

Beleidsplan TVA 2021-2025

Voorwoord

Voor je ligt het beleidsplan van TVA voor de periode van 2021 tot en met 2025. Het is binnen TVA inmiddels een goed gebruik om iedere 5 jaar terug te kijken naar de achterliggende periode en een koers uit te stippelen voor de komende 5 jaar. Het resultaat van deze exercitie is opgetekend in dit beleidsplan.

De bedoeling van dit plan is om deze koers kenbaar te maken aan de leden en om hier over met hen in gesprek te gaan en, waar nodig, bij te stellen.

Door de corona-pandemie waren wij genoodzaakt de presentatie van dit beleidsplan steeds uit te stellen en wij dachten het uiterlijk in september 2020 te presenteren. Vanwege de tweede corona-golf kunnen wij het beleidsplan pas voor het eind van het jaar presenteren, dit heeft te maken met de financiële situatie die ontstaan is.

Op de algemene ledenvergadering van, hopelijk 29 januari 2021 is dus niet alleen het bestuur aan het woord. Je bent in de gelegenheid om jouw stem te laten horen en met het bestuur in discussie te gaan.

Laat die kans niet onbenut!

De wet laat overigens toe de ALV met maximaal 4 maanden uit te stellen.

Het bestuur en de commissies

December 2020

1) Inleiding

Het bestuur is eind 2019 gestart met het ontwikkelen van het beleidsplan voor de periode van 2020 tot en met 2025.

Allereerst is gekeken naar het plan van de achter ons liggende periode: 2014 – 2019. Welke doelen hebben we destijds gesteld en hebben we die ook behaald? Hoe is de achter ons liggende periode verlopen? Zijn er financiële trends in deze periode aan te wijzen? We zullen dit in punt 2 gaan evalueren.

Het is uiteraard verstandig om ruimer te kijken dan alleen naar onze tennisvereniging. Wat zien we gebeuren in de wereld om ons heen? Wat gebeurt er in Assendelft, bij collega-sportverenigingen om ons heen en verder ook in de Zaanstreek? Hoe kan TVA inspringen op één of meer van deze ontwikkelingen? Deze visie op ons wereldje vinden jullie onder punt 3.

Daarna is het een goede zaak om de dingen te benoemen waarin TVA goed is: de sterke kanten. En uiteraard waar TVA beter in kan worden: zwakke kanten. Omgeving en tijdsgewricht bieden zowel mogelijkheden als ook bedreigingen. Deze zullen worden beschreven. Ook worden de belanghebbenden vermeld, waarbij uiteraard de oude beleidsplannen prima kunnen worden hergebruikt. De resultaten zie je bij punt 4.

Hierna wordt het tijd om te kijken naar de toekomst. Dit vind je bij punt 5. Het bestuur heeft vervolgens heldere doelen gesteld en daarbij ook prioriteiten gesteld. In samenwerking met de commissies zijn bij deze doelen diverse maatregelen en acties bedacht, noodzakelijk voor het realiseren van deze doelen. Het is natuurlijk van het grootste belang dat de commissies hierbij betrokken worden, want als achteraf blijkt dat er maatregelen in het beleidsplan zijn opgenomen die niet waargemaakt kunnen worden, dan hebben we een niet realistisch plan gemaakt en dat is niet de bedoeling.

Tot slot is in hoofdstuk 6 de financiële prognose uitgewerkt.

2.1) Evaluatie beleidsplan 2014 - 2019

Als we kijken naar het ledenaantal zien we een duidelijke terugloop in ledental. In 2014 was dit nog 576, in 2015 528, in 2016 was dit teruggelopen tot 511. De laatste twee jaar zien we een stabilisering en zitten we rond de 500 leden. Deze terugloop van ledenaantallen is een landelijk gegeven, waarbij wij eigenlijk nog niet mogen klagen. Uiteraard is dit te weinig voor een vereniging met 7 tennisbanen. In ons vorige beleidsplan was het streven van het bestuur om twee vrijwilligers aan te trekken om de werving van nieuwe leden gestalte te geven: helaas zijn we daar niet in geslaagd. Scholen zijn benaderd en ook onze tennisleraren hebben zich enorm ingezet

Jarenlang hebben we de contributie op hetzelfde bedrag weten te houden, maar doordat de kosten opliepen en er weer geïnvesteerd moet gaan worden in nieuwe banen en verlichting hebben we voorgesteld om de contributie met ingang van het seizoen 2020/2021 met € 10,- te verhogen. Op de ALV van 2019 hebben de leden daarmee ingestemd

Het bestaande tennispark bestaat uit vijf kunstgras banen en twee smash-court banen. Deze laatste twee banen zijn mede op verzoek van onze tennisleraren en de selectiespelers gerealiseerd. Ook een argument was dat de prestatiespelers op deze banen kunnen oefenen wanneer zij competitie moeten spelen op gravel. Van dit laatste wordt helaas niet of nauwelijks gebruik gemaakt.

We zijn in 2013 en 2016 voor een deel zelfvoorzienend geworden in ons stroomgebruik. Hadden we eerst 27 zonnepanelen (2013), deze zijn inmiddels uitgebreid naar 54 panelen achter baan 6 & 7 (2016).

We hebben een gezellige vereniging met een open, informele sfeer en een groot leger aan vrijwilligers. In het aantal vrijwilligers en het aantal leden is echter wel een tendens gaande die ons zorgen baart: het aantal vrijwilligers en commissieleden neemt af. Deze terugloop is een landelijke trend waar nagenoeg iedere sportvereniging mee geconfronteerd wordt, maar wel een trend die gekeerd dient te worden. We zullen trachten om actiever potentiële vrijwilligers te benaderen, maar doen tevens een beroep op de maatschappelijke betrokkenheid van de leden. Een succesvolle vereniging maak je samen en daar geldt ook: vele handen maken licht werk

De afgelopen tijd hebben we gemerkt dat de verplichting tot het draaien van 2 à 3 bardiensten per jaar steeds vaker niet nagekomen wordt. Dit dan zonder zelf een vervanger te regelen en zonder bericht niet op te komen dagen. Hierdoor werd TVA er steeds vaker mee geconfronteerd dat de bar onbezet was en TVA daardoor broodnodige inkomsten mis liep. Dit heeft er toe geleid dat tijdens de ALV van 2019 een boeteclausule van € 75,- is ingesteld bij het niet opkomen van de kantinedienst. Daarnaast is besloten om op vrijdag- en maandagavond in november t/m februari geen kantinediensten meer te draaien. Dit i.v.m. de geringe consumptiebehoefte van de leden op deze avonden.

Ons Blauwe Terp toernooi is alle jaren heel goed bezet geweest, maar in 2019 zagen we een duidelijke afname van het aantal deelnemers. Dit had uiteraard ook zijn terugslag op de baromzet tijdens dit evenement.

In maart 2020 werden we overvallen door het coronavirus hetgeen ernstige gevolgen heeft voor de volksgezondheid. Ook de sport werd ernstig getroffen door dit virus. Competities werden gestopt en tennisparken gesloten. Ook ons BTT ging dit jaar niet door. Al met al heeft dit een wissel getrokken op ons sportieve leven en ook financieel heeft het er het ingehakt bij onze vereniging: de omzet van de kantine kelderde met €45.000. De najaarscompetitie is nauwelijks begonnen en we worden voor de tweede maal bedreigd door het coronavirus. De kantine dient weer gesloten te worden en de najaarscompetitie wordt definitief afgelast. In oktober 2020 worden er nog strengere maatregelen afgekondigd. De lessen voor de kinderen gaan gelukkig door. De groep boven de 17 jaar mag slechts enkelen, want het dubbelen wordt verboden. Dit heeft ook gevolgen voor diegenen die trainen bij onze trainers, want per trainingsbaan zijn slechts 2 spelers toegestaan buiten de trainer om. Deze maatregelen gaan in tot woensdag 18 november.

2.2) Financiële ontwikkeling van de afgelopen periode

Tijdens de looptijd van het vorige beleidsplan (2014-2019) is het gebleken dat het hierin geschetste mogelijke scenario dat het ledenaantal zou afnemen bewaarheid geworden. In 2014 had TVA 567 leden. Bij de start van het seizoen 2019-2020 heeft nog 489 leden. Een daling van bijna 14%. Gelukkig is dit aantal per maart 2020 opgelopen naar ongeveer 500 leden.

Dit heeft tot gevolg dat de contributie-inkomsten gedaald zijn.

Daarnaast is de omzet van de kantine afgenomen en zijn de sponsorinkomsten gedaald. Dit laatste grotendeels veroorzaakt door het wegvallen van de Rabobank als vaste grote sponsor.

Desondanks is TVA de afgelopen periode financieel gezond doorgekomen. Dit is met name het gevolg van het feit dat banen 1 tot en met 5 economisch reeds afgeschreven zijn en de hiermee gepaard gaande leningen afgelost. Daarnaast hebben we de voor de banen 6 en 7 aangegane lening onder gunstige voorwaarden kunnen afsluiten.

De vervanging van de banen 1 tm 5 zal in de periode van het nieuwe beleidsplan moeten plaatsvinden. We zullen wel goed op de kosten moeten letten, voldoende inkomsten moeten blijven genereren en maximaal gebruik maken van (o.a. subsidie) gelegenheden om financieel gezond te blijven.

Het bestuur van TVA heeft er het volste vertrouwen in dat we dit gaan redden.

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Inkomsten						
Contributie inkomsten	69.464	65.277	64.728	63.239	62.361	59.218
Omzet Kantine	98.432	98.003	101.564	91.493	85.038	39.697
Sponsorbijdragen	19.828	16.663	16.333	16.308	14.333	14.227
Overige inkomsten	9.202	10.393	9.029	8.256	7.303	1.396
Totaal inkomsten	196.925	190.335	191.654	179.296	169.035	114.538
Lasten						
Inkoop kantine	47.625	52.744	52.394	48.453	42.973	21.541
Algemene kosten	10.777	8.873	8.019	10.324	9.581	9.402
Kosten Blauwe Terp Toernooi	9.269	8.212	8.660	5.902	5.512	48
Commissies						
Jeugd	5.737	2.154	2.295	1.538	2.464	670
Kantine	14.314	14.130	13.874	13.081	14.188	8.991
Onderhoud	10.705	16.858	12.625	20.481	15.350	18.581
Redactie/Feest/werving	1.023	107	71	371	4.679	777
Technische	5.245	4.585	3.556	3.747	4.637	-1.387
Sponsor	754	318	572	1.426	351	160
ICT	1.378	1.649	1.264	794	764	743
Selectietraining	10.711	10.421	9.521	9.912	8.322	5.856
Bondsbijdragen	9.801	8.991	9.677	9.544	10.020	9.637
Energie en water	8.113	7.736	6.729	7.680	8.611	7.628
Bankkosten	749	1.297	1.022	941	1.011	707
Rente Leningen	14.736	11.933	10.573	9.137	7.215	6.155
Afschrijvingen	37.059	37.797	31.364	24.841	23.970	5.186
Dotatie voorziening groot onderhoud	18.500	2.000	8.000	10.000	9.500	23.970
Onvoorzien	9.809	534	11.261	395	289	-5.148
Resultaat	239	1.064	176	730	175	1.020

3) Trends en verwachtingen voor de toekomst

TVA was 5 jaar geleden nog een vereniging met een wachtlijst. Wij hoefden geen leden te werven, want die kwamen vanzelf. Anno 2020 moeten we proberen leden vast houden en bij mondjesmaat nieuwe leden te werven. Maak Kennis Met Tennis (MKMT) is bij de jeugd een alom bekend iets: lessen bij de trainers en na 6 maanden besluiten of je lid wilt worden. Dit heeft een prima resultaat m.b.t. het aantal jeugdleden. Op dit moment zijn we ook gestart met het fenomeen MKMT voor senioren. Zij lessen bij een van de trainers en krijgen 3 maanden gratis toegang tot het tennispark. Op deze manier proberen we ons ledenaantal weer enigszins op te vijzelen. Daarnaast hebben we echter keihard te maken met een enorm vergrijzing van ons ledental. Ruim 38% van ons ledenbestand is ouder dan 50. Dit is ook de groep waarbij de opzeggingen het grootst zijn. Niet omdat ze tennis niet meer leuk vinden, maar omdat ze fysieke mankementen beginnen te vertonen waardoor tennis onmogelijk wordt.

De vergrijzing van ons ledenbestand is conform de bevolkingssituatie in het zuidelijk deel van Assendelft en in lijn met de bevolkingsopbouw van de gehele gemeente Zaanstad. Gezien het ontbreken van grootschalige nieuwbouwprojecten in het zuidelijk deel van Assendelft is de verwachting dat de gemiddelde leeftijd in ons gebied verder zal stijgen. Dit zal zich, bij een gelijkblijvend wervingsgebied en beleid, ook binnen onze vereniging voordoen en als gevolg hebben dat volgens de natuurlijke tendens het aantal leden af zal nemen.

Deze trend kan doorbroken worden door onze inspanningen op het gebied van de werving van leden te vergroten.

Gezien de demografische samenstelling lijkt Saendelft hiervoor een interessant gebied (in Saendelft is 35% van de bevolking onder de 20 jaar en ook in de leeftijdscategorieën 20-30 en 30-50 vinden we in Saendelft een grote groep potentiële leden). Het is echter een gegeven dat veel potentiële leden uit Saendelft naar Krommenie trekken, want de fietsverbinding naar de tennisverenigingen in Krommenie is veel veiliger dan de drukke Dorpsstraat te moeten volgen.

Maar ook in ons eigen directe omgeving moeten we actiever werven.

De landelijke tendens is dat het aantal vrijwilligers bij sportverenigingen afneemt. Zoals eerder aangegeven, zien we deze ontwikkeling ook bij TVA. Zonder voldoende vrijwilligers is het zeer lastig om onze ambities zoals verderop in dit beleidsplan verwoord, te verwezenlijken. We zullen daarom ook meer moeten investeren in het aantrekken en behouden van vrijwilligers.

Misschien moeten we onderzoeken naar wat mensen van deze generatie wensen. Wellicht kortere toernooivormen of flexibele lidmaatschapsvormen. Ook is het mogelijk een optie of het aanleggen van padelbanen ons ledenaantal kan doen stijgen. Het nadeel is dat het aanleggen van padelbanen waarschijnlijk dan ten koste gaat van 1 of 2 van onze bestaande tennisbanen. De optie of dit wenselijk en financieel haalbaar is, zal goed onderzocht moeten worden.

Voorts kan de mogelijkheid onderzocht worden naar een samenwerking en mogelijke fusie met T.C. Overdan. Dit speelt op dit moment nog niet, maar gezien de ontwikkelingen in de aantallen leden is dit een optie die zich mogelijk in de toekomst voor gaat doen. Als dit waarschijnlijker wordt, zullen we e.e.a. in goed beraad gaan verkennen.

4.1) Belanghebbenden

In deze paragraaf worden de partijen genoemd die betrokken zijn bij TVA en invloed hebben op, of te maken krijgen met TVA activiteiten. In deze lijst beschrijven we de belanghebbenden zo nauwkeurig mogelijk, zodat ook de formulering van de maatregelen zo doelgericht mogelijk is.

Jeugdleden

De jeugdleden zijn de toekomst van onze vereniging. Van oudsher worden de TVA-jeugdleden goed verzorgd met uitstekende faciliteiten, leraren en diverse activiteiten. Het resultaat van deze inspanning is duidelijk zichtbaar; er is een hechte groep jeugd die elkaar binnen maar ook buiten TVA verband ontmoet. Belangrijke onderdelen voor de jeugd zijn:

- een goede tennisopleiding
- aansprekende tennisleraren
- leuke tennistoernooien
- aansprekende nevenactiviteiten
- voldoende andere jeugdleden van vergelijkbare leeftijd en speelsterkte
- leuke sfeer
- mogelijkheid om talenten te ontplooien

Recreanten

Er is een groot aantal recreanten aanwezig bij TVA, die voor een groot deel de vereniging dragen. De TVA activiteiten zijn voor een groot deel gericht op deze groep recreanten. De recreanten zijn enthousiaste tennissers die veel gebruik maken van de clubfaciliteiten. De belangen van de recreanten zijn:

- Ruime gelegenheid om te spelen
- Mogelijkheid tot tennisles, waarbij uitgegaan wordt van de capaciteiten van de speler
- Een prettige sfeer op de vereniging
- Goede informatieverstrekking
- Goed verzorgd tennispark en clubhuis
- Extra aandacht voor seniorplusser
- Mogelijkheid tot het spelen van recreatieve competitievorm, zoals b.v. het IJspiegeltoernooi.

Prestatiespelers

Een beperkte groep binnen TVA is de groep van prestatiespelers. De prestatiespelers willen veel tennissen, en hebben behoefte aan extra training en extra aandacht. Zij zijn een voorbeeld en bron van inspiratie voor de jeugd, ze stimuleren ze de sportcultuur binnen de club en zorgen voor naamsbekendheid binnen en buiten Assendelft. De belangen van de prestatiespelers zijn:

- Voldoende trainingsmogelijkheden
- Heldere criteria bij (selectie) teamindeling
- Goede informatieverstrekking
- Voldoende andere prestatiespelers van vergelijkbaar niveau binnen de vereniging
- Voldoende andere prestatiespelers opleiden van vergelijkbaar niveau

Nieuwe leden

Nooit gebrek aan nieuwe leden binnen TVA! Dit was de openingszin van deze paragraaf in een vorig beleidsplan. Dat is nu wel anders. Het aantal leden is nu zelfs aan het afnemen. Na een kortstondige piek in het seizoen 2013/2014 van 630 leden staat de teller momenteel op 510 leden. In deze huidige situatie moet het aantal leden opgevoerd worden om financieel gezond te blijven. Daarom maakt TVA hier in het beleid een speerpunt van. De nieuwe leden hebben tot nu toe een enorme flexibiliteit laten zien door snel te integreren en mee te doen met diverse activiteiten en toernooien. Daarnaast brengen de nieuwe leden weer extra vers bloed en nieuwe inzichten binnen de vereniging en zullen zij op enig moment een rol pakken binnen het bestuur en de commissies van TVA. De belangen van de nieuwe leden zijn:

- Opvang en uitleg over het reilen en zeilen binnen de vereniging
- Prettige sfeer op vereniging
- Gelegenheid om tennissers van hetzelfde niveau en leeftijd te leren kennen
- Ruime gelegenheid om te spelen
- Mogelijkheid tot tennisles waarbij uitgegaan wordt van de capaciteiten van de speler
- Goed verzorgd tennispark en clubhuis
- Extra aandacht voor seniorplussers

Commissies en bestuursleden

Alle commissie en bestuursleden en overige vrijwilligers doen hun vrijwilligerswerk met hun hart en met bijzondere inzet voor de club. Zij hebben de club gebracht naar waar we nu staan. Uiterst belangrijk is dat deze groep kwalitatief en kwantitatief groeit. Vele handen maken namelijk licht werk en het is slim om gebruik te maken van de bestaande talenten binnen de club. In het vorige beleidsplan werd het al geschreven: de kunst van het verenigingsleven zit hem dan ook om met “zo min mogelijk lasten zoveel mogelijk lusten” te bereiken. De belangen van de commissie- en bestuursleden zijn:

- Helderheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- Helderheid over visie en het beleid van de vereniging
- Duidelijke afspraken
- Waardering voor het werk
- Goede communicatie
- Mogelijkheid tot begeleiding en scholing

Beroepskrachten

De tennisleraren zijn de enige beroepskrachten binnen onze club, ze zijn van onschatbare waarde. In 2018 hebben wij hun contracten met drie jaar verlengd. De tennisleraren hebben niet alleen de club, maar ook elkaar gevonden. Veel samenwerking, veel overleg en veel ontwikkelingen die de ambitie van TVA enorm ondersteunen. Tevens zijn zij uitermate belangrijk bij het werven van nieuwe leden (MKMT) De belangen van de beroepskrachten zijn:

- Blijk van waardering
- Prettige, open en veilige sfeer
- Helderheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- Duidelijke lijn naar het bestuur; wie is aanspreekpunt
- Duidelijkheid over wat de vereniging met de tennislessen wil bereiken (tennisleraar)
- Duidelijkheid over onderhoud (frequentie, omvang)
- Persoonlijke groei en ontwikkeling

Buren en overige dorpsgenoten

Je hoeft geen lid van TVA te zijn, om toch met TVA te maken te hebben. Wat dacht je van onze burens die ons pratend, lachend en soms luidruchtig langs zien of horen lopen na een heerlijk potje tennis. En wat te denken van de lichtmasten die niet alleen onze banen maar ook de omliggende tuinen verlichten. Het bewaken van ons imago bij de niet spelende dorpsgenoten is van groot belang. Kortom we zijn niet alleen op de wereld en we hebben rekening te houden met de burens. De belangen voor onze burens zijn:

- Geen overlast van sporters
- Geluids- en lichthinder zoveel mogelijk beperken
- Goede naamsbekendheid
- Goed nabuurschap

Sponsors

Een betrokken groep binnen de vereniging bestaat uit onze sponsors. Veel sponsors van het eerste uur zijn nu nog steeds actief en betrokken, maar ze worden sinds het afgelopen jaar geholpen door een aantal nieuwe sponsors. Dit betreft zowel spelende als niet-spelende sponsors. Duidelijk is dat de sponsorinkomsten voor TVA een prachtige aanvulling op de begroting zijn, die onverwachte zaken mogelijk maken. De sponsorbelangen zijn:

- Reclamemogelijkheden tegenover sponsoruitgaven
- Reclamemogelijkheden tegenover (fysieke) inspanningen
- Kansen in relationele zin naar leden en naar andere sponsors
- Kans op een zakelijke relatie met TVA

4.2) Sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen

In deze paragraaf wordt ingegaan op de sterke en zwakke punten van TVA. Dit zijn natuurlijk niet iedere 5 jaar dezelfde punten maar dit zijn de punten die in ontwikkeling zijn en die een belangrijke basis vormen voor de beleidsbepaling van de komende jaren. De zwakke punten willen we aanpakken, de sterke punten willen we behouden, versterken en inzetten om bepaalde doelen te gebruiken. Dit zijn de interne factoren waar we zelf invloed op uit kunnen oefenen. De kansen en bedreigingen zijn de externe factoren waar we geen directe invloed op uit kunnen oefenen. Mede door deze sterke en zwakke punten en kansen en bedreigingen met elkaar te combineren, is in het beleidsplan een strategie geformuleerd die de basis is voor het beleid van de komende jaren

Sterke punten TVA

- gezellig
- informeel
- prestatief in balans met recreatief
- goede uitstraling en imago
- veel vrijwilligers,
- een goede en enthousiaste jeugdbegeleiding
- mooi park
- goede kantine accommodatie
- aansprekend bondstoernooi
- (de populariteit van de) vrijdagavond competitie binnen en buiten TVA
- structurele sponsoring (biedt meer financiële zekerheid)
- een kundig bestuur
- het IJspiegeltoernooi

Zwakke punten TVA

- een te divers spelniveau met een smalle top met weinig 2, 3 en 4 spelers (leidt tot moeizame (competitie) team indelingen)
- beperkte mogelijkheden voor talentvolle (jeugd) spelers
disbalans bij de jeugd tussen de meisjes en de jongens; meisjes zijn in de meerderheid
- weinig ambitie tot verandering. "We hebben het altijd zo gedaan en het is altijd goed gegaan".
- te weinig korte interne toernooien
- te weinig animo voor interne toernooien
- Sommige commissies onderbezet
- Hoge leeftijd sommige bestuursleden
- sterke terugloop zaterdagavondcompetitie
- geen senioren+ beleid (veteranen)
- moeizaam behoud van jeugd naar seniorfase
- geen padelbanen

Kansen

- de nabijheid van Saendelft
- ondersteuning via de KNLTB op gebied van ledenwerving
- het aantrekken van nieuwe leden kan zorgen voor 'vers' bloed (bestuur en commissies)
- bevorderen van het prestatietennis kan imago en uitstraling versterken
- multifunctioneel gebruik van de faciliteiten, d.w.z. het ter beschikking stellen van het complex en banen aan derden (aansluiten bij sportnota)
- het betrekken van de jeugd bij de sociale activiteiten van de vereniging kan leiden tot meer binding
- het inzetten van eigen talenten en capaciteiten kan leiden tot meer binding
- besef van de mensen om gezonder te leven en meer te sporten
- relatieve lage uitstroom van leden
- mogelijke aanleg padelbanen
- verre gaande samenwerking met TC Overdan

Bedreigingen

- het ledenaantal ten opzichte van het aantal banen is te gering (hierdoor staat de begroting onder druk)
- de continuïteit van de bestuur- en commissiebezetting
- hoge werklast bij vrijwilligers op diverse plekken
- onvoldoende capaciteit voor de vrijdagdagavond competitie vanwege de populariteit
- de landelijke daling in het aantal leden bij sportverenigingen
- de nasleep van de recessie
- concollega tennisverenigingen dichterbij Saendelft

5.1) Doelen

Het voorgaande hebben we goed in ons opgenomen en afgewogen. Het brengt ons tot de volgende doelstellingen voor de komende jaren. De doelen uit de afgelopen periode worden grotendeels vastgehouden, maar we stellen ook nieuwe doelen. Deze doelen zijn opgesteld in volgorde van belangrijkheid. Bij doelen horen acties. Een belangrijke actie die al is geïnitieerd, is het starten van een werkgroep om onderzoek te doen of er mogelijkheden zijn om ledenaantal daling te stoppen of zelfs om te buigen en mogelijk de opbrengsten te vergroten. Ook kwamen ander subdoelen aan de orde. Te denken valt aan vrijwilligers, samenwerking TC Overdan, Padel, communicatie intern en extern, lidmaatschapsvormen, toernooivormen en commerciële baten TVA. Bij verschillende van de doelen die genoemd zijn hieronder zal naar deze groep worden verwezen als werkgroep “toekomst TVA”.

Ledenbehoud en ledenwerving

Deze doelstelling beoogt: meer aandacht voor nieuwe en bestaande leden. Nieuwe leden moeten zich welkom voelen en snel worden opgenomen in de club en het ledenaantal moet passen bij het aantal banen. Streefaantal is 575 -625 leden. Aanbevelingen werkgroep “toekomst TVA” nader uitwerken

Goede inspirerende en bindende communicatie met alle leden, iedereen goed bereiken om gezamenlijk bij te kunnen dragen aan de doelstelling van het bestuur om meer beleving op en rond ons tennispark te creëren.

Versterken van de cluborganisatie

De organisatie van de club dient versterkt te worden en door meer leden gedragen te worden, om de continuïteit voor de toekomst te waarborgen en de club minder afhankelijk te maken van individuele vrijwilligers. Bestuur en commissies dienen betrokken te zijn en hecht samen te werken. Leden onderling moeten verbondenheid voelen en een open instelling hebben. Leden en bestuur moeten op een open en positieve manier communiceren. De aanbevelingen werkgroep “toekomst TVA” nader uitwerken

Verhogen van het speelniveau van de club

We willen de club aantrekkelijk maken voor prestatieve spelers, waardoor talentvolle spelers langer binnen onze club actief blijven. Het scheppen van de faciliteiten hiervoor, zoals bijvoorbeeld een goede jeugdopleiding ziet het bestuur als een van haar verantwoordelijkheden. Het bestuur wil de talentontwikkeling vanuit het eigen ledenaanbod ondersteunen: kortom doorzetten waar we mee bezig zijn.

Versterken van de maatschappelijke samenhang

We realiseren ons dat we een club zijn in het dorp Assendelft. We zien een taak weggelegd om de sociale en maatschappelijke functie te vervullen. Wij streven er naar een vereniging te zijn waar iedereen zich thuis voelt, ongeacht afkomst, geloof en geaardheid. Verduurzaming dient zeker niet te ontbreken. Mogelijk in samenwerking met andere verenigingen, zoals daar zijn: V.V.Assendelft., S.V.A., Overdan en mogelijk de IJsvereniging, Lycurgus, Furore en Cromtigers. Het motto is: verbeter de maatschappij, begin bij je club.

5.2) Actieplan voor de komende periode

5.2.1) Algemeen bestuur

TVA heeft te maken met een dalend ledenaantal. Vooralsnog komen we tot de conclusie dat dit te maken heeft met enerzijds een beperkte instroom van leden (minder dan geraamd), uitstroom van leden en zelfs een verhoogde uitstroom van relatief nieuwe leden. De redenen die worden opgegeven zijn divers, maar komen neer op de volgende drie:

1. Geen tweede sport meer (bijvoorbeeld naast voetbal)
2. Geen tijd meer voor tennis vanwege werk, studie of andere zaken
3. Teleurgesteld in de ervaring 'Het was niet wat ik me ervan heb voorgesteld. Dit laatste komt hoogst zelden voor.

TVA gaat de komende periode verschillende ledenwervingsacties organiseren in, onder andere, de wijken waar veel jonge kinderen (Saendelft, scholen) zijn. Ook de "brede school zal hierin meegenomen worden. Daarnaast willen we TVA ook structureler onder de aandacht brengen van andere potentiële leden en doelgroepen. Ook hier zullen de aanbevelingen van de werkgroep "toekomst TVA" een belangrijke rol spelen.

Ook gaat het bestuur onderzoeken of de lidmaatschapsvormen uitgebreid en/ of aangepast kunnen worden aan de huidige tijd. TVA realiseert zich dat dit een ingrijpende wijziging is op de huidige manier van werken. Invoering van deze lidmaatschapsvormen is dan ook nog niet zeker. Het onderzoek moet zich richten op de verschillende lidmaatschapsvormen, de invoerbaarheid ervan en het positieve effect op het ledenaantal. Aanbevelingen werkgroep "toekomst TVA" worden meegenomen. De mogelijkheid van "padelbanen" wordt nader onderzocht.

5.2.2) Jeugdcommissie

De jeugdleden zijn de toekomst van onze vereniging. Van oudsher worden de TVA-jeugdleden goed verzorgd. De faciliteiten zijn uitstekend, er worden veel activiteiten georganiseerd en de leraren dragen bij aan het ontwikkelen van talenten. Het gaat niet alleen om de prestaties, er is ook volop ruimte om met elkaar een balletje te slaan of onderlinge partijtjes te spelen. De club kan trots zijn op een hechte groep jeugd die elkaar binnen maar ook buiten TVA ontmoet.

Belangrijke pijlers voor de jeugd zijn:

- een passende tennisopleiding
- mogelijkheid om talenten te ontplooien
- een aansprekende tennisleraar
- leuke tennistoernooien
- interessante nevenactiviteiten
- voldoende andere jeugdleden van vergelijkbare leeftijd en speelsterkte
- gezellige, positieve en sportieve sfeer met niet alleen tennis, maar ook spelletjes en films

De jeugdcommissie van TVA is altijd al sterk geweest in het begeleiden en opleiden van de jeugd en het organiseren van evenementen binnen en buiten TVA. In de komende jaren gaan we ons richten op het binnenhouden van de jeugd. Dit doen wij onder meer door meer aandacht te besteden aan de wat oudere jeugd, bijvoorbeeld door het organiseren van leuke, aantrekkelijke 12+ avonden.

Daarnaast willen we de drempel voor de beginnende jeugd (Maak Kennis Met Tennis) verlagen om daadwerkelijk lid te worden en te blijven tennissen. Dit doen wij door de kinderen enthousiast te maken en te houden. Wij vinden het belangrijk dat kinderen zich welkom en thuis voelen. Hierdoor verlagen we ook de drempel om mee te doen met de activiteiten en tennisevenementen die TVA biedt. Minstens zo belangrijk is dat ook de ouders zich thuis en gehoord voelen. Goede informatie en begeleiding moet hierbij gaan helpen.

Voorop staat tennisplezier en plezier met elkaar maken. Extra aandacht besteden aan de talentvolle jeugd en de voorbereiding om naar de selectie te gaan, staat hoog in onze vaandel.

De jeugdcommissie richt zich net als voorgaande jaren op het organiseren van veel leuke sport- en spelactiviteiten in, rondom en buiten TVA. Bovendien gaan we de ouders hier meer bij betrekken. Dit is leuk voor de ouders en fijn voor de jeugdcommissie.

De jeugdcommissie blijft zich inzetten op het concept MKMT (Maak Kennis Met Tennis), welkomstraject, kennismakingsdag en toernooien zoals bijvoorbeeld Ouder-Kindtoernooi. Dit draagt bij aan een groeiend aantal jeugdleden.

5.2.3) Sponsorcommissie

De sponsorcommissie stelt zich ten doel om de inkomsten uit sponsoring in de komende periode te handhaven op minimaal het huidige niveau. Daarnaast blijft het een uitdaging om nieuwe sponsors te vinden. Dit zal een continue proces zijn. De sponsorcommissie is in de afgelopen jaren geslonken van 3 leden naar 1; dit is geen gewenste situatie en het verdient dus een grote mate van aandacht om deze commissie op weer minimaal een bezetting van 3 (of meer) personen te krijgen. Ook wordt dit nader onderzocht door de werkgroep "toekomst TVA".

Onze sponsors

Een afnemende, maar wel betrokken groep binnen de vereniging bestaat uit sponsors. Veel sponsors van het eerste uur zijn nu nog steeds actief en betrokken. Dit betreft zowel spelende als niet-spelende sponsors. Duidelijk is dat de sponsorinkomsten voor TVA een prachtige aanvulling op de begroting zijn, die onverwachte zaken mogelijk maken.

5.2.4) Communicatiecommissie

Inleiding

De Redactiecommissie is inmiddels samen met de ICT-commissie opgegaan in de Communicatiecommissie. De afgelopen jaren is de commissie zoekende geweest naar de juiste communicatievormen om zo veel mogelijk leden te bereiken. Gebleken is dat in de huidige tijd, waarin mensen overspoeld worden met informatie via allerlei kanalen, het lastig is om de leden van TVA te bereiken. Bovendien zijn er grote verschillen bij de leden zelf: jeugd is voornamelijk afhankelijk van de smartphone, de midden generatie gebruikt smartphone, website en email, de oudere generatie is nogal verdeeld waarbij sommigen nog nauwelijks gebruik maken van digitale media, en anderen wel.

De website wordt niet goed bezocht. De lay-out is wat verouderd en de content is niet altijd actueel. De TVA Channel wordt niet breed gelezen, slechts door een kleine groep van "trouwe" lezers. De bedoeling van de interactieve opzet van het Channel (doorklikken naar berichten, filmpjes, foto's etc) was om een medium te creëren met "voor ieder wat wils." Het lijkt er op dat deze opzet niet helemaal is geslaagd.

Aanlevering van content vanuit commissies en leden is vrijwel nihil. Mensen zijn allemaal druk, maar kennelijk is TVA niet in staat geweest om het eenvoudig te maken voor leden en commissies om content aan te leveren.

Doelstellingen beleid 2020 - 2025

Hoofddoelstelling van het beleid de komende jaren zal zijn om een communicatiestructuur te creëren waarbij de informatie omtrent TVA voor alle generaties makkelijk en snel toegankelijk zal zijn. Dit vergt een grondige analyse

over het bereik en de inhoud van de website, digitale nieuwsbrief, sociale media en andere communicatie uitingen.

De website zal alle basisinformatie bevatten. Deze informatie zal dan wel altijd up-to-date en volledig moeten zijn. Er zullen duidelijke richtlijnen komen over welke informatie op de website geplaatst dient te worden en door wie. De website zal inhoudelijk worden opgeschoond en de lay-out overzichtelijker worden gemaakt. De website zal ook goed toegankelijk moeten zijn via smartphone.

De ad hoc onderwerpen, wervende communicatie, uitnodigingen tot inschrijving voor evenementen, etc. zullen verspreid worden via andere media, zoals facebook en digitale nieuwsbrieven. Wel moet het mogelijk zijn vanuit elk platform door te linken naar andere TVA-communicatiedragers. Onderzocht moet worden wat leden van diverse leeftijdsgroepen verwachten van de inhoud van een clubkrant

De smartphone neemt een steeds belangrijkere plaats in, dus er zal worden onderzocht hoe het gebruik hiervan kan worden verbeterd, doormiddel van WhatsApp of een TVA club-app.

Instagram wordt momenteel niet gebruikt, de waarde hiervan voor TVA zal opnieuw worden onderzocht en indien nodig opnieuw geïntroduceerd.

Huisstijl:

Er is inmiddels een nieuwe TVA-huisstijl geïntroduceerd. Deze zal verder worden doorgevoerd in alle communicatie uitingen van TVA.

Content:

De communicatiecommissie zal actief op zoek gaan naar content. Vereiste is dat content op een snelle en eenvoudige manier kan worden aangeleverd door commissies en leden. Welk content verwachten/willen onze leden überhaupt.

Organisatie:

Het huidige team is te klein en het blijkt moeilijk om nieuwe leden voor de commissie te werven. Toch zal er naar uitbreiding worden gezocht. Er zal iemand worden aangesteld die de website beheert, en ook zal er naar uitbreiding worden gezocht op het gebied van sociale media, met name om de jeugd te blijven bereiken.

Externe communicatie:

Vergroting van de bekendheid van TVA doormiddel van regelmatige meldingen over TVA- evenementen in de lokale kranten, en doormiddel van flyeracties op scholen (i.s.m. de Jeugdcommissie).

5.2.5) Kantinecommissie

De kantine commissie zal de komende periode veel campagne voeren om de bezetting van de commissie te versterken. De huidige leden van de commissie doen hun werk met steeds minder plezier en een aantal hebben aangegeven zeer binnenkort te willen stoppen, waardoor de behoefte aan versterking alleen maar groter is geworden.

Met betrekking tot het kassasysteem is er grote winst gehaald uit het wijzigen van de manier waarop er binnen TVA kan worden afgerekend; de leden kunnen nu alleen nog betalen via hun spelerspas of via hun pinpas (bank/giro) en dat kan op de modernste manieren (via pas, telefoon, horloge, ring). De kantinecommissie stelt zichzelf steeds ten doel om de modernste middelen ter beschikking te hebben om zodoende het serviceniveau op een hoog peil te houden.

De samenwerking met een vaste leverancier is sinds medio 2019 ten einde en heeft geresulteerd in een vrijere methode om in te kopen c.q. met andere partijen te onderhandelen en zo de beste prijs/kwaliteit voor TVA te waarborgen. Ook dit is een continue proces, dat steeds weer aandacht behoeft om de kwaliteit van de consumpties (drank en eten) in relatie tot een goede (inkoop)prijs te handhaven.

5.2.6) Technische Commissie

De afgelopen jaren laten een dalende trend zien in het aantal deelnemers aan de diverse toernooien en evenementen. Ter illustratie de onderstaande grafiek.

Aantal deelnemers

	2015	2016	2017	2018	2019
Clubkampioenschappen Dubbel	130	120	92	76	30
Clubkampioenschappen Enkel en mix	139	126	120	89	59
IJspegel	190	171	169	177	175
Blauwe Terp Toernooi	533	543	511	469	375

Ook worden we steeds vaker geconfronteerd met veel verhinderingen bij de deelnemers, waardoor het een steeds grotere puzzel wordt om alles op een goede manier in te plannen. Het lijkt er op dat leden zich steeds moeilijker kunnen vastleggen in verband met drukke werkzaamheden, gezinsleven, vakanties, andere sporten, sociale , etc. De Clubkampioenschappen verdelen over het hele jaar:b.v. af en toe een weekend of een zaterdag of zondag. Niet meer in één week te organiseren.

Competitie

De competitie, zowel voorjaar als najaar, blijft goed bezet als het gaat om aantal teams. De eerste teams spelen in de hogere divisies. Het is van belang om dit aantal teams op peil te houden en om de eerste teams in een zo hoog mogelijke klasse te laten uitkomen.

Clubkampioenschappen

Voor het eerst in de geschiedenis van TVA gingen de clubkampioenschappen niet door (2019) vanwege een tekort aan inschrijvingen. In 2020 zijn daarom alle 3 de disciplines in dezelfde periode afgewerkt in een periode van 2 weken. Dit werkte op zich wel goed, ook omdat het aantal deelnemers niet al te groot was. Deze vorm zal worden doorgezet, tenzij het aantal deelnemers weer gaat stijgen. In dat geval zullen de clubkampioenschappen weer worden gesplitst.

IJspiegel Toernooi

Ons "eigen" ijspegeltoernooi blijkt na 30 jaar ook wel wat te moeten inleveren; elk jaar was de inschrijving zo rond de 200 deelnemers, tegenwoordig komt dit uit op ongeveer 170/180 eigen leden. Mede hierdoor en het gegeven dat Overdan in de winter geen toernooi meer heeft, heeft ons doen besluiten om de leden van Overdan uit te nodigen om bij ons mee te doen. Dit heeft geresulteerd in een extra inschrijving van ruim 20 leden van Overdan, waardoor ons totaal deelname cijfer weer werd opgeschroefd naar rond de 200. Deelname van Overdan zal worden voortgezet.

Blaauwe Terp toernooi

Ons Open Toernooi, het Blaauwe Terp Toernooi, is met een deelnameperiode van 9 dagen nog redelijk goed bezocht, hoewel ook hier de laatste tijd een afname waarneembaar was. Mogelijk werd dit veroorzaakt door externe factoren (Babbels Live e.d.), dus dit zet zich mogelijk weer naar wat we gewend zijn. Er zal gekeken moeten worden naar betere promotie van het toernooi.

Beleid voor de komende 5 jaar

Gezien het dalende aantal deelnemers bij sommige evenementen zal de TC zich moeten toeleggen op andere vormen die beter aansluiten bij de behoefte van deze tijd. Bijvoorbeeld, het eendaagse evenement "Tennis je blauw", dit jaar voor het eerst georganiseerd, was een geweldig succes. Dergelijke korte evenementen zullen vaker worden georganiseerd.

Onze vereniging heeft veel oudere leden, die nog graag een balletje slaan. Veel van de reeds bestaande evenementen zijn voor hun niet aansprekend (veel spelen, jongere tegenstanders, etc). We hebben ook een groep oudere jeugd die net buiten de boot valt als het gaat om deelname; te oud voor de echte jeugd en te jong voor de senioren; hier moeten we ook een oplossing voor aandragen. Voor sommige is tennis niet cool en zeker als je geen topper bent, kun je beter uitwijken naar de mogelijkheid van padel.

De TC zal kijken hoe we deze specifieke doelgroepen beter kunnen bedienen. Zo is er al eens een 50+ toernooi georganiseerd. Wellicht dat hier varianten op te bedenken zijn zoals een “ladies day”, “gentlemen day” of een mix van beiden. Om de oudere jeugd te betrekken was er dit jaar bij de IJspiegel een aparte poule van 6 koppels jeugd. Dit zal de TC de komende jaren doorzetten, wellicht in een “eigen” ijspegel, dus met een echte finale in hun leeftijdsgroep. In samenspraak met de JC zal hier naar gekeken te worden.

Een valkuil waar de TC voor moet waken is een teveel aan “lange” evenementen. Dat brengt als gevaar met zich mee dat leden gaan kiezen. Er zal moeten worden gekeken naar een juiste balans. Het aanbod zal aanvullend moeten zijn, geheel nieuw of specifiek voor bepaalde doelgroepen.

Speerpunten TC

- Aantal deelnemers aan toernooien en evenementen vergroten d.m.v. andere en/of kortere toernooivormen, alsmede een betere promotie in samenwerking met de Communicatiecommissie;
- Meer focus op specifieke doelgroepen (ouderen, oudere jeugd);
- Uitgebalanceerd aanbod van evenementen;
- Competitie: behoud van het grote aantal teams. De eerste teams laten meedraaien in een zo hoog mogelijke klasse;
- Blauwe Terp Toernooi: aantal deelnemers terugbrengen naar het oude niveau doormiddel van goede promotie.

6. Financiële onderbouwing beleidsplan 2020 – 2025

De laatste jaren is het aantal leden van TVA afgenomen. Het aantal leden lijkt zich iets onder de 500 te stabiliseren.

Dit is echter soms slecht voorspelbaar. Economische omstandigheden zijn hierop van invloed en de gevolgen van de Coronavirus hebben hierop ook geen positieve invloed.

Het afnemen van het aantal leden is ook conform de landelijke ontwikkeling. Wij hopen deze trend bij TVA te kunnen keren dan wel stop te zetten. Hiervoor hebben wij ons voorgenomen de komende jaren veel effort te steken in de werving en het behoud van leden. We moeten er in verband met de financiële consequenties echter ook rekening mee houden dat TVA hier niet in slaagt en we met een verder ledenverlies geconfronteerd worden. Daarom zijn onderstaand twee verschillende financiële scenario's uitgewerkt. Hierin is rekening gehouden met de verhoging van de contributie vanaf de start van seizoen 2020/2021.

• Scenario 1

In het eerste financiële scenario slagen wij er in ons ledenbestand op het huidige niveau te continueren.

• Scenario 2

In het tweede financiële scenario krimpt ons ledenbestand met 3% per jaar en krimpen de overige inkomsten in hetzelfde tempo mee.

In beide scenario's worden de banen aan het begin van het seizoen 2022/2023 vervangen voor een bedrag van € 200.000. Indien de huidige (bosa) subsidie blijft bestaan zal voor 20% een subsidie verleend worden van € 40.000,-

Het overblijvende bedrag ad € 160.000,- zal gefinancierd moeten worden.

Hierbij zullen we trachten optimaal gebruik te maken van de verschillende financieringsopties. Voor de berekening van de financiële last gaan we in beide scenario's uit van 1,5% financieringslast voor TVA.

De tot dan toe gevormde onderhoudsvoorziening (gesteld op € 50.000) zal afgeboekt worden op deze investering na aftrek van de subsidie zodat de afschrijvingskosten verminderd worden. De totale investering zal in 12 jaar afgeschreven worden.

Deze scenario's zien er dan als volgt uit:

	begroting 2020/2021	scenario 1 2021/2022	scenario 2 2021/2022	scenario 1 2022/2023	scenario 2 2022/2023	scenario 1 2023/2024	scenario 2 2023/2024	scenario 1 2024/2025	scenario 2 2024/2025
Inkomsten									
Contributie inkomsten	63.000	63.000	61.110	63.000	59.220	63.000	57.330	63.000	55.440
Omzet Kantine	50.000	83.000	80.510	83.000	78.020	83.000	75.530	83.000	73.040
Sponsorbijdragen	14.000	13.000	12.610	12.000	11.280	11.000	10.010	10.000	8.800
Overige inkomsten	7.000	7.000	6.790	7.000	6.580	7.000	6.370	7.000	6.160
Totaal inkomsten	134.000	163.500	158.595	163.500	153.690	163.500	148.785	163.500	143.880
Lasten									
Inkoop kantine	25.000	41.500	40.255	41.500	39.010	41.500	37.765	41.500	36.520
Algemene kosten	11.570	11.570	11.570	11.570	11.570	11.570	11.570	11.570	11.570
Kosten Blauwe Terp Toernooi	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500
Commissies									
Jeugd	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Kantine	9.700	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500
Onderhoud	15.700	15.700	15.700	15.700	15.700	15.700	15.700	15.700	15.700
Redactie/Feest/werving	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Technische commissie	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Sponsor	400	400	400	400	400	400	400	400	400
ICT	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Selectietraining	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Bondsbijsdragen	9.800	9.800	9.800	9.800	9.800	9.800	9.800	9.800	9.800
Energie en water	8.600	8.600	8.600	8.600	8.600	8.600	8.600	8.600	8.600
Bankkosten	1.100	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
Rente Leningen	5.000	4.800	4.800	3.300	3.300	1.800	1.800	300	300
Financieringlast nieuwe lening	-	-	-	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Afschrijvingen	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Afschrijving nieuwe banen	-	-	-	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Dotatie onderhoudsvoorziening	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Onvoorziën	500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Totaal kosten	133.570	156.870	155.625	166.770	164.280	165.270	161.535	163.770	158.790
Resultaat	430	6.630	2.970	3.270-	10.590-	1.770-	12.750-	270-	14.910-

Na 2025 ontstaat weer wat ruimte omdat daarna de banen 6 en 7 en het clubhuis afgeschreven zijn. Daarnaast zijn dan de hierbij behorende leningen nagenoeg terugbetaald.

In het geval dan scenario 1 zich voordoet zullen we het de komende periode financieel rond kunnen krijgen om de banen 1 tot en 5 te kunnen vervangen. Indien scenario 2 zich voordoet zullen we ons goed moeten beraden over onze toekomst.

Mogelijk zijn er opties tot samenwerking met andere verenigingen/multifunctioneel gebruik van het complex en is een reductie van het aantal banen een overweging.