

<p>Titel Hoofdproces: Strategisch werkplan 2011-2014</p>	<p>Sportcentrum Tilburg University</p>
<p>Proceseigenaar: Inge Schepers Versie nr.: 3</p>	<p>Paraaf kwaliteitsfunctionaris</p>
<p>Bijlagen: Communicatieschema</p>	<p>Besproken met: Sportraad Pendragon d.d. 15-12-10 Medewerkers Sportcentrum d.d. 8-12-10 Communicatieadviseur DSZ d.d. 7-12-10 Vastgesteld in M.T. d.d. 15-12-10</p>
<p>Evaluëren en bijstellen Met: MT Sportcentrum Datum: jaarlijks in september Met: medewerkers Sportcentrum Datum: Evaluëren en vernieuwen Met: MT Sportcentrum Datum: januari 2014 Met: medewerkers Sportcentrum Datum: voorjaar 2014</p>	<p>Relaties met ander beleid of processen - Alle jaardoelen, waaronder het Jaarprogramma sport - Aannamebeleid - Combinatiefuncties - Stagebeleid - Personeelsbeleid - Procesbeschrijvingen: - materiaalonderhoud - beheer en de uitgifte van sportmateriaal - gereed maken van de accommodatie voor lessen en externe verhuur - controlerondes, uitgesplitst per dag, per week en per maand - totstandkoming begroting en werkbegroting</p>

INHOUDSOPGAVE

1.	Inleiding.....	4
1.1	Doel van het plan.....	4
1.2	Inhoud van het plan.....	4
1.3	Totstandkoming van het plan.....	4
2.	Hoger doel, gewaagd doel, kernwaarden en kernkwaliteiten.....	6
2.1	Missie.....	6
2.2.	Visie.....	6
2.2.1	Gewaagd doel.....	7
2.3	Kernwaarden en kernkwaliteiten.....	7
2.3.1.	Kernwaarden.....	7
2.3.2.	Kernkwaliteiten.....	7
3.	Organisatie.....	8
3.1	Organisatiestructuur.....	8
3.2	De organisatie in een schema.....	8
3.3.	Overlegstructuur.....	11
4.	Strategische keuzes en werkpunten.....	12
4.1	Personeel en Organisatie.....	12
4.1.1	Rol van leidinggevendenden in de organisatie.....	12
4.1.2	Rol van docenten in de organisatie.....	12
4.1.3	Combinatiefuncties.....	13
4.1.4	Opleidingsinstituut.....	13
4.1.5	Stagebeleid.....	13
4.1.6	Kwaliteit.....	14
4.1.6.1	Kwaliteitsverbetering algemeen.....	14
4.1.6.2	Kwaliteitsverbetering sportpersoneel.....	14
4.1.6.3	Kwaliteitsverbetering front office medewerkers.....	14
4.1.7	Beoordelingen.....	14
4.2	Sportprogrammering.....	15
4.2.1	Sportcentrum voor en door studenten.....	15
4.2.1.1	Werving en selectie van studenten.....	15
4.2.1.2	Vergroten van de betrokkenheid van studenten.....	15
4.2.2	Innovatie.....	15
4.2.3	Topsport en de weg er naar toe.....	16
4.2.4	Programmering en internationalisering.....	16

4.2.5 Werkpunten sportprogrammering.....	16
4.3 Rooster	16
4.3.1 Werkpunten rooster	17
4.4 Frontoffice.....	17
4.4.1 Werkpunten front office	18
4.5 Facilitaire organisatie	18
4.5.1 Groot onderhoud	18
4.5.2 Schoonste studentensportcentrum	19
4.5.3 Maken van procesbeschrijvingen.....	19
4.5.4 Werkpunten facilitaire organisatie	19
4.6 Communicatie.....	19
4.6.1 Interne communicatie	20
4.6.2 Externe communicatie	20
4.6.3 Werkpunten communicatie.....	20
4.7 Sportkaartmanagement.....	21
4.7.1 Verkoop.....	21
4.7.2 Controle	21
4.7.3 Kengetallen.....	21
4.7.4 Werkpunten Sportkaartmanagement	22
4.8 Huur/ verhuur.....	22
4.8.1 Huur	22
4.8.2 Verhuur	22
4.9 Financiën	22
4.9.1 Innovatie	23
4.9.2 Budgethouders	23
4.9.3 Inkoop	23
4.9.4 Ondersteuning budgethouders.....	23
4.10 Stichting Steun Sportcentrum KUB.....	23
5. Evaluatie van het strategisch beleidsplan	24

Bijlage 1: Overlegstructuur

1. Inleiding

Dit is het strategisch plan 2011-2014 van het Sportcentrum Tilburg University, onderdeel van Student Services. Dit betekent dat onze keuzes aansluiten bij de strategische uitgangspunten van de Tilburg University en van Student Services. Daarnaast is in dit plan de nieuwe visie op dienstverlening verwerkt, die universiteitsbreed gedragen wordt.

In dit plan beschrijven we niet alleen de hoofdlijnen van ons beleid voor de komende vier jaren, maar ook de werkpunten die daaruit voortkomen. Dit plan is samengesteld in overleg met alle medewerkers van het Sportcentrum en is besproken met Sportraad Pendragon.

1.1 Doel van het plan

Het strategisch werkplan is in de komende vier jaren het referentiekader voor de voorbereiding, de ontwikkeling, de uitvoering en de evaluatie van het beleid van het Sportcentrum. Op basis van het strategisch werkplan maken we onze jaarplannen. Managementbesluiten, operationele plannen en resultaten toetsen we telkens aan dit plan. Slechts bij uitzondering kan er op grond van argumenten afgeweken worden van de geformuleerde hoofdlijnen in dit beleid.

1.2 Inhoud van het plan

In het eerste deel van het plan omschrijven we de doelen, de missie en de visie van het Sportcentrum en de kernwaarden en kernkwaliteiten. Daarop aansluitend beschrijven we de organisatiestructuur van het Sportcentrum.

Vervolgens noemen we onze strategische punten en werkpunten op basis van tien (beleids)terreinen:

- Personeel & Organisatie
- Sportprogrammering
- Rooster
- Frontoffice
- Facilitaire organisatie
- Communicatie
- Sportkaartmanagement
- Huur/ verhuur
- Financiën
- Stichting Steun Sportcentrum KUB

En tot slot beschrijven we de uitvoering en evaluatie van dit strategisch plan.

1.3 Totstandkoming van het plan

Ter voorbereiding en ondersteuning van dit strategisch plan, zijn er verschillende onderzoeken gehouden¹. Daarnaast is het INK managementmodel opnieuw onder de loep genomen door het MT en zijn er extra aandachtspunten naar voren gekomen. Het strategisch plan 2006-2010 is geëvalueerd met alle medewerkers van het Sportcentrum. Hieruit is naar voren gekomen dat aan vrijwel alle strategische punten en actiepunten is voldaan. In mei 2010 zijn alle medewerkers van het Sportcentrum uitgenodigd om deel te nemen aan een brainstormdag. Deze dag hebben we optimaal benut om te kijken waar we als Sportcentrum op dit moment staan en wat we met z'n allen de komende vier jaar willen bereiken.

¹ 1. Service kwaliteit van de balie, opleiding Business Studies Tilburg University, project van het vak Service Marketing, door S. Coene, B. Keijzers, N. Onrust, B. van Overbeek, J. Timmermans en L. van Veen, november 2009.

2. Kwaliteit van de dienstverlening, opleiding Communicatie Fontys Economische Hogeschool, project van het vak Dienstenmarketing, door Koen van Dommelen, Rob Midavaine en Marien van Oosten, november 2009.

3. Studentenmonitor, gehouden onder studenten van de Tilburg University, 2008

4. Brainstormsessie met UniPartners voor verbeteringen van het Sportcentrum, november 2009.

Op basis van de input van de medewerkers, de onderzoeken, informatie vanuit het strategisch plan 2006-2010, informatie vanuit het strategisch plan van de Tilburg University en van Student Services en met behulp van het INK managementmodel is dit strategisch beleidsplan tot stand gekomen.

2. Hoger doel, gewaagd doel, kernwaarden en kernkwaliteiten

Dit strategisch plan geeft de richting voor de komende jaren aan. Allereerst doen we dat door een doel uit te spreken, dat bestaat uit de missie en de visie. Het hoger doel geeft het bestaansrecht van het Sportcentrum aan. Het is het visitekaartje, dat aangeeft waar we over vier jaar willen zijn. De missie is de hogere doelstelling die zorgt voor de bevordering van cohesie binnen het Sportcentrum. In de visie omschrijven we het lange termijnperspectief en het gewaagd doel van het Sportcentrum. Tot slot beschrijven we de kernwaarden en kernkwaliteiten uit de nieuwe visie op dienstverlening binnen de Tilburg University. Deze kernwaarden en kernkwaliteiten maken we specifiek voor het Sportcentrum.

2.1 Missie

Het Sportcentrum stimuleert sport en beweging onder haar doelgroepen². Daarnaast motiveert het Sportcentrum de sportkaarthouders gebruik te maken van de faciliteiten en programma's. Het Sportcentrum begeleidt gebruikers van de faciliteiten en programma's, om zich (lichamelijk) te vormen. We vinden het belangrijk dat studenten zich veilig voelen in de omgeving van het Sportcentrum.

Het Sportcentrum biedt een gevarieerd sport- en bewegingsprogramma. Het betreft de breedtesport, maar ook het hoogst mogelijke studentcompetitieniveau. Waar mogelijk ondersteunt het Sportcentrum de topsporter met een NOC NSF-status. Een studentensportvereniging of een team dat de ambities heeft neergelegd in een document, kan waar mogelijk ook rekenen op steun van het Sportcentrum. De sporter kan op deze manier zijn eigen doelen op het gebied van sport en bewegen waar maken.

Het Sportcentrum heeft in haar aannamebeleid beschreven dat wij alleen werken met professionele sportdocenten. Dit betekent dat iedere docent die een algemene les geeft namens het Sportcentrum een licentie heeft. Bij de teamsporten is voor het trainen van de eerste teams een licentie vereist. De lagere teams worden voornamelijk getraind door spelers uit de hogere teams. Deze docenten scholen we in hun eerste jaar In Company bij. Dit betekent dat we een expert naar het Sportcentrum laten komen, om ter plekke de opleiding te verzorgen. Daarnaast is de docent altijd op de hoogte van het vakgebied. Hierdoor is de kwaliteit van het sport- en bewegingsprogramma gegarandeerd.

Binnen het Sportcentrum stimuleren wij de verenigingsstructuur van de studentensportverenigingen. De vorming van de studenten komt hierin terug: het leren besturen en het organiseren van activiteiten. Hierbij is het Sportcentrum faciliterend voor de studentensportverenigingen en heeft Sportraad Pendragon een grote inbreng.

Dit kan alleen in een organisatie waarin ook medewerkers gestimuleerd worden om te leren. Zij voelen zich dan ook vertrouwd en veilig om vernieuwingen naar voren te brengen. Het Sportcentrum wil een lerende organisatie zijn.

2.2. Visie

Het Sportcentrum is er voor en door studenten. Dit doen we onder andere door het horen en betrekken van studenten bij de organisatie. Wij moedigen hoor- en wederhoor aan, door wisselende groepen/gebruikers op verschillende manieren te betrekken. Dit kan zijn via Sportraad Pendragon, of door middel van themabijeenkomsten en ronde tafelgesprekken. Zo kunnen we inspelen op de wensen van

² Het Sportcentrum heeft als primaire doelgroep studenten, maar richt zich ook op medewerkers. Daarnaast zijn er andere gebruikersgroepen die kunnen deelnemen aan het sportprogramma, zoals alumni en scholieren.

onze doelgroep. Waar mogelijk en ondersteunend aan het instellingsbelang, zetten we studenten in om de taken uit te voeren.

2.2.1 Gewaagd doel

Over vier jaar zijn wij een Sportcentrum voor en door studenten in de breedste zin van het woord. 25% van de sportcentrummedewerkers bestaat uit studenten. Bij iedere vacature, ook die voor sportdocenten, gaan we bekijken of een student dit in kan vullen. Daarbij houden we er rekening mee dat kwaliteit voorop staat.

2.3 Kernwaarden en kernkwaliteiten

In deze paragraaf omschrijven we de kernwaarden en kernkwaliteiten die vanuit het visietraject vertaald zijn voor de medewerkers van het Sportcentrum. De kernwaarden geven aan waar het Sportcentrum voor staat. De kernkwaliteiten geven aan waar wij als Sportcentrum in uitblinken.

2.3.1. Kernwaarden

We benoemen de vier kernwaarden:

1. De medewerkers van het Sportcentrum hebben inlevingsvermogen. Ze begrijpen wat de sportkaarthouders, huurders en collega's willen en handelen hier ook naar.
2. De medewerkers van het Sportcentrum zijn inventief. Ze komen met ideeën of oplossingen voor de sportkaarthouders of huurders, wanneer ze daarom vragen. Medewerkers hebben eigen ideeën en krijgen de mogelijkheid om deze uit te kunnen voeren. Ook zijn ze proactief in het aandragen van oplossingen. Wanneer dingen niet kunnen, geeft het Hoofd Sportcentrum of het management team uitleg aan de medewerkers. We verwachten dat we onderling goed om kunnen gaan met teleurstellingen.
3. De medewerkers van het Sportcentrum tonen daadkracht. Ze hebben de energie en het vermogen om iets snel en goed uit te voeren voor klanten en collega's.
4. De medewerkers van het Sportcentrum staan voor kwaliteit. Ze hebben verstand van zaken en zorgen ervoor dat alles tot in detail perfect geregeld is.

2.3.2. Kernkwaliteiten

Het Sportcentrum heeft de volgende drie kernkwaliteiten:

1. Het Sportcentrum stimuleert het lerend vermogen van studenten (klanten) en medewerkers. We stimuleren studenten om de verenigingen te besturen en activiteiten te organiseren. Daarnaast nodigen we onze klanten uit voor het bijwonen van rondetafelgesprekken. Medewerkers worden gestimuleerd om te blijven leren en innovatief te zijn. Sportspecifiek blijven we ernaar streven dat studenten en medewerkers zich (lichamelijk) blijven vormen. Een voorbeeld hiervan is een teamsport waarbij het team gezamenlijk naar een doel werkt.
2. Het Sportcentrum draagt zorg voor transparantie in producten en diensten. Alle (beleids)documenten zijn inzichtelijk voor onze gebruikers en onze sportkaarthouders kunnen op onze website terug vinden welk sportaanbod wij op welk tijdstip te bieden hebben.
3. Medewerkers van het Sportcentrum willen de verwachtingen van klanten overtreffen. Hierdoor streeft iedereen ernaar altijd het beste te bereiken op het gebied van service en sport. De klantvriendelijkheid van de medewerkers van het Sportcentrum en de kwaliteit van de sportlessen is hoog.

3. Organisatie

Binnen het Sportcentrum werken we volgens het INK model. We proberen de organisatie zo in te richten, dat we werken via de kwaliteitscyclus:

1. plannen maken en doelstellingen formuleren,
2. plannen uitvoeren,
3. controleren van uitkomsten en realisaties en
4. plannen actualiseren en bijsturen.

Deze plannen sluiten aan op de strategische doelstellingen die we met alle medewerkers van het Sportcentrum geformuleerd hebben. We benoemen ook een proceseigenaar, die dat gedeelte van het te realiseren plan bewaakt.

Ook is er kwaliteitsbewaking voor alle beleidsdocumenten. Dit zorgt voor transparantie, er is altijd maar één versie in omloop, het bewaken van de evaluatie en tot slot het bijstellen van de documenten. Zo probeert het Sportcentrum tot een continue verbetering te komen.

Daarnaast kijken we veel meer bij wie direct betrokken is bij bepaalde beleidsdocumenten doordat een medewerker bijvoorbeeld taken uitvoert, die in de documenten beschreven zijn. Dit betekent dat de medewerkers die direct betrokken zijn bij een bepaalde problematiek, ook veel meer betrokken raken bij de totstandkoming of evaluatie van beleidsdocumenten. Ook stimuleren we klankbordgroepen over een bepaald onderwerp, die passend zijn bij de organisatiestructuur.

Uit het INK model komt naar voren dat we een verbeterslag moeten maken in de ketens. Wij focussen ons op de verbetering rondom de keten sportkaartverkoop, de keten rondom de sportkaartcontrole en de keten op facilitair gebied.

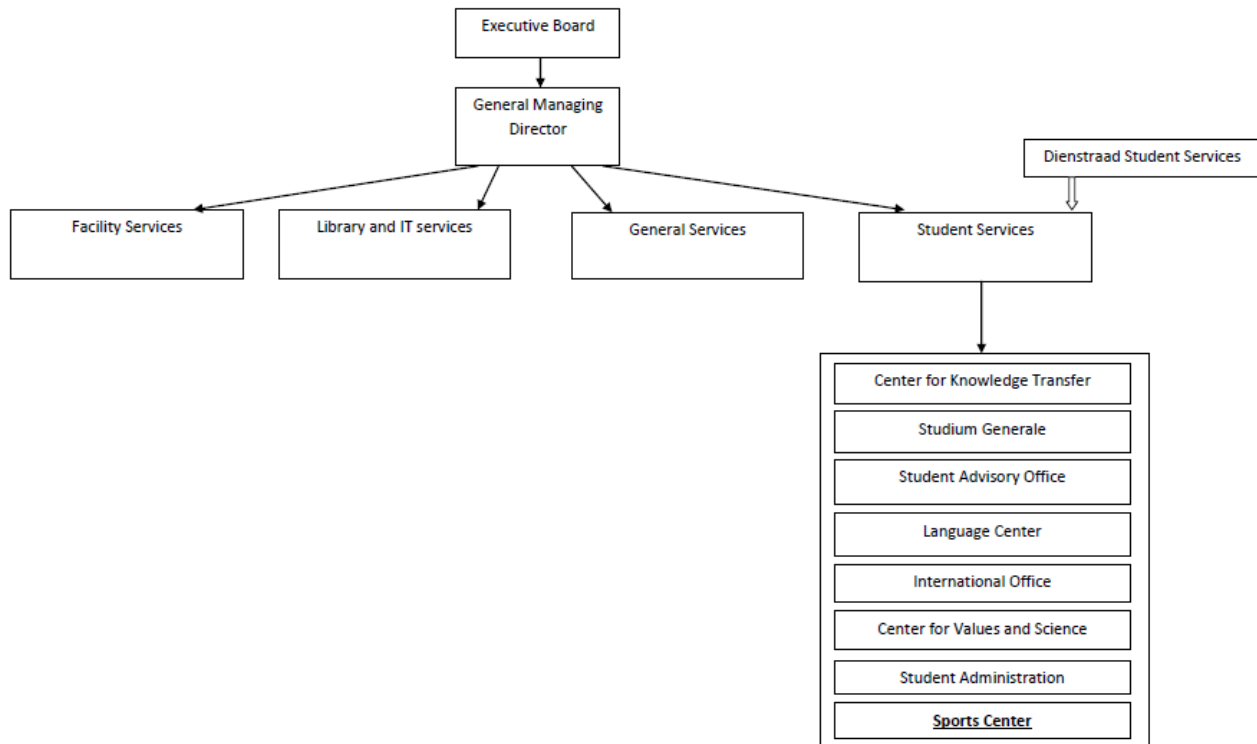
3.1 Organisatiestructuur

Het Sportcentrum wil haar organisatiestructuur in de komende periode aanpassen. Toen het vorige strategisch plan is beschreven, had het Sportcentrum pas een korte geschiedenis achter zich met een nieuw hoofd. Op dit moment is het Sportcentrum al veel verder in haar ontwikkeling en beleidsmatige onderbouwing. Hierdoor merken we dat de huidige organisatiestructuur niet meer past. Dit is ook naar voren gekomen uit de aandachtspunten van het INK-model. Daarom gaan we op zoek naar een nieuwe manier van aansturing van het Sportcentrum.

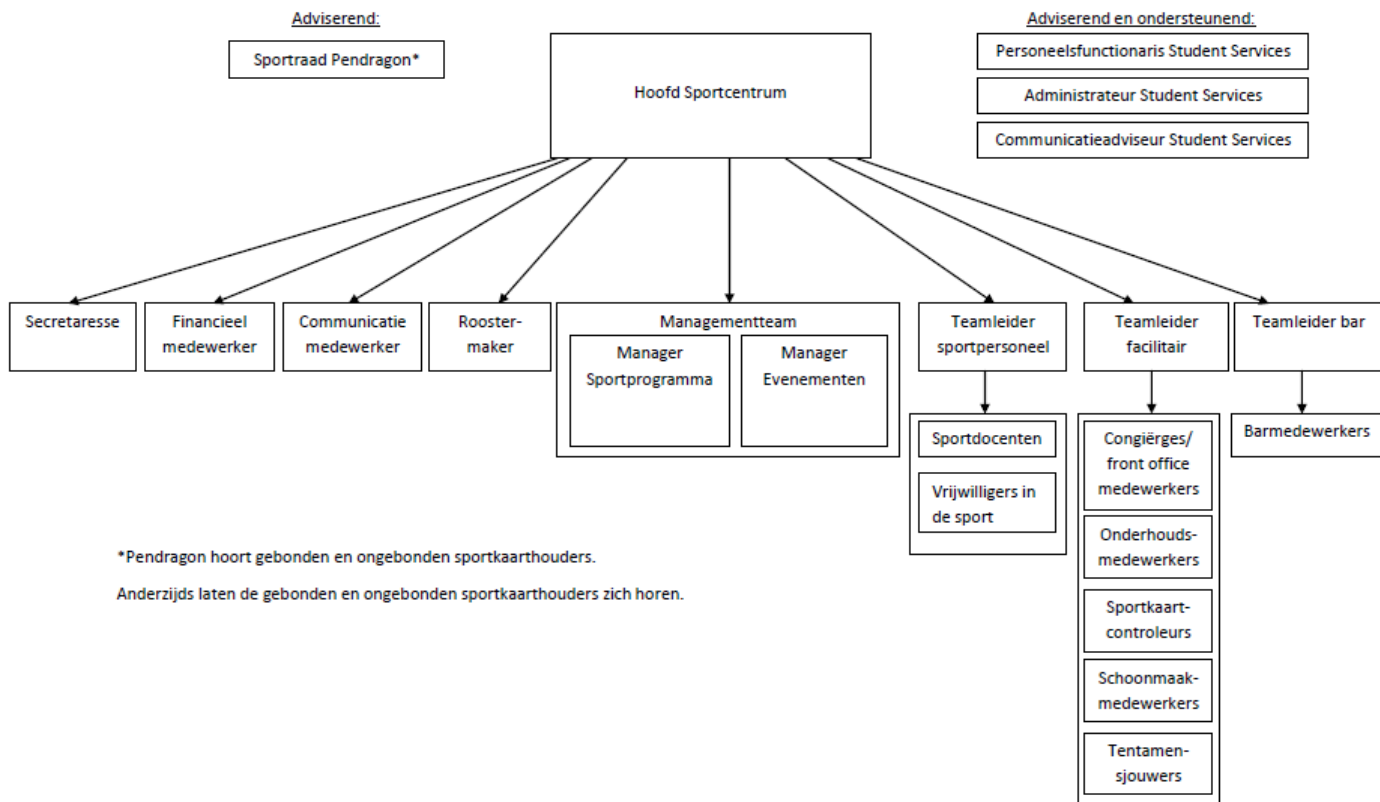
3.2 De organisatie in een schema

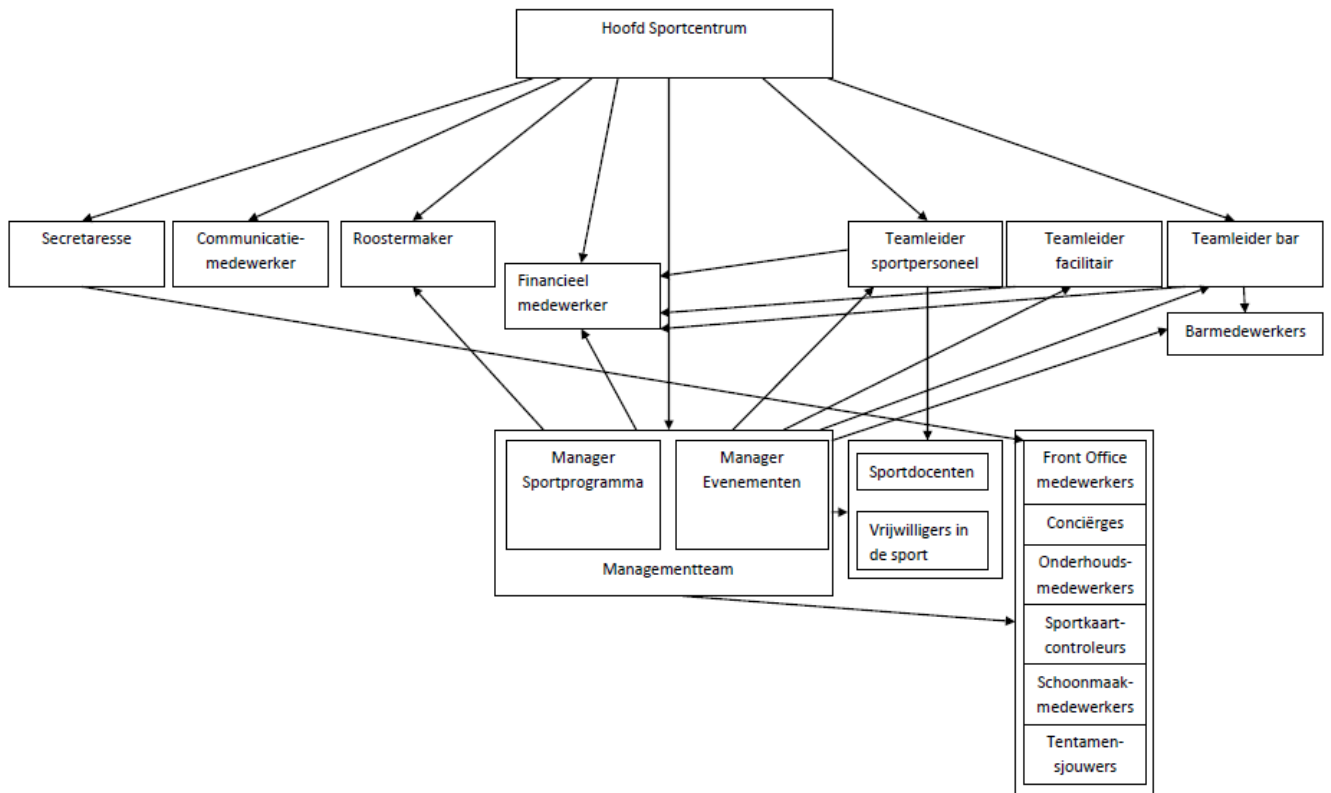
Hieronder zijn drie organisatorische schema's te zien. Het eerste schema geeft de positie van het Sportcentrum ten opzichte van Tilburg University weer. Het tweede schema is het organogram van het Sportcentrum en geeft de verantwoordelijkheidslijnen weer. In de dagelijkse praktijk zijn er ook nog de operationele lijnen. Deze geven we weer in het derde schema.

De positie van het Sportcentrum in het Tilburg University organogram



Verantwoordelijkheidslijnen Sportcentrum Tilburg University





3.2.1 De functies en bijbehorende operationele lijnen

Het management team (MT) bestond uit de Hoofdconciërges, de Manager Sportpersoneel, de Manager Sportprogramma en het Hoofd Sportcentrum. De functies van Hoofdconciërges en Manager Sportpersoneel krijgen respectievelijk de nieuwe benamingen van Teamleider Facilitair en Teamleider Sportpersoneel en zijn in de nieuwe structuur ondersteunend en adviserend aan het MT van het Sportcentrum, maar maken er geen deel meer van uit. De Manager Sportprogramma en Manager Evenementen vormen nu het MT. Het Hoofd Sportcentrum is eindverantwoordelijk. De teamleider Sportpersoneel, de Teamleider Facilitair en de Teamleider Bar zijn de formeel leidinggevenden. Daarnaast is het MT operationeel leidinggevend.

Het Hoofd Sportcentrum is eindverantwoordelijk. De begroting van het Sportcentrum legt het Hoofd Sportcentrum jaarlijks voor aan het MT, de Teamleiders en Sportraad Pendragon. Het jaarverslag en de jaarrekening zijn terug te vinden op de website en daardoor voor iedereen inzichtelijk.

De Teamleider Facilitair en Teamleider Sportpersoneel hebben beiden een budgetverantwoordelijkheid. Bij de Teamleider Facilitair betreft het de inkoop van sportmateriaal en ander facilitair materiaal. Daarnaast hebben de Teamleider Facilitair en de Teamleider Sportpersoneel de beschikking over het toegekende personeelsbudget dat past bij hun formatie.

De Manager Sportprogramma heeft urenverantwoordelijkheid en een budget voor incidentele activiteiten. De Manager Evenementen heeft budgetverantwoordelijkheid. Beide personen zijn gebonden aan targets. Dit resulteert in werkbegrotingen, die per portefeuille zijn gemaakt. Zij informeren het Hoofd Sportcentrum per kwartaal over de resultaten.

De Teamleider Sportpersoneel werkt ondersteunend aan de Manager Sportprogramma, vanwege de urenverantwoordelijkheid en de targets. De Teamleider Sportpersoneel werkt eveneens ondersteunend aan de Manager Evenementen, wanneer docenten bij een evenement betrokken worden.

De financieel administratief medewerker maakt de werkbegrotingen en de kwartaalrapportages voor de budgethouders, zodat de budgethouders zich kunnen verantwoorden bij het Hoofd Sportcentrum. De financieel administratief medewerker werkt ondersteunend aan alle budgethouders.

De secretaresse valt onder de aansturing van het Hoofd Sportcentrum. De coördinatie van de sportkaartverkoop valt onder de secretaresse, maar er is ondersteuning doordat er administratieve front office medewerkers aan de organisatie worden toegevoegd. De front office medewerkers zijn ondersteunend aan de secretaresse in de sportkaartverkoopcoördinatie.

De roostermaker werkt ondersteunend aan de Manager Evenementen en de Manager Sportprogramma.

De Teamleider Bar houdt zich ook bezig met de controle op de aanstellingen van de barmedewerkers en de financiële verwerking hiervan. De Teamleider Bar is verantwoordelijk voor het dienstrooster van de bar.

De taken van de medewerkers bij de balie zijn onder de loep genomen. De medewerkers hebben diverse taken en komen aan sommige taken niet toe. Daarom splitsen we de werkzaamheden voortaan in een administratieve dienst en een conciërge/onderhoudsdienst. Hierdoor is er op prime time altijd iemand aanwezig bij de balie. De medewerker met de administratieve dienst heeft de functie van telefonist, receptionist en voert administratieve werkzaamheden uit, waaronder de verkoop en het aanmaken van de sportkaarten. Daarnaast loopt er altijd iemand in het gebouw rond om spullen klaar te zetten, zaken te controleren en onderhoud te plegen. Voor de schoonmaak gaan we de komende periode onderzoeken op welke manier we deze zo goed mogelijk in kunnen zetten. Dat wil ook zeggen, met of zonder hulp van een schoonmaakbedrijf, voor of tijdens het sportrooster. Aansturing van de Front Office, inclusief de schoonmaak, gebeurt door de Teamleider Facilitair.

3.3. Overlegstructuur

Binnen het Sportcentrum is duidelijk geworden dat de medewerkers het waarderen als ze vaker betrokken zijn bij hoe we zaken anders en beter kunnen doen. Zelden is er een overleg, waarbij niet alleen de kantoormedewerkers, maar ook de baliemedewerkers betrokken zijn.

Een nieuwe overlegstructuur binnen het Sportcentrum is daarom gewenst. Deze nieuwe overlegstructuur is terug te vinden in het schema in bijlage 1.

4. Strategische keuzes en werkpunten

In dit hoofdstuk beschrijven we de strategische keuzes op basis van tien beleidsterreinen. Het Sportcentrum is een hele praktische organisatie. Daardoor komen veel concrete werkpunten naar voren. Deze werkpunten beschrijven we per beleidsterrein. In deze strategisch planperiode vindt het groot onderhoud van het Sportcentrum plaats. Dit zal voor alle terreinen gevolgen hebben. Hier moeten we dan ook gedurende de gehele planperiode rekening mee houden.

4.1 Personeel en Organisatie

We beschrijven de totale personeelsorganisatie van het Sportcentrum. Dit betekent, dat het gaat om medewerkers die in dienst zijn van de Tilburg University, Sport Service Noord Brabant (SSNB) of van Diamant. We moeten extra goed letten op de personele lasten en contracten van medewerkers in deze periode in verband met het groot onderhoud. De verwachting is, dat er minder ruimtes beschikbaar zijn om te sporten, waardoor er ook tijdelijk in de lasten van het sportpersoneel gesneden kan worden. De maatjesschappen³ voor de kantoormedewerkers die zijn uitgewerkt in het vorige strategisch plan, houden we in stand. Daarnaast kiezen we een aantal beleidspunten waar we ons op gaan richten.

4.1.1 Rol van leidinggevend in de organisatie

Het Sportcentrum vindt verbindend leiderschap belangrijk. De leidinggevende moet synergie aanbrengen in de groep medewerkers en hen motiveren tot doeltreffende samenwerkingsverbanden. De leidinggevende belooft goede ideeën en signaleert de successen, komt op voor de belangen van het team en organiseert de besluitvorming zodanig, dat iedereen binnen het team zijn bijdrage kan en moet leveren en er een goed draagvlak ontstaat. Er is een continue en open communicatie en het is voor iedereen duidelijk wat er van elkaar verwacht wordt. Het doel hiervan is om via deze transparantie, een verbetercultuur binnen het Sportcentrum in te zetten. Hiervoor willen we de 360° feedback tool⁴ toepassen en gebruiken. Daarnaast evalueren we de leidinggevenden rollen in het intervisie- en instellingsoverleg.

4.1.2 Rol van docenten in de organisatie

In het eerste jaar van deze periode moet voor het Sportcentrum duidelijk zijn wat de rol van de docenten is in de organisatie. We hebben te maken met docenten die extern een andere baan hebben. Ook hebben we te maken met docenten die lid zijn van een studentensportvereniging, of zelfs bestuurslid zijn van een studentensportvereniging. Hiervoor gaan we een nieuw beleid beschrijven, zodat voor alle partijen duidelijk is wat wenselijk is en wat niet. Het doel hiervan is om via deze transparantie, een verbetercultuur binnen het Sportcentrum in te zetten. We minimaliseren de rolverwarring en we verhelderen de duidelijkheid over de positie, zodat er geen valse verwachtingen geschept worden. Het doel is behaald, als geen enkele docent bestuurslid is van een studentensportvereniging en het percentage aanwezige sportdocenten is:

- 10 % aanwezigheid bij Student Services aangelegenheden (uitstapje en opleidingsdag)
- 30 % aanwezigheid bij Sportcentrum aangelegenheden (uitstapje, kerst, Sinterklaas, Carnaval volleybaltoernooi, Nieuwjaarsborrel en afsluiting jaar)

³ Deze 'maatjes' zijn inhoudelijk goed op de hoogte van het werk van elkaar en kennen de actuele werksituatie van elkaar, zodat ze bij kortdurende uitval (maximaal 1 maand) voor elkaar kunnen waarnemen.

⁴ Het 360° feedback principe is een methode om het functioneren van een individu te evalueren waarbij gebruik wordt gemaakt van meerdere beoordelaars. De basis van deze methode is dat het functioneren van een individu wordt beoordeeld door een aantal personen rondom de beoordeelde die een goed zicht hebben op het dagelijks functioneren van de betreffende persoon. Dat kunnen collega's van gelijk niveau zijn, maar ook ondergeschikten of de directe leidinggevende. In sommige gevallen kan ook de mening van klanten worden gevraagd. Door de verschillende percepties van deze personen te combineren, wordt een compleet beeld verkregen van de beoordeelde persoon.

- 90 % aanwezigheid bij sectiebijeenkomsten. (Dit betreft de sporten: hockey-tennis-volleybal-basketbal-voetbal-aerobics-fitness-spinning).
- 90 % aanwezigheid bij bijeenkomsten voor headcoaches.
- 100 % aanwezigheid bij voortgang- en eindejaarsgesprekken met de Teamleider Sportpersoneel.
- Sportinhoudelijke bijscholing is de eigen verantwoordelijkheid van docenten. Het heeft wel consequenties voor een docent, wanneer niet aan de kwaliteitseisen van het Sportcentrum is voldaan.
- Vrijwillige aanwezigheid bij sportoverstijgende bijscholing vanuit het Sportcentrum.
- Vrijwillige aanwezigheid bij Tilburg University aangelegenheden (Opening Academisch jaar, Nieuwjaarsborrel en Dies Natalis)

4.1.3 Combinatiefuncties

In het tweede jaar van dit strategisch plan beschrijven we of de combinatiefuncties al dan niet wenselijk zijn binnen het Sportcentrum en hoe we daarmee omgaan. Combinatiefuncties zijn functies, waarbij één persoon meerdere functies tegelijk vervult binnen het Sportcentrum. Dit kan bijvoorbeeld een congiërgefunctie in combinatie met een docentfunctie zijn. Wanneer deze persoon les geeft, kan hij geen congiërgerol vervullen en andersom. Dat geeft een extra verzwaring van het rooster. Ook hiervoor beschrijven we een duidelijk beleid. Hierin moet helder worden welke rol in een bepaald geval de prioriteit heeft. Daarnaast willen we de werkroosters voor deze personen beter op elkaar afstemmen. Het doel hiervan is, om interne saamhorigheid te creëren door het beleid en uitvoeringsplan over combinatiefuncties transparant te maken. Het doel is bereikt als we een beleid hebben voor de verschillende combinatiefuncties, dat transparant is voor alle medewerkers.

4.1.4 Opleidingsinstituut

Het Sportcentrum wil graag in nieuwe takken van sport uitblinken en opleidingsinstituut zijn voor (nieuwe) sporten en sportbesturen. Hierbij valt te denken aan Lacrosse. Samen met de Lacrosse sportbond willen we een opleiding tot Lacrosse Trainer niveau 3 (LT 3) opzetten, om trainers op te leiden. Daarnaast wil het Sportcentrum gedegen, aanvullende bijscholingen en (coach)trainingen geven voor zoveel mogelijk sportverenigingen in Tilburg en omgeving. Hierbij houden we rekening met de kernwaarden: inlevingsvermogen, inventiviteit, daadkrachtigheid en kwaliteit. Dit moet in het eerste jaar van de periode meer handen en voeten krijgen en moet verder groeien en beschreven zijn gedurende deze planperiode. Het Sportcentrum streeft ernaar om het einde van deze planperiode een goed opleidingsinstituut te zijn, waar niet alleen onze eigen studentensportverenigingen, maar ook andere sportverenigingen uit de regio naartoe willen komen om trainingen en cursussen te volgen. Dit sluit aan bij onze kernkwaliteit dat we de verwachtingen van onze klanten willen overtreffen. Het doel is behaald als we binnen deze planperiode het opleidingsinstituut zijn voor Lacrosse LT 3 in Nederland en wij bijscholingen en trainingen geven (ook in andere sporten dan Lacrosse), waarbij ook 25% van de deelnemers bestaat uit externe verenigingen.

4.1.5 Stagebeleid

In het tweede jaar van deze periode beschrijven en bespreken we het stagebeleid voor sportdocenten en stellen het vast. We streven ernaar om meer te gaan samenwerken met sportopleidingen in Tilburg, Fontys Sporthogeschool en ROC Sport en Bewegen en dat zij partners van het Sportcentrum zijn. We hebben er rekening mee gehouden dat de Fontys Sporthogeschool uit Tilburg weg gaat, maar wij verwachten dat veel studenten van de Sporthogeschool wel in de regio Tilburg blijven wonen. Hierdoor willen we de keten met partners in de regio versterken. Het uitgangspunt voor het Sportcentrum is, dat de kwaliteit van de lessen gegarandeerd blijft. Het doel is om op een makkelijke manier sportdocenten in te zetten, zodat de lesuitval zeer minimaal is en de kwaliteit van de lessen gegarandeerd blijft. Het

doel is behaald als het Sportcentrum voor 75% van de aangeboden sporten een goede back-up heeft, voortkomend uit het stagebeleid.

4.1.6 Kwaliteit

Gedurende de gehele planperiode streeft het Sportcentrum naar kwaliteitsverbetering, met aandacht voor wederzijds respect en professionalisering. Wederzijds respect is nodig om gezamenlijk tot een kwaliteitsverbetering te komen. Met professionalisering op het gebied van personeel en organisatie bedoelen we:

1. De digitalisering van diverse aanvraagformulieren voor medewerkers,
2. Internationalisering, waarbij alle medewerkers de buitenlandse klanten goed begrijpen, rekening houden met de buitenlandse klanten en zichzelf goed verstaanbaar maken,
3. De inzet en bereidheid van onze medewerkers. De medewerkers van het Sportcentrum hebben hart voor de organisatie en zijn bereid om een stap extra te zetten wanneer dat nodig is. Dit willen we bereiken via het draagvlak van dit strategisch plan en via de overlegstructuur.

Het doel is behaald als formulieren voor medewerkers 100% gedigitaliseerd zijn, alle medewerkers de Engelse taal voldoende voor hun taak beheersen en de tevredenheid van onze medewerkers een ≥ 8 is.

Verder formuleren we concrete werkpunten op het gebied van kwaliteitsverbetering.

4.1.6.1 Kwaliteitsverbetering algemeen

In de strategisch planperiode 2006-2010 zijn veel beleidsdocumenten op het gebied van P&O beschreven. In deze planperiode evalueren we alle bestaande beleidsdocumenten en stellen we deze bij waar nodig.

4.1.6.2 Kwaliteitsverbetering sportpersoneel

- In het kader van de kwaliteitsverbetering op het gebied van internationalisering vragen we aan het Talencentrum om entreetoetsen Engelstalige (spreek)vaardigheden te organiseren voor medewerkers.
- We optimaliseren en professionaliseren het afsprakenbulletin voor sportdocenten. We gaan dit afsprakenbulletin op een dusdanige manier produceren, dat het jaarlijks goed bij te houden is.
- We gaan alle meetinstrumenten digitaliseren. Dit betekent digitalisering van bijvoorbeeld formulieren met deelnemers en deelnemersopkomst in de lessen.
- Er komt een databank van (potentiële) trainers en sportdocenten die is opgesteld door de Teamleider Sportpersoneel.

4.1.6.3 Kwaliteitsverbetering front office medewerkers

- We stellen een lijst samen van taken van de front office medewerkers. Hierdoor willen we meer structuur bieden en tevens meer zelfstandigheid creëren onder de medewerkers bij het uitvoeren van de taken.
- We geven medewerkers die volgens een wisselend dienstrooster werken inzicht in het te werken aantal uren per jaar.

4.1.7 Beoordelingen

In paragraaf 2.3.1 hebben we vier kernwaarden benoemd. We verwachten dat onze medewerkers inlevingsvermogen hebben, dat ze inventief en daadkrachtig zijn en staan voor kwaliteit. Deze punten

gaan we meenemen in de beoordelingsgesprekken van medewerkers. Wanneer zij niet aan deze punten voldoen, komen hier consequenties uit voort. Deze consequenties beschrijven we in 2011, zodat dit voor iedereen inzichtelijk is. In 2012 gaan we deze punten meenemen in de beoordelingen.

4.2 Sportprogrammering

Voor de sportprogrammering hebben we in de afgelopen periode de processen beschreven. Binnen de sportprogrammering kiezen we vier nieuwe aandachtspunten waar we ons op gaan richten.

4.2.1 Sportcentrum voor en door studenten

We willen graag een Sportcentrum zijn voor en door studenten. Hier willen we mee starten in het sportjaar 2011-2012. Dit doel is uitgesplitst in twee verschillende doelen.

4.2.1.1 Werving en selectie van studenten

Bij het gewaagd doel omschrijven we dat we over vier jaar een Sportcentrum zijn voor en door studenten in de breedste zin van het woord. We willen stappen gaan maken in de werving en selectie. Bij iedere vacature gaan we kijken of de functie ingevuld kan worden door een student. Wanneer dit mogelijk is, moeten we tijd vrij maken om deze studenten goed te begeleiden. Een actiepoint dat hieruit voort komt voor 2011, is dat we de consequenties van voor en door studenten in de hele organisatie beschrijven. We maken functie- en taakomschrijvingen en bekijken door wie dit gedaan kan worden. Vanaf 2012 gaan we waar mogelijk de studenten inzetten.

4.2.1.2 Vergroten van de betrokkenheid van studenten

We willen de betrokkenheid van de studentensportverenigingen bij de totstandkoming van het sportprogramma verbeteren. Wij vragen grote betrokkenheid van Sportraad Pendragon bij de totstandkoming van het sportprogramma door minimaal één keer per kwartaal overleg te voeren tussen de Manager Sportprogramma en Sportraad Pendragon. Sportraad Pendragon overlegt dan met zijn achterban. Daarnaast willen we ook ongebonden sportkaarthouders in wisselende groepen betrekken bij de totstandkoming van het sportprogramma. Dit willen we bereiken door het creëren van ronde tafelgesprekken, waarbij iedere sportkaarthouder aanwezig kan zijn. Tijdens een ronde tafelgesprek, dat we bijvoorbeeld in 't Sportcafé organiseren, behandelen we een specifiek thema met betrekking tot het sportprogramma. Sportkaarthouders kunnen dan hun mening kenbaar maken tijdens deze bijeenkomst. Hieruit halen wij input voor vernieuwingen in het sportprogramma. Een voorbeeld voor een thema van een ronde tafelgesprek, waarbij we HBO-sportkaarthouders uitnodigen, is: "het interessanter maken van het sportprogramma voor HBO-studenten." Het doel is behaald als er minimaal twee keer per jaar overleg is met Sportraad Pendragon over het sportprogramma en er ook twee keer een terugkoppeling plaats vindt. Daarnaast is vier keer per jaar een ronde tafelgesprek gehouden, waar we input uit hebben kunnen halen voor vernieuwingen of veranderingen in het sportprogramma.

4.2.2 Innovatie

We willen een innovatief Sportcentrum zijn. Dit betekent veel vernieuwende en veranderende aspecten in het sportprogramma. Dit kan, door de trends in de gaten te houden en regelmatig sportbijeenkomsten en beurzen te bezoeken. Door te luisteren naar de studenten die we zoveel mogelijk bij de sportprogrammering willen betrekken (bijvoorbeeld tijdens de ronde tafelgesprekken),

kunnen we input halen voor de lessen. We willen hiermee starten in het sportjaar 2011-2012. Het doel is bereikt als we 10% van het totaalbudget sportprogramma aan veranderingen besteden.

4.2.3 Topsport en de weg er naar toe

De universiteit vindt sportbeoefening belangrijk. Zij wil zeer goede voorzieningen op het gebied van sport aanbieden. In november 2010 is het topsportbeleid van de Tilburg University vastgesteld. Het Sportcentrum wil zich hier graag bij aansluiten. Wij gaan tijdens deze gehele periode dan ook kijken waar het sportprogramma zo goed mogelijk aan kan sluiten bij de topsportnota. Er is extra aandacht voor roeien en hockey. Zo bieden wij de roeiers van Vidar optimale binnentrainingsfaciliteiten. Voor hockey is er een tweede veld aangelegd, zodat er voldoende mogelijkheden zijn voor uitbreiding. We werken bij diverse sporten, waaronder hockey, met headcoaches. Dit zijn bruggenbouwers van de wedstrijd sporten naar de topsport. Via de headcoach proberen we de sporten naar een hoger niveau te tillen. Daarnaast is er ruimte voor extra training. Het doel van het Sportcentrum is de topsporter te steunen waar mogelijk, zodat de topsporter zijn/haar eigen doelen op het gebied van sport en bewegen kan waar maken. Wij moedigen studentensportverenigingen aan om op een zo hoog mogelijk niveau te sporten. Als een studentensportvereniging een plan maakt en het team staat hierachter, dan werkt het Sportcentrum mee aan de realisering van de plannen. Het doel is bereikt als we de wensen van de topsporters die bij ons aankloppen, kunnen realiseren.

4.2.4 Programmering en internationalisering

Het Sportcentrum wil meer aandacht voor de vakantieweken. Hiermee starten we in de zomer van 2011. We denken hierbij aan het inroosteren van lessen in diverse vakanties, zowel 's avonds als overdag, en een beperkt programma in de zomer. We gaan onderzoeken of er mogelijkheden zijn om (meer) lessen overdag en in de weekenden te organiseren. Belangrijk is, dat we in de jaarprogrammering ook rekening houden met de internationalisering, zodat er altijd lessen zijn voor buitenlandse studenten in de vakantieweken en, indien gewenst, in de weekenden. Allereerst moeten we onderzoeken op welke tijdstippen de sportkaarthouders het liefst extra lessen willen. Dit kan via enquêtes, een poll en/ of via Engelstalige ronde tafelgesprekken. Vervolgens moeten we onze programmering hierop aan gaan passen. Een mogelijkheid om invulling hier aan te geven, is door deze extra lessen uit te laten voeren door stagiaires. Het doel is bereikt als we aan het einde van de planperiode minimaal vier extra lessen per vakantieweek hebben en er per weekend twee lessen worden gegeven, waar minimaal 15 sportkaarthouders aan deelnemen.

4.2.5 Werkpunten sportprogrammering

- Voor de sportprogrammering hebben we procesbeschrijvingen, die voortkomen uit het vorige strategische plan. Deze evalueren we in de komende planperiode en waar nodig passen we deze ook aan.
- We gaan digitale hulpmiddelen inzetten voor de sport. Hierbij denken we aan video-opnames en de analyse van wedstrijden en trainingen via de beelden.
- We organiseren jaarlijks een groot sportevenement voor Tilburg University studenten en/of medewerkers samen met onze partners.

4.3 Rooster

Deze gehele planperiode willen we gebruiken om een optimaal digitaal rooster te krijgen. Dit betekent, dat er aan het einde van deze periode één compleet rooster is, waar de volgende punten in zijn opgenomen:

1. Het huidige sportrooster
2. Het huidige evenementenrooster
3. Het huidige dienstrooster, met daarin ook de urenregistratie en toeslag werk op onregelmatige tijden (t.w.o.t.)-verwerking.

Het doel hiervan is een beter werkbaar rooster te maken. Dit zorgt voor efficiëntie en dus ook een vermindering van de kosten die voortkomen uit het maken van de roosters. Als het rooster is bijgewerkt, is het ook makkelijk op internet te plaatsen. Dit onderzoek voert de roostermaker uit, die hierbij hulp zoekt bij collega's van LIS en het talentcentrum.

4.3.1 Werkpunten rooster

- Voor het sportrooster geldt, dat de huidige interne procesbeschrijvingen geëvalueerd en waar nodig aangepast worden. Uitgangspunt is, dat de roostermaker ook daadwerkelijk het rooster maakt door input te geven in het digitale roosterprogramma.
- In het eerste jaar digitaliseren we het dienstrooster van de balie- en barmedewerkers. Dit moet leiden tot een goede administratieve verwerking van de gewerkte uren en de t.w.o.t.
- De digitale inschrijving van de cursussen optimaliseert de roostermaker.
- We werken aan de digitalisering van de inschrijvingen voor vrije sport van sportkaarthouders.
- Het eerste jaar van deze planperiode zoeken we uit of het digitale roosterprogramma van de Tilburg University ook geschikt is als sportroosterprogramma. De roostermaker onderzoekt of er geschikte digitale roosterprogramma's zijn waarin zowel het sportrooster, het evenementenrooster, de reserveringen als het personeelsrooster ondergebracht kunnen worden. Als het roosterprogramma van de Tilburg University geschikt is, gaan we daarmee werken in het tweede jaar. In dit geval verkleinen we meteen een bedrijfsrisico. Als we met het roosterprogramma van de Tilburg University gaan werken, ontstaat er voor beide afdelingen ook een personele back-up. Als dit programma ongeschikt is, gaan we dit jaar gebruiken om uit te zoeken welke andere roosterprogrammatuur geschikt is. Het derde jaar gebruiken we voor de volledige uitwerking van ons doel: het werken aan één compleet rooster.

4.4 Frontoffice

We willen in deze gehele periode de taakstructuur van de balie verbeteren. Dit begint met een doelgerichte verbetering bij de aansturing van de front office. De Teamleider Facilitair is per week minimaal vier dagdelen aanwezig in de front office. Daarnaast willen we starten met korte briefings aan het begin van de werkdag, waarbij voor iedereen duidelijk is welk werk er voor de betreffende dag te doen is. De organisatiestructuur van de front office komt er zowel visueel als praktisch anders uit te zien. Hiervoor gaan we als volgt te werk:

1. Er vindt een inventarisatie plaats van de wensen van de baliemedewerkers (welke taken voert de baliemedewerker het liefst uit)
2. Vervolgens maken we een clustering van taken en spelen zoveel mogelijk in op de wensen en behoeften van de huidige baliemedewerkers.
3. Er komt een taakdifferentiatie onder de baliemedewerkers.

Zoals we al eerder hebben beschreven bij de paragraaf organisatiestructuur zijn de werkzaamheden voortaan gesplitst in administratieve en congiërge/onderhoudstaken. Er is een dubbele bemensing op prime time. Hierdoor is er altijd iemand aanwezig bij de balie om de klanten te woord te staan. Deze medewerker binnen de administratieve dienst heeft de functie van telefonist, receptionist en voert administratieve werkzaamheden uit. Daarnaast loopt er altijd iemand in het gebouw rond om spullen klaar te zetten, zaken te controleren en onderhoud te plegen.

Dit alles heeft meerdere doelen:

1. Verbetering van de service voor onze klanten,

2. Het verbeteren van de klantvriendelijkheid,
3. Een goede uitvoering van de administratieve organisatie,
4. De betrokkenheid van de medewerkers verbeteren, mede door de briefing aan het begin van de werkdag en
5. De verbetering van de samenwerking in de keten met Facility Services. Dit komt doordat er een taakdifferentiatie plaatsvindt, waardoor medewerkers eigen verantwoordelijkheden krijgen en de verantwoordelijkheid niet bij het balieteam als totaal ligt.

De verbetering van de service, de klantvriendelijkheid en de uitvoering van de administratieve organisatie willen we meten via het klanttevredenheidsonderzoek. Het doel is bereikt als we minimaal een vier halen op een schaal van één tot vijf. De betrokkenheid van de medewerkers meten we in het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Ook hier moet minimaal een vier worden gehaald op een schaal van één tot vijf. Tot slot meten we de verbetering van de samenwerking met Facility Services door te monitoren hoe snel we defecten en problemen melden bij Facility Services en hoe snel defecten en problemen vervolgens zijn opgelost.

Bij de front office moeten we rekening houden met groot onderhoud in 2012. De balieruimte wordt vernieuwd in deze periode. Hierbij houden we rekening met het gehandicaptenbeleid en met de uitkomsten van de nieuwe organisatiestructuur.

4.4.1 Werkpunten front office

We gaan de kleine werkprocessen onder de loep nemen en waar mogelijk verbeteren.

- Voor de verschillende diensten binnen de front office maken we takenlijsten.
- We maken een onderhoudswerkplan voor de buitenaccommodatie.
- We zorgen voor een goede outillage van de balie.
- We verbeteren de bereikbaarheid (telefonisch en per email) van het Sportcentrum
- We vullen FAQ telkens aan voor intern gebruik
- We beantwoorden mails aan de hand van standaard antwoorden
- We digitaliseren het logboek van de balie en maken een procesbeschrijving hiervoor
- We maken waar mogelijk digitale documenten voor de front office waar elke medewerker toegang in heeft.
- We maken een lijst met facilitaire zaken en een draaiboek per sport.
- We plannen een instructieronde voor het gebruik van sportmaterialen.

4.5 Facilitaire organisatie

Op facilitair gebied willen we in deze planperiode grote stappen gaan maken. We hebben al eerder aangegeven dat het groot onderhoud invloed heeft op verschillende onderdelen van het Sportcentrum.

4.5.1 Groot onderhoud

In 2010 is er een lijst vastgesteld door het Sportcentrum en Facility Services over de zaken die onderhoud nodig hebben. We zijn het onderling eens over deze lijst en de prioriteiten. In 2011 vindt de aanbesteding en het contracteren plaats door Facility Services. Vervolgens gaat Facility Services het onderhoud daadwerkelijk uitvoeren. Dit vindt plaats in 2012. Het Sportcentrum is nauw betrokken bij de precieze invulling, de uitvoering en de planning van de werkzaamheden. Om het groot onderhoud in goede banen te leiden is er een stuurgroep en/ of werkgroep waar collega's van Facility Services en het Sportcentrum zitting in hebben. Voor het Sportcentrum is het van belang dat we goede voorzieningen treffen voor de gehandicapten. We willen een klantvriendelijke entree en we gaan extra rekening

houden met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hierbij denken we aan energiebesparing, minder gebruik maken van papier en meer van ICT middelen, milieuvriendelijke en maatschappelijk verantwoorde materialen in en rondom het gebouw en oude materialen afstaan aan goede doelen.

4.5.2 Schoonste studentensportcentrum

Wij streven ernaar om in 2014 het schoonste studentensportcentrum van Nederland te zijn. Uit de monitor moeten wij daarom een ≥ 8 behalen. Dit cijfer halen we uit onze klantonderzoeken. Via de sportraden willen we de koppeling leggen met de resultaten van andere studentensportcentra. We evalueren de schoonmaak eind 2010. Het voorjaar van 2011 gebruiken we om een plan te maken, zodat we met ingang van het sportjaar 2011-2012 de plannen uit kunnen voeren. In 2012 evalueren en verbeteren we dit plan opnieuw. Dit kan betekenen, dat de schoonmaakmedewerkers in dienst komen van het Sportcentrum. Zo willen we de betrokkenheid van de schoonmaakmedewerkers vergroten en een kwaliteitsverbetering garanderen. Daarnaast onderzoeken we de mogelijkheden om overdag schoon te maken. Dit kan consequenties hebben voor roosters.

4.5.3 Maken van procesbeschrijvingen

Op vrijwel alle onderdelen hebben we de vorige periode de processen binnen het Sportcentrum beschreven. Op facilitair gebied moet dit op onderdelen nog gebeuren. De processen die we op facilitair gebied in deze gehele periode gaan omschrijven betreffen:

1. Het materiaalonderhoud
2. Het beheer en de uitgifte van sportmateriaal
3. Het gereed maken van de accommodatie voor lessen en externe verhuur
4. Controlerondes, uitgesplitst per dag, per week en per maand

Het doel van de procesbeschrijvingen is transparantie aanbrengen in processen voor alle medewerkers. Dit moet ervoor zorgen dat het werk niet blijft liggen, maar op de juiste manier wordt doorgevoerd of uitgevoerd en dat andere collega's op de hoogte zijn van de stand van zaken. Het doel is behaald als bovenstaande processen aan het eind van de planperiode zijn beschreven en alle medewerkers volgens dezelfde processen werken.

4.5.4 Werkpunten facilitaire organisatie

- Voor de inkoop van sportmateriaal maken we een duidelijk digitaal overzicht welk materiaal er per jaar en per sport maximaal mag worden uitgegeven. We zorgen ervoor dat er altijd de basisbehoefte voor de training aanwezig is. De basisbehoefte wordt vastgesteld door het Sportcentrum.
- Voor de sportmaterialen doen we een onderhandse aanbesteding en maken we een keus voor een leverancier.
- We maken een vervolgsysteem voor de inkoop.
- We onderzoeken of er mogelijkheden zijn voor een digitaal sleutel uitgiftesysteem. Dit zorgt voor een betere doorloop en zelfbediening bij de front-office.

4.6 Communicatie

Binnen het Sportcentrum hebben we te maken met diverse soorten communicatie. In dit plan, splitsen we de communicatie in interne en externe communicatie. De interne communicatie betreft communicatie met en tussen alle sportcentrummedewerkers. Bij de externe communicatie is er een onderscheid in communicatie met klanten, partners en de keten.

4.6.1 Interne communicatie

Een belangrijk doel is de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten door transparantie. Dit willen we bereiken door het beter organiseren van de overlegstructuur en het invoeren van een dagelijkse briefing voor de front office medewerkers. Back office medewerkers kunnen aansluiten als er vragen zijn vanuit de front of back office. Vooral via het organiseren van een instellingsoverleg (zie hoofdstuk 3) vergroten we de betrokkenheid van de medewerkers. Omdat de sportdocenten over het algemeen een kleine aanstelling hebben, is het moeilijk om de betrokkenheid zo hoog mogelijk te houden. Hiervoor maken we in het eerste jaar van deze periode een communicatieplan. Het doel is behaald als uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt, dat de betrokkenheid bij het Sportcentrum minimaal vier is op een schaal van één tot vijf.

4.6.2 Externe communicatie

Voor de gehele periode geldt dat de focus op de externe communicatie komt te liggen op: “waarom is bewegen/ sporten zo belangrijk?”. We willen mensen bewust maken van het feit dat sporten belangrijk is voor je gezondheid. Hiermee willen we niet alleen meer sportkaarthouders aantrekken, maar ook de klanten die al in het bezit zijn van een sportkaart actief aan het sporten houden. Het doel is behaald als we aan het einde van de periode een hogere bezoekfrequentie per sportkaarthouder zien en daarnaast het aantal verkochte sportkaarten in 2014 7500 bedraagt.

Bovendien willen we in deze periode onderzoeken welke hulpmiddelen we nodig hebben om de communicatie met onze klanten te verbeteren. Hiervoor wisselen we ervaringen uit met andere studentensportcentra en de afdeling Communicatie en Marketing van de Tilburg University. We maken een plan voor het gebruik van social media en besluiten op basis hiervan hoe we social media inzetten. Het doel hiervan is niet alleen de verbetering van de communicatie met onze klanten, maar ook ondersteuning bieden aan de front office, doordat er minder klanten met vragen aan de balie komen. Via de ronde tafelgesprekken vragen we aan onze sportkaarthouders op welke manier zij willen dat we met hun communiceren. Het doel is behaald als we een jaar na het starten met social media 20 % van de sportkaarthouders bereiken.

We verbeteren de communicatie in de ketens van de Tilburg University door het instellen van stuurgroepen en werkgroepen op verschillende terreinen. Een voorbeeld hiervan is de stuur- en werkgroep die we oprichten voor het groot onderhoud van het Sportcentrum.

4.6.3 Werkpunten communicatie

Ook op het gebied van communicatie hebben we concrete werkpunten. Voor al deze werkpunten is het doel om de klanttevredenheid van de sportkaarthouders te vergroten.

- We voeren het scholingsplan van de nota ‘Total fitness’ uit, met als doel een verbreding en verbinding van fitness, aerobics, dans, spinning en andere beweging uit te voeren.
- De campagneweek of “kick off week” willen we verbeteren door een uitbreiding van de lessen, het waarborgen van de standaard kwaliteit van de Sportcentrumlessen en extra gezelligheidsactiviteiten gedurende deze week.
- De narrowcasting⁵ in het Sportcentrum realiseren we binnen het tweede jaar van de planperiode.
- In het eerste jaar realiseren we de digitale ontvangst van zenders binnen het Sportcentrum. Ook onderzoeken we de mogelijkheden van koopzenders en indien mogelijk realiseren we dit aan het eind van het eerste jaar.

⁵ Tv-uitzendingen en boodschappen die alleen bestemd voor gebruikers van het Sportcentrum.

- We stellen meer specifieke vragen bij de aankoop van de sportkaart via de webwinkel. Waarom koop je een sportkaart? Wat is je eigen doel? Indien de klant dit wenst, zouden wij graag direct een coach op afstand hierop aan willen laten sluiten. Dit moet aan het einde van de planperiode gerealiseerd zijn. Het doel is om op deze manier de verwachtingen van de klanten te overtreffen door in te spelen op hun wensen en behoeften.

4.7 Sportkaartmanagement

Sportkaartmanagement bestaat uit drie onderdelen: verkoop, controle en kengetallen. Het Hoofd Sportcentrum is verantwoordelijk voor het genereren van meer geld uit sportkaartverkoop. Dit moet voortkomen uit een beter controlesysteem en digitalisering van de sportkaartverkoop.

4.7.1 Verkoop

Wij streven gedurende de hele planperiode naar een aantal verbeterpunten:

1. Automatisering/ digitalisering sportkaarten. Hiervoor is een verbeterplan gemaakt. Dit gebeurt in samenwerking met LIS. We willen gaan werken met een eigen card management system (CMS). Als het Identity- en Access Management (IDM) is ingevoerd, kunnen we het verbeterplan uitvoeren. We zijn afhankelijk van IDM om dit verbeterplan door te kunnen voeren. Voor dit verbeterplan is er een stuurgroep en een werkgroep, waar het Sportcentrum zitting in heeft.
2. Invoering van flexibele sportkaarten. Deze nota wordt in februari 2011 behandeld in de U-raad.
3. 90% van onze sportkaartverkoop gaat via de webwinkel.
4. Het betalingssysteem is gekoppeld aan een kassa.
5. 50% van de sportkaarten is gekocht voor aanvang van het nieuwe collegejaar.
6. Partnerpassen voor medewerkers.

4.7.2 Controle

Het Sportcentrum wil een sluitende sportkaartcontrole, eventueel op meerdere plekken in het gebouw. Hierop aansluitend leveren docenten de aanwezigen aan in een presentielijst via een digitaal systeem. De controle op sportkaarten in het Sportcentrum voor 90% van de openingstijd van het Sportcentrum waterdicht. Ook is er sportkaartcontrole op de buitenlocaties met behulp van handlezers. Doel hiervan is alleen sporters toe te laten met een sportkaart. Voor de buitenaccommodaties geldt dat 75% van de gebruikstijd waterdichte controle is.

4.7.3 Kengetallen

Het Sportcentrum heeft weinig managementinformatie. Dat is de informatie die je nodig hebt om sturing te geven aan de organisatie. Als we goed willen sturen, dan hebben we meer cijfers en kengetallen nodig.

Het gaat hierbij om:

- De maandelijkse bezoekersaantallen, waardoor we een goed zicht krijgen op de piek- en dalperiodes en hierop in kunnen spelen bij het organiseren van activiteiten.
- Bezoekersfrequentie per sportkaarthouder (per uur, per dag), zodat we beter in kunnen spelen op de persoonlijke wensen van onze klanten. Hierbij kunnen we ook zien of er sportkaarthouders zijn die zelden of nooit gebruik maken van onze diensten.
- De verdeling van de doelgroepen.
- Het aantal kapotte passen, zodat onze klanten probleemloos het Sportcentrum kunnen bezoeken.

De studentenbalie controleert bij de uitgifte van de UvT pas, de pas op deugdelijkheid. Het Sportcentrum kan alleen signalen doorgeven als er te veel kapotte passen in omloop zijn en de studenten terug sturen naar de studentenbalie. Het doel is behaald als we door informatie uit de eerste twee kengetallen ons programma aan kunnen passen.

4.7.4 Werkpunten Sportkaartmanagement

Door middel van onderstaande werkpunten willen we meer inkomsten genereren uit de sportkaartverkoop.

- We maken een personele planning voor controle op de buitenlocaties, onder andere met behulp van een Personal Digital Assistant (PDA).
- We voeren een periodisering van de sportkaart in, volgens het in 2010 vastgestelde plan.
- We streven naar de invoering van een partnersportkaart.

4.8 Huur/ verhuur

Deze paragraaf bestaat uit twee onderdelen. De verhuur van accommodaties die onder het Sportcentrum vallen en de huur van externe accommodaties.

4.8.1 Huur

Het streven is om in deze periode accountgesprekken te voeren met verhuurders, zodat we meerdere kleine huurcontracten in één groot contract kunnen ondervangen. Het doel hiervan is de samenwerking met onze partners, gemeente Tilburg en de Fontys Sporthogeschool, de efficiëntie en de kwaliteit van het proces en product te verbeteren. Het doel is bereikt als we 50% minder contracten en rekeningen ontvangen van de partners.

4.8.2 Verhuur

We willen een verbetering van de service aan verhuurders. Verder zijn er heldere overzichten van huurkosten en opbrengsten die voor iedereen inzichtelijk zijn. Tijdens de verhuur zorgen we dat alles goed geregeld is door middel van een front office medewerker die ervoor zorgt dat de accommodatie en sportmaterialen in orde zijn, al voordat de huurder de accommodatie betreedt. We verbeteren de evaluatie van de verhuur met als uiteindelijk doel om de verwachtingen van de klanten te overtreffen. Daarom stellen we een bewakingslijst op. De bewaking achteraf gebeurt via digitale evaluatieformulieren of we nemen telefonisch contact op. Het doel is bereikt als uit het evaluatieformulier naar voren is gekomen dat de verwachtingen overtroffen zijn. Door de transparantie creëren we een draagvlak voor de uit te voeren werkzaamheden bij de eigen medewerkers. Dit doel is bereikt, wanneer blijkt dat iedere medewerker zorgt dat de accommodatie en sportmaterialen in orde zijn, voordat de huurder de accommodatie betreedt.

4.9 Financiën

Het Sportcentrum is een financieel gezonde afdeling van Student Services. Naast de bijdragen van Tilburg University en Hogescholen en de inkomsten uit sportkaarten, hebben we inkomsten uit verhuur. Het Sportcentrum blijft proberen om andere geldstromen aan te spreken. Het doel hiervan is de subsidiëring van studentensportverenigingen te bekostigen uit additionele middelen (zie ook subsidiebeleid Sportcentrum Tilburg University).

4.9.1 Innovatie

Het Sportcentrum vindt het belangrijk om nieuwe ontwikkelingen in de sport bij te houden. Indien haalbaar willen we nieuwe sporten, bewegingsvormen of spelvormen promoten. Om dat te kunnen realiseren, reserveren we jaarlijks 10% van het sportbudget voor innovatie. Het doel is bereikt als het jaarbudget ook daadwerkelijk is besteed aan nieuwe activiteiten of verbeteringen op sportgebied.

4.9.2 Budgethouders

Het Sportcentrum heeft een aantal budgethouders. Het is belangrijk dat er in ieder geval:

1. Werkbegrotingen zijn
2. Targets zijn vastgesteld
3. Kwartaalrapportages zijn
4. Het Hoofd Sportcentrum periodiek geïnformeerd wordt.

Het doel is dat de budgethouders hun taken goed uit kunnen voeren, de budgetten goed bewaakt worden en de targets goed gevolgd en gerealiseerd worden.

4.9.3 Inkoop

Het Sportcentrum houdt zich aan de afspraken van de Tilburg University betreffende duurzaamheid. Voornamelijk bij de sportmaterialen houden we rekening met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hierbij denken we aan milieuvriendelijkheid en kindvriendelijkheid. Het doel is dat onze leveranciers een duurzaamheidsverklaring ondertekenen en materialen leveren volgens deze verklaringen. Onze ambitie is dat materiaal tijdig, voor de start van de competitie, aanwezig is.

4.9.4 Ondersteuning budgethouders

De budgethouders ondersteunen we met:

- Werkbegrotingen
- Het vaststellen van targets
- Kwartaaloverzichten

Voor de begrotingsbesprekingen inventariseren we de wensen en ideeën en stellen deze vast voor het nieuwe begrotingsjaar. Het Hoofd Sportcentrum maakt een procesbeschrijving over de totstandkoming van de begroting en werkbegroting. De totstandkoming gebeurt in samenspraak met de budgethouders.

4.10 Stichting Steun Sportcentrum KUB

Voor 't Sportcafé is er een verbeterplan gemaakt: "Op weg naar de vervolmaking van 't Sportcafé". In deze planperiode werken we verder vanuit dit verbeterplan. Stichting Steun Sportcentrum KUB is een geheel eigen stichting. Daarom nemen we het niet mee in dit strategisch plan. Wel willen we in dit plan benadrukken, dat we in deze strategische planperiode wellicht verschillende activiteiten onder gaan brengen in de Stichting Steun Sportcentrum KUB.

1. 't Sportcafé, nu ook al ondergebracht in de Stichting Steun Sportcentrum KUB.
2. Sponsoring
3. Verkoop van promotieartikelen.

De winsten uit de Stichting Steun Sportcentrum KUB komen ten goede aan het Sportcentrum en in het bijzonder aan de 'sportende student'.

5. Evaluatie van het strategisch beleidsplan

Het strategisch plan bespreken we na drie jaar met het personeel. De jaarplannen evalueren we iedere periode. Deze evaluaties geven, evenals de jaargesprekken met Sportraad Pendragon, de studentensportverenigingen en de ronde tafelgesprekken met de sportkaarthouders, input voor de nieuwe planperiode.

In 2014 worden door middel van studiebijeenkomsten de nieuwe elementen voor een nieuw strategisch beleidsplan verzameld. Een werkgroep van Hoofd Sportcentrum, managementteamleden en een afvaardiging van de medewerkers draagt zorg voor de opstelling van een nieuw strategisch beleidsplan.

Bijlage 1: Overlegstructuur

Wat?	Hoe vaak?	Hoe lang?	Voor wie?
Bilateraal met Hoofd Sportcentrum	2x per maand	1 uur	Alle kantoormedewerkers (met uitzondering van secretaresse), Teamleider Bar, Communicatieadviseur, Hoofd Student Services, Personeelsfunctionaris Student services, Administrateur Student Services (1x per maand).
Bilateraal met Hoofd Sportcentrum	1x per week	1 uur	Secretaresse
Bilateraal met Teamleider Facilitair	Zo vaak als nodig	Zo lang als nodig	Alle Front Office medewerkers
MT-overleg	2 x per maand	1 uur	Manager Sportprogramma, Manager Evenementen en Hoofd Sportcentrum
Intervisieoverleg	1x per kwartaal	1,5 uur	Teamleider Facilitair, Teamleider Sportpersoneel, Manager Sportprogramma, Manager Evenementen en Hoofd Sportcentrum
Dagelijks werkoverleg Front Office	Dagelijks	Zo lang als nodig	Alle aanwezige Front Office Medewerkers, Teamleider Facilitair en indien nodig kantoormedewerkers
Teamoverleg Front Office	2x per maand (niet in dezelfde week als individuele bilateralen met de Teamleider Facilitair)	1,5 uur	Alle Front Office medewerkers
Roosteroverleg	1x per maand	1,5 uur	Manager Sportprogramma, Manager Evenementen Als het rooster er om vraagt: Teamleider Facilitair Teamleider Bar Teamleider Sportpersoneel Roostermaker
Baroverleg	1x per maand	1,5 uur	Alle barmedewerkers
Communicatieoverleg	1x per 3 weken	1 uur	Communicatieadviseur, Communicatiemedewerker Student Services, Communicatiemedewerker Sportcentrum
Groot-communicatieoverleg	1x per maand	1 uur	Hoofd Sportcentrum, Communicatieadviseur,

			Communicatiemedewerker Student Services, Communicatiemedewerker Sportcentrum
Stafoverleg	1x per maand	1 uur	Alle kantoormedewerkers + Teamleider Bar
Instellingsoverleg	1x per kwartaal	2,5 uur	Alle medewerkers met een aanstelling > 20 uur per week
Beleidsthema groepen met Manager Sportprogramma of Manager Evenementen	Zo vaak als nodig	Maximaal 2 uur	Voor iedereen. Per thema worden collega's uitgenodigd. Iedereen komt aan bod.

Daarnaast blijven de bilateralen van kantoormedewerkers onderling ook doorgaan.

Voor wie?

Hoe vaak?

Hoe lang?

Teamleider Sportpersoneel en Manager Sportprogramma	1x per week	1,5 uur
Manager Evenementen en Manager Sportprogramma	1x per week	1 uur
Manager Sportprogramma en Roostermaker	1x per week	1 uur
+ Teamleider Sportpersoneel indien nodig	1x per week	15 minuten
Financieel medewerker, Roostermaker en Manager Evenementen	1x per week	30 minuten
Financieel medewerker en Teamleider Bar	1x per week	30 minuten
Secretaresse en Front Office medewerkers	Zo vaak als nodig	Zo lang als nodig
Roostermaker en Teamleider Facilitair	1x per week	1 uur
Manager Evenementen en Roostermaker	dagelijks	15 minuten
Teamleider Facilitair en Teamleider Bar	1x per week	30 minuten
Teamleider Bar en Manager Evenementen	1x per week	30 minuten

De Teamleider Sportpersoneel heeft structurele overleggen met de sportdocenten:

Communicatie verloopt één op één, telefonisch of per mail	Eén op één afspraken en telefonische afspraken worden per mail bevestigd.	Zo vaak als nodig
Postbakjes	Communicatie verloopt niet via de postbakjes.	Postbakjes worden alleen gebruikt voor pakketten.
Jaargesprekken	Minimaal 1x per jaar	Minimaal 30 minuten
Lesbezoeken	Minimaal 1x per jaar	Minimaal 15 minuten

Er zijn structurele overleggen tussen Pendragon en sportcentrummedewerkers:

Manager Evenementen en Pendragon + indien nodig voor evenementen Teamleider Facilitair	1x per 2 weken	45 minuten
Hoofd Sportcentrum en Pendragon	1x per 2 weken	1,5 uur
Manager Sportprogramma en Pendragon	1x per kwartaal	1 uur

En tot slot zijn er structurele overleggen tussen de studentensportverenigingen en het Sportcentrum:

Subsidiebesprekingen	1x per jaar in oktober	1 uur	Studentensportvereniging, Manager Evenementen en indien nodig Manager Sportprogramma
Jaargesprekken	1x per jaar in januari/februari	1 uur	Studentensportvereniging, Manager Sportprogramma, een afgevaardigde van Sportraad Pendragon en indien nodig het Hoofd Sportcentrum en/of de Manager Evenementen