportontwikkeling
KNHB : Chantal Mies, beleidszaken, verenigingen en accommodaties
KNSB : Arie Koops, directeur sport
KNKB : Pieter Breuker, historicus
Sake Saakstra, oud-voorzitter
Tjalling van der Berg, bondstrainer
Friesland Bank : Rob Propsma, directeur marketing
Friesland Bank : Petra van Dijk, senior medewerker relatiemanagement

Het businessplan is mede tot stand gekomen door ondersteuning van:
Rene Ahlers: : bondsdirecteur KNKB
Ymkje Broersma : coördinator technische zaken KNKB
Ans Helfrich : management assistent KNKB
Anneke Westra : commercieel manager KNKB
Durk van der Meer : voorzitter hoofdcommissie technische zaken KNKB
Lammert Fopma : voorzitter hoofdcommissie marketing KNKB
Andre Tolsma : voorzitter VVV Dronrijp
Pieter Breuker : onderzoeker en kaatshistoricus
A. Vlaskamp : Lid Raad van Bestuur Friesland Bank
Peter Koning : CRM manager Friesland Bank
Sybe Annema : brand manager Leeuwarder Courant
Robert Oosterbaan : marktonderzoeker NDC mediagroep
Gerben Okkinga : ontwerp, opmaak en druk.

Bijlagen

- Bijlage 1 : KNKB Meerjarenplan Denken, Besluiten, Doen! 2009-2013
- Bijlage 2 : Imago, Identiteit en Cultuur
- Bijlage 3 : Leden
- Bijlage 4 : sponsoren
- Bijlage 5 : Bezoekers
- Bijlage 6 : Beoefening van de kaatssport
- Bijlage 7 : Onderwijs en Olympisch Plan, Groep Rijpstra
- Bijlage 8 : Landelijke jeugdmonitor
- Bijlage 9 : Geotypen
- Bijlage 10 : Vragenformulier Marktonderzoek en analyses
- Bijlage 11 : Confrontatiemix

Juni 2011