

# **Sportcentrum Universiteit van Tilburg**

## **Strategisch Beleidsplan 2006 – 2010**

December 2006

## Inhoudsopgave:

Hoofdstuk .....	blz.	
1	Inleiding .....	3
1.1	Doelen van het strategisch beleidsplan .....	3
1.2	Positionering van het Sportcentrum .....	4
1.3	Verantwoording.....	4
1.4	Samenhang tussen strategisch beleid en operationele plannen .....	4
1.5	Looptijd en evaluatie van het strategisch beleidsplan.....	5
2	Visie, missie, ambitie en kernwaarden .....	6
2.1	Toekomstvisie .....	6
2.2	Missie .....	6
2.3	Ambitie.....	7
2.4	Kernwaarden en strategische speerpunten .....	7
3	Organisatiestructuur van het Sportcentrum en besturingsfilosofie .....	9
3.1	De organisatie in schema's .....	9
3.2	Toelichting bij de organisatieschema's.....	10
3.3	Uitgangspunten voor de besturingsfilosofie.....	11
4	Relevante externe en interne ontwikkelingen .....	12
4.1	Externe ontwikkelingen op landelijk niveau .....	12
4.2	Maatschappelijke ontwikkelingen .....	12
4.3	Externe ontwikkelingen op lokaal niveau.....	12
4.4	Interne ontwikkelingen .....	12
5	Strategische keuzes.....	13
5.1	Sport en sportprogrammering .....	13
5.2	Personeel.....	14
5.3	Evenementen.....	15
5.4	Projecten.....	16
5.5	Huisvesting en sportfaciliteiten.....	18
5.6	Communicatie .....	19
5.7	Kwaliteitsontwikkeling en –bewaking.....	19
5.8	Financiële en andere administratieve processen.....	20
6	Evaluatie van het strategisch beleidsplan.....	21
Bijlage 1	Product-markt combinaties.....	22
Bijlage 2	INK managementmodel .....	24
Bijlage 3	SWOT-analyse.....	26
Bijlage 4	Van strategische speerpunten naar acties .....	28
Bijlage 5	Format procesbeschrijvingen en voorblad in het kader van het kwaliteitsbeleid .....	31

# 1. Inleiding

In dit document wordt het strategisch beleid van het Sportcentrum van de Universiteit van Tilburg beschreven. In dit strategisch beleidsplan beschrijven we de hoofdlijnen van ons beleid voor de komende vier jaar. Dit document is het resultaat van overleg met en discussie binnen diverse geledingen en belanghebbenden<sup>1</sup>.

## 1.1 Doelen van het strategisch beleidsplan

Het strategisch beleidsplan geeft de hoofdlijnen van het beleid en de strategische keuzes daarbinnen aan voor de komende jaren. Het gaat om een beschrijving op organisatieniveau. In het strategisch beleidsplan wordt aangegeven waar we ons als Sportcentrum de komende jaren op willen richten, waar we met de hele organisatie naar toe werken. Niet alleen, maar samen. Het managementteam, de sportmedewerkers, het ondersteunend personeel, Sportraad Pendragon<sup>2</sup> en de studentensportverenigingen. Zelfs de individuele sporter kan hier aan bijdragen door enerzijds gebruik te maken van de voorzieningen in de geest en letter van de algemeen vastgestelde Code of Conduct<sup>3</sup> en anderzijds ons te attenderen op zaken die (nog) niet goed gaan middels het indienen van een klacht<sup>4</sup> of het naar voren brengen van suggesties en ideeën.

Naast de visie (zie hoofdstuk 2) en centrale doelen worden in het strategisch beleidsplan de gewenste ontwikkelingen en strategische keuzes ten aanzien van de volgende (beleids) terreinen beschreven:

- Organisatiestructuur (hoofdstuk 3)
- Sport & sportprogrammering (hoofdstuk 5)
- Personeel en organisatie (hoofdstuk 5)
- Evenementen (hoofdstuk 5)
- Projecten (hoofdstuk 5)
- Huisvesting en sportfaciliteiten (hoofdstuk 5)
- Communicatie
- Kwaliteit
- Financiën

Van deze beleidsterreinen worden de volgende aspecten beschreven:

- Hoofdproces
- Deelprocessen
- Planning
- Richtinggevende uitspraken

Het strategisch beleidsplan is in de komende jaren het referentiekader voor de voorbereiding, de ontwikkeling, de uitvoering en de evaluatie van het beleid binnen het Sportcentrum. Managementbesluiten, operationele plannen en resultaten zullen steeds getoetst worden aan dit plan. Slechts bij uitzondering kan er op grond van argumenten afgeweken worden van de geformuleerde hoofdlijnen in dit beleidsplan.

---

<sup>1</sup> In 2005 en 2006 zijn er verschillende studiedagen geweest onder begeleiding van Klaas Tuijtjer. Hierbij zijn actief betrokken geweest: de directeur van DSZ (Dienst Studentenzaken), een afvaardiging van Pendragon en collega's uit iedere discipline van het Sportcentrum.

<sup>2</sup> Voor de leesbaarheid schrijven we 'Pendragon'. Daarmee wordt bedoeld: 'Sportraad Pendragon'.

<sup>3</sup> [www.uvt.nl/codeofconduct](http://www.uvt.nl/codeofconduct)

<sup>4</sup> [www.uvt.nl/sportcentrum/klachtenregeling](http://www.uvt.nl/sportcentrum/klachtenregeling)

## **1.2 Positionering van het Sportcentrum**

Het Sportcentrum is een organisatorisch onderdeel van de Universiteit van Tilburg (UvT). We willen met onze keuzes aansluiten bij de strategische uitgangspunten van de UvT en van de Dienst Studentenzaken (DSZ).

Het Olympia-building, waar het Sportcentrum gehuisvest is, ligt even buiten de campus. Het heeft er in het verleden wel eens op geleken, dat het Sportcentrum zich ook figuurlijk buiten de UvT stelde, dat er binnen het Sportcentrum op een 'eigen-wijze' manier gewerkt werd, afwijkend van de instituutswerkwijze. Helemaal onlogisch is dat niet, gezien de afwijkende doelstellingen die het Sportcentrum nu eenmaal heeft in verhouding tot de andere diensten, faculteiten en afdelingen binnen de UvT. Echter, het Sportcentrum had de blik te veel naar binnen gericht. We willen het Sportcentrum letterlijk en figuurlijk openstellen. Dat wil dus niet alleen zeggen dat we onze plannen en resultaten open en inzichtelijk maken, maar ook dat we actief willen meewerken aan het bouwen van een brug tussen het Sportcentrum en andere (DSZ-)afdelingen.

De belangrijkste klanten van het Sportcentrum zijn de UvT en HBO studenten. We willen met name de invloed en positie van Pendragon op ons beleid en organisatie duidelijk verankerd zien. We vinden het van groot belang dat Pendragon meepraat over beleid en beleidsuitgangspunten. We verwachten ook van Pendragon feedback op de uitvoering in relatie tot het voorgenomen beleid. Pendragon is een creatieve, initiatiefrijke stichting. Wij hopen dat Pendragon niet alleen reactief zal reageren, maar ons ook haar initiatieven zal voorleggen.

## **1.3 Verantwoording**

Het Sportcentrum, zoals wij dat kennen, is de concrete uitwerking van de afdeling Lichamelijke Vorming en Sport. De afdeling LV&S maakt onderdeel uit van de Dienst Studenten Zaken en valt, hiërarchisch gezien, onder de verantwoordelijkheid van de directeur DSZ. Om invulling te kunnen geven aan deze verantwoordelijkheid en om het vertrouwen dat in ons gesteld wordt niet te beschamen, is het de taak van het Sportcentrum inzicht en duidelijkheid te geven over de lange en korte termijn doelen en de uitwerking daarvan.

Ook vinden we het belangrijk onze klanten te betrekken bij de (beleids)ontwikkeling van het Sportcentrum. Zowel vooraf, bijvoorbeeld bij de strategische keuzes, als achteraf middels evaluatie van het beleid en de uitvoering daarvan.

## **1.4 Samenhang tussen strategisch beleid en operationele plannen**

Het strategisch beleidsplan geeft de richting van het beleid voor de komende jaren aan. De concrete invulling en uitwerking van het strategisch beleid gebeuren door middel van de jaarplannen en de uitwerking van de processen t.a.v. specifieke deelterreinen. Het strategisch beleidsplan is daarmee de basis en het vertrekpunt voor beleidsvorming en uitwerking.

De hoofdlijnen van beleid, zoals die geformuleerd zijn in dit plan, vormen de basis van gesprekken over de voortgang en uitvoering van beleid tussen de directeur DSZ en het hoofd van het Sportcentrum en tussen het hoofd en de verschillende managementteamleden (de proceseigenaren).

## **1.5 Looptijd en evaluatie van het strategisch beleidsplan**

Het strategisch beleidsplan heeft een looptijd van 4 jaar. Indien nodig kan het op onderdelen tijdens deze looptijd bijgesteld worden. Dit gebeurt op basis van evaluatie van het lopende beleid en/of naar aanleiding van interne en externe ontwikkelingen.

## 2. Visie, missie, ambitie en kernwaarden

Met het strategisch beleidsplan willen we de richting voor de komende jaren aangeven. Het meest duidelijk komt deze richting naar voren door het formuleren van onze visie en missie, de kernwaarden en onze ambitie. Het is onder deze paraplu dat we ons werk de komende jaren willen uitvoeren.

### 2.1 Toekomstvisie

We stellen ons het Sportcentrum in 2010 als volgt voor:

- We zijn niet het grootste studentensportcentrum, maar willen wel toonaangevend zijn in de studentensportwereld. We bieden een allround sportprogramma, waarin kwaliteit voorop staat. Het Sportcentrum werkt vernieuwend en ondersteunt sporten in het kader van sportrecreatie, competitie, gezondheid en show. Zowel binnen als buiten bieden we uitstekende sportfaciliteiten. Het Sportcentrum heeft een toegankelijk en vrolijke uitstraling.
- De sportkaart is een passe-partout. Alle populaire sporten zijn makkelijk toegankelijk. Het Sportcentrum is een klantgerichte organisatie. Onze vraag aan Pendragon, om naast belangenbehartiging, mee te denken en betrokken te zijn bij beleidsontwikkeling en beleidsevaluaties, is gehonoreerd. Binnen het Sportcentrum zijn bloeiende studentensportverenigingen actief.
- Het Sportcentrum is een platte organisatie met korte lijnen, een heldere structuur. Het Sportcentrum is transparant in haar doelen en beleid. Het Sportcentrum is een open, naar buiten gerichte organisatie. Het Sportcentrum sluit geen groepen studenten of medewerkers uit.
- Het Sportcentrum biedt een veilig werkklimaat. De medewerkers van het Sportcentrum zijn professionals.
- Fase III van het INK<sup>1</sup> managementmodel is bereikt (op dit moment ligt de score tussen I en II). De focus van het Sportcentrum is verschoven van intern naar extern gericht.
- Het Sportcentrum werkt kostendekkend en speelt in op financiële veranderingen en ontwikkelingen.
- Het Sportcentrum maakt gebruik van de mogelijkheden die de UvT- automatisering biedt. De website is toegankelijk en up-to-date. Reserveringen, interne en externe communicatie met de klanten en medewerkers zijn geautomatiseerd. Het Sportcentrum respecteert de autonomie van Pendragon. De vraag van het Sportcentrum aan Pendragon, de autonomie van het Sportcentrum te respecteren, is gehonoreerd. Het Sportcentrum maakt haar eigen afweging tussen belangen van verschillende groepen.

### 2.2 Missie

De missie<sup>2</sup> hebben we als volgt geformuleerd:

Het Sportcentrum biedt faciliteiten en een gevarieerd sport- en bewegingsprogramma op verschillend niveau. Het richt zich op studenten, medewerkers, alumni en derden<sup>3</sup>. Het

---

<sup>1</sup> INK staat voor Instituut Nederlandse Kwaliteitsnorm

<sup>2</sup> Op basis van de 'missiediscussie' hebben we de product-markt combinaties opgesteld, met als doel te komen tot een gedeelde en gedragen missie voor alle betrokkenen van het Sportcentrum. Het schema met de PMC vindt u in bijlage 1.

<sup>3</sup> In een aparte notitie worden de doelgroepen onder de loep genomen. In 2007 zal het doelgroepenbeleid worden vastgesteld.

Sportcentrum stimuleert en begeleidt gebruikers van de faciliteiten en programma's en ondersteunt gebruikers(groepen) zich (lichamelijk) te vormen.

## 2.3 Ambitie

Het Sportcentrum is ambitieus, we leggen de lat hoog. Een aantal ambities willen we speciaal naar voren brengen.

Het Sportcentrum:

- biedt faciliteiten en een gevarieerd sport- en bewegingsprogramma, op recreatief en wedstrijd-niveau;
- streeft ernaar bepaalde sporten of sporters op topniveau te ondersteunen. Jaarlijks zullen daartoe keuzes gemaakt worden. Deze keuzes kunnen meerdere jaren dezelfde zijn;
- streeft naar een optimale bezettingsgraad van de faciliteiten;
- werkt aan het opzetten en instant houden van strategische allianties, waaronder de samenwerking met de gemeente Tilburg;
- wil een bijdrage leveren aan de internationalisering in navolging van het UvT-beleid;
- luistert naar de deskundige inbreng van medewerkers;
- geeft duidelijkheid over welk (sport)aanbod er jaarlijks gegeven wordt, gebaseerd op onderbouwde keuzes;
- laat zich adviseren door Pendragon en staat open voor advies en nieuwe ideeën.

Ter verwezenlijking van haar ambities zal het Sportcentrum actief zijn in het vinden van andere geldstromen.

## 2.4 Kernwaarden en strategische speerpunten

Ter voorbereiding en ondersteuning van dit strategisch plan, is er een klant- en medewerkers-tevredenheidsonderzoek gehouden<sup>1</sup>. Op basis van deze onderzoeken en met behulp van het INK managementmodel<sup>2</sup> hebben we een SWOT-analyse<sup>3</sup> gemaakt. De volgende verbeterpunten en kernwaarden kwamen daaruit naar voren en hebben we geadopteerd voor onze organisatie.

Strategische speerpunten<sup>4</sup>:

1. Verbetering van structuur, processen en PDCA-cyclus<sup>5</sup>.
2. Internationalisering.
3. Verbetering van de klantvriendelijkheid met behulp van ICT toepassingen en gedragscompetentie-maatregelen.
4. Kwaliteitsgroei.
5. Kansen die de organisatie heeft met betrekking tot de oudere (sport)medewerker benutten en vroegtijdig inspelen als vergrijzing een probleem dreigt te worden.

Wat zullen we koesteren:

1. De professionaliteit die tot uitdrukking komt in de sportlessen en trainingen, maar ook in de evenwichtige samenstelling van het sportprogramma.
2. De gezellige, gemoedelijke sfeer. Respect, betrokkenheid, beleefdheid en vriendelijkheid.

---

<sup>1</sup> Klanttevredenheidsonderzoek Sportcentrum, Dienst Studentenzaken, Universiteit van Tilburg Bussel en Tuitjer, januari 2005.

<sup>2</sup> Evaluatie INK-managementmodel zie bijlage 2.

<sup>3</sup> SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)-analyse. Bijlage 3.

<sup>4</sup> In bijlage 4 worden deze verbeterpunten c.q. speerpunten verder uitgewerkt.

<sup>5</sup> Het INK managementmodel maakt gebruik van een regelkring om voortdurende kwaliteitsverbetering te realiseren. Deze regelkring maakt gebruik van de volgende stappen: Plan, Do, Check en Act.

3. De veiligheid van het Sportcentrum (facilitair, brand, bedrijfshulpverlening (BHV), hygiëne) maar ook de professionele opbouw van de trainings- en cursusprogramma's.
4. Het brede sportaanbod en de ruime openingstijden.
5. Het creatieve en innovatieve vermogen van het Sportcentrum als geheel en van de individuele medewerkers.

### 3. Organisatiestructuur van het Sportcentrum en besturingsfilosofie

Het eerste schema laat de samenhang tussen het Sportcentrum en de universiteit (DSZ) zien. De financiële administratie en de P&O functionaris zijn elders binnen de UvT in dienst, maar zijn ondersteunend en adviserend aan het hoofd van het Sportcentrum.

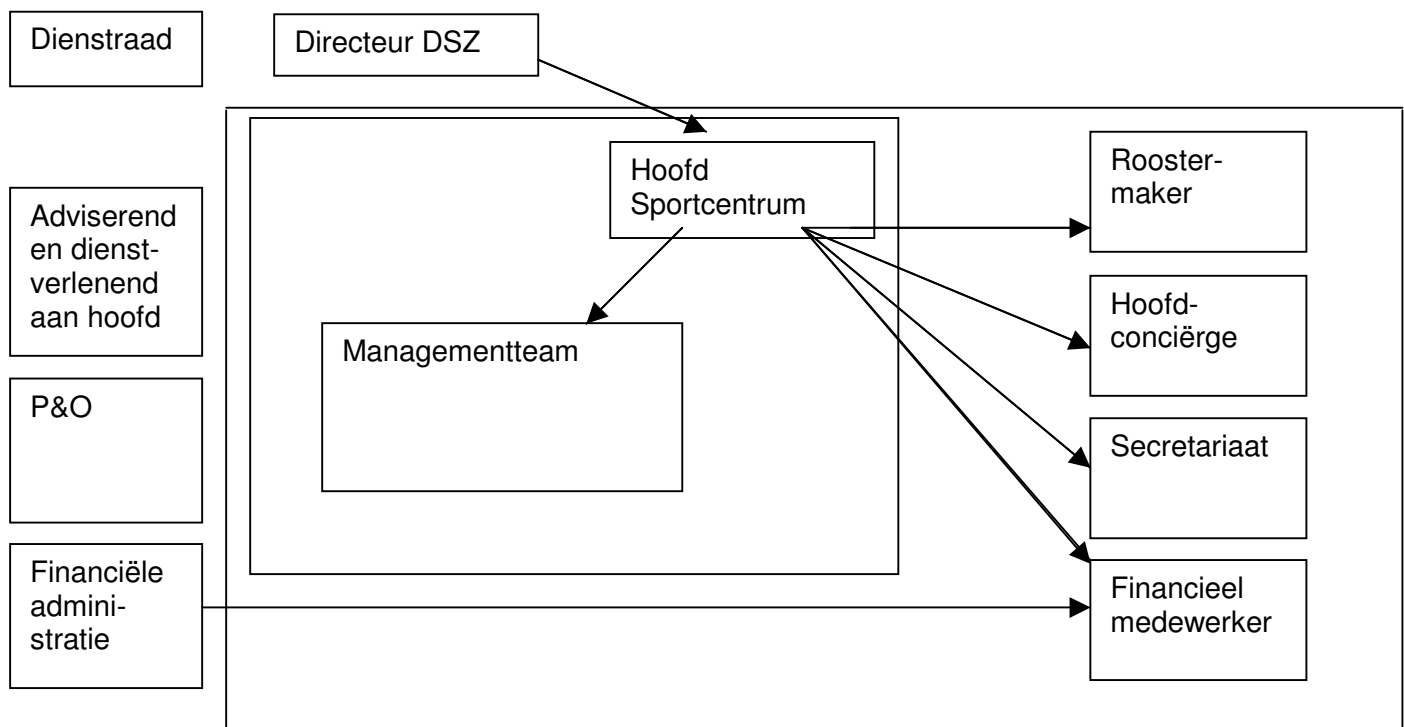
Het tweede schema geeft de organisatie van het Sportcentrum weer.

#### 3.1 De organisatie in schema's:

De lijnen in het eerste schema geven de formele en inhoudelijke aansturing aan.

De directeur DSZ is de formele leidinggevende van het hoofd van het Sportcentrum, maar het hoofd ontvangt ook inhoudelijke sturing van de directeur.

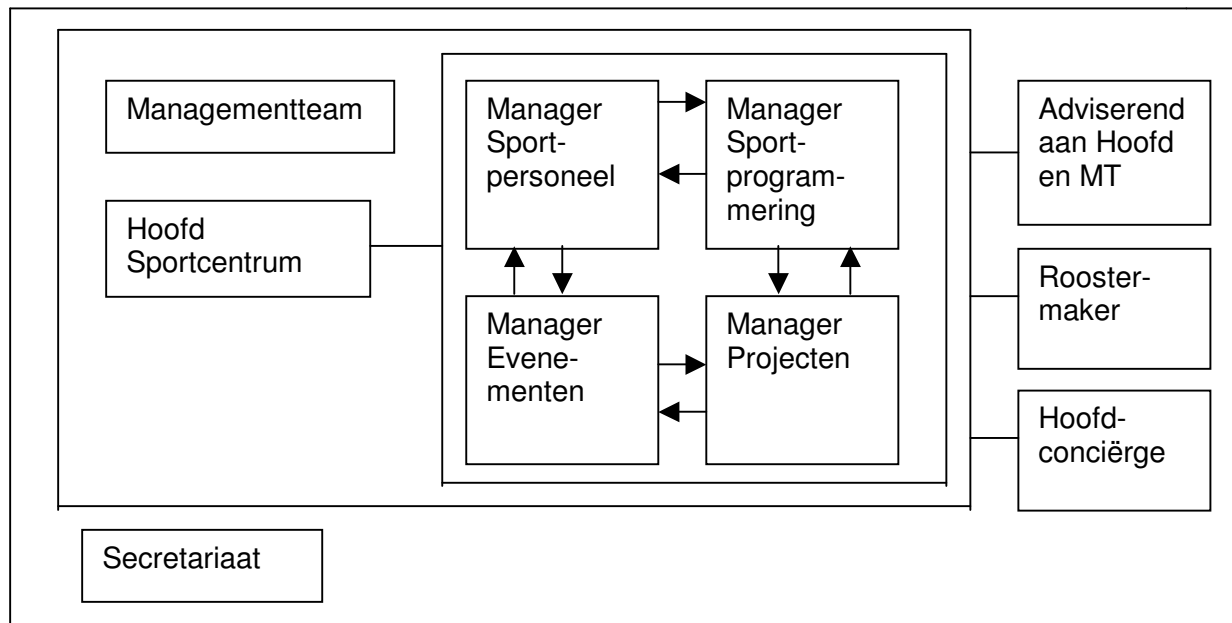
De financieel medewerker wordt inhoudelijk aangestuurd door het hoofd van het Sportcentrum. De administrateur van DSZ is de formeel leidinggevende van de financieel medewerker.



In het tweede schema geven we de organisatie van het Sportcentrum weer, gezien vanuit de processen. De organisatie is dan als het ware gekanteld. Het hoofd is voorzitter van het managementteam en eindverantwoordelijk voor het hele Sportcentrum. Het hoofd vormt samen met de vier managers/proceseigenaren het managementteam

De aansturing is in het bovenstaande schema weergegeven. In dit schema brengen we de adviesrol van de roostermaker en de hoofdconciërge tot uitdrukking. Het secretariaat werkt (in beperkte mate) voor het hele managementteam.

Er bestaat geen hiërarchie tussen de managers, er bestaat wel een wisselwerking tussen de verschillende portefeuilles. Deze wisselwerking is met pijlen aangegeven.



### 3.2 Toelichting bij de organisatieschema's:

De directeur DSZ is eindverantwoordelijk voor het Sportcentrum. De directeur is de gesprekspartner van de Dienstraat, waarin ook de medewerkers van het Sportcentrum vertegenwoordigd zijn.

De functies P&O en financiële administratie worden uitgevoerd onder inhoudelijke aansturing van het hoofd. Het hoofd is niet de functioneel leidinggevende van deze functionarissen.

Het managementteam van het Sportcentrum wordt gevormd door de vier managers onder voorzitterschap van het hoofd. Het hoofd is de direct leidinggevende van de managers.

De hoofdconciërge en de roostermaker zijn adviserend aan het managementteam en aan het hoofd. Het hoofd is de direct leidinggevende van deze functionarissen.

Het secretariaat wordt aangestuurd door het hoofd.

Het sportpersoneel wordt aangestuurd door de manager sportpersoneel, dit is de direct leidinggevende.

De manager sportprogrammering coördineert ook de activiteiten die onder het personeelssport- en fitnessprogramma vallen.

De manager evenementen draagt, naast de planning en facilitaire organisatie van evenementen, ook zorg voor de huur en verhuur van de sportaccommodaties.

De hoofdconciërge is de direct leidinggevende van de conciërges, de sportkaartcontroleurs, de baliemedewerkers en de inkoper.

### **3.3 Uitgangspunten voor de besturingsfilosofie**

De volgende uitgangspunten vinden we belangrijk en zullen we verder uitwerken:

1. We onderscheiden primaire en secundaire kritische processen. De managers, het hoofd, de roostermaker, de hoofdconciërge en de inkoper zijn proceseigenaar van de onder hen vallende processen.
2. Het hoofd is integraal verantwoordelijk voor het Sportcentrum.
3. De managers sportpersoneel en sportprogrammering, de hoofdconciërge en inkoper hebben een budget. Zij zijn verantwoordelijk voor dit budget en leggen een keer per kwartaal verantwoording af aan het hoofd. De managers worden hierbij ondersteund door de financiële administratie.
4. Om de financiële en administratieve verantwoordelijkheden goed te kunnen definiëren wordt de administratieve organisatie beschreven. Het hoofd is hiervoor verantwoordelijk.
5. We willen invulling geven aan het begrip 'maatjesschap', zowel op management niveau als op uitvoerend niveau. Deze 'maatjes-collega's' zijn inhoudelijk goed op de hoogte van het werk van elkaar, kennen de actuele werksituatie van elkaar zodat ze bij kortdurende uitval (maximaal 1 maand) voor elkaar kunnen waarnemen. De managers sportpersoneel en sportprogrammering zijn de back-up van elkaar, evenzo de managers projecten en evenementen. Het hoofd zal de werkzaamheden van de hoofdconciërge waarnemen. De secretaresse en de financieel medewerker verzorgen elkaars bereikbaarheid en ondernemen actie voor elkaar bij zeer urgente zaken. Ook voor de roostermaker wordt een back-up aangewezen. Bij het sportpersoneel, de baliemedewerkers en conciërges willen we eveneens het maatjesschap introduceren.
6. Iedere proceseigenaar benoemt ook de eventueel onderliggende processen. De proceseigenaren beschrijven (met behulp van een format<sup>1</sup>) het eigen hoofdproces en de deelprocessen. Het managementteam bepaalt de prioriteit van de uit te werken (deel)processen.
7. Het hoofd stelt, na advisering door het managementteam, de beschreven processen vast, niet nadat de belanghebbenden (Pendragon, directeur DSZ) gehoord zijn.
8. Het hoofd draagt zorg voor de communicatie van de vastgestelde beleids- en/of procesbeschrijvingen. Op de website van het Sportcentrum zullen alle stukken te vinden zijn. De leden van het managementteam dragen zorg voor de communicatie van het vastgestelde beleid en/of processen betreffende de eigen portefeuille.
9. We hechten waarde aan eigen verantwoordelijkheid van medewerkers en gebruikers en zullen het mogelijk maken dat een ieder actief betrokken kan zijn.

---

<sup>1</sup> Format procesbeschrijvingen en voorblad in het kader van het kwaliteitsbeleid: bijlage 5

## **4. Relevante externe en interne ontwikkelingen**

### **4.1 Externe ontwikkelingen op landelijk niveau**

- Het overheidsbeleid is er op gericht meer mensen tot sporten en bewegen aan te zetten. Sport moet, volgens de regering, laagdrempelig zijn en toegang bieden aan iedereen. Het aanbod moet verantwoord zijn en de overheid stimuleert de begeleiding van breedtesport.

### **4.2. Maatschappelijke ontwikkelingen**

- Sport en beweging zitten in de lift. Steeds meer mensen doen actief aan sport en beweging.
- Fitness geniet steeds meer populariteit.
- Er is meer belangstelling voor gezonde voeding in het algemeen en onder- en overgewicht in het bijzonder. Ook het preventief inspelen op middelengebruik (alcohol, drugs, nicotine, doping) en andere welvaartsziektes heeft de maatschappelijke aandacht.
- Omdat er steeds meer gesport wordt, nemen ook de sportblessures steeds meer toe. Verantwoord sporten wordt steeds belangrijker.
- Door enkele extreme voorbeelden blijft het debat over dopinggebruik en controle daarop actueel.

### **4.3 Externe ontwikkelingen op lokaal niveau**

- Tilburg wil Studentenstad en Sportstad zijn.
- De Sportopleiding van het ROC is een grote huurder. We verwachten dat het ROC dit collegejaar een eigen nieuwe locatie zal betrekken.
- Op loopafstand van het Sportcentrum wordt nieuwe huisvesting voor studenten gerealiseerd.
- In de gebruiksvergunning die door de brandweer is afgegeven staat dat overnachtingen in een sportcomplex niet langer zijn toegestaan.

### **4.4 Interne ontwikkelingen**

- Binnen DSZ wordt een andere visie op het verzuim van medewerkers wegens ziekte ontwikkeld. We praten niet meer over ziekteverzuim, maar spreken over arbeidsverzuim.
- De inschrijving van studenten aan de universiteit fluctueert. Dit kan een groei, maar ook een terugloop van het aantal sportkaarthouders betekenen.
- Steeds meer studenten worden lid van studentensportverenigingen.
- De mogelijkheid voor UvT-personeel om een sportkaart aan te schaffen is ook voor 2006-2007 weer opgenomen in het keuzemodel arbeidsvoorwaarden.
- In 2006-2007 stappen we over naar een geautomatiseerde toegangscontrole, ondersteund door de sportkaartcontroleurs.

## 5. Strategische keuzes

Het Sportcentrum wil de volgende zaken binnen de looptijd van dit strategisch beleidsplan realiseren. Per hoofdproces worden een aantal deelprocessen en de relatie met andere processen aangeduid. De proceseigenaar, andere betrokkenen en de planning worden genoemd. Waar mogelijk geven we ook al een richting aan het te formuleren beleid(sproces).

### 5.1 Sport en sportprogrammering

- Hoofdproces
  - Sportprogrammering
  
- Deelprocessen
  - Roosterproces
  - Fitnessprogramma
  - Personeelsfitnessprogramma
  - Clinics
  - Team-, racket-, contact- en individuele sporten
  - Cursussen, trainingen, vrije sport en groepen sport
  - Sport beoefening op hoog niveau
  
- Planning
  - 2006: uitwerken en vaststellen proces Sportprogrammering
  - 2007: kwaliteitsverbetering fitnessprogramma
  - 2007: kwaliteitsverbetering personeelsfitnessprogramma
  - 2007: plan ontwikkelen voor de ondersteuning en/of begeleiding van sportbeoefening op hoog niveau
  
- Richtinggevende uitspraken

Met name bij de totstandkoming van het sportprogramma wordt de inbreng van Pendragon en van de studentensportverenigingen via Pendragon, gevraagd. Het nieuwe programma komt tot stand op basis van de evaluatiegesprekken over het programma met alle verenigingen en docenten.

We denken dat we ons fitnessaanbod kunnen verbeteren. We streven naar meer individuele begeleiding en op de sporter aangepaste programma's.

We willen onderzoeken of we op het gebied van personeelssport of bedrijfssport meer kunnen bieden voor de medewerkers van de UvT.

We willen de mogelijkheid tot sporten en begeleiding bieden op verschillend niveau. Jaarlijks maken we een keus voor een sport, een team of individu. Het kan zijn dat het nodig is gedurende meerdere jaren aan dezelfde sporter(s) extra ondersteuning te bieden om de sporter(s) de kans te geven door te groeien naar het hoogste (studenten)sportniveau. We noemen dat ons Topsportprogramma: begeleiding van individuele sporters die op topniveau presteren en begeleiding van teams of individuen die de mogelijkheid hebben het hoogste studentensportniveau te halen. Ook het binnenhalen van wedstrijden en/of sporters op topniveau kan hier onder vallen.

## 5.2 Personeel

Binnen de portefeuille 'Personeel' onderscheiden we de volgende hoofd- en deelprocessen: De manager personeel werkt voor het totale personeelsbestand van het Sportcentrum Deze manager is de direct leidinggevende van alle sportdocenten.

- Hoofdprocessen
  - Algemeen personeelsbeleid sportpersoneel
  - Beleid t.a.v. instroom, doorstroom en uitstroom
  - Functionerings- en beoordelingsbeleid
  - Scholingsbeleid
  - Arbeidsverzuim
- Deelprocessen
  - Aanstellingsbeleid
  - Vrijwilligersbeleid
  - Stagebeleid
  - Procedures ziek- en herstelmelding
  - Kwaliteitsbewaking lessen, trainingen en cursussen
- Planning
  - 2006: vrijwilligersbeleid en bijbehorende formulieren is beschreven en vastgesteld
  - 2006: algemeen personeelsbeleid sportpersoneel is beschreven en vastgesteld
  - 2006: scholingsbeleid en uitwerken basiscursus zijn beschreven en vastgesteld
  - 2007: functionerings- en beoordelingsbeleid is beschreven en vastgesteld
- Richtinggevende uitspraken

Veel beleid en procesbeschrijvingen die binnen deze portefeuille gemaakt worden, zullen worden voorgelegd aan het personeel, al dan niet via de dienstraad.

We willen het aantal declaraties terug brengen naar nul. De verantwoordelijk leidinggevende geeft de meer gewerkte uren en toeslagen (indien van toepassing) op aan de personeelsdiensten, die zorg dragen voor de salarisbetaling. De controle achteraf komt bij de medewerker te liggen.

We willen het 'maatjesschap' introduceren bij de sportmedewerkers.

We streven naar de hoogst mogelijke kwaliteit bij onze trainers en docenten.

Uitgangspunt is continuïteit in de uitvoering van het sportprogramma.

### 5.3 Evenementen

Binnen de portefeuille 'Evenementen' onderscheiden we de volgende hoofd- en deelprocessen:

- Hoofdprocessen
  - Evenementen ten behoeve van studentensportverenigingen (o.a. toernooien weekenden, feestavonden).
  - Verhuur aan derden (scholen, brandweer, sportbonden, gemeente).
  - Organisatie van de verhuur ten behoeve van tentamens.
  - Evenementen ten behoeve van studentenverenigingen en de personeelsvereniging (o.a. toernooien voor studenten of medewerkers).
  - Huur van externe locaties (nodig om het vastgestelde sportprogramma te realiseren).
- Deelprocessen
  - De algemene voorwaarden die het Sportcentrum stelt bij gebruik van haar locaties.
  - Beschrijving van het administratieve proces met aandacht voor de fasering, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
  - Beschrijving en organisatie van het financiële proces.
  - Systeem van klanttevredenheidsonderzoek.
  - Aanvraag van een evenement.
  - Evenementen planning en totstandkoming van het evenementenrooster.
  - Interne communicatie voor de planning van evenementen.
  - Verwerking van opbrengsten bij (grote) evenementen.
- Planning
  - 2006: checklist evenementenorganisatie en verhuur is bijgesteld
  - 2006: evenementenproces is beschreven en vastgesteld
  - 2006: protocollen voor de verhuur voor tentamens voor de UvT en derden zijn gemaakt en kunnen worden vastgesteld
  - 2007: de financieel-administratieve organisatie betreffende de evenementen is consistent en inzichtelijk beschreven
  - 2007: de kostprijsberekening van de verschillende 'producten' van het Sportcentrum is inzichtelijk beschreven en vastgesteld
- Richtinggevende uitspraken

We streven naar een zo groot mogelijke efficiëntie in het verwerken van de aanvragen.

We willen een evenwicht realiseren tussen dienstbaarheid en werkbaar zijn, tussen verwachtingen en haalbaarheid.

De huur en verhuur en de organisatie van evenementen dragen bij aan een evenwichtige en gezonde financiële positie van het Sportcentrum.

## 5.4 Projecten

Projecten worden volgens een vast format beschreven en worden, na vaststelling, opgenomen in het kwaliteitshandboek. De communicatie over de verschillende projecten verloopt langs vastgestelde lijnen. Het doel is niet alleen alle betrokkenen te informeren over het vastgestelde beleid, maar vooral gebruikers te betrekken bij de formulering van het beleid.

- Projecten en beleidselementen die de komende jaren aan de orde moeten komen:
  1. BHV en veiligheidsbeleid.
  2. Klachtenbeleid.
  3. Sportverenigingenbeleid.
  4. Subsidiebeleid.
  5. PR- en marketingplan, doelgroepenbeleid, alumnibeleid.
  6. Sponsorbeleid (zowel ten behoeve van de sportverenigingen als het beleid voor het Sportcentrum zelf).
  7. Internationalisering.
  8. Tweehonderd jaar Tilburg, 45 jaar Sportcentrum (2009).
  9. Beleid ten aanzien van de sportkaart: waaronder het al dan niet gebruik van deelkaarten, de standpuntbepaling van het werken met gedifferentieerde tarieven, hoe te werken met kengetallen en de procesbeschrijving sportkaartverkoop.
  10. Bedrijfskledingplan.
  11. Accommodatieplan.
  12. Introductiebeleid.
  13. Inwerkprogramma nieuwe medewerkers bij het Sportcentrum.
  14. Kostprijscalculatie van de verschillende producten van het Sportcentrum.
  15. Kwaliteitsmanagement.

Op dit moment kunnen we niet alle knelpunten overzien. De lijst kan langer worden en ook de prioriteiten kunnen wijzigen doordat ons inzicht toeneemt.

- Planning

De volgende projecten zijn als eerste gekozen. De nummering geeft tevens de prioriteit aan. De genoemde data geven de momenten van bespreking in het managementteam aan. Het geformuleerde beleid wordt als concept vastgesteld in het managementteam, waarna het wordt voorgelegd aan betrokken partijen. Het (beleids)project wordt vastgesteld door het hoofd, na advisering door het managementteam.

1. BHV en veiligheidsbeleid ..... eind december 2006
2. Klachtenbeleid ..... eind januari 2007
3. Sportverenigingenbeleid ..... eind februari 2007
4. Subsidiebeleid ..... eind februari 2007
5. PR- en marketingplan (besproken met Pendragon) ..... voorjaar 2007
6. Doelgroepenbeleid (o.a. alumni, personeel, ouderen etc.) ..... 2007
7. Sponsorbeleid ..... 2007
8. Internationalisering ..... 2007
9. Tweehonderd jaar Tilburg, 45 jaar Sportcentrum (2009) ..... 2007/2009

- Richtinggevende uitspraken

Het beleid van het Sportcentrum is inzichtelijk, makkelijk toegankelijk, praktisch, meetbaar en toetsbaar.

Waar mogelijk geeft het beleid hulpmiddelen voor het gebruik en of de toepassing van het betreffende beleid.

In de jaarplannen worden de projecten genoemd voor het betreffende jaar.

Na vaststelling van de (beleids)projecten, draaien we een jaar 'proef'. Op basis van een evaluatie wordt de projectbeschrijving bijgesteld.

De beschrijvingen geven ook antwoord op de vraag welke functionaris in eerste instantie en wie structureel verantwoordelijk is voor het project.

## 5.5 Huisvesting en sportfaciliteiten

- Processen
  - Onderhoud en schoonmaak.
  - Veiligheid en beveiliging
  - BHV (zie ook 5.4 Projecten)
  - Balie
  - Inkoop
- Richtinggevende uitspraken

We onderscheiden binnenaccommodaties (de zalen, de fitnessruimte, het Sportcafé etc.), buitenaccommodaties (de tenniskuil, het voetbalveld, het hockeyveld etc.) en externe accommodaties (sportfaciliteiten die wij extern inhuren, zoals het zwembad, de ijsbaan etc.).

We kiezen de komende periode voor een verbetering van onze buitenaccommodaties. Daar gaat onze aandacht en energie naar uit. We vinden het belangrijk dat de competities die buiten plaatsvinden op onze eigen velden gespeeld kunnen worden. Tennis, hockey, korfbal en voetbal zijn populaire sporten en al is er een einde aan wat mogelijk is, we willen (enige) groei van de studentensportverenigingen een kans geven.

Om met een goed plan voor de ontwikkeling voor de buitenaccommodaties te kunnen komen, hebben we nauw contact met Pendragon (en de studentensportverenigingen Shot, Merlijn, Melmac en Lacoste).

Uit bovenstaande uitspraken blijkt dat we geen extra energie steken in de uitbreiding van de binnenaccommodaties. Echter: doet zich een kans voor, dan zullen we reageren. We zullen deze kansen niet zelf creëren.

Het reguliere onderhoud en het grootonderhoud aan de binnenaccommodaties gaat volgens plan gewoon door. Dat wil zeggen dat we in 2007 rekenen op de renovatie van de wanden in zaal 1 en de buitengevel in de kleine zaal.

Jaarlijks wordt ook een overzicht gemaakt van alle kleine onderhoudszaken en met name de zaken betreffende de veiligheid in huis.

In de loop van de komende vier jaar (looptijd van dit strategisch plan) zullen er middelen vrijvallen, waarmee we nieuwe investeringen kunnen doen. Of en wanneer we die middelen inzetten wordt besloten door het hoofd van het Sportcentrum. In ieder geval dient er een plan aan de nieuwe investering ten grondslag te liggen. Op ad-hoc basis zullen we geen grote investeringen of bestaande plannen wijzigen.

Door extra in te zetten op het onderhoud van bijvoorbeeld de fitnessapparatuur verwachten we de levensduur van de apparaten te verlengen.

## 5.6 Communicatie

Aan de communicatie met de klant, met partijen buiten het Sportcentrum en de interne communicatie valt veel te verbeteren. De volgende items zullen verder worden uitgewerkt:

Verbetering website, passend in de format van de UvT .....	december 2006
Sportrooster op verschillende manieren digitaal in te zien .....	december 2006
PR- en marketingplan.....	voorjaar 2007
Communicatie- en samenwerkingstraining managementteam.....	voorjaar 2007
Aanstelling PR- en marketingfunctionaris op DSZ niveau.....	voorjaar 2007
Algemeen intern communicatieplan .....	zomer 2007
Algemeen extern communicatieplan.....	najaar 2007

## 5.7 Kwaliteitsontwikkeling en -bewaking

Kwaliteit vinden we belangrijk, maar het woord zelf zegt niet zo veel. Per proces zullen we handen en voeten geven aan dit begrip. Zo streven we er naar om, als we sportdocenten of trainers aannemen, alleen gekwalificeerde medewerkers te contracteren. We dragen zorg voor een scholingsprogramma, we houden lesenquêtes en houden functionerings- en beoordelingsgesprekken. Dit zijn wat voorbeelden die uitgewerkt zullen worden door de manager sportpersoneel.

Het INK managementsysteem beschrijft de volgende beleidscyclus: Plan, Do Check en Act. We volgen deze beleidscyclus.

Het INK managementsysteem kent ook een vijftal oriëntatiefases:

1. activiteit georiënteerd
2. proces georiënteerd
3. systeem georiënteerd
4. keten georiënteerd
5. transformatie georiënteerd

Iedere oriëntatiefase kent een drietal deelgebieden: richten, inrichten en verrichten.

Ieder managementonderdeel (leiderschap, strategie en beleid, medewerkers, middelen, processen, klanten en leveranciers) wordt op ieder deelgebied, op iedere oriëntatiefase beoordeeld. We hebben dat gedaan in 2005. Het Sportcentrum opereerde toen hoofdzakelijk binnen de fases 1 en 2. We streven ernaar om aan het eind van de beleidsperiode over het algemeen fase 3 te hebben bereikt.

Om de kwaliteit te bewaken hebben we eind 2006 een 'kwaliteitsbewaker' aangesteld. Deze functionaris besteedt enkele uren per week aan de volgende opdrachten:

- Het samenstellen van een kwaliteitshandboek.
- Het bewaken dat er van iedere beleids- of procesbeschrijving slechts één versie in omloop is.
- Alert zijn op tegenstrijdigheden in de verschillende beleids- en procesbeschrijvingen.
- Het bewaken en plannen van de evaluatiemomenten.

## 5.8 Financiële en andere administratieve processen

Om de bedrijfsprocessen goed te laten verlopen is het belangrijk de administratieve organisatie van het Sportcentrum te beschrijven. Dat is een voortschrijdend gebeuren. Eind 2006 hebben we de belangrijkste processen administratief gezien in kaart gebracht. Iedere keer als zich een beschrijving van een bedrijfsproces voordoet, beschrijven we het administratieve proces. Op dit moment zijn beschreven:

- het inkoopbeleid
- het financieel personele proces
- het administratieve proces t.a.v.
  - de vrijwilligers
  - de inkoop
  - de projecten
  - onderhoud en schoonmaak
  - de beveiliging
  - de balie
  - de huur van externe locaties
  - de verhuur aan derden
  - de verhuur ten behoeve van tentamens

Willen de proceseigenaren verantwoordelijk kunnen zijn voor hun beleidsproces, dan is het belangrijk dat zij de budgetten, behorende bij het betreffende proces, kennen. Het is daarom belangrijk de proceseigenaren te benoemen tot budgetverantwoordelijken en de budgetten en targets jaarlijks te benoemen en te bewaken. In 2007 zullen we de eerste stappen zetten op dit traject.

## **6. Evaluatie van het strategisch beleidsplan**

Aan het eind van elk jaar dat het strategisch plan loopt, volgt er een tussenevaluatie door het hoofd, in samenwerking met het managementteam en Pendragon, waarbij gekeken wordt naar hetgeen er gerealiseerd is.

In het laatste jaar van het lopende strategisch beleidsplan wordt op dezelfde wijze het gehele strategisch beleidsplan geëvalueerd. In dat jaar worden onder andere d.m.v. studiebijeenkomsten de nieuwe elementen voor een nieuw strategisch beleidsplan verzameld. Een werkgroep van hoofd, managementteamleden, een afvaardiging van de medewerkers en Pendragon draagt zorg voor de opstelling van een nieuw strategisch beleidsplan. Deze werkgroep wordt voorgezeten door het hoofd.

### **Product-markt combinaties**

De missie is geformuleerd rondom het perspectief van de groepen deelnemers aan de werkconferentie. Dat leverde het volgende op.

#### **Beheer**

Studenten en medewerkers van HO (Hoger Onderwijs) en WO (Wetenschappelijk Onderwijs) op een goedkope wijze een zo breed mogelijk, maar realistisch, sport – accommodatiepakket aanbieden, met het accent op lichamelijk inspanning, geestelijke ontspanning persoonlijke ontwikkeling en laagdrempelige gezelligheid.

#### **Sport**

Persoonlijkheidsvorming binnen de vorming van de universiteit'. 'Lichamelijke vorming en sport'. 'Respect, omgang, relatie, samenwerking, gezondheid, veiligheid, fouten mogen maken, met sport als middel onderverdeeld in een aantal gebieden: gezondheid, gezelligheid, iets leren, wedstrijdgericht en avontuurgericht. Een deel ervan op verschillende niveaus.

#### **Management**

Het klantgericht aanbieden en verzorgen van sportprogramma's op diverse niveaus en sportfaciliteiten, voor op de eerste plaats studenten en medewerkers. De sociale- en gezondheidsaspecten en (lichamelijk) vormende aspecten zijn hierbij van belang.

#### **Pendragon**

Studenten de mogelijkheid bieden naar hartelust te sporten. (On)gebonden, zonder geremd te worden door beperkingen van het Sportcentrum en waarbij de sportende studenten gezelligheid ervaren, binnen een professionele omgeving.

Deze 4 missies hebben enkele overeenkomsten, maar ook duidelijke verschillen. De voornaamste overeenkomst is: het gaat primair over Student en Sport. De woorden Universiteit, verschillende niveaus, gezondheid, gezelligheid, zijn verbindend in de missies.

Om te komen tot een gedeelde missie zijn de product-markt combinaties opgesteld:

	<b>Studenten HBO + WO en verenigingen</b>	<b>UvT (verplichtingen)</b>	<b>Derden (financieel)</b>
<b>Sportprogramma</b>	1 *	3 * <b>Medewerkers, Alumni</b>	8 * Medewerkers Fontys, Avans & JIS
<b>Sportfaciliteiten</b> (ook studenten- sportevenementen, vrij zaalverhuur of incidenteel)	2 *	4 * <b>Medewerkers, Alumni</b>	8 * Idem
<b>Zaalruimte</b> (commercieel verhuur)	6 *	7 UvT tentamens	8 Tentamens Fontys, BSV en ROC. Evenementen
<b>Ontspanning</b> (sociale functie, sportcafé, sauna, e.d.)	5 *	*	Toeschouwers

De grijze vlakken zijn de primaire PMC's waaruit de missie kan worden afgeleid. De velden met een \* zijn gericht op 'Vorming en ontspanning'. De nummers 1 t/m 8 geven de belangrijkheid aan.

## INK managementmodel

De resultaten en daarbij horende sterke en voor verbetering vatbare punten worden, aan de hand van een plenaire sessie onder de deelnemers van de tweedaagse, per aandachtsgebied uiteengezet. Het gaat hierbij om de eerste 5 aandachtsgebieden van het INK managementmodel, te weten:

1. Leiderschap
2. Management van medewerkers
3. Strategie en beleid
4. Management van middelen
5. Management van processen

### 1. Leiderschap

#### Sterk:

Energie, hard werken

Beleid kerncompetenties op sportkant (docenten)

Collegialiteit

Allianties burger sportverenigingen om toegevoegde waarde te verhogen

Veel geïnvesteerd in verbeteren faciliteiten primaire processen

#### Zwak:

Keuzen maken en doelen stellen (prioritering)

PMC's<sup>1</sup> en TVB<sup>2</sup> (organisatiestructuur, procesinrichting)

Competentieontwikkeling beheer

Versnipperingen kosten veel energie

Functioneel overleg communicatie

Stimuleren benutten deskundigheid en verbeterideeën (+moeheid)

Budgetten

Daadkrachtig optreden (snel en adequaat)

De gemiddelde ontwikkelingsfase voor leiderschap is: I

### 2. Strategie en Beleid

#### Sterk:

Focus op klanten

Ruimte voor concretisering eigen werkplan

Laten uitvoeren van onderzoek door stagiaires

#### Zwak:

Koppelen missie en doelen aan beleid op primaire proces (bijv. instroom, doorstroom en uitstroom)

Focus op klanten betekenis geven en uitwerken

Communicatie naar stakeholders (profilering)

Implementatie (PDCA)

Capaciteitsplanning

Ruimte voor concretisering eigen werkplan verbinden aan de organisatiedoelstellingen (grenzen)

De gemiddelde ontwikkelingsfase voor Strategie en Beleid is: I-

---

<sup>1</sup> product-markt combinaties

<sup>2</sup> taken verantwoordelijkheden bevoegdheden

### **3. Management van medewerkers**

#### Sterk:

Volgen PB<sup>1</sup> UvT en vertaald naar de diensten  
Middelen voor persoonlijke ontwikkeling  
Algemeen opleidingsplan  
MTO en personeelsenquêtes  
Arbobeleid en BHV

#### Zwak:

Persoonlijke opleidingsplannen  
TVB  
Van dienst naar info Sportcentrum  
Periodiciteit MTO en functioneringsgesprekken  
Loopbaanontwikkeling (POP)  
Aansturing medewerkers op de interne en externe klant  
Dagelijkse gang van zaken Arbo en veiligheid

De gemiddelde ontwikkelingsfase voor Management van medewerkers is: **II**

### **4. Management van middelen**

#### Sterk:

Financiële planning & control  
Planmatig onderhoud  
Materiaalbeheerder en –commissie op basis van prijs en vervanging (materialen aanschafplan)

#### Zwak:

Budgethouderschap  
Faalkosten  
Automatiseringsbeleid en implementatie inclusief vaardigheden  
Beschikbaarheid en toegankelijkheid informatie  
Communicatiesysteem  
Inschrijf- en controlesysteem  
Betrokkenheid uiteindelijke gebruikers  
Duidelijkheid inkoopbeleid

De gemiddelde ontwikkelingsfase voor Management van middelen is: **II**

### **5. Management van processen**

#### Sterk:

Grote secties beschreven (leerproces en instructie)  
Creativiteit en flexibiliteit

#### Voor verbetering vatbaar:

Taak aan functie koppelen (TVB)  
Beschrijving primaire processen  
Wijze van instructie/procedurebeschrijving (format/uniformiteit)  
Veiligheidsproces (EHBO/BHV-proces)  
Toegankelijkheid kwaliteitssysteem  
Pi's en sturen  
Betrokkenheid medewerkers  
PDCA (deels wel)

De gemiddelde ontwikkelingsfase voor Management van processen is: **I**

---

<sup>1</sup> personeelsbeleid

### SWOT-analyse

#### 1. Inleiding

De SWOT-analyse<sup>1</sup> bestaat enerzijds uit de analyse van de sterke en minder sterke punten van de organisatie en anderzijds uit de analyse van de kansen en bedreigingen die vanuit de omgeving op het Sportcentrum afkomen. Op basis van de confrontatie tussen beide analyses kunnen strategische thema's of speerpunten worden afgeleid.

#### 2. Sterkten en zwakten van het Sportcentrum

Met behulp van het INK managementmodel zijn de sterkten en zwakten van het Sportcentrum in kaart gebracht (zie bijlage 1). De volgende 6 belangrijkste sterkten en 6 belangrijkste zwakten zijn geformuleerd.

##### 2.1. Sterkten

1. Deskundigheid, professionaliteit (personeel)
2. Goede faciliteiten
3. (Binding met) UvT financiën en personeel
4. Passe-partout, breed sportprogramma
5. Actieve betrokkenheid studentensportverenigingen
6. Prima sfeer

##### 2.2. Zwakten

1. TVB, structuur, processen (waaronder sportkaartcontrole, rooster)
2. Daadkracht en besluitvaardigheid
3. Communicatie en contacten (intern en extern)
4. Buitensport accommodatie/ruimtegebrek
5. PDCA-cyclus (Plan Do Check Act)
6. ICT

#### 3. Kansen en bedreigingen

Ook zijn de kansen en bedreigingen vastgelegd die we voor het Sportcentrum zien aankomen. Dit is eerst individueel gedaan, vervolgens in groepjes en ten slotte zijn er 6 belangrijkste kansen en 5 belangrijkste bedreigingen geformuleerd.

##### 3.1. Kansen

1. Internationalisering (meegroeien met de UvT)
2. Automatisering/ ICT
3. Groeipotentieel in aantal (huur/verhuur en gebruik door sportverenigingen zaal en café)
4. Groeipotentieel in kwaliteit
5. Toenemende behoefte aan samenwerkingsverbanden
6. Overheidsstimulatie sport

---

<sup>1</sup> Zie hoofdstuk 2.4 (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

### 3.2. Bedreigingen

1. Vermindering van bestuurlijke kwaliteit (leegloop besturen), door toenemende 'studie'-druk
2. Beperkte financiële ruimte (ook om accommodatie op peil te houden)
3. Wegvallen Hbo-studenten
4. Concurrentie/achterlopen
5. Vergrijzing (verstarring, mobiliteit, starheid, kosten, kennis wegvloeiing)

### 4. De SWOT-analyse

De sterkten/zwakten en kansen/bedreigingen zijn met elkaar gecombineerd tot 5 strategische thema's. In de tabel is zichtbaar gemaakt welke items met elkaar verbonden zijn. Het nummer correspondeert met de strategische thema's in het volgende hoofdstuk.

De SWOT-confrontatie is uitgevoerd voor het Sportcentrum. Dit is te vinden in onderstaande Tabel.

		Kansen					Bedreigingen					
		Internationalisering	Automatisering	Groei aantal	Groei Kwaliteit	Samenwerking	Overheidsstimulatie	Druk, bestuurlijke kwaliteit	Financiële ruimte beperkt	Wegvallen Hbo-studenten	Concurrentie, achterlopen	Vergrijzing
Sterk	Deskundigheid				*							*
	Faciliteiten									*		
	Uvt Financiën & Pers.	*										*
	Breed sportprogramma	*										
	Actieve betrokkenheid	*										
	Sfeer											
Zwak	TVB											
	Daadkracht											
	Communicatie				*					*		
	Buitensport				*					*		
	PDCA									*		
	ICT									*		

De speerpunten voortvloeiend uit deze confrontatie zullen eerst ondersteund moeten worden door een algehele structuurverandering, waarbij aandacht wordt besteed aan de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden evenals, de procedures en de PDCA-cyclus.

## Van Strategische speerpunten naar acties

De 5 speerpunten worden hieronder uitgewerkt aan de hand van acties, verantwoordelijkheid en de planning.

### 1. Verbetering van structuur, processen, TVB en PDCA-cyclus

Ter ondersteuning van de gehele organisatie van het Sportcentrum en het proces naar fase II van het INK management model, is het nodig om enkele noodzakelijke aanpassingen te doen.

Acties	Verantwoordelijkheid	Planning
Knopen doorhakken n.a.v. de tweedaagse in de Moerse Hoeve	Ineke	Eerste kwartaal 2006
Product-markt combinaties uitwerken	Marijke	Januari 2006
Organisatie (procesinrichting) structuur bespreken /opstellen/ vaststellen Functies en TVB doornemen	Ineke	1 <sup>e</sup> Kwartaal 2006
Eerste beleidsbijeenkomst in PDCA-cyclus 2006-2007	Ineke	Februari/Maart 2006
Overzicht alle processen, bespreken met betrokkenen en het geven van een opdracht	Ineke	April/juni 2006
Opzet kwaliteitssysteem/ procedures: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitwerken (concept)</li> <li>• Bespreken</li> <li>• Vaststellen</li> <li>• Communiceren</li> <li>• Evalueren en borgen</li> <li>• Eventueel certificeren</li> </ul>		September 2006/december 2007
Communicatiestructuur in de zin van ICT en overlegvormen	Ineke	Mei/3 <sup>e</sup> kwartaal 2006
Het gaat om 'facilitaire processen' <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rooster</li> <li>• PR</li> <li>• Schoonmaak</li> <li>• Balie(bezetting)</li> <li>• Accommodatie</li> <li>• Controle</li> <li>• Back-office</li> <li>• Onderhoud</li> <li>• Horeca</li> </ul>		

## 2. Internationalisering

Ambitie is om de internationale student beter te bedienen door het verbeteren van het studenten sportproduct. Hierbij kunnen de eerste 8 punten worden opgevat als het geschikt maken van het bestaande brede sportprogramma voor buitenlandse studenten. Uiteindelijk dient hiervoor een plan gemaakt te worden. Dit plan zal vervolgens gepresenteerd worden aan de UvT.

Acties	Verantwoordelijkheid	Planning
Plan	Student o.l.v. hoofd	Onderzoeksvoorstel januari 2006
Engelse taal en algehele (buitenlandse) cultuur docent/beheer check	Leiding	Voorjaar 2006
Voorlichting materiaal	PR-commissie i.s.m. talentcentrum	Afhankelijk van plan
Financiële check	Leiding	Idem
Noodzaak coördinator	Leiding	Idem
Aanpassing lesmateriaal	Docenten	Idem
Voorlichtingsmomenten	PR-commissie	Idem
Contact Studentensportverenigingen	Pendragon	Idem
Aanpassing rooster (Engelstalige lessen)	Verantwoordelijke voor het sportrooster	Idem
Internationale ambitie uitdragen, uitwisselingen met sporters uit buitenlandse selecties	Pendragon/SSV en Sportcentrum	2007 – 2008

## 3. Kwaliteitsgroei

De ambitie van kwaliteitsgroei is gebaseerd op de stelling dat als aan alle randvoorwaarden is voldaan, de kwaliteit vanzelf (deels) omhoog gaat. De acties zijn hier omschreven als deze randvoorwaarden.

Acties/randvoorwaarden	Verantwoordelijkheid	Planning
Goede organisatiestructuur	Zie boven	Januari - Maart 2006
Goed sportprogramma	Idem	April – Mei 2006
Sfeer en extra's als evenementen en horeca – beleving toevoegen/stimuleren	Stichting sportcafé /Pendragon	Plan: najaar 2006 Uitvoering najaar 2007
Meetcriteria ontwikkelen en toepassen (pi's <sup>1</sup> )/MIS <sup>2</sup>	Ineke	Juni 2007 (gekoppeld aan sturingssysteem)

<sup>1</sup> Personeels informatie systeem

<sup>2</sup> Management informatie systeem

#### 4. Verbetering klantvriendelijkheid met behulp van ICT-toepassingen en gedragscompetenties maatregelen

De ambitie is de klantvriendelijkheid te verbeteren door het toepassen van ICT-oplossingen in 3 systemen. Deze 3 systemen betreffen: sportkaartregistratiesysteem (bij de toegang), een inschrijfsysteem (inschrijven cursussen via internet) en een fitnessregistratiesysteem (controle van fitnessruimte). De acties vallen in 3 fasen uiteen. Opgemerkt dient te worden dat deze systemen ter ondersteuning werken. Het doen slagen van deze systemen valt of staat bij de menselijke handeling van de sportkaartcontroleurs en docenten.

Acties	Verantwoordelijkheid	Planning
Roostersysteem	ICT-er o.l.v. hoofd	Pilot maart/april 2006
Rooster operationeel in het systeem	hoofd	Lopend augustus 2006
Inschrijf- en reserveringssysteem	ICT- er o.l.v. hoofd	Augustus 2006
Sportkaartcontrole	projectleider	Augustus 2006
Training klantgerichtheid/bejegening Gebruik systeem	hoofd	Najaar 2006
Controle op werking	roostermaker	Voorjaar 2007
		Onbekend

#### 3. Omvormen van de bedreiging van vergrijzing naar een kans

Het omvormen van de bedreiging van vergrijzing naar een kans, door het benutten van het opleidingsbudget en de UvT, CML en de deskundigheid van docenten.

Acties	Verantwoordelijkheid	Planning
Voortgangsgesprekken met alle beheersmedewerkers en docenten met aanstelling behoorlijke omvang (>0,3)	Alle leidinggevenden	Plan eind 2006
Indien nodig, <u>niet vrijblijvend</u> afspraken maken. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lessen met een lagere intensiteit, indien financieel haalbaar</li> <li>• Mobiliteit m.b.v. CML, POP<sup>1</sup> en opleiding</li> <li>• Verstarring/ontbreken, klantvriendelijkheid</li> </ul>	Coaching /mentor/ Sturen op risicovallen	Uitvoering 2007
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opleiding/ training</li> <li>• Consequenties trekken</li> </ul>	Leidinggevenden	Begin 2007

<sup>1</sup> Persoonlijk Ontwikkelings Plan

## Bijlage 5

### Format procesbeschrijvingen en voorblad in het kader van het kwaliteitsbeleid

Beleid en/of Procesbeschrijvingen Kwaliteitshandboek Sportcentrum UvT

Titel Hoofdproces: Titel Deelproces: Nummer:	Sportcentrum  Universiteit van Tilburg
Proceseigenaar:  Versie nr.:	Paraaf kwaliteitsfunctionaris
Besproken met:  Directeur DSZ d.d.  Pendragon d.d.  Medewerkers d.d.  Dienstraad d.d.	Vastgesteld in M.T. d.d.
Evalueren en bijstellen  Met:  Datum:	Relaties met ander beleid of processen

Titel proces / deelproces

Inhoudsopgave

Inleiding

Doel

Relatie met bestaand beleid

Huidige stand van zaken

Gewenste niveau van uitvoering

Procesbeschrijving

Uitvoering en organisatie

Benodigde aanvullende instrumenten – hulpmiddelen

Vastlegging in beleidscyclus

Communicatie intern/extern

Onderwerp	Met wie	Planning	Door wie
Bespreken concept	managementteam		
Vaststellen proces	managementteam		

Monitoring

Vaststellen wijze van monitoring: hoe resultaten te meten en vast te leggen.  
Eventueel relatie leggen met andere monitoring.

Actieplan eerstvolgende jaar

Activiteit	Resultaat	Planning

Kosten van de uitvoering

	2006	2007	Etc