

STRATEGISCHE VISIE 2025 - 2028



**JUDO BOND
NEDERLAND**
Samen Sterker

5 december 2024

14 december 2024
Goedgekeurd LR

VOORWOORD

De Judo Bond Nederland (JBN) faciliteert **een leven lang groei** voor mens en maatschappij. De JBN wil zoveel mogelijk Nederlanders in verbinding brengen met onze budosporten en onze BUDO waarden positief aan alle Nederlanders overdragen. Dit begint met de ingezette cultuuromslag binnen de JBN organisatie van **'ieder voor zich'** naar **'samen sterk'**.

Om dit te bereiken moeten we kennis en kunde met elkaar delen en vooral in elkaar **waarden**. De JBN is een organisatie met veel enthousiaste vrijwilligers met één gemeenschappelijke deler: **Passie voor BUDO!** De erkenning voor de tomeloze inzet van onze vrijwilligers mogen we meer uitdragen zodat iedereen zich binnen de JBN-familie welkom en gewaardeerd mag voelen.

De JBN wil daarom zoveel mogelijk werken vanuit **een integrale aanpak**. Op de eerste plaats **werken we met elkaar**, binnen onze eigen sportorganisatie met clubs en vrijwilligers, maar zeker ook daarbuiten met overheidsinstanties en andere actoren in de sport. Samen maken we budo mogelijk en functioneert de JBN als spin in het web om onze budosporten georganiseerd te houden. De JBN heeft verschillende rollen, waaronder (en niet uitsluitend) ondersteunen en hulp bieden in de vorm van kennis en expertise voor onze clubs, leraren, vrijwilligers en budoka's. Daarnaast willen wij de budosport en haar waarden op een positieve wijze doorgeven aan volgende generaties en daarmee een **veilig sportklimaat** blijvend borgen.

Deze vernieuwde aanpak krijgt nu een structurele blauwdruk in de vorm van een strategisch plan met het vizier op de **toekomst**. De JBN heeft vanuit deze focus nieuwe inzichten en Bottom-up aanpak gebundeld in een 'levend' document dat hier voor u ligt.

Bij de totstandkoming van dit strategisch plan zijn we begonnen bij onze **Ikigai**, het bestaansrecht van de JBN. Door samen antwoord te geven op de vragen: 'why, how and what?' trachten we te komen tot een breed gedragen missie, visie en strategie.

In deel een en twee van dit plan gaan we in op het proces en waar we nu als JBN staan. In deel drie en vier beschrijven we de (concept) missie, visie, ambities en doelgroepen die we hierin voor ogen hebben. In de fase hierna zullen de werkwijze van de JBN en de concrete consequenties voor financiën en de werkorganisatie ingevuld worden.

Veel leesplezier, domo arigato!

INHOUDSOPGAVE

2 VOORWOORD

4 DEEL 1: WAAR STAAT DE JBN NU? Externe Analyse SWOT Analyse Basisprincipes en budowaarden BUDO: het nieuwe DNA van de JBN Aanbod JBN; Budo for life!

8 DEEL 2: MISSIE, VISIE EN DOELGROEPEN Missie Visie Doelgroepen Strategische Randvoorwaarden

12 DEEL 3: AMBITIES Breedtesport Wedstrijdsport Kader en Opleidingen Partnerships met maatschappelijke impact Werkorganisaties

27 DEEL 4: FINANCIEEL Samenvatting en conclusie Strategische Doelen Randvoorwaarden Toekomstperspectief

27 VERANTWOORDING

34 BIJLAGEN Bijlage 1: Minisessies Bijlage 2: Verdeling inkomsten/uitgaven

DEEL 1:

WAAR STAAT DE JBN NU?

Allereerst is veel aandacht besteed aan het beschrijven van de huidige situatie. In het voortraject zijn eigen data uit de administratie en diverse club- en ledenonderzoeken beschouwd, is er gesproken met ledenraad en districtsbestuurders en er zijn op basis hiervan diverse brainstormsessies gehouden. Het algemene beeld dat we hieruit halen is dat de budosporten, aikido, jiu-jitsu en judo veel meer betekenis kunnen hebben voor de maatschappij en dat de JBN hierin volop groeimogelijkheden kan benutten. Tegelijkertijd zien we dat de organisatie in een veranderproces zit en dat het traject van bestuurlijke vernieuwing een basis heeft gelegd voor een volgende stap. Maar daarmee zijn we er nog niet! De vernieuwende manier van denken en werken vraagt de komende jaren maximale aandacht en zal verder uitgewerkt moeten worden. Het is dus naast het benoemen van kansen en mogelijkheden ook belangrijk om duidelijk te zijn over wat we nog niet kunnen en wat als uitdagingen en risico's wordt gezien.

Externe Analyse

De sportwereld is volop in beweging. Na de coronaperiode, die ons allemaal veel problemen heeft opgeleverd, moeten we alle zeilen bijzetten om te herstellen en weer een opwaartse lijn te vinden. In de maatschappij van nu zijn de volgende trends en ontwikkelingen van groot belang voor de JBN met al haar geledingen:

- 1. Sport staat in de belangstelling (gezondheid, welzijn) maar is financieel en organisatorisch verzwakt. Veel clubs staan aan de rand van de afgrond, nieuwe vrijwilligers vinden is een enorme klus.
- 2. Motorische ontwikkeling van jonge kinderen is zorgelijk o.a. door passieve vrijetijdsbesteding en 'we' zitten nog steeds veel te veel. Toch staat binnen het basisonderwijs sport en bewegen in het lesrooster nog altijd onder druk en komt bedrijfssport in Nederland nauwelijks van de grond.
- 3. Vrijwilligers zijn moeilijk te motiveren voor verantwoordelijk werk, terwijl de verantwoordelijkheid die de maatschappij van sportverenigingen en vrijwilligers vraagt, steeds toeneemt. Toenemende vergrijzing en eenzaamheid staan deels haaks op deze ontwikkeling.
- 4. Versnelling in digitalisering en 'NU-moraal' maken dat met name jongeren steeds moeilijker op vaste momenten aan één activiteit willen doen. Dit betekent ook dat er steeds hogere eisen aan dienstverlening gesteld worden.
- 5. Het politiek klimaat is aan het veranderen en ook dat levert grote onzekerheden op voor de financiering van verenigingssport en topsport. Het regeerakkoord van 2024 geeft daarbij grote financiële uitdagingen.

SWOT Analyse

In de werk- en strategische sessies op het bondsbureau is veel informatie verzameld die heeft geleid tot een SWOT-analyse. Deze is vervolgens besproken in een sessie met een afvaardiging van de gehele werkorganisatie en geeft de basis voor de later gezamenlijk geformuleerde ambities. De belangrijkste bevindingen zijn verpakt in het onderstaande diagram.

Sterk

- 1. JBN familie: veel gepassioneerde vrijwilligers
- 2. Onderscheidend karakter budosporten met antwoord maatschappelijke ontwikkelingen
- 3. Ondernemerskracht bij sportscholen
- 4. Meerwaarde Kyu-dangraden
- 5. Breed wedstrijdaanbod en -organisatie
- 6. Breed sportaanbod
- 7. Samenwerking JeugdFonds Sport&Cultuur
- 8. JBN expertisecentrum en opleidingen
- 9. Professionele topsportstructuur en organisatie met meerwaarde voor hele JBN
- 10. Keurmerkclubs zijn succesvoller voor de JBN

Zwak

- 1. Veel niet-leden (60k), onvoldoende meerwaarde lidmaatschap en onzichtbaarheid van de bond
- 2. Gering recreatief aanbod (match vraag en aanbod)
- 3. Hoog gewaardeerde diensten zijn onbekend bij aangesloten clubs en verenigingen
- 4. Geen duidelijke missie naar buitenwereld
- 5. Onpersoonlijk en kil imago (log, autoritair, regels)
- 6. Grote afhankelijkheid JBN van contributie, maar het contributiesysteem sluit niet aan bij de wensen
- 7. Organisatiecapaciteit sluit niet aan bij de ambities
- 8. (nog) Weinig samenwerking binnen de bond

Kans

- 1. Vergrijzing biedt kansen tot verbreding sportaanbod en werving vrijwilligers
- 2. Stijgende kosten voor Zorg&Veiligheid, maken preventie belangrijker
- 3. Forse landelijke investeringen in het in beweging krijgen en houden van jeugd
- 4. Community- en beleavingsdenken neemt toe
- 5. Maatschappelijk belang sport en bewegen groeit
- 6. De influencer-maatschappij hecht steeds meer waarde aan rolmodellen
- 7. Digitalisering wordt gemeengoed

Bedreiging

- 1. Vergrijzing zorgt voor een lagere instroom van jeugd
- 2. Nederland telt steeds minder vrijwilligers
- 3. De digimens en zappsporten zorgen voor bewegingsarmoede en andere sportconsumptie
- 4. Onzekerheid subsidies en wijze van financiering sport
- 5. Het externe vertrouwen in de JBN organisatie is laag
- 6. Georganiseerde sport wordt in Nederland gezien als een recht en mag weinig kosten
- 7. Het sportaanbod in Nederland raakt steeds verder versnipperd en dat kost klassieke bonden leden

Basisprincipes en budowaarden

In de SWOT-analyse wordt meerdere malen verwezen naar het belang van onze waarden die inherent verbonden zijn met de eeuwenoude Japanse krijgskunsten en levensfilosofie. Binnen de JBN worden deze gedragingen gezien als basisprincipe om te komen tot een veilig sportklimaat en als positieve bijdrage aan de maatschappij. Hierin zijn de pijlers verbinding en respect van groot belang voor een harmonieus en waardevol leven. Dit vormt het waarom, wat en hoe we doen. Daarom besteden we veel aandacht aan onze opleidingen en is de JBN trots op iedereen die onderstaande budowaarden dagelijks onder de aandacht brengen, uitdragen en doorgeven:

- Verdraagzaamheid - denkbeelden, gewoonten en kenmerken van anderen worden niet afgewezen, maar erkend als gelijkwaardig;
- Zelfbeheersing – persoonlijke begrenzing en emotieregulatie;
- Respect en vriendschap -omgang vanuit een respectvolle basiswaarde en grondhouding;
- Eerlijkheid – doen wat je zegt en oprecht handelen;
- Integriteit – gericht op positiviteit en innovatieve verbetering, het goede willen doen en nooit een ander willen beschadigen;
- Trouw zien wij als de belofte dat anderen op je kunnen rekenen en dat je altijd inzet toont om te helpen;
- Eer – conformeren aan respectvolle afspraken en goede tradities;
- Moed – durven aanspreken, verbeteren, innoveren en dapper doorgaan, ook bij (verwachte) kritiek of tegenslag.



BUDO: het nieuwe DNA van de JBN

Uit de analyse kunnen we ook een viertal fundamentele rollen herleiden die de JBN met haar budosporten uniek maken:

Bewegen, **U**itdagen, **D**oorgeven en **O**ntwikkelen door BUDO. Deze vier fundamentele rollen vormen het nieuwe **DNA** van de JBN.

B

Bewegen is het fundament voor een gezond(er) leven. Goed en genoeg bewegen zorgt voor fysieke én mentale gezondheid. Voor kinderen tussen 4 en 6 jaar bieden onze budosporten een veilig kader om te leren stoeien, veilig te vallen en zelf weer op te staan en jezelf respectvol te meten met anderen. Ook op hoge leeftijd is de budosport een verrijking. Naast de sociale functie van de vereniging of sportschool, biedt de JBN valpreventie voor ouderen om zelfverzekerd en fit te blijven.

U

Uitdagen is in de budosport vanzelfsprekend. Het Kyu-dangradensysteem biedt een ontwikkelpad voor het leven. Hierbij staat het individu centraal en kan je in je eigen tempo ontwikkelen. Onze competities zijn uitdagend voor alle doelgroepen met vrijwel alle (on)mogelijkheden. In de budosporten word je steeds uitgedaagd om het beste van jezelf te laten zien.

D

Doorgeven staat voor de passie die onze leraren en vrijwilligers hebben om BUDO en haar waarden aan anderen over te brengen. Zij hebben meestal zelf ervaren hoezeer de budosport op alle levensvlakken een verrijking kan zijn en willen dit graag doorgeven. De JBN besteedt daarom veel en gerichte aandacht aan opleidingen en bijscholingen voor haar aangesloten leraren en officials.

O

Ontwikkelen is de kern van onze overtuiging. Het concept van ikigai (vrij vertaald; je levensdoel) past heel goed de JBN en haar budosporten. In elke levensfase kan je jezelf verder ontwikkelen om mentaal en fysiek gezond te blijven. Een leven lang groei is waar wij als JBN onze purpose vinden.

Aanbod JBN; Budo for Life!

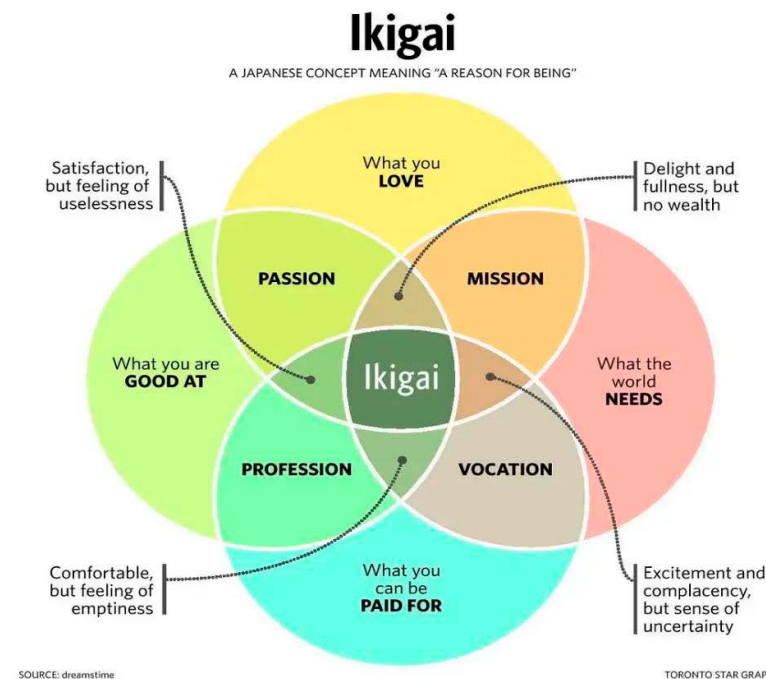
Budo een leven lang fysiek, mentaal en sociaal ontwikkelen betekent ook letterlijk dat op elk moment in je leven de budosporten een plek kunnen hebben. Of het nu gaat om leren vallen voor jong en oud, de uitdaging vinden om een kyu-graad

of band te halen, trainer of topsporter worden, of jezelf ontwikkelen als vrijwilliger in de vorm van scheidsrechter, bestuurder of commissielid. De JBN biedt een plek waar eenieder zich kan blijven ontwikkelen en geholpen wordt om van budo zijn/haar levenswerk te maken. Het bijzondere is dat Budo zich aanpast op ieders mogelijkheden. Het is dus echt voor iedereen! Het streven is om dit principe visueel te maken in een zogenaamd 'Budo For Life' cyclus, waarbij de weg (do) van iedere budoka en/of vrijwilliger tot uiting komt.

Het aanbod van de JBN is al breed, maar kan nog beter passend gemaakt worden op de behoeften van vele Nederlanders. Er is een overzicht van het huidige aanbod in de indeling die we al kennen, in de toekomst zou dit er heel anders kunnen uitzien bij voorkeur in de vorm van een 'Budo For Life' cyclus. Een helder en overzichtelijk diagram zal hiervoor ontwikkeld worden.

Ikigai

Tijdens onze werksessie op 10 januari jl. zijn we, samen met onze achterban, op zoek gegaan naar de purpose van de JBN. Het model van Hubert Joly is gebaseerd op een van origine oud Japans concept ikigai, wat onlangs door onderzoekers Francesc Miralles en Héctor García in hun internationale bestseller 'Ikigai' beschreven is. Ikigai staat voor datgene waar jij je bed voor uitkomt en waard is om voor te leven. Het is je passie waarin vier elementen samenkomen: hetgeen waar je van houdt, wat de wereld nodig heeft, waarvoor je betaald kunt worden en waar je goed in bent.



Het is geen toeval dat dit Japanse concept zo goed aansluit bij onze budosporten, onze waarden en het nieuwe DNA van de JBN. Zelfontwikkeling en een leven lang groei voor mens en maatschappij vormt de basis voor onze intense passie voor BUDO.

DEEL 2:

MISSIE, VISIE EN DOELGROEPEN

De JBN is vanuit onze basisprincipes, waarden en nieuwe DNA op zoek gegaan naar een missie en visie die inspireert, verbindt en begrijpelijk is voor alle Nederlanders. We zijn daarbij tot de volgende missie en visie gekomen:

Missie

De **Missie** van de JBN is om meer mensen in verbinding te brengen én te houden met onze budosporten, en BUDO aan ieder mens door te geven!

Visie

Onze Visie is dat budo bijdraagt aan een gebalanceerde levenswijze en filosofie, waarin respect en zelfontwikkeling centraal staan. Vanuit ons DNA: Bewegen Uitdagen Doorgeven en Ontwikkelen, faciliteert Judo Bond Nederland onze budosporten aan iedereen die zichzelf fysiek, mentaal en sociaal wil verbeteren.

Doelgroepen

Er zijn talloze doelgroepen binnen onze budosporten en de JBN als organisatie. Niet alleen kunnen mensen van alle leeftijden, geslacht, achtergrond en status deelnemen aan aikido, jiu-jitsu en judo; de JBN heeft ook daadwerkelijk aanbod voor al deze verschillende behoeften. Het is daarom extra belangrijk om zorgvuldig te kijken welke doelgroepen de meeste focus van het beleid moeten krijgen. Traditioneel is de JBN goed in judo voor de (jongste) jeugd, de wedstrijdsport en de Topsport. Voor volwassenen in recreatieve zin zijn de vormen aikido en jiu-jitsu beter ingericht, al is daarin het ledenaantal nog veel lager dan in de judosport. Onderstaande doelgroepen zijn de belangrijkste om expliciet beleid op te maken, en onze missie te realiseren.

1. Sporters

- A. Jeugd 4-7 jaar: van belang vanwege preventie, gezondheid, breed motorische vaardigheden, maar ook kwetsbare doelgroepen (sociaal, economisch, mensen met een beperking);
- B. Jeugd 7-13 jaar: vanwege verbreding sportaanbod, grote uitval rond 12e jaar;
- C. 13-18: vanwege verlenging van het lidmaatschap. Juist voor deze leeftijd gelden andere randvoorwaarden en behoeften dan de traditionele (wedstrijdgeoriënteerde) vorm, nu verliezen we in deze leeftijd alle recreatieve sporters, terwijl die er nog wel degelijk zijn;
- D. Ouderen: van belang vanwege het belang van algemeen welzijn en gezondheid. Ouderen kunnen enorm profiteren van JBN programma's als Zeker Bewegen en de sporten, aikido, jiu-jitsu en judo zijn tot op hoge leeftijd te beoefenen;
- E. Niet-budoka's: met name gericht op mensen die zich motorisch willen ontwikkelen.

2. Sportscholen, verenigingen en clubs

- A. Budo-Leraren: zij dragen de waarden van de budosport uit, zijn professioneel opgeleid, bijgeschoold en kunnen vertrouwen op de kennis en ondersteuning van de JBN en zijn daarmee belangrijke ambassadeurs;
- B. Vrijwilligers: bestuurders, commissieleden, scheidsrechters en andere vrijwilligers zijn de ruggengraat van het JBN familiegevoel;
- C. Sporters: en dan specifiek gericht op diegenen die een of meerdere budosporten naast hun andere (sport)activiteiten willen gebruiken om zichzelf verder te ontwikkelen;
- D. Bestuurders: zij zijn van groot belang in het in de praktijk brengen van alle ambities en het succes van de JBN is afhankelijk van de relatie die we met elkaar hebben;
- E. Ouders: zij hebben een belangrijke rol in de keuze voor de sportbeoefening van kinderen. Ouders bekend maken met de voordelen die budo te bieden heeft is belangrijk voor de JBN.

3. Overige partners

- A. Onderwijs: is een belangrijke vindplaats en via de schoolbudo programma's kunnen we op een laagdrempelige manier laten zien waar budo voor staat;
- B. Fondsen (maatschappelijk): zijn een belangrijke partner in het verbreden van onze afzetmarkten en communicatie naar nieuwe doelgroepen (zie bij 1. Sporters);
- C. Kenniscentra: via kennispartners kunnen we beter vertellen wat de meerwaarde is van budosporten, dus naast de fysieke ook de mentale en sociale eigenschappen;
- D. Bedrijven: kunnen ons helpen om nieuwe programma's en maatschappelijke interventies te sponsoren.

4. Overheden

- A. Internationale federaties;
- B. NOC*NSF: vanwege de faciliteiten (subsidie, kennis, netwerk);
- C. Provinciale en Gemeentelijke organisaties;
- E. Ministeries: vanwege de bijdrage aan het maatschappelijk belang van de JBN.





Strategische Randvoorwaarden

De belangrijkste voorwaarde voor de JBN zijn alle betrokken vrijwilligers bij clubs, in de districten, bij de wedstrijden en de landelijke commissies. Onze visie steunt voor het grootste deel op de overtuiging dat wij één JBN zijn. Maar in de praktijk voelt het voor veel mensen anders. Het is daarom als eerste belangrijk om de betrokkenheid van vrijwilligers en clubs te vergroten. Niet voor niets is deze visie in de basis opgesteld met hulp van meer dan 75 vrijwilligers én de medewerkers van het bondsbureau. Op die weg gaan we verder en daarom zijn voor de uitvoering van alle ambities in dit plan de volgende randvoorwaarden van strategisch belang:

1. Verbeteren samenwerking tussen het bondsbureau en districten en clubs

Dit betekent dat we zowel in de capaciteit en kwaliteit van ClubAccountManagement moeten investeren, maar ook dat we medewerkers op het bondsbureau verantwoordelijk maken voor het ondersteunen van commissies en districten. Het cultuurtraject op het bondsbureau gaat ervoor zorgen dat we steeds beter worden in het op maat bedienen van vrijwilligers en tegelijkertijd efficiënt blijven werken;

2. Bureau ontwikkelen als regisseur in het Budolandschap

Als we beter met elkaar leren samenwerken, kunnen we vanuit het bondsbureau ook meer de regie nemen op ontwikkelingen bij de districten en clubs. Veel oplossingen worden op kleine schaal ergens ontwikkeld en kunnen elders in het land het verschil maken. Daarvoor zullen we complexe netwerk van de BUDO sporten in Nederland goed moeten kennen en kunnen bedienen. Dat vraagt specifieke vaardigheden van onze medewerkers en dat gaan we de komende jaren verder ontwikkelen.

3. Bureau ontwikkelen als regisseur in het Budolandschap

Als we beter met elkaar leren samenwerken, kunnen we vanuit het bondsbureau ook meer de regie nemen op ontwikkelingen bij de districten en clubs. Veel oplossingen worden op kleine schaal ergens ontwikkeld en kunnen elders in het land het verschil maken. Daarvoor zullen we complexe netwerk van de BUDO sporten in Nederland goed moeten kennen en kunnen bedienen. Dat vraagt specifieke vaardigheden van onze medewerkers en dat gaan we de komende jaren verder ontwikkelen.

4. BUDO waarden beter uitdragen en verankeren in alle activiteiten

Onze waarden staan sterk verankerd in alles wat we op de mat brengen. Daarbuiten zijn ze vaak minder bekend en worden ze niet actief uitgedragen. Om het imago van de BUDOsporten te ondersteunen, zullen we alles wat we doen en uitdragen steeds weer moeten aanhouden tegen de basisprincipes zoals eerder benoemd. Hierbij hebben we de hulp van iedereen in de JBN community nodig.

5. Focus op dataverzameling en verwerking

In alle ambities speelt inzicht in behoeften om tot betere dienstverlening te komen een belangrijke rol. In de afgelopen jaren hebben we al geïnvesteerd in systemen die hierbij ondersteunen. Voor de komende periode is het zaak om hier optimaal gebruik van te gaan maken. Dit betekent enerzijds dat we veel gericht onderzoek doen bij leden, clubs, leraren en vrijwilligers, en anderzijds dat we met elkaar afspraken moeten maken om elkaar op de juiste manier te informeren. Tegelijkertijd gelden strenge regels voor veiligheid en privacy, waar we zorgvuldig mee om moeten gaan.



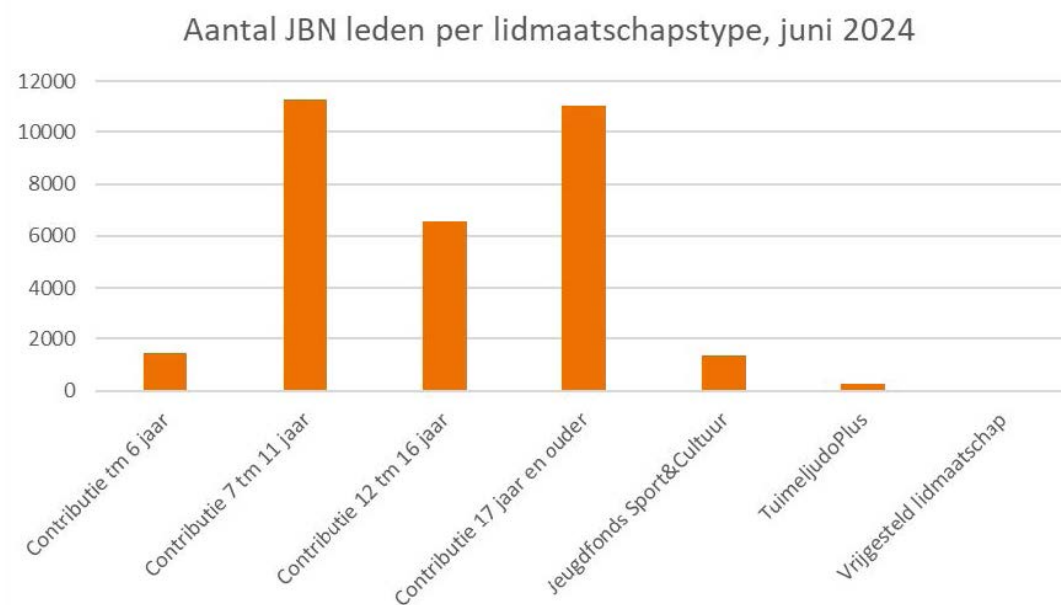


DEEL 3: AMBITIES

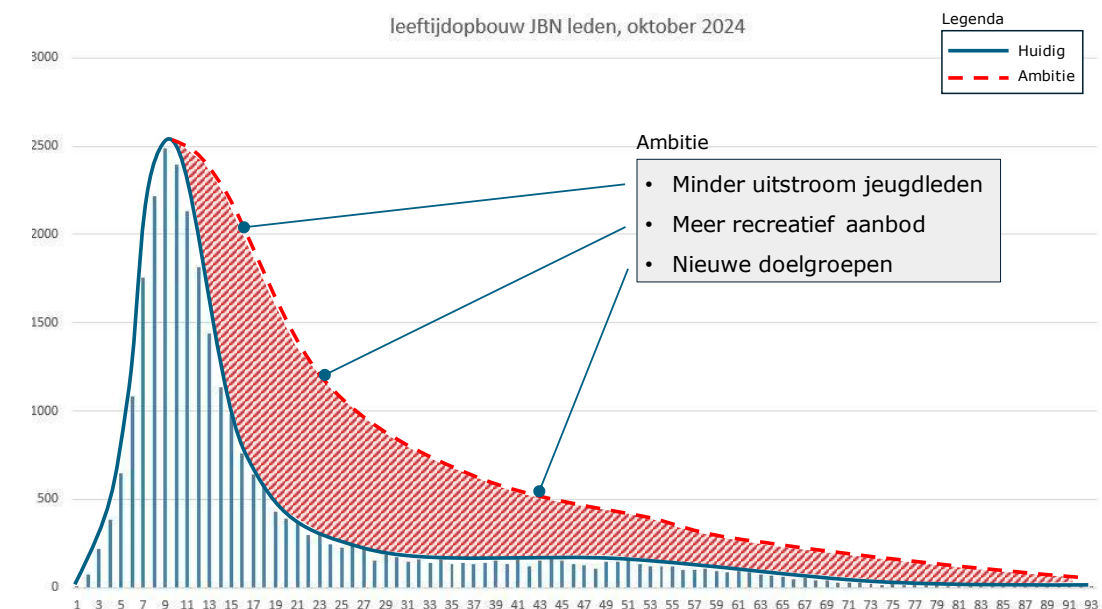
De JBN wil aikido, jiu-jitsu, judo en op een toegankelijke, veilige en hoogwaardige manier aanbieden voor iedereen die streeft naar leven in balans en evenwicht. Rekening houdend met de strategische opties vanuit de SWOT-analyse, heeft de JBN de volgende zeven ambities opgesteld om zoveel mogelijk mensen te stimuleren aan budo te doen en hen te behouden voor de sport.

1. Breedtesport (sportparticipatie)

In Nederland deed 0,82% maandelijks aan judo, dat komt neer op ongeveer 140.000 beoefenaars. De JBN had in 2024 33.000 leden; minder dan een kwart van de beoefenaars is dus lid van de JBN. Verreweg de meeste leden van de JBN zijn onder de 18 jaar (zie tabel hieronder). Dat neemt niet weg dat de budosporten in elke levensfase te beoefenen zijn en meerwaarde bieden op fysiek, mentaal en sociaal vlak.



Naast dat we zoveel mogelijk Nederlanders kennis willen laten maken met de budosport, is het voor de JBN belangrijk om huidige beoefenaars zo goed mogelijk te bedienen met een passend sportaanbod. We focussen op de groep budoka's in de leeftijdsgroep van 13 tot 18 jaar. Motivatie hiervoor is het tegengaan van de massale uitstroom van leden in die leeftijdsgroep. Leden die eenmaal opzeggen zijn moeilijk terug te winnen voor de sport. Wat betreft sportstimulering en ledenwerving zijn ouderen ook een belangrijke doelgroep vanwege de vergrijzing en de meerwaarde van (val)preventie via budosport. Voor volwassenen kan de JBN werken aan recreatieve sport- en beweegvormen, waarvoor op dit moment nog weinig aanbod is. In onderstaande 'skihelling' van de JBN is te zien waar we ons de komende jaren op richten.



Leden worden beter bediend met passend sportaanbod en ervaren de meerwaarde van het JBN lidmaatschap. Hierbij hebben we speciale aandacht voor de jeugdleden in de leeftijd 13-18 jaar. Hiervoor ontwikkelen we een kwalitatief hoogwaardig en passend sportaanbod op maat. Recreatief sporten en sociale aspecten van de sport staan daarbij centraal.

Strategische doelen:

- Betere spreiding van lidmaatschap over alle leeftijdsgroepen;
- Verminderen van de uitstroom van leden in de leeftijdsgroep 13-18 jaar;
- Meer mensen binden aan de budosport door competitief (en) recreatief aanbod;

Wat gaan we hiervoor doen:

- 1. Het (door) ontwikkelen van sportaanbod in een participatiecontext, waarbij de nadruk ligt op plezier, ontwikkeling en samenwerking;
- 2. Budo positioneren als donorsport voor andere sporten, waarmee we jeugdsporters beter kunnen bedienen en behouden voor de JBN;
- 3. Budo promoten als lifestyle voor het ontwikkelen van sociale vaardigheden en mentale/fysieke weerbaarheid voor alle leeftijden;
- 4. Met behulp van onze beschikbare data de sporter gericht adviseren.
- 5. Door samen met clubs en districten te onderzoeken welke initiatieven kansrijk zijn om landelijk uit te rollen, kunnen we het sportaanbod verder verbreden

Activiteit	Huidige situatie	Doel	Impact leden
1. Ontwikkelen sportaanbod	Vooral focus op wedstrijdsport/Topsport. Lokaal wel verschillende initiatieven, maar die worden niet landelijk aangeboden.	(nieuwe) spelvormen landelijk uitrollen: Participatie in budosporten + 20%	Succesvolle lokale/regionale initiatieven omarmen
2. Budo als donorsport	Is wel bekend, maar wordt geen aandacht aan besteed.	Aanbod ontwikkelen en promotiecampagnes opzetten	Samenwerken met clubs om aanbod en promotiemateriaal te ontwikkelen
3. Budo lifestyle promoten	Budowaarden zijn alleen intern goed bekend	Heldere propositie Budo als levensvisie	Clubs betrekken bij campagnes
4. Sporter beter adviseren	Veel data wordt niet gebruikt om de sporter te kunnen adviseren (en niet alle data mag gebruikt worden)	Dataplatform ontwikkelen om sporter te kunnen adviseren	Foys beter gebruiken
5. Onderzoek sportaanbod	Veel lokale initiatieven zijn onbekend (of worden door clubs beschermd)	In beeld brengen welke initiatieven kansrijk zijn om landelijk aan te bieden	Clubs ondersteunen

KPI's:

- Verminderen uitstroom leden vanaf 12 jaar met gemiddeld 10% per jaar (wordt nu nog niet gemeten)
- 0,2% extra groei van het aantal beoefenaars van de budosport per jaar, bovenop de huidige trend van 0,4% groei¹. Dit komt overeen met +5.000-10.000 budosporters per jaar.

1 Sportmonitor NOC*NSF; 'Zo sport Nederland': momenteel beoefent 0,88% van de Nederlandse bevolking tussen 5 en 80 jaar budo sport. Dit zijn +/- 125.000 budo sporters.

Randvoorwaarden:

- Goede samenwerking met clubs en districten zodat we kunnen onderzoeken wat er bij individuele clubs en districten aan goede voorbeelden is
- Passende contributiestructuur op de wensen van de sporter (minder intensief sporten is ook minder betalen)
- In de propositie aandacht besteden aan de sociaal maatschappelijke waarden en meerwaarde op fysiek/motorisch gebied van BUDO
- Het perspectief op ontwikkeling (dangraden systeem) moet aantrekkelijk blijven voor elke budoka en alle leeftijden
- Samenwerking met partners met expertise gericht op gedrag en behoeften van onze doelgroepen zoals het Jeugd Innovatie Centrum en het NOC*NSF
- Versterken Club Accountmanagement en relatiebeheer vanuit het bureau om de regierol te kunnen ontwikkelen

2. Wedstrijdsport

Van oorsprong zijn de districtstoernooien, competities en NK's de kern van wat de JBN goed doet. Het meedoen aan competities staat om verschillende redenen onder druk. Het is daarom zaak om zoveel mogelijk leden te behouden door de competitievormen waaraan men kan meedoen, beter af te stemmen op de mogelijkheden en wensen van de sporter. Alternatieve competitie systemen worden op lokaal niveau al succesvol toegepast. Door deze in samenwerking met clubs en districten landelijk uit te rollen, creëren we een passend competitief aanbod voor alle leeftijden.

Onze leden hebben een leven lang competitief budoplezier.

Dat realiseren we door in samenwerking met de budowereld een passend en innovatief competitieaanbod te ontwikkelen voor ieder niveau.

Strategische doelen:

- Verminderen van uitstroom, met name in de leeftijdsgroepen vanaf 12 jaar en jongvolwassenen die vaak afhaken na hun topsportcarrière;
- Vergroten landelijk aanbod aan (laagdrempelige) competitieve activiteiten;

Wat gaan we hiervoor doen:

- 1. Het **ontwikkelen van andere competitievormen** of huidige competitievormen omarmen en landelijk uitrollen, zoals verschillende bestaande kata-wedstrijden, newaza competities, teamcompetities en randoridagen;
- 2. De **individuele sporter** gaan we informeren met gericht en passend aanbod. Daarvoor zullen we een dataplatform moeten bouwen, binnen de AVG eisen en mogelijkheden, waarmee we gericht kunnen communiceren
- 3. Verhogen van **deelname aan competities** door jong en oud te motiveren aan verschillende competitievormen en evenementen deel te nemen;

Activiteit	Huidige situatie	Doel	Impact leden
1. Ontwikkelen competitie vormen	Competities passen voor veel leden niet op mogelijkheden en behoeften.	Voor alle doelgroepen een alternatieve vorm van competitie kunnen aanbieden	Succesvolle lokale/regionale initiatieven uitwisselen en omarmen
2. Sporter beter informeren	Veel data wordt niet gebruikt om de sporter te kunnen adviseren (en niet alle data mag gebruikt worden)	Dataplatform ontwikkelen om sporter te kunnen adviseren	Foys beter gebruiken
3. Verhogen deelname competities	Op dit moment draagt de JBN weinig bij aan de wer-ving van lokale competities en activiteiten	Door met districten samen te werken op gebied van promotie en communicatie het aantal deelnemers aan competities verhogen met 8% per jaar	Promotiematerialen en ondersteuning voor districten en clubs

KPI's:

- Deelname aan evenementen en competities stijgen met 8% per jaar. Op jaarbasis is dit een gemiddelde stijging tussen de 300 en 400 deelnemers.

Randvoorwaarden:

- De reglementen moeten passend gemaakt worden op de nieuwe competitievormen
- Strategie voor uitrol bepalen: eerst een specifieke doelgroep (bijv. 35+) oppakken, of binnen één district beginnen;
- Focus vooral op zaken die al (op kleinere schaal) bestaan zoals de Kameradendivisie en de Westfriese teamcompetitie;
- De uitwisseling tussen districten, clubs en bureau versterken: er is nu beperkt beeld van wat er allemaal al op districtsniveau bedacht is; Landelijk uitrollen vraagt integraal denken en werken;



3. Kader en Opleidingen

De budoleraar is het meest zichtbare uithangbord voor de JBN. Naast leraar is deze vaak ook (zelfstandig) ondernemer en in grote mate afhankelijk van de JBN om een inkomen te verdienen. Ook vrijwilligers zoals scheidsrechters en coaches spelen een sleutelrol als het gaat om het doorgeven van onze budowaarden. Deze ambitie richt zich op het verbeteren van de ondersteuning van budoleraars en de ontwikkeling van overig kader. We richten ons in de relatie met de budoleraar op het op maat te bedienen met een breed opleidingsaanbod (bijvoorbeeld op het gebied van veilig sportklimaat, didactiek en pedagogiek) én door betere diensten te ontwikkelen ter ondersteuning van het ondernemerschap. Om zaken als een veilig sportklimaat en voldoende kwaliteit van het technisch kader te kunnen borgen zal ook onderzocht moeten worden of het invoeren van een licentiestructuur met permanente educatie haalbaar is. Ook de continuïteit van de opleidingen is belangrijk. Nu zijn de opleidingen vraag gestuurd en gaat deze pas door als er voldoende deelnemers zijn. Door de opleidingen aanbodgericht te maken bieden we continuïteit en kunnen we het aantal deelnemers uiteindelijk vergroten. Voor al het overige kader willen we beter voorzien in hun eigen behoeften. Het gaat hierbij vooral om erkenning en waardering voor de vrijwillige inzet.

De JBN investeert blijvend in de ondersteuning van budo-leraren en overig kader, om een veilig sportklimaat te borgen en de BUDO waarden positief door te geven

Dat doen we door het optimaal ondersteunen met een passend kwalitatief hoogwaardig opleidingsaanbod, praktische dienstverlening en aanwezigheid van de JBN in het veld.

Strategische doelen:

- Budo-leraren zijn tevreden over de relatie met de JBN en worden in hun ontwikkeling duurzaam ondersteund;
- Vrijwilligers voelen zich gewaardeerd en erkend en worden actief ondersteund door de JBN om de Budowaarden optimaal door te geven;

Wat gaan we hiervoor doen:

1. **Opleidingsaanbod inhoudelijk verbeteren** en beter toegankelijk maken;
2. **Onderzoeken** of we een al dan niet met andere bonden een **opleidingsinstituut** gaan oprichten om in de behoeften te kunnen voorzien en sneller te innoveren;
3. **Onderzoeken** of een stelsel van **permanente educatie** bij kan dragen aan de kwaliteit van het kader;
4. De JBN zal haar **naam als kennisinstituut** verder ontwikkelen;
5. We besteden meer **aandacht** aan de belangrijke **rol van leraren en vrijwilligers**;

Activiteit	Huidige situatie	Doel	Impact leden
1. Opleidingsaanbod verbeteren	Opleidingen zijn vooral gericht op de technische vaardigheden	Meer aandacht voor didactiek, sociale veiligheid en bijscholingsaanbod ontwikkelen	Kwaliteit en tevredenheid leraren
2. Onderzoek opleidings-instituut	Te weinig vraag om continuïteit te waarborgen	Bundelen opleidingsvraag met vergelijkbare sporten/ bonden	Structureel, breed opleidingsaanbod
3. Onderzoek permanente educatie	Weinig of geen mogelijkheden om leraren bij te scholen	Een duurzame relatie met regelmatige bijscholing voor leraren	Kwaliteit en tevredenheid leraren
4. JBN als Kennisinstituut	Eigen opleidingen zijn te weinig bekend bij potentiële leraren	Bekendheid vergroten bij scholen en clubs	Aanbod nieuwe budo leraren
5. Aandacht voor rol leraren	Geen actieve relatie met budo-leraren	Verbeteren relatie en samenwerking; structureel hun tevredenheid meten	Tevreden Leraren

KPI's:

- Waardering opleidingen >7,5
- Tevredenheid leraren >7
- Het structureel opleiden van 40 tot 60 nieuwe Budo-leraren per jaar.

Randvoorwaarden:

- Budoleraren betrekken bij het verder ontwikkelen van opleidings- en bijscholingsaanbod;
- Om meer verbondenheid tussen de leraren en de JBN te bereiken moet de meerwaarde van JBN opleidingen duidelijk zijn;



4. Partnerships met maatschappelijke impact

De nieuwe visie van de JBN leunt zwaar op de maatschappelijke waarde van het zijn van een budoka. Eenmaal geconfronteerd met de budosporten, blijft dit een leven lang onderdeel van je vaardigheden. Juist met onze partnerships kunnen we meer impact maken. We zullen dan wel goed moeten kiezen welke partners daarvoor geschikt zijn. Maatschappelijk partners als het Jeugdfonds Sport&Cultuur helpen ons om het bestaande aanbod aan specifieke (kwetsbare) doelgroepen landelijk aan te bieden. De toenemende aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en het daarbij als bedrijf maatschappelijke impact willen maken, biedt vanwege de aansluiting bij onze ikigai kansen voor de JBN. Commerciële partnerships zoeken we op een gezamenlijk maatschappelijk doel. Indien de juiste voorwaarden aanwezig zijn, kunnen we onze impact stevig vergroten en tegelijkertijd de organisatie financieel gezond maken. Er zijn al goede programma's en campagnes beschikbaar zoals TuimeljudoPlus, Gun je kind judo en Zeker Bewegen (valpreventie) die hiervoor heel geschikt zijn.

Nederland heeft behoefte aan onze budowaarden! Wij zijn de beste partner om met sport en bewegen maatschappelijke impact te maken.

Dat doen we door de waarden van budo uit te dragen en excellente programma's voor specifieke doelgroepen te promoten.

Strategische doelen:

- Aantoonbaar meer mensen inspireren en helpen ontwikkelen met Budo door de programma's die we met onze partners creëren;
- Nieuwe partnerships dragen substantieel bij aan de inkomsten van de JBN én aan de zichtbaarheid en maatschappelijke impact van de budosporten;

Wat gaan we hiervoor doen:

- 1. We ontwikkelen een **nieuwe propositie** waarmee we maatschappelijke partners aan onze sporten kunnen verbinden;
- 2. Onze **campagnes** voor programma's als tuimeljudo blijvend onder de aandacht brengen bij het **publiek** zodat bijgeschoolde budoleraren herkenbaar actief zijn en ook aantoonbaar impact kunnen maken;
- 3. In de beeldvorming over de JBN leggen we **nadruk** op onze **maatschappelijke impact**: Budoporten bieden duurzame oplossingen waarbij én fysiek, én mentaal én sociaal opbrengsten te behalen zijn;
- 4. We **zoeken verenigingen en clubs die actief bij willen dragen** aan het ontwikkelen en uitrollen van deze programma's;

Activiteit	Huidige situatie	Doel	Impact leden
1. Nieuwe propositie	Sponsoring alleen gebaseerd op communicatie	Partners werven op basis van meerwaarde van BUDO voor maatschappij	Clubs ervaren voordeel van gesponsorde activiteiten
2. Campagnes	Programma's alleen statisch bekend via website	Campagnes opzetten via clubs en leraren	Samenwerken met clubs om aanbod en promotie-materiaal te ontwikkelen
3. Nadruk op maatschappelijke impact	Budowaarden zijn alleen intern goed bekend	Heldere propositie Budo als levensvisie	Clubs betrekken bij campagnes
4. Clubs werven voor programma's	Positionering JBN programma's doen clubs zelf en zonder begeleiding	Keurmerk clubs voeren herkenbare JBN programma's	Clubs ondersteunen in promotie van programma's

KPI's:

- Omzet uit partnerships tussen 40.000 en 60.000 euro per jaar
- Behoud van bestaande subsidies

Randvoorwaarden:

- Budowaarden moeten gemeengoed worden binnen alle geledingen van de JBN. Educatie is hierin prioriteit;
- Ontwikkelen van meer communicatiekracht is van groot belang;
- Een club moet ervoor kiezen om dit te willen doen. Motivatie is belangrijk!
- Ambassadeurs, zoals (ex) topsporters, kunnen dit programma dragen;

Financieel en organisatorisch:

- Partnerprogramma's kunnen vrij besteedbare middelen opbrengen, waarbij vooraf duidelijk moet zijn waarvoor deze ingezet gaan worden;
- Voor deze ambitie is het van belang dat in de organisatie voldoende marketing&sales kennis aanwezig is.



5. Sportscholen, verenigingen en clubs

De verbindende kracht in de budosport is groot. Het traject van bestuurlijke vernieuwing wordt in de komende beleidsfase opgevolgd met als belangrijkste doel om de samenwerking tussen bureau, districten en clubs verder te versterken. Het is van groot belang de komende jaren vrijwilligers meer te betrekken en hen te bevragen hoe we het vrijwilligerswerk aantrekkelijk en interessant kunnen maken. Daarnaast zullen we in moeten zetten op het werven van nieuwe vrijwilligers. Door meer persoonlijk contact op lokaal niveau kunnen we van elkaar leren en elkaar inspireren. Het gaat hierbij niet alleen om goed luisteren naar de wensen, maar ook dat we elkaar voeden met de waarden en gedragingen die bij de budosport horen. De nieuwe districtsledenbijeenkomsten hebben daarin een belangrijke plek.

Leden, clubs, leraren, vrijwilligers, partners en medewerkers ervaren iedere dag het unieke JBN Familiegevoel

Vrijwilligers en leden voelen zich gewaardeerd en betrokken. Clubs, leraren en budoka's willen zich aansluiten bij de JBN en ervaren de meerwaarde van het JBN lidmaatschap

Strategische doelen:

- Leden, leraren en clubs voelen zich gewaardeerd door de investering in tijd, geld en aandacht die de JBN aan hen besteedt;
- Nieuwe clubs en scholen sluiten zich aan bij de JBN;
- Clubs ervaren en erkennen de meerwaarde van de JBN

Wat gaan we hiervoor doen:

- 1. We gaan **onderzoeken** of en hoe het **contributiemodel** gevormd kan worden naar een retributiemodel (betalen voor wat je afneemt). Hierbij zorgen we dat er goed met de verschillende stakeholders overlegd wordt;
- 2. We **onderzoeken** structureel de **behoeften** van clubs en vrijwilligers;

3. We ontwikkelen meer relevante **diensten voor clubs en verenigingen** opdat zij zich kunnen versterken;
4. We intensiveren het **persoonlijk contact met de clubs en vrijwilligers** om waardevolle informatie op te halen, deze te analyseren en daar slagvaardig op te acteren;
5. Met inzicht in behoeften kunnen we het lidmaatschap/de **betrokkenheid** op alle niveaus **beter laden**, wat helpt om ambitie in ledengroei te realiseren;

Activiteit	Huidige situatie	Doel	Impact leden
1. Onderzoek contributiemodel	Alle leden één tarief, onafhankelijk van type deelname	Contributie meer gebaseerd op activiteit en behoefte van het lid	Minder uitstroom leden, clubs zullen eerder geneigd zijn 'grijze leden' op te geven
2. Behoeften-onderzoek clubs	Wel algemene data, maar geen volgsysteem en segmentatie van boodschappen	Met onderzoek FOYS vrijk-ken om beter met sporters en clubs te kunnen commu-niceren	Gerichtere communicatie op basis van behoeften
3. Diensten voor clubs	Vooraf kennisdeling via website en statische com-municatie	Ontwikkelen praktische hulpmiddelen zoals apps, promotiemateriaal en con-crete hulp	Tevreden clubs
4. Betrokkenheid vergroten	Het bondsbureau is te wei-nig persoonlijk bekend voor clubs en vrijwilligers	Meer directe ondersteuning bieden en aanwezig zijn op districtsdagen	Waardering bondsbureau

KPI's:

- Ledentevredenheid tussen 7 en 7,5
- Clubtevredenheid tussen 6,0 en 7,0
- Vrijwilligertevredenheid tussen 7,0 en 7,5
- Ledengroei van gemiddeld 2,5% per jaar: +3.200 - 3.800 totaal aantal leden
- Clubaantallen groei bestendigen: 2-3% groei per jaar tot 550-600 aangesloten clubs
- Dalende trend vrijwilligers stoppen (meting is nodig)

Randvoorwaarden:

- Versterking op communicatie en een helder overzicht van dienstverlening is nodig;
- Bij onderzoek naar behoeften van vrijwilligers ook de vraag of (de hoogte van) vergoedingen hierin een rol spelen;
- Ouders zijn van groot belang, we zullen nieuwe manieren moeten vinden met hen te communiceren en duurzaam te betrekken bij onze activiteiten;

Financieel en organisatorisch:

- Heeft belangrijke consequenties voor inrichting van de bureauorganisatie, veel behoefte aan persoonlijk en structureel contact;
- Projecten op gebied van digitalisering en communicatiemiddelen zijn kostbaar.



6. Topsport

Noot:

Op het moment van opstellen van dit strategisch plan, lopen er nog drie evaluaties voor het topsportprogramma en is er nog geen nieuwe Technisch Directeur aangesteld. De uitkomst van de evaluaties zal ongetwijfeld invloed hebben op de ambities en plannen voor de komende Olympische Cyclus. Ondanks de wetenschap dat er zaken aangepast zullen worden, is voor deze editie de oorspronkelijke tekst opgenomen. Zodra de evaluaties afgerond zijn en de nieuwe TD geïnstalleerd is, zal aan de nieuwe tekst voor dit hoofdstuk gewerkt gaan worden.

In de topsport winnen we medailles op Olympische Spelen, WK's en World Games met aanvallend en gevarieerd budo. Op gebieden van fysiologie, voeding en prestatiegedrag zijn we de internationale benchmark. Dit zorgt ervoor dat zowel sporters als coaches fysiek en mentaal topfit zijn.

Top- en breedtesport zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De nieuwste kennis wordt gedeeld met talentpartners en clubs in talentontwikkeling. Voor elke budoka is onze sport een leven lang van betekenis. We verrijken de topsportcarrière van de budoka met ontwikkeling naast de sport bijvoorbeeld in de vorm van een coach- of sprekersopleiding. Juist onze topatleten en talenten zijn een uithangbord voor de budowaarden en in de rol van ambassadeur spelen zij een belangrijke rol richting de breedtesport.

Het JBN topsportprogramma is de internationale benchmark op de gebieden fysiologie, voeding en prestatiegedrag in een cultuur van ontwikkeling, plezier en lef.

“We willen niet alleen winnen van een ander, maar vooral elke dag iets beter zijn dan gisteren!”



Strategische doelen:

- Prestaties in mondiale ixeamevents van OS en WK's;
- Olympische medailles met aanvullend en gevarieerd judo;
- In het internationale judo is het NTC programma op Papendal de benchmark op de expertgebieden fysiologie, voeding en prestatiegedrag;

Wat gaan we hiervoor doen:

1. Een topsport- en talentontwikkelingsprogramma VI-judo opzetten;
2. Het MJOP jiu-jitsu is geïmplementeerd;
3. Voor alle gewichtscategorieën is er een optimaal ontwikkelings- en topsportprogramma. Voor de lichtgewicht komt er een specifieke strategie;

Hoe gaan we dit meten?

- Aantallen medailles
- Sporterstevredenheid
- Naamsbekendheid TeamNL

Randvoorwaarden:

- De topsporter is een enthousiaste ambassadeur van de budowaarden
- De basis van een succesvol topsportprogramma; de beste sporters/talenten onder leiding van de beste coaches in een optimaal NTC-programma met de beste topsportfaciliteiten;
- Horizontale samenwerking tussen mannen- en vrouwencoaches is onontbeerlijk;
- Er heerst op het NTC een cultuur van ontwikkeling, plezier en lef;
- Kennisdeling vanuit NTC naar talentpartners;
- Het thema 'een verantwoorde topsportomgeving' is een wezenlijk onderdeel geworden als het gaat om de randvoorwaarden van de programma's.

Financieel en organisatorisch:

- De eigen bijdrage aan topsportprogramma's blijft in stand, ongeacht de financiering van NOC*NSF;
- Samenwerking met talentpartners, NOC*NSF en andere partners is van belang;
- Experts op gebieden fysiologie, voeding en prestatiegedrag worden aangesteld;

7. Werkorganisatie

In de georganiseerde sport in Nederland is al jarenlang een trend van verdere professionalisering waar te nemen. Enerzijds omdat de verantwoordelijkheden en taken van sportbonden steeds complexer worden, en anderzijds omdat maatschappelijke trends veroorzaken dat de inzet van vrijwilligers steeds lastiger wordt. Ondersteuning door betaalde krachten en slimme digitale techniek helpen ons om de vrijwillige inzet beter te organiseren en behapbaar te houden. Daarnaast is erkenning en waardering voor al het werk dat vrijwilligers doen van groot belang en eigenlijk vanzelfsprekend.

In essentie is de nieuwe organisatiefilosofie het logische vervolg op de bestuurlijke vernieuwing die in 2017 is ingezet en vormt daarmee een aparte ambitie in dit plan. De vernieuwde bestuurlijke inrichting heeft het pad geplaveid voor een nieuwe manier van werken die wordt gekenmerkt door een positieve samenwerking binnen de gehele organisatie. De governance (organisatiestructuur en spelregels) zijn hiervoor al ingericht. De bijpassende cultuur, waarin samenwerken en het actief uitdragen van de budowaarden centraal staat, zal in de komende beleidsperiode actief ontwikkeld worden.

Bureaumedewerkers komen meer in de rol als spil in het netwerk van de JBN te staan. Hierbij wordt verwacht dat ze de vrijwilligers ondersteunen in hun werk, in plaats van dat vrijwilligers taken uitvoeren op last van onze regels. De activiteiten van het bureau zullen dan ook meer gericht gaan worden op het verbinden en doorgeven van kennis, verzorgen van de juiste middelen (IT en communicatie) en procesmanagement. Dit vraagt competenties op het gebied van persoonlijk leiderschap en probleemoplossend vermogen. Deels kunnen die ontwikkeld worden en deels zullen deze competenties nieuw geworven moeten worden.

Vrijwilligers van de JBN worden gewaardeerd voor hun inzet en optimaal ondersteund door de bureauorganisatie.

We streven hierbij naar de meest tevreden vrijwilligers van Nederland zodat we laten zien waar Budo werkelijk voor staat.aanwezigheid van de JBN in het veld.

Strategische doelen:

- De bureauorganisatie wordt meer extern gericht en faciliterend aan vrijwilligers in het land;
- De waardering van clubs en vrijwilligers voor hetgeen de bureauorganisatie met en voor hen doet wordt hoger;
- Tussen de districten wordt meer samengewerkt en uitgewisseld;

Wat gaan we doen:

- Ontwikkelen van competenties op gebied van persoonlijk leiderschap en relatiebeheer in de bureauorganisatie;
- Samenwerking in de gehele werkorganisatie wordt verbeterd; minder hiërarchie in de organisatie;
- Beter beheren en gebruik van het netwerk en IT mogelijkheden, onder meer via Foys en JBN Club;
- Voor elke ambitie geldt dat een primaire keuze gemaakt moet worden: zelf doen of uitbesteden? Is de hiervoor benodigde kennis in huis, kunnen we die zelf eenvoudig ontwikkelen, of is het verstandiger om die in te kopen/uit te besteden?
- In vervolg op de nieuwe inrichting van de werkorganisatie nu een cultuurtraject inzetten;
- Functie- en competentiebibliotheek aanpassen;

Hoe gaan we dit meten?

- Kosten overhead versus kosten die direct ten goede komen aan de sport
- Vrijwilligerstevredenheid

Randvoorwaarde en governance:

- Goede rolopvatting en rolvastheid in alle gremia van de bond. Bij de verdere professionalisering van de werkorganisatie is het van groot belang dat alle betrokkenen bewust handelen naar de rol die ze hebben;
- Cultuur van samenwerken ontwikkelen waar nodig: we gaan als vrijwilligers en werknemers met respect met elkaar om en dragen dat wederzijds uit;



DEEL 4:

FINANCIEEL

Het huidige financiële model van Judo Bond Nederland loopt tegen de randen van zijn kunnen aan. Veruit het grootste deel van de inkomsten bestaat uit contributie, waarbij blijkt dat de prijselasticiteit niet optimaal is. Contributieverhogingen leiden tot afname van leden. Daarbij liggen ook de gevaren van het nieuwe kabinetsbeleid op de loer. Dit zal een forse verlaging van de NOC*NSF-bijdrage tot gevolg kunnen hebben.

Financieel willen we naar een gezonde balans in inkomsten en uitgaven, maar ook een betere balans in kosten versus de impact. Zo is het een onwenselijke ontwikkeling dat meer dan 50% van alle uitgaven voor overhead en algemene zaken is en maar 20% echt wordt besteed aan de breedtesport. Ook aan directe en indirecte ondersteuning van clubs, leraren en vrijwilligers gaat naar verhouding weinig geld. Qua inkomsten wordt meer dan 70% gehaald uit contributies, wat veel zekerheid geeft, maar ook kwetsbaar is. Daarnaast liggen er kansen en ambities op het gebied van commerciële inkomsten en partnerships. Het financiële model moet dus worden herzien. Dat leidt tot de volgende ambities.

De JBN heeft een gezonde en duurzame financiële huishouding, waarbij de inkomsten en uitgaven in balans zijn en gestreefd wordt naar een gezond en op meerdere pijlers steunend businessmodel.

Wat willen we?

- Het genereren van een breder businessmodel met hogere inkomsten uit projectsubsidies, evenementen en partnerships.
- Een gezonder contributiemodel waarbij de ervaren toegevoegde waarde meer in lijn is met te betalen contributie.
- Een organisatie waarbij de uitgaven zoveel mogelijk ten goede komen aan de sport en er een gezonde verhouding is tussen kosten op overhead en kosten die rechtstreeks naar de sport gaan.
- Meer en betere langdurige grip op in de komsten en uitgaven.



Wat gaan we doen?

- We gaan het contributiemodel dat is gebaseerd op solidariteit, omvormen naar een retributiemodel (betalen voor wat je afneemt), binnen acceptabele grenzen.
- We zetten stevig in op het aangaan van partnership die inkomsten genereren en bijdragen aan de maatschappelijke ambities van Judo Bond Nederland
- We houden de bijdrage naar Topsport op hetzelfde niveau, ongeacht de hoogte van de financiering van NOC*NSF
- We nemen jaarlijks een meerjarenbegroting op in het jaarplan, zodat we beter grip krijgen op de inkomsten en uitgaven op lange termijn.
- We gaan inventariseren op welke wijze we meer aanspraak kunnen maken op lopende subsidies van het rijk, passen bij onze maatschappelijke missie en doelstellingen.
- De organisatie van grootschalige evenementen moet onderdeel worden van het businessmodel van de bond. Dat betekent dat we de evenementen toegankelijk willen houden, maar wel zo willen organiseren dat er ook iets mee verdiend wordt.
- We bekijken welke werkzaamheden we gezien de efficiëntie en kosten beter kunnen uitbesteden en gebruiken de vrijgekomen tijd en financiële middelen daarvan, om het sportaanbod te versterken.

Hoe gaan we dit meten?

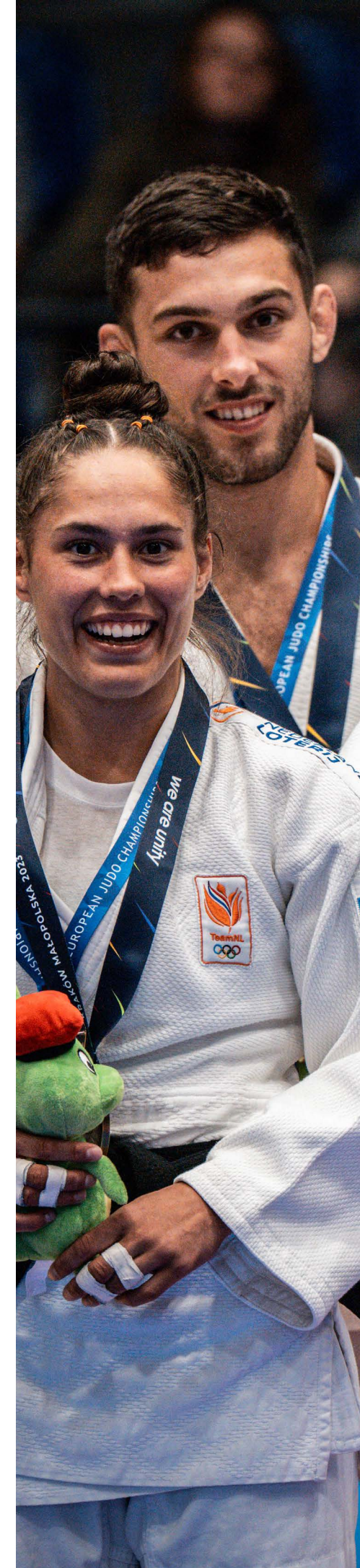
- Meerjarig sluitende exploitatie

Samenvatting en Conclusie

De Judo Bond Nederland staat voor een belangrijke transformatie, zoals uiteengezet in dit strategisch plan. Dit plan is ontwikkeld met het oog op het versterken van de budosporten in Nederland en het bevorderen van een leven lang groei voor zowel het individu als de maatschappij. Om deze doelen te bereiken, zijn specifieke strategische doelen en randvoorwaarden geformuleerd.

Strategische doelen

1. Breedtesport (Sportparticipatie):
 - Verminderen van de uitstroom van jeugdleden (13-18 jaar) door het aanbieden van aantrekkelijk en passend sportaanbod.
 - Ontwikkelen van spelvormen die plezier, ontwikkeling en samenwerking bevorderen.
 - Promoten van budo als donorsport en lifestyle voor het ontwikkelen van sociale vaardigheden en mentale weerbaarheid.
2. Wedstrijdsport:
 - Verhogen van de deelname aan diverse competitievormen en evenementen.
 - Verminderen van de uitstroom van sporters, met name vanaf 12 jaar en jongvolwassenen na hun topsportcarrière.
 - Innovatieve competitievormen ontwikkelen die beter aansluiten bij de behoeften van verschillende doelgroepen.
3. Kader en Opleidingen:
 - Versterken van de kwaliteit en betrokkenheid van budoleraren en vrijwilligers.
 - Ondersteunen van budoleraren met opleidingsaanbod en diensten die ondernemerschap bevorderen.
 - Zorg dragen voor de optimale overdracht van de budowaarden door actief ondersteunen en waarderen van vrijwilligers.
 - In alle JBN communicatie besteden we meer aandacht aan de belangrijke rol van leraren en vrijwilligers
4. Partnerships met maatschappelijke impact:
 - Nieuwe partnerships met maatschappelijke impact aangaan die substantieel bijdragen aan de inkomsten en zichtbaarheid van de budosporten.
 - Budo promoten als een oplossing voor zowel fysieke, mentale als sociale uitdagingen.
5. Sportscholen, verenigingen en clubs
 - Intensiveren van persoonlijk contact met de clubs en vrijwilligers om waardevolle informatie op te halen, deze te analyseren en daar slagvaardig op te acteren;
 - Versterken van JBN familiegevoel door meer zichtbaarheid en persoonlijke aandacht op lokaal niveau – hierdoor verbetert onderlinge samenwerking met sportscholen, verenigingen en clubs;





6. Topsport:
 - Olympische medailles met aanvullend en gevarieerd judo;
 - In het internationale judo is het NTC programma op Papendal de benchmark op de expertgebieden fysiologie, voeding en prestatiegedrag
 - Topsporters als ambassadeurs verbinden aan breedtesport programma's.
7. Werkorganisatie:
 - Versterken bureauorganisatie op ondersteuning vrijwilligers in het land;
 - Optimalisatie van interne werkprocessen en samenwerking binnen de organisatie.

Randvoorwaarden

Om de strategische doelen te realiseren, zijn verschillende randvoorwaarden vastgesteld:

1. Aanbodontwikkeling:
 - Creëren van aantrekkelijk en passend sportaanbod op basis van de wensen en behoeften van de doelgroep.
 - Toepassen van aangepaste lidmaatschapsvormen om de meerwaarde van het JBN-lidmaatschap te benadrukken.
 - Onderzoek doen naar verschillende doelgroepen intern en extern, ten behoeve van cijfermatige onderbouwing van beleidskeuzes en voortgang.
2. Financiële en Organisatorische Structuur:
 - Investeren in nieuwe programma's en samenwerkingen met externe partners zoals het NVJL, Jeugdfonds Sport&Cultuur en het NOC*NSF.
 - Uitgaven en inkomsten beter verdelen over de ambities en doelgroepen, ten behoeve van het belang van kernactiviteiten als breedtesport, opleidingen en clubondersteuning.
 - Bestuurlijke vernieuwing voortzetten in een cultuurprogramma om de onderlinge samenwerking te versterken.
3. Educatie en Communicatie:
 - Budowaarden integreren in alle lagen van de organisatie en educatie als prioriteit stellen.
 - Versterken van de communicatiekracht binnen de organisatie en naar de buitenwereld.

Toekomstperspectief

De JBN heeft met dit strategisch plan een stevige basis gelegd voor de toekomst. Door een integrale aanpak te hanteren en samenwerking zowel binnen als buiten de organisatie te bevorderen, streeft de JBN naar een duurzame groei van de budosporten in Nederland. Het plan benadrukt het belang van maatschappelijke impact, waarbij de budosporten bijdragen aan zowel fysieke als mentale gezondheid en sociale cohesie.

Met de gestelde doelen en randvoorwaarden wil de JBN een organisatie zijn die haar leden optimaal bedient, de sportbeleving continu verbetert en een positieve impact heeft op de samenleving. Door innovatie, samenwerking en een sterke focus op kwaliteit, is de JBN klaar om de uitdagingen van de toekomst aan te gaan en budo als levenswijze verder te promoten.

Dit strategisch plan beschrijft een zekere richting maar wel dynamisch, om te blijven voldoen aan de behoeften vanuit de budosport en de samenleving zal periodiek geëvalueerd en aangepast moeten worden. Met dit plan in de hand, is de JBN klaar voor een toekomst vol groei, ontwikkeling en succes.

In de tabel op de volgende pagina's zijn de KPI's en meetinstrumenten per ambitie opgenomen.



Activiteit	KPI's	Streefwaarde	Tijdspad	Metten via	Gerealiseerd in 2028
1. Leden worden beter bediend met passend sportaanbod	Uitstroom leden vanaf 12 jaar verminderen.	Gemiddeld 10% per jaar.	Jaarlijks	Ledentallen JBN	Eerst 0-meting uitvoeren
	Groei van budo beoefenaars boven huidige trend.	0,2% extra groei	Jaarlijks	Sportersmonitor NOC*NSF	145.000 budo beoefenaars
2. Onze leden hebben een leven lang competitief budoplezier.	Deelname aan evenementen en competities.	Gemiddelde stijging van 8%	Jaarlijks	Deelname evenementen	1200 extra wedstrijdssporters
3. De JBN investeert blijvend in ondersteuning van budo-leraren en kader.	Waardering opleidingen.	> 7,5	Continu	Ledenmonitor en evaluatie opleidingen	
	Tevredenheid leraren.	> 7	Continu	Monitor Budole-raren	Monitor moet nog opgezet worden
	Structureel opleiden van nieuwe budo-leraren.	40-60 per jaar.	Jaarlijks	Registratie certificaten	160 nieuw opgeleide budo leraren
4. Nederland heeft behoefte aan onze budowaarden!	Omzet uit partnerships.	€40.000 - €60.000.	Jaarlijks	Financiële rapportage	
	Behoud van subsidies.	Geen daling	Continu	Financiële rapportage	



Activiteit	KPI's	Streefwaarde	Tijdspad	Metten via	Gerealiseerd in 2028
5. Leden, clubs, vrijwilligers en partners ervaren iedere dag het unieke JBN Familiegevoel.	Ledentevredenheid.	Tussen 7 en 7,5	Continu	Ledenmonitor	
	Clubtevredenheid.	Tussen 6,0 en 7,0	Continu	Clubmonitor	
	Vrijwilligertevredenheid.	Tussen 7,0 en 7,5	Continu	Vrijwilligers-monitor	
	Ledengroei.	Gemiddeld 2,5% per jaar	Jaarlijks	Ledentallen JBN	
	Groei aangesloten clubs.	2-3% groei per jaar	Jaarlijks	Ledentallen JBN	3.200-3.800 extra leden
	Dalende trend vrijwilligers	Meting nodig	In ontwikkeling		550-600 clubs
6. Het JBN topsport-programma is de internationale benchmark.	Geen KPI's			Monitor NOC*NSF	
7. Vrijwilligers worden gewaardeerd en optimaal ondersteund.	Vrijwilligertevredenheid.	Tussen 7,0 en 7,5	Continu	Vrijwilligers-monitor	



Wat?
Ledenonderzoek
Clubonderzoek
Externe maatschappelijke analyse
Learnings huidige strategisch plan
Data-analyse
Discussie Missie en Visie JBN
Afzonderlijke groepsessies over
Uitwerken strategische scenario's
Keuze strategische scenario's
Bevestiging keuze strategisch sce
Uitwerken strategisch scenario in
Eerste discussieronde Ledenraad
Aanpassen op basis van discussie
Finale besluitvorming

- Dataonderzoek JBN systemen, waaronder ledengegevens, lidmaatschappen,
- clubonderzoek;
- inisessies met de ledenraad (3 stuks) waarbij gevraagd is naar de gewenste
- richting voor de nieuwe strategie;
- Input van het bestuur, vooral qua proces en kaders;

		juli	augustus	september
		27 28 29 30	31 32 33 34 35	36 37 38 39
Wat?	Wie?			
Ledenonderzoek	Bonds bureau			
Clubonderzoek	Bonds bureau			
Externe maatschappelijke analyse	Bonds bureau			
Learnings huidige strategisch plan	Bonds bureau			
Data-analyse	Bonds bureau			
Discussie Missie en Visie JBN	Ledenraad, Bestuur			
Afzonderlijke groepssessies over SWOT	Ledenraad, Bestuur, Bonds bureau, MT, Districten			
Uitwerken strategische scenario's	Bonds bureau			
Keuze strategische scenario's	Bestuur, Directie			
Bevestiging keuze strategisch scenario door Ledenraad	Ledenraad			
Uitwerken strategisch scenario in Ambities en Doelstellingen	Bestuur, Bonds bureau			
Eerste discussieronde Ledenraad	Ledenraad, bestuur			
Aanpassen op basis van discussie	Bonds bureau			
Finale besluitvorming	Ledenraad			

Jennifer Regts
Jeroen de Bruin
Kelly van Zanten
Patricia van Bommel
Akkie Mulwijk
Robby van Laarhoven

[illegible]



Bijlagen

1. Verslag minisessies Ledenraad
2. Overzicht verdeling inkomsten/uitgaven
3. Onderzoeksdata (in aparte bijlage)

BIJLAGE 1 MINISESSIES:

MINISESSIE 1

Missie JBN:

Missie en Propositie passen niet zo goed bij elkaar. Budo is een toevoeging aan al je sporten. Het is een mooie tweede sport. Het geeft je een basis voor al je andere sporten. Judo is heel breed inzetbaar. Wij zijn niet in gevecht met andere sporten. Zowel fysiek als mentaal. Er mag wel meer plezier in. We doen het samen, maar ook jijzelf. Je staat er voor je eigen. Het draait om balans. Er moet meer om de training heen gebouwd worden.

Daar ligt een rol voor de bond. Wat is de toegevoegde waarde van de bond? Dat moet meer in de missie, want dat zit er nu niet in.

Een bond moet club overstijgend doen dat wat clubs zelf niet kunnen. Sponsoring, topsport, meer wedstrijdsport, sporten promoten. JBN hoeft niet zichtbaar te zijn. De clubs moeten zichtbaar zijn. De individuele contributie moet wel te begrijpen zijn voor leden. Alles zit in het budo. Wereldtop halen, sterker worden. Is budo het middel of het doel? We zijn beiden.

Uiteindelijk gaat het ook om waarden. Wat willen we bijdragen? Zaken als respect en weerbaarheid zijn belangrijk. We moeten vanuit onze kracht communiceren. Het is ook een leven lang plezier bij elkaar. Hoe zorgen we ervoor dat het behoud groter. We zijn een catalysator, inspirator, facilitator. Wij zijn met z'n allen bezig om de budosport voortvarend te maken en wat is de rol van de JBN en wat is de rol van de clubs.

In de missie moet tot uiting komen wat de doelgroepen zijn. Voor wie zijn we er.

We moeten verschillende merkbeloften voor verschillende doelgroepen. Missie moet in twee zinnen samen te vatten zijn.

Jan en Benito zouden graag zien dat er sprake is van een lopend strategisch meerjarenplan, ipv vastgelegd voor vier jaar. Continue evaluatie is ook noodzakelijk.

In de huidige missie staat niks wat verkeerd is, maar erg scherp is 'ie niet en hij mist voor wie doen we het nu eigenlijk. Het mag meer kleur hebben. Hij mist inspiratie. We hebben een probleem en dat lossen we op. We moeten het maatschappelijk processchetsen en vanuit daar budo als oplossing brengen. Daarmee wordt het emotioneler en raakt het.

Storytell, psychologisch, sociaal, onrechtvaardig probleem schetsen. En dan hoe draagt de JBN daaraan bij? Clubs lopen tegen dingen aan en hoe gaan wij dat oplossen.

Goed dat we dit proces zo doen. Daag de Ledenraad ook uit om mee te denken en met suggesties te komen.

BIJLAGE 1 MINISESSIES: MINISESSIE 2

De missie moet aanslaan en inspireren. Het is nu wollig en politiek correct. Het moet beklijven en beslaan. De nieuwe JBN is helder en concreet en daar moet de missie bijpassen. De missie moet inspirerend zijn. Hier staan wij voor, hier gaan wij voor. Het moet mensen in beweging krijgen en houden.

Budo slaat meer dan de drie sporten. Wees concreet, noem dan ook de drie sporten.

Voor wie maak je deze missie? Voor ouderen, voor jongeren? Doelgroep segmentatie.

Complexe discussie, want je wilt iedereen betrekken. Je wilt dat kinderen naar judo wordt gestuurd, je wilt dat ze blijven, je wilt dat de leraren zich erin herkennen. Gaan we alles vangen in één missie?

We willen maatschappelijk betrokken zijn en midden in de samenleving staan. Waar zijn onze waarden gebleven? In Frankrijk hangen die bij iedere club. De bond moet dat veel meer uitdragen. Veel meer verbinding leggen met individuele burger en samenleving.

Normen en waarden zijn belangrijker dan de sport zelf. De sport is het middel.

Eigenlijk missen we een stukje visie. Dat geeft dan ook de ruimte om de doelgroepen toe te voegen. En pas vanuit daar naar de merkwaarden. Huidige missie inkorten, visie uitbreiden en vanuit daar naar merkwaarden.

We zijn op aard om ieder zo plezierig mogelijk te laten budoën. Gezondheid, duurzaam, bewegen, plezier en respect.

We zijn er voor onze (toekomstige) leden. Daar valt iedereen die een relatie heeft met de de budosport onder. We willen faciliteren dat iedereen plezierig sport beleeft.

“Kan judo, jiu-jitsu en aikido op zn eigen niveau met plezier...” is een hele goede zin. Plezier staat voorop. We moeten van moeten naar mogen. Ombouwen en aanscherpen en algemeen. Verdieping kan op een ander moment.

Missie -> Visie -> Merk

Aanjager, maar wel uitvoering bij organisatie neerleggen. Topsport wordt gemist in deze discussie. Er ligt ook een rol om topsporters op te leiden. Topsport is promotie en inspiratie. Waar zijn de idolen? We moeten helden creëren.

Visie zou zeker niet allesomvattend moeten zijn. Juist smal maken. Hij moet herkenbaar zijn.

We moeten achteraf nog een keer terugkijken of dit klopt. Missie moet ongevoelig zijn voor veranderingen in de wereld om ons heen. Moet houdbaar zijn.

Ledenraad moet niet op de puntkomma gaan amenderen. We moeten Aikido en JiuJitsu ook meenemen in deze missie.

BIJLAGE 1 MINISESSIES: MINISESSIE 3

Een missie moet duidelijk zijn met hoe kijken we tegen de wereld aan. Missie moet niet per definitie inspirerend, maar beleid eruit moet inspirerend zijn. Missie moet kort en bondig zijn. De huidige missie is heel wollig en wel heel veel woorden. Het moet echt korter en pakkender.

JBN en KNVB en Judo en door Voetbal onderscheid je je niet van andere sporten. Dat zou wel moeten. De missie beschrijft wat je als organisatie wilt bereiken. We willen echt iets unieks voor onze sporten. Combinatie missie en sporten leidt tot een boodschap.

Langere missie en merkbeloften dwingt tot keuzes. In de missie zitten alle doelgroepen en potentiële doelgroepen. Een sportbond is er om breedtesport en topsport te bedienen en een doorlopende lijn doorbrengen.

Missie is iets te lang en daarin moeten we zetten wat je wilt. De JBN is een vereniging van verenigingen en clubs. Maar ik ben als individu lid van de bond, dus ik wil ook zo goed mogelijk budo. In de huidige maatschappij zijn we wel relevant met onze normen en waarden en vanuit daar moeten we proberen onze clubs ondersteunen. Wat is de toegevoegde waarde van de JBN voor individuele leden.

Automatisch lidmaatschap. Waarom zou je dan niet worden van Judo Bond Nederland? We willen een veilig sportklimaat organiseren. Daar helpt de bond mee. Club moet conform de regels functioneren.

In de huidige missie van JBN zou veiligheid in missie op moeten nemen. Wij moeten de verbindende factor in de maatschappij zijn. We missen niks in de missie, maar er mag wel wat uit. Maar woorden als respect zou ik eruit halen, want het heeft een vervelende lading. Anderen zouden hem er niet uitgooien. Er staat heel veel in, maar we gaan er meer uitgooien. Je helpt mensen in plaats van jong en oud.

Vertaalslag maakt het wel compacter. Missie is heel breed, dan neig je al naar beleid. Daar wordt het wel duidelijker en compacter van. Verbindende factor in de maatschappij vind ik wel sterk. Verbinding en respect is echt wel uniek voor het budo. Want enerzijds ben je wel met elkaar aan het vechten, maar anderzijds speel je door respect op een veilige manier een wedstrijd. Je onderscheid je daarin echt van bijvoorbeeld voetbal.

Maatschappij verandert en daar veranderen wij dan in mee. Missie moet gedefinieerd worden als de héle JBN. Dus clubs, vrijwilligers, de bond.

De JBN moet verbinden en het verhaal goed brengen. In plaats van belerend naar meedenkend en coöperatief.

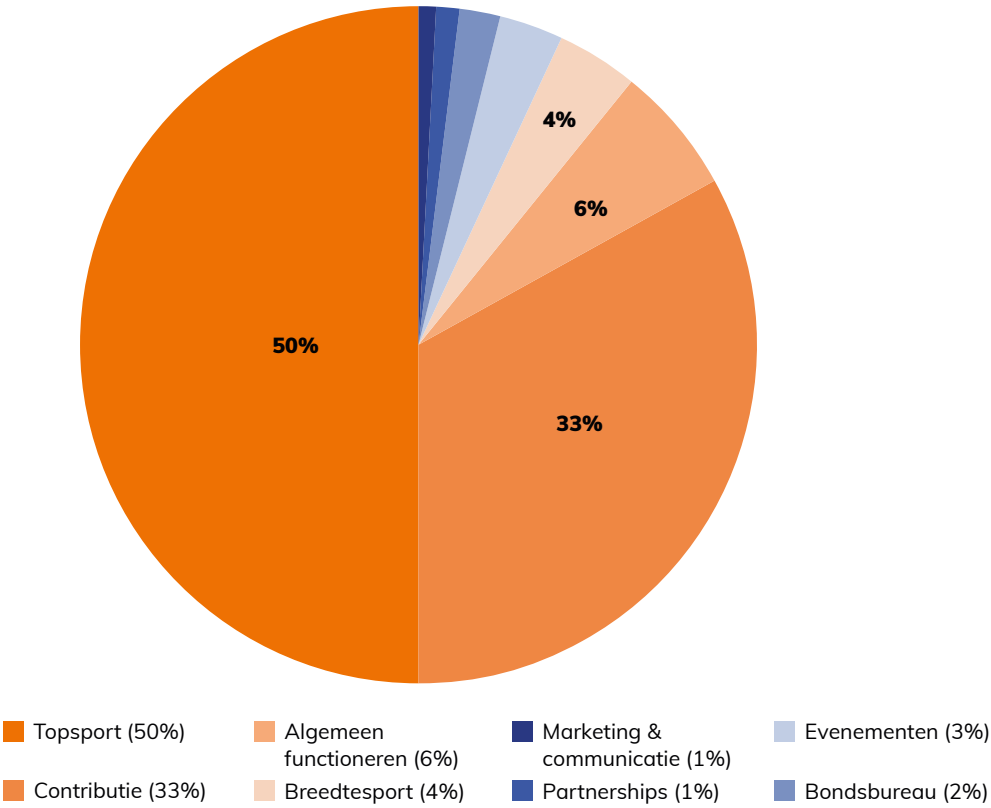
De JBN is er voor de budoka's en niet andersom. Er zit grote afstand tussen mensen van de JBN en het werkveld. De JBN zou tussen de werkvloer moeten staan. Van wij en zij naar ONS!
Mensen moeten het gevoel hebben dat er naar hen geluisterd wordt.

BIJLAGE 2 OVERZICHT:

VERDELING INKOMSTEN/ UITGAVEN

	Inkomsten	Uitgaven	Totaal	Procenten
Breedtesport	€ 208.000	€ 686.000	€ -478.000	21%
Evenementen	€ 178.729	€ 360.000	€ -181.271	8%
Topsport	€ 2.850.000	€ 3.200.000	€ -350.000	16%
Marketing & communicatie	€ 63.500	€ 372.000	€ -308.500	14%
Bonds bureau	€ 108.825	€ 1.040.000	€ -931.175	41%
Sub	€ 3.409.054	€ 5.658.000	2.248.946	
Subsidie algemeen functioneren	€ 330.000			
Partnerships	€ 30.000			
Contributie	€ 1.900.000			
Totale	€ 5.669.054	€ 5.658.000	€ 11.054	

Inkomsten (MLN)



Uitgaven

