

## 'Bouwen op een sterk fundament'

### Strategisch Beleidsplan 2008 t/m 2012

#### 1. Inleiding

De afgelopen 15 jaar is een bloeiende vriendenvereniging HOVO – Brabant gegroeid. Na een pioniersfase, is een fase van structurering ingezet met een duidelijke en via statuten verankerde organisatiestructuur. Deze organisatiestructuur dient twee belangrijke functies van de vereniging, te weten:

- Belangenbehartiging van cursisten en ondersteunende activiteiten aan HOVO Brabant
- Organiseren van educatieve – en sociale activiteiten voor leden.

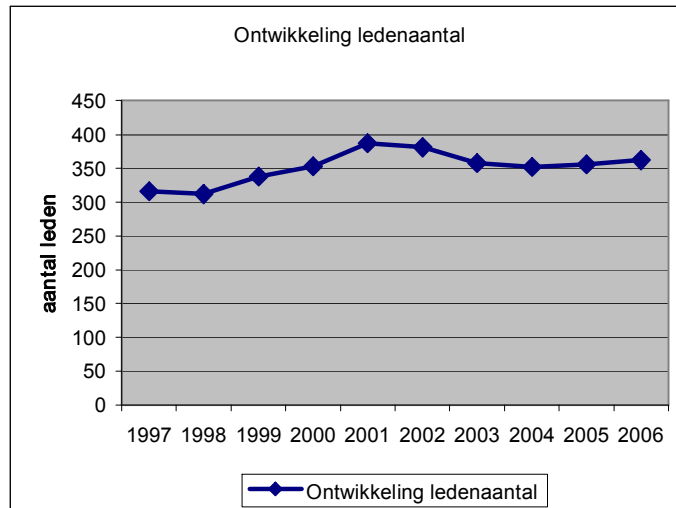
Naast de organisatiestructuur is de cultuur van de vereniging van grote betekenis. De cultuur van de vereniging wordt gekenmerkt door leden die zich verbonden voelen met HOVO Brabant en hun persoonlijke ontplooiing tot hun levenshouding hebben gemaakt en elkaar willen ontmoeten in verenigingsverband om van daaruit een bijdrage te leveren aan de twee functies van de vereniging. Ten tijde van de wisseling van het voorzitterschap is gekozen om de *fase van verbreding en verdieping* in te zetten en deze als opdracht nadrukkelijk mee te geven aan de nieuwe voorzitter. Dit strategisch beleidsplan poogt de lijnen daartoe uit te zetten. Nu kan een strategisch beleidsplan bij het lezen een zakelijke en planmatig beeld oproepen, waarin ons belangrijke cultuurelement van de ontmoeting onvoldoende herkend wordt. Dat is echter zeker niet de bedoeling van dit beleidsplan. Het zijn immers de leden die in ontmoeting en samenwerking met elkaar met hun inbreng de feitelijke toekomst van onze vriendenvereniging bepalen. Onze leden zijn de succesfactor van de vereniging. Dit beleidsplan moet dan ook niet gezien worden als een blauwdruk voor de toekomst, maar meer een neerslag van een reflectie op het verleden en heden en een blik van het bestuur op een door haar gewenste richting. Dit beleidsplan is dan ook een richtsnoer voor de uitvoering van haar beleid. Zij zal in een dialoog met haar leden haar beleid steeds toetsen aan concrete mogelijkheden en wensen.

#### 2. Analyse

De ontwikkeling van een strategisch beleidsplan begint met een duidelijke analyse. Dat is dan ook het vertrekpunt. Als er sprake is van verbreding en verdieping dan is het nodig deze begrippen te expliciteren. Uitgaande van de huidige situatie willen we verbreding verstaan als het kwantitatieve aspect te weten het ledenaantal en de omvang van de activiteiten en verdieping als het kwalitatieve aspect te weten de kwaliteit van de activiteiten.

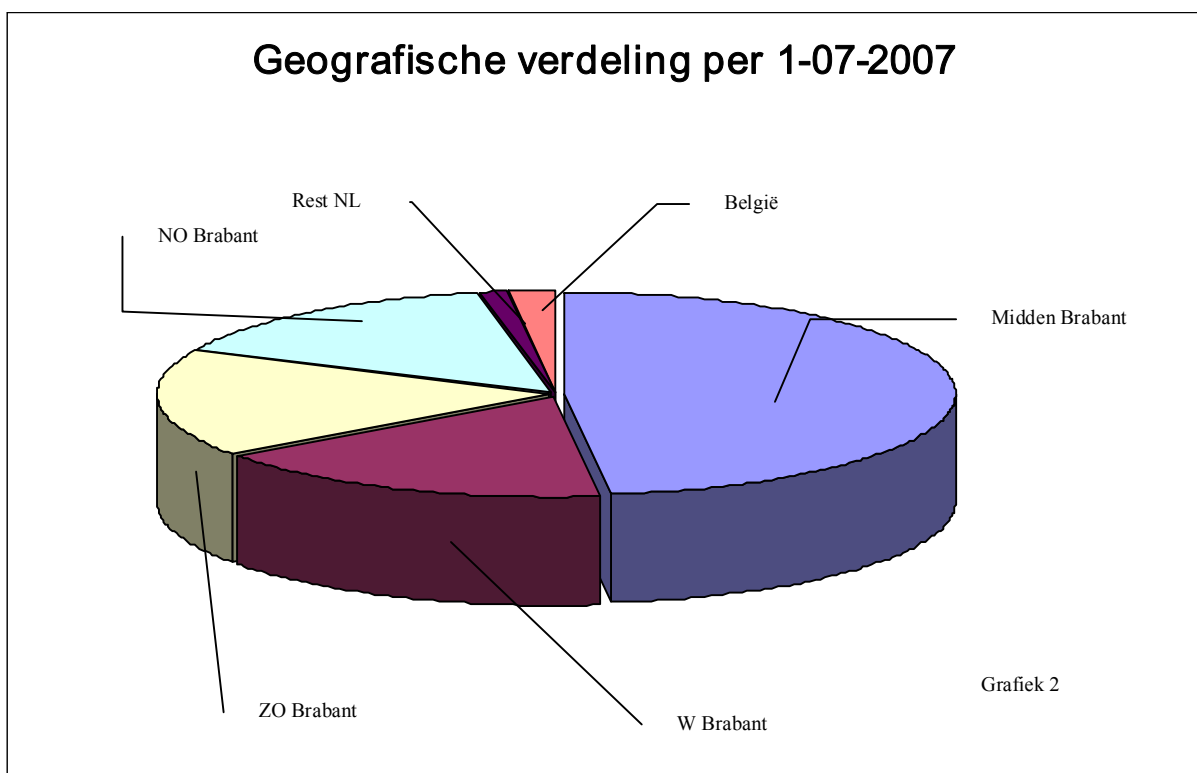
##### ***Het kwantitatieve aspect:***

Als we kijken naar het kwantitatieve aspect dan kunnen uit de gegevens van de huidige ledenadministratie een aantal belangrijke kengetallen worden gehaald. Het percentage leden SV in verhouding tot het aantal cursisten van HOVO Brabant bedraagt 40 % gemeten in 2006. We noemen dit voortaan de *participatie graad HOVO*. Dit kengetal zegt iets over de naamsbekendheid en/of meerwaarde die HOVO cursisten toekennen aan een lidmaatschap van SV (het binden van leden). Naarmate deze participatiegraad hoger is kun je de belangenbehartiging zowel regionaal als



Grafiek 1

landelijk beter waarmaken omdat je dan een grote groep cursisten vertegenwoordigt. Uit de cijfers zien we het ledenaantal (verschil tussen de jaarlijkse opzeggingen en nieuwe leden) licht stijgen (gemiddeld 1%). Zie grafiek 1. Ook de duur van het lidmaatschap zegt iets over de mate waarin SV leden weet te binden. Over de periode 1-1-2004 tot 1-10-2007 was 17% van het aantal leden 1 tot 2 jaar lid, 47% van het aantal leden 2 tot 7 jaar lid en 36% 7 tot 15 jaar lid. Dit komt neer op een gemiddelde van ongeveer 6 jaar. Onderzoek gedaan in 2004 toont aan dat zo'n 58% van de SV leden een HOVO cursus volgen. Dit gegeven in relatie tot de hoge gemiddelde lidmaatschapsduur kan er op duiden dat een behoorlijke groep leden de vereniging trouw is zonder nog actief te zijn in deelname aan HOVO cursussen. Het gaat waarschijnlijk over een groep leden van hogere leeftijd. Onder deze groep zou het natuurlijk verloop (opzegging als gevolg van leeftijdomstandigheden) de komende jaren wel eens aanzienlijk kunnen zijn. Onder de nieuwe leden (leden van de afgelopen vijf jaar) zien we een tendens dat het aantal opzeggingen groter is dan onder de overige leden. Naar verwachting zal de gemiddelde lidmaatschapsduur bij gelijke omstandigheden de komende jaren dan ook langzaam gaan dalen.



Grafiek 2

Met betrekking tot de geografische spreiding zien we dat bijna 50 % van onze leden uit Tilburg en omgeving komt. Dit is historisch verklaarbaar maar zeker niet naar de spreiding van de HOVO – markt in Brabant. Zie grafiek 2

Onderzocht zou moeten worden hoe deze geografische verdeling zich verhoudt tot de geografische verdeling van de HOVO cursisten en daaruit afleidbare participatiegraad per regio. Discrepancies daarin kunnen mogelijk aanwijzingen geven in welke mate het zinvol is dat SV haar activiteiten meer spreidt over geheel Brabant. Om dit nader te onderzoeken dienen we voor de benodigde gegevens te

overleggen met HOVO Brabant. Voorts hebben we gezocht naar een kengetal dat de participatie van de leden in activiteiten (actief dan wel passief) van de vereniging weergeeft (de mate waarin we leden weten te boeien). Dit is het kengetal

*participatiegraad SV.*

Deze is op de

peildatum november 2007 ongeveer 20%.

De participatiegraad SV blijkt vrij gelijkmatig verdeeld over de duur van het lidmaatschap. Dus zowel leden die al lang lid zijn als wel leden die nog maar kort lid zijn participeren in de activiteiten van SV. Zie grafiek 3

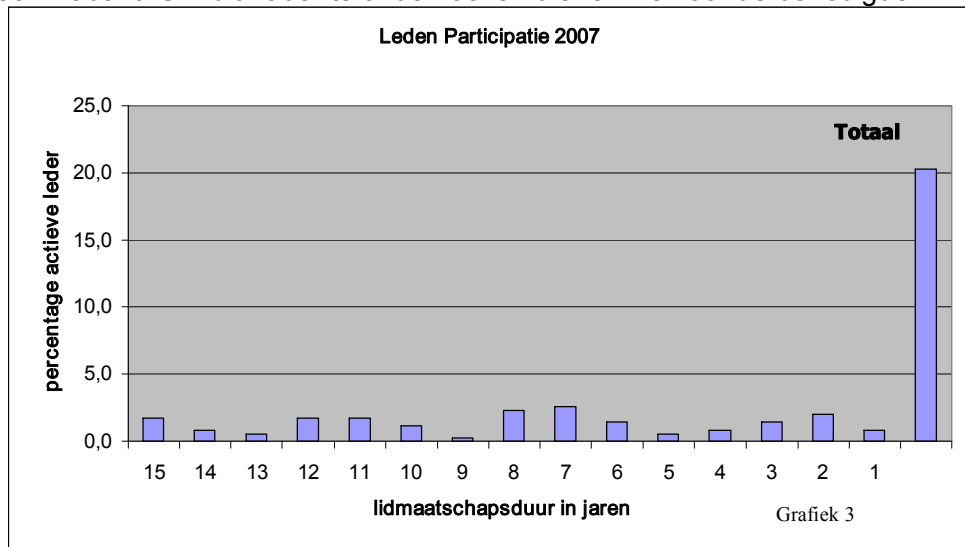
De omvang van de activiteiten van SV in relatie tot haar tweede functie laat zich uitdrukken in het aantal activiteiten van commissies per jaar in verhouding tot de opkomst. Deze omvang is per commissie steeds kostendekkend geweest. Daarbij moet aangetekend worden dat de commissies Forum en het Koor ook niet-leden toelaat. Bij de deelname aan de activiteiten van de commissies valt op dat vrijwel steeds een aanzienlijke ‘vaste groep’ leden aanwezig is. Dat wijst op een geringe mobiliteit binnen de groep actieve leden.

#### **Het kwalitatieve aspect:**

Dit aspect is gericht op de vraag naar de *naamsbekendheid* en de *ledentevredenheid* over de wijze waarop SV de twee functies van de vereniging realiseert. Deze twee factoren bepalen de meerwaarde van SV voor de cursisten van HOVO Brabant. Een indicatie van de *naamsbekendheid* van SV is terug te vinden in het klanttevredenheidsonderzoek (marktonderzoek!) dat HOVO 5 jaar geleden heeft uitgevoerd. In het jaar 2008 wordt dit onderzoek herhaald zodat we binnenkort daar wat recent inzicht in krijgen. Over de *ledentevredenheid* het volgende:

M.b.t. de functie belangenbehartiging hebben we een goed netwerk om invloed uit te oefenen en zo onze belangen in te brengen en te behartigen, en daarmee de klanttevredenheid te bevorderen.

Maar dan is het evident dat we zoveel mogelijk dienen te spreken namens onze achterban c.q. de leden. De vraag is: weten wij wat er leeft bij onze achterban t.a.v. de kwaliteit van het geboden programma aanbod en wensen daarover? Het antwoord is meer een beleving van de bestuursleden die met HOVO overleggen dan dat zij de beleving echt kennen. In dit licht geeft de uitkomst van het onderzoek naar cursusparticipatie van onze leden in het jaar 2004 te denken (42 % volgt geen HOVO cursus). Zeker mag niet worden uitgesloten dat de bestuursleden die



Grafiek 3

overleggen met de directie van HOVO dan wel landelijk inbreng hebben, de achterban goed aanvoelen maar dit dienen we wel met enige regelmaat te checken.

Van de leden die actief participeren in educatieve -en sociale activiteiten is wel bekend hoe zij daarover oordelen. Dat is in zijn algemeenheid goed te noemen. We hebben het dan echter over ongeveer 20 % van de leden van SV. Maar we weten niet of er leden zijn met wensen en/of ideeën die hen wellicht wel kunnen bewegen tot deelname aan activiteiten.

Het geheel overziend kunnen we stellen dat we meer *niet*- dan wel weten. Er zijn op dit gebied nauwelijks onderzoeken geweest en ook informatie van leden is niet systematisch bijgehouden zoals intake en exit informatie.

Op basis van bovenstaande ons ter beschikking staande kwantitatieve en kwalitatieve inzichten is in de bestuursvergadering van 30 november 2007 een vijftal scenario's bediscussieerd die variëren van een noodweer scenario tot een mooi weer/groei&bloei scenario (zie bijlage). Op basis van deze discussie is een goed beeld weer te geven van de bedreigingen en kansen én de sterke en zwakke kanten van de vereniging. Ik vat ze als volgt samen:

<p><b>Kansen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het HOVO is een groeimarkt.</li> <li>▪ Grotere spreiding van activiteiten over Brabant is mogelijk.</li> </ul>	<p><b>Bedreigingen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De participatiegraad HOVO daalt. We weten de leden onvoldoende te binden.</li> <li>▪ De participatiegraad SV daalt We weten de leden onvoldoende te boeien</li> <li>▪ Piek in het natuurlijk verloop als gevolg van leeftijdsomstandigheden</li> </ul>
<p><b>Sterktes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Er is een goed gestructureerde verenigingsorganisatie.</li> <li>▪ De vereniging is financieel gezond</li> </ul>	<p><b>Zwaktes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ We kennen motieven en wensen van leden onvoldoende.</li> <li>▪ Onze kengetallen zijn nog niet gerelateerd aan beleidsdoelstellingen en worden niet periodiek en op systematische wijze gegenereerd.</li> </ul>

Op basis van dit overzicht wordt duidelijk dat een **mooi weer/groei&bloei scenario** mogelijk is door de kansen te benutten en activiteiten in te zetten die de bedreigingen pareren en verbeteringsmogelijkheden binnen een goed gestructureerde en gezonde vereniging aanpakken.

### 3. Doelstellingen

Willen we het mooi weer/groei&bloei scenario de komende jaren in beeld krijgen, dan is op grond van de onder paragraaf 2 geschetste analyse, het bereiken van de volgende doelstellingen voor Sed Vitae een belangrijke uitdaging:

- a. Als primair doel het streven naar een jaarlijkse ledengroei van 3 % enerzijds en een lichte stijging van de participatiegraad HOVO (*binden van leden*) anderzijds.
- b. Als secundair doel het stimuleren van leden om actief deel te nemen aan verenigingsactiviteiten (*boeien van leden*), wat zichtbaar wordt in een betekenisvolle stijging van de participatiegraad SV en daarmee een toename van onderlinge contacten.
- c. Als ondersteunend doel het ontwikkelen van instrumenten waarmee we beter zicht hebben op de toegevoegde waarde die onze leden aan Sed Vitae toekennen of zouden willen toekennen (*kwaliteitszorg*).

Deze drie doelstellingen kennen een zekere hiërarchie, immers doelstelling a is de basis van ons bestaan, doelstelling b is gericht een actieve en attractieve vereniging voor leden en doelstelling c is voorwaardelijk om doelstelling a en b goed te kunnen realiseren.

#### 4. Activiteiten

De drie doelstellingen zijn het beste te realiseren indien we er voor zorgen dat de activiteiten die we ondernemen voor onze leden toegevoegde waarde hebben. Ons bestaan is primair gebaseerd op de belangenbehartiging van cursisten en ondersteunende activiteiten aan HOVO Brabant. Door HOVO Brabant worden we serieus genomen als aanspreekpunt in zaken de cursisten betreffende. Zo kan een delegatie van het bestuur kennis nemen van de uitkomsten van de cursusevaluatie ( 2x per jaar) en worden deze besproken met directeur. Er is regelmatig ( iedere 6 weken ) overleg tussen leden van het bestuur van SV en de directeur van HOVO om lopende zaken en beleidsvoornemens te bespreken. Om onze toegevoegde waarde voor HOVO Brabant zo optimaal mogelijk te doen zijn bieden wij praktische ondersteuning bij bv. PR activiteiten, verwerking van evaluatieformulieren, organisatie van het openingscollege enz. Bovendien zit de voorzitter van SV zonder last en ruggespraak in het bestuur van HOVO Brabant. Ook maakt SV deel uit van de landelijke verenigingen HOVO Nederland en de Vrienden Verenigingen HOVO . Kortom: een goed netwerk om invloed uit te oefenen en zo onze belangen in te brengen en te behartigen, en daarmee de klanttevredenheid te bevorderen. Zoals in de paragraaf analyse reeds gesteld is het nodig de relatie met de achterban zo hecht mogelijk te maken. Hierin is zeker verbetering mogelijk. Bovendien is het van belang dat SV laat zien wat de opbrengsten zijn van de inspanningen op het gebied van belangen behartiging.

Gegeven het voorgaande worden de volgende activiteiten voorgesteld om doelstelling a te realiseren:

- We initiëren indien noodzakelijk meer mogelijkheden om de leden te raadplegen. Te onderzoeken valt: een aparte ledenraadpleging of als onderdeel van de ALV en het instellen van een Weblog van het bestuur in aanvulling op SV – nieuws.
- De toegevoegde waarde van SV duidelijk en consequent communiceren in termen van bereikte resultaten en gerealiseerde activiteiten.
- Optimale profilering door het benutten van alle informatiekkanalen zoals cursusaanbod HOVO Brabant, Inschrijfbescheiden cursus, Web-site, ‘wervingslezing’ tijdens opening academisch jaar en hulp bij wervingsactiviteiten HOVO –Brabant.
- Vormgeving SV Nieuws verbeteren/vernieuwen (reeds in gang gezet).
- SV nieuws eenmaal per jaar (augustus nummer) nadrukkelijk in het teken van bereikte resultaten (onze belangenbehartiging) en onze toegevoegde waarde t.o.v. het HOVO –aanbod (onze activiteiten).
- Het SV nieuws uitreiken onder alle HOVO cursisten (in september) als wervingsmiddel (advies PR commissie).

Naast het primaire doel: toegevoegde waarde realiseren voor de leden door belangenbehartiging, is de tweede doelstelling van belang. Voor leden die dat wensen willen we een attractieve vereniging zijn waar men elkaar kan ontmoeten tijdens educatieve – en sociale activiteiten dan wel binnen bestuurlijke/organisatorische activiteiten. Om deze tweede doelstelling b te kunnen realiseren worden de volgende activiteiten voorgesteld:

- De activiteiten van de deelnemers aan diverse verenigingsactiviteiten systematisch evalueren onder deelnemers, zodat we daarvan kunnen leren en verbeteringen invoeren.
- Huidige commissies advies vragen naar verbetermogelijkheden.
- Onderzoeken in welke mate geografische spreiding van activiteiten bij kan dragen aan deze doelstelling.
- Nieuwe activiteiten, zoals weblog, thema- discussiegroepen etc, entameren rekening houdend met het HOVO programma aanbod in overleg met de directie van HOVO –Brabant.

Tenslotte realisatie van doelstelling c is randvoorwaardelijk voor de doelstellingen a en b. Om deze doelstelling te realiseren worden de volgende activiteiten voorgesteld:

- Nieuwe leden worden systematisch geïntroduceerd in de vereniging en we benutten dat contact om zijn/haar motieven/wensen en belangen te leren kennen.
- We gaan leden die opzeggen vragen naar hun motieven van vertrek.

- We gaan de zittende leden vragen naar hun wensen en suggesties. Deze activiteit dient afgestemd te worden met de directie van HOVO Brabant.
- We benutten de mogelijkheden van HOVO Brabant om meer inzicht te verwerven over potentiële leden door o.a. deelname aan het marktonderzoek van HOVO –Brabant ( is feitelijk een cursisten tevredenheidsonderzoek ).

## **5. Aanpak, inspanningen en financiering.**

In deze paragraaf wordt in grote lijnen de wijze waarop we de activiteiten onder 4 gaan uitvoeren uitgewerkt, en wordt bekeken welke inspanningen in menskracht nodig zijn en welke kosten we daarvoor kunnen maken.

### ***De aanpak:***

#### ***5.1 Ten aanzien van doelstelling a***

De activiteiten om doelstelling a te realiseren kunnen het beste in gang gezet worden onder directe aansturing van het bestuur. Dit heeft directe lijnen met de commissie Kwaliteitszorg KWZ (huidige PR commissie) en de redactie van SV - Nieuws. Bovendien verzorgen zij alle overlegsituaties waarbinnen de belangen van HOVO cursisten kunnen worden behartigd en waar beleidsbeïnvloeding mogelijk is. In nauw overleg wordt jaarlijks bekeken welke veranderingen op het gebied van communicatieversterking worden doorgevoerd. Daarbij zal goed gelet worden op momenten van overschakeling van 'oud' naar 'nieuw'.

#### ***5.2 Ten aanzien van doelstelling b***

De activiteiten om doelstelling b te realiseren worden uitgevoerd door de onderscheiden commissies, onder de volgende voorwaarden:

- Veranderingen c.q. nieuwe activiteiten worden pas doorgevoerd na overleg met het bestuur, zodat dit de regie kan blijven voeren op de realisatie van doelstelling b.
- Onderzoek naar belangstelling en interesse onder leden vindt plaats onder regie van het bestuur. Voorkomen moet worden dat leden op verschillende tijdstippen door commissies bevroegd worden met vergelijkbare vragen. Bovendien moet worden voorkomen dat bij het bevragen van leden naar belangstelling en interesse verkoking optreedt.
- Activiteiten maken steeds een verbinding tussen een sociale ( het ontmoeten van leden ) en een inhoudelijke component met een educatieve dimensie.
- Activiteiten dienen zonodig afgestemd te worden op het HOVO cursusaanbod, of worden in samenwerking uitgevoerd.
- Commissies gaan uit van kostendekkende activiteiten. Verantwoording via de penningmeester en verder via SV –nieuws met een kort verslag van de activiteit. De commissies beslissen autonoom over de besteding van gelden, maar maken wel deel uit van de jaarlijkse rekening en verantwoording van de vereniging.
- Eenmaal per jaar wordt verantwoording afgelegd: in de ALV van SV en door een korte bijdrage in het jaarverslag.

Na het belangstellingsonderzoek onder de leden is een tijdelijke werkgroep voor de vorming van ideeën m.b.t. nieuwe activiteiten wellicht noodzakelijk. Deze tijdelijke werkgroep zou kunnen bestaan uit vertegenwoordigers van de onderscheiden commissies.

#### ***5.3 Ten aanzien van doelstelling c***

De activiteiten om doelstelling c te realiseren worden aangestuurd door het bestuur in nauw overleg met de verantwoordelijke functionaris voor de ledenadministratie. Voorgesteld wordt om een nieuwe commissie te belasten met de aanpak van de activiteiten gelieerd aan doelstelling c. Deze commissie, genoemd de *innovatiecommissie* kent maximaal vijf leden. De huidige activiteiten van de commissie PR wordt onderdeel van deze commissie. Gestreefd wordt te zoeken naar leden met 'deskundigheden' m.b.t. enquêteren en/of PC gebruik.

De genoemde activiteiten, om de drie doelstellingen te realiseren, worden per jaar naar mogelijkheden (inzet en financiën) geprioriteerd. Belangrijk is daar bij dat de aanpak van de realisatie van doelstelling c dit jaar in ieder geval de eerste prioriteit moet krijgen.

### ***De inspanningen:***

De uitvoering van activiteiten is afhankelijk van de inzet van leden. De kritische succesfactor voor het slagen van het hier beschreven beleid is dan ook de mate waarin SV leden de hier beschreven uitdaging willen oppakken. De SV organisatie wordt in hoge mate bepaald door vrijwilligers die vanuit het 'hart voor de goede zaak' activiteiten willen oppakken. Om vrijwilligers onder de leden te mobiliseren zijn de volgende uitgangspunten van belang:

- We moeten er voor waken dat een 'ons kent ons' sfeer ontstaat, zonder het aspect van sociale contacten tussen leden onderling tekort te doen. Activiteiten in de vorm van goed beschreven taken hebben het doel om meer leden bij activiteiten te kunnen betrekken. Bovendien moet er voldoende ruimte gegeven worden voor leden met ideeën.
- Het werken met deeltaken (kleine projecten) vergroten de kans op participatie. Te overwegen valt om met een taken catalogus te gaan werken, waaronder de ondersteunende taken t.b.v. HOVO Brabant.
- Ook al werken we met vrijwilligers, we moeten als organisatie steeds kwaliteitseisen blijven stellen en mensen daarop aanspreken. We moeten laten zien dat we taken en personen die ze uitvoeren serieus nemen (is ook een vorm van waarderen). Het kort beschrijven van taken in taakprofielen is daarbij een goed middel (bv in de taken catalogus).
- Vrijwilligers willen persoonlijke winst uit hun inzet halen ook al doen ze het vanuit het 'goede hart'. We moeten steeds zoeken naar mogelijkheden waarop we deze winst kunnen vergroten en ze aan de organisatie ten goede te laten komen.

### ***De financiering:***

De vraag of er voldoende geld is om bovengenoemde activiteiten te financieren is natuurlijk evident. Daarbij kunnen we kijken naar de inkomstenkant, de uitgavenkant en de algemene reserves.

*De inkomstenkant:* De vereniging Sed Vitae kent een bescheiden jaaromzet die gebaseerd is op een contributie van 15 €. Een verhoging van de contributie is vooralsnog geen optie omdat dit onlangs heeft plaatsgevonden. Op basis van nieuw beleid kan aan de leden in de toekomst een verhoging van de contributie worden overwogen, maar is op dit moment niet aan de orde. Bij een verhoging van de contributie moeten we ervoor waken dat er geen onnodige financiële drempel ontstaat om lid te worden. Nieuwe activiteiten dan wel aanpassingen/verbeteringen dienen dan ook binnen het huidige inkomstenpatroon te worden gerealiseerd. Noodzakelijke financiële middelen voor veranderingen zullen dan ook voor een deel gezocht moeten worden in een groei van het ledenaantal.

*De uitgavenkant:* In de uitgavenkant wordt geld voor nieuwe activiteiten vrij gemaakt door besparingen en reallocatie van middelen.

Besparingen zijn mogelijk door veel meer dan tot nu toe gebruik te maken van informatie uitwisseling via e-mail en mogelijk per weblog. Dat bespaart aanzienlijk op porto en papierkosten. We zullen leden dan ook gaan stimuleren tot het gebruik van deze moderne communicatiemiddelen. Een andere mogelijkheid die we willen benutten is het realloceren van middelen.

De jaarrekening van 2006 is grosso modo (er is hier en daar sprake van enige overlap) te verdelen in vier hoofdcomponenten te weten:

- A. *Organisatiekosten* (ALV, Bestuur, porto, kantoorartikelen en drukwerk, kopieerwerk, bank, ledenadministratie en contributies landelijke verenigingen). Dit is 46,1 % van de totale uitgaven.
- B. *PR en SV-Nieuws*. Dit is 36,2 % van de totale uitgaven.
- C. *Ondersteuning commissiewerk* (inclusief attenties). Dit is 8,5 % van de totale uitgaven.
- D. *Reserveringen* (voor het lustrum). Dit is 9,2 % van de totale uitgaven.

Gesteld kan worden dat de componenten A en B gerelateerd zijn aan doelstelling a en c.

Component C is hoofdzakelijk gerelateerd aan doelstelling b. Component D is gereserveerd voor

het lustrum. Uitgangspunt is een sluitende begroting en een pos/neg resultaat wordt toegevoegd dan wel onttrokken aan de algemene reserves.

Op basis van het voorgaande wordt de volgende streefverdeling voorgesteld: te weten A 50 %, B 35 %, C 10 % en D 5 %. De component A is daarbij iets opgehoogd om de kosten voortvloeiend uit de realisatie van doelstelling c, die randvoorwaardelijk is financieel te kunnen ondersteunen (activiteiten commissie kwaliteitszorg). Component C is iets verhoogd omdat iets meer nodig is op het gebied van attenties als de participatiegraad SV stijgt. De reservering voor het 20 jarig lustrum wordt iets verlaagd, hetgeen verdedigbaar kijkend naar de verhouding tussen de verschillende kostenposten.

*De reserves:* Ten slotte kunnen we nog kijken naar de algemene reserves (eigen vermogen) ter financiering van nieuwe activiteiten. Op dit moment hebben we een beperkte algemene reserve van ongeveer één jaarbudget. Algemene reserves zijn er om eventuele negatieve jaarresultaten op te kunnen vangen en mogelijke risico's af te dekken. Een *minimum van een driekwart jaarbudget* is o.i. daarvoor ruim voldoende, omdat driekwart van de algemene reserve een ledenverleis dekt van 250 in een jaar tijd. Op basis van dit uitgangspunt zijn de overige reserves inzetbaar voor *eenmalige investeringsimpulsen*. In de balans zal het onderscheid in type reserveringen (algemeen, lustrum en investeringen voor nieuw beleid) worden aangegeven. Dit beleidsplan zet in op groei van het ledental. Indien deze optreedt zal een positief resultaat geheel of gedeeltelijk worden toegevoegd aan de algemene reserves, die daardoor hoger kunnen zijn dan het gestelde minimum.

Binnen het hierboven geschetst financieel kader wordt de jaarlijkse begroting opgesteld, met in achtname van de activiteiten, voortvloeiend uit dit strategisch beleidsplan. Tenslotte moeten we ons bij nieuwe activiteiten of in te zetten middelen steeds afvragen in welke mate deze tot structurele uitgaven leiden en hoe zich dat verhoudt tot het meerjaren perspectief. Zo is de wens om SV –nieuws qua vormgeving te verbeteren. Het is duidelijk dat we dit zo duur kun maken als we willen maar dat er binnen ons jaarbudget grenzen zijn. Deze grenzen moeten we afzetten tegen de ontwikkeling van het aantal leden en het daaruit voortvloeiend jaarbudget. Verwachten we dat dit krimpt dan zijn onze mogelijkheden beperkt, en dienen we dienovereenkomstig te besluiten. Is de verwachting een geleidelijke groei, waar we in dit beleidsplan vanuit gaan, dan is tijdelijk investeren beperkt mogelijk.

## **6. Evaluatie**

Het is belangrijk te volgen in welke mate de doelstellingen gerealiseerd worden. Daartoe worden met ingang van 2009 door de ledenadministratie de volgende kengetallen gegenereerd, te weten: het aantal leden, de jaarlijkse groei/krimp (nieuwe leden/opzeggingen), participatiegraad HOVO en SV, de duur van het lidmaatschap, leeftijdsopbouw, M/V verdeling en de geografische ledenverdeling. Deze kengetallen worden in samenhang met een kwalitatieve beoordeling van onze doelrealisatie opgenomen in het jaarverslag.