

W E R K B O E K

Bouwen aan een sportservicepunt

stap voor stap



Bouwen aan een sportservicepunt

stap voor stap

W E R K B O E K

Bouwen
aan een
sportservicepunt

stap voor stap

Inhoudsopgave

	Inleiding	7
	1 Initiatiefase: Wel of geen sportservicepunt?	13
	2 Definitiefase: Aan welke eisen moet het sportservicepunt voldoen?	17
	3 Ontwerpfase: Hoe ziet het ondernemingsplan voor het sportservicepunt eruit?	25
	4 Voorbereidingsfase: Welke voorbereidingen treft u voor de start van het sportservicepunt?	33
	5 Realisatiefase: Het sportservicepunt wordt ingericht	41
	6 Nazorgfase: Exploiteren van het sportservicepunt	45
Bijlagen:		
	1. Checklist beheersactiviteiten	52
	2. Instrument voor tijdbeheersing	54
	3. Methode vraagpatroonontwikkeling: Klantenenquête	58
	4. Methode vraagpatroonontwikkeling: Enquête baliemedewerkers	62
	5. Checklist voor het doorlichten van de werkprocessen	64
	6. Intakeformulier	66
	7. Functieprofielen medewerker sportservicepunt	67
	8. Voorbeeld van een samenwerkingsovereenkomst tussen een sportservicepunt en een ondersteuningsorganisatie	89
	9. Uitvoeringsovereenkomst tussen opdrachtgever sportservicepunt en exploitant sportservicepunt (concept)	91
	10. Kwaliteitsaspecten van dienstverlening	95

Inleiding

U gaat aan de slag met de ontwikkeling van een sportservicepunt. Een leuke, maar omvangrijke klus. Om u hierbij te helpen is, als aanvulling op het handboek 'Start van een sportservicepunt, verder te noemen handboek, dit werkboek 'Bouwen aan een sportservicepunt, stap voor stap', verder te noemen werkboek, ontwikkeld.

Dit werkboek, dat overigens niet uitputtend is, is opgezet volgens de fasen van Projectmatig Werken (PMW). Het is geschreven voor de persoon die de leiding heeft bij de ontwikkeling van het sportservicepunt: de projectleider. Deze wordt hierna aangeduid met 'u'.

Wij gaan er in dit werkboek van uit dat uw opdrachtgever een van de onderstaande instanties is:

- een gemeente, of
- een samenwerkingsverband, bestaande uit meerdere gemeenten, of
- een samenwerkingsverband van gemeente(n) met een of meer lokale ondersteuningsorganisaties (bijvoorbeeld de lokale sportraad).

Wij zien deze opdrachtgevers als de initiatiefnemers tot de ontwikkeling van het sportservicepunt. Gedurende de projectperiode zullen taken en verantwoordelijkheden van de samenwerkingspartners verder worden uitgewerkt. Het tot stand brengen van de samenwerking wordt niet beschouwd als onderdeel van het projectplan. Dit is dus geen taak voor u als projectleider.

Dit werkboek is gebaseerd op de inhoudelijke informatie uit het handboek over vraaggericht werken vanuit de één-loket-gedachte. Daar waar noodzakelijk en wenselijk, zijn andere, meer algemene, aspecten in verband met de ontwikkeling van een sportservicepunt ook genoemd (bijvoorbeeld 'het bepalen van de locatie van het sportservicepunt'). Voor deze algemene aspecten wordt niet verwezen naar bronnen.

De bedoeling is dat u dit werkboek gebruikt in combinatie met het handboek. Bij de aandachtspunten onder de inhoudelijke activiteiten vindt u een verwijzing naar relevante hoofdstukken en paragrafen en naar instrumenten die u bij bepaalde onderwerpen van dienst kunnen zijn bij de praktische toepassing. De instrumenten staan in de bijlagen van dit werkboek.

Hoofdstukken en paragrafen uit het handboek worden aangegeven met 'HB'. Indien naar instrumenten uit de bijlage wordt verwezen wordt dit aangegeven met 'WB'. Als er een sterretje (*) staat achter een aandachtspunt, staat er geen aanvullende informatie in het handboek.

Faseren

Door projectmatig te werken aan de ontwikkeling van het sportservicepunt werkt u gericht naar het einddoel: een sportservicepunt dat is ingericht en goed functioneert. Bij PMW wordt een project 'opgeknipt' in zes fasen, met elk een eigen doel, resultaat en inhoudelijke activiteiten. Hierdoor is op elk moment in het project duidelijk wat de stand van zaken is en wat er nog moet gebeuren. In dit werkboek is deze indeling in zes fasen aangehouden. Hieronder staan ze, met daarbij het resultaat van elke fase die u doorloopt tijdens de ontwikkeling van het sportservicepunt.

Fase	Resultaat
1. Initiatiefase	Overeenstemming met de opdrachtgever over wat het sportservicepunt wel en niet moet zijn.
2. Definitiefase	Overeenstemming met de opdrachtgever over de eisen waaraan het sportservicepunt moet voldoen.
3. Ontwerpfase	Uitgewerkt ondernemingsplan voor het sportservicepunt.
4. Voorbereidingsfase	Alle voorbereidingen voor concrete realisatie van het sportservicepunt zijn getroffen.
5. Realisatiefase	Start van het ingerichte sportservicepunt.
6. Nazorgfase	Functionerend sportservicepunt.

Beheersen

Het sportservicepunt moet aan bepaalde kwaliteitseisen voldoen en voor de realisatie is de beschikbare hoeveelheid tijd en geld vaak gelimiteerd. Daarnaast is het belangrijk om duidelijk af te spreken wie, wat, wanneer doet en hoe informatie wordt uitgewisseld en beheerd.

Deze vijf aspecten (tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie) zijn de beheersaspecten van het project. Ze staan in onderstaand schema, met daarbij wat elk beheersaspect betekent voor de ontwikkeling van het sportservicepunt.

Beheersaspect	Houdt voor de ontwikkeling van het sportservicepunt het volgende in:
Tijd	Alle activiteiten worden op tijd uitgevoerd, zodat het sportservicepunt op tijd ingericht is.
Geld	Voor de ontwikkeling van het sportservicepunt is een budget beschikbaar. Door per fase te budgetteren en bij te houden waar geld aan wordt uitgegeven kost de ontwikkeling van het servicepunt niet meer dan er geld beschikbaar is.
Kwaliteit	Het sportservicepunt voldoet aan vooraf gestelde eisen.
Informatie	Betrokkenen weten tijdig wat er speelt en hebben hetzelfde beeld van de doelen en taken van het sportservicepunt.
Organisatie	Activiteiten worden door de juiste mensen uitgevoerd.

Gezien het cruciale belang van het verstrekken van informatie, is per relevante projectfase een aparte paragraaf hierover opgenomen onder de kop 'communicatie'. Verder staan in de bijlagen bij dit werkboek twee instrumenten die u kunt gebruiken voor de projectbeheersing:

Bijlage 1. Checklist beheersactiviteiten

Aan de hand van deze checklist kunt u vooraf de norm en na elke fase de stand van zaken met betrekking tot elk beheersaspect nagaan. Aan het eind van elke fase wordt u gewezen op het opnemen van de stand van zaken van de beheersaspecten.

Bijlage 2. Instrument voor tijdbeheersing

In dit instrument staan per fase globaal de activiteiten vermeld. U kunt zelf aangeven hoeveel tijd u per activiteit denkt nodig te hebben, wat de doorlooptijd van de activiteit is en wie uitvoerenden zijn.

Beslissen

Door de zes fasen waarin projectmatig werken een project verdeelt ontstaan duidelijke beslismomenten: het eind van elke fase. Dit is voor u een goed moment om de stand van zaken met betrekking tot het project op papier te zetten en dit voor te leggen aan de opdrachtgever.

In een beslismoment kunt u het volgende opschrijven:

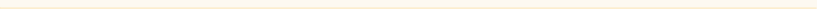
- welke activiteiten zijn uitgevoerd?
- hoe is dit verlopen?
- wat is de stand van zaken met betrekking tot de beheersaspecten?
- welke activiteiten onderneemt u in de volgende fase(n)?

Als de opdrachtgever zijn goedkeuring geeft aan dit beslisdocument (bijvoorbeeld door het zetten van een handtekening) kunt u het project vervolgen. Doordat de opdrachtgever zijn goedkeuring heeft gegeven aan wat er in die fase is gebeurd, kan hij achteraf niet van u vragen dingen te veranderen die in een eerdere fase zijn beslist. Aan het eind van elke fase, behalve aan het eind van de nazorgfase, zijn beslismomenten opgenomen.

Informatie

Het handboek bevat in combinatie met dit werkboek veel informatie die u kunt gebruiken bij de ontwikkeling van het sportservicepunt. Deze bronnen zijn echter niet uitputtend. Heeft u behoefte aan meer informatie, dan kunt u hiervoor onder meer de volgende bronnen raadplegen:

- de opdrachtgever
- andere sportservicepunten
- handboeken van het programmabureau Overheidsloket 2000 (OL2000)
- Internet, bijvoorbeeld de volgende sites: www.ol2000.nl, www.nisb.nl en www.sport.nl.



1

Initiatieffase

Wel of geen
sportservicepunt?







Doel

In deze eerste fase gaat u de aard van het probleem verkennen met als doel te kunnen beslissen of het haalbaar is om een sportservicepunt te ontwikkelen. Vaak is het al duidelijk dat het sportservicepunt er komt en hoeft de haalbaarheid niet meer te worden onderzocht. De beslissing om een sportservicepunt te ontwikkelen kan gebaseerd zijn op:

- De analyse van de knelpunten binnen de ondersteuningsstructuur, die in het kader van het project SPIN is gemaakt, en
- de onderbouwing, in het Masterplan voor de Sportinfrastructuur, van de (deel)oplossing in de vorm van een sportservicepunt.

Daarnaast is het mogelijk dat in het kader van de breedtesportimpuls van het ministerie van VWS reeds plannen voor de ontwikkeling van een sportservicepunt zijn ingediend. Desondanks is het echter ook van belang dat de samenwerkingspartners gezamenlijk een visie ontwikkelen. Daarom raden wij u aan deze fase altijd te doorlopen.

Resultaat

Na afloop van deze eerste fase heeft u met de opdrachtgever overeenstemming bereikt over wat het sportservicepunt wel en niet moet zijn.

Inhoudelijke activiteiten

1. Formuleer de probleemstelling.

Vragen	Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none">• Wie wil dat er een sport-servicepunt wordt ontwikkeld?	<ul style="list-style-type: none">• Ga na wie de opdrachtgever is (*).• Ga na wie samenwerkingspartners zijn (HB-H 1).
<ul style="list-style-type: none">• Waarom moet er een sport-servicepunt worden ontwikkeld?	<ul style="list-style-type: none">• Landelijk beleid (*).• Landelijke knelpunten (HB-Inleiding).• De visie van samenwerkingspartners (HB-H 1).

2. Bepaal globaal wat het sportservicepunt wel en niet moet zijn (formuleer het gewenste resultaat).

Vragen	Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none"> • Wat is klaar als het project 'sportservicepunt' klaar is? 	<ul style="list-style-type: none"> • Masterplan voor de sportinfrastructuur (*). • Basisvariant van het sportservicepunt (HB-bijlage 2).
<ul style="list-style-type: none"> • Wat behoort wel en niet tot het project 'sportservicepunt'? 	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg ervoor dat alle betrokkenen een gelijk beeld hebben van wat het sportservicepunt is (*).
<ul style="list-style-type: none"> • Welke doelen moet het sportservicepunt behalen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wat moet het sportservicepunt presteren als het klaar is (functionele doelen), gebaseerd op (landelijke) beleidsdoelen (*). • Bepalen van de doelen gebeurt in deze fase globaal, in de volgende (definitie)fase concreter. Formuleer globaal de ambities van het sportservicepunt en het groeimodel dat hier naartoe werkt (HB-H 1).

Rond de initiatiefase af.

1. Geef concreet aan welke activiteiten in de volgende fase(n) worden uitgevoerd.
2. Bepaal de stand van zaken met betrekking tot de beheersaspecten tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie.
3. Overleg met de opdrachtgever over de voortgang van het project.

2

Definitiefase

Aan welke eisen moet
het sportservicepunt voldoen?







Doel

Het doel van fase 2 is een exacte beschrijving te krijgen van de eisen waaraan het sportservicepunt moet voldoen.

Resultaat

Na afloop van deze tweede fase heeft u overeenstemming met de opdrachtgever over de eisen waaraan het sportservicepunt moet voldoen.

Inhoudelijke activiteiten

1. Bepaal wat het sportservicepunt moet presteren als het klaar is (functionele eisen).

Vragen	Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none">• Welke doelen moet het sportservicepunt realiseren?	<ul style="list-style-type: none">• Wat moet het sportservicepunt presteren als het klaar is (functionele doelen), gebaseerd op (landelijke) beleidsdoelen. Bijvoorbeeld: betere dienstverlening voor sportverenigingen en burgers, betere organisatie van de ondersteuning, enzovoorts (HB-§ 1.2).
<ul style="list-style-type: none">• Hoe breed en diep wordt het assortiment producten dat het sportservicepunt aanbiedt?	<ul style="list-style-type: none">• Bepaal of er veel samenwerkingspartners zijn en een breed assortiment, weinig samenwerkingspartners en een smal assortiment of een middenweg? (HB-§ 1.3).• Bepaal of voor een sportservicepunt 'in oprichting', basisvariant of plusvariant wordt gekozen (HB-bijlage 2).

Vragen	Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none"> Welke kwaliteitseisen worden aan de afnemers gegarandeerd? 	<ul style="list-style-type: none"> Bepaal eisen vanuit wensen sporter/ sportaanbieder (HB-H 3). Let op de eisen van levering van producten, contact met medewerkers sportservicepunt, fysieke bereikbaarheid van dienstverlening (HB-§ 1.2.4). Zie ook WB-bijlage 10, over kwaliteitskenmerken van dienstverlening.
<ul style="list-style-type: none"> Welke doelgroepen moet het sportservicepunt bedienen? 	<ul style="list-style-type: none"> Ga uit van de visie, doelstellingen en ambities om doelgroepen te bepalen (zie ook HB-§ 1.2.2). Zie HB-bijlage 2 voor een overzicht van sportaanbieders.
<ul style="list-style-type: none"> Welke vraagpatronen worden in het servicepunt afgehandeld? 	<ul style="list-style-type: none"> Maak gebruik van inhoudsdeskundigen (HB-§ 3.2). Redeneer vanuit de sporteraanbieder en sporter (HB-§ 3.1). Zie WB-bijlagen 3 en 4 voor methoden vraagpatroonontwikkeling.

2. Bepaal hoe gebruiks- en onderhoudsvriendelijk het sportservicepunt moet zijn (operationele eisen).

Vragen	Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none"> Welke eisen worden gesteld aan de omgeving van het sportservicepunt? 	<ul style="list-style-type: none"> Bereikbaarheid (fysiek, telefonisch, e-mail, Internet) (*). Is personeel beschikbaar? (*).



Vragen	Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none"> • Welke eisen worden gesteld aan het afhandelen van vraagpatronen in het sportservicepunt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Bepaal wanneer afhandeling reactief, responsief of pro-actief is (HB-§ 1.3.2).
<ul style="list-style-type: none"> • Welke eisen worden gesteld aan het niveau waarop vraagpatronen in het sportservicepunt worden afgehandeld? 	<ul style="list-style-type: none"> • Bepaal of vragen op informatie-, intake- of transactieniveau worden afgehandeld (HB-§ 1.3.3).
<ul style="list-style-type: none"> • Welke eisen worden gesteld aan de organisatie van het producten-aanbod? 	<ul style="list-style-type: none"> • Bepaal welke producten gefragmenteerd, geconcentreerd of geïntegreerd worden aangeboden (HB-§ 1.3.1).

3. Bepaal wat technische mogelijkheden en beperkingen zijn van het sportservicepunt (ontwerpbeperkingen).

Vragen	Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn de maximale kosten voor de exploitatie van het sportservicepunt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Denk aan beschikbaarheidskosten, functioneringskosten van het sportservicepunt en kosten van vaste en van ingeleende dienstverlening (HB-§ 9.2).
<ul style="list-style-type: none"> • Welke (on)mogelijkheden zijn er met betrekking tot de financiering van de exploitatie van het sportservicepunt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ga na of subsidies en/of sponsoring mogelijk is (HB-§ 9.3). • Bepaal wat sportaanbieders en sporters betalen voor dienstverlening (HB-§ 9.5). • Bepaal of inkomsten uit verkoopprovisie mogelijk zijn (HB-§ 9.3). • Stel een jaarplan en begroting op (HB-H 4).

4. Onderzoek aan welke eisen van de omgeving het sportservicepunt moet voldoen (randvoorwaarden).

Vragen	Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none"> Aan welke regels/ wetgeving moet het sportservicepunt voldoen? 	<ul style="list-style-type: none"> Eisen vanuit de overheid of andere instanties, bijvoorbeeld de ARBO-wet (*).
<ul style="list-style-type: none"> Binnen welke locatie-eisen moet het sportservicepunt passen? 	<ul style="list-style-type: none"> Bestemmingsplannen (*). Vestigingsvoorwaarden (*). (Waar) Is een locatie beschikbaar? (*).

5. Onderzoek de haalbaarheid.

Vragen	Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none"> Zijn er eisen bij punt 1 t/m 4 geformuleerd die botsen met eisen van de opdrachtgever? 	<ul style="list-style-type: none"> Overleg met opdrachtgever (*).

6. Denk aan een goede voorbereiding op het terrein van communicatie.

Vragen	Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none"> Met wie, wat en hoe wordt er gecommuniceerd? 	<ul style="list-style-type: none"> Maak een communicatieplan. Bepaal doel, doelgroepen, boodschappen en middelen (HB § 1.6 en HB § 10.2).



Rond de definitiefase af.

1. Geef concreet aan welke activiteiten in de volgende fase(n) worden uitgevoerd.
2. Bepaal de stand van zaken met betrekking tot de beheersaspecten tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie.
3. Overleg met de opdrachtgever:
 - Hoe staat het met de voortgang van het project?
 - Zijn er in de definitiefase eisen geformuleerd die botsen met eisen van de opdrachtgever?



3

Ontwerpfase

Hoe ziet het ondernemingsplan
voor het sportservicepunt
eruit?







Doel

In deze derde fase is het de bedoeling dat u met alle betrokkenen een akkoord bereikt over de vormgeving van het sportservicepunt.

Resultaat

Het resultaat van deze fase is een uitgewerkt ondernemingsplan voor het sportservicepunt.

Inhoudelijke activiteiten

Bij de uitwerking hiervan is gekozen voor een onderverdeling op basis van de ontwerprijers vanuit het handboek. Qua volgorde in de tijd is het aan de projectleider te bepalen welke activiteiten op welke moment uitgevoerd dienen te worden

1. Bedenk concreet hoe het sportservicepunt eruit komt te zien.

Vragen	Aandachtspunten
Besturing	
<ul style="list-style-type: none">• Hoe wordt het sportservicepunt bestuurd?	<ul style="list-style-type: none">• Bepaal hoe inhoudelijke sturing plaatsvindt (HB-§ 4.1).• Bepaal hoe zeggenschap wordt verdeeld (HB-§ 4.1).• Bepaal het hiërarchische niveau van de betrokkenen (HB-§ 4.1).• Ga na wat de onderlinge relaties tussen betrokkenen zijn (HB-§ 4.2).• Bepaal de juridische constructie (*).
Werkprocessen	
<ul style="list-style-type: none">• Hoe wordt een vraaggericht sport-servicepunt opgezet?	<ul style="list-style-type: none">• Bepaal het niveau voor de aspecten 'organisatie van het aanbod', 'wijze van handelen' en 'dienstverlening' (HB-§ 1.3.).• Zorg dat betrokken partijen het met elkaar eens zijn over het ambitieniveau per aspect (HB-§ 1.2).

Vragen	Aandachtspunten
<i>Werkprocessen</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Welke leveranciers/derden worden gecontracteerd? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ga na wie de hard- en software kan leveren (*). • Ga na wie de productencatalogus en andere communicatiemiddelen vorm kan geven (*). • Ga na wie de productencatalogus en andere communicatiemiddelen kan drukken (*). • Laat eventueel offertes opmaken door verschillende leveranciers/ derden om prijzen te vergelijken (*).
<ul style="list-style-type: none"> • Hoe worden taken tussen betrokkenen verdeeld? 	<ul style="list-style-type: none"> • Bepaal welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden elke samenwerkingspartner in het sportservicepunt krijgt (*). • Bepaal de taakverdeling tussen front- en backoffices. Zorg voor inhoudelijke afstemming (HB-H 5). • Bepaal de organisatiestructuur (*). • Ga na of het geheel aan samenwerkingspartners de producten afdekt die het sportservicepunt gaat aanbieden (*). • Zie WB-bijlage 5, checklist voor het doorlichten van werkprocessen.



Vragen	Aandachtspunten
Producten	
<ul style="list-style-type: none"> Welke producten gaat het sport servicepunt aanbieden? 	<ul style="list-style-type: none"> Inventariseer welke producten het sportservicepunt kan aanbieden (HB-§ 6.2). Koppel vraagpatronen van sportaanbieders en sporters aan het mogelijke aanbod van het sportservicepunt (HB-§ 6.4). Bepaal of er standaardproducten en/of maatwerkproducten worden aangeboden (HB-§ 6.3).
Distributie	
<ul style="list-style-type: none"> Met behulp van welke distributiekkanalen gaat het servicepunt communiceren? 	<ul style="list-style-type: none"> Bepaal welke distributiekkanalen gebruikt gaan worden (HB-§ 7.1 t/m 7.4). Bepaal geschiktheid/ onderscheid van kanalen voor afhandelen van vragen en aanbieden van informatie (HB-§ 7.5). Bepaal hoe distributiekkanalen op elkaar worden afgestemd (HB-§ 7.5). Bepaal hoe systeem wordt aangebracht in contact met sportaanbieders en sporters ondanks gebruik van verschillende kanalen (HB- § 8.6).

Vragen	Aandachtspunten
Distributie	
<ul style="list-style-type: none"> Welke rol heeft ICT in het servicepunt en wat welke eisen worden hieraan gesteld? 	<ul style="list-style-type: none"> Bepaal of het sportservicepunt gebruik gaat maken van een geautomatiseerd klantvolgsysteem (HB- § 7.4.4). Bepaal of het sportservicepunt een eigen Internetsite krijgt (HB-H 10). Bepaal automatiseringsprogramma's nodig zijn in het sportservicepunt (*). Let op hoe verschillende systemen kunnen worden geïntegreerd of juist 'botsen'.
<ul style="list-style-type: none"> Welke hulpmiddelen moeten worden aangeschaft voor gebruik van ICT in het sportservicepunt? 	<ul style="list-style-type: none"> Computers, software, ruimte op Internet, telefoonverbinding met Internet, e-mail adres, enzovoorts (*). Ga na waar ICT-hulpmiddelen het beste kunnen worden aangeschaft (vergelijk prijzen, service, mogelijkheden en beperkingen van hard- en software).
Personeel	
<ul style="list-style-type: none"> Wie gaan het sportservicepunt bemannen? 	<ul style="list-style-type: none"> Bepaal op basis van de taakstelling van het sportservicepunt hoeveel medewerkers nodig zijn om alle werkzaamheden te kunnen uitvoeren (*). Bepaal op basis van de taakstelling van het sportservicepunt aan welke functie-eisen de verschillende medewerkers moeten voldoen (HB- § 8.1).



Vragen	Aandachtspunten
<i>Personeel</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Wie gaan het sportservicepunt bemannen? 	<ul style="list-style-type: none"> Bepaal of de bestaande formatie-eenheid voldoende is en/of dat er nieuw personeel moet worden aangenomen. Zie WB-bijlage 7 voor voorbeelden van functieprofielen medewerkers sportservicepunt.
<i>Financiering</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Hoe ziet de exploitatiebegroting van het sportservicepunt eruit? 	<ul style="list-style-type: none"> Bepaal mogelijke inkomsten voor het sportservicepunt (bijdragen vanuit landelijke, provinciale en lokale overheid, bijdragen van samenwerkingspartners, bijdragen van sportaanbieders en sporters) (HB-§ 9.3 t/m § 9.5). Bepaal uitgaven van het sportservicepunt (overheadkosten, gelden voor activiteiten) (HB- § 9.2).
<ul style="list-style-type: none"> Hoe wordt de financiële administratie ingericht? 	<ul style="list-style-type: none"> Bepaal of het sportservicepunt een geautomatiseerd systeem krijgt voor de financiële administratie: het beheren van inkomsten en uitgaven (*).
<ul style="list-style-type: none"> Hoeveel salaris ontvangen medewerkers? 	<ul style="list-style-type: none"> Bepaal een systeem voor het vaststellen van salarissen (*).
<ul style="list-style-type: none"> Wat is de financiële bijdrage van samenwerkingspartners in het sportservicepunt? 	<ul style="list-style-type: none"> Bepaal wat elke samenwerkingspartner financieel bijdraagt aan het sportservicepunt (HB-§ 9.4).

Vragen	Aandachtspunten
Communicatie	
<ul style="list-style-type: none"> • Met wie, wat en hoe wordt er gecommuniceerd? 	<ul style="list-style-type: none"> • Evalueer het communicatieproces en stel zonodig communicatieplan bij (HB § 1.6 en HB § 10.2)
<ul style="list-style-type: none"> • Hoe gaat u om met weerstand tegen verandering? 	<ul style="list-style-type: none"> • Zet communicatie in om te informeren en te enthousiasmeren (HB-§ 2.7).
<ul style="list-style-type: none"> • Wat is de rol van communicatie in een goede samenwerking? 	<ul style="list-style-type: none"> • Spreek elkaar positief aan, maar let ook op het nakomen van afspraken (HB-§ 4.5.1).
<ul style="list-style-type: none"> • Hoe ga je om met nieuwe vormen van communicatie zoals e-mail en internet? 	<ul style="list-style-type: none"> • Maak duidelijk afspraken (HB-§10.9).
Overig	
<ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn geschikte locaties voor de vestiging van een sportservicepunt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Op welke locatie wordt het sport-servicepunt gevestigd? (*).
<ul style="list-style-type: none"> • Hoe richt je een werkplek in? 	<ul style="list-style-type: none"> • Denk aan bureaus, stoelen, kantoor-artikelen, archiefruimte, enzovoorts (*).Tip: maak een plattegrond.

Rond de ontwerpfase af.

1. Geef concreet aan welke activiteiten in de volgende fase(n) worden uitgevoerd.
2. Bepaal de stand van zaken met betrekking tot de beheersaspecten tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie.
3. Overleg met de opdrachtgever over de voortgang van het project.
4. Ga na of de inhoud van het ondernemingsplan rekening houdt met de eisen die in de definitiefase zijn geformuleerd.

4 Voorbereidings- fase





4 Voorbereidingsfase: Welke voorbereidingen treft u voor de start van het sportservicepunt?





Doel

Doel van de voorbereidingsfase is het krijgen van een exacte beschrijving van het te realiseren resultaat: het sportservicepunt.

Resultaat

Na afloop van deze vierde fase heeft u alle voorbereidingen getroffen die nodig zijn voor de concrete realisatie van het sportservicepunt.

Inhoudelijke activiteiten

Bij de uitwerking hiervan is gekozen voor een onderverdeling op basis van de ontwerppijlers vanuit het handboek. Qua volgorde in de tijd is het aan de projectleider te bepalen welke activiteiten op welke moment uitgevoerd dienen te worden.

1. Bepaal met welke organisaties en/of bedrijven wordt samengewerkt en maak werk- en prijsafspraken met hen.

Vragen	Aandachtspunten
Besturing/werkprocessen	
<ul style="list-style-type: none"> • Welke backoffice organisaties worden gecontracteerd? 	<ul style="list-style-type: none"> • Maak afspraken met backoffice organisaties over de samenwerking.
<ul style="list-style-type: none"> • Hoe komen dienstverleningscontracten eruit te zien? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ga na of er contracten zijn van andere sportservicepunten die als voorbeeld kunnen dienen (WB-bijlagen 8 en 9). • Bepaal wat in de contracten wordt opgenomen (*). • Bepaal wie de contracten opstelt (*). • Bepaal wie contracten ondertekent (*).
<ul style="list-style-type: none"> • Moeten de werkwijze en organisatieinrichting van sportondersteunende organisaties worden aangepast? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ga na in hoeverre de structuur van organisaties en medewerkers zijn gericht op een vraaggerichte werkwijze en in hoeverre medewerkers open staan voor verandering (HB-H 2).

Vragen	Aandachtspunten
Besturing/werkprocessen	
<ul style="list-style-type: none"> Welke leveranciers/derden worden gecontracteerd? 	<ul style="list-style-type: none"> Bepaal wie hard- en software levert (*) Bepaal wie de productencatalogus en andere communicatiemiddelen vormgeeft (*) Bepaal wie de productencatalogus en andere communicatiemiddelen drukt (*).
<ul style="list-style-type: none"> Welke afspraken worden met leveranciers/ derden gemaakt? 	<ul style="list-style-type: none"> Spreek af hoe producten worden aangeleverd door medewerkers sportservicepunt en door de leveranciers/ derden(*). Maak prijsafspraken.(*). Spreek af hoe vaak en op welke wijze contact wordt onderhouden (*).
<ul style="list-style-type: none"> Welke vragen van sportaanbieders en sporters handelt frontoffice af en welke vragen backoffice? 	<ul style="list-style-type: none"> Zorg voor inhoudelijke afstemming (HB-H 5). Zie WB-bijlage 6 voor een intakeformulier voor het registreren van hulpvragen.
<ul style="list-style-type: none"> Welke afspraken worden gemaakt met betrekking tot de samenwerking tussen front- en backoffice? 	<ul style="list-style-type: none"> Zorg voor goede werkafspraken (HB-H 5). Maak afspraken zo concreet mogelijk, bijvoorbeeld over wacht- en doorlooptijden (HB-§ 5.2).



2. Bereid de ontwikkeling van de productencatalogus voor.

Vragen	Aandachtspunten
Producten	
<ul style="list-style-type: none"> • Wat wordt de inhoud van de productencatalogus? 	<ul style="list-style-type: none"> • Bepaal de inhoud van de catalogus op basis van de inventarisatie uit de ontwerpfase (*). • Toets deze inhoud aan de doelen van het sportservicepunt (bijv. samenhang) (HB-§ 6.2). • Stel beschrijvingen op van producten (HB-§6.2).

3. Bestel de inrichting van de distributiekkanalen.

Vragen	Aandachtspunten
Distributie	
<ul style="list-style-type: none"> • Welke materialen moeten besteld worden voor de inrichting van een (geautomatiseerd) klantvolgsysteem? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welke materialen nodig zijn en bij wie ze worden besteld is bedacht in de ontwerpfase, zoals hard- en software (*).
<ul style="list-style-type: none"> • Welke materialen moeten besteld worden voor het inrichten van de distributiekkanalen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welke materialen nodig zijn en bij wie ze worden besteld is bedacht in de ontwerpfase, bijvoorbeeld telefoons, telefooncentrales, internetverbinding en internetprovider (*).
<ul style="list-style-type: none"> • Welke geautomatiseerde systemen worden gebruikt voor het beheren van het sportservicepunt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestel de benodigde hard- en software (*). • Regel bij een provider ruimte voor de eigen Internetsite (*). • Vraag een e-mail adres aan (*).
<ul style="list-style-type: none"> • Welke materialen zijn nodig voor het inrichten van de werkplekken? 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaf de benodigde bureaus, stoelen en computers aan (*).

4. Ga na of medewerkers sportservicepunt voldoende zijn opgeleid voor hun werk in het sportservicepunt en maak goede afspraken met hen over hun werk.

Vragen	Aandachtspunten
<i>Personeel</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Zijn medewerkers voldoende gekwalificeerd? 	<ul style="list-style-type: none"> Let op vooropleiding, kennis van sportinfrastructuur en verenigingsleven (HB-§ 8.1.3).
<ul style="list-style-type: none"> Weten medewerkers hoe ze moeten omgaan met sportaanbieders en sporters 	<ul style="list-style-type: none"> Bepaal welke elementen bepalend zijn voor klantvriendelijkheid (HB-H 10). Ga na in hoeverre medewerkers klantvriendelijk kunnen handelen (*).
<ul style="list-style-type: none"> Maak afspraken over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van medewerkers binnen het sportservicepunt 	<ul style="list-style-type: none"> Leg vast welke medewerkers welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben, bijvoorbeeld beheer van de productencatalogus (HB-H 4). Bepaal in welke functieschaal de verschillende functies thuishoren (*).
<ul style="list-style-type: none"> Welke medewerkers hebben op welke punten bijscholing nodig? 	<ul style="list-style-type: none"> Ga na hoe in bijscholing kan worden voorzien (bijvoorbeeld cursus, meedraaien bij ander sportservicepunt) (*).
<ul style="list-style-type: none"> Bepaal de formatie-omvang 	<ul style="list-style-type: none"> Start (eventuele) sollicitatieprocedures (*).



5. Bereid de inrichting van de financiële administratie voor.

Vragen	Aandachtspunten
<i>Financiering</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Hoe wordt de financiële administratie geregeld? 	<ul style="list-style-type: none"> Stel het salaris van personeel vast (*). Bepaal welk systeem wordt gebruikt voor het beheren van inkomsten en uitgaven (*).

6. Kijk opnieuw naar uw communicatie.

Vragen	Aandachtspunten
<i>Communicatie</i>	
<ul style="list-style-type: none"> Met wie, wat en hoe wordt er gecommuniceerd. 	<ul style="list-style-type: none"> Stel apart communicatieplan op voor de start van het sportservicepunt (fase 4 + 5). Denk ook aan de media. Bepaal doelen, doelgroepen, boodschap en middelen (HB-§ 1.6 en HB-§ 10.3).
<ul style="list-style-type: none"> Hoe gaat u om met weerstand tegen verandering? 	<ul style="list-style-type: none"> Informereren en enthousiasmeren via communicatie (HB-§ 2.7).
<ul style="list-style-type: none"> Wat is de rol van communicatie in een goede samenwerking? 	<ul style="list-style-type: none"> Spreek elkaar positief aan, maar zorg dat afspraken worden nagekomen (HB-§ 4.5.1).
<ul style="list-style-type: none"> Beschikken de medewerkers over voldoende communicatievaardigheden? 	<ul style="list-style-type: none"> Let op luistervaardigheid en de kunst van het doorvragen (HB-§ 5.6).

7. Overig.

Vragen	Aandachtspunten
<i>Overig</i>	
<ul style="list-style-type: none">• Waar wordt het sportservicepunt gevestigd?	<ul style="list-style-type: none">• Sluit een huurcontract af voor de locatie van het sportservicepunt (*).

Rond de voorbereidingsfase af.

1. Geef concreet aan welke activiteiten in de volgende fase(n) worden uitgevoerd.
2. Bepaal de stand van zaken met betrekking tot de beheersaspecten tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie.
3. Overleg met de opdrachtgever over de voortgang van het project.

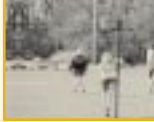


5 Realisatiefase



Het sportservicepunt
wordt ingericht





Doel

In deze vijfde fase gaat u het sportservicepunt inrichten zoals is afgesproken.

Resultaat

Resultaat van deze vijfde fase is de start van het sportservicepunt!

Inhoudelijke activiteiten

1. Besturing

- Leg afspraken met betrekking tot de besturing van het sportservicepunt vast.

2. Werkprocessen

- Sluit contracten af met backoffice organisaties, leveranciers en derden.
- Leg afspraken met betrekking tot werkprocessen vast.

3. Producten

- Maak de productencatalogus.

4. Distributie

- Richt distributiekkanalen in.
- Sluit de hardware aan en installeer de software.
- Maak de Internetsite.

5. Personeel

- School medewerkers (bij).
- Neem personeel aan.

6. Financiering

- Richt het financiële administratiesysteem in.

7. *Communicatie*

- Evalueer het communicatieproces en stel zonodig communicatieplan bij.
- Meet de klantgerichtheid regelmatig en zorg voor een goede klachtenbehandeling.

8. *Overig*

- Richt het sportservicepunt in (volgens de plattegrond uit de ontwerpfase).
- Open het sportservicepunt.

Rond de realisatiefase af.

1. Geef concreet aan welke activiteiten in de volgende fase (= nazorg) worden uitgevoerd.
2. Maak de eindbalans op met betrekking tot de beheersaspecten tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie.
3. Overleg met de opdrachtgever over de eindresultaat van het project.

6

Nazorgfase

Exploiteren van
het sportservicepunt







Doel

In deze zesde en laatste fase is er een functionerend sportservicepunt dat geëxploiteerd en verder ontwikkeld moet worden. Hoe dit gebeurt wordt mede bepaald door de doelen en het ambitieniveau die zijn geformuleerd.

Resultaat

Resultaat van deze laatste fase is een functionerend sportservicepunt.

Inhoudelijke activiteiten

1. Onderhoud, beheer en optimaliseer het servicepunt

Vragen	Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none"> • Wordt op de juiste manier omgesprongen met (vragen van) sportaanbieders en sporters? 	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg ervoor dat informatie door de goede instantie (front- of backoffice) wordt beantwoord (HB-§ 4.1). • Zorg ervoor dat sportaanbieders en sporters snel het juiste antwoord op hun vraag krijgen (HB-§ 10.6).
<ul style="list-style-type: none"> • Wordt het aanbod tijdig geactualiseerd? 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualiseer het aanbod na analyse van vraagpatronen van sportaanbieders en sporters (HB-H 4). • Zie WB-bijlagen 3 en 4 voor een voorbeeld van een klantenenquête en een enquête voor medewerkers van het sportservicepunt.
<ul style="list-style-type: none"> • Is het personeel tevreden? 	<ul style="list-style-type: none"> • Is het personeel voldoende opgeleid om vragen van sportaanbieders en sporters te beantwoorden? (HB-§ 8.1). • Heeft het personeel voldoende inspraak? (HB-§ 8.2).

Vragen	Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none"> Is de kwaliteit van het personeel voldoende? 	<ul style="list-style-type: none"> Onderzoek de kwaliteit van personeel. Bijvoorbeeld door bijeenkomsten met medewerkers, functionerings- en beoordelingsgesprekken, klantonderzoeken, klachten (HB-§ 8.2).
<ul style="list-style-type: none"> Wat kan er verbeterd worden op het gebied van werkprocessen? 	<ul style="list-style-type: none"> Onderzoek de effectiviteit, complexiteit, efficiency, behandelzeiten, servicekwaliteit en verantwoordelijkheid van/ binnen werkprocessen (HB-H 5). Zie ook WB-bijlage 5: checklist voor het doorlichten van werkprocessen.

2. Beheer, onderhoud en optimaliseer hulpmiddelen

Vragen	Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none"> Wordt de productencatalogus tijdig geactualiseerd? 	<ul style="list-style-type: none"> Als het aanbod verandert zo snel mogelijk de productencatalogus aanpassen (HB-§ 6.7). Maak iemand verantwoordelijk voor het actualiseren van de productencatalogus (HB-§ 6.7).
<ul style="list-style-type: none"> Wordt de Internetsite tijdig geactualiseerd? 	<ul style="list-style-type: none"> Zorg dat informatie op de site actueel is (HB- §10.9). Zorg ervoor dat de site niet te 'zwaar' is (*). Zorg dat minder ervaren Internetgebruikers ook uit de voeten kunnen op de site (gebruiksvriendelijkheid) (HB-§ 10.9).



3. Geef goede aandacht communicatie.

Vragen	Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none"> • Wat is de rol van communicatie bij onderhouden van vraagpatronen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Het klantregistratiesysteem en groepsdiscussies zijn van belang (HB-§ 3.3).
<ul style="list-style-type: none"> • Wat is de rol van communicatie in een goede samenwerking? 	<ul style="list-style-type: none"> • Spreek elkaar positief aan, maar zorg dat afspraken worden nagekomen (HB-§ 4.5.1).
<ul style="list-style-type: none"> • Hoe ga je om met lastige klanten en klachten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Meet de klantgerichtheid regelmatig en zorg voor een goede klachtenbehandeling (HB-§ 10.5 t/m 10.8 en HB-H 10 samenvatting).

Bijlagen

Bijlage 1:

Checklist beheersactiviteiten

In de inleiding van dit werkboek zijn de beheersaspecten van het project besproken. Aan de hand van de onderstaande checklist kan vooraf de norm en na elke fase de stand van zaken met betrekking tot elk beheersaspect worden nagegaan.

Tijd

- Wanneer moet het sportservicepunt klaar zijn?
- Hoeveel tijd is nodig voor het doorlopen van de volgende fase(n) en activiteiten?
- Relateer projectactiviteiten aan de kalender en ga na of dit reëel is. Laat dit goedkeuren door de opdrachtgever en zorg dat betrokkenen het tijdschema ontvangen.
- Welke mensen zijn beschikbaar en hoeveel tijd hebben zij beschikbaar?
- Wanneer zijn welke mensen nodig?
- Welk materiaal is beschikbaar? (bijvoorbeeld computers)

Geld

- Hoeveel geld is nodig voor de ontwikkeling van het sportservicepunt? (denk aan personeel en materiaal) (HB- H 9)
- Hoeveel geld is er beschikbaar voor de ontwikkeling van het sportservicepunt? (personeel en materiaal)
- Waar komt dat geld vandaan? (financieringsplan)
- Wat zijn de kosten per activiteit?
- Wat zijn de exacte kosten van de definitiefase?
- Laat begrotingen goedkeuren en deel ze uit aan betrokkenen.

Kwaliteit

- Aan welk resultaat (kwaliteitseisen) moet het sportservicepunt voldoen?
- Streef naar operationalisering/normering per eis. Laat dit beoordelen, vaststellen en goedkeuren en maak het vervolgens bekend aan alle betrokkenen.

Informatie

- Wie zorgt ervoor dat informatie die betrekking heeft op de ontwikkeling van het sportservicepunt wordt gedocumenteerd?
- Welke informatie moet worden gedocumenteerd?
- Wie moet welke informatie geven, krijgen, via wie moet welke informatie lopen, in welke vorm wordt informatie verspreid?
- Wie mag welke informatie goedkeuren of wijzigen?
- Wie stelt het communicatieplan op voor de ontwikkeling en start van het sport-servicepunt? (HB-H 2)?
- Op wie is de communicatie in de verschillende projectfasen gericht?
- Hoe wordt gecommuniceerd tijdens de ontwikkeling en de start van het sport-servicepunt? (HB-H 10)?
- Wie communiceert met financiers/sponsors?
- Hoe wordt gecommuniceerd met financiers/sponsors? (HB-H 10)

Organisatie

- Welke personen vormen het projectteam?
- Wie heeft welke taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot de opzet van het sportservicepunt (wie doet wat)?

Bijlage 2:

Instrument voor tijdbeheersing

In de inleiding van dit werkboek is het beheersaspect 'tijd' kort toegelicht. In het instrument op de volgende pagina's staan per fase globaal de activiteiten vermeld. Aangegeven kan worden hoeveel tijd men per activiteit denkt nodig te hebben, wat de doorlooptijd is en wie de uitvoerenden zijn.

Fase	Activiteiten	Benodigde tijd	Doorlooptijd	Uitvoerende(n)
Initiatiefase	1. Formuleer de probleemstelling.			
	2. Bepaal globaal wat het sportservicepunt wel en niet moet zijn.			
Definitiefase	1. Bepaal wat het sportservicepunt moet presteren als het klaar is (functionele eisen).			
	2. Bepaal hoe gebruiks- en onderhoudsvriendelijk het sportservicepunt moet zijn (operationele eisen).			
	3. Bepaal wat technische mogelijkheden en beperkingen zijn van het sportservicepunt (ontwerpbeperkingen).			
	4. Onderzoek aan welke eisen van de omgeving het sportservicepunt moet voldoen (randvoorwaarden).			
	5. Onderzoek de haalbaarheid.			

Ontwerpfase	1. Bedenk concreet hoe het sportservicepunt eruit komt te zien.			
Vorbereidings- fase	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bepaal met welke organisaties en/of bedrijven wordt samengewerkt en maak werk- en prijs-afspraken met hen. 2. Bereid de ontwikkeling van de producten-catalogus voor. 3. Bestel de inrichting van de distributiekanalen. 4. Ga na of servicepuntmedewerkers voldoende zijn opgeleid voor hun werk in het sportservicepunt en maak goede afspraken met hen over hun werk. 5. Bereid de inrichting van de financiële administratie voor. 6. Bereid de inrichting van het sportservicepunt op ICT gebied voor. 7. Overig. 			

Realisatiefase	Richt het sportservicepunt in:				
	1. Besturing				
	2. Werkprocessen				
	3. Producten				
	4. Distributie				
	5. Personeel				
	6. Financiering				
	7. Communicatie				
	8. Overig				
Nazorgfase	1. Onderhoud, beheer en optimaliseer het servicepunt.				
	2. Beheer, onderhoud en optimaliseer hulpmiddelen.				

Bijlage 3:

Methode vraagpatroonontwikkeling (1) Klantenenquête

In paragraaf 3.2 van het handboek is een methode gepresenteerd om vraagpatronen te kunnen bepalen. De klantenenquête kan onderdeel uitmaken van het proces om te komen tot het formuleren van vraagpatronen.

Voorbeeld-vragenlijst voor sporters/vertegenwoordigers van sportverenigingen (klanten) van sportbond X

ENQ: "Sportbond X is op dit moment bezig met het project 'ledenservice'. Dit houdt in dat gewerkt wordt aan het verbeteren van de dienstverlening. Een onderdeel daarvan is dit onderzoek naar de vragen en wensen van klanten van sportbond X. Bent u bereid mee te werken door een aantal vragen te beantwoorden. Het zal niet langer dan 5 minuten duren".

Deze enquête gaat uit van bezoekers van sportbond X. Bij telefonisch contact dient de vragenlijst enigszins aangepast te worden

1. ENQ: noteer klantgegevens en datum van het interview

Klantgegevens:

Datum:

(ENQ: Vraag 2 stel je om na te gaan welke vraag de klant als eerste formuleert, met andere woorden om het intern vraagpatroon te achterhalen)

2. Met welke vraag komt u hier?

(ENQ: antwoord zo kort en exact mogelijk noteren, let erop dat de reden van het antwoord in de formulering van het antwoord zit)

(ENQ: Vraag 3 dient om na te gaan of de klant een sporter is of een vertegenwoordiger van een sportvereniging met veel kennis van zaken)

3. In welke functie komt u hier?

- (diverse functies opnemen [bijv. competitieleider sportvereniging])*
-
-
- anders, namelijk
- weet niet / geen antwoord

4. Voor welk onderwerp komt u hier?

(ENQ: meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- (diverse onderwerpen opnemen [bijv. competitiedeelname])*
-
-
- anders, namelijk
- weet niet / geen antwoord

5. Wat is precies de reden dat u hier komt

(ENQ: Eventueel helpen door antwoordcategorieën te noemen, meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- (diverse antwoordcategorieën opnemen [bijv. informatie over sluitingsdatum inschrijvingen teams])*
-
-
- anders, namelijk
- weet niet / geen antwoord

6. Hoe weet u dat u hier moet zijn voor uw vraag? Via:

- (diverse opties opnemen [bijv. Informatiebulletin sportbond X])
-
-
- anders, namelijk
- weet niet / geen antwoord

(ENQ: Vraag 7 dient om na te gaan in hoeverre de klant reeds geïnformeerd zou kunnen zijn door een andere medewerker, waardoor de vraag niet meer oorspronkelijk is, maar reeds aangepast naar aanleiding van ingewonnen informatie)

7. Heeft u voor dit bezoek al contact gehad met de andere medewerkers? Zo ja, waarover ging dit contact?

(ENQ: Het gaat om dit specifieke geval, niet om vergelijkbare zaken in het verleden)

- nee
- ja, openingstijden ledenservice gevraagd
- ja, afspraak gemaakt
- ja, gevraagd bij welke medewerker ik moest zijn
- ja, om een andere, namelijk
- weet niet / geen antwoord

(ENQ: Vraag 8 wordt gesteld in de veronderstelling dat de regelmatige klant van een sportbond beter geïnformeerd moet zijn)

8. Hoe vaak bezoekt u gemiddeld sportbond X?

- één keer per dag
- één keer per week
- één keer per maand
- één keer per jaar
- zelden
- weet niet / geen antwoord

9. Hoe beoordeelt u de wijze waarop u tot dusver door sportbond X bent geholpen? Bent u:

- zeer tevreden
- tevreden
- noch tevreden/noch ontevreden
- ontevreden
- zeer ontevreden
- weet niet / geen antwoord

10. Verwacht u dat u nog wel een keer terug moet komen?

- ja
- nee
- weet niet / geen antwoord

ENQ: "Bedankt voor uw medewerking".

Bijlage 4:

Methodie vraagpatroonontwikkeling (2) Enquête balie medewerkers

In paragraaf 3.2 van het handboek is een methode gepresenteerd om vraagpatronen te kunnen bepalen. De enquête balie medewerkers kan onderdeel uitmaken van de formulering van vraagpatronen.

Voorbeeld-enquête medewerkers

ENQ: "De provincie is samen met een aantal gemeenten op dit moment bezig met het project 'sportservicepunt'. Dit houdt in dat gewerkt wordt aan het verbeteren van de dienstverlening. Een onderdeel daarvan is dit onderzoek naar meer relevante informatie. Daarbij gaat het om vragen die sporters en sportaanbieders stellen aan gemeenten maar ook andere ondersteuningsorganisaties. En aangezien u als medewerker veelvuldig met sporters en sportaanbieders contact hebt, heb ik u, samen met een aantal medewerkers van andere ondersteuningsorganisaties, benaderd om deze vragen te beantwoorden. De meeste vragen zullen niet eenvoudig te beantwoorden zijn, dus neem gerust uw tijd om erover na te denken. Op de bijgevoegde bijlage staat een overzicht van mogelijke producten. Het is mogelijk dat deze lijst niet volledig is. U wordt uitgenodigd om producten toe te voegen die volgens u vergeten zijn. Bij voorbaat dank voor uw medewerking".

1. Bij welke organisatie bent u werkzaam en op welke afdeling?
2. Kunt u ongeveer 10 à 15 minuten brainstormen over allerlei vragen waarmee als medewerker geconfronteerd wordt. Probeer zoveel mogelijk de formulering van de sporter of sportaanbieder te hanteren. Neem een apart stuk papier om de vragen op te schrijven. De frequentie waarmee de vraag gesteld wordt, speelt hierbij geen rol.
3. Welke producten worden vaak gevraagd? Welke verklaring heeft u hiervoor?
4. Welke producten worden nauwelijks gevraagd? Welke verklaring heeft u hiervoor?

5. Hoe vaak komen mensen gemiddeld per dag ten onrechte met hun vragen bij u? Welke vragen stellen ze dan?
6. Naar welke organisaties/afdelingen moet u vaak doorverwijzen?
7. Welke andere organisaties/afdelingen benadert u zelf regelmatig voor aanvullende informatie? Doet u dit tijdens of vlak na het gesprek met de sporter of sportaanbieder?
8. Naar welke organisaties/afdelingen verwijst u praktisch nooit door? Welke verklaring hebt u hiervoor?
9. Welke producten worden vaak in samenhang met elkaar door de sporter of sportaanbieder gevraagd?
10. Welke problemen/hiaten/knelpunten zitten er in de huidige dienstverlening?

Bijlage 5:

Checklist voor het doorlichten van de werkprocessen

In paragraaf 5.2 van het handboek is het doorlichten van de werkprocessen behandeld. Onderstaande checklist kan hierbij van dienst zijn.

Checklist voor het doorlichten van de werkprocessen

Onderstaande vragenlijst geeft relevante punten aan voor het doorlichten van werkprocessen. De antwoorden op de vragen geven aanknopingspunten voor het verbeteren van de werkprocessen.

Effectiviteit

- Hoe effectief zijn deze werkzaamheden?
- Heeft de medewerker alle informatie ter beschikking?
- Kan hij of zij nu alles in één keer afhandelen? Zo niet, wanneer dan wel?

Complexiteit

- Betreft het hier een eenvoudige of complexe handeling?
- Zijn er onderdelen in deze (geclusterde) werkzaamheden die qua niveau erg verschillen?
- Zijn de werkzaamheden op het niveau van de medewerker afgestemd?

Efficiency

- Is deze activiteit een herhaling van eerdere werkzaamheden?
- Betreft het een controle? Waarom en van wat? Is het mogelijk de controle te vermijden door eerder of later in het proces iets anders te doen of te laten?
- Wordt de informatie tijdig aangeleverd zodat herhalingen voorkomen worden?
- Hoe vaak zal de medewerker dit dossier nog open slaan om er verder aan te werken?

Behandeltijden

- Hoeveel tijd nemen deze handelingen in beslag?
- Waar zijn 'natuurlijke' bufferpunten aanwezig in het proces (voorraadvorming, wachttijden)?

- Zijn deze 'bufferpunten' nog te voorkomen door bijvoorbeeld andere werkzaamheden parallel op te starten?

Service/kwaliteit

- Wat is de leveringstermijn van een product (onmiddellijke afhandeling, klaar-terwijl-u-wacht, enkele dagen, weken, maanden)? Of wat is het ingeslagen pad van gevraagde producten, bijvoorbeeld omdat het sportservicepunt informatie moet hebben van andere ondersteuningsorganisaties naar aanleiding van een vraag om verenigingsondersteuning?
- Wat zijn de beoogde dienstverleningsnormen? Zijn die haalbaar?

Verantwoordelijkheid

- Wie is verantwoordelijk voor de afhandeling van een verzoek of (ondersteunings)vraag?
- Bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor de beslissing?
- Is er beleid ontwikkeld op basis waarvan beslissingen genomen kunnen worden?

Vraag naar producten

- Wat is het volume? Per dag, week, maand, jaar?
- Zijn er pieken in de vraag die samenhangen met jaargetijden, of over de dag verdeeld?
- Worden de pieken veroorzaakt doordat ze samenvallen met onderbezetting van medewerkers (vakanties)?
- Wat zijn de productienormen: hoeveel is per tijdseenheid mogelijk, zijn de doorlooptijden bekend, wat zijn de behandeltijden en wachttijden in het proces?

Over alle processen heen binnen het aanbod van producten

- Worden er gegevens gevraagd die al bekend zijn via andere aanvragen?
- In welke vorm (geautomatiseerd, dossier) zijn gegevens beschikbaar voor het sportservicepunt?
- Welke gegevens hebben alle processen in het servicepunt nodig?
- Welke aanvullende gegevens hebben de verschillende producten nodig?
- Is het onlogisch of klantenvriendelijk om die aanvullende gegevens altijd te verstrekken, zodat er mogelijk meerdere producten geleverd kunnen worden ook al vraagt de klant er maar één?

Bijlage 7:

Functieprofielen medewerkers sportservicepunt

In paragraaf 8.1.2 van het handboek zijn een viertal functietypen van de medewerker sportservicepunt beschreven. In deze bijlage zijn de functieomschrijvingen uitgewerkt.

Toelichting functieprofiel/competenties medewerker sportservicepunt

Er zijn vier functieprofielen en de daarbij horende competenties van een medewerker sportservicepunt beschreven. Deze profielen betreffen taakclusters die thuis horen in het frontoffice van het sportservicepunt. De profielen zijn als volgt benoemd:

- Accountmanager
- Junior Accountmanager
- Medewerker receptie/informatie
- Coördinator.

De functies van het sportservicepunt en alle daarbij horende taakclusters zijn vertaald in het functieprofiel 'accountmanager'. Dit profiel is derhalve het *basisprofiel*: tenminste één van de aanwezige functies bij een concreet sportservicepunt zal dit basisprofiel als grondslag hebben.

Niet alle vragen die bij een sportservicepunt terechtkomen zijn van een zodanige complexiteit dat afhandeling ervan een zware intake en het vervullen van een rol als accountmanager vereisen. In die gevallen komen de profielen 'junior accountmanager' en 'medewerker receptie/informatie' in beeld. Typische accountmanagertaken als: intake, accountmanagement, het pro-actief benaderen van klantgroepen, en het bijdragen aan productvernieuwing en verbetering van de dienstverlening, ontbreken in deze profielen. Bovendien worden de taakclusters: het signaleren van ontwikkelingen in klantvragen, het vullen en gebruiken van informatiebestanden en het bijhouden van kennis minder zwaar aangezet. Tenslotte: tot het profiel 'medewerker receptie/informatie' wordt niet het taakcluster: het geven van advies/voorlichting gerekend. Dit profiel is derhalve minder zwaar dan het profiel van 'junior accountmanager'.

Het basisprofiel maakt volledig deel uit van het profiel 'coördinator'. Aan dit laatste profiel zijn twee taakclusters toegevoegd: coördineren en plannen en evalueren en rapporteren. De taakclusters: het signaleren van ontwikkelingen in klantvragen en het vullen en gebruiken van informatiebestanden zijn in dit profiel zwaarder aangezet. In het 'Vergelijkend overzicht functieprofielen medewerker sportservicepunt' is een en ander schematisch weergegeven.

Voor ieder van de profielen zijn de competenties benoemd, onderscheiden naar: kennis, vaardigheden, en houding en persoonskenmerken. Zie ook het 'Vergelijkend overzicht competenties medewerker sportservicepunt'.

Het basisprofiel bevat een aantal taakclusters die in verhouding tot vergelijkbare, actuele sportservicepuntfuncties nieuw zijn dan wel tenminste zwaarder worden aangezet. Deze betreffen:

- het bijdragen aan productvernieuwing en verbetering van de dienstverlening;
- het signaleren van ontwikkelingen in klantvragen;
- het vullen/gebruiken van informatiebestanden;
- het bijhouden van kennis.

Deze taakclusters zijn een uitwerking van de verantwoordelijkheid van de accountmanager (en in gelijke, meer of mindere mate ook van toepassing op de drie andere profielen) voor:

- het functioneren van het sportservicepunt als geheel;
- de kwaliteit van de dienstverlening;
- de kwaliteit van het eigen functioneren.

Dit betekent dat in veel gevallen medewerkers die een functie binnen een sportservicepunt zullen gaan vervullen, op tenminste deze aspecten zullen moeten worden bijgeschoold.

Zoals vermeld, hebben de vier beschreven profielen betrekking op het frontoffice van het sportservicepunt. Bij verschillende sportservicepunten in ontwikkeling zien wij dat frontoffice taken in een aantal gevallen worden gekoppeld aan backoffice taken, waardoor gecombineerde functies ontstaan. Zo kunnen aan het profiel 'accountmanager' uitvoerende ondersteuningstaken worden gekoppeld. De betreffende functionaris verricht dan zowel frontoffice taken als backoffice taken. De praktijk lijkt erop te wijzen dat dit een effectieve combinatie kan zijn.

In de praktijk komen ook combinaties van met name taken van de 'junior accountmanager' en de 'medewerker receptie/informatie' met administratieve taken voor. Voordeel hiervan is dat typische frontoffice taken door een groter aantal medewerkers kunnen worden vervuld.

Accountmanager sportservicepunt

Plaats in de organisatie

De functie wordt uitgeoefend binnen het sportservicepunt. Het sportservicepunt is een samenwerkingsverband van de gemeente sportraad, et cetera en is het eerste aanspreekpunt voor sportaanbieders en individuele sporters. Het sportservicepunt verstrekt informatie en advies, en biedt ondersteuning.

Binnen het sportservicepunt zijn werkzaam: ... medewerker(s) receptie/informatie sportservicepunt, ... junior accountmanager(s) sportservicepunt, ... accountmanager(s) sportservicepunt en een coördinator sportservicepunt. Iedere functionaris is verantwoording schuldig aan de coördinator sportservicepunt.

Doel van de functie

De functie heeft twee doelstellingen:

1. het beantwoorden van alle complexe algemene vragen van een sporter of sportaanbieder op het gebied van sport of sportondersteuning, in de vorm van informatie, advies, daadwerkelijke ondersteuning of gerichte doorverwijzing in geval van sporttakspecifieke vragen.
2. het pro-actief benaderen van sporters en sportaanbieders om hen te informeren en te adviseren, ook indien zij zich niet direct met een vraag tot het sportservicepunt richten.

Hoofdtaken

- Het verstrekken van algemene informatie.
- Het geven van voorlichting en advies op maat op basis van de voorgelegde vraag.
- Het doorverwijzen van de klant, in die gevallen waarin het sportservicepunt het gewenste product niet zelf of via een van zijn backoffices kan leveren, naar een organisatie (bijvoorbeeld een sportbond), die hem het gewenste product kan leveren.
- Het leveren van 'klaar-terwijl-u-wacht-producten' (bijvoorbeeld een reservering van een accommodatie) en het afleveren van producten die door het backoffice zijn vervaardigd (bijvoorbeeld een huurcontract).
- Intake. Het systematisch analyseren van complexe klantvragen en het samen met de klant afspreken welke producten worden geleverd, inclusief de termijn waarbinnen zij worden geleverd.

- Accountmanagement. Het optreden als enig aanspreekpunt voor de klant en het ten behoeve van een klant ervoor zorg dragen dat de afgesproken producten binnen de afgesproken termijn door het backoffice worden geleverd.
- Het op eigen initiatief contact zoeken en onderhouden met klantgroepen en individuele klanten om hen te informeren over nieuwe wet- en regelgeving, over nieuwe producten et cetera.
- Bijdragen aan productvernieuwing en verbetering dienstverlening. Het op aangeven van de coördinator sportservicepunt vernieuwen van producten en verbeteringen voorstellen/uitwerken in de wijze van functioneren van het sportservicepunt.
- Signaleren van ontwikkelingen in vraagpatronen. Het opmerken van wijzigingen in klantvragen en het vastleggen ervan ten behoeve van de coördinator sportservicepunt.
- Vullen en gebruiken van informatiebestanden. Het systematisch bijhouden van het klantvolgsysteem en het gebruik maken van de daaruit samengestelde managementrapportages.
Het bijdragen aan de kennisbank (elektronische handboeken) van het sportservicepunt en het gebruik maken van de daarin opgeslagen kennis.
- Het bijhouden van kennis op de volgende gebieden: vraagpatronen, producten die het sportservicepunt levert, aan sport gerelateerde maatschappelijke ontwikkelingen, lokaal sportbeleid, vakinhoudelijke kennis.

Competenties

Zie bijgevoegd overzicht.

Opleiding

Opleiding op MBO+/HBO-niveau, bij voorkeur op het gebied van sport, recreatie of vergelijkbaar.

Competenties accountmanager sportservicepunt

Kennis

Kennis van de klant:

- Geeft blijk verschillende klantgroepen en vraagpatronen te kunnen onderscheiden.
- Voert op een goede manier een integraal intakegesprek en stelt een dienstverleningsplan op.
- Achterhaalt ontwikkelingen in de omgeving van de klant.
- Plaatst achtergronden van klantvragen in (referentie)modellen.
- Kent de (organisatie)verbanden en netwerken van klantgroepen.
- Kent en volgt beleidsontwikkelingen.

Kennis van het vak:

- Kent nauwkeurig de producten die het sportservicepunt levert.
- Kent globaal de producten van organisaties waarnaar verwezen kan worden.
- Is op de hoogte van actuele ontwikkelingen op het gebied van de (breedte)sport en lokaal beleid.
- Beschikt over kennis van regelgeving en procedures.
- Kent de relevante interne en externe informatiebronnen en maakt er gebruik van.

Kennis van de organisatie:

- Weet waar en bij wie specialistische kennis binnen de diverse backoffices aanwezig is.
- Weet hoe de werkprocessen binnen de diverse backoffices verlopen.
- Houdt rekening met de belangen van de diverse (backoffice) organisaties.
- Organiseert binnen de organisatie een eigen netwerk.
- Kent de bestuurlijke kaders en gevoeligheden.
- Is in staat consequenties van het beleid van de backoffices voor het eigen werkterrein te benoemen.

Vaardigheden

Analyseren:

- Dringt snel tot de kern van vragen door en verwoordt deze helder.
- Weet hoofd- van bijzaken te onderscheiden.
- Plaatst probleem- en vraagstelling van de klant in een bredere context .

Belangen hanteren:

- Onderkent de diverse belangen van klant, organisatie e.a. en betreft deze beargumenteerd bij de afwegingen in het werk.
- Opereert soepel in het spanningsveld tussen inlevingsvermogen en zakelijkheid.

Communicatie:

- Luistert actief en verwoordt op heldere wijze wat de ander zegt.
- Weet door te vragen.
- Stelt de juiste vragen en brengt de klant tot nieuwe, andere inzichten.
- Vat de kern van de klantvraag samen.
- Maakt duidelijke afspraken.
- Argumenteert op heldere wijze.
- Geeft gemaakte vergissingen en fouten toe.

Klantgericht werken:

- Kent de vragen en belangen van de klant en verplaatst zich in diens situatie.
- Levert oplossingen volgens de specificaties van de klant.
- Blijft in alle klantsituaties correct en beleefd.
- Bouwt een relatie met de klant op.
- Informeert klanten op een heldere manier en in begrijpelijke taal.
- Neemt probleem van klant niet over, maar begeleidt de klant bij het oplossen van zijn probleem.
- Verbindt opvattingen en belangen van bestuur en management en externe klanten met elkaar.

Houding en persoonskenmerken

Accuraat:

- Houdt volledig en op tijd het klantvolgsysteem en het kennissysteem bij.
- Komt stipt afspraken na.

Incasseringsvermogen:

- Staat open voor kritiek en kan daar mee omgaan.
- Accepteert andere visies en zienswijzen van klanten.

Ondernemend:

- Maakt een inschatting in hoeverre een klantsituatie een aangepaste handelwijze verlangt wat betreft het volgen van regels en procedures.
- Signaleert indien extra capaciteit en inzet wenselijk/noodzakelijk is.

Samenwerken:

- Helpt en ondersteunt collega's waar nodig en wenselijk.
- Draagt informatie tijdig en volledig over aan collega's.
- Deelt ervaringen en inzichten met collega's.
- Maakt gebruik van ervaringen en inzichten van collega's.
- Communiceert met interne klant wanneer afspraken niet op tijd worden nagekomen.
- Bouwt een netwerk van interne en externe collega's op en onderhoudt het.
- Bouwt een netwerk van klantgroepen op en onderhoudt dat.

Stressbestendig:

- Handelt rustig, kalm, zakelijk en professioneel bij het gelijktijdig voorkomen van verschillende werkzaamheden en bij werkzaamheden met grote complexiteit, bij emotionele spanningen en bij afwezigheid van beïnvloedingsmogelijkheden.

Integriteit:

- Handelt steeds volgens de normen en waarden van zijn organisatie.
- Informeert klanten tijdig en volgens afspraak.
- Bewaakt afspraken.
- Houdt zich aan afspraken.

Coördinator sportservicepunt

Plaats in de organisatie

De functie wordt uitgeoefend binnen het sportservicepunt. Het sportservicepunt is een samenwerkingsverband van de gemeente sportraad, et cetera en is het eerste aanspreekpunt voor sportaanbieders en individuele sporters. Het sportservicepunt verstrekt informatie en advies, en biedt ondersteuning.

Binnen het sportservicepunt zijn werkzaam: ... medewerker(s) receptie/informatie sportservicepunt, ... junior accountmanager(s) sportservicepunt, ... accountmanager(s) sportservicepunt en een coördinator sportservicepunt. Iedere functionaris is verantwoording schuldig aan de coördinator sportservicepunt.

Doel van de functie

De functie heeft drie doelstellingen:

1. het goed doen functioneren van het sportservicepunt;
2. het beantwoorden van alle complexe algemene vragen van een sporter of sportaanbieder op het gebied van sport of sportondersteuning, in de vorm van informatie, advies, daadwerkelijke ondersteuning of gerichte doorverwijzing in geval van sporttakspecifieke vragen;
3. het pro-actief benaderen van sporters en sportaanbieders om hen te informeren en te adviseren, ook indien zij zich niet direct met een vraag tot het sportservicepunt richten.

Hoofdtaken

- Het coördineren van de werkzaamheden van het sportservicepunt, binnen de door het bestuur vastgestelde kaders. Het leiding geven aan de medewerkers van het sportservicepunt. Het maken en bewaken van operationele afspraken met het backoffice.
- Het plannen en evalueren van en het rapporteren (managementrapportages) over de werkzaamheden van het sportservicepunt.
- Het verstrekken van algemene informatie.
- Het geven van voorlichting en advies op maat op basis van de voorgelegde vraag.
- Het doorverwijzen van de klant, in die gevallen, waarin het sportservicepunt het gewenste product niet zelf of via een van zijn backoffices kan leveren, naar een organisatie (bijvoorbeeld een sportbond), die hem het gewenste product kan leveren.

- Het leveren van 'klaar-terwijl-u-wacht-producten' (bijvoorbeeld een reservering van een accommodatie) en het afleveren van producten die door het backoffice zijn vervaardigd (bijvoorbeeld een huurcontract).
- Intake. Het systematisch analyseren van complexe klantvragen en het samen met de klant afspreken welke producten worden geleverd, inclusief de termijn waarbinnen zij worden geleverd.
- Accountmanagement. Het optreden als enig aanspreekpunt voor de klant en ervoor zorgdragen dat de afgesproken producten binnen de afgesproken termijn door het backoffice worden geleverd.
- Het op eigen initiatief contact zoeken en onderhouden met klantgroepen en individuele klanten om hen te informeren over nieuwe wet- en regelgeving, over nieuwe producten etcetera.
- Bijdragen aan productvernieuwing en verbetering dienstverlening. Het op aanbevelen van de coördinator sportservicepunt vernieuwen van producten en verbeteringen voorstellen/uitwerken in de wijze van functioneren van het sportservicepunt.
- Signaleren van ontwikkelingen in vraagpatronen. Het opmerken van wijzigingen in klantvragen en het vastleggen ervan ten behoeve van mogelijke wijzigingen in het productenpakket en/of in de wijze van dienstverlening.
- Vullen en gebruiken van informatiebestanden. Het systematisch bijhouden van het klantvolgsysteem en het opstellen van managementrapportage. Het bijdragen aan de kennisbank (elektronische handboeken) van het sportservicepunt en het gebruik maken van de daarin opgeslagen kennis.
- Het bijhouden van kennis op de volgende gebieden: vraagpatronen, producten die het sportservicepunt levert, aan sport gerelateerde maatschappelijke ontwikkelingen, lokaal sportbeleid, vakinhoudelijke kennis.

Competenties

Zie bijgevoegd overzicht.

Opleiding

Opleiding op HBO-niveau, bij voorkeur op het gebied van sport, recreatie of vergelijkbaar.

Competenties coördinator sportservicepunt

Kennis

Kennis van de klant:

- Geeft blijk verschillende klantgroepen en vraagpatronen te kunnen onderscheiden.
- Voert op een goede manier een integraal intakegesprek en stelt een dienstverleningsplan op.
- Achterhaalt ontwikkelingen in de omgeving van de klant.
- Plaatst achtergronden van klantvragen in (referentie)modellen.
- Kent de (organisatie)verbanden en netwerken van klantgroepen.
- Kent en volgt beleidsontwikkelingen.
- Vertaalt (toekomstige) vragen van klantgroepen naar consequenties voor het beleid van de backoffices.
- Weet wanneer klantgroepen bij de beleidsontwikkeling betrokken moeten worden.

Kennis van het vak:

- Kent nauwkeurig de producten die het sportservicepunt levert.
- Kent globaal de producten van organisaties waarnaar verwezen kan worden.
- Is op de hoogte van actuele ontwikkelingen op het gebied van de (breedte)sport en lokaal beleid.
- Beschikt over kennis van regelgeving en procedures.
- Kent de relevante interne en externe informatiebronnen en maakt er gebruik van.
- Vertaalt ontwikkelingen naar sportservicepuntgerichte toepassingen.

Kennis van de organisatie:

- Weet waar en bij wie specialistische kennis binnen de diverse backoffices aanwezig is.
- Weet hoe de werkprocessen binnen de diverse backoffices verlopen.
- Houdt rekening met de belangen van de diverse (backoffice) organisaties.
- Organiseert binnen de organisatie een eigen netwerk.
- Kent de bestuurlijke kaders en gevoeligheden.
- Is in staat consequenties van het beleid van de backoffices voor het eigen werkterrein te benoemen.

Vaardigheden

Analyseren:

- Dringt snel tot de kern van vragen door en verwoordt deze helder.
- Weet hoofd- van bijzaken te onderscheiden.
- Plaatst probleem- en vraagstelling van de klant in een bredere context.

Belangen hanteren:

- Onderkent de diverse belangen van klant, organisatie en anderen en betreft deze beargumenteerd bij de afwegingen in het werk.
- Opereert soepel in het spanningsveld tussen inlevingsvermogen en zakelijkheid.

Communicatie:

- Luistert actief en verwoordt op heldere wijze wat de ander zegt.
- Weet door te vragen.
- Stelt de juiste vragen en brengt de klant tot nieuwe, andere inzichten.
- Vat de kern van de klantvraag samen.
- Maakt duidelijke afspraken.
- Argumenteert op heldere wijze.
- Geeft gemaakte vergissingen en fouten toe.

Klantgericht werken:

- Kent de vragen en belangen van de klant en verplaatst zich in diens situatie.
- Levert oplossingen volgens de specificaties van de klant.
- Blijft in alle klantsituaties correct en beleefd.
- Bouwt een relatie met de klant op.
- Informeert klanten op een heldere manier en in begrijpelijke taal.
- Neemt probleem van klant niet over, maar begeleidt de klant bij het oplossen van zijn probleem.
- Verbindt opvattingen en belangen van bestuur en management en externe klanten met elkaar.

Visie uitdragen:

- Enthousiasmeert mensen en creëert draagvlak voor een visie.
- Organiseert bij diverse klantgroepen draagvlak voor het geformuleerde beleid.

Houding en persoonskenmerken

Accuraat:

- Houdt volledig en op tijd het klantvolgsysteem en het kennissysteem bij.
- Beheert zorgvuldig het klantvolgsysteem en het kennissysteem.
- Komt stipt afspraken na.

Incasseringsvermogen:

- Staat open voor kritiek en kan daar mee omgaan.
- Accepteert andere visies en zienswijzen van klanten.

Ondernemend:

- Maakt een inschatting in hoeverre een klantsituatie een aangepaste handelwijze verlangt wat betreft het volgen van regels en procedures.
- Signaleert indien extra capaciteit en inzet wenselijk of noodzakelijk is.

Samenwerken:

- Helpt en ondersteunt collega's waar nodig en wenselijk, ook collega's in het backoffice.
- Draagt informatie tijdig en volledig over aan collega's.
- Deelt ervaringen en inzichten met collega's.
- Maakt gebruik van ervaringen en inzichten van collega's.
- Communiqueert met interne klant wanneer afspraken niet op tijd worden nagekomen.
- Bouwt een netwerk van interne (o.a. backoffice) en externe collega's op en onderhoudt het.
- Bouwt een netwerk van klantgroepen op en onderhoudt dat.

Stressbestendig:

- Handelt rustig, kalm, zakelijk en professioneel bij het gelijktijdig voorkomen van verschillende werkzaamheden en bij werkzaamheden met grote complexiteit, bij emotionele spanningen en bij afwezigheid van beïnvloedingsmogelijkheden.

Integriteit:

- Handelt steeds volgens de normen en waarden van zijn organisatie.
- Informeert klanten tijdig en volgens afspraak.
- Bewaakt afspraken.
- Houdt zich aan afspraken.

Junior accountmanager sportservicepunt

Plaats in de organisatie

De functie wordt uitgeoefend binnen het sportservicepunt. Het sportservicepunt is een samenwerkingsverband van de gemeente sportraad, et cetera en is het eerste aanspreekpunt voor sportaanbieders en individuele sporters. Het sportservicepunt verstrekt informatie en advies, en biedt ondersteuning.

Binnen het sportservicepunt zijn werkzaam: ... medewerker(s) receptie/informatie sportservicepunt, ... junior accountmanager(s) sportservicepunt, ... accountmanager(s) sportservicepunt en een coördinator sportservicepunt. Iedere functionaris is verantwoording schuldig aan de coördinator sportservicepunt.

Doel van de functie

De functie heeft als doelstelling: het beantwoorden van alle niet-complexe algemene vragen van een sporter of sportaanbieder op het gebied van sport of sportondersteuning, in de vorm van informatie, advies, daadwerkelijke ondersteuning of gerichte doorverwijzing in geval van sporttakspecifieke vragen.

Hoofdtaken

- Het verstrekken van algemene informatie.
- Het geven van voorlichting en advies op maat op basis van de voorgelegde vraag.
- Het leveren van eenvoudige klaar-terwijl-u-wacht-producten (bijvoorbeeld een reservering van een accommodatie), en het afleveren van producten die door het backoffice zijn vervaardigd (bijvoorbeeld een huurcontract).
- Het doorverwijzen van de klant, in die gevallen, waarin het sportservicepunt het gewenste product niet zelf of via een van zijn backoffices kan leveren, naar een organisatie (bijvoorbeeld een sportbond), die hem het gewenste product kan leveren.
- Het bijhouden van kennis op de volgende gebieden: vraagpatronen, producten die het sportservicepunt levert, lokaal sportbeleid, vakinhoudelijke kennis.
- Signaleren van ontwikkelingen in vraagpatronen. Het alert zijn op wijzigingen in klantvragen en het bespreken van hiervan met de coördinator sportservicepunt.

- Het vullen en gebruiken van informatiebestanden. Het systematisch bijhouden van het klantvolgsysteem. Het gebruik maken van de in de kennisbank van het sportservicepunt aanwezige kennis.

Opmerking

In die gevallen waarin de voorgelegde vraag complex blijkt, brengt de junior accountmanager de klant in contact met de accountmanager.

Competenties

Zie bijgevoegd overzicht.

Opleiding

Opleiding op MBO-niveau, bij voorkeur op het gebied van sport, recreatie of vergelijkbaar.

Competenties junior accountmanager sportservicepunt

Kennis

Kennis van de klant:

- Geeft blijk verschillende klantgroepen en vraagpatronen te kunnen onderscheiden.
- Kent en volgt beleidsontwikkelingen.

Kennis van het vak:

- Kent nauwkeurig de producten die het sportservicepunt levert.
- Kent globaal de producten van organisaties waarnaar verwezen kan worden.
- Is op de hoogte van actuele ontwikkelingen op het gebied van de (breedte)sport en lokaal beleid.
- Beschikt over kennis van regelgeving en procedures.
- Kent de relevante interne en externe informatiebronnen en maakt er gebruik van.

Kennis van de organisatie:

- Weet waar en bij wie specialistische kennis binnen de diverse backoffices aanwezig is.
- Weet hoe de werkprocessen binnen de diverse backoffices verlopen.
- Houdt rekening met de belangen van de diverse (backoffice) organisaties.
- Organiseert binnen de organisatie een eigen netwerk.

Vaardigheden

Analyseren:

- Dringt snel tot de kern van vragen door en verwoordt deze helder.
- Weet hoofd- van bijzaken te onderscheiden.

Belangen hanteren:

- Onderkent de diverse belangen van klant, organisatie e.a. en betreft deze beargumenteerd bij de afwegingen in het werk.
- Opereert soepel in het spanningsveld tussen inlevingsvermogen en zakelijkheid.

Communicatie:

- Luistert actief en verwoordt op heldere wijze wat de ander zegt.
- Weet door te vragen.
- Vat de kern van de klantvraag samen.
- Maakt duidelijke afspraken.
- Argumenteert op heldere wijze.
- Geeft gemaakte vergissingen en fouten toe.

Klantgericht werken:

- Kent de vragen en belangen van de klant en verplaatst zich in diens situatie.
- Levert oplossingen volgens de specificaties van de klant.
- Blijft in alle klantsituaties correct en beleefd.
- Bouwt een relatie met de klant op.
- Informeert klanten op een heldere manier en in begrijpelijke taal.
- Neemt probleem van klant niet over, maar begeleidt de klant bij het oplossen van zijn probleem.
- Verbindt opvattingen en belangen van bestuur en management en externe klanten met elkaar.

Houding en persoonskenmerken

Accuraat:

- Houdt volledig en op tijd het klantvolgsysteem en het kennissysteem bij.
- Komt stipt afspraken na.

Incasservermogen:

- Staat open voor kritiek en kan daar mee omgaan.
- Accepteert andere visies en zienswijzen van klanten.

Samenwerken:

- Helpt en ondersteunt collega's waar nodig en wenselijk.
- Draagt informatie tijdig en volledig over aan collega's.
- Deelt ervaringen en inzichten met collega's.
- Maakt gebruik van ervaringen en inzichten van collega's.
- Bouwt een netwerk van interne en externe collega's op en onderhoudt het.

Stressbestendig:

- Handelt rustig, kalm, zakelijk en professioneel bij het gelijktijdig voorkomen van verschillende werkzaamheden en bij werkzaamheden met grote complexiteit, bij emotionele spanningen en bij afwezigheid van beïnvloedingsmogelijkheden.

Integriteit:

- Handelt steeds volgens de normen en waarden van zijn organisatie.
- Informeert klanten tijdig en volgens afspraak.
- Bewaakt afspraken.
- Houdt zich aan afspraken.

Medewerker receptie/informatie sportservicepunt

Plaats in de organisatie

De functie wordt uitgeoefend binnen het sportservicepunt. Het sportservicepunt is een samenwerkingsverband van de gemeente sportraad, et cetera en is het eerste aanspreekpunt voor sportaanbieders en individuele sporters. Het sportservicepunt verstrekt informatie en advies en biedt ondersteuning.

Binnen het sportservicepunt zijn werkzaam: ... medewerker(s) receptie/informatie sportservicepunt, ... junior accountmanager(s) sportservicepunt, ... accountmanager(s) sportservicepunt en een coördinator sportservicepunt. Iedere functionaris is verantwoording schuldig aan de coördinator sportservicepunt.

Doel van de functie

De functie heeft als doelstelling: het verstrekken van informatie naar aanleiding van alle niet-complexe algemene vragen van een sporter of sportaanbieder op het gebied van sport of sportondersteuning, inclusief gerichte doorverwijzing in geval van sporttakspecifieke vragen.

Hoofdtaken

- Het verstrekken van algemene informatie.
- Het doorverwijzen van de klant, in die gevallen, waarin het sportservicepunt het gewenste product niet zelf of via een van zijn backoffices kan leveren, naar een organisatie (bijvoorbeeld een sportbond), die hem het gewenste product kan leveren.
- Het bijhouden van kennis op de volgende gebieden: vraagpatronen, producten die het sportservicepunt levert, lokaal sportbeleid, vakinhoudelijke kennis.
- Signaleren van ontwikkelingen in vraagpatronen. Het alert zijn op wijzigingen in klantvragen en het bespreken van hiervan met de coördinator sportservicepunt.
- Vullen en gebruiken van informatiebestanden. Het systematisch bijhouden van het klantvolgsysteem. Het gebruik maken van de in de kennisbank van het sportservicepunt aanwezige kennis.

Opmerking

In die gevallen waarin de voorgelegde vraag complex blijkt, brengt de medewerker de klant in contact met de accountmanager.

Competenties

Zie bijgevoegd overzicht.

Opleiding

Opleiding op MBO-niveau, bij voorkeur op het gebied van sport, recreatie of vergelijkbaar.

Competenties medewerker receptie/informatie sportservicepunt

Kennis

Kennis van de klant:

- Geeft blijk verschillende klantgroepen en vraagpatronen te kunnen onderscheiden.
- Kent en volgt beleidsontwikkelingen.

Kennis van het vak:

- Kent nauwkeurig de producten die het sportservicepunt levert.
- Kent globaal de producten van organisaties waarnaar verwezen kan worden.
- Is op de hoogte van actuele ontwikkelingen op het gebied van de (breedte)sport en lokaal beleid.
- Beschikt over kennis van regelgeving en procedures.
- Kent de relevante interne en externe informatiebronnen en maakt er gebruik van.

Kennis van de organisatie:

- Weet waar en bij wie specialistische kennis binnen de diverse backoffices aanwezig is.
- Weet hoe de werkprocessen binnen de diverse backoffices verlopen.
- Houdt rekening met de belangen van de diverse (backoffice) organisaties.
- Organiseert binnen de organisatie een eigen netwerk.

Vaardigheden

Analyseren:

- Dringt snel tot de kern van vragen door en verwoordt deze helder.
- Weet hoofd- van bijzaken te onderscheiden.

Belangen hanteren:

- Onderkent de diverse belangen van klant, organisatie en anderen en betreft deze beargumenteerd bij de afwegingen in het werk.
- Opereert soepel in het spanningsveld tussen inlevingsvermogen en zakelijkheid.

Communicatie:

- Luistert actief en verwoordt op heldere wijze wat de ander zegt.
- Weet door te vragen.
- Vat de kern van de klantvraag samen.
- Maakt duidelijke afspraken.
- Argumenteert op heldere wijze.
- Geeft gemaakte vergissingen en fouten toe.

Klantgericht werken:

- Kent de vragen en belangen van de klant en verplaatst zich in diens situatie.
- Levert oplossingen volgens de specificaties van de klant.
- Blijft in alle klantsituaties correct en beleefd.
- Bouwt een relatie met de klant op.
- Informeert klanten op een heldere manier en in begrijpelijke taal.
- Neemt probleem van klant niet over, maar begeleidt de klant bij het oplossen van zijn probleem.
- Verbindt opvattingen en belangen van bestuur en management en externe klanten met elkaar.

Houding en persoonskenmerken**Accuraat:**

- Houdt volledig en op tijd het klantvolgsysteem bij.
- Komt stipt afspraken na.

Incasseringsvermogen:

- Staat open voor kritiek en kan daar mee omgaan.
- Accepteert andere visies en zienswijzen van klanten.

Samenwerken:

- Helpt en ondersteunt collega's waar nodig en wenselijk.
- Draagt informatie tijdig en volledig over aan collega's.
- Deelt ervaringen en inzichten met collega's.

- Maakt gebruik van ervaringen en inzichten van collega's.
- Bouwt een netwerk van interne en externe collega's op en onderhoudt het.

Stressbestendig:

- Handelt rustig, kalm, zakelijk en professioneel bij het gelijktijdig voorkomen van verschillende werkzaamheden en bij werkzaamheden met grote complexiteit, bij emotionele spanningen en bij afwezigheid van beïnvloedingsmogelijkheden.

Integriteit:

- Handelt steeds volgens de normen en waarden van de eigen organisatie.
- Informeert klanten tijdig en volgens afspraak.
- Bewaakt afspraken.
- Houdt zich aan afspraken.

Vergelijkend overzicht functieprofielen medewerker sportservicepunt	Proactief Complex		Reactief Niet complex	
	ACM	COOR	JACM	MR/I
Taakcluster				
Verstrekken van informatie	•	•	•	•
Geven van advies/voorlichting	•	•	•	
Doorverwijzen (o.a. naar bonden)	•	•	•	•
Leveren klaar terwijl u wacht producten	•	•	•	
Intake	•	•		
Accountmanagement	•	•		
Pro-actief benaderen van klantgroepen	•	•		
Bijdragen aan product vernieuwing en verbetering dienstverlening	•	••		
Signaleren ontwikkelingen klantvragen	••	••••	•	•
Vullen/gebruiken informatiebestanden	••	••••	•	•
Bijhouden kennis	••	••	•	•
Coördinatie		•		
Plannen/evalueren/rapporteren		•		

Toelichting

gebruikte afkortingen

ACM accountmanager

JACM junior accountmanager

COOR coördinator

MR/I medewerker receptie/informatie

Vergelijkend overzicht competenties medewerker sportservicepunt

Competenties	ACM	COOR	JACM	MR/I
Kennis				
- kennis van klant	• •	• • • •	•	•
- kennis van het vak	•	• •	•	•
- kennis van de organisatie	• •	• •	•	•
Vaardigheden				
- analyseren	• •	• •	•	•
- belangen hanteren	•	•	•	•
- communicatie	• •	• •	•	•
- klantgericht werken	• •	• •	•	•
- visie uitdragen		•		
Houding en persoonskenmerken				
- accuraat	•	• •	•	•
- ondernemend	•	•		
- incasseringsvermogen	•	•	•	•
- samenwerken	• •	• •	•	•
- stressbestendig	•	•	•	•
- integriteit	•	•	•	•

Toelichting

ACM accountmanager

COOR coördinator

gebruikte afkortingen

JACM junior accountmanager

MR/I medewerker receptie/informatie

Bijlage 8:

Voorbeeld van een samenwerkingsovereenkomst tussen een sportservicepunt en een ondersteuningsorganisatie¹

In paragraaf 4.2 van het handboek is de onderlinge relatie tussen onder andere het sportservicepunt en de ondersteuningsorganisatie(s) behandeld. Onderstaande samenwerkingsovereenkomst is een voorbeeld uit de praktijk.

Samenwerkingsovereenkomst

Gemeente 'X', Sportservice 'Y' en Ondersteuningsorganisatie 'Z'

Ondergetekenden,

- Gemeente 'X'
- Sportservicepunt 'Y'
- Ondersteuningsorganisatie 'Z'

verklaren te zijn overeengekomen:

1. Sportservicepunt 'Y' en Ondersteuningsorganisatie 'Z' hebben besloten om in gezamenlijkheid de sportverenigingen in [plaatsnaam 'X'] te ondersteunen, zowel voor top- als breedtesport. Dit gebeurt via sportservicepunt 'Y'. Door bundeling van kennis kan het vrijwillig kader van sportverenigingen beter worden bediend. Doel is te komen tot een betere sportinfrastructuur in [plaatsnaam 'X'], waarbij sportverenigingen in staat zijn bij te dragen aan de benutting van de maatschappelijke betekenis van de sport
2. In het jaar ... ondersteunt Ondersteuningsorganisatie 'Z' Gemeente 'X' bij het vormgeven van sportservicepunt 'Y'. Ondersteuningsorganisatie 'Z' neemt activiteiten in het kader van het externe backoffice van sportservicepunt 'Y' voor haar rekening. sportservicepunt 'Y' fungeert als frontoffice en Gemeente 'X' als interne backoffice.
3. Sportservicepunt 'Y' treedt op als opdrachtgever aan Ondersteuningsorganisatie 'Z' voor dienstverlening aan sportverenigingen. Dit houdt mede in dat sportservicepunt 'Y' op lokaal niveau verantwoordelijk is voor de regie en de

¹ Dit voorbeeld van een samenwerkingsovereenkomst is gebaseerd op een bestaande overeenkomst tussen een gemeente, sportservicepunt en enkele ondersteuningsorganisaties.

coördinatie van de dienstverlening.

Ondersteuningsorganisatie 'Z' draagt zorg voor de kwalitatieve en kwantitatieve invulling van de ondersteuning via het externe backoffice. Daarbij gaat het om het verlenen van verenigingsondersteuning en het verzorgen van themabijeenkomsten. Over de wijze van uitvoering en de verdeling van de activiteiten maken de partijen praktische afspraken.

4. In het kader van het project 'Speerpuntgebieden voor de breedtesport' heeft NOC*NSF subsidie verleent voor het uitvoeren van deze beleidsvoornemens. De ondersteuning aan verenigingen door Ondersteuningsorganisatie 'Z' wordt kosteloos aangeboden tot een maximumbedrag dat door NOC*NSF beschikbaar is gesteld. Wanneer dit bedrag is besteed, zullen alle partijen nader overleg voeren over de financiering van overige projecten
5. Partijen zullen gedurende de looptijd van deze overeenkomst (1 januari tot en met 31 december) de voortgang regelmatig bespreken. Kort voor afloop van de looptijd zal een evaluatie plaatsvinden, waarbij onder andere wordt gekeken naar de behaalde resultaten, de tevredenheid van de sportverenigingen over de aangeboden producten en de tevredenheid van de partijen over de samenwerking.

[plaatsnaam 'X'], [datum]

Gemeente 'X'	sportservicepunt 'Y'	Ondersteuningsorganisatie 'Z'
[handtekening]	[handtekening]	[handtekening]
[naam vertegenwoordiger]	[naam vertegenwoordiger]	[naam vertegenwoordiger]
[functie]	[functie]	[functie]

Bijlage 9:**Uitvoeringsovereenkomst tussen opdrachtgever sportservicepunt en exploitant sportservicepunt (concept)¹**

In paragraaf 4.2 van het handboek is de onderlinge relatie tussen onder andere het sportservicepunt en de ondersteuningsorganisatie(s) behandeld. Onderstaande uitvoeringsovereenkomst is een tweede voorbeeld op basis waarvan een invulling gegeven kan worden.

A. De, statutair gevestigd te, ten deze rechtsgeldig vertegenwoordigd door de directeur, verder te noemen: de Stichting,

en

B. Het gemeentebestuur van, rechtsgeldig vertegenwoordigd door de directeur van de dienst Welzijn, hierna te noemen: de Gemeente,

overwegende dat:

Conform artikel 4.33 sub a van de Algemene Wet Bestuursrecht partijen middels deze uitvoeringsovereenkomst vastleggen dat de Stichting, zoals door het gemeentebestuur besloten bij raadsbesluit, in opdracht en voor rekening van de Gemeente gedurende een aaneengesloten periode van zes kalenderjaren, ingaande [datum] en eindigend op [datum], op basis van een jaarlijks door beide partijen vooraf vast te stellen uitvoeringsplan, werkzaamheden zal verrichten in het kader van het gemeentelijk breedtesportproject [projecttitel].

komen het navolgende overeen.

Art 1. Activiteiten

Het subsidiebedrag dat op basis van de Algemene Subsidieverordening Welzijn ... en krachtens artikel ... van die verordening wordt verstrekt, zal door de Stichting op een zo efficiënt en effectief mogelijke wijze worden besteed aan

¹ Dit voorbeeld van een uitvoeringsovereenkomst is gebaseerd op een conceptovereenkomst tussen een gemeente en enkele ondersteuningsorganisaties.

activiteiten gericht op de uitvoering van het gemeentelijk breedtesportproject [projecttitel].

Art 2. Specifieke Activiteiten

2.1 De Stichting stelt jaarlijks vóór [datum] een uitvoeringsplan op voor het gemeentelijk breedtesportbeleid voor het daarop volgende kalenderjaar; in het uitvoeringsplan worden projecten opgenomen die aansluiten bij de doelstellingen en criteria zoals beschreven in het projectplan [projecttitel]. In het uitvoeringsplan is in ieder geval per project opgenomen:

- een inhoudelijke beschrijving (doelstelling, doelgroep, omvang, wijze van uitvoering, uitvoerende organisatie, te verwachten looptijd);
- een onderbouwde begroting (aantal uren voor uitvoering, coördinatie en overhead);
- de te verwachten prestaties.

2.2 De Stichting draagt zorg voor de uitvoering van het vastgestelde plan en beheert ten behoeve van de uitvoering het projectbudget [projecttitel].

2.3 Voor 1 juli legt de Stichting over de inhoudelijke en financiële resultaten over de projecten uitgevoerd in het voorgaande jaar verantwoording af aan de Gemeente. De verantwoording betreft elk project en houdt in:

- de bereikte resultaten in relatie tot de doelstelling;
- de ingezette uren en de andere middelen;
- een oordeel over al of niet continuering van bepaalde deelprojecten.

2.4 De Stichting coördineert de jaarlijkse evaluatie van de projecten en draagt zorg voor de afstemming en de wijze van evaluatie. De evaluatie dient gerelateerd te zijn aan de doelstellingen van het breedtesportbeleid zoals omschreven in het projectplan [projecttitel].

Art 3. Randvoorwaarden

3.1 De Stichting participeert als inhoudelijk deskundige in plaatselijk en regionale netwerken en afstemmingsoverleggen (echter nooit namens de gemeente).

3.2 De Stichting signaleert knelpunten en volgt nieuwe ontwikkelingen op het terrein van de breedtesport.

3.3 Overeenkomstig een, in nader overleg, te ontwerpen systematiek en door de Gemeente vastgestelde beleidsprioriteiten, werkt de Stichting mee aan het monitoren van sportdeelname en sportparticipatie in [plaatsnaam].

Art 4. Bevoorschotting

4.1 De subsidie wordt jaarlijks in twee gelijke termijnen uitbetaald, en wel in de maanden ... en ... Voor de start in [datum] geldt dat de bevoorschotting ingaat op [datum]. Deze bevoorschotting wordt betaald op rekeningnummer t.n.v. o.v.v. Project [projecttitel].

4.2 De bevoorschotting over de projectjaren bedraagt ten minste, conform het projectplan [projecttitel]:

Jaar	2.....	2.....	2.....	2.....	2.....	2.....
Bedrag	f	f	f	f	f	f

Art 5. Financiële verslaglegging

5.1 De Stichting stelt jaarlijks voor [datum] door de accountant goedgekeurd financieel jaarverslag op voor de Gemeente, waarin zijn opgenomen de verantwoording van de projectgelden, alsmede de projectsaldi over het voorgaande boekjaar.

5.2 Het breedtesportproject [projecttitel] zal finaal worden afgerekend ultimo [datum] en wel d.m.v. het financieel jaarverslag van de Stichting over het jaar [datum].

5.3 De exploitatiesaldi van de diverse deelprojecten zullen jaarlijks worden verrekend met het totale projectsaldo die aanwendbaar zijn c.q. verrekend worden in het daarop volgende jaar.

5.4 Over de besteding van een eventueel opgebouwde reserve per ultimo [datum] wordt tussen de Stichting en de gemeente nader overleg gepleegd.

5.5 Aangezien de baten t.b.v. het breedtesportproject [projecttitel] worden ontvangen vanuit diverse instanties, waartoe niet alleen de gemeente maar ook de Stichting haar inbreng heeft, wordt geen tussentijds maximaal project-saldo vastgelegd.

5.6 De initiële kosten (zoals inrichting kantoor) en de structurele kosten (zoals huur, overhead en afschrijvingen) maken deel uit van de projectkosten [projecttitel].

5.7 Indien de Stichting over enig jaar waarop dit contract betrekking heeft niet

tot een sluitende exploitatie kan komen, treedt zij onmiddellijk met de Gemeente in overleg.

Art 6. Contactpersoon

De gemeente wijst als contactpersoon aan één van de beleidsmedewerkers van de Dienst Welzijn, sector Sport.

Art 7. Duur van de overeenkomst

Deze subsidieovereenkomst geldt voor de periode [datum] tot en met [datum]. Met het oog op verlenging, c.q. aanpassing van de uitvoeringsovereenkomst wordt de overeenkomst in het najaar van [datum] geëvalueerd.

Datum:

Plaats:

Namens de Stichting

Namens het gemeentebestuur

De directeur van de Stichting

De directeur Dienst Welzijn

Bijlage 10:

Kwaliteitskenmerken van dienstverlening

Onderstaand zijn kwaliteitskenmerken gedefinieerd, die van belang zijn bij de beoordeling van de diensten en dienstverlening van sportondersteuningsorganisaties. Tevens worden de daarmee samenhangende kwaliteitsindicatoren gegeven. Het aspect kwaliteitsbeleid in het sportservicepunt is besproken in paragraaf 4.4 van het handboek.

Bereikbaarheid	de bereikbaarheid van de accommodatie en de tijden waarop de (verenigings)activiteiten plaatsvinden
Communicatie	de wijze van informatieverstrekking in bijvoorbeeld verenigingsbladen (verenigingen) of folders, brochures en aan de receptie (gemeenten en commerciële sportaanbieders)
Bereidwilligheid	de vriendelijke en behulpzame houding van verenigingskader (verenigingen) en medewerkers (commerciële sportaanbieders en gemeenten) in de richting van leden, potentiële leden, deelnemers / klanten
Begrijpen en kennen	dat verenigingskader en medewerkers de wensen van leden/deelnemers / klanten kennen
Deskundigheid	dat verenigingskader / medewerkers deskundig zijn (deskundige trainers, coaches, instructeurs, bestuurs- en commissieleden en management)
Betrouwbaarheid	dat afspraken en toezeggingen worden nagekomen en dat er vertrouwelijk met persoonlijke gegevens van leden / deelnemers / klanten wordt omgegaan
Tastbaarheden	sportveld, sportzaal, sportmaterialen, kleedruimten, kantine, parkeergelegenheid et cetera (aard, maar ook toestand van de voorzieningen; onder meer schoon, opgeruimd, gezellig, veilig)

Veiligheid	het niet bevreesd hoeven zijn voor diefstal van bezittingen en het oplopen van letsel bij het sporten
Geloofwaardigheid	de oprechtheid (openheid en eerlijkheid) waarmee verenigingskader/medewerkers overkomen
Gezondheid	sporten als bijdrage aan de gezondheid van de sporters, aandacht voor blessurepreventie en medische begeleiding
Gezelligheid / sociale contacten	het bieden van mogelijkheden om voor, tijdens, na en buiten de sportbeoefening gezellig bijeen te zijn of om sociale contacten te leggen en te onderhouden
Prestatiegerichtheid	het prestatiegericht bezig zijn door bijvoorbeeld competitie of door het zoeken naar en verleggen van grenzen bij de sportbeoefenaren