

**Meerjarenbeleidsplan**  
**stichting Shin-Tai Support**  
**(stichting STS)**

## Inleiding

Om een goed onderbouwde toekomstvisie te kunnen formuleren is het van belang om een duidelijk beeld te hebben van de maatschappelijke context. De wereld om ons heen verandert. Door demografische ontwikkelingen als ontgroening, vergrijzing en verkleuring verandert de samenstelling van onze samenleving. Simpelweg kunnen we deze verandering samenvatten door te zeggen dat er steeds minder jeugd is, steeds meer ouderen en steeds meer verschillende nationaliteiten en culturen.

Maar daar blijft het niet bij. Ook de wensen van de verschillende doelgroepen veranderen. De sport heeft te maken met een veranderende sportbeleving. Individualisering, zap-gedrag en afname van betrokkenheid bij de vereniging. Door het overgrote sportaanbod wil de sporter steeds weer nieuwe producten en nieuwe uitdagingen, die met name bij de commerciële aanbieder gevonden worden. De sportvereniging heeft moeite om in te spelen op deze ontwikkelingen.

Daarnaast is er nog de toenemende vraag vanuit de samenleving om sport als middel in te zetten. Een club die hiervoor open staat kan zich extern gaan manifesteren. Deze externe blik biedt perspectief voor de toekomst.

Budoschool Shintai is sinds haar oprichting enorm gegroeid in haar activiteiten. Naast de reguliere activiteiten bestaat een speciaal aanbod aan speciale doelgroepen en wordt regelmatig gevraagd naar gastlessen en clinics.

Om voor de toekomst haar kwaliteit en continuïteit te waarborgen is besloten om een voortschrijdend meerjarenbeleidsplan te maken. Dit plan heeft als doel om de grote lijnen van het beleid van het bestuur van Stichting Judo Shintai uit een te zetten en de ambities voor de komende jaren te formuleren. Dit plan is opgesteld ten behoeve van het bestuur, de commissies, de sporters, het technisch kader, de vrijwilligers, de donateurs, de sponsors en andere belanghebbende zoals bijvoorbeeld de gemeente. Dit plan geeft de kaders aan waarbinnen commissies en sporters gestimuleerd worden om activiteiten te ontplooiën of met initiatieven te komen. Aangezien het een meerjarenplan betreft zal dit op basis van voorschrijdend inzicht bijgesteld worden. Dit hoeft overigens niet jaarlijks te zijn.

De stichting richt zich vooralsnog op de judosport, maar wil – afhankelijk van de wensen van de doelgroep – in de toekomst de takken van sport uitbreiden.

## Inhoudsopgave

|     |                                    |    |
|-----|------------------------------------|----|
| 1.  | Inleiding                          | 2  |
| 2.  | Samenvatting                       | 4  |
| 3.  | Analyse stichting Shin-Tai Support | 6  |
| 3.1 | Omgeving                           | 6  |
| 3.2 | Concurrentie                       | 7  |
| 3.3 | Belangengroepen                    | 7  |
| 3.4 | SWOT analyse                       | 8  |
| 3.5 | Missie en doelstellingen           | 9  |
| 4.  | Plan van aanpak                    | 10 |
| 4.1 | Aanbod en sportstimulering         | 10 |
| 4.2 | Sportvoorziening                   | 11 |
| 4.3 | Organisatie                        | 11 |
| 4.4 | PR en communicatie                 | 12 |
| 4.5 | Financiën                          | 12 |
| 4.6 | Overzicht doelstellingen           | 13 |

## 2. Samenvatting

Stichting Shin-Tai Support moet uitgroeien tot een bruisende organisatie met tal van activiteiten. Samen met een aantal partners wil men een sterke en vitale stichting worden met een duidelijke positie in de gemeenschap. De stichting zal groeien naar een marktgericht werkende organisatie. Dit echter zonder te veranderen in een commerciële op marketing gebaseerde sportmachine. De uitgebalanceerde mix tussen beide is wat de stichting nastreeft.

STS gaat zich richten op een tweetal doelgroepen, ten eerste de talentvolle judoka's die willen doorgroeien naar wedstrijdjudoka's en daarnaast de Special Care judoka's. Dit zijn judoka's met een lichamelijke, verstandelijke, motorische, audiovisuele, auditieve of een psychische beperking hebben. Voor beide doelgroepen is de criteria dat men niet (meer) mee kan doen met reguliere judogroepen.

Er zijn doelstellingen geformuleerd voor de korte en langere termijn, gebaseerd op het strategische sportmarketing model.

### **Gewenst sportaanbod**

In de gewenste situatie is er sprake van een breed flexibel sportaanbod. Het aanbod is gericht op meerdere doelgroepen en is dan ook afgestemd op de wensen en behoeften van deze doelgroepen. Dit "klantgericht" aanbod is eigentijds en steeds in afstemming met ontwikkelingen in de maatschappij.

### **Gewenste maatschappelijke rol**

STS zal nadrukkelijk haar maatschappelijk rol invullen door open te staan voor maatschappelijke thema's en samen te werken met maatschappelijke organisaties.

Er zal nadrukkelijk met partners worden samengewerkt aan een brede sportstimulering.

### **Gewenste voorziening**

Een goede accommodatie waar sporters zich optimaal kunnen concentreren om hun sport te beoefenen, is één van de ambities van de stichting.

### **Gewenste sportnetwerk en uitvoering**

Als maatschappelijk betrokken organisatie werkt de stichting nauw samen met andere maatschappelijke organisaties. Het onderwijs is een belangrijke partner maar ook de Dorpsraad, gemeente, ouderenverenigingen, jeugd- en ouderenwerk en andere organisaties behoren tot de mogelijke partners.

Daarnaast wordt er een actief vrijwilligersbeleid gevoerd om de mensen uit het Nederweert betrokken te houden bij de stichting. Het vrijwilligersbeleid is gebaseerd op kennis betreffende de capaciteiten en interesses van potentiële vrijwilligers en een hieraan gekoppelde gerichte werving. Ook de begeleiding, waardering en scholing van bestaande vrijwilligers is vastgelegd in het vrijwilligersbeleid van de stichting.

### **Gewenste financiële basis**

Een goede prijs / kwaliteitsverhouding en een pro-actief financieel beleid is een basis voorwaarde voor iedere organisatie. Er wordt meer gewerkt vanuit een marketing gedachte. Hierdoor kunnen meer inkomsten worden gegeneerd uit bijvoorbeeld samenwerking met onderwijs, bonden, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven.

---

### **Gewenste PR en Communicatie**

Er zal een promotieplan worden ontwikkeld met een duidelijke huisstijl en de markt wordt bewust benaderd. Tevens is er veel aandacht voor de interne communicatie.

### **Opzet**

De opzet van dit schrijven is er opgericht om op een overzichtelijke wijze de stichting het gereedschap te geven om zijn strategie te bepalen. Een totaalstrategie of op onderdelen, waarbij theorie en praktijk hand in hand gaan.

De structuur van het beschreven proces is gebaseerd op strategische sportmarketing. De bekende marketing P's (product, prijs, plaats, presentatie, proces en promotie) dienen als leidraad. Met deze structuur kan de stichting van het aloude “ kitchen table management” naar professioneel management.

### 3. Analyse stichting Shin-Tai Support

Als eerste zal er inzicht worden gegeven in de omgeving waarbinnen STS opereert.

Stichting Shin-Tai Support (STS) is momenteel erg gelinieerd aan budoschool Shintai. Veel zaken lopen door en langs elkaar heen, dit plan moet er uiteindelijk toe leiden welke missie, visie en doelen STS de komende jaren heeft en dat er een duidelijk onderscheid is tussen STS en budoschool Shintai.

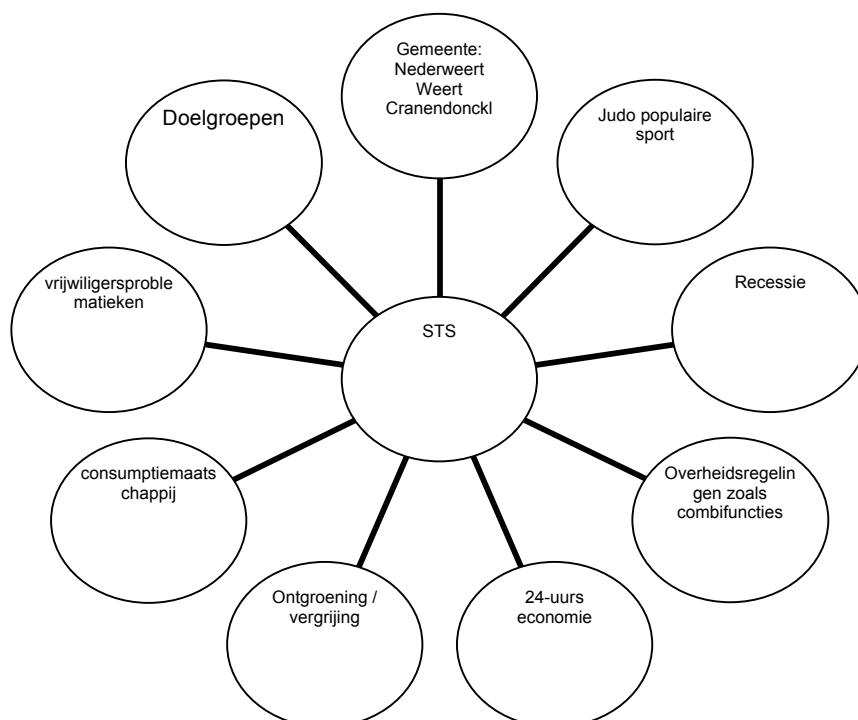
Sporten die momenteel door STS en budoschool Shintai worden ondersteund:

- Weerbaarheid
- Schoolprojecten op het speciaal onderwijs
- Advies ASS
- Ontwikkeling judo en ASS voor JBN
- G-judo
- Wedstrijd judo
- Talent ontwikkeling

#### 3.1 Omgeving

STS is werkzaam in het gebied Nederweert en omgeving (Leudal, Weert en Cranendonck). In Nederweert heeft budoschool Shintai sinds kort (juli 2009) een eigen judoaccommodatie (dojo). In de andere gemeente wordt gebruik gemaakt van gehuurde sportruimten.

Onderstaand figuur illustreert de omgevingsfactoren waarmee rekening moet worden gehouden. Dit zijn de krachten die direct op de organisatie van invloed zijn.



### 3.2 Concurrentie

Zijn bovengenoemde krachten indirect van invloed op de organisatie zo zijn er ook krachten die direct van invloed zijn op de organisatie. Er zijn een aantal krachten te onderscheiden.

#### *Intensiteit van concurrentie*

De eerste kracht is de felheid van de concurrentie binnen het judo. Wanneer er gekeken wordt naar het wedstrijd / topsport judo dan heeft Eindhoven een regionaal talenten centrum. Daar zit een fulltime trainer en worden jonge sporters diverse faciliteiten aangeboden. Shintai zou hiermee een goede samenwerking kunnen opzetten, zodat talentvolle judoka's kunnen doorstromen. Voor wat betreft G-judo ligt de dichtstbijzijnde club met een goede G-afdeling in Venray. Daarmee heeft STS dus een sterke positie in de regio.

#### *Dreiging van substituent producten*

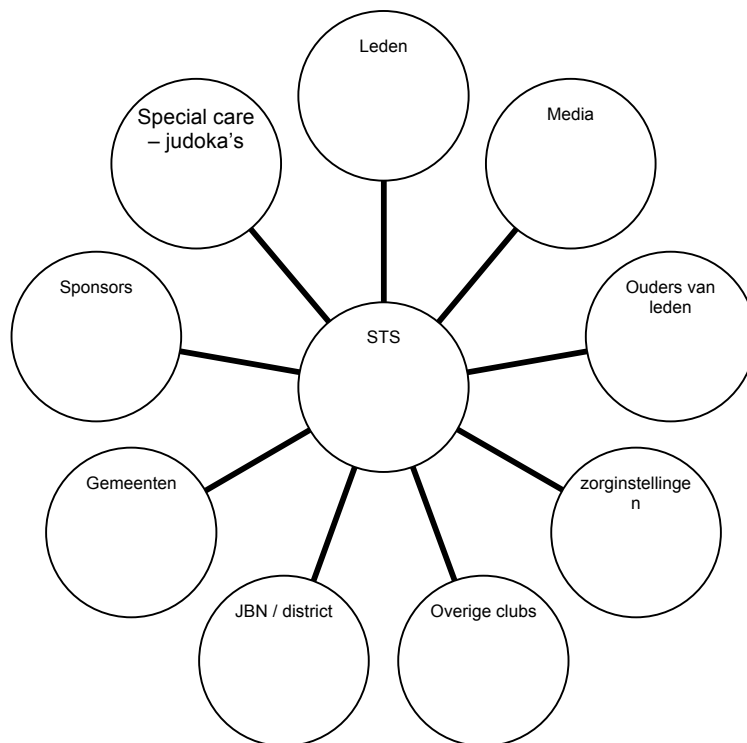
Hierbij gaat het om de keuzes die mensen hebben om te kiezen voor andere producten dan die STS aanbiedt. Bijna in elke gemeente is er de mogelijkheid om een budosport te kiezen, dat kan judo maar ook karate of jiu jitsu zijn. Er zijn in de regio Nederweert diverse verenigingen waar aan wedstrijd sport gedaan kan worden. Er zijn echter veel minder verenigingen die een aanbod hebben voor mensen met een beperking.

#### *Dreiging van nieuwe toetreders*

Er is altijd een dreiging van nieuwe clubs in de regio. De JBN ziet niet toe op spreiding van de sport, iedereen met de vereiste competenties mag zich aansluiten bij de JBN en zich vestigen waar hij wil. Dit betekent dat kwaliteit een onderscheidende waarde is.

### 3.3 Belangengroepen

De laatste stap in het in beeld krijgen van de externe omgeving is het in kaart brengen van de belangengroepen. Een belangengroep is te omschrijven als een afzonderlijke groep mensen, organisaties of beide aan wiens feitelijke of potentiële behoeften in enig opzicht dient te worden voldaan. Onderstaand model geeft de belangengroepen van STS aan.



### 3.4 SWOT analyse

Om de interne capaciteiten van een sportorganisatie te kunnen begrijpen, zullen de sterke en zwakke punten afgestemd dienen te worden met de mogelijkheden en bedreigingen binnen de sporttak. De analyse van sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen (SWOT analyse) is een algemeen aanvaard hulpmiddel. De SWOT analyse verschaft in wezen een analysestructuur:

- Sterke punten zijn de middelen, vaardigheden, competenties etc. t.o.v. concurrentie
- Zwakke punten zijn beperkingen of tekorten aan middelen, vaardigheden en competenties die de effectiviteit van een organisatie t.o.v. concurrenten verkleinen.
- Kansen zijn belangrijke gunstige situaties in de omgeving van een organisatie
- Bedreigingen zijn belangrijke ongunstige situaties in de omgeving van een organisatie.

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Belangrijkste sterke punten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grote jeugdafdeling</li> <li>• Kwaliteit van de trainers is voldoende</li> <li>• Veel kennis en kunde met special care kinderen</li> <li>• Eigen mat / pakken</li> <li>• Financieel gezonde organisatie</li> <li>• Eigen dojo</li> </ul>   | <p><b>Belangrijkste zwakke punten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Te kort aan trainers,</li> <li>• Te weinig structuur</li> <li>• Te weinig wedstrijdporters in hogere leeftijdsgroepen</li> <li>• Geen lange termijn visie</li> <li>• PR – communicatie visie</li> <li>• Te veel werk op een kleine groep mensen</li> </ul> |
| <p><b>Belangrijkste kansen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talentencentrum dicht bij</li> <li>• Overheidsregelingen: sport staat hoog op de agenda</li> <li>• Sport en gezondheid is een belangrijk thema</li> <li>• Sport en autisme is een belangrijk thema</li> <li>• Sport en bewegen wordt steeds meer als middel ingezet</li> <li>• Vraag naar individuele ondersteuning inzake sport</li> </ul> | <p><b>Belangrijkste bedreigingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toenemende druk wet-en regelgeving</li> <li>• Behouden leden, met name oudere jeugd</li> <li>• 24-uurs economie zorgt voor behoefte aan anders georganiseerd sportaanbod</li> </ul>   |

Vanuit de SWOT analyse worden vervolgens verbanden gelegd en combinatie gemaakt tussen de sterktes en zwaktes enerzijds en de kansen en bedreigingen anderzijds. De uitkomsten van deze analyse zijn de strategische opties voor de organisatie. Voor STS zijn dit:

- Door een bundeling van activiteiten en bestuurlijke kracht groeien tot een sterke maatschappelijk gedragen organisatie
- Een duidelijk korte en lange termijn beleid met een marketing gedachte waarbij voor bewust gekozen doelgroepen een passend aanbod bestaat
- Specialiseren en richten op speciale doelgroepen waardoor een onderscheidende organisatie ontstaat
- Een sterke onafhankelijke financiële positie creëren om niet afhankelijk te zijn van anderen. De lokale overheid moet als partner gezien worden
- Door te zorgen voor voldoende kwalitatief kader kunnen alle groepen voorzien worden van de juiste trainer / begeleider.

### 3.5 Missie en doelstelling

De missie is een uitspraak of uiteenzetting over het fundament van de organisatie, over haar reden van bestaan. De missie geeft richting aan de organisatie en omlijnt en verduidelijkt de betekenis en de bestaansredenen er van. Concreet gezegd moet een missie duidelijk antwoord geven op de vragen: "wat is onze business, voor wie doen we wat en hoe doen we dat ? "

#### *Missie*

De missie van Stichting Shin-Tai Support is:

*Het scheppen van voorwaarden en het verrichten van werkzaamheden en het uitvoeren van activiteiten die het mogelijk maken dat kinderen met een beperking op zijn of haar niveau op een veilige en verantwoorde wijze de budosport kunnen beoefenen en kinderen de mogelijkheid te bieden om zich te ontwikkelen tot wedstrijjudoka.*

Stichting Shin-Tai Support heeft er voor gekozen om de doelgroep goed af te bakenen. Er kan in het judo gesport worden in een drietal groepen:

- Groep 1: Recreatief judo
- Groep 2: Talentvolle judoka's, (tot -20 jaar / gebonden aan Budoschool Shintai)
- Groep 3: Special Care Judoka's. Dit zijn judoka's met een lichamelijke, verstandelijke, motorische, audiovisuele, auditieve of psychische of meervoudige beperking. Dan wel kinderen met ADHD of andere vormen die het sporten bij bestaande verenigingen lastig of onmogelijk maakt

STS zal zich uitsluitend richten op sporters uit fase 2 en 3.

#### *Doelstellingen*

Stichting Shin-Tai Support moet een stichting zijn met een duidelijke transparante structuur waar zowel de sporters, de bestuurders alsook de vrijwilligers en bezoekers zich thuis voelen en optimaal kunnen functioneren. Door het optimaal functioneren moet een sfeer van saamhorigheid ontstaan wat gecombineerd met een gedegen beleid op de verschillende deelgebieden een stichting met een positieve uitstraling oplevert.

#### **4. Plan van aanpak**

De volgende stap is het uitwerken van de strategische sportmarketing pijlers, sportaanbod en sportstimulering, voorzieningen, organisatie, promotie en financiën

##### **4.1 Aanbod en sportstimulering**

STS richt zich op twee doelgroepen:

- Special Care Judoka's
- Talentvolle judoka's die willen doorgroeien naar wedstrijdjudoka's

Voorwaarde voor beide groepen is dat zij niet (meer) de mogelijkheid hebben om deel te nemen aan recreatieve sportgroepen van Budoschool Shintai. STS kan binnen de pijler "aanbod" diverse zaken gaan aanbieden zoals:

- Stages
- Gastlessen / clinics
- Ondersteuning bij trainingen
- Materiaal
- Ondersteuning bij coaching
- Vervoer
- Medische ondersteuning
- Opleidingen

STS neemt haar maatschappelijke rol. Als een sterke "professionele" organisatie zal STS een substantiële bijdrage gaan leveren aan maatschappelijke thema's zoals participatie, gezondheid, waarden, normen en respect. Zij zal dit doen door het mede mogelijk maken van sportstimulering op o.a. scholen, maar ook door talentvolle sporters een rol te geven in het stimuleren van de breedtesport.

Voor de korte termijn 2010 heeft STS de volgende doelstelling geformuleerd:

- Kennismakingslessen voor de doelgroep 'special care'
- Een lessenreeks op het speciaal onderwijs / regulier onderwijs
- Verzorgen van sportkleding voor zowel de talentvolle als special care judoka's
- Ondersteuning bij wedstrijden, met name sportoverstijgende ondersteuning, zoals de coaching, communicatie en ondersteuning bij wedstrijden

Voor de langere termijn 2011 / 2013 zijn de volgende doelstellingen geformuleerd:

- Per jaar 2 clinics, één voor de talentvolle judoka's en één voor de special care judoka's
- Twee maal per jaar een lessenreeks op het speciaal onderwijs
- Twee maal per jaar een lessenreeks op het regulier onderwijs
- Thema sport en gezondheid wordt opgepakt en uitgevoerd
- Verzorgen van de sportkleding
- Scholingsaanbod voor trainers, coaches en kader
- Aanbod voor medische begeleiding
- Vervoer

## 4.2 Sportvoorziening

Budoschool Shintai heeft sinds juli 2009 een eigen accommodatie. Dit is bijzonder belangrijk om als budoschool te kunnen blijven ontwikkelen. Voor de Stichting is dit erg belangrijk om dat er nu een omgeving gecreëerd kan worden, waar de judoka's zich goed kunnen ontwikkelen en waar een "thuis" gemaakt kan worden.

STS heeft niet de ambitie om een accommodatie te beheren dan wel te exploiteren. De Stichting kan wel ondersteuning en haar expertise ter beschikking stellen, alsmede ondersteunen in het aanvragen van bijvoorbeeld speciaal materiaal voor de doelgroepen van de stichting. Dit zal worden uitgewerkt bij de langere termijn doelstellingen.

## 4.3 Organisatie

De stichting heeft een toereikend vrijwilligersbestand nodig om een breed, flexibel en klantgericht aanbod te kunnen bieden. STS kent een stagvaardige, daadkrachtige organisatie met een beleidsmatige manier van werken.

Het bestuur van de stichting dient zich vooral te richten op beleidsmatige zaken en aansturing van de twee afdelingen (special care groepen en talenten). Wij streven er naar dat naast enkele algemene functies (voorzitter, secretaris, penningmeester en sponsoring) bestuursleden worden aangetrokken die zich specifiek richten op een van de twee doelgroepen/afdelingen.

In de ideale situatie ziet het bestuur er als volgt uit:

|                   |  |
|-------------------|--|
| Dagelijks bestuur | Voorzitter<br>Secretaris<br>Penningmeester   |
| Bestuursleden     | Bestuurslid Sponsoring<br>Bestuurslid 'special care' groepen<br>Bestuurslid 'talenten'<br>Bestuurslid algemeen |

Taken bestuur:

- Meerjarenbeleid van de stichting maken en zich houden op de uitvoering van het beleid
- Externe Communicatie, zoals de contacten met gemeenten, bonden etc
- Controle financieel beleid
- Voorzieningen, accommodatie
- Vrijwilligersbeleid

De werkgroepen Special Care en Talentontwikkeling houden zich bezig met de uitvoering van de diverse activiteiten alsmede een stuk interne en externe communicatie.

Korte termijn 2010 doelstellingen:

- Invullen van het bestuur
- Invullen van de functie sponsoring en fondsenwerving
- Werkgroepen Special Care en Talentontwikkeling invullen.

Lange termijn 2010 / 2013 doelstellingen:

- Volledige invulling van alle vrijwilligerstaken
- Bijhouden en aanpassen beleidsplan.
- Ontwikkelen van een vrijwilligersbeleid

## 4.4 PR en Communicatie

Nadat de stichting een goed aanbod heeft ontwikkeld, het kader kwalitatief en kwantitatief heeft ingevuld, moet dit op structurele wijze onder de aandacht worden gebracht. Er zal een Communicatieplan worden ontwikkeld dat zich zowel op de interne als de externe belangengroepen richt.

Bij communicatie gaat het om het overdragen van kennis, het veranderen van een houding of het veranderen van gedrag. Bij een communicatie-uiting kunnen hooguit twee van bovenstaande elementen behandeld worden. Een communicatie-uiting kan dus niet én kennis én houding én gedrag beïnvloeden. Er zullen keuzes gemaakt moeten worden.

Bij de interne communicatie gaat het vooral om het opzetten van een goede structuur en duidelijke informatie richting leden. Leden zullen geïnformeerd worden over de doelen en activiteiten van de stichting. In een latere fase zal de communicatie ook ten doel hebben, mensen over te halen om zich ook daadwerkelijk in te zetten voor de stichting.

Bij externe communicatie gaat het vooral om de belangengroepen te informeren over de stichting en een positieve houding te krijgen t.o.v. de stichting. Hierbij is het bijvoorbeeld belangrijk om een goede website te hebben, die als voorportaal kan gaan dienen voor het inzichtelijke brengen van alle activiteiten.

Voor de korte termijn 2010 zijn de volgende doelstellingen geformuleerd:

- Interne communicatie opzetten, duidelijke structuur en regelmatige informatie verstrekking
- Actuele website

Voor de langere termijn zal er communicatieplan ontwikkeld worden voor zowel de interne en communicatie.

#### **4.5 Financiën**

Een goede prijs / kwaliteitsverhouding en een pro-actief financieel beleid is een basis voorwaarde voor iedere organisatie. Er wordt meer gewerkt vanuit een marketing gedachte. Hierdoor kunnen er meer inkomsten worden gegenereerd uit bijvoorbeeld samenwerking met onderwijs, bonden, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven.

Momenteel worden nog niet alle subsidies en fondsen maximaal benut ook op het gebied van sponsoring valt nog veel te halen.

Voor de korte termijn zijn de volgende doelstellingen geformuleerd:

- Gebruik maken van de vervoersregeling van de provincie Limburg voor mensen met een handicap;
- Waar mogelijk een geldwervende actie opzetten voor extra inkomsten.
- Zoeken van structurele sponsors die zich aan de stichting willen koppelen
- Subsidieaanvraag richting gemeenten.

Voor de langere termijn zal er een financieel beleid zijn ontwikkeld bestaan uit o.a.:

- Zoeken naar een structurele vorm van geldwervende acties per jaar
- Sponsorbeleid ontwikkelen
- Subsidies en Fondsenwerving als vaste vorm van inkomsten.

#### **4.6 Overzicht doelstellingen**

Samengevat leidt dit tot onderstaande doelstellingen voor de korte en lange termijn.

| <b>Korte termijn doelstellingen</b> |  |  |
|-------------------------------------|--|--|
| 1.                                  | Verzorgen van wedstrijdkleding                                       |  |
| 2                                   | Ondersteuning bij wedstrijden  |  |
| 3.                                  | Lessenreeks voor speciaal onderwijs                                  |  |
| 4                                   | 2 clinics op speciaal onderwijs / regulier onderwijs                 |  |
| 5                                   | Invullen bestuur   |  |
| 6                                   | Invullen diverse werkgroepen   |  |
| 7                                   | Structuur interne communicatie                                       |  |
| 8                                   | Actuele website  |  |
| 9                                   | Vervoersregeling   |  |
| 10                                  | Geldwervingsactie  |  |
| 11                                  | 2 sponsoren  |  |
| 12                                  | Subsidie gemeente  |  |
| <b>Lange termijn doelstellingen</b> |  |  |
| 1                                   | 2 clinics per jaar   |  |
| 2                                   | Verzorgen van sportkleding   |  |
| 3                                   | Scholingsaanbod voor kader   |  |
| 4                                   | Aanbod medische begeleiding  |  |
| 5                                   | Tweemaal per jaar een clinic / lessenreeks op het speciaal onderwijs |  |
| 6                                   | Thema sport en gezondheid  |  |
| 7                                   | Vrijwilligersbeleid  |  |
| 8                                   | Bijhouden en aanpassen beleid  |  |
| 9                                   | Communicatieplan   |  |
| 10                                  | Twee geldwervingsacties per jaar                                     |  |
| 11                                  | Sponsorbeleid  |  |
| 12                                  | Subsidies en fondsenwerving beleid                                   |  |