



**“JEKA PAK AAN, ZET JE BESTE BEENTJE VOOR”**  
**VOORSTEL VOOR DE TOEKOMSTIGE VERENIGINGSSTRUCTUUR**

**Rapportage Commissie Structuur Rkv JEKA**  
**Breda, September 2009**



## Voorwoord

JEKA 1 speelt in de 2<sup>e</sup> klasse!

De promotie die in het vorig seizoen is bereikt betekent in de eerste plaats een mooie sportieve prestatie. Maar daarnaast zal het de aantrekkingskracht van de vereniging in Breda e.o. alleen nog maar groter maken. En juist de sterke groei die JEKA de laatste jaren beleeft maakt manifest dat de vereniging zich ook bestuurlijk en organisatorisch moet gaan aanpassen.

Het bestuur van JEKA heeft, daartoe aangezet door de Algemene Ledenvergadering in het najaar 2008, een 'Commissie Structuur' samengesteld om te onderzoeken hoe de structuur van JEKA er in de nabije toekomst uit moet zien. De commissie bestaat uit de functionarissen Loek Koks, Gertjan Endedijk en Ronald van Rooten, de (spelende) JEKA-leden Dirk van Dorselaar en Stijn Deelen, en Nol Havermans als 'extern' voorzitter. Na onderlinge kennismaking en ontvangst van de opdracht in december 2008 is op 5 januari 2009 met het uitvoeren van de opdracht gestart.

De commissie heeft van begin af getracht zo goed mogelijk het oor te luisteren te leggen bij zo veel mogelijk betrokkenen binnen de vereniging. Daartoe is met veel leden, functionarissen en commissies een gesprek gevoerd, is er een enquête gehouden en hebben meerdere leden op verzoek van de commissie hun mening en suggesties aangedragen. Voor de betrokkenheid van al deze 'informanten' en de openhartige wijze waarop zij de informatie hebben verstrekt dankt de commissie hen hartelijk. Dank ook aan functionarissen van diverse andere verenigingen, en met name aan die van O.J.C. Rosmalen en Be Quick '28, die een ruime blik in hun 'verenigingskeuken' hebben geboden.

De consequentie van de door de commissie gekozen weg is dat het relatief veel tijd kost. In de aanvankelijke planning werd gemikt op 1 juli 2009 waarop de rapportage gereed zou zijn. Dat is niet gelukt, en we hebben de afronding over de zomervakantie heen moeten tillen. De commissie biedt de rapportage hierbij aan het Algemeen Bestuur aan, en doet het voorstel om het terugkoppelen cq. informeren van de leden door het bestuur samen met de commissie te doen. Dit kan in de komende weken plaatsvinden, zodat de besluitvorming over het voorstel in de Algemene Ledenvergadering van november geen vertraging hoeft op te lopen.

Namens de Commissie Structuur

Nol Havermans, voorzitter



## INHOUDSOPGAVE

Voorwoord . . . . .	3
Samenvatting . . . . .	7
I. Inleiding . . . . .	9
1. Opdracht . . . . .	9
2. Gevolgde procedure . . . . .	9
3. Opzet van de rapportage . . . . .	10
4. Communicatie en besluitvorming. . . . .	11
II. De JEKA Cultuur . . . . .	12
III. De Verenigingsstructuur . . . . .	20
1. Algemene ledenvergadering . . . . .	20
2. De betrokkenheid van leden bij bestuurlijke zaken . . . . .	20
3. Bestuurssamenstelling . . . . .	21
4. Cyclus van beleid- en besluitvorming . . . . .	26
IV. Kaders van het Technisch beleid . . . . .	27
V. Kaders van het Financieel beleid . . . . .	27
VI. Communicatie en PR . . . . .	28
VII. Kaders van het Vrijwilligersbeleid . . . . .	30
VIII. Normen en Waarden; gedragscode . . . . .	30
IX. Implementatieplan nieuwe structuur . . . . .	31
X. Jeugdige enthousiasme . . . . .	33

### Bijlagen:

1. Geïnterviewde knelpunten
2. Resultaten vragenlijst
3. Gedragscode JEKA



## Samenvatting

De Commissie structuur heeft in december 2008 de opdracht gekregen om te onderzoeken welke verenigingsstructuur, en wat specifiek welke bestuurlijke vorm, voor voetbalvereniging JEKA in de nabije toekomst nodig is. De huidige opzet en structuur is zo'n 15 jaar geleden ontstaan en de omstandigheden waarin de vereniging verkeert ten opzichte van toen zijn fors veranderd. Met name de enorme groei van het aantal leden en de verhuizing naar een nieuw sportcomplex spelen hierbij een rol.

Het gevolg is dat er in toenemende mate op bestuurlijk en organisatorisch terrein door de leden knelpunten worden ervaren.

De toekomstige structuur moet ook zeker stellen dat het door de jaren heen gegroeide 'eigene' en de verworvenheden van JEKA, het karakter van de club dus, niet verloren gaat.

De commissie heeft in gesprekken met diverse commissies binnen de club en met individuele leden kunnen opmaken welke knelpunten ervaren worden, en ook wat juist erg belangrijk gevonden wordt. Een vervolgens gehouden ledenraadpleging, waarbij ruim 400 leden hebben gereageerd op stellingen en vragen, heeft nog meer informatie opgeleverd over de cultuur en de waarden binnen de vereniging.

De commissie destilleert vijf kenmerken die bepalend zijn voor de cultuur van JEKA:

1. Samenwerken;
2. Voetbal levert spelplezier en ontwikkeling;
3. JEKA heeft een maatschappelijke functie;
4. Er moet goed met financiële middelen worden omgegaan;
5. Duidelijkheid; weten waar je aan toe bent.

Deze vijf 'cultuurkenmerken' worden als uitgangspunt gebruikt voor de inrichting van de vereniging. De verdere uitwerking hiervan leidt tot de beschrijving van het kader van wat de gezamenlijke leden belangrijk vinden, hoe we met elkaar om willen gaan, hoe de vereniging bestuurd moet worden, waaraan de contributie zal moeten worden besteed etc..

Samenwerking (1) betekent voor ons als club dat het verenigings- en teambelang boven het individueel belang wordt gesteld, dat er geen gescheiden beleid voor senioren en jeugd is, en dat er meer verbinding en betrokkenheid tussen leden en bestuur moet zijn.

Vanuit Spelplezier en ontwikkeling (2) volgt dat ieder lid de gelegenheid krijgt op zijn of haar niveau te spelen en trainen. Dat er geen ledenstop is, maar een regulering per categorie. Maar óók dat er selectie is om zo hoog mogelijk te kunnen voetballen. Het betalen van spelers voor wedstrijden of trainingen is geen onderdeel van het beleid van JEKA.

De maatschappelijke functie (3) van JEKA betekent dat veel waarde gehecht wordt aan de betrokkenheid van leden, ouders en anderen als vrijwilliger en dat de vereniging open staat voor contacten en samenwerking met andere instellingen en organisaties. Bijvoorbeeld door het complex ter beschikking te stellen, gelegenheid te bieden voor opleidingsplaatsen, of organisatie van gezamenlijke activiteiten. Tevens vindt de vereniging het van belang om gewenst gedrag te stimuleren door het onderschrijven, uitdragen en actief naleven van een gedragscode.

Leden moeten op eenvoudige wijze inzicht kunnen krijgen in de besteding van de door hen betaalde contributie (4). De verdeling van de beschikbare middelen binnen de vereniging dient op een eerlijke en verantwoorde wijze te gebeuren en hiervoor moeten waarborgen worden geregeld. Leden moeten de ervaring hebben 'waar voor hun geld' te krijgen.

Naast het goed vastleggen en communiceren van alle afspraken en besluiten moeten ook taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van alle functionarissen worden beschreven en op eenvoudige wijze voor iedereen toegankelijk zijn. Leden worden bij aanvang van hun lidmaatschap (schriftelijk) op de hoogte gesteld van de kenmerken van JEKA, welke regels en afspraken er gelden, en tevens wat er van de (nieuwe) leden en hun 'achterban' wordt verwacht. Om deze duidelijkheid (5) voor iedereen te realiseren is goede en voldoende communicatie van groot belang.

Communicatie gaat niet vanzelf. Daarvoor moet veel geregeld worden en er moet voortdurende aandacht voor zijn. Er wordt daarom ook een bestuurslid specifiek met deze 'portefeuille' belast.

De Algemene Ledenvergadering benoemt het bestuur van de vereniging en stelt de statuten vast. Het bestuur heeft 6 leden (voorzitter, voetbaltechnische zaken, voetbalorganisatorische zaken, Financiën, Communicatie en PR, Verenigingszaken), allen met een zittingstermijn van maximaal twee x vier jaar. De bestuursleden zijn bevoegd voor de binnen hun portefeuille vallende zaken, doch met (verplicht) onderling overleg op de grensgebieden. De bestuursleden delegeren hun taken aan commissies en functionarissen, uiteraard met behoud van de eindverantwoordelijkheid.

Er wordt een ledenraad ingesteld die een toezichthoudende taak heeft ten aanzien van het uit te voeren beleid, en tegelijk een klankbordfunctie en adviesfunctie heeft voor het bestuur. De ledenraad bestaat uit ca. 20 leden, vanuit alle geledingen binnen de vereniging. Er wordt jaarlijks gewerkt volgens een beleidscyclus, waarin is aangegeven wanneer diverse beleidsplannen (algemeen, technisch, financieel, communicatie) gereed dienen te zijn en wanneer evaluatie van de uitvoering ervan gebeurt, inclusief verantwoording aan de leden(vergadering). De Algemene Ledenvergadering vindt plaats in het voorjaar, uiterlijk in juni, vóór aanvang van het nieuwe verenigingsjaar dat loopt van 1 juli tot en met 30 juni.

Het belang van de inzet van vrijwilligers is voor de vereniging erg groot. Daarom zijn de kaders aangegeven van een verder uit te werken vrijwilligersbeleid. Overigens zullen leden en ouders nadrukkelijk worden aangespoord om als vrijwilliger hun steentje bij te dragen. Goed samenwerken, plezier in de sport, sportiviteit, maatschappelijk geaccepteerd gedrag. Wat dit in de praktijk allemaal betekent is vastgelegd in een gedragscode die geënt is op de door de KNVB opgestelde code.

De commissie stelt voor dat de implementatie, na instemming met het voorstel door de Algemene Ledenvergadering in november 2009, door een projectgroep ter hand wordt genomen. Veel onderdelen kunnen al direct worden ingevoerd, andere onderdelen kunnen worden voorbereid. De nieuwe bestuurstructuur kan met de verkiezing van een nieuw bestuur in het voorjaar 2010 zijn beslag krijgen.



## I Inleiding

### a. Opdracht

In 2009 zal het ledenaantal van JEKA naar alle waarschijnlijkheid het aantal van 1400 leden overschrijden. Hiermee behoort JEKA tot de grootste voetbalverenigingen van Nederland en is de op één na grootste vereniging van district Zuid 1.

Met name de laatste jaren is de ledenaanwas enorm. De omvang die hierdoor in enkele jaren tijd bereikt is legt een grote druk op de wijze waarop de vereniging georganiseerd is. Dit in combinatie met het gegeven dat het bestuurlijk kader van JEKA volledig uit vrijwilligers bestaat, noopt het huidige bestuur, in opdracht van de Algemene Leden Vergadering als hoogste orgaan binnen de vereniging, te onderzoeken met welke bestuurlijke constellatie de toekomst van JEKA het best gediend is.

Op de Algemene Leden Vergadering van JEKA in het najaar 2008 is besloten om een commissie in te richten die gaat onderzoeken hoe de structuur van JEKA in de nabije toekomst zal moeten zijn. Een aantal zaken zal in dit onderzoek belicht moeten worden:

- De balans tussen de prestatie en de recreatie;
- Het koesteren van de eigen jeugdafdeling;
- Het professioneel leiden van een amateurvereniging.

Dit onderzoek zal moeten leiden tot een verenigingsstructuur die het eigene en de verworvenheden van JEKA voor de toekomst moet veilig stellen.

De "Commissie Structuur" (hierna 'de commissie') bestaat uit twee bestuursleden (Gertjan Endedijk, Loek Koks), drie niet-bestuursleden (Stijn Deelen, Dirk van Dorselaar, Ronald van Rooten) en een onafhankelijk voorzitter (Nol Havermans). De commissie rapporteert aan het Algemeen Bestuur.

### b. Gevolgde procedure

De commissie heeft bij de start van de werkzaamheden begin januari 2009 een Plan van Aanpak opgesteld voor de uitvoering van de opdracht. De tijdsplanning die daarin is opgenomen voorzagt een rapportage met een voorstel aan het bestuur op 1 juli 2009.

De eerste fase van het onderzoek is die van oriëntatie en inventarisatie. Er is gesproken met alle bestuurscommissies, het dagelijks bestuur en met diverse leden en functionarissen, alles met het doel om een beeld te krijgen van wensen en verwachtingen bij de betrokkenen inzake het besturen van de vereniging, en ook welke knelpunten in de huidige situatie worden ervaren. Daarnaast is er ook informatie verzameld bij andere grote verenigingen en de KNVB.

De verkregen informatie is geordend en geanalyseerd, en aan de hand daarvan is begonnen met het opstellen van de eerste contouren van een 'andere' verenigingsstructuur, en het formuleren van oplossingen voor de bestaande (bestuurlijke) knelpunten. De Commissie constateerde daarbij dat voor de keuze van de juiste structuur op meerdere onderdelen de 'missie' van JEKA, oftewel de ambities en doelstellingen, bepalend is. Met andere woorden, het 'eigene' van JEKA, en het antwoord op de vraag wat voor vereniging JEKA wil zijn speelt bij de structuurkeuzes een belangrijke rol. Ondanks de vertraging die dit met het oog op de

beoogde einddatum zou gaan betekenen, is er daarom besloten om met betrekking tot deze vraag een ledenraadpleging te houden. Deze heeft in mei 2009 plaatsgehad.

Aan de hand van de resultaten van de gehouden enquête, in combinatie met alle andere verzamelde informatie is onderhavig voorstel voor de toekomstige structuur en bestuursorganisatie van JEKA opgesteld en aan het bestuur aangeboden op 23 september 2009.

### c. Opzet rapportage

De Commissie kiest er voor om de structuur van de vereniging JEKA vorm te geven vanuit een aantal algemene kenmerken die het centrale uitgangspunt vormen. Deze uitgangspunten zijn te benoemen als 'cultuurkenmerken', of misschien wel beter nog als 'cultuuridealen', maar ze zijn in ieder geval kenmerkend voor de club en de basis voor al het doen en laten, het denken en handelen.

De door de Commissie benoemde 5 uitgangspunten staan in onderstaande tabel, met ernaast een beknopte toelichting.

1.	<b>SAMENWERKEN</b>	Zowel intern als extern, met je teamgenoten en met je tegenstander. Het is de kern van de voetbalsport, en van het verenigingsleven.
2.	<b>VOETBAL LEVERT SPELPLEZIER EN ONTWIKKELING</b>	Plezier voor jezelf en toeschouwers; leren voetballen en leren omgaan met elkaar.
3.	<b>MAATSCHAPPELIJKE FUNCTIE</b>	Een veilige en stimulerende plek om te zijn. De voetbalvereniging bevindt zich midden in het sociaal maatschappelijk speelveld.
4.	<b>GOED MET FINANCIËLE MIDDELEN OMGAAN</b>	Je krijgt als lid waar voor je contributiegeld en de middelen worden aan de goede dingen besteed.
5.	<b>DUIDELIJKHEID; WETEN WAAR JE AAN TOE BENT</b>	Ik weet als lid of betrokkene waar JEKA voor staat, wat ik kan verwachten, en wat er van mij verwacht wordt. Op alle gebieden.

Met deze kenmerken beschrijven we de cultuur van JEKA. Kenmerken die voortkomen uit de historie van JEKA, en uit de opvattingen en 'cultuur' van de leden. Ieder kenmerk heeft zijn Impact op de wijze waarop de vereniging functioneert, en dus ook georganiseerd moet worden. Omgekeerd kan ieder besluit, iedere vraag die zich in de toekomst voordoet, getoetst worden aan deze uitgangspunten.

In de tabel in hoofdstuk II wordt nader uitgewerkt wat de gevolgen van deze kenmerken zijn voor de organisatievorm en structuur van JEKA, en/of hoe dit praktische uitwerking kan krijgen. Het resultaat van de enquête onder de leden is onder meer hierin terug te vinden. (Enkele voorbeelden van de antwoorden op de stellingen zijn tussen de tekst geplaatst.)

Vanuit deze 'basis' wordt vervolgens in hoofdstuk III een voorstel voor de nieuwe verenigingsstructuur beschreven. Dat is zo'n beetje te beschouwen als de nieuwe statuten, althans de input daarvoor. Er is getracht oplossingen te vinden voor de vele knelpunten die gesignaleerd zijn en die door de leden zijn gemeld. Het draait in belangrijke mate om eenvoud, duidelijkheid, afspraken maken en vastleggen, en elkaar aanspreken op resultaten. Naast een gewijzigde opzet van het 'centrale' bestuur, is een belangrijk nieuw element het instellen van een 'ledenraad'.

De belangrijkste 'richting' van het voetbaltechnisch beleid, financieel beleid en het beleid ten aanzien van communicatie wordt beschreven (hoofdstukken IV, V, VI). Het spreekt voor zich dat dit binnen de vereniging door de betreffende deskundigen nog nader uitgewerkt moet worden, maar het kader is vanuit de uitgangspunten aangegeven.

JEKA draait, net als andere amateurverenigingen, vrijwel volledig op vrijwilligers. Het vereist veel en specifieke aandacht binnen een vereniging om deze 'slagader' in goede conditie te houden. Het te voeren 'vrijwilligersbeleid' hiervoor behoeft nog nadere uitwerking, maar de kern ervan is hier reeds beschreven (hoofdstuk VII).

De maatschappelijke ontwikkelingen van de huidige tijd dwingen een vereniging als JEKA om aandacht te besteden aan de wijze waarop wij met elkaar en met (mensen in) onze omgeving omgaan. Als belangrijk onderdeel in het sociaal maatschappelijk palet speelt ook voor en bij JEKA het item van 'normen en waarden', en dient JEKA hierin ook stelling te nemen. De commissie hecht dan ook aan een goed ontwikkelde gedragscode, waarvoor aangehaakt wordt bij de mede door de KNVB ontwikkelde code. Dat dit onderdeel al behoorlijk ver is uitgewerkt in hoofdstuk VIII / bijlage 3 vindt z'n oorsprong in het belang ervan voor alle cultuurkenmerken van JEKA: samenwerken, spelplezier, maatschappelijke functie, eerlijk delen en duidelijkheid! Én omdat er per direct volgens deze code gehandeld kan worden.

Teneinde na besluitvorming een snelle start te kunnen maken heeft de commissie een (eerste) opzet voor een implementatieplan opgenomen in hoofdstuk IX. De commissie heeft tijdens haar vergaderingen met regelmaat voorbeelden uit de praktijk ter tafel gehad. Ter illustratie is een aantal daarvan tussen de tekst opgenomen.

#### **d. Communicatie en besluitvorming**

In de ALV, zal uiteindelijk over de voorgestelde verenigingstructuur besloten worden. De commissie adviseert aan het bestuur om hieraan voorafgaand de resultaten van haar activiteiten in de vorm van een 'concept voorstel' terug te koppelen aan die leden, die door het geven van informatie of van hun mening, door het invullen en insturen van de vragenlijst, of op andere wijze hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van dit voorstel. De commissie is uiteraard bereid om het voorstel nader toe te lichten, zowel direct aan het bestuur, als in een bijeenkomst aan de leden.

## II De JEKA cultuur.

### ❖ Samenwerken

	<b>Waarin is cultuurkenmerk SAMENWERKEN herkenbaar?</b>	<b>Gevolgen voor de structuur van JEKA</b>
<b>S A M E N W E R K E N</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voetbal is een teamsport.</li> <li>• De vereniging brengt mensen 'samen', die in die gezamenlijkheid allerlei zaken voor elkaar brengen/organiseren. Niemand kan dit alleen; niemand is onmisbaar.</li> <li>• Het in gezamenlijkheid realiseren van de doelstellingen van de vereniging vereist respect voor de kwaliteiten en eigenschappen van de ander.</li> <li>• De leden bepalen gezamenlijk het beleid van de vereniging.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het belang van de vereniging weegt zwaarder dan dat van een team (of afdeling/onderdeel), en dat weer zwaarder dan het belang van het individu.</li> <li>• Geen 'gescheiden' beleid voor Jeugd en senioren. Samenwerking vereist juist verbinding zoveel als mogelijk. Er moet dus ook bestuurlijk verbinding zijn.</li> <li>• De Algemene ledenvergadering (ALV) is zodanig ingericht dat de leden daarlangs daadwerkelijk invloed kunnen hebben.</li> <li>• Ter bevordering van de 'verbinding' tussen ALV en Bestuur wordt er een ledenraad gevormd die als 'vertegenwoordigend' orgaan van de leden intensief contact met het bestuur heeft en zowel 'klankbord' voor het bestuur vormt, evenals 'bewaker' van de uitvoering van het beleid.</li> <li>• Bestuursleden werken als een team. Zij spreken met één stem, respecteren de afspraken mbt ieders portefeuille cq specialisme, en zijn stimulerend in de samenwerking met alle andere betrokkenen in de vereniging.</li> <li>• Besluitvorming in het bestuur is op basis van in de ALV vastgesteld en vastgelegd beleid. Alles wordt goed en eenduidig vastgelegd én gecommuniceerd.</li> <li>• Bij besluitvorming over onderwerpen die zich uitstrekken over meerdere</li> </ul>
<b>S A M E N W E R K E N</b>		
<b>S</b>		

	Waarin is cultuurkenmerk <b>SAMENWERKEN</b> herkenbaar?	Gevolgen voor de structuur van JEKA
<b>A M E N W E R K E N</b>		<p>beleidsterreinen is er altijd voorafgaand overleg tussen de betrokken bestuursleden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portefeuilleverdeling bestuursleden is op basis van inhoud, waarbij de bestuursleden op de vereiste competenties worden aangesproken.</li> <li>• Het bestuur is relatief klein van omvang. Het is een noodzakelijke competentie van bestuursleden om goed te kunnen delegeren. Het betreffende bestuurslid blijft verantwoordelijk en dient de kwaliteit van functionarissen te bewaken.</li> <li>• Vrijwilligers zijn noodzaak voor JEKA, en daarnaast vormen zij een belangrijke schakel met de leden en de 'buitenwereld'. De positie en de taken en rollen van de vrijwilligers moet goed vastgelegd zijn in het 'vrijwilligersbeleid'.</li> <li>• Ter bevordering van de verbinding tussen de leden en binding met de club worden er naast het voetbal ook andere activiteiten binnen de vereniging georganiseerd.</li> </ul>

### ❖ Spelplezier en leren

	Waarin is het cultuurkenmerk <b>SPELPLEZIER EN LEREN</b> herkenbaar?	Gevolgen voor de structuur van JEKA
<b>S P E L P L E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ieder lid heeft recht op deelname aan wedstrijden (mag meedoen).</li> <li>• Ieder voetballend lid heeft de mogelijkheid om zich verder te bekwamen en zich voetbaltechnisch te ontwikkelen.</li> <li>• Doel van de wedstrijd / het spel is te winnen; het genieten van het spel is daarbij een belangrijk element.</li> <li>• Het streven naar het hoogst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het aantal leden/spelers per categorie waarmee de deelname aan trainingen en wedstrijden gegarandeerd is wordt aan het begin van het seizoen vastgesteld. Meer leden dan het vastgestelde aantal worden niet toegelaten (aspirant leden kunnen zich op een wachtlijst laten plaatsen om in te stromen als er ruimte ontstaat; zo mogelijk kunnen zij wel gebruik maken van</li> </ul>

	<b>Waarin is het cultuurkenmerk SPELPLEZIER EN LEREN herkenbaar?</b>	<b>Gevolgen voor de structuur van JEKA</b>
<b>Z I E R  E N  L E R E N  S P E L P L E Z I E R  E N  L E R E N</b>	<p>haalbare voetbaltechnisch niveau draagt bij aan het spelplezier en biedt kansen tot ontwikkeling.</p>	<p>trainingsfaciliteiten).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De vereniging zorgt voor de technische staf die de bekwaamheid heeft om de vastgestelde doelen te realiseren.</li> <li>• In het technisch beleid staat opleiding en ontwikkeling centraal, naast bevorderen van spelplezier. Dit brengt met zich mee dat het ontwikkelen van ‘eigen’ spelers zwaar weegt en er niet actief spelers van buiten JEKA worden benaderd om bij JEKA te komen spelen. Voor ex-JEKA leden die weer bij JEKA willen terugkeren is altijd ruimte.</li> <li>• Ontwikkeling en leren vereist spelen (en trainen) op niveau dat aansluit bij de speler. Voor de indeling van de teams wordt per categorie geselecteerd op niveau en kwaliteit.</li> <li>• Goede samenwerking vereist continue verbinding leggen tussen selecties en recreatiesport.</li> <li>• De regels en faciliteiten die voor selectieteams gelden op alle terreinen (spelen, trainen, sponsoring etc.) moeten goed vastgelegd worden (o.a. binnen het technisch beleid), alsmede de rechten en plichten van selectie en niet-selectieteams.</li> <li>• Het creëren van selectieteams brengt met zich mee dat er voor die teams specifieke faciliteiten zijn. Echter de aandacht voor niet-selectieteams is gelijkwaardig aan die voor de selectieteams. Hiervoor worden standaarden (ontwikkeld en) vastgesteld om dit te realiseren cq te bewaken.</li> <li>• Aan spelers van JEKA worden geen vergoedingen voor het spelen van wedstrijden of volgen van trainingen</li> </ul>

Waarin is het cultuurkenmerk SPELPLEZIER EN LEREN herkenbaar?	Gevolgen voor de structuur van JEKA
	betaald. Als er sprake is van vergoeding van onkosten, dan dient dit maximaal een bedrag te zijn dat in redelijke verhouding staat tot de feitelijk gemaakte kosten.

### ❖ Maatschappelijke functie

Waarin is cultuurkenmerk MAATSCHAPPELIJKE FUNCTIE herkenbaar?	Gevolgen voor de structuur van JEKA
<b>M A A T S C H A P P E L J K E  F U N C T I E  N O R</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Als grote vereniging in Breda/Bavel heeft JEKA een belangrijke maatschappelijke functie. Het biedt aan velen de mogelijkheid voor sportieve vrijetijdsbesteding.</li> <li>• Voor leden en verwanten biedt JEKA een mogelijkheid voor het aangaan en uitbouwen van sociale contacten.</li> <li>• Als maatschappelijke organisatie (vereniging) draagt JEKA in belangrijke mate bij aan de ontwikkeling en opvoeding van jeugd en aan de ontwikkeling en handhaving van algemeen aanvaarde normen en waarden.</li> <li>• Voor vele 'betrokkenen' (ouders, familie, vrienden) biedt JEKA de mogelijkheid tot het vrijwillig leveren van een 'maatschappelijke bijdrage'.</li> <li>• Via contacten met andere organisaties zoals andere verenigingen, scholen, gemeente etc. draagt JEKA mede bij aan de realisatie van doelstellingen van die andere (maatschappelijke) organisaties.</li> <li>• Het belang van de bijdrage aan de ontwikkeling van de jeugd impliceert een beroep op de seniorleden en oudere jeugdleden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het lidmaatschap van JEKA staat open voor iedereen, ongeacht sexe, ras, afkomst, nationaliteit, leeftijd, etc.</li> <li>• De leden van JEKA kunnen altijd deelnemen aan wedstrijden en trainingen van het team waarbij zij zijn ingedeeld (sportieve vrijetijdsbesteding). Deze algemene waarden worden goed uitgedragen naar de leden.</li> <li>• Voor alle leden, en met name voor de jeugdleden biedt het lidmaatschap vele mogelijkheden voor sociale contacten, en voor het leren functioneren in 'andere' sociale verbanden.</li> <li>• Met de organisatie van activiteiten voor de leden wordt een platform geboden voor ontmoeting en contact tussen leden en andere betrokkenen.</li> <li>• De betrokkenheid van ouders, familie en kennissen van leden bij de sportbeoefening van het lid wordt op prijs gesteld. JEKA stimuleert de actieve betrokkenheid van deze 'betrokkenen' door een duidelijk vrijwilligersbeleid.</li> <li>• JEKA stimuleert 'kruisverbanden' en samenwerking tussen senioren en jeugd (bv scheidsrechters,</li> </ul>

	<b>Waarin is cultuurkenmerk MAATSCHAPPELIJKE FUNCTIE herkenbaar?</b>	<b>Gevolgen voor de structuur van JEKA</b>
<b>M E N  E N  W A A R D E N  M A A T S C H A P P E L J K</b>	<p>(A en B) om hierin een rol te spelen door positieve attitude en voorbeeldfunctie.</p>	<p>elftalleiders, ballenjongens etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• JEKA onderhoudt contacten met gemeente, onderwijs, andere sportverenigingen, sociaal-culturele organisaties e.d. teneinde van belang zijnde ontwikkelingen te delen en het beleid van de vereniging en specifiek mbt de jeugd goed op elkaar af te stemmen.</li> <li>• JEKA staat open voor deelname aan projecten met een sociaal-cultureel karakter waartoe de vereniging door de Gemeente of een andere instelling wordt uitgenodigd.</li> <li>• De geldende normen en waarden zijn beschreven; er is een ' JEKA gedragscode' opgesteld.</li> <li>• Bestuursleden en functionarissen hebben een voorbeeldfunctie mbt de naleving van normen en waarden en het uitdragen van de cultuuridealen.</li> <li>• Seniorleden erkennen het belang van een goed functionerende jeugdafdeling en tonen hun betrokkenheid hierbij; actieve deelname aan activiteiten als vrijwilliger is eerder regel dan uitzondering.</li> <li>• Handhaving van de aangenomen culturele waarden. De leden hebben geleerd om elkaar aan te spreken op hun gedrag.</li> </ul>



## ❖ Goed met de centen omgaan

	<b>Waarin is het cultuurkenmerk GOED MET DE CENTEN OMGAAN herkenbaar?</b>	<b>Gevolgen voor de structuur van JEKA</b>
<b>G O E D M E T D E C E N T E N O M G A A N</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De leden moeten waar voor hun geld krijgen en dit moet ook zo ervaren worden.</li> <li>• De contributie die de leden inbrengen dient goed beheerd te worden.</li> <li>• Middelen moeten 'eerlijk' verdeeld worden over de leden.</li> <li>• Er is duidelijkheid over de wijze waarop de beschikbare middelen worden verdeeld.</li> <li>• Middelen die verworven worden uit naam van de vereniging zijn voor de vereniging, nooit voor iemand of iets alleen.</li> <li>• Diensten, gunsten, teamposities etc. kunnen nooit gekocht worden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastleggen financiële randvoorwaarden en besluitvorming in het financieel beleid.</li> <li>• Met betrekking tot de financiële huishouding is er volledige transparantie.</li> <li>• Gebruik maken van professionele functionarissen (kwaliteit) voor het financieel beheer.</li> <li>• Scheiding begroting selectie en recreatiesport. Over extra voorzieningen en/of middelen voor de selectieteams wordt helder gecommuniceerd. Als er extra middelen nodig zijn voor de selectieteams (senioren en jeugd) mag dit niet ten laste komen van de reguliere contributie. Alternatieve financiering (sponsoring, toeslag op de contributie van de betreffende teams e.d.) moet dan gezocht worden.</li> <li>• Financiële verantwoording met accountantsverklaring.</li> <li>• Sponsorgeld komt in beginsel ten goede aan de vereniging, en niet specifiek aan één team. Hiertoe worden de clubtenues centraal aangeschaft uit de (hiertoe aangepaste) algemene contributie; shirtsponsoring blijft mogelijk, maar het sponsorgeld kan hierdoor breder ingezet worden.</li> <li>• Doelsponsoring is mogelijk, doch altijd in overleg met de vereniging (= sponsorcommissie) die uiteindelijk beslist over de verdeling van sponsorgelden en de condities vaststelt.</li> </ul>

❖ **Duidelijkheid**

<b>Waarin is het cultuurkenmerk DUIDELIJKHEID herkenbaar?</b>	<b>Gevolgen voor de structuur van JEKA</b>
<p style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;">D U I D E L I J K H E I D</p> <p style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;">D U I D E L U K H E I D</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Over alle onderwerpen die voor de samenwerkende leden van belang zijn wordt voldoende vaak en duidelijk gecommuniceerd.</li> <li>• Alle regels en afspraken zijn goed vastgelegd, voor iedereen eenvoudig beschikbaar, en voor iedereen duidelijk en goed uit te leggen.</li> <li>• De wijze waarop besluiten in de vereniging worden genomen is kristalhelder en goed vastgelegd.</li> <li>• Regels zijn regels; afspraak is afspraak. Dit geldt voor iedereen.</li> <li>• Voor alle betrokkenen bij JEKA die zich voor de vereniging inzetten is goed vastgelegd, uitgelegd en duidelijk wat er van hen verwacht wordt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een, door de ALV bekrachtigd, vastgesteld (meerjaren) beleidsplan (opgebouwd uit deelplannen voor de verschillende beleidsterreinen.</li> <li>• De taken en bevoegdheden van de bestuursleden en functionarissen zijn duidelijk vastgelegd. Deze worden binnen de vereniging goed en duidelijk gecommuniceerd.</li> <li>• De website is (wordt) een professionele bron voor communicatie door een eigentijdse en toegankelijke vormgeving en is voorzien van 100% actuele informatie.</li> <li>• Iedere nieuwe functionaris, of degene die een nieuwe rol krijgt toebedeeld, ontvangt een duidelijke beschrijving van de taken en wat er van hem verwacht wordt.</li> <li>• Functionarissen houden zich aan hun taken; niemand neemt taken op zich zonder daarover met de oorspronkelijke uitvoerder, én de eindverantwoordelijke functionaris te hebben afgestemd.</li> <li>• Er is een uniforme introductie voor nieuwe leden, waarbij ook de kernwaarden (cultuurkenmerken) een rol spelen en duidelijk worden gemaakt.</li> <li>• Besluitvorming in bestuur en ‘commissies’ vindt plaats bij meerderheid van stemmen. Alle leden van een vergadering (bestuur, commissie) conformeren zich aan het genomen besluit en dragen dit ook uit.</li> <li>• Het vrijwilligersbeleid is vastgelegd en voor iedereen beschikbaar.</li> <li>• Er is duidelijke communicatie vanuit</li> </ul>

	<p style="text-align: center;"> <b>Waarin is het cultuurkenmerk  DUIDELJKHEID herkenbaar?</b> </p>	<p style="text-align: center;"> <b>Gevolgen voor de structuur van JEKA</b> </p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"> <b>D U I D E L J K H E I D</b> </p>		<p>het bestuur naar de betrokken leden. Besluiten van het bestuur worden altijd teruggekoppeld naar de direct betrokkenen en zijn via een besluitenlijst op de website voor iedereen in te zien. De betreffende portefeuillehouder draagt hiervoor de verantwoordelijkheid.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Van vergaderingen (commissies, subgroepen, etc.) worden besluiten en afspraken schriftelijk vastgelegd, bekendgemaakt en ter beschikking gesteld van de betrokken en verantwoordelijke functionaris(sen). Het bestuur krijgt altijd een afschrift wat ook centraal wordt gearhiveerd.</li> <li>• Regels gelden voor iedereen. Functionarissen hebben hierin een specifieke voorbeeldfunctie. Dit geldt ook voor afspraken tussen partijen.</li> <li>• Besluiten en afspraken worden nagekomen door iedereen. Deze kunnen uitsluitend via de geëigende kanalen ter discussie worden gesteld op de plaats waar deze zijn vastgesteld.</li> <li>• Het niet nakomen van afspraken wordt gesanctioneerd, in die zin dat het niet nakomen niet vrijblijvend kan zijn.</li> </ul>

### III Verenigingsstructuur

De structuur van de vereniging is vastgelegd in de statuten. De omvang van de vereniging, het grote aantal actieve leden, en de grote betrokkenheid van ouders en belangstellenden, maakt het noodzakelijk om de organisatie van de vereniging zodanig (nieuw) vorm te geven dat recht gedaan wordt aan de hiervoor benoemde cultuurkenmerken.

Onderstaand is het voorstel voor de toekomstige structuur opgenomen. Voor de goede orde: het betreft deels wijzigingen ten opzichte van de huidige situatie, welke uitsluitend als 'statutenwijziging' met instemming van de ALV kunnen worden doorgevoerd.

#### 1. Algemene ledenvergadering en bestuur.

- De Algemene Ledenvergadering (ALV) is het 'hoogste' orgaan.
- Stemrecht is er voor alle leden, doch met een weging naar leeftijd vanaf 16 jaar, overeenkomstig de huidige statutaire regeling.
- ALV vindt minimaal eenmaal per jaar plaats, bij voorkeur in het voorjaar.
- ALV draagt de dagelijkse leiding op aan het Bestuur.
- Het bestuur bestaat uit 6 leden, die gezamenlijk alle beleidsterreinen bestrijken.
- De bestuursleden worden gekozen tijdens de ALV.
- De zittingstermijn voor bestuursleden bedraagt 4 jaar.
- Bestuursleden zijn 1x herkiesbaar. Ex-bestuursleden kunnen zich na onderbreking van tenminste 4 jaar opnieuw verkiesbaar stellen.
- Het bestuur is gezamenlijk verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de vereniging; ieder bestuurslid heeft daarbinnen de specifieke verantwoordelijkheid voor de toegewezen portefeuille(s). Besluiten van een bestuurslid zijn altijd bestuursbesluiten.

#### 2. De betrokkenheid (en invloed) van de leden (ALV) bij bestuurlijke zaken?

Ten einde een grotere betrokkenheid bij het dagelijkse reilen en zeilen in de vereniging te realiseren wordt er een ledenraad gevormd (samengesteld door de ALV) met een toezichthoudende taak:

- De ledenraad volgt en beoordeelt of de beleidsafspraken worden nagekomen en of algemene of bijzondere ontwikkelingen binnen de vereniging worden herkend door het bestuur.
- De ledenraad heeft tevens een klankbordfunctie voor het bestuur.
- De ledenraad is breed samengesteld vanuit het ledenbestand en aanverwante betrokkenen (ouders), bestaat uit maximaal 20 leden, en wel als volgt:
  - o Senioren algemeen (3)
  - o Senioren selectieteams (2)
  - o Leden A en B jeugd (2 á 3)
  - o Leiders/begeleiders jeugd (2 á 3)
  - o Overigen jeugd (ouders)
    - E, F, MP (2)
    - C, D, G (2)
  - o Dames/meisjes (1)

- Niet-spelende leden (1)
  - Overige functionarissen (2)
  - Overig (2)
- De leden van de ledenraad nemen deel 'op persoonlijke titel'. Zij zijn dus niet de formele vertegenwoordiging van hun achterban.
  - Een van de deelnemende leden (gekozen door de ledenraad) fungeert als voorzitter/contactpersoon, een ander als vice-voorzitter.
  - Deelname aan de ledenraad is voor minimaal één jaar. Een lid dat de ledenraad verlaat zorgt zelf voor een opvolger. (De commissie bestuurstructuur stelt de 1<sup>e</sup> ledenraad samen.)
  - De zittingstermijn voor leden van de ledenraad is maximaal 4 jaar. Na onderbreking van 4 jaar kan een ex-lid opnieuw in de ledenraad zitting nemen.
  - De ledenraad volgt het bestuur via de besluitenlijst van de bestuursvergadering. Minimaal eenmaal per halfjaar woont de ledenraad (gezamenlijk) een bestuursvergadering bij. Op verzoek van de ledenraad kan een delegatie van deze raad een (iedere) bestuursvergadering bijwonen als zij dat van belang acht.
  - De ledenraad brengt tijdens de ALV verslag uit van zijn bevindingen in het afgelopen jaar.
  - De ledenraad is betrokken bij het samenstellen van de agenda van de ALV.
  - De ledenraad heeft geen stemrecht of andere bestuurlijke bevoegdheden.
  - De 'bevoegdheid' van de ledenraad beperkt zich tot het gevraagd en ongevraagd adviseren van het bestuur, en door het zich laten informeren door het bestuur over alle lopende zaken.

### 3. Bestuurssamenstelling:

Ieder cultuurkenmerk is vertegenwoordigd in/door alle bestuursleden.

Omwille van de slagvaardigheid is het aantal bestuursleden beperkt; het aantal is echter voldoende om alle vitale beleidsterreinen vertegenwoordigd te hebben, alsmede voldoende 'breedte' bij de menings- en besluitvorming te waarborgen. Het voormalig onderscheid tussen Dagelijks Bestuur en Algemeen Bestuur vervalt. Het bestuur laat zich desgewenst informeren en/of adviseren door functionarissen die als 'portefeuillehouders' onder verantwoordelijkheid van de bestuursleden vastgelegde taken uitvoeren.

1	Voorzitter	Algemeen beleid
2	Bestuurslid Voetbaltechnische zaken	Technische beleid
3	Bestuurslid Voetbalorganisatorische zaken	Organisatorische zaken

4	Bestuurslid Financiën	Contributie en sponsoring; Financieel beleid
5	Bestuurslid Communicatie en PR	Interne en externe communicatie
6	Bestuurslid Verenigingszaken	Saamhorigheid, normen en waarden, administratie en activiteiten.

De bestuursleden zorgen er voor dat op alle gebieden waarvoor zij verantwoordelijkheid dragen voldoende deskundige en geschikte functionarissen worden aangesteld, en dat er een platform is (overlegmoment) waarbinnen overleg kan plaatsvinden en verantwoording kan worden afgelegd.

### 3.1 Portefeuilles bestuursleden.

#### 1. Voorzitter

*KERNTAAK: Bevorderen van optimale samenwerking op alle niveaus en tussen alle betrokkenen binnen de vereniging, alsmede bevorderen van de samenwerking met externe organisaties en personen, en daarbij JEKA vertegenwoordigen.*

- a. Algemene zaken
- b. Bewaken van de cultuurkenmerken van JEKA.
- c. Leiden van de bestuursvergaderingen en de jaarlijkse ALV.
- d. Contacten met ledenraad.
- e. Representatie.
- f. Externe contacten, zoals gemeenten, KNVB, andere verenigingen, buurtorganisaties, onderwijs, etc.

#### 2. Bestuurslid Voetbaltechnische zaken

*KERNTAAK: Zorgen dat de leden spelplezier kunnen beleven en zich voetbaltechnisch verder kunnen ontwikkelen.*

- a. Technisch beleid senioren en junioren
  - i. Opstellen van technisch beleidsplan.
  - ii. Contacten met spelersraad.
  - iii. Per seizoen opstellen van trainingsschema's in overleg met bestuurslid voetbalorganisatorische zaken tbv optimaal gebruik van de accommodatie.
  - iv. Aan het begin van het seizoen in overleg met bestuurslid voetbalorganisatorische zaken bepalen en vastleggen welke teams bij gedeeltelijke afgelasting eerste rechten hebben om te trainen of wedstrijden te spelen.
- b. Aanstelling trainers
  - i. Samenstellen technische staf voor alle categorieën, alle teams.
  - ii. Indienen en bewaken van selectiebegroting.
- c. Samenstellen teams
  - i. Verantwoordelijk voor samenstellen van selectieteams door samenstellen van de selectiecommissie(s), waarin functionarissen vanuit organisatorische zaken zitting hebben.

- ii. Adviseren van de coördinatoren mbt het samenstellen van de overige teams.

3. Bestuurslid Voetbalorganisatorische zaken

*KERNTAAK: Zorgen dat aan alle randvoorwaarden is voldaan om het voetballen en alle daarmee verband houdende zaken mogelijk te maken.*

- a. Verantwoordelijk voor de coördinatie van alle categorieën via de coördinatoren:
  - i. Senioren
  - ii. A-jeugd
  - iii. B-jeugd
  - iv. C-jeugd
  - v. D-jeugd
  - vi. E-jeugd
  - vii. F-jeugd
  - viii. Mini-pupillen
  - ix. Dames
  - x. G-team
- b. Scheidsrechterszaken
- c. Wedstrijdsecretariaat
- d. Organisatie toernooien JEKA

4. Bestuurslid Financiën

*KERNTAAK: Zorgen dat er goed met de financiële middelen wordt omgegaan en dat leden waar voor hun contributiegeld krijgen.*

- a. Het beheren van alle geldmiddelen;
- b. Verzorgen van de boekhouding en opstellen van de jaarrekening.
- c. Opstellen van jaarlijkse begroting
- d. Bewaken van de beleidscyclus
- e. Bewaken van kasstromen, incl. kascontroles.
- f. Incasseren van contributies.
- g. Verantwoordelijk voor het binnenhalen van sponsors en beheren van de sponsorgelden.
- h. Zorgen voor het financieel beheer van de accommodaties.

5. Bestuurslid Communicatie en PR

*KERNTAAK: Zorgen voor duidelijkheid, dat iedereen (intern en extern) weet waar t'ie aan toe is en weet wat ie weten moet.*

- a. Verantwoordelijk voor alle interne en externe communicatie van JEKA.
- b. Onderhouden perscontacten (ter ondersteuning voorzitter).
- c. Bewaking van de huisstijl.
- d. Opzet, beheer en actueel houden van website.
- e. Schriftelijk vastleggen en up to date houden van alle regelingen, afspraken, informatie die voor leden of de vereniging van belang zijn.

- f. Bewaken dat conform de uitgangspunten alle ‘vergaderbesluiten’ (bestuur, commissies, etc.) tijdig, duidelijk en op de afgesproken wijze gecommuniceerd worden.
- g. Produceren en up to date houden van informatieboekje nieuwe leden.
- h. Verzorgen informatie via screens in clubhuis.

6. Bestuurslid Verenigingszaken

*KERNTAAK: Zorgen voor activiteiten en randvoorwaarden (niet behorend tot het takenpakket van de overige bestuursleden) die voor een bloeiend verenigingsleven van belang zijn.*

- a. Vrijwilligerscoördinatie
- b. Activiteitencommissie
  - i. Organiseren van niet-voetbal activiteiten voor leden
  - ii. Realiseren van voorzieningen en activiteiten tbv junioren en pupillen in clubhuis en complex
- c. Normen en waarden
- d. Zorgen voor het technisch beheer en onderhoud van de accommodatie.
  - i. Materiaalbeheer
  - ii. Beheer gebouwen en velden
  - iii. Goed- of afkeuren velden (en inspreken afgelastingslijn!)
- e. Clubhuisbeheer via clubhuiscommissie.
- f. Kledingorganisatie
- g. Ledenadministratie

**3.2 Competenties bestuursleden.**

Voor elk bestuurslid geldt:

- gericht op samenwerken
- representant van de JEKA-cultuur
- vermogen tot beleidsmatig denken
- verantwoording af willen leggen
- goed kunnen delegeren
- leidinggevende kwaliteiten
- communicatief vaardig
- voldoende beschikbaarheid in weekenden en avonden



Voorzitter:

- verbindend vermogen
- netwerkgericht en beschikken over een breed regionaal netwerk
- besluitvaardig
- goede communicatieve vaardigheden
- ambassadeur van de JEKA cultuur

Bestuurslid technische zaken:

- voetbaltechnische kennis
- didactisch vermogen
- handelend vanuit technisch beleidskader/plan
- teamgericht werken
- ervaring in het werken op voetbaltechnisch gebied

Bestuurslid organisatorische zaken:

- organiserend vermogen
- teamgericht werken
- delegeren
- communicatief
- klantgericht (leden gericht)
- flexibele instelling, snel kunnen schakelen

Bestuurslid financiën:

- kennis op het gebied van financiën/accountancy
- zakelijke instelling
- goede onderhandelingsvaardigheden
- ervaring met accommodatiebeheer

Bestuurslid communicatie:

- goed oog en oor hebben voor informatie behoeftes
- goed in staat boodschappen af te stemmen op verschillende doelgroepen
- vernieuwend
- klant/leden gericht

Bestuurslid vereniging:

- inspirerend en enthousiasmerend voor vrijwilligers
- creatief
- "normatief"
- organiserend vermogen
- Innovatief

#### 4. Cyclus van beleid- en besluitvorming

Het bestuur is verantwoordelijk voor het tot stand komen van de beleidsplannen op de diverse deel terreinen. Het te voeren beleid van JEKA wordt bekrachtigd door de Algemene Ledenvergadering. Deze vaststelling van het beleid dient op een zodanig tijdstip in het jaar plaats te vinden dat de genomen besluiten hun effect kunnen hebben op het direct volgend voetbal seizoen. Dit leidt tot de keuze om de ALV te houden in het voorjaar, bijvoorbeeld in de maand mei of juni. Terugrekenend vanaf de datum van de ALV krijgen alle daaraan voorafgaande activiteiten hun plaats op de kalender. Op deze wijze ontstaat er ten behoeve van de beleidsvorming en de besluiten hieromtrent een vaste jaarlijkse 'beleidscyclus'. Daarin zijn de opeenvolgende stappen opgenomen die gezet moeten worden om uiteindelijk de Algemene ledenvergadering in staat te stellen het beleid vast te stellen. Jaarlijks zorgt het bestuur (eerst verantwoordelijke het bestuurslid Financiën) er voor dat aan de hand van de beleidscyclus de diverse data en deadlines op de kalender van dat jaar worden ingevuld.

Kalender voor de beleidscyclus:

Jul	Beoordeling financiën per bestuursportefeuille tweede seizoenshelft en volledig seizoen
Aug	Plan Nieuwe Seizoen Defin tief Begroting goedgekeurd coor bestuur
Sept	Ledenraad voorherediging financiële afwikkeling vorig seizoen
Okt	Indien nodig extra ALV voor goedkeuring financiën vorig seizoen
Nov	Presentatie status plannen huidig seizoen per portefeuille aan Ledenraad
Dec	Presentatie status plannen huidig seizoen per portefeuille aan Bestuur
Jan	Tussentijdse beoordeling financiën per bestuursportefeuille eerste seizoenshelft (geven we niet te veel uit er aan de goede dingen)
Feb	Presentatie Evaluatie 1 <sup>e</sup> seizoenshelft aan Bestuur en ledenraad
Mrt	Plan maken nieuw seizoen (Evaluatie/ Doelstellingen / Organisatie)
Apr	Plan maken nieuw seizoen (Evaluatie/ Doelstellingen / Organisatie)
Mei	Toets Plan aan Ledenraad per portefeuille Toets plan aan Bestuur per portefeuille
Juni	Ledenraad voorbereiding ALV Algemene Ledenvergadering

In analogie met bovenstaande wordt steeds voorafgaand aan ieder seizoen alle data van de vergaderingen van bestuur en commissies e.d. vastgelegd, alsmede de agendapunten die conform de beleidscyclus aan de orde moeten komen.

## IV Kaders van het Technisch Beleid

De kaders voor het voetbaltechnisch beleid van JEKA worden in belangrijke mate bepaald door de uitgangspunten die kenmerkend zijn voor de JEKA cultuur en die in de voorgaande hoofdstukken reeds zijn beschreven. Enkele van de belangrijkste algemene kaders zijn:

- ieder lid heeft recht op deelname aan wedstrijden;
- opleiden, ontwikkelen en spelplezier staan centraal;
- voor selectieteams wordt er geselecteerd op voetbaltechnische kwaliteiten om het hoogst haalbare niveau te bereiken;
- spelers van JEKA worden voor wedstrijden of trainingen niet betaald;
- alle afspraken en regels mbt technische zaken worden vastgelegd en duidelijk gecommuniceerd.

Onder verantwoordelijkheid van het bestuurslid voetbaltechnische zaken wordt een beleidsplan opgesteld waarin het te voeren technisch beleid wordt vastgelegd. Bij het opstellen van het plan, en de daaraan voorafgaande 'deelplannen' wordt nadrukkelijk samengewerkt met functionarissen van voetbalorganisatorische zaken.

Het verdient aanbeveling om een 'meerjaren beleidsplan' op te stellen (zich uitstrekkend over 3 á 4 jaar). Immers, de hoofdpunten van beleid zullen over de jaren heen voldoende consistent moeten zijn om ook in de uitvoering voldoende vorm te kunnen krijgen. Het jaarlijks voetbaltechnisch beleidsplan bestaat vervolgens uit:

- evaluatie en bijstellen meerjarenplan technisch beleid;
- technisch beleid voor het komende seizoen;
- financiële paragraaf.

Conform de beleidscyclus is het beleidsplan gereed in mei om het te kunnen voorleggen aan de ledenraad en het bestuur. Al dan niet met aanpassingen kan het plan vervolgens door de ALV worden bekrachtigd.

## V Kaders van het Financieel Beleid

Het uitgangspunt dat er 'goed en zorgvuldig met het beschikbare geld moet worden omgegaan' vereist nadrukkelijke vastlegging van het financieel beleid. De algemene kaders voor dit beleid zijn:

- eerlijke verdeling van middelen;
- leden ervaren dat zij waar voor hun geld krijgen;
- middelen zijn voor 'de vereniging', niet voor iemand;

- goede vastlegging en heldere communicatie over de verdeling en besteding;
- verantwoording vindt plaats middels rapportages en een accountantsverklaring.

Onder verantwoordelijkheid van het bestuurslid Financiën wordt jaarlijks een financieel beleidsplan opgesteld. Daarbij wordt uiteraard gebruik gemaakt van de (deel)plannen vanuit de andere portefeuilles. Het jaarlijks financieel beleid wordt bij voorkeur ingebed in een meerjaren financieel beleidsplan. Enerzijds zal de uitvoering van beleidsvoornemens zich vaak over meerdere jaren uitstrekken, anderzijds is het van belang om goede afwegingen te kunnen maken ten aanzien van meerjarige financiële verplichtingen (o.a. inzake de accommodatie).

Het jaarlijks financieel beleidsplan bestaat vervolgens uit:

- evaluatie en bijstellen meerjarenplan financieel beleid;
- financiële beleid voor het komende seizoen, waaronder:
  - o verdeling middelen over diverse sectoren
  - o sponsorzaken
  - o clubhuisbeheer
- begroting voor komende seizoen;
- mandaatregeling: wie is bevoegd en tot welke bedragen.

Conform de beleidscyclus is het beleidsplan gereed in mei om het te kunnen voorleggen aan de ledenraad en het bestuur. Al dan niet met aanpassingen kan het plan vervolgens door de ALV worden bekrachtigd.

Periodiek wordt er gezorgd voor financiële rapportage ten behoeve van de verschillende bestuursportefeuilles. Deze rapportagemomenten worden in de jaarlijkse kalender opgenomen. Twee keer per jaar wordt, conform de beleidscyclus, de balans tussen inkomsten en uitgaven in breder verband geëvalueerd.

## VI Communicatie en PR

De commissie heeft voorgesteld om in het bestuur een lid te benoemen met de portefeuille 'Communicatie en PR'. Aan de communicatie binnen de vereniging wordt groot belang gehecht, en de invulling hiervan wordt ook 'breed' gezien.

Het uitgangspunt 'duidelijkheid' zoals hierboven benoemd kan vooral vormgegeven worden door 'communicatie'. Daarnaast is communicatie, of met name onjuiste, onvolledige of ontbrekende communicatie vaak een bron van ergernis, van fouten, of zelfs van conflicten.

Omdat in de nieuwe verenigingsstructuur de basis wordt gevormd door de 'JEKA-cultuur' is het bekend maken, uitdragen, uitstralen en beleven van die cultuur van groot belang. Hierbij, en bij de stimulering van het gedrag dat bij die cultuur hoort, speelt communicatie

en PR een zeer essentiële rol. Vanaf het moment van kennismaking met de vereniging in de vorm van een welkomstbrochure, via de communicatie van de teamindeling, tot aan de jaarlijkse financiële verslaglegging. In alles komen elementen van de algemene kaders inzake 'duidelijkheid' naar voren:

- voldoende vaak en duidelijk communiceren;
- regels en afspraken goed vastleggen, en waar nodig uitleggen;
- vastgelegde en duidelijke besluitvorming;
- besluiten worden direct en duidelijk naar betrokkenen gecommuniceerd; (dit geldt altijd in twee richtingen: van bestuur richting commissies of leden, en van commissies of leden richting bestuur);
- vergaderbesluiten worden ook via de website bekend gemaakt;
- de verwachtingen naar functionarissen, leden en andere betrokkenen zijn vastgelegd én uitgelegd;
- het gedrag dat hoort bij de JEKA-cultuur is bekend.

Onder verantwoordelijkheid van het bestuurslid Communicatie en PR wordt jaarlijks een Communicatieplan opgesteld. Dit plan is een uitwerking van het meerjaren communicatie beleidsplan. Daarnaast wordt vastgelegd op welke wijze de communicatie van de plannen op de andere beleidsterreinen plaatsvindt.

Het jaarlijks communicatie beleidsplan bestaat vervolgens uit:

- evaluatie en bijstellen meerjaren communicatiebeleidsplan;
- communicatieplannen voor het komende seizoen, waaronder:
  - ontwikkelingen mbt de website;
  - actualiseren informatieboekje nieuwe leden;
  - communicatie van agenda's mbt verenigingsactiviteiten;
  - contacten met andere verenigingen en overigen extern;
- financiële paragraaf

Conform de beleidscyclus is het beleidsplan gereed in mei om het te kunnen voorleggen aan de ledenraad en het bestuur. Al dan niet met aanpassingen kan het plan vervolgens door de ALV worden bekrachtigd.

## VII Kaders van het Vrijwilligersbeleid.

De rol van vrijwilligers binnen de vereniging is groot. Er dient daarom duidelijkheid te zijn ten aanzien van alle aspecten die met de inzet van vrijwilligers te maken hebben. Dit dient vorm te krijgen en vastgelegd te worden in een te ontwikkelen 'vrijwilligersbeleid'.

In dit vrijwilligersbeleid is in ieder geval het volgende opgenomen:

1. Voor de vereniging JEKA is het van groot belang dat leden en ouders jaarlijks een actieve bijdrage leveren aan de vereniging als vrijwilliger. Het verrichten van vrijwilligersactiviteiten is niet een verplichting, doch een bijdrage die de vereniging van de leden (of hun vertegenwoordigers) verwacht.
2. Jaarlijks verzoekt JEKA aan het begin van het seizoen aan de leden/ouders aan de hand van een lijst van mogelijkheden om aan te geven welke taak men in het komende jaar (als vrijwilliger) wil uitvoeren.
3. Voor iedere taak die een vrijwilliger uitvoert is een duidelijke 'opdracht' beschreven, waarin tevens de bevoegdheden en grenzen van de taak zijn vastgelegd.
4. Tevens is beschreven aan welke criteria de uitvoering van de taak moet voldoen, welke resultaten er moeten worden bereikt, en welke maatregelen worden genomen als het functioneren niet naar tevredenheid is.
5. Conform de wens van de leden wordt de vrijwilliger aangesproken op de bereikte resultaten en kan deze indien nodig van de taak worden ontheven. De regels hieromtrent dienen te worden vastgelegd.
6. Een vrijwilliger is verantwoordelijk verschuldigd aan de functionaris binnen wiens verantwoordelijkheidsgebied de betreffende taak valt of wordt uitgevoerd. Deze functionaris wordt bij de opdrachtbeschrijving vermeld.
7. Onder verantwoordelijkheid van de vrijwilligerscoördinator worden de vrijwilligerstaken aan potentiële vrijwilligers toegekend. Daarbij wordt nadrukkelijk gelet op de vereiste competenties voor een taak en of de vrijwilliger hieraan voldoet.
8. Er vindt evaluatie plaats van de wijze waarop de vrijwilliger de toegewezen taak uitvoert.
9. De vergoeding voor vrijwilligerswerk beperkt zich tot maximaal de vergoeding van gemaakte kosten.
10. Het is belangrijk oog te hebben voor de inzet van al die vrijwilligers. Waardering hiervoor doet wonderen. En als er eens een foutje wordt gemaakt, is begrip belangrijk. Immers, wie werkt laat wel eens een steekje vallen. Het blijft mensenwerk!

## VIII Normen en waarden; gedragscode

Met zo'n enorm groot aantal leden, waarvan ruim tweederde jeugdleden, speelt JEKA in Breda en omgeving ook op sociaal maatschappelijk terrein een grote rol. Via het sociaal netwerk van ieder lid zijn er immers duizenden inwoners van Breda en omgeving op enigerlei

wijze bij JEKA betrokken. Mede om die reden heeft de commissie ook de maatschappelijke functie als een belangrijke cultuurkenmerk van de vereniging geïntroduceerd.

Deze functie impliceert ook dat we ons als vereniging conformeren aan algemeen aanvaarde maatschappelijke normen en waarden, alsmede aan de normen en waarden die binnen de JEKA-cultuur in haar ruim zeventigjarig bestaan zijn ontwikkeld en uitgedragen. Een daarvan is dat JEKA graag een vereniging wil zijn waar iedereen zich thuis kan voelen, ongeacht de voetbalcapaciteiten en culturele achtergrond.

De normen en waarden laten zich vertalen naar bepaald gewenst gedrag dat is vastgelegd in een gedragscode. In deze code is vastgelegd wat wel en niet kan, wat acceptabel is en wat niet. Het algemeen uitgangspunt is: "respect voor de ander, geweldloosheid, aanspreekbaar op gedrag en op het bepalen van de eigen grenzen bij wat toelaatbaar is en niet".

Concreet betekent dit onder meer:

- verbaal en fysiek geweld en pesten wordt niet getolereerd;
- goed gastheer zijn voor bezoekende clubs en scheidsrechters;
- respect voor ieders eigendommen;
- naleven van regels met betrekking gebruik van de accommodatie (kleedkamers, clubhuis, velden);

Daarnaast zijn er meerdere specifieke gedragsregels rondom het spelen van wedstrijden voor spelers, functionarissen en toeschouwers.

Een uitgewerkte versie van de gedragscode voor JEKA is opgenomen in bijlage 3. De code speelt een voorname rol bij het invullen van de wijze waarop we samenwerken, bij het ervaren van plezier in de voetbalsport en van plezier van het lidmaatschap van JEKA. Er zal naar de (nieuwe) leden ook goed over moeten worden gecommuniceerd.

## IX Implementatieplan nieuwe structuur

De overgang naar de nieuwe voorgestelde structuur gaat niet van de ene op de andere dag. Het bestuur wordt geadviseerd een projectgroep samen te stellen die het proces van verandering kan sturen en begeleiden. Daarnaast acht de commissie het van belang om snel te starten met het zoeken en aanstellen van personen die op deelgebieden al aan de slag kunnen. Immers, sommige maatregelen vergen minder voorbereidingstijd en kunnen bijdragen aan het besef dat er een andere structuur en samenwerking gaat komen bij JEKA.

Het uitdragen van de 'kernwaarden' van de JEKA-cultuur mag ook meteen beginnen, en kan reeds tot uitdrukking komen in kleine, op korte termijn te realiseren veranderingen.

In onderstaande tabel is een aantal activiteiten opgenomen dat voor de implementatie nodig is met daarbij een globaal tijdspad. Het biedt een richtlijn voor de projectgroep die de implementatie gaat aansturen.

	<b>Activiteit</b>	<b>Wanneer</b>	<b>Wie</b>
1.	Besluitvorming in Algemene Ledenvergadering: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Voorstel commissie structuur</li> <li>➤ Implementatieplan</li> <li>➤ Status bestuur tot nieuw bestuur aantreedt (afspraken mandatering)</li> <li>➤ Afspraken over besluitvorming mbt nieuwe structuur</li> <li>➤ Communicatie naar de leden</li> </ul>	November 2009	Bestuur/ALV
2.	Instellen Projectgroep voor begeleiding implementatie.	December 2009	Bestuur
3.	Starten met communiceren en uitdragen JEKA cultuur / uitgangspunten.	Na ALV najaar 2009	Alle functionarissen
4.	Inventariseren welke activiteiten direct of op korte termijn kunnen worden uitgevoerd.	December 2009	Projectgroep implementatie
5.	Samenstellen en organiseren eerste bijeenkomst Ledenraad	December 2009	Commissie bestuursstructuur
6.	Benaderen van leden/vrijwilligers/functionarissen die onderdelen willen gaan uitvoeren.	December 2009	Projectgroep Implementatie
7.	Opstellen van communicatieplan mbt JEKA cultuur	November / December 2009	Projectgroep Implementatie of aan te stellen functionaris
8.	Uitwerken vrijwilligersbeleid	December 2009	Aan te stellen functionaris
9.	Opstellen beleidsplannen (Uitgaande van bestaande plannen, toetsen aan nieuwe uitgangspunten.)	Januari 2010	Huidige functionarissen
10.	Tussentijdse beoordeling financiën per portefeuille eerste seizoenshelft.	Februari 2010	Bestuursleden/ commissievoorzitters
11.	Presentatie evaluatie eerste seizoenshelft aan ledenraad	Maart 2010	Bestuur
12.	Opstellen Plannen nieuwe seizoen volgens beleidscyclus (algemeen, technisch, financieel, communicatie)	Maart/April 2010	Bestuursleden/ commissievoorzitters



	<b>Activiteit</b>	<b>Wanneer</b>	<b>Wie</b>
13.	Vastleggen ALV in mei/juni 2010 Agenda: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kiezen nieuw bestuur (onder oude statuten)</li> <li>➤ Vaststellen contouren van nieuw beleid cq beleidsplannen</li> <li>➤ Begroting 2010 -2011</li> </ul>	Juni 2010	Bestuur
14.	Opstellen nieuwe statuten	Najaar 2010	Nieuw bestuur
15.	Besluitvorming statuten in ALV najaar 2010	Najaar 2010	ALV

### X Jeugdig enthousiasme

De commissie legt een zwaar accent op de clubcultuur, de vijf belangrijkste kernwaarden, als basis voor de toekomstige verenigingsstructuur. Het heeft te maken met je thuis voelen bij de club, met de neuzen in dezelfde richting. Dat laat onverlet dat een heldere structuur, duidelijke verantwoordelijkheden, goede afspraken en goede communicatie uiterst belangrijke randvoorwaarden zijn voor het goed draaien van de vereniging. Door dit goed te regelen en ons daaraan te houden zijn we op weg naar het professioneel besturen van JEKA.

JEKA wil graag het 'eigene' behouden. Dat betekent een vereniging zijn waar ook andere doelen dan alleen zo hoog mogelijk voetballen ons bindt. De commissie heeft in het voorstel getracht de gewenste balans te vinden tussen prestatie en recreatie.

In de opdracht aan de commissie is 'het koesteren van de eigen jeugdafdeling' een met name genoemd onderwerp dat belicht moet worden. De commissie heeft van meet af het standpunt ingenomen dat dit koesteren het beste vorm kan krijgen door juist het onderscheid tussen senioren en jeugd niet te accentueren. Eenduidigheid in beleid, samenwerken, belangstelling voor en leren van elkaar.

De commissie heeft de overtuiging dat met het uitvoeren van haar voorstel een goede toekomst voor JEKA tot stand gebracht kan worden. Met het voor JEKA kenmerkende jeugdig enthousiasme zetten we daarvoor ons beste beentje voor!



## BIJLAGE 1. Geïnterviewde knelpunten

### Knelpunten gerubriceerd naar structuuraspecten, taakverdeling en werkafspraken e.d., en communicatie.

Onderstaande punten komen voort uit inventariserende gesprekken met diverse functionarissen en commissies.

Structuuraspecten
Te veel taken bij beperkt groepje leden.
Besluitvorming ALV verloopt niet goed.
Er is geen duidelijke scheiding tussen voetbaltechnische zaken en algemene zaken.
De JC doet niets aan niet-voetbalzaken.
Er zijn commissies die 'eigen rijkjes' hebben gevormd.
De bestuursconstructie is complex, waardoor vaak lange weg moet worden bewandeld om iets te organiseren.
Er ontbreekt een duidelijk vrijwilligersbeleid.
Niet alle commissies hoeven in het bestuur vertegenwoordigd te zijn.
Contactpersoon voor gemeente bij ontwikkeling complex: alle 'gemeentepunten' komen bij één persoon terecht (is weer wel goed voor eenduidigheid in opstelling naar gemeente).
Er is een soort 'natuurlijke blokkade' om je kandidaat te stellen als de huidige functionaris nog door wil.
Niet alle commissies hoeven in het bestuur vertegenwoordigd te zijn.
Te weinig herkenbaarheid van het jeugdbeleid in totaal verenigingsbeleid
Twee verenigingen: jeugd en senioren.
Het bestuur is te weinig sturend.
Het DB komt maar af en toe bijeen, waardoor besluiten vaak eenmansbesluiten zijn.
Besluitvorming in AB duurt vaak te lang; dat ontmoedigt.
Functionarissen zijn onbeperkt herkiesbaar; door te lang zitten kan 'bedrijfsblindheid' ontstaan.
Grote Afstand jeugd – senioren.
Onduidelijkheid over bestuurlijke consequenties van het huidige beleid.
Er is maar weinig betrokkenheid van senioren bij de jeugd.

Taakverdeling, werkafspraken, huish reg.
Mensen handelen vaak te eigengereid.
Vanuit betrokkenheid trekt één leider iets geheel naar zich toe en doet alles.
Nieuwe mensen laten we vaak 'zwemmen'. Die beginnen dan enthousiast, en moeten later 'teruggefloten' worden, en dan haken ze af. Oorzaak: te weinig randvoorwaarden meegekregen.
Er is niet altijd duidelijkheid over wie wat doet. (Afspraken??)
Heel vaak: 'is er niet van gekomen'; geen tijd.
Geen bedrijfsmatige aansturing. Daarom gebeuren er vaak dingen niet die zijn afgesproken.
Onduidelijkheden, waardoor onderwerpen op verkeerde plaatsen aan de orde komen.
Geen duidelijke functiebeschrijvingen, waardoor op meerdere plaatsen iets geregeld kan worden.
Enthousiaste nieuwe vrijwilligers weten vaak niet wat en hoe zaken te doen.
Mensen nemen de ruimte die er is als het niet duidelijk is beschreven.
Onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de diverse commissies.
Het aantal zittingstermijnen voor bestuursleden moet beperkt worden.
Vrijwilligers vaak te vrijblijvend
Hoe omgaan met niet capabele vrijwilligers.
Goede besluitvorming en het bewaken ervan: dat is professionalisme. Voor vrijwilligersorganisatie dilemma.
Voorbeeld uit sponsorcommissie: reclame-uitingen overgenomen door zusterbedrijf van IFSP; Oorzaak: enthousiasme, snel willen handelen, club van doeners.
Beeldmerk JEKA: geen afspraken wie de stijl bewaakt.
Veel overleg en vergaderen, zonder opvolging en controle.
Functionarissen met veel verantwoordelijkheden die niet (kunnen) delegeren. Kunnen eigen weg gaan, eigen agenda volgen.
Zaken worden vaak op de lange baan geschoven.
Er is vaak geen duidelijk beleidsplan, met heldere afspraken die ook goed gecommuniceerd worden.
Niet of te laat nakomen van afspraken.

Communicatie en overig
Elke keer weer komen dezelfde aspecten aan de orde, zoals beschikbare middelen voor de selectie / jeugd
Enthousiasme bij mensen in aanvang; leidt heel vaak toch niet tot actieve deelname; onduidelijk wat de reden voor drempel is.
Verandering in 'mentaliteit' of 'cultuur' bij ouders e.d. ontstaat in C/B categorie: Men gaat dan meer op de rechten staan: ik betaal toch contributie!
Er is niet altijd duidelijkheid over wie wat doet. (Communiceren over afspraken?)
Er moet duidelijkheid zijn over de visie waarop keuzes kunnen worden of zijn gebaseerd. Geeft houvast voor keuzes en besluiten.
Geen duidelijkheid over beleid en toekomstige ontwikkelingen.
Jarenlang bestaande afspraken worden kunnen zonder nadere uitleg ineens gewijzigd worden.
Vanuit leden komt de vraag: wat te doen als het complex te klein is; zijn er uitwijkmogelijkheden?
Notulen van commissievergaderingen worden niet naar anderen verspreid, dus weet je niet waar men mee bezig is.
De communicatie van bestuursbesluiten is beperkt, waardoor soms onbegrip is waarom iets wel of niet kan.
De communicatie via de site is erg matig: vergaderingen, selecties etc. kan beter gecommuniceerd worden.
Onduidelijkheid over de financiële structuur.

## BIJLAGE 2. Resultaten vragenlijst.

- Aantal respondenten: 406

### - Verdeling respondenten over categorieën:

A-jeugd	6,2%
B-jeugd	5,9%
C-jeugd	9,6%
D-jeugd (ouders)	15,1%
E-jeugd (ouders)	13,6%
F-jeugd (ouders)	9,9%
M-pupillen (ouders)	7,2%
G-leden	2,5%
Dames	0,5%
Senioren	16,3%
Functionarissen	8,9%
Overig/onbekend	4,4%
	<hr/>
	100,0%

### - Respondenten lid sinds:

<1950	1,0%
<1960	2,0%
<1970	2,7%
<1980	6,9%
<1990	4,4%
<2000	16,5%
<2005	25,1%
overig	41,4%
	<hr/>
	100,0%

### - Wat zijn de belangrijkste redenen waarom je juist voor JEKA hebt gekozen:

Er zijn in totaal 1006 motieven zijn genoemd, waarvan 68 verschillende. De belangrijkste zijn:

	aantal
- veel vrienden zijn al lid	187
- nabijheid complex	136
- familieleden al bij JEKA	68
- gezellige club	78
- leuke club	53
- goede naamsbekendheid	48

### - De antwoorden op de stellingen zijn als volgt:

1. JEKA is een grote vereniging, waar iedereen die wil lid van moet kunnen worden; een ledenstop is niet wenselijk. 70% mee eens
2. Ik vind dat je van ieder lid mag verwachten dat hij een actieve bijdrage levert aan de vereniging. 70% mee eens

- |   |              |
|---|--------------|
| 3. De verdeling van aandacht en faciliteiten tussen jeugd en senioren is wat mij betreft goed.  | 77% mee eens |
| 4. JEKA is een aantrekkelijke vereniging omdat er ook aandacht is voor andere activiteiten (bijv. sinterklaasfeest, darttoernooi, kampweek) dan alleen voetbal. | 89% mee eens |
| 5. JEKA draait voor een groot deel op vrijwilligers. Ik vind dat ook vrijwilligers aangesproken moeten worden op hun verantwoordelijkheden en resultaten.       | 84% mee eens |
| 6. De huidige verdeling van aandacht en faciliteiten over de teams is wat mij betreft goed.   | 55% mee eens |
| 7. Het selectiebeleid van JEKA moet er op gericht zijn om zo hoog mogelijk te voetballen.   | 70% mee eens |
| 8. De mogelijkheden voor de eigen jeugd om door te stromen naar selectieteams zijn voldoende.   | 68% mee eens |
| 9. Contributieverhoging voor verdere professionalisering, o.a. door betaling van vrijwilligers, is voor mij bespreekbaar.                                       | 39% mee eens |
| 10. Het bestuur en de commissies van JEKA doen genoeg om duidelijk te maken wat de ambities en doelstellingen zijn.   | 57% mee eens |

- De leden hebben de Commissie in ruime mate voorzien van 'tips en ideeën' waaraan bij JEKA meer aandacht besteed kan worden: in totaal zijn 436 tips gegeven, en het zijn er 164 verschillende:

<b>Ontvangen tips/suggesties in enquête.</b>	<b>Aantal</b>
meer aandacht voor niet-selectie teams	36
kwaliteit velden is onvoldoende	15
communicatie is onvoldoende	14
parkeermogelijkheden onvoldoende	13
balans tussen selectie en recreatie bewaken (sociale aspecten)	12
contributie is hoog genoeg	12
professionaliseren organisatie / betere structuur aanbrengen	10
meer aandacht voor teamindeling	9
info / regeling afgelastingen verbeteren	9
trainingsrechten voor niet-selectieteams bewaken	7
communicatie tussen alle geledingen	7
betere website	7
pool zondagscheidsrechters vanaf JEKA 5	7
selectiebeleid vanaf mini-pupillen / D-pupillen	6
betere begeleiding/coaching CIOS-stagiaires	6
meer aandacht voor trainingen MP	6
luisteren naar ouders/spelers t.a.v. selectie	5
nieuwsbrieven sturen (via mail)	5
lang wachten aan de bar, weinig personeel bij drukte	5
senioren verplichten tot jeugdscheidsrechter	5
goede begeleiding trainers en coaches is belangrijk	5
meer aandacht voor G-voetbal	4
voorrang voor eigen jeugd in selecties is belangrijk	4
geen betaling van spelers	4

<b>Ontvangen tips/suggesties in enquête.</b>	<b>Aantal</b>
Plezier moet voorop blijven staan	4
geen betaling vrijwilligers (ivm sfeer)	4
professionalisering clubhuiscommissie	4
sfeer en gezelligheid bewaken	4
beter en gezelliger barpersoneel	4
realisatie van speeltuintje	4
ouders verplichten actief te zijn	4
strengere bewaking normen en waarden (discipline)	4
eenheid tussen jeugd en senioren bevorderen	4
samenstelling selectie/scoutingscommissie verbeteren	3
prestatiecultuur heeft gevaarlijke kanten (school)	3
professionalisering keuken	3
kantine gezelliger aankleden	3
meer werk maken van jeugdscheidsrechters	3
veldverdeling	3
meer kunstgrasvelden	3
uitbreiding kleedruimtes	3
voorkomen vernieling van fietsen (harde aanpak)	3
ider lid is belangrijk, zeker kinderen	3
per commissie smart doelstellingen formuleren	3
prioriteit moet bij begeleiding jeugd liggen	3
houden aan afspraken is een basisvoorwaarde	3
pluim voor MP-coördinatie	3
meer aandacht aan selectie besteden	2
geen selectieteams	2
contributiedifferentiatie selectie / recreatie	2
(betere) info aan ouders over selectieteams	2
toernooiactiviteit voor niet-selectie teams / seniorentoernooi	2
leden meer inzetten voor vrijwilligerstaken	2
koesteren van vrijwilligers	2
pluim voor de vrijwilligers	2
vrijwilligers beter ondersteunen ipv betalen	2
werk achter de schermenbeter communiceren	2
carnaval bij JEKA	2
geen contributieverhoging werkt drempelverhogend	2
organisatie is niet meegegroeid met groei vereniging	2
scheidsrechters voor hogere (jeugd)elftallen	2
meer wedstrijden op hoofdveld voor lagere teams	2
meer familieactiviteiten	2
keeperstrainingen	2
meer structuur bij trainingen	2
A- en B-spelers verplichten tot scheidsrechterdiploma	2
scheidsrechters lagere seniorenteams	2
verplaatsbare doelen voor training	2
aandacht voor veiligheid	2
fair play, correct gedrag op en rond velden	2
ga zo door!	2
bewaking door permanente commissie strategie	2
katholiek is niet meer van deze tijd	2
ben erg tevreden	2
streven naar stabiele plek in 1e / 2e klasse	2
beter materialen niet-selectie teams	1
busvervoer voor selectieteams overdreven	1



<b>Ontvangen tips/suggesties in enquête.</b>	<b>Aantal</b>
betrokkenheid hogere teams bij club vergroten	1
strengere selectie doorvoeren	1
evenwichtige teamindeling	1
contributiedifferentiatie voor selectiespelers	1
2x per week trainen	1
goede trainingspakken voor de selectieteams	1
profilering selectietrainer jeugd	1
selecties tussentijds aanpassen n.a.v. ontwikkelingen	1
betaling vrijwilligers uit sponsorinkomsten	1
bedankavond voor vrijwilligers organiseren	1
er zijn te weinig vrijwilligers	1
vrijwilligers beschermen	1
vrijwilligers hebben ook recht op vergoeding	1
ook vrijwilligers moeten goed functioneren	1
meer gebruik maken kennis van leiders	1
meer betrekken van kennis en kunde leden	1
enquêtes via de website mogelijk maken	1
informatieavond voor ouders mini-pupillen	1
onbekendheid met sponsorsysteem / mogelijkheden	1
promoten damesvoetbal	1
ambities en doelstellingen duidelijk maken	1
symbolen op toiletten onbekend	1
ALV biedt te weinig mogelijkheden voor discussie; klankbordgroepen installeren	1
binding met grote club borgen	1
kernwaarden nu pas duidelijk	1
enquêtes anoniem houden	1
espresso apparaat	1
gezelligheid donderdagavond herstellen	1
minder vet eten, wel broodjes gezond	1
buitenboxen gebruiken	1
NAC op groot scherm	1
aankleding en omvang clubgebouw	1
intimiteit en gezelligheid Molengracht terughalen / behouden	1
waardering voor barpersoneel	1
wedstrijden JEKA op TV	1
muziek op woensdagmiddag	1
financiële discipline	1
meer aandacht voor achterstallige betalingen (boete's)	1
woensdagmiddag vaak geen trainers	1
activiteitencommissie opwaarderen	1
videobegeleiding en analyse	1
krachthonk realiseren	1
verzorging op bij trainingen aanwezig	1
materiaalverstrekking nu goed geregeld!	1
seniorenteams adopteren jeugdteams	1
ieder team inspeelballen!	1
meer publiek trekken bij JEKA 1	1
doortrainen t/m juni	1
JEKA-vlag om mee te nemen naar toernooien	1
ook kampweek voor F-pupillen	1
looptrainingen	1
planning data rijbeurten verbeteren	1

<b>Ontvangen tips/suggesties in enquête.</b>	<b>Aantal</b>
meer publiek G-voetbal	1
verkoop JEKA-artikelen stimuleren	1
betere toernooien	1
trainingsrechten G-teams bewaken	1
bestuurskamer altijd open op wedstrijddagen (zondag)	1
intern toernooi voor D-jeugd	1
meer schoenborstels	1
verlichting op trainingsveld verbeteren	1
gezamenlijke verantwoordelijkheid voor complex aanbrengen bij leden	1
zelfwerkzaamheid bevorderen	1
voorplein (beter) aankleden	1
activeren fietsgebruik	1
fietstunnel naar Heerbaan	1
laatste deel fietspad ontbreekt	1
meer verlichting op looppaden en fietsenstalling	1
niet meer dan één team per kleedkamer	1
een beetje meer natuur	1
teambelang gaat te vaak voor	1
jeugdbegeleiding heeft voorbeeldfunctie	1
stimuleren meisjesvoetbal	1
verjonging bestuurlijk kader	1
goede sfeer bewaken	1
bestuur moet afspiegeling zijn van leden	1
blij dat ik voor JEKA heb gekozen	1
sportief gedrag vroeg aanleren	1
meer verantwoordelijkheden leggen bij oudere leden	1
ballotagecommissie (normen en waarden)	1
beloftes worden niet nagekomen (outfit)	1
ambities en doelstellingen zijn niet duidelijk	1
betaald sporttechnisch kader werkt prestatieverhogend	1
blesurepreventie en kunstgras?	1
spelers op alle posities laten spelen	1
teams zoveel mogelijk bij elkaar houden	1
moeilijke keuzes durven maken in JC voor selectie	1
Training en coaching beter op elkaar afstemmen	1

Aantal tips per categorie	
Selectie	27
Vrijwilligersbeleid	11
Communicatie	18
Clubhuis	17
Financien	4
Organisatie	36
Accommodatie	18
Verenigingsbeleid	24
Technisch beleid	9
<b>TOTAAL</b>	<b>164</b>

## **BIJLAGE 3. Gedragscode JEKA**

### **Inleiding**

Sporten doe je voor je plezier. JEKA wil ieder lid de optimale mogelijkheid bieden te genieten van de voetbalsport. Een vereniging waar iedereen zich thuis kan voelen, ongeacht de voetbalcapaciteiten en culturele achtergrond. Wij willen een actieve en sportieve vereniging zijn die op basis van goede ontwikkelingsmogelijkheden voor de leden herkend wordt als een aantrekkelijke club.

Ieder weekend worden er in de regio honderden wedstrijden gespeeld. Veel zaken gaan – vooral dankzij inzet van de voetballers en andere betrokkenen – uitstekend. Sport wordt daar beoefend conform de bedoelingen van het spel.

*De realiteit is echter dat er op en rondom de voetbalvelden ook dingen gebeuren die het voetbalspel in een kwaad daglicht stellen. De simpele constatering, dat de voetballerij een afspiegeling is van de maatschappij mag niet de dooddoener zijn waarmee “begrip” gevraagd wordt voor deze ontwikkelingen. Integendeel!*

Het bestuur van JEKA wil graag duidelijk maken wat de normen en waarden zijn waaraan de vereniging JEKA zich wil houden. Daartoe is een gedragscode opgesteld met als doelstelling vast te leggen wat wel en niet kan binnen onze vereniging. Wat is acceptabel en wat niet! (NB. Deze gedragscode is geënt cq overgenomen van wat de KNVB daarvoor heeft opgesteld. De code is daardoor gelijklopend aan die bij menige andere vereniging.)

### **Wat verstaan we eigenlijk onder waarden en normen?**

**Waarde:** een principe wat mensen belangrijk vinden om na te streven. Het geldt als een richtsnoer voor het handelen.

**Norm:** een gedragsregel, waar men zich aan dient te houden in de omgang met anderen. Ook wel genoemd een concretisering van de waarde.

### **...en wat onder fair play?**

Het fair play–beginsel geeft aan dat we een aantal afspraken hanteren om de sport voor zoveel mogelijk mensen aantrekkelijk en plezierig te houden. Het is in feite een gedragscode voor de manier waarop we samen aan sport willen doen. Door bewust met die onderlinge afspraken en regels om te gaan, kunnen we de sport ook in de toekomst eerlijk en aantrekkelijk houden. Dit vereist niet alleen dat iedere sporter zelf die regels naleeft, maar ook dat we elkaar (blijven) stimuleren naar de geest ervan te handelen!

Algemeen uitgangspunt:

**“Respect voor de ander, Geweldloosheid, Aanspreekbaarheid op gedrag en op het bepalen van eigen grenzen bij wat toelaatbaar is en niet”.**

### **Preventief en correctief optreden**

Het beleid is erop gericht excessen te voorkomen (preventief). Indien deze onverhoopt toch voorkomen, dan consequent handelend op te treden (correctief). Het instellen van deze gedragscode vormt een duidelijk signaal naar alle leden en bezoekers van onze club dat elke vorm van verbaal en/of fysiek geweld niet zal worden getolereerd.

**Preventief beleid** bestaat hieruit dat er gedragsregels zijn opgesteld, waaraan de leden (en gasten/bezoekers) zich dienen te houden en waarop ze ook kunnen worden aangesproken.

**Correctief beleid** wordt gevoerd indien leden (en gasten/bezoekers) zich schuldig maken aan overtreding van de gedragsregels en derhalve voor sancties in aanmerking komen.

De gedragscode zal worden beschouwd als onderdeel van het huishoudelijk reglement.

### **Gedragscode**

Of het nu gaat om degene die actief sport bedrijft, de passieve kijker of degene die meehelpt (een functie bekleedt) in een vereniging: iedereen moet plezier kunnen beleven aan de voetbalsport. Dit houdt in dat men gezamenlijk de vereniging moet inrichten, luisterend naar en zoveel mogelijk rekening houdend met de wensen van iedereen. Dit betekent dat er afspraken moeten worden gemaakt over de wijze waarop je met elkaar omgaat, maar ook met anderen binnen de voetbalsport, zoals tegenstanders, scheidsrechters en gasten/bezoekers. Deze afspraken zijn voor zover het onze leden betreft vastgelegd in deze Gedragscode, waarin we de waarden en normen voor ons handelen hebben vastgelegd en met elkaar afspreken deze te zullen nakomen. En zonodig er elkaar op aan te spreken...

De volgende gedragsregels zijn van toepassing:

- Respect voor anderen is essentieel. Een verenigingslid dient geen onbehoorlijk taalgebruik te gebruiken. Verbaal en fysiek geweld en molestatie van derden zijn uiteraard uit den boze. Pesten wordt niet geaccepteerd.
- Onze vereniging toont zich een goed gastheer voor bezoekende clubs en (assistent)scheidsrechters.
- Een verenigingslid heeft respect voor ieders eigendommen. Een verenigingslid is aansprakelijk voor door haar/hem aangerichte schade.
- Voor het gebruik van het clubhuis gelden specifieke regels (o.a. alcoholgebruik, roken), waaraan een ieder die gebruik maakt van het clubhuis zich dient te houden. Het nuttigen van alcoholische dranken op het sportcomplex buiten het clubhuis en het terras, dus ook in de kleedkamers, is verboden.
- Er worden geen drankverpakkingen, flesjes, blikjes en glazen op en rond de speelvelden achtergelaten, mits gedeponneerd in de daarvoor bestemde afvalbakken.
- Een verenigingslid dient zich te houden aan de door de vereniging of KNVB opgelegde sanctie/strafmaat n.a.v. een gepleegde overtreding.

- De vereniging zal de door de KNVB opgelegde boetes en/of in rekening gebrachte administratiekosten verhalen op het betreffende verenigingslid, conform de bestaande verenigingsafspraken.
- Een verenigingslid dient een medelid te corrigeren in het geval dit medelid deze gedragsregels overtreedt.
- Een verenigingslid is aanspreekbaar op wangedrag. Een verenigingslid zal, indien men zich heeft schuldig gemaakt aan wangedrag, vernieling, geweldpleging, diefstal of andere gedragingen die in strijd zijn met deze gedragsregels, zich dienen te verantwoorden aan het bestuur.
- Ieder team is verantwoordelijk voor het ordentelijk achterlaten van de door hen en de tegenstander gebruikte kleedkamer (ook bij uitwedstrijden) en het in goede en nette staat houden van het clubhuis, het sportcomplex en de gebruikte spelmateriaal.

### **Hand geven voor aanvang en na afloop van de wedstrijd**

De drempel om een onbekende voetballer tijdens een wedstrijd eens flink te "raken" is doorgaans vrij laag. Daarentegen wordt de drempel wat hoger, als je iemand wél kent, ook al is het maar oppervlakkig. Vanuit deze filosofie hebben we het kennismaken vóór de wedstrijd ingevoerd.

De bedoeling is dat de spelers van beide teams elkaar voorafgaande aan de wedstrijd een hand geven. Andere methoden van "kennismaking" zijn uiteraard ook mogelijk. En natuurlijk worden de scheidsrechter en z'n beide (club)assistenten niet vergeten!

Na afloop van het sportieve 'gevecht' zijn alle spelers weer gewoon gelijkwaardige amateursporters die elkaar nodig hebben om een wedstrijd te kunnen spelen. Om die status weer terug te herstellen geven spelers elkaar een hand na de afloop van de wedstrijd om elkaar voor de sportieve strijd te bedanken, en tevens eventuele restanimositeit weg te nemen.

### **Sancties**

Het bestuur is krachtens de verenigingsstatuten bevoegd tot strafoplegging van leden. Sancties kunnen worden opgelegd indien betrokken leden niet voldoen aan de verplichtingen van de leden zoals vastgelegd in de statuten. Sancties kunnen bestaan uit:

1. Berisping
2. Uitsluiting van wedstrijden
3. Schorsing in uitvoering van functie of activiteiten
4. Royement

### **De regels voor spelers/spelsters**

- Als speler ben je een voorbeeld voor anderen
- Je bent matig in het gebruik van alcohol en tabak
- Geen alcohol op het veld of in de kleedkamer

- Verdoevende middelen zijn verboden
- Tijdens wedstrijden draag je het officiële clubtenue
- Zowel in als buiten het veld vloek je niet
- Je beledigt niemand
- Anderen worden hierop zonodig aangesproken
- Je hebt respect voor de tegenstander
- Je blesseert je tegenstander niet opzettelijk
- Je vernedert niemand in woord of gebaar
- Je accepteert het gezag van de scheidsrechter.
- Je accepteert de leiding van je elftal, het bestuur en de trainer
- Je bent zuinig op de spullen van de vereniging
- Je houdt de kleedkamer netjes
- Je bent op tijd voor trainingen en wedstrijden (bij wedstrijden minimaal 30 minuten voor aanvang van de wedstrijd)
- Bij verhindering tijdig afmelden ook voor trainingen
- Je gedraagt je bij uitwedstrijden als gast en bij thuiswedstrijden als gastheer
- Je “loopt” niet weg voor een klusje
- We praten met elkaar en niet over elkaar
- Eerlijke en onpartijdige besluitvorming
- Tonen en uitdragen van goede omgangsvormen
- Openheid en eerlijkheid staan voorop
- Naleving verenigingsregels
- Voor de wedstrijd geven de beide teams elkaar een hand
- Na afloop van de wedstrijd geef je je tegenstander een hand
- Na afloop worden de scheidsrechter en grensrechters bedankt voor de leiding (in ieder geval minimaal door de aanvoerder)
- Elkaar positief corrigeren en coachen
- Samenspelen als team (elkaar niet afvallen)
- Je bent lid van een vereniging, niet van een team
- Je bent (mede) verantwoordelijk voor ballen, kleding, kleedkamers e.d (bijv. van de club in bruikleen ontvangen kleding mag alleen tijdens wedstrijden worden gedragen en moet na afloop van het seizoen compleet, heel en gewassen worden ingeleverd)
- Pesten, discriminatie, vernielingen, diefstal e.d. worden niet geaccepteerd en leiden direct tot sancties !
- Zeer hoge uitzonderingen daargelaten (zoals verhuizing buiten de stad, zware blessure of ernstige ziekte) moet het seizoen altijd worden afgemaakt. Zomaar stoppen kan dus nooit !

### **De regels voor kaderleden**

- Elkaar informeren, luisteren kortom open en eerlijk communiceren(dus niet over maar met elkaar).
- Duidelijke regels en eisen vaststellen en handhaven o.a. met betrekking tot op tijd aanwezig zijn, afmelden voor trainingen en wedstrijden, omgang met materialen en kleedkamers, douchen e.d.
- Openstaan voor alle geledingen binnen de vereniging

- Een stimulerende en uitdragende rol aannemen
- Een voorbeeldfunctie vervullen
- Trachten de werklust zoveel mogelijk te verdelen
- Verder kijken dan alleen de eigen afdeling of het eigen elftal
- Spelers leren omgaan met teleurstellingen en corrigeren
- Op tijd aanwezig zijn ( minimaal 30 minuten voor aanvang van de wedstrijd)
- Goede ontvangst van gasten en nette afhandeling
- Optimale communicatie naar alle geledingen
- Controle op zaken als kleedkamers schoon achterlaten, douchen, omgang met medespelers, tegenstanders, leiding en materialen.
- Waardering geven en ontvangen
- Het bieden van goede en zo optimaal mogelijke randvoorwaarden

#### **Regels voor ouders/toeschouwers**

- Blijf altijd positief (juist bij verlies, volgende keer beter)
- Positief naar eigen spelers, leiding en tegenpartij
- Geef blij van belangstelling, ga dus zoveel mogelijk mee kijken
- Wees enthousiast en steun uw zoon of dochter en de medespelers/speelsters
- De scheidsrechter doet ook zijn best, bemoei u niet met de leiding
- Een voetbalclub is geen kinderopvang
- Steun de door de vereniging aan uw kind gestelde regels als op tijd komen(bij wedstrijden minimaal 30 minuten voor aanvang), tijdig afmelden(voor wedstrijden en trainingen), het seizoen afmaken, douchen e.d.
- Aandacht voor het feit dat voetbal een teamsport is en afzeggen dus slechts aan de orde is als het echt niet anders kan
- De coach laten coachen

#### **Voor de vereniging geldt:**

- Ouders betrekken bij de club en hier voorwaarden voor scheppen
- Verstrekken van duidelijkheid naar ouders met betrekking tot teamindeling, trainingen, vervoersroosters, wedstrijdschema's e.d.