



Bergwandelen
Alpinisme
Sportklimmen

MEERJARENBELEIDSPLAN 2013 - 2016

Colofon

Datum:	17 november 2012
Ons kenmerk:	MJBP 2013-2016
Versie:	1.1
Status:	Definitief
Opgesteld door:	Robin Baks, directeur
Getoetst door:	Bestuur NKBV
Geautoriseerd door:	Paul Kwakkenbos, secretaris
Vrijgegeven door:	Paul Kwakkenbos, secretaris

Inhoud

1. Voorwoord	4
2. Inleiding: de NKBV aan het begin van een nieuwe beleidsperiode.....	5
3. De NKBV van 2013 naar 2016	7
4. In- en externe analyse	9
5. Positiebepaling en toekomstbeeld: uitgangspunten voor strategie	11
6. Strategie.....	14
6.1 Strategiekaart	16
7. Ledenperspectief.....	17
7.1 Autoriteit op het gebied van bergwandelen, alpinisme en sportklimmen	17
7.2 Herkenbare positionering	18
7.3 Integrale communicatie met en tussen de leden via de kanalen van de NKBV en de platformfunctie die de NKBV vervult.....	18
7.4 Integraal klantgericht aanbod	19
7.5 Sportklimmen: van activiteit naar sport	20
7.6 Duurzaamheid	21
8. Procesperspectief	22
8.1 Basisprocessen ingericht volgens Operational Excellence	22
8.2 Gerichte en versnelde inzet van ICT	23
9. Organisatieperspectief.....	24
9.1 Een actieve verenigingscultuur	26
9.2 Competente en gedreven vrijwilligers en medewerkers.....	26
9.3 Een samenwerkings- en resultaatgerichte verenigingsstructuur	26
9.4 Samenwerking Koninklijke Nederlandse Vereniging voor Luchtvaart (KNVVl)	27
10. Financieel perspectief.....	28
10.1 Creëren investeringsruimte	28
10.2 Kostenbeheersing	29
10.3 Prestatiegerichte managementinformatie	29
11. Cursussen en bergsportreizen	30
12. Planning activiteiten.....	33
13. Risicomanagement.....	34
14. Dank- en nawoord	35
Bijlagen	37
Bijlage 1: Ontwikkeling ledenaantal 2013-2016	
Bijlage 2: Activiteitenplanning	
Bijlage 3: Streefcijfers Meerjarenbeleidsplan 2013-2016	
Bijlage 4: Prognose Balanspositie NKBV 2013-2016	

1. Voorwoord

Een gezamenlijke ontdekkingsreis

Passie voor de bergsport. Dat is wat ruim 55.000 leden van de NKBV bindt. Ieder op zijn eigen manier en ambitieniveau. Niet alleen in prachtige berggebieden, maar ook dichtbij, in klimhallen in Nederland.

Bergwandelen is voor iedereen en altijd toegankelijk. Jong en oud, het hele jaar door. Met z'n tweeën in een hoogalpiene beklimming. Een uitdagende sportklimroute. Met een groep genieten van de weidse bergwereld tijdens een van de vele activiteiten die de NKBV organiseert.

De beleving van de natuur en de zuivere lucht, de sportieve prestatie. Er zijn zoveel redenen waarom de klim- en bergsport nog steeds in populariteit stijgt.

Dit meerjarenbeleidsplan geeft richting aan de ambitie van de NKBV in de nabije toekomst. Ten aanzien van de ontwikkeling van de organisatie, de groei van het aantal leden en de dienstverlening. Het bevat ook het beleidsplan voor het cursus- en bergsportreisprogramma, dat een integraal onderdeel uitmaakt van het aanbod aan de leden.

We leggen de lat hoog. We streven naar een ledenaantal van 61.000 per eind 2016. Natuurlijk is ledengroei geen doel op zich, maar voor ons is dit het tastbare bewijs dat we met succes onze doelstellingen hebben gerealiseerd.

Het beleidsplan is een strategisch plan op hoofdlijnen en zal jaarlijks worden geëvalueerd en, waar nodig, worden bijgestuurd en aangescherpt. Het is een levend document. We blijven alert en willen snel, flexibel en effectief inspelen op relevante ontwikkelingen. De concretisering vindt plaats in het jaarplan. Het Jaarplan 2013 is het eerste jaarplan in deze nieuwe cyclus en een directe afgeleide van dit meerjarenbeleidsplan.

Het meerjarenbeleidsplan is het resultaat van een samenwerking met een grote groep betrokken leden vanuit regio's, secties, werkgroepen, commissies, SAC's, NSAC en het verenigingsbureau. Dit op basis van verschillende werksessies en bijeenkomsten. Met trots presenteert het bestuur van de NKBV het resultaat van deze gezamenlijke 'ontdekkingsreis'.

Laten we samen dit plan tot een succes maken en een nog bloeiender vereniging vormgeven!

Met vriendelijke groet,



Frans Demmers
Voorzitter Koninklijke Nederlandse Klim- en Bergsport Vereniging

2. Inleiding: de NKBV aan het begin van een nieuwe beleidsperiode

Om vooruit te kunnen kijken en de koers voor de toekomst te bepalen is het van belang om eerst terug te blikken. In dit hoofdstuk wordt een analyse gemaakt van de stand van zaken anno 2012. In hoofdstuk 3 wordt, op hoofdlijnen, de strategische richting beschreven. Daarna volgen de conclusies uit de interne en externe analyse. Deze zaken samen vormen het vertrekpunt voor de verdere concretisering en uitwerking van het Meerjarenbeleidsplan 2013-2016 (hoofdstuk 5 tot en met 13).

Terugblik 2009-2012

De doelstellingen van het vorige meerjarenbeleidsplan waren helder. Hierbij een beknopte opsomming van de zaken die goed gegaan zijn en onderdelen die nog niet zijn afgerond en meegenomen worden naar het nieuwe meerjarenbeleidsplan.

Vereniging met een Landelijke en Leidende Spilfunctie

- De samenwerking met externe organisaties heeft een positieve ontwikkeling doorgemaakt. De contacten met NOC*NSF, gemeenten, klimhallen, zusterverenigingen en andere belanghebbenden zijn doorgaans goed en constructief. Het onderhouden van deze relaties blijft een punt van aandacht.
- De naamsbekendheid van de NKBV moet beter. Met de introductie van een nieuw logo en een nieuwe huisstijl zijn daarvoor in deze planperiode de randvoorwaarden gecreëerd. De uitvoering zal de komende planperiode zijn beslag krijgen.
- De certificering van opleidingen en opleidingsinstituten is vormgegeven. Een keurmerk voor klimhallen is er nog niet. De relatie met de klimhallen is een aantal jaren 'moeizaam' geweest. Dit is afgelopen jaar sterk verbeterd. Er is nu overeenstemming over een keurmerk, waardoor de realisatie kan plaatsvinden.

Kennis hebben van Klimmers en Bergsporters en Innoveren

- Vooral de afgelopen twee jaar is veel onderzoek gedaan naar de diverse doelgroepen binnen de NKBV. Met de introductie van het NKBV Ledenpanel kunnen we regelmatig ontwikkelingen en concepten toetsen bij een representatieve afspiegeling van ons ledenbestand.
- Een aanvang is gemaakt met het gericht benaderen van de diverse doelgroepen.
- De introductie van (laagdrempelige) workshops hebben bijgedragen aan de sterke stijging van het aantal deelnemers binnen het Zomerprogramma 2012. Vernieuwing van het aanbod wordt een vast onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering.

Ontwikkelen Prestatiesport

- In de afgelopen planperiode zijn op veel fronten activiteiten ontplooid, zoals het inrichten van een CTO¹ in Eindhoven en Regionale Talenten Centra (RTC's).
- Eindhoven was ook de locatie voor Worldcup's Boulder, waarbij de editie van 2011 midden in het centrum van Eindhoven plaatsvond.
- In de komende planperiode zullen alle activiteiten meer met elkaar in samenhang worden gebracht en worden uitgebreid.

¹ CTO: Centrum voor Topsport en Onderwijs.

Gezonde Financiën

- De financiële positie van de NKBV is heel goed. Met een fors eigen vermogen is er meer dan voldoende investeringspotentieel om de toekomst vanuit dit perspectief met vertrouwen tegemoet te zien.
- Op het gebied van sponsoring en partners liggen nog mogelijkheden. Deze zullen in de komende planperiode verder opgepakt worden.

Sterke Verenigingsstructuur

- De verenigingsstructuur bleek het 'pièce de résistance' van de afgelopen planperiode. Een organisatiestructuur is een middel om de doelstellingen te faciliteren. Het is geen doel op zich. Dit onderdeel komt terug in het nieuwe meerjarenbeleidsplan.

En nog meer...

Afgelopen planperiode is het pakket diensten voor leden gegroeid. Van kortingen op bergsportartikelen tot een verdieping en verbreding van het activiteitenaanbod.

- Verdieping door workshops Weerkunde, GPS, Bergwandelen met kinderen, Basis alpiene touwtechnieken en de C4 cursus (masterclass).
- Verbreding door een aanbod in samenwerking met andere organisaties, zoals speleologie, MTB-workshops, trailrunning, canyoning, klettersteig en basecamp voor kinderen in de Ardennen.

Qua communicatie-uitingen is Hoogtelijn in een nieuw jasje gestoken. Bergsportreizen.nl magazine is, vanwege de verschillende doelgroepen, in twee versies verschenen. In 2012 is voor het eerst het winterprogramma gepresenteerd in een aparte winterbrochure.

Conclusie

Kortom, er is een hoop werk verricht en veel bereikt. Het ledenaantal groeit. De financiële positie van de NKBV is uiterst solide. Deze positieve ontwikkelingen gaan we voortzetten, versterken en uitbreiden in de komende vier jaar. Daarbij houden we rekening met de Sportagenda 2012-2016 van NOC*NSF en de sportbonden, de beleidsbrief van het Ministerie van VWS en met het Olympisch Plan. Sportklimmen is (nog) geen Olympische sport. Daar wordt in september 2013 een beslissing over genomen!

3. De NKBV van 2013 naar 2016

In 2011 hebben bestuur en directeur zich, in een aantal weekenden, gebogen over een serie strategische vraagstukken. Dit als opmaat naar en voorbereiding op het nieuwe meerjarenbeleidsplan.

Kernbegrippen voor de komende jaren zijn:

- Het verbinden van mensen met een passie voor de bergsport
- Het faciliteren van de leden bij het (zelfstandig) beoefenen van bergwandelen, alpinisme en sportklimmen, het hele jaar door, een leven lang
- Het duurzaam beoefenen van de bergsport

In dit kader hebben we geconcludeerd dat het hoger doel (missie), kernwaarden en kernkwaliteiten van de NKBV aangepast dienen te worden aan de huidige tijdgeest.

Ambitie

De ambitie om een 'landelijke en leidende spilfunctie' te krijgen, heeft consequenties voor alle aspecten van de NKBV. Gekozen is voor een bewezen methodiek - 'de strategiekaart'² - waarbij aan deze ambitie inhoud wordt gegeven vanuit vier, met elkaar samenhangende perspectieven, te weten:

- Ledenperspectief (wat biedt de NKBV)
- Procesperspectief (hoe wordt dit aanbod naar de leden gebracht)
- Organisatieperspectief (met wie wordt dit vormgegeven)
- Financieel perspectief (hoe wordt het gefinancierd)

Onderstaand wordt per perspectief de gewenste eindsituatie per eind 2016 beschreven.

Ledenperspectief

De NKBV heeft een aanbod (standpunten, informatie, advies, diensten en (sport)evenementen) dat inspeelt op de behoefte van de leden. Tevens geeft zij inhoud aan haar rol van autoriteit op het gebied van bergwandelen, alpinisme en sportklimmen naar haar (potentiële) leden en andere belanghebbende organisaties. Dit aanbod is herkenbaar, wordt consistent via de kanalen, fora, regio's en (klim)verenigingen gepresenteerd en levert toegevoegde waarde. De NKBV staat voor kwaliteit voor een reële prijs (geen winstoogmerk).

Procesperspectief

De NKBV biedt een snelle, heldere en klantgerichte dienstverlening aan haar leden.

² De methodiek Strategiekaart is ontwikkeld door Kaplan en Norton en wordt ook veel bij 'not for profit' organisaties ingezet.

Organisatieperspectief

De NKBV is een organisatie waarvoor leden en medewerkers zich graag inzetten. De regio's, secties, commissies, werkgroepen, (klim)verenigingen, vrijwilligers, het bestuur en het verenigingsbureau staan allen achter de doelstellingen van de vereniging en zijn ambassadeurs in de contacten met de (potentiële) leden. De vrijwilligers en de medewerkers zijn goed opgeleid, gedreven, proactief en servicegericht. Vertrouwen en samenwerking zijn belangrijke waarden. In het handelen staat het belang van de leden centraal.

Financieel perspectief

De NKBV behoudt haar gezonde financiële basis en zal haar investeringspotentieel inzetten voor (de verdere ontwikkeling van) dienstverlening die bijdraagt aan de doelstellingen.

4. In- en externe analyse

Algemeen

De wereld van de sportbonden is in beweging. Consumenten worden kritischer en minder loyaal. Uit onderzoeken van NOC*NSF blijkt dat het moeilijker wordt om leden 'vast te houden'. Trends als multisport³ zijn in toenemende mate zichtbaar. Ook de concurrentie neemt toe. Aan NKBV verwante organisaties bieden vergelijkbare producten en diensten.

Daarnaast speelt het onzekere economische klimaat een rol. Het economisch perspectief is niet positief de komende jaren. De vraag is nu in welke mate dit een impact zal hebben op de ontwikkeling van het ledenaantal en de afzet van cursussen en bergsportreizen.

Uitkomsten interne en externe analyse

Om de grote groepen 'vrije' sporters en bergwandelaars te binden en bestaande leden te behouden en in te spelen op hun behoeften, dient een omslag plaats te vinden naar vraaggeïnspireerd⁴ handelen. Dat gaat niet vanzelf. Ons innovatieve vermogen moet worden verhoogd. De beweging naar 'multisport' zal hier onderdeel van uitmaken.

Beleving is heel belangrijk voor hen die de klim- en bergsport beoefenen. Voor velen is het een 'way of life'. Natuurlijk stem je de wijze van communiceren, in beeld en tekst, hierop af.

Een heldere positionering van het aanbod is van belang zodat (potentiële) leden weten wat de NKBV te bieden heeft. Samen met het vergroten van de naamsbekendheid zal dit mede leiden tot ledengroei. Daarnaast moeten we beter aansluiten op de beleving van de diverse doelgroepen (bergwandelaars, alpinisten, sportklimmers). Tot slot is het zaak om onze boodschap op een consistente wijze via de interne kanalen en ook via de regio's en (klim)verenigingen en externe kanalen (social media) uit te dragen.

Het lidmaatschap dient beter te worden 'geladen' met onder meer ledenvoordeelacties, waarbij de onafhankelijkheid van de organisatie gewaarborgd blijft.

Het begrip duurzaamheid moet ingevuld worden. Vooral om de binding met de leden te verhogen, zal dit een nadrukkelijk(er) en een zoveel mogelijk geïntegreerd onderdeel dienen te vormen van het aanbod van de NKBV.

Het klimmen op scholen biedt kansen voor de sport en de instroom van (jeugd)leden. Het sportklimmen dient zich te ontwikkelen van 'activiteit' tot 'echte' sport.

Het is noodzakelijk om ons cursus- en reisaanbod door te ontwikkelen (het hele jaar door, een leven lang) en beter te positioneren. De ambitie moet zijn om alle activiteiten van de NKBV te laten begeleiden door eigen instructeurs en tochtleiders. Tevens dient het aanbod van de regio's een integraal onderdeel te zijn van het totaalaanbod van de NKBV.

De rol van autoriteit op het gebied van de klim- en bergsport vraagt om draagvlak en heldere keuzes, waarbij de kwaliteit van het aanbod informatie, advies en dienstverlening maatgevend is.

³ Multisport: het beoefenen van meerdere (buiten)sporten in een activiteit of cursus.

⁴ Vraaggeïnspireerd: de wensen van de leden vormen het uitgangspunt voor de (door)ontwikkeling van de dienstverlening van de NKBV.

Een negatief beeld van de klim- en bergsport door ongelukken kan worden beperkt door een heldere en consistente communicatie, waarbij je oog houdt voor de positieve informatie over de vereniging en de sport. Helemaal risicoloos zijn bepaalde vormen van bergsport niet, maar het risico kan wel fors worden verlaagd door lid te worden van de NKBV en aldus toegang te hebben tot workshops, cursussen, voorlichting en deelname aan activiteiten die door ervaren en deskundige mensen worden georganiseerd/begeleid. Duidelijke communicatierichtlijnen helpen bij het borgen van deze boodschap.

Het bergwandelen en sportklimmen nemen toe in populariteit. Dit in tegenstelling tot het alpinisme. Mogelijk dat de (negatieve) berichtgeving na ongevallen hier een rol in speelt. Met name het aantal deelnemers aan (alpine) jeugdcursussen laat duidelijk een dalende lijn zien. Aanpassing van het aanbod is gewenst (combinatie-cursussen) om het alpinisme te promoten of in te spelen op die onderdelen waarvoor de belangstelling wel groeit (toerskiën, freeriden), zowel in de zomer als in de winter.

5. Positiebepaling en toekomstbeeld: uitgangspunten voor strategie

De positiebepaling en het toekomstbeeld van de NKBV zijn uitgewerkt door bestuur, bureau en een afvaardiging van regio's, secties, werkgroepen, commissies en SAC's⁵, mede op basis van diverse onderzoeken onder de leden.

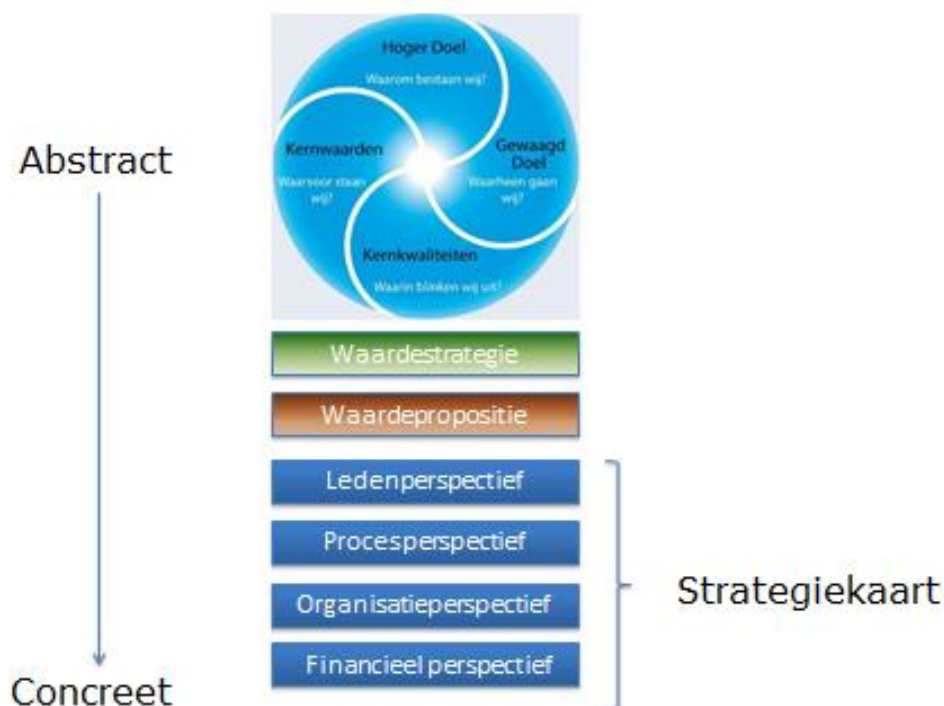
We zijn begonnen met de 'herijking' van het bestaansrecht van de NKBV. Oftewel de vraag: waarom bestaan wij? Dit zogenaamde Hoger Doel (voorheen missie) is in essentie niet echt gewijzigd, maar aangepast aan de huidige tijdgeest.

Daarna is de vraag gesteld: waarheen gaan wij deze meerjarenplanperiode? Wat is de bewijsvoering van een succesvolle realisatie van het beleidsplan (het 'Gewaagde Doel')? In dit geval is dat teruggebracht tot één getal: het aantal leden in 2016. Ook de Kernwaarden en Kernkwaliteiten zijn geactualiseerd.

Vervolgens hebben we vastgesteld welke waardestrategie en waardepropositie passend zijn voor de realisatie van de doelstellingen van de NKBV.

Dat leidde tot de strategische kaders op basis waarvan diverse werkgroepen de verdere uitwerking en concretisering op zich hebben genomen.

Schematisch ziet dit er als volgt uit:



⁵ SAC: Studenten Alpen Club.

Hoger Doel NKBV (missie)

Het Hoger Doel beschrijft op inspirerende wijze het bestaansrecht van de NKBV en is leidend voor alle activiteiten die de vereniging ontplooit.

De NKBV verbindt mensen met een passie voor bergwandelen, alpinisme en sportklimmen⁶. Het hele jaar door, een leven lang. De NKBV geeft vorm aan het verlangen om hoogte te beleven. Samen, op alle niveaus, gedreven en met respect. Voor haar leden wil de NKBV bergen verzetten.

Gewaagde Doel

Het Gewaagde Doel is de bewijsvoering/resultaat van de (succesvolle) realisatie van de activiteiten in deze planperiode.

Duurzame ledengroei door afname van het aantal opzeggingen en toename van het aantal nieuwe leden, met als beoogd resultaat: 61.000 leden eind 2016.

Kernwaarden

De Kernwaarden geven aan waar de vereniging voor staat. Zij zijn belangrijk voor de invulling van de dagelijkse activiteiten en bij de ontwikkeling van beleid.

Betrokken

De NKBV staat dichtbij haar leden. Zij luistert naar haar leden en partners om te weten wat er speelt en het aanbod daarop af te stemmen. De NKBV gaat mee met de ontwikkelingen en is actueel en relevant. Dit doet zij met energie en enthousiasme.

Duurzaam

De NKBV zet zich actief in om zichzelf en haar leden bewust te maken van de schoonheid van de berggebieden en de kwetsbaarheid daarvan. De bewustwording heeft een positieve ecologische, sociale en economische impact op deze omgeving.

Wij stellen ons proactief op in het aangaan van samenwerkingsverbanden in de Alpen en andere berggebieden met betrekking tot duurzaamheidsprojecten.

De NKBV werkt vanuit een positieve grondhouding aan duurzame en respectvolle relaties met mensen en organisaties.

Veilig

Het voorlichten van de leden om de klim- en bergsportactiviteiten op een veilige manier te beoefenen en te beleven is een van onze belangrijkste taken. Wij analyseren gebeurtenissen en ontwikkelingen om daarvan te leren en ons kader en onze leden op te leiden.

Wij zijn normstellend als het gaat om het veilig beoefenen van de bergwandelen, alpinisme en sportklimmen, het hele jaar door, een leven lang.

Kernkwaliteiten

De Kernkwaliteiten beschrijven die aspecten waarin wij uitblinken en wat ons uniek maakt.

De klim- en bergsport vormgeven doen we samen, of het nu om bergwandelen, alpinisme of sportklimmen gaat. De NKBV kan rekenen op een grote groep enthousiaste vrijwilligers en professionals met enorme kennis en ervaring. De NKBV beschikt over goede contacten met alle betrokkenen. Met deze grote achterban is de NKBV de gezaghebbende autoriteit, representatief voor het bergwandelen, alpinisme en sportklimmen in Nederland.

⁶ Bergwandelen, inclusief klettersteigen, tourenlanglaufen en sneeuwschoenwandelen.
Alpinisme, inclusief toerskiën, ijsklimmen en expedities.
Sportklimmen, inclusief boulderen en big-wall.

Toekomstbeeld: de NKBV in 2016

Vanuit het perspectief van (potentiële) leden en andere belanghebbenden is de NKBV de **autoriteit op het gebied van bergwandelen, alpinisme en sportklimmen die optimaal op de behoeften en wensen van haar leden inspeelt**. De vereniging is daarnaast toegankelijk voor iedereen, in de eerste plaats leden, die informatie, advies of diensten zoekt op het gebied van bergwandelen, alpinisme en sportklimmen. ***De NKBV stimuleert het verenigen, binden en (lokaal) verbinden van haar leden.***

Diensten worden integraal aangeboden en in een logische volgorde en samenhang. De wens van de leden staat daarbij voorop: **de NKBV is een ledengerichte organisatie**. Daarvoor is ook intern duidelijkheid gecreëerd over het exacte verloop van processen en over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

De NKBV investeert in de ontwikkeling van de (vrijwilligers)organisatie. Deze ontwikkeling staat ten dienste van het bereiken van de gewenste verenigingsdoelstellingen. De vereniging is te kenschetsen als een lerende én presterende organisatie. Voor medewerkers en vrijwilligers is het centraal stellen van de leden vanzelfsprekend. Zij voelen zich betrokken bij de realisatie van de ambities en doelstellingen van de vereniging.

Centraal faciliteren om lokaal te organiseren

Om succesvol te zijn, moeten we niet alleen met veel passie de bergsport beoefenen, maar ook een slagvaardige organisatie zijn. Het verenigingsbureau heeft daarin een randvoorwaardelijke, faciliterende rol. Het maakt de goede en betrokken inzet van onze vrijwilligers effectiever.

Prestatie-indicatoren

Overall volgen we de ontwikkeling van de NKBV aan de hand van de belangrijkste prestatie-indicatoren (gerealiseerd in 2016) :

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1. Ledentevredenheid | - 80 % beoordeelt de NKBV met goed tot zeer goed |
| 2. Efficiencyverbetering | - het verenigingsbureau realiseert de groei met de huidige bezetting |
| 3. Ledengroei (Gewaagde Doel) | - 61.000 (streefcijfer) |

6. Strategie

De strategie geeft aan hoe de NKBV een ledental van 61.000 denkt te bereiken en op welke wijze zij duurzame waarde wil creëren voor haar leden. Binnen de organisatie vinden veel processen tegelijk plaats die elk op de een of andere manier waarde scheppen. De kunst van een goede strategie is het identificeren van en uitblinken in enkele kritische processen die ervoor zorgen dat het Gewaagde Doel wordt gerealiseerd. Alle processen moeten uiteraard goed gemanaged worden, maar de kritische processen krijgen extra aandacht.

Waardestrategie : Operational Excellence⁷

De vraag wat de belangrijkste processen zijn, hangt af van het soort waarde dat een organisatie haar leden of klanten wil bieden. Gezien het Gewaagde Doel (61.000 leden in 2016) is de keuze voor Operational Excellence onvermijdelijk. Wil de vereniging binnen vier jaar veel meer leden naar tevredenheid kunnen bedienen met een onverminderd bescheiden jaarcontributie, dan is een vergaande vorm van processtandaardisatie noodzakelijk.

Bij Operational Excellence gaat het om een dienstverlening die gebaseerd is op goede operationele processen en die gericht is op het aanbieden van standaardproducten en -diensten tegen een (relatief) lage prijs en een goede kwaliteit aan een grote groep afnemers. Binnen deze strategie staan de operationele prestaties in termen van gemak, hoge efficiëntie (lage prijs én moeite), snelheid en betrouwbaarheid centraal.

De huidige informatietechnologie maakt het mogelijk leden het gevoel te geven van maatwerk (Customer Intimicity).

Implicaties

Operational Excellence heeft de volgende implicaties:

- De bedieningsconcepten zijn afgestemd op een simpele, snelle, foutloze en efficiënte afhandeling van ledenvragen. Zij worden gestuurd door ledenverwachtingen en zijn gericht op optimaal bedieningsgemak. Het producten- en dienstenassortiment is inzichtelijk, overzichtelijk en aantrekkelijk voor grote groepen leden. Het beslaat bergwandelen, alpinisme en sportklimmen, zomer en winter.
- De externe communicatie van de vereniging is toegankelijk, helder en consistent. De NKBV website fungeert daarbij als centraal medium.
- De werkwijze van de organisatie ontwikkelt van aanbod- naar proces georiënteerd. Daarbij gelden de volgende uitgangspunten:
 - De processen zijn gericht op vooraf gedefinieerde resultaten voor leden, ze zijn zoveel mogelijk gestandaardiseerd en voldoen aan heldere kwaliteitsnormen.
 - Ze worden gemeten aan de hand van vooraf bepaalde uitgangspunten.
 - Er wordt gestuurd op continue verbetering van processen en diensten.
- De organisatiecultuur staat in het teken van functionele samenwerking in dienst van het resultaat.

⁷ Operational Excellence: een (waarde)strategie model ontwikkeld door Michael Treacy and Fred Wiersema.
Operational Excellence staat voor: betrouwbare kwaliteit, geen fouten, aantrekkelijke prijs.

Waardepromissie (de dienstconcepten)

De waardepromissie geeft feitelijk aan wat we aan welke doelgroep aanbieden. Anders gesteld: welke waarde hebben we voor welke doelgroep?

Berggenieter, avonturier, sporter

Wie zijn onze leden en wat zijn hun drijfveren? Wij hebben daar vorig jaar onderzoek naar gedaan onder onze leden. Aangezien zij vaak meerdere disciplines van de klim- en bergsport beoefenen, heeft het geen zin om een onderverdeling te maken in activiteiten. Wel kun je drie doelgroepen definiëren.

De berggenieter

... Is graag in de bergen op vakantie voor de prachtige omgeving, om te ontspannen en te recreëren. De berggenieter zoekt een combinatie van cultuur en natuur wanneer hij op vakantie is. Samengevat gaat het vooral om de **sfeer en beleving** in de bergen.

De avonturier

...Is op zoek naar uitdaging en afwisseling. Hij is actief in meerdere sporten en beleeft de bergen intensief. Zoekt avontuur tijdens de vakantie of in het weekend op voor hem onbekend terrein. Samengevat gaat het om **activiteiten** in de bergen.

De sporter

... Ziet de activiteit als zijn sport en is daar in zijn vrije tijd zoveel mogelijk mee bezig. Hij gaat daarin zijn eigen weg en wil zich graag binnen zijn sport verbeteren. Samengevat gaat het vooral om de **prestatie**.

Per doelgroep zijn leeftijdscategorie, media-gebruik en koopgedrag onderzocht, zodat wij zoveel mogelijk kunnen aansluiten bij de specifieke wensen van onze leden. Om het aanbod aan de diverse doelgroepen concreet te maken, moeten de volgende onderdelen binnen ons aanbod helder zijn:

- **Resultaat:** wat krijg ik
- **Afhandeling:** hoe krijg ik het
- **Emotie:** wat voel ik daarbij (de beleving)

Dit wordt vervolgens afgezet tegen:

- **Prijs:** hoeveel kost het
- **Moeite:** wat moet ik er voor doen

Resultaat, afhandeling en emotie moeten zo hoog mogelijk c.q. maximaal zijn, prijs en moeite zo laag mogelijk. Onderstaand een voorbeeld hoe dit wordt uitgewerkt.

	Bedieningsconcept				
	R	A	E	P	M
Berggenieter					
Avonturier					
Sporter					

6.1 Strategiekaart

De strategiekaart is een visuele weergave van de strategie. Deze laat in één oogopslag de verschillende perspectieven zien en de daaraan gerelateerde kritische succesfactoren. Dit maakt een heldere en relatief gemakkelijke communicatie over de strategie mogelijk.

De strategie van de NKBV kent in de komende planperiode vier verschillende perspectieven:

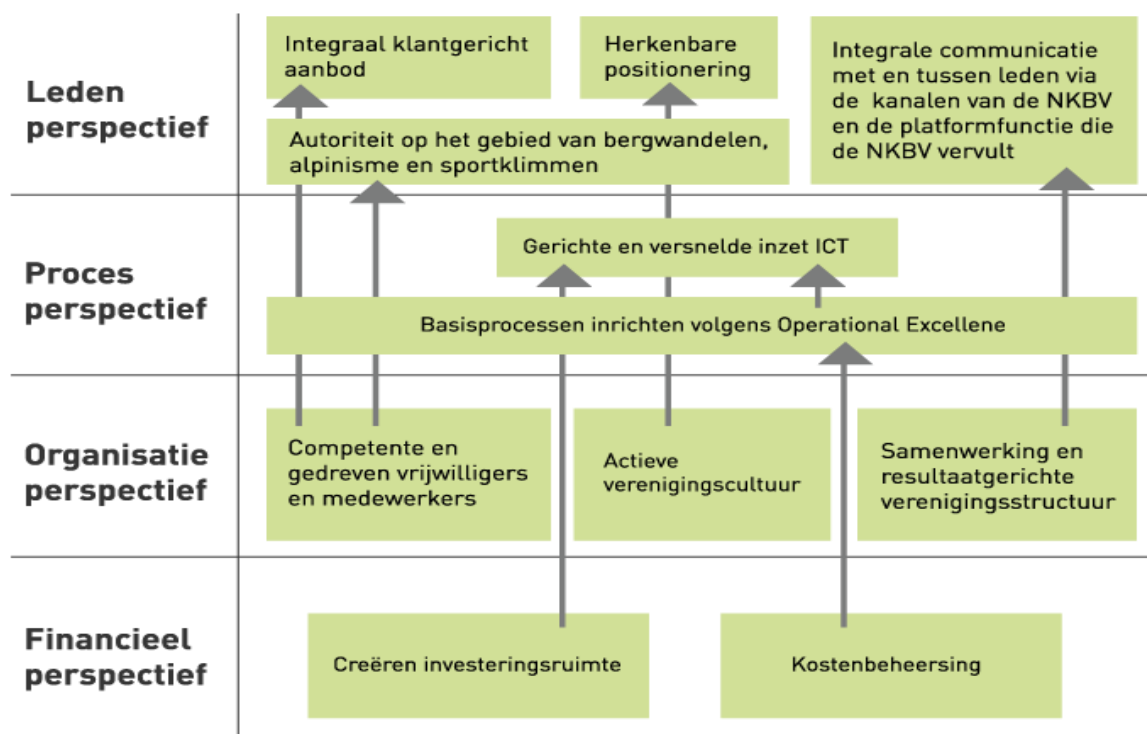
- Ledenperspectief
- Procesperspectief
- Organisatieperspectief
- Financieel perspectief

Per perspectief worden de Kritische Succesfactoren (KSF)⁸ benoemd om het Gewaagde Doel te bereiken. Tussen de KSF'en bestaan causale verbanden die gezamenlijk zorgen voor het bereiken van het Gewaagde Doel. Elke KSF wordt uitgewerkt in doelstellingen en activiteiten.

Om te borgen dat de activiteiten ook daadwerkelijk worden uitgevoerd, hebben we een planning opgesteld (zie bijlage 4).

De strategiekaart die aan het Meerjarenbeleidsplan 2013-2016 ten grondslag ligt, ziet er als volgt uit:

STREEFCIJFER: 61.000 LEDEN EIND 2016



In de volgende hoofdstukken worden deze perspectieven uitgewerkt en per Kritische Succesfactor van doelstellingen voorzien.

⁸ Kritische Succesfactoren (KSF) van een organisatie zijn bepaalde activiteiten of processen die van groot belang zijn voor de organisatie. De succesfactoren bepalen in grote mate of de organisatie haar doelstellingen en strategie kan behalen of niet. De factoren zijn van kritisch belang voor de organisatie.

7. Ledenperspectief

Ledenperspectief:

De NKBV heeft een aanbod (standpunten, informatie, advies, diensten en (sport)evenementen) dat inspeelt op de behoefte van de leden. Tevens geeft zij inhoud aan haar rol van autoriteit op het gebied van bergwandelen, alpinisme en sportklimmen naar haar (potentiële) leden en andere belanghebbende organisaties. Dit aanbod is herkenbaar, wordt consistent via de kanalen, fora, regio's en (klim)verenigingen gepresenteerd en levert toegevoegde waarde. De NKBV biedt kwaliteit voor een reële prijs (geen winstoogmerk).

Algemeen

Bij het 'Ledenperspectief' gaat het om de vraag hoe bestaande leden vast te houden en nieuwe leden te winnen. Meer specifiek: hoe kan de vereniging haar ambitie van 61.000 leden in het jaar 2016 realiseren?

Hierbij zijn vier Kritische Succesfactoren geformuleerd, te weten:

- **Autoriteit op het gebied van bergwandelen, alpinisme en sportklimmen.** Vanuit haar rol als klim- en bergsportvereniging zal de NKBV zich duidelijker profileren als autoriteit op het gebied van bergwandelen, alpinisme en sportklimmen, het hele jaar door, een leven lang.
- **Herkenbare positionering.** Leden en potentiële leden gaan de NKBV zien als een aantrekkelijke en aansprekende merkpersoonlijkheid, die over duidelijke en herkenbare competenties beschikt en vertrouwen wekt door het nakomen van haar merkbefoelde 'Als je naar de bergen wilt, ga je eerst naar de NKBV'.
- **Integrale communicatie met en tussen de leden via de kanalen van de NKBV en de platformfunctie die de NKBV vervult.** De aanbodgerichte manier van communiceren en dienstenlevering maakt plaats voor een vraaggerichte benadering. De relatief statische media-inzet verandert in een efficiënt ingezet modern (verenigingsbreed) mediapalet dat leden samenbrengt op die thema's waar hun interesse ligt.
- **Integraal klantgericht aanbod.** Het aanbod van betrekkelijk veel, relatief los van elkaar staande diensten, maakt de komende jaren plaats voor een (verenigingsbreed) geïntegreerd aanbod van standpunten, informatie, advies en diensten op het gebied van bergwandelen, alpinisme en sportklimmen. Het hele jaar door, een leven lang.

Kritische Succesfactoren

In deze paragraaf worden de Kritische Succesfactoren nader omschreven en de bijbehorende doelstellingen benoemd. De planning is in de bijlage opgenomen.

7.1 Autoriteit op het gebied van bergwandelen, alpinisme en sportklimmen

Leden willen dat hun belangen optimaal behartigd worden door een partij die voor hen als een gids fungeert. De NKBV is de onafhankelijke autoriteit die deze rol met verve vervult. Zij werkt samen met de zusterverenigingen in de ons omringende Alpenlanden. Als autoriteit heeft de NKBV kennis van zaken en weet zij die goed in te zetten en te delen.

Doelstellingen

- Leden en potentiële leden ervaren de NKBV als de autoriteit op het gebied van bergwandelen, alpinisme en sportklimmen.
- Stakeholders erkennen de NKBV in haar rol als autoriteit.
- De pers benadert de NKBV bij bergsport gerelateerde onderwerpen (niet zijnde ongevallen).
- Bij ongevallen (zomer en winter) wordt de NKBV gezien als de onafhankelijke autoriteit.

7.2 Herkenbare positionering

De naamsbekendheid van de NKBV dient te worden vergroot. (potentiële) Leden moeten weten waar de vereniging voor staat, ervaren dat de vereniging in alle activiteiten op eenzelfde wijze handelt en het gevoel hebben dat de vereniging van deze tijd is.

In het streven naar het verbeteren van het imago richten we ons op de profilering van de NKBV als vereniging waar eenieder met een passie voor bergwandelen, alpinisme en sportklimmen zich thuis voelt. De leden staan centraal, maar ook andere belanghebbenden (stakeholders) spelen een belangrijke rol.

In de komende planperiode wordt de merkidentiteit verder vertaald naar communicatie, gedrag en vormgeving. Het 'merkdenken' wordt intern in de organisatie verankerd, te beginnen bij medewerkers die contact hebben met leden en later uit te breiden naar de hele (vrijwilligers)organisatie.

Doelstellingen

- De bergwandelaar, alpinist en sportklimmer weet waar de NKBV voor staat en wat ze te bieden heeft.
- De merkwaarden worden door leden herkend en benoemd.
- Stakeholders (anders dan de leden) zien de vereniging als autoriteit, een organisatie waarmee ze willen samenwerken en die ze regelmatig raadplegen.
- Het gedrag van medewerkers en vrijwilligers is conform de gewenste positionering.
- Communicatie en vormgeving zijn effectief en herkenbaar.

7.3 Integrale communicatie met en tussen de leden via de kanalen van de NKBV en de platformfunctie die de NKBV vervult

Tot nu toe heeft de NKBV zich vooral als 'informatie-zendende' organisatie opgesteld. Maar mensen bepalen tegenwoordig zelf via welke media zij informatie en advies willen ontvangen. In deze planperiode zet de NKBV daarom in op een geïntegreerde multimediale communicatie-aanpak, waarin interactie met en tussen leden een belangrijke plaats inneemt.

Nieuwe website

De vernieuwing van www.nkbv.nl speelt een cruciale rol in de media-aanpak. De website wordt dé 'startpagina' voor alle klim- en bergsporters in Nederland. De site is laagdrempelig met een uitstekende navigatie, voorziet in veel interactiviteit met en tussen de leden en maakt de bezoekers 'eager' om meer te weten te komen over de NKBV en over wat ze te bieden heeft.

In de mediastrategie worden drie overkoepelende activiteiten onderscheiden:

- Integrale kanaalstrategie
Leden kunnen de NKBV desgewenst benaderen langs verschillende kanalen, de vereniging op haar beurt kan haar leden via diverse kanalen bedienen. De diverse kanalen (online, print, call en face-to-face) zijn dusdanig op elkaar afgestemd dat de gebruiker van welk kanaal dan ook een eenduidige boodschap krijgt en zijn/haar weg richting dienstverlening en vervolgstappen makkelijk kan vinden of vanzelf aangeboden krijgt.
- Het bereiken van de optimale mediamix
Ieder thema en ieder onderwerp dat de NKBV bij de kop pakt, krijgt een duidelijke doelstelling mee (wat is de boodschap, wat is de doelgroep, wat is het gewenste resultaat?). Aan de (integrale) media-activiteiten hangen derhalve heldere en meetbare richtlijnen, aan de hand waarvan de diverse media strategisch optimaal

ingezet worden. We monitoren de effecten van de media-aanpak continu, zodat deze steeds verder aangescherpt kan worden.

- Het voortdurend vernieuwen van het mediapalet
Het medialandschap verandert constant. Dit geldt met name voor de online media. De NKBV blijft alert op nieuwe mogelijkheden en kansen, en bouwt flexibiliteit in om snel in te spelen op de wensen van de leden. In de pijplijn zitten al het creëren van meer online ontmoetingsmogelijkheden voor leden onderling. Maar daarmee zijn we er niet. We blijven (nieuwe) mediamogelijkheden spotten, uitproberen en implementeren. Ook de ‘klassieke’ media moeten zichzelf waar mogelijk vernieuwen of aanpassen, zodat ze hun plek in de mediamix met verve kunnen innemen.

Met haar media-aanpak wil de NKBV in deze planperiode bereiken dat:

- leden en potentiële leden weten waar de NKBV voor staat;
- leden en potentiële leden onmiddellijk aan de NKBV denken als zij informatie en advies willen of diensten nodig hebben met betrekking tot hun bergsportactiviteiten;
- leden en potentiële leden uiterst tevreden zijn over de wijze waarop zij over bergwandelen, alpinisme en sportklimmen informatie en algemeen advies krijgen.
- leden uiterst tevreden zijn over de wijze waarop zij specifieke informatie, advies en dienstverlening aangeboden krijgen.

Doelstellingen

- Realisatie van een hoog bereik onder leden.
- Realisatie van een hoog bereik onder potentiële leden en andere belanghebbenden.
- Hoge ledentevredenheid.

7.4 Integraal klantgericht aanbod

Leden en niet-leden hebben een diffuus beeld van de vereniging. De naamsbekendheid van de vereniging laat te wensen over. Leden en niet-leden weten ook vaak niet wat de vereniging voor hen kan betekenen.

Een integraal klantgericht aanbod houdt in: een geïntegreerd aanbod van standpunten, informatie, advies en diensten, dat leden vraaggeïnspireerd en zo makkelijk mogelijk gepresenteerd krijgen. Onder diensten worden verstaan: downloads, voorlichtingspublicaties, regio- en (klim)verenigingsactiviteiten, cursussen, bergsportreizen enzovoorts.

De NKBV gaat in de planperiode bewust op zoek naar partners met wie zij diensten kan samenstellen. Deze diensten hebben voor leden (en niet-leden) een duidelijke toegevoegde waarde en maken de vereniging aantrekkelijker. Door zich aan een ‘vertrouwd merk’ te koppelen, kunnen partners hun diensten onder een gedefinieerde klantenkring aanbieden.

Multisport

Er is steeds meer behoefte aan een aanbod waarbinnen diverse sporten c.q. activiteiten gecombineerd worden aangeboden. Dit kunnen combinaties zijn van ‘bestaande’ disciplines binnen de NKBV (bijvoorbeeld sportklimmen, alpinisme, boulderen voor een jeugdactiviteit) of een combinatie met een andere sport, bijvoorbeeld mountainbiken, om daarmee ons eigen aanbod te versterken.

Ook zullen wij onderzoeken in hoeverre (nieuwe) bergsport(activiteiten) die nog niet tot ons domein behoren opgenomen kunnen worden binnen de NKBV.

Van belang hierbij blijft wel de focus op de ‘kerndisciplines’ bergwandelen, alpinisme en sportklimmen.

Doelstellingen

- Er is een logische samenhang van standpunten, informatie, advies en diensten per activiteit.
- Aan het eind van de planperiode zijn nieuwe diensten ontwikkeld c.q. bestaande diensten doorontwikkeld, te beginnen met de meest kansrijke segmenten.
- Wervingsconcepten zijn ontwikkeld en geïmplementeerd.

7.5 Sportklimmen: van activiteit naar sport

Algemeen

Het sportklimmen in Nederland heeft een grote ontwikkeling doorgemaakt. Twintig jaar geleden opende de eerste klimhal haar deuren. Inmiddels zijn er 35 professionele klimhallen in Nederland, en dit bestand is nog steeds groeiende. Ook het aantal (hal)klimmers neemt toe en er is een structuur van wedstrijden op lokaal, regionaal en landelijk niveau.

Er zijn klimverenigingen opgericht rondom hallen. Deze zijn nog geen onderdeel van de NKBV organisatie.

Het Nederlands Klimteam doet het internationaal niet onverdienstelijk: in 2011 eindigde Nederland als 10^e op de wereldranglijst. In 2013 organiseert de NKBV het EK Boulder in Eindhoven.

Maar klimmen is nog te veel een 'activiteit' in plaats van een 'sport'. En daar ligt de uitdaging voor de komende planperiode. Hoe maak je die omslag?

Kwaliteit

Hier is nog veel te winnen. Een uniforme en herkenbare wijze van het borgen van kwaliteit van klimhallen ontbreekt. Net zoals een eenduidige wijze van opleiden van klimmers.

Samenwerking klimhallen

De samenwerking met de klimhallen is afgelopen anderhalf jaar sterk verbeterd, maar het kan nog beter. Er is, op hoofdlijnen, overeenstemming over een uniforme kwaliteit van hallen alsmede over het toezicht daarop. Het komt nu vooral aan op uitwerking en implementatie.

Breedtesport, wedstrijdsport, topsport

Er zijn op deze terreinen al veel initiatieven en activiteiten ontplooid. De komende jaren worden zij tot een meer samenhangend geheel gemaakt om zo een uniforme landelijke werkwijze te bieden voor iedereen die de klimsport wil beoefenen op elk ambitieniveau. De rol van de NKBV hierin is herkenbaar en zorgt voor tastbare toegevoegde waarde.

Klimverenigingen

Voor de ontwikkeling van de klimsport zijn de klimverenigingen rondom de hallen van groot belang. Er is dit jaar, in pilotvorm, een ondersteuningsconcept ontwikkeld. De komende jaren wordt dit uitgerold naar alle klimverenigingen. Daarnaast stimuleert en ondersteunt de NKBV de oprichting van nieuwe clubs. Tot slot is er een prima samenwerking met de regio's ('binnen-buiten') en versterken zij elkaar bij het realiseren van de NKBV doelstellingen.

Veilig Sportklimaat (NOC*NSF)

De NKBV participeert in het project 'Veilig Sportklimaat' van NOC*NSF. Dit betekent dat wij (klim)verenigingen ondersteunen op het gebied van hun activiteiten aanbod. Deze ondersteuning heeft betrekking op het organiseren van een schoolklimcompetitie en regionale wedstrijden en op het opleiden van trainers met speciale aandacht voor plezier en sportiviteit/respect. Daarnaast vergroten we de kennis van de regels rondom klimwedstrijden voor deelnemers, scheidsrechters en jury.

Europees Kampioenschap Boulder

In 2013 organiseert de NKBV het EK Boulderen in Eindhoven. Dit sportevenement zal aangewend worden om de klimsport in Nederland een impuls te geven en de omslag naar een 'volwaardige' sport vorm te geven.

Doelstellingen

- Een uniforme wijze van kwaliteitsborging en opleiden in Nederland.
- Een uitstekende samenwerking met de klimhallen.
- Een samenhangende structuur van breedtesport, wedstrijdsport en topsport.
- Ondersteuning (klim)verenigingen onder andere op het gebied van de implementatie van het project Veilig Sportklimaat van NOC*NSF.
- Het aansluiten van alle klimverenigingen rondom klimhallen bij de NKBV.
- Een succesvol EK Boulderen.

7.6 Duurzaamheid

Duurzaamheid is een kernwaarde van de NKBV. Immers, een groot deel van onze activiteiten vindt plaats in berggebieden. Natuurbeleving is een belangrijke reden voor het beoefenen van de klim- en bergsport. Leden zijn zich in min- of meerdere mate bewust van het effect van hun handelen in het (kwetsbare) berglandschap. Door middel van voorlichting en de opzet van onze activiteiten ('walk the talk') proberen wij die bewustwording te vergroten en doen we handreikingen ter verduurzaming.

Voor de komende planperiode worden, in samenwerking met de Werkgroep Groen, onze producten, diensten én bedrijfsvoering tegen het licht gehouden en waar mogelijk verduurzaamd.

Doelstellingen:

- Aan het eind van de planperiode zijn onze duurzaamheidsprincipes (volgens door ons nog nader te bepalen criteria) in onze uitingen, opleidingen en producten verwerkt en zichtbaar.
- (potentiële) Leden en belanghebbenden zien de NKBV als een organisatie, waar duurzaamheid is ingebed in bedrijfsstructuur en cultuur en in de bergsport in het algemeen. Daarmee versterkt het thema duurzaamheid de doelstelling 'autoriteit op het gebied van bergwandelen, alpinisme en sportklimmen' (en de geloofwaardigheid daarvan).
- Duurzaamheid is geïntegreerd in het primaire proces van de NKBV. Dit versterkt onze rol als autoriteit en draagt bij aan een herkenbare positionering.

8. Procesperspectief

Procesperspectief:

De NKBV biedt een snelle, heldere en klantgerichte dienstverlening aan de leden.

Algemeen

De nieuwe strategie vraagt een gedegen procesvoering en dito (ICT) ondersteuning. De keuze voor de waardestrategie Operational Excellence brengt een herinrichting van de processen met zich mee. Een herinrichting die randvoorwaardelijk is en het verenigingsbureau in staat stelt om met de huidige bezetting de beoogde groei te realiseren.

De keuze voor Operational Excellence houdt een overgang in naar een procesgeoriënteerde manier van werken. De interne gerichtheid wordt daarbij vervuld voor oriëntatie op de (potentiële) leden.

Operational Excellence betekent het volgende voor processen:

Externe gerichtheid

Alle processen zijn gericht op het behalen van door de leden gewenste en verwachte resultaten.

Procesmanagement

Consequente sturing op simpele, snelle, foutloze en efficiënte processen. Daarnaast maakt procesmanagement de samenhang tussen de verschillende processen inzichtelijk. De door de leden gewenste resultaten dan wel de vanuit de strategie afgeleide doelstellingen vormen het uitgangspunt van het procesmanagement.

Continue verbetering

Gerichtheid op het zoeken naar verbeteringen, ook zonder dat daar directe aanleiding toe is. Dit betekent een voortdurende evaluatie en zoeken naar methoden en alternatieve werkwijzen om het werk nog beter te doen en de resultaten te verbeteren.

Om uiteindelijk 61.000 leden te kunnen bedienen, moet de vereniging een grote inspanning verrichten met betrekking tot het beheersen, besturen en verbeteren van processen. De volgende twee Kritische Succesfactoren zijn hiertoe benoemd:

- processen op orde;
- gerichte en versnelde inzet van ICT.

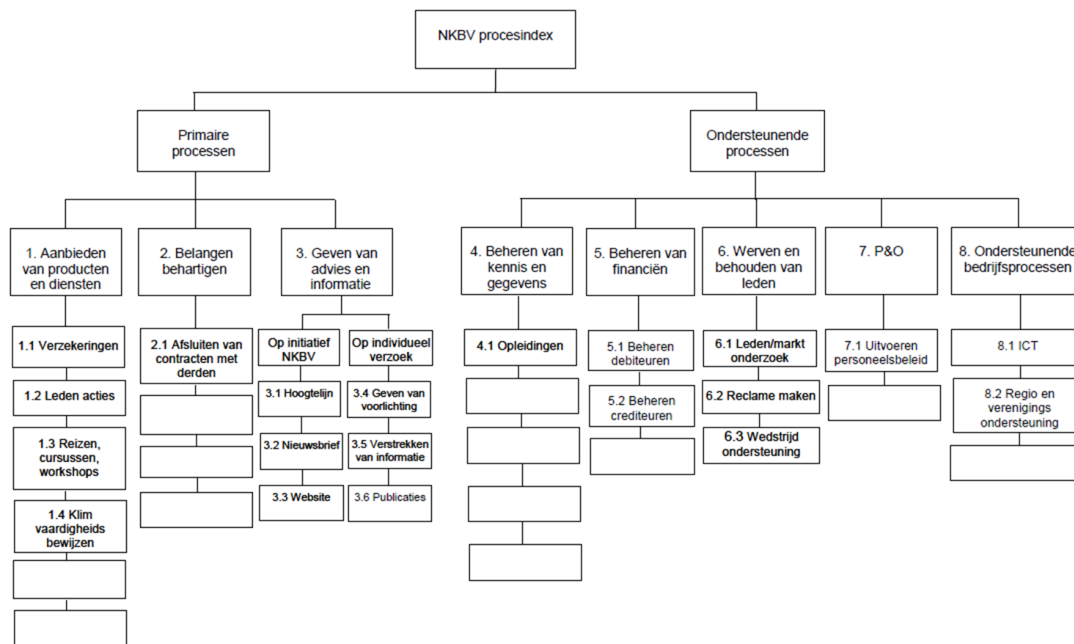
Kritische Succesfactoren

8.1 Basisprocessen ingericht volgens Operational Excellence

Doordat werkzaamheden vaak gefragmenteerd zijn en in verschillende afdelingen c.q. onderdelen van de vereniging (regio's, commissies, bureau) zijn ondergebracht, is het moeilijk om zaken (redelijk) snel voor elkaar te krijgen. Wij willen een kortere 'time-to-market'.

Er dient een overzicht te komen van de bestaande diensten en de onderliggende processen. Deze worden vervolgens getoetst tegen de criteria van Operational Excellence. Daarnaast moet de integratie van standpunten, informatie, advies en diensten worden gerealiseerd en zal er een samenhangend dienstenportfolio worden vormgegeven. Vervolgens gaan we processen (her)ontwerpen en integreren.

Daarna zal een goed proces van kwaliteitsbewaking worden ontworpen, inclusief een monitor- en verbeterproces.



Bovenstaande afbeelding geeft de wijze weer waarop de diverse processen in kaart worden gebracht. N.B. deze afbeelding dient als voorbeeld. De uitwerking geschiedt in 2013.

Doelstelling

- Primaire en ondersteunende processen voldoen afzonderlijk én in samenhang aan de criteria van Operational Excellence. Dus: gericht op externe afnemers, simpel, snel, foutloos en efficiënt.

8.2 Gerichte en versnelde inzet van ICT

Het huidige ICT landschap is organisch gegroeid. Dat brengt mogelijk risico's met zich mee bij de introductie van nieuwe producten/diensten en wijzigingen in de ICT. Deze situatie is niet uniek voor de NKBV. De ontwikkelingen op ICT-gebied volgen elkaar in rap tempo op.

Om de op basis van Operational Excellence gestelde, strategische doelstellingen te realiseren, is een verbetering van het ICT landschap noodzakelijk.

Om de veelheid van processen op een zo efficiënt mogelijke wijze te ondersteunen zal het huidige ICT landschap parallel aan de organisatiedoelstellingen ontwikkeld moeten worden. Dit levert besparingen op in het beheer van de infrastructuur. Daarnaast zal de 'time to market' van nieuwe initiatieven veel sneller zijn dan binnen de huidige systemen het geval is.

Doelstelling

- Realisatie van een optimaal functionerend ICT landschap die als basis voor de primaire en ondersteunende processen fungeert.

Procesperspectief en de vrijwilligersorganisatie

Een goede procesvoering levert veel op: tevreden leden en een (blijvend) aantrekkelijke prijsstelling van lidmaatschap en diensten.

De activiteiten behorend bij dit perspectief spreken de meeste vrijwilligers niet aan. Dat is niet vreemd. Het staat ver af van verenigingsactiviteiten en het beoefenen van de klim- en bergsport. Daarom zal dit onderdeel overwegend door het verenigingsbureau worden opgepakt en gerealiseerd: centraal faciliteren om lokaal te organiseren.

9. Organisatieperspectief

Organisatieperspectief:

De NKBV is een organisatie waarvoor leden en medewerkers zich graag inzetten. De regio's, secties, commissies, werkgroepen, (klim)verenigingen, vrijwilligers, het bestuur en het verenigingsbureau staan allen achter de doelstellingen van de vereniging en zijn ambassadeurs in de contacten met de (potentiële) leden. De vrijwilligers en de medewerkers zijn goed opgeleid, gedreven, proactief en servicegericht. Vertrouwen en samenwerking zijn belangrijke waarden. In het handelen staat het belang van de leden centraal.

Algemeen

Vrijwilligers en medewerkers bepalen uiteindelijk het succes de NKBV. Zij moeten zich kunnen en willen identificeren met het Hoger Doel van de vereniging en met de strategie om deze uit te voeren. Daarnaast dient de structuur van de vereniging de realisatie van de doelstellingen te faciliteren.

Bij de uitwerking van dit perspectief bleek het noodzakelijk onderscheid te maken tussen de wijze waarop en de intensiteit waarmee de leden de klim- en bergsport beoefenen. Dit staat los van de drijfveren van onze leden (berggenieter, avonturier, sporter, zie badzijde 16). Voor de goede orde: het gaat om het onderscheiden van groepen leden, niet om het scheiden. Individuele leden kunnen tot meerdere groepen behoren, afhankelijk van de activiteit waar ze op een bepaald moment aan deelnemen. Dat we toch dit onderscheid maken, is omdat het grote invloed heeft op de producten en diensten die van de NKBV verwacht worden.

Consumerende leden

De bergsport 'consumeren' doen vrijwel alle leden binnen ons bestand. Het gros gaat graag (zelfstandig) op pad en zoekt toegang tot goede producten, diensten, informatie, voorlichting en adviezen tegen een aantrekkelijke prijs (ledenkorting). De meesten hebben (nog) geen behoefte aan een lokaal actief verenigingsleven. Deze groep is feitelijk meer klant dan lid, maar vertegenwoordigt wél het overgrote deel van onze leden.

Je zou deze vorm van lidmaatschap ook 'basislidmaatschap' kunnen noemen. Hier is met name het principe van Operational Excellence aan de orde: uitstekende standaardproducten, efficiënt verkrijgbaar en tegen een scherpe prijs.

Deelnemende leden

Een aantal leden wil méér, omdat ze (zeer) actief zijn in een of meer takken van bergsport en daarbij een veel gerichtere en specifiekere behoefte hebben aan producten en diensten. Ze zijn veelal lokaal wél 'verenigd' binnen een regio, SAC, (klim)vereniging en/of takken van (berg)sport. Ze hebben vaak ook behoefte aan een ontmoetingsplaats (fysiek en/of virtueel). Voor hen heeft het begrip 'vereniging' een andere betekenis. Deze groep is veelal ook eerder bereid tot deelname aan de vereniging en vormt de kern van de vrijwilligersorganisatie.

Potentieel deelnemende leden

Deze groep leden is nog niet c.q. niet meer verenigd, maar zouden dat wellicht wel (weer) willen worden. Voorbeelden binnen deze groep:

- sportklimmers op zoek naar klimmaatjes of tochtgenoten na afronding van een cursus, deelname aan een bergsportreis of regioactiviteit;
- 'zoekende' leden na het wegvallen van de reden van lidmaatschap, bijvoorbeeld van de SAC of anderszins veranderde omstandigheden (schoolverlaten, verhuizen);
- leden geconcentreerd rond een bepaalde activiteit of activiteiten (alpinisme, toerskiën).

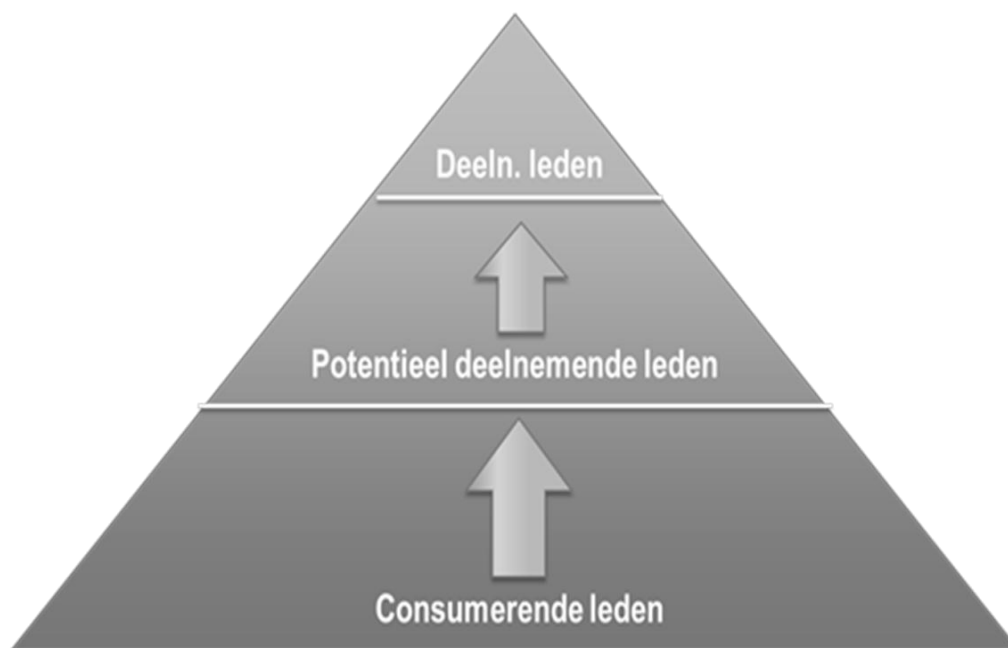
Vanuit deze groep zal de doorstroom naar een actieve vrijwilligersrol eerder plaatsvinden. Onderstaand een beeld van de dienstverlening binnen de genoemde groepen leden.

Voor alle leden, waaronder het overgrote deel 'consumerende leden'

Voor deze groep is niet meer nodig dan een 'standaardpakket' diensten en faciliteiten die tastbare toegevoegde waarde biedt: het generieke NKBV lidmaatschap. Dit vraagt, zoals gezegd, om een adequaat en transparant pakket van standaardproducten en -diensten met daarop geënte positionering en communicatie ('consumer-marketing'). Diensten hebben een scherpe prijs en zijn makkelijk te boeken/bestellen. Adequate informatie en advies zijn beschikbaar bij het maken van keuzes (via de website). Om de dienstverlening goed af te kunnen stemmen op wensen en behoeftes, stimuleren wij het deelnemen aan ledenpanels.

Deelnemende leden en potentieel deelnemende leden

Van belang is om ten behoeve van deze groep een (zeer) gedifferentieerd en flexibel pakket van producten en diensten te ontwikkelen en aan te bieden. Dit betekent (tot op zekere hoogte) maatwerk door (pro-)actieve communicatie met deze doelgroepen. Dat is temeer van belang, omdat veel van deze leden zelf ook de nodige expertise hebben, vaak bereid zijn die te delen en in staat zijn hun vraag naar producten en diensten goed te verwoorden. Ook vanuit de organisatie dient flexibel en creatief inhoud gegeven te worden aan deze actieve vorm van lidmaatschap, afhankelijk van aard en omvang van de doelgroep. Voor iedereen moet duidelijk zijn waaruit de ondersteuning bestaat en hoe deze is aan te vragen.



Binden, verbinden en (lokaal) verenigen

Feitelijk is dit alles bedoeld om leden te enthousiasmeren tot meer betrokkenheid bij de vereniging. Of dit nu via een forum is, rondom een activiteit, bergsportreizen, regionaal, via een SAC of klimvereniging, als sporttechnisch kader of als bestuurlijk kader.

Er komt een structuur die dit allemaal mogelijk maakt en de 'opwaartse' beweging van onze leden, zoals hierboven schematisch weergegeven, stimuleert en faciliteert. Dit biedt ook perspectief voor de noodzakelijke aanwas van sporttechnisch en bestuurlijk kader.

Het differentiëren naar de wijze waarop leden hun lidmaatschap ‘uitoefenen’ heeft ook nog een ander voordeel. Het opent de ogen voor het feit dat het actief zijn in bepaalde takken van bergsport ook gebonden kan zijn aan leeftijd, leefomstandigheden, levensfase et cetera. En voor het feit dat het lid blijven van de NKBV geen automatisme is. Anders gezegd: hier adequaat op inspelen kan onnodig ledenverlies voorkomen.

Impact op de organisatie

De organisatie wordt zo ingericht dat de genoemde groepen leden optimaal bediend worden.

Kritische Succesfactoren

In het kader van dit meerjarenbeleidsplan gaat de organisatie een volgende fase in. Om de ambitie van 61.000 leden in 2016 te realiseren, moet de focus gericht worden op de gedrags- en cultuurcomponent, maar ook op de structuur van de vereniging. Het vraagt om een andere manier van werken, samenwerken en organiseren.

Daaruit vloeien de volgende Kritische Succesfactoren voort:

- een actieve verenigingscultuur;
- competente en capabele vrijwilligers en medewerkers;
- een samenwerkings- en resultaatgerichte verenigingsstructuur.

9.1 Een actieve verenigingscultuur

De NKBV wordt als vereniging vooral gekenmerkt door haar doelgroepen. Deze zijn ingericht rondom thema's en takken van (berg)sport, en al dan niet regionaal verenigd. De leden zijn actief en interactief met elkaar bezig binnen elke bergsportdiscipline en zien de meerwaarde van het onderdeel uitmaken van de NKBV.

9.2 Competente en gedreven vrijwilligers en medewerkers

Een betrokken en enthousiaste groep vrijwilligers is cruciaal voor de vereniging. Het is van belang om het sporttechnisch en bestuurlijk kader in beweging en actief te houden. Hierbij geldt uiteraard dat vrijwillig niet vrijblijvend is. Anderzijds is een adequaat waarderings- en beloningsbeleid een belangrijk middel voor het boeien en binden van het kader.

Om goed te kunnen presteren, is het identificeren, ontwikkelen en vasthouden van talenten en vaardigheden van medewerkers en vrijwilligers nodig. De medewerkers op het verenigingsbureau hebben de kennis, kunde en het netwerk om de diverse doelgroepen, regio's en (klim)verenigingen te kunnen adviseren en ondersteunen.

9.3 Een samenwerkings- en resultaatgerichte verenigingsstructuur

Alle medewerkers en vrijwilligers gaan zich mede-eigenaar voelen van de strategie. Op dit vlak zijn al stappen gezet: bij de ontwikkeling van dit meerjarenbeleidsplan zijn regio's, commissies, werkgroepen, secties en SAC's betrokken. Het realiseren van de collectieve ambitie vraagt om een intensieve samenwerking tussen bestuur, bureau en vrijwilligers. De structuur van de organisatie dient deze samenwerking faciliteren. De vertegenwoordiging van de leden in de VvA zal daarom een afspiegeling zijn van de diverse geledingen binnen de NKBV.

Er kan natuurlijk een spanningsveld ontstaan tussen de voorgenomen 'professionalisering' van de vereniging en de rol en ambitie van de vrijwilligers. Naast het feit dat een betere organisatie veel voordelen met zich meebrengt (ook voor de vrijwilligers) blijft het uitgangspunt dat het voor iedereen, maar vooral voor de vrijwilligers, leuk moet zijn om een bijdrage te leveren aan de NKBV.

Doelstellingen

- Rondom alle activiteiten en/of doelgroepen zijn leden lokaal en/of interactief verenigd en wordt een duidelijke meerwaarde ervaren van de NKBV.
- Er is voldoende bestuurlijk en sporttechnisch kader actief binnen de diverse geledingen van de vereniging en er is een herkenbaar en gewaardeerd beleid op het gebied van werving, bijscholing en behoud.
- De structuur van de vereniging faciliteert de strategische doelstellingen.
- De vertegenwoordiging in de VvA is een afspiegeling van alle geledingen van de vereniging.

9.4 Samenwerking Koninklijke Nederlandse Vereniging voor Luchtvaart (KNVvL)

De samenwerking met de KNVvL, onze bovenbuur, wordt de komende planperiode gecontinueerd en geïntensiveerd.

Behalve op het gebied van financiën en facilitaire zaken zal ook samengewerkt worden op het gebied van organisatieontwikkeling en HRM. Doel? Elkaar versterken in de bedrijfsvoering waarbij beide organisaties in hun positionering richting de leden autonoom zullen blijven. Daarnaast leidt schaalvoordeel tot verlaging van de wederzijdse kosten. En deze besparingen kunnen vervolgens weer ingezet worden ten behoeve van de verbetering van de dienstverlening naar onze leden.

De samenwerking is zo ingericht dat een splitsing bij een mogelijke beëindiging van de samenwerking relatief eenvoudig en zonder discussie te realiseren is.



10. Financieel perspectief

Financieel perspectief:

De NKBV behoudt haar gezonde financiële basis en zal haar investeringspotentieel inzetten voor (de verdere ontwikkeling van) dienstverlening die bijdraagt aan de doelstellingen.

Algemeen

Al onze activiteiten zijn erop gericht de continuïteit te waarborgen en de nodige financiële ruimte te creëren zodat we nieuwe producten en diensten kunnen blijven ontwikkelen.

Reguliere financiële doelstellingen binnen dit meerjarenbeleidsplan:

Doelstellingen voor financiële resultaten

De NKBV is een not-for-profit organisatie en streeft naar een professionele en bedrijfseconomisch verantwoorde bedrijfsvoering.

We willen de reguliere investeringen in producten en diensten zo veel mogelijk financieren uit de kasstroom die we zelf genereren.

Doelstellingen voor eigen vermogen

Als financiële doelstelling voor ons eigen vermogen ('weerstandvermogen') hanteren we een ondergrens van € 800.000. We doen dit om ook in economisch zware tijden diensten te kunnen blijven leveren aan onze leden en tegelijkertijd onze medewerkers (die deze diensten leveren) gedurende een periode te kunnen doorbetalen. In de loop van de planperiode zal het werken volgens Operational Excellence ervoor zorgen dat de vereniging efficiënter (en dus relatief goedkoper) werkt met optimale uitnutting van de ict-mogelijkheden.

Doelstellingen voor investeringen

Voor de ontwikkeling van nieuwe ICT-toepassingen en van producten en diensten, alsmede voor het zorgen voor een goed draagvlak voor de veranderingen die in dit meerjarenbeleidsplan voorgenomen worden, blijven investeringen noodzakelijk. In de komende planperiode wordt vooral het eerste jaar fors geïnvesteerd in die zaken die het meeste bijdragen aan de realisatie van de verenigingsdoelstellingen.

Kritische Succesfactoren

De volgende kritische succesfactoren zijn in financieel opzicht voor de vereniging van belang:

10.1 Creëren investeringsruimte

Investeren in de verbetering van de dienstverlening is van groot belang voor de NKBV. Hoewel het in deze moeilijke economische periode tegenstrijdig lijkt, is investeren juist nu opportuun. Investeringen zijn nodig om de organisatie te doen groeien, continuïteit te waarborgen en financiële ruimte te creëren om nieuwe producten en diensten in de markt te zetten.

Doelstelling

- Een duidelijk en slagvaardig investeringsbeleid is beschikbaar ter ondersteuning van de realisatie van de doelstellingen.

10.2 Kostenbeheersing

Een van de risico's voor de bedrijfsvoering is de kostenontwikkeling. Een adequate kostenbeheersing is essentieel om de prijsstelling van contributie en diensten aantrekkelijk te houden. Zoals gezegd zal de NKBV vooral in het eerste deel van de planperiode veel investeren, om deze investeringen later te kunnen verzilveren in termen van ledengroei en afzet van diensten.

Doelstelling

- Er is een gezonde verhouding zijn tussen de productiviteit en de overhead.

10.3 Prestatiegerichte managementinformatie

Met samenhangende kengetallen kan men in één oogopslag zien of de organisatie de goede kant opgaat. Het te ontwikkelen managementinformatiesysteem zal bestuur, bureau, regio's en andere belanghebbenden een actueel inzicht geven in geboekte resultaten, vanuit de strategische en organisatie brede doelstellingen. Deze zullen worden doorvertaald naar afdelings- en regioniveau, zodat zij hier ook op kunnen sturen.

Doelstelling

- Realisatie van een gericht, breed gedragen en samenhangend systeem van managementinformatie dat beschikbaar is voor alle belanghebbenden.

Financiële projectie van het beleidsplan: *centraal faciliteren om lokaal te organiseren*

In bijlage 4 van dit meerjarenbeleidplan staat het globaal bestedingsplan voor de komende vier jaar. De nieuwe strategische richting is goed terug te zien in deze cijfers.

Er wordt € 400.000 geïnvesteerd in de nieuwe beleidsperiode, waarbij de investering het eerste jaar € 158.500 bedraagt.

Het vanuit een gezamenlijke doelstelling werken aan het optimaliseren van de dienstverlening richting onze leden en het creëren van een platformfunctie om onze leden te binden en (lokaal) te verbinden wordt voor een belangrijk deel gefaciliteerd door het verenigingsbureau, en komt vooral terug in de post 'marketing en communicatie'.

Ook wordt fors geïnvesteerd in 'de vereniging': ons verenigingskader. Dit geldt voor zowel het sporttechnisch als bestuurlijk kader. De investering in ons vrijwilligerscorps stijgt in vier jaar met 31%.

Het eigen vermogen van de NKBV blijft gedurende de beleidsperiode rond de 40% van het balanstotaal. De gezonde financiële basis blijft hiermee (ruimschoots) behouden.

11. Cursussen en bergsportreizen

Algemeen

Cursussen en bergsportreizen vormen al decennia lang een belangrijk onderdeel van het aanbod van de NKBV. Zij dragen bij aan een veilige beoefening van bergwandelen, alpinisme en sportklimmen en brengen leden samen in prachtige tochten door de Alpen en andere bergportbestemmingen. Het concept Bergsportkampen brengt op een hele laagdrempelige manier jaarlijks zo'n 1.400 leden bij elkaar in met name de Alpenlanden. Een aantal onderdelen binnen het cursus- en reisprogramma van de NKBV heeft de afgelopen jaren, helaas, een (sterke) teruggang laten zien in het aantal deelnemers. De interesse voor het alpinisme lijkt af te nemen, zeker bij de jeugd. Dit is een punt van zorg en is reeds geadresseerd binnen de verantwoordelijke commissies. Cursussen en bergsportreizen zijn een belangrijk middel om leden te binden en verbinden. Het vormt een integraal onderdeel van het aanbod. Om deze reden is het meerjarenbeleidsplan Zomerprogramma B.V.⁹ een onderdeel van het meerjarenbeleidsplan van de NKBV.

Marktontwikkelingen¹⁰

De economie hapert als gevolg van de nasleep van de kredietcrisis en de voortwoekerende eurocrisis. Als gevolg daarvan neemt de koopbereidheid van de consument af.

De consequentie: kortere vakanties, minder ver en goedkoper. Tot 2020 wordt er een jaarlijkse groei in het aantal vakanties verwacht van slechts 0,5%. Deze groei is vooral te danken aan een hogere vakantierequentie van een groeiend aantal gepensioneerden. Natuurvakanties zullen aan populariteit toenemen.

De komende jaren zal de internetfunctie op mobiele en andere apparaten spectaculair groeien, van 53% in 2011 naar 90% in 2020. Van alle andere apparaten zal 60% met internet verbonden zijn. Voor de reisbranche wordt de uitdaging om ook online beleving toe te voegen. Door de transparantie, die de toename van internet met zich mee brengt, wordt de reisbranche extreem prijsgevoelig.

Voor de marketing betekent dit een uitdaging: de consument bepaalt de regels van het spel. Zij hebben behoefte aan meer flexibiliteit en meer opties. Omdat het belang van de sociale netwerken toeneemt, is het belangrijk dat aanbieders eigen ambassadeurs krijgen. Essentiële voorwaarde is dat de bijpassende service klopt.

Traditionele reisbureaus hebben hun langste tijd gehad. Alleen aanbieders die zich positioneren als 'travel experience centers' met veel expertise en een persoonlijke aanpak hebben nog toekomst. Boeken moet maatwerk worden, of in ieder geval zo ervaren worden. Merken worden steeds belangrijker. En voor niche-spelers, die de consument voldoende toegevoegde waarde bieden, is altijd ruimte.

⁹ Zomerprogramma B.V. is de entiteit waarbinnen het cursus en reisaanbod wordt vormgegeven. Dit heeft fiscaal- en juridische redenen. Zomerprogramma B.V. is 100% eigendom van de NKBV en heeft geen winsttoegmerk.

¹⁰ Bron: ING Economisch Bureau. Branchevisie Travel 2020.

Conclusie en strategische issues

Ondanks de sombere vooruitzichten voor de reisbranche zijn er voor de cursussen en bergsportreizen van de NKBV voldoende kansen in deze lastige markt. Dit betekent wel een aanpassing van het aanbod en de wijze van positionering.

Ofwel:

- positionering als specialist op het gebied van cursussen en avontuurlijke bergsportreizen;
- naamsbekendheid en propositiebekendheid verbeteren;
- laagdrempelig en betaalbaar aanbod (value for money);
- focus op kortere reizen, ook buiten het seizoen;
- (natuur)Beleving verder vormgeven;
- insteken op een optimale presentatie van het aanbod via internet en sociale media;
- transparantie aanbod: wat krijg je en wat onderscheidt ons van andere aanbieders?

Aanbod

Er dient een uniforme en logische opbouw van het aanbod te worden ontwikkeld:

- regio c.q. (klim)verenigingsactiviteiten;
- laagdrempelige workshops;
- cursussen;
- bergsportreizen.

Doelstellingen

- Aansluiting aanbod aan wensen leden.
- Duidelijke positionering van het aanbod (kwaliteit, eigen kader, all-in prijsstelling).
- Herkend worden als specialist op het gebied van cursussen en bergsportreizen.
- Groei: 3.685 deelnemers in 2016, exclusief regioactiviteiten.
- Maximale inzet eigen kader in het aanbod (ambitie: 90% in 2016).
- Aanbod gedurende het hele jaar (lente, zomer, herfst, winter) en een leven lang.
- Logische samenhang met regio c.q. (klim)verenigingsaanbod.
- Financieel: 'nullijn'. Prijsstelling: kwaliteit voor een reële prijs (geen winstoogmerk).

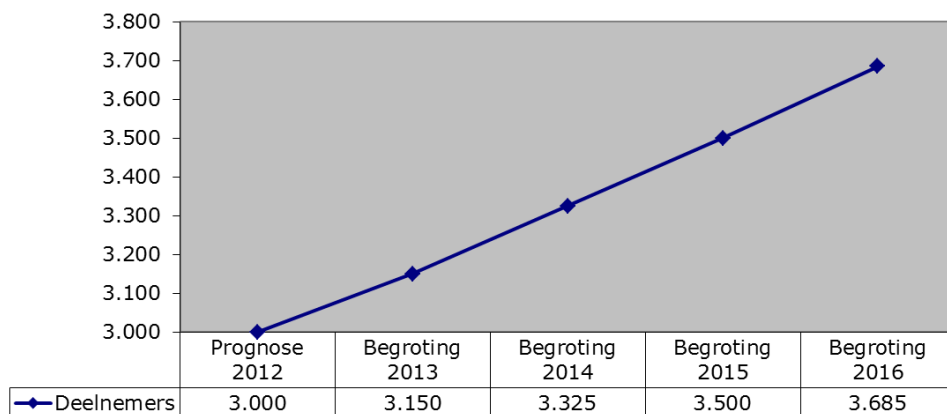
Tot slot

Als gevolg van de toenemende jurisdisering van de samenleving en de toenemende berichtgeving over de vervolging van tochtleiders (Vereinsführer) in de Alpenlanden is/wordt een onderzoek verricht naar de (juridische) positie van tochtleiders en (hoofd)instructeurs die voor de NKBV tochten leiden. Daarnaast worden ook de organisatie en de processen rondom het boeken van een cursus en/of reis bekeken. Dit kan gevolgen hebben voor de (wijze van) organisatie en het proces van boeken van onze cursussen en bergsportreizen. Tevens zullen de richtlijnen voor scholing, bijscholing en inzetgebied herijkt worden. Dit project zal voor het zomerseizoen 2013 afgerond zijn.

In onderstaande tabel en grafiek zijn de doelstellingen voor de komende meerjarenbeleidsplanperiode uitgewerkt.

	Prognose 2012	Begroting 2013	Begroting 2014	Begroting 2015	Begroting 2016
Alpiene Trektochten	270	300	320	330	350
Vreemde Voettochten	68	80	90	100	110
Jeugdcurcus	80	80	80	80	80
Klimcursus	485	500	525	575	625
Hoogalpiene Touren	29	30	30	40	40
Sportklimmen	55	60	70	80	100
Winterprogramma	90	100	110	120	130
Workshops	507	550	600	650	700
Bergsportkampen	1.416	1.450	1.500	1.525	1.550
Deelnemers	3.000	3.150	3.325	3.500	3.685
	Prognose 2012	Begroting 2013	Begroting 2014	Begroting 2015	Begroting 2016
Deelnemers	3.000	3.150	3.325	3.500	3.685
	Prognose 2012	Begroting 2013	Begroting 2014	Begroting 2015	Begroting 2016
Alpiene activiteiten	1.077	1.150	1.225	1.325	1.435
Workshops	507	550	600	650	700
Bergsportkampen	1.416	1.450	1.500	1.525	1.550
Deelnemers	3.000	3.150	3.325	3.500	3.685

Deelnemers Bergsportreizen



12. Planning activiteiten

Planning activiteiten

In de voorgaande hoofdstukken is een ambitieus plan gepresenteerd met bijbehorende doelstellingen. Om deze doelstellingen te realiseren, zijn activiteiten benoemd. Deze zijn samen met de werkgroepen en de klankbordgroep geprioriteerd. Dit op basis van het belang van hun bijdrage aan de hierboven genoemde resultaten en hun onderlinge afhankelijkheid.

Activiteiten

Een overzicht van de belangrijkste activiteiten staat in bijlage 4. Voor 2013 zijn deze het meest concreet; voor 2014 en de jaren daarna worden ze algemener. Jaarlijks maken we de balans op en voeren we eventuele bijstellingen door. Deze vinden vervolgens hun weerslag in de Jaarplannen. De koers is helder. Het pad ernaar toe kan aangepast worden.

Uitwerking in een Jaarplan

In het activiteitenoverzicht zijn geen activiteiten op het gebied van het Procesperspectief en het Financieel perspectief. De activiteiten vanuit deze perspectieven dienen ter ondersteuning van het Ledenperspectief en het Organisatieperspectief. Zij zullen jaarlijks in het Jaarplan nader worden uitgewerkt.

De meeste activiteiten voeren we het eerste jaar door. Daardoor zullen de kosten en investeringen het eerste jaar ook het hoogst zijn.

Financiële projectie

In Bijlage 3 vindt u, op hoofdlijnen, een projectie van de financiële resultaten in de komende beleidsperiode.

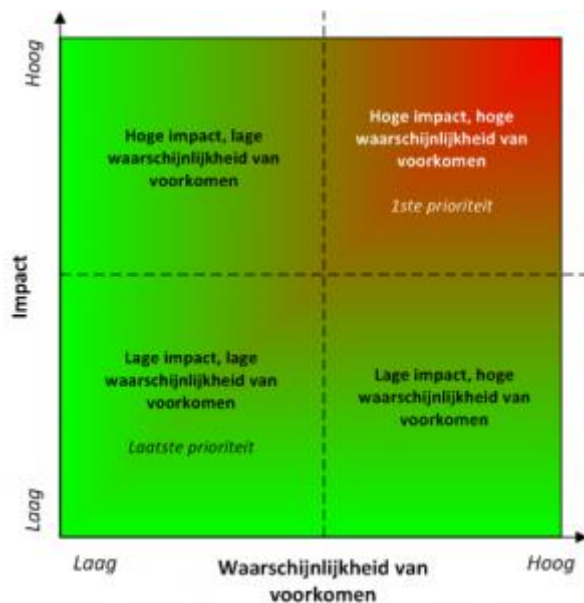
13. Risicomanagement

Teneinde de (financiële) risico's voor de NKBV tot een minimum te beperken, voeren we waar nodig en zinvol een risicoanalyse uit.

Op deze wijze wordt bewustwording gecreëerd en gewaarborgd dat er geen onverantwoorde risico's genomen worden.

Periodiek worden risico's in kaart gebracht en bekeken wat de kans is dat zij plaatsvinden alsmede hun impact op de bedrijfsvoering. Vervolgens zullen tegenmaatregelen worden geformuleerd en zal, waar nodig, actie worden ondernomen om de risico's te beperken of uit te sluiten. Dit geldt uiteraard ook voor de financiële kant van de bedrijfsvoering.

Onderstaand schema geeft aan hoe risico's worden geïnventariseerd en geprioriteerd.



14. Dank- en nawoord

Dit meerjarenbeleidsplan is het afgelopen jaar tot stand gekomen dankzij de inbreng en betrokkenheid van een grote groep vrijwilligers, het bestuur van de NKBV en het verenigingsbureau. In een aantal bijeenkomsten hebben zij in werkgroepen de strategie gevalideerd en uitgewerkt naar doelstellingen en activiteiten. De uitkomsten zijn steeds getoetst in een klankbordgroep. Op deze wijze is een groot draagvlak en enthousiasme voor het plan ontstaan. Het hele traject is als zeer positief ervaren. Dat geeft veel vertrouwen voor het, in samenwerking, realiseren van dit meerjarenbeleidsplan. Wij willen vooral de onderstaande vrijwilligers en bureaumedewerkers hartelijk bedanken voor hun inzet:

Ton Gerards	Oud-voorzitter Regio Midden Brabant
Frits Cattenstart	Klimvereniging Climb Up
Renske Zwart	Tochtleider Vreemde Voet Tochten
Peter Willems	Regio Oost, lid
Paul Kwakkenbos	NKBV Bestuur, ex. Marketing Commissie
Fred Kuijvenhoven	Regio Rivierenland, lid
Aart Last	Voorzitter Vreemde Voet Tochten
Ronald Duin	Voorzitter Regio Oost
Sid Houtman	Voorzitter Regio Rijnland
Joris Gestels	SAC Yeti, Sportklim Opleidingscommissie
Ed van Dam	Voorzitter Regio Limburg
Willem Horstmann	Regio Amsterdam, lid
Wilfried van Dongen	Ex. Financiële Commissie
André Kok	Lid Financiële Commissie
Jeroen de Bruin	Interim Hoofd Marketing
Mirjam Jansens	Hoofd Ledenservice
Georg Klocker	Hoofd Financiën
Thierry Schröter	Afdeling Financiën
Ralf van der Rijst	Hoofd Sport
Baldwin Henderson	Werkgroep Groen
Olivier Bello	Werkgroep Groen
Rob Blok	Voorzitter Sectie 50+
Rob Spreeuw	Voorzitter Watt
Erik Grün	Voorzitter Commissie Bergsportkampen
Antoon Frijters	Bestuurslid Regio Midden Brabant
Coen Pijl	Voorzitter Jeugdcommissie en lid Werkgroep Groen
Pieter de Lange	Coördinator 50+ Bergsportkamp
Dirkjan van Heumen	Bergsportreizen, productontwikkeling
Erica Koster	Officemanager, projectondersteuning
Robin Baks	Directeur, projectleiding

De klankbordgroep bestond uit de voorzitters van de regio's, secties, commissies, werkgroepen en de NSAC.

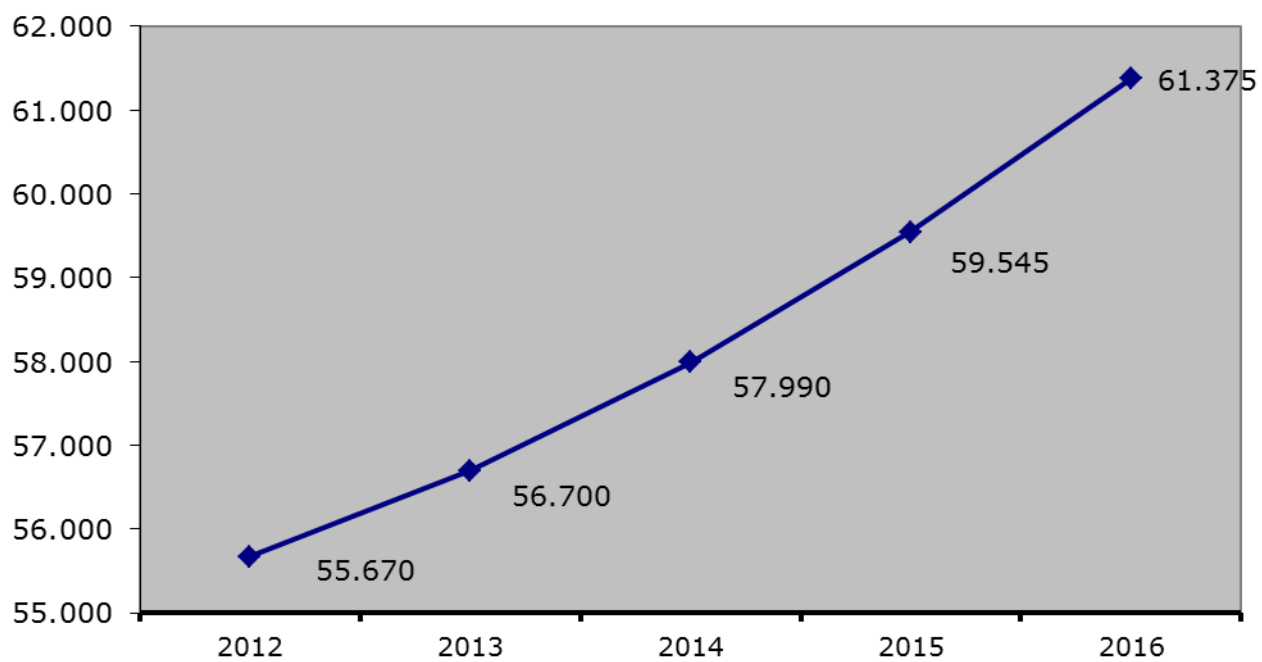
Nawoord

Het verbinden van mensen is een van de pijlers van dit meerjarenbeleidsplan. Het ontstaan van het plan zelf is hier al een mooi voorbeeld van. Velen hebben hun input geleverd. Samen hebben wij de toekomst van de NKBV geschetst. En in deze samenwerking hebben wij ons ook verbonden.

En dit is pas het begin. Wij gaan de uitvoering ook samen vormgeven. Wij hopen dat dit plan veel meer leden inspireert om hier de schouders onder te zetten. Ieder vanuit zijn eigen rol en vanuit zijn eigen kracht. Het verenigingsbureau zal hierbij ondersteunen en faciliteren.

We gaan samen op weg naar een vereniging die relevant is voor alle leden. Dit is best wel spannend. Maar wij zijn er van overtuigd dat we dit voor elkaar gaan krijgen.

Bijlagen

Ledenontwikkeling 2012-2016

1. Integraal klantgericht aanbod (Ledenperspectief)

- a. Heel 2013: Ontwikkelen van laagdrempelig aanbod voor gezinnen met kinderen.
- b. Q1/Q2: Ontwikkelen 'multisport' aanbod.
- c. Q3/Q4: Doorontwikkelen voorbereidingsaanbod (vijf nieuwe workshops), welke centraal en regionaal ingezet kan worden.

2. Herkenbare positionering (Ledenperspectief)

- a. Q1/Q2: Implementatie nieuwe huisstijl binnen hele vereniging. Realisatie van een jongere en toegankelijker uitstraling (is in 2012 reeds ingezet).
- b. Q1/Q2: Ledenpanel verder uitbouwen.
- c. Q3/Q4: Gerichte en intensieve communicatie naar kader, regio's, commissies door verenigingsbureau t.b.v. de externe communicatie naar belanghebbenden.
- d. Q3/Q4: Ontwikkelen van 'inspirerende' filmpjes t.b.v. de social media welke een positief effect moeten realiseren op traffic naar de (website van de) NKBV en daarmee op de interesse voor het lidmaatschap van de vereniging.

3. Integrale communicatie (Ledenperspectief)

- a. Heel 2013: Optimalisatie van de communicatie tussen en met regio's, commissies, secties, werkgroepen, SAC's, NSAC, klimverenigingen en het verenigingsbureau.
- b. Q1/Q2: Opleveren van de regiowebsites en daarmee realiseren integraal aanbod naar leden.

4. Autoriteit op het gebied van klim- en bergsport (Ledenperspectief)

- a. Q1/Q2: Organiseren mediatraining voorzitter bestuur en directeur en workshops t.b.v. voorzitters regio's t.b.v. uniforme boodschap bij perscontacten.
- b. Q3/Q4: Korte filmpjes met (veiligheids) instructies t.b.v. website en social media gemaakt door leden voor (potentiële) leden.

5. Actieve verenigingscultuur (Organisatieperspectief)

- a. Q1/Q2: Onderzoek onder de diverse groepen leden (consumerende, potentieel deelnemende en deelnemende leden) naar wensen aangaande aanbod en wijze van binden/verenigen. Dit i.s.m. de werkgroep Ledenperspectief.
- b. Q1/Q2: Organiseren (regionale) 'hei-dagen' met als centraal vraagstuk hoe de vertaalslag te maken naar een actieve vereniging. Resultaat: plan van aanpak voor vervolg.

6. Competente en capabele vrijwilligers en medewerkers (Organisatieperspectief)

- a. Q3/Q4: Plan maken voor enthousiasmeren en betrokken krijgen en houden van vrijwilligers inclusief een periodieke bijscholing op het gebied van vrijwilligerswerk.

7. Samenwerking en resultaatgerichte verenigingsstructuur (Organisatieperspectief)

- a. Q3/Q4: Uitwerken (regionale) hei-dagen. Helder krijgen wat de consequenties zijn voor de wijze van organiseren van de vereniging. Ofwel: op welke wijze kunnen wij (modulaire) pakketten van dienstverlening aanbieden aan de diverse 'soorten' verenigingen en groepen leden verenigd rondom een activiteit.

Activiteiten in 2014

Integrale bedieningsconcepten (Ledenperspectief)

Ontwikkelen laagdrempelig aanbod voor de jeugd (multisport) als opstap naar bergwandelen, alpinisme en sportklimmen.

Ontwikkelen (vervolg)aanbod voor de 'avontuurlijke bergsporter'. Accent op alpinisme.

Ontwikkelen 'menukaart' voor (potentiële) leden waarop activiteiten en extra's op een overzichtelijke wijze gepresenteerd worden.

Herkenbare positionering (Ledenperspectief)

Verhogen (landelijke en lokale) zichtbaarheid door het actief uitzetten van onderzoeken en publicaties via de kranten en media. Meer persberichten laten uitgaan.

Autoriteit op het gebied van klim- en bergsport (Ledenperspectief)

Ontwikkelen workshops met als thema veiligheid en materiaal (zoals 'Veilig de bergen in met Kinderen').

Vormgeven database/checklists/links (via nkbv.nl) op het gebied van veiligheid, materiaal, weer, lawinekunde enzovoorts.

Actieve verenigingscultuur (Organisatieperspectief)

Richting regio's alert zijn op lokale en landelijke initiatieven. Vanuit verenigingsbureau deze samenbrengen, combineren en versterken en bij andere geïnteresseerden onder de aandacht brengen.

Samenwerking en resultaatgerichte verenigingsstructuur (Organisatieperspectief)

Uitwerken van de aanpassing/optimalisatie van de NKBV organisatie ter ondersteuning van de ingezette koers

Regionale binding. Uitzoeken wat nog regionaal geregeld kan of moet worden. Hierbij wordt een relatie gelegd met de bij het Ledenperspectief gewenste producten/diensten. Hoe kunnen deze het beste worden ingevuld. Welke rolverdeling is gewenst tussen regionaal en landelijk.

Competente en capabele vrijwilligers en medewerkers

Vormgeven (digitaal) introductie c.q. ondersteuningspakket voor regio's, (klim)verenigingen, SAC's enzovoorts.

Activiteiten 2015 en 2016

Integrale bedieningsconcepten (Ledenperspectief)

Een aanbod voor alle doelgroepen binnen de NKBV zonder een expliciete 'leeftijdsafbakening'. Ofwel, het verenigen van leden rondom een activiteit of interessegebied.

Herkenbare positionering (Ledenperspectief)

Sterk inzetten op het 'leden werven leden' principe. Door toegenomen ledentevredenheid als gevolg van de ontwikkeling van het aanbod, de dienstverlening en van de (lokale) organisatie is de effectiviteit van dit instrument veel hoger.

Samenwerking en resultaatgerichte verenigingsstructuur (Organisatieperspectief)

De gewenste organisatiestructuur vormgeven ter ondersteuning van de realisatie van de verenigingsdoelstellingen.

Streefcijfers Meerjarenbeleidsplan 2013-2016

Bijlage 3

GLOBAL BESTEDINGSPLAN 2013-2016	Begroting 2013	verdeling %	Begroting 2014	verdeling %	Begroting 2015	verdeling %	Begroting 2016	verdeling %
Aantal leden	56.700	groei +1,85%	57.990	groei +2,3%	59.545	groei +2,7%	61.375	groei +3%
Contributie	2.356.300	70,84	2.461.200	70,60	2.579.000	70,93	2.710.800	70,84
Subsidies	492.810	14,82	536.450	15,39	560.100	15,41	596.450	15,59
Verkoopopbrengst producten	1.355.200	40,74	1.429.800	41,01	1.471.200	40,46	1.514.200	39,57
Inkoopomzet producten	-1.234.700	-37,12	-1.312.000	-37,63	-1.350.200	-37,14	-1.389.500	-36,31
Bijdragen deelnemers activiteiten	41.120	1,24	42.000	1,20	43.000	1,18	44.000	1,15
Bergsportdag	79.000	2,38	85.000	2,44	90.000	2,48	100.000	2,61
Marketing & Communicatieactiviteiten	146.500	4,40	151.700	4,35	157.000	4,32	162.500	4,25
Verhuur aan derden	25.500	0,77	26.000	0,75	17.700	0,49	18.000	0,47
Financiële baten	64.500	1,94	66.000	1,89	68.000	1,87	70.000	1,83
Deelneming Zomerprogramma B.V.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Totaal baten	3.326.230	100,00	3.486.150	100,00	3.635.800	100,00	3.826.450	100,00
Vast personeel	1.312.300	38,10	1.368.450	38,73	1.419.200	38,84	1.475.800	39,35
Additionele inhuur personeel	192.000	5,57	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Doorbelaasting gedetacheerd personeel	-267.400	-7,76	-158.000	-4,47	-162.300	-4,44	-167.300	-4,46
Personeel	1.236.900	35,91	1.210.450	34,25	1.256.900	34,40	1.308.500	34,89
Sportaanbod (Topsport)	171.000	4,96	180.000	5,09	183.500	5,02	191.000	5,09
Sportaanbod (Wedstrijdsport)	34.700	1,01	34.870	0,99	35.750	0,98	35.300	0,94
Sportaanbod (Organisatiekosten WC)	0	0,00	40.000	1,13	40.000	1,09	40.000	1,07
Sportaanbod (Organisatiekosten EK 2013)	37.500	1,09	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Sportaanbod (Breedte/recreatiesport)	46.300	1,34	47.500	1,34	49.000	1,34	49.000	1,31
Sportondersteuning (Breedtesport)	122.670	3,56	124.900	3,53	127.400	3,49	129.900	3,46
Sportondersteuning (Algemeen)	188.540	5,47	211.900	6,00	238.500	6,53	248.100	6,62
Sportondersteuning (Kennismakingsaanbod)	38.000	1,10	33.000	0,93	33.000	0,90	33.000	0,88
Sportondersteuning (Sportinfrastructuur)	2.500	0,07	2.500	0,07	2.500	0,07	2.500	0,07
Sportondersteuning (Veiligheid)	11.000	0,32	11.000	0,31	11.000	0,30	11.000	0,29
Milieu	11.000	0,32	11.000	0,31	11.000	0,30	16.000	0,43
Ledenservice	114.800	3,33	116.200	3,29	117.600	3,22	119.000	3,17
Sport	778.010	22,59	812.870	23,00	849.250	23,24	874.800	23,33
Reciprociteit	400.000	11,61	400.000	11,32	400.000	10,95	400.000	10,67
Afdracht aan stichtingen	38.340	1,11	39.140	1,11	40.100	1,10	41.240	1,10
Hutten	438.340	12,72	439.140	12,43	440.100	12,04	441.240	11,77
Inzet media (incl. ledenwerving)	141.900	4,12	175.000	4,95	195.000	5,34	215.000	5,73
Programma 'Bergsportreizen.nl'	65.000	1,89	66.000	1,87	67.000	1,83	68.000	1,81
Bergsportdag/bergsportwards	94.000	2,73	100.000	2,83	105.000	2,87	115.000	3,07
Verenigingsmagazine 'Hoogtelijn'	216.000	6,27	220.200	6,23	225.000	6,16	230.000	6,13
Hosting en webbeheer	12.000	0,35	12.000	0,34	12.000	0,33	12.000	0,32
Bibliotheken	32.810	0,95	33.460	0,95	16.000	0,44	16.000	0,43
Marketing & Communicatie	561.710	16,31	606.660	17,17	620.000	16,97	656.000	17,49
Vergadering van Afgevaardigden	10.000	0,29	10.000	0,28	10.000	0,27	10.000	0,27
Bestuur, adviescommissies en overlegorganen	52.800	1,53	52.200	1,48	56.700	1,55	62.700	1,67
Incidentele projecten	0	0,00	10.000	0,28	10.000	0,27	10.000	0,27
Huisvesting	132.000	3,83	133.600	3,78	145.100	3,97	147.800	3,94
Kantoor	79.000	2,29	83.890	2,37	85.020	2,33	86.280	2,30
Algemene kosten	61.800	1,79	63.750	1,80	66.200	1,81	68.500	1,83
Organisatie	335.600	9,74	353.440	10,00	373.020	10,21	385.280	10,27
Afschrijvingen	94.170	2,73	111.140	3,15	114.780	3,14	84.320	2,25
Totaal lasten	3.444.730	100	3.533.700	100,00	3.654.050	100,00	3.750.140	100,00
Netto exploitatiesaldo	-118.500		-47.550		-18.250		76.310	
Bestemmingsreserves (onttrekkingen)	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Saldo	-118.500		-47.550		-18.250		76.310	

Prognose Balanspositie NKBV 2013-2016

Bijlage 4

BALANS NKBV										
ACTIVA	prognose 31-12-2016 €	in %	prognose 31-12-2015 €	in %	prognose 31-12-2014 €	in %	prognose 31-12-2013 €	in %	prognose 31-12-2012 €	in %
VASTE ACTIVA										
IMMATERIELE VASTE ACTIVA										
Applicatiesoftware	75.180	2,37	76.180	2,45	110.380	3,51	143.350	4,45	88.059	2,64
MATERIELE VASTE ACTIVA										
Mobile boulderblokken	6.500	0,20	7.000	0,22	14.000	0,44	1	0,00	1.587	0,05
Sportmaterialen	0	-	0	-	1.373	0,04	343	0,01	1.373	0,04
Inventaris en installaties	29.230	0,92	26.050	0,84	28.780	0,91	29.359	0,91	25.751	0,77
Infrastructuur (verbouwing)	3.000	0,09	6.000	0,19	9.000	0,29	16.064	0,50	8.127	0,24
FINANCIELE VASTE ACTIVA										
Deelneming ZP-B.V.	240.016	7,56	240.016	7,71	240.016	7,63	240.016	7,45	240.016	7,19
Leningen lange termijn U/G	4.900	0,15	7.535	0,24	10.170	0,32	12.805	0,40	15.440	0,46
	358.826	11,30	362.781	11,65	413.719	13,14	441.938	14,04	380.353	11,39
VLOTTENDE ACTIVA										
VOORRADEN	34.695	1,09	34.695	1,11	34.695	1,10	34.695	1,08	34.695	1,04
VORDERINGEN	207.667	6,54	207.667	6,67	207.667	6,60	207.667	6,45	207.667	6,22
EFFECTEN	134.334	4,23	134.334	4,31	134.334	4,27	134.334	4,17	134.334	4,02
TRANSITORISCHE POSTEN	125.208	3,94	125.208	4,02	125.208	3,98	125.208	3,89	125.208	3,75
LIQUIDE MIDDELEN	2.315.030	72,90	2.248.766	72,23	2.232.101	70,91	2.277.320	70,70	2.458.235	73,59
	2.816.934	88,70	2.750.670	87,39	2.734.005	86,86	2.779.224	88,29	2.960.139	88,61
TOTAAL ACTIVA	3.175.760	100,00	3.113.451	100,00	3.147.724	100,00	3.221.162	100,00	3.340.492	100,00
PASSIVA										
EIGEN VERMOGEN										
Algemene reserve	1.116.444	35,16	1.040.134	33,41	1.058.384	33,62	1.105.934	34,33	1.224.434	36,65
Bestemde reserve	111.780	3,52	126.780	4,07	141.780	4,50	161.224	5,01	161.224	4,83
	1.228.224	38,67	1.166.914	37,48	1.200.164	38,13	1.267.158	39,34	1.385.658	41,48
KORTLOPENDE SCHULDEN										
Crediteuren	720.381	22,68	720.381	23,14	720.381	22,89	720.381	22,36	720.381	21,57
Transitorische posten	1.227.155	38,64	1.226.156	39,38	1.227.179	38,99	1.233.623	38,30	1.234.453	36,95
	1.947.536	61,33	1.946.537	62,52	1.947.560	61,87	1.954.004	60,66	1.954.834	58,52
TOTAAL PASSIVA	3.175.760	100,00	3.113.451	100,00	3.147.724	100,00	3.221.162	100,00	3.340.492	100,00
Current ratio:	3,91		3,82		3,80		3,86		4,11	
Solvabiliteit:	38,67%		37,48%		38,13%		39,34%		41,48%	
Leverancierskrediet:	58,65%		61,73%		60,02%		56,85%		51,99%	
Financiering vaste activa:	29,22%		31,09%		34,47%		34,88%		27,45%	
Werkkapitaal:	€ 834.703		€ 769.438		€ 751.750		€ 790.525		€ 970.610	
Weerstandsvermogen:	€ 800.000		€ 800.000		€ 800.000		€ 800.000		€ 800.000	