



Missie, visie en strategie

RKVV DEM



3 februari 2011

Algemeen Bestuur DEM



Inhoudsopgave

1. Inleiding
 - 1.1 Aanleiding
 - 1.2 Aanpak missie, visie en strategietraject
 - 1.3 Deelnemers

2. Huidige situatie

3. Missie RKVV DEM

4. Visie RKVV DEM 2014
 - 4.1 Voetbal in 2014
 - 4.2 DEM complex in 2014
 - 4.3 Het merk DEM in 2014
 - 4.4 Bestuur, organisatie en financiën in 2014
 - 4.5 Externe en interne communicatie in 2014

5. Strategie en jaarplan RKVV DEM 2011

6. Tot slot

Bijlage: Sterktes, zwaktes, kansen, bedreigingen



1. Inleiding

In de bestuursvergadering van november 2010 is het besluit genomen om als bestuur eens uitgebreider stil te staan bij de lange termijn visie en de strategische doelstellingen van de vereniging. Wat voor elke organisatie geldt, geldt ook voor een voetbalvereniging. Een goed functionerende vereniging kan niet zonder een heldere missie en een lange termijn visie die aangeeft wat de koers is waar we ons in ons handelen op willen richten. De visie is de bedding voor de dagelijkse activiteiten.

1.1 Aanleiding

De belangrijkste aanleidingen om dit traject te starten waren:

- Vanuit het project dat bezig was met het ontwikkelen van de nieuwe website kwam de vraag wat de communicatieboodschap is die we willen communiceren. Wat is de missie van de vereniging? Wat wil je als vereniging uitstralen?
- Vanuit de Technische Commissie kwam de vraag of het lange termijn doel dat DEM een stabiele 1^e klasse wil worden nog steeds het uitgangspunt is of dat we meer willen. Daarbij is een belangrijke vraag wat de financiële en andere voorwaarden zijn waarbinnen we dat als DEM willen realiseren.
- Het ontbreken van een expliciete missie en lange termijn visie en beleid maakte het niet eenvoudig om een gemeenschappelijk koers te ontdekken. Er was op bepaalde gebieden wel een impliciet, onuitgesproken beleid, maar de samenhang ontbrak. Daarbij speelde een belangrijke rol dat eilandgedrag en de soms moeilijke onderlinge samenwerking er toe leidde dat het DEM belang soms ondergeschikt werd gemaakt aan een deelbelang. (Zie ook de bevindingen van de vrijwilligerscommissie)
- Er waren veel nieuwe bestuursleden. Met het missie, visie, strategie traject wilden we zowel een gemeenschappelijk toekomstvisie realiseren als investeren in het bestuur als team.





1.2 Aanpak missie, visie en strategietraject

We zijn gestart het in beeld brengen van de **huidige situatie** door middel van een SWOT analyse. De SWOT analyse geeft een overzicht van de belangrijkste sterke en zwakke punten van der vereniging en van de kansen en bedreigingen die wij op dat moment zien (hoofdstuk 1).

Vervolgens hebben we de **missie** van R.K.V.V. DEM geformuleerd. De missie geeft het bestaansrecht van de vereniging weer en geeft kernachtig antwoord op de vragen: Wie zijn wij? Wat doen wij? Voor wie doen we het? En Hoe doen we het? De missie heeft een blijvend karakter en een bijna oneindige tijdshorizon. In de missie profileren we ons als DEM en wordt gebruikt in de externe communicatie (hoofdstuk 2).

Tussen kerst en Nieuwjaar heeft het bestuur zich een dagje teruggetrokken – niet op de hei maar in Wijk aan Zee – om ons een beeld te vormen over hoe wij zouden willen dat DEM er in 2014 uit zou zien. De **visie**: een schets van de toekomst! Uitgangspunt hierbij was de eerder geformuleerde missie van DEM. Met deze lange termijn visie is de richting bepaald (hoofdstuk 3).

De visie geeft aan wat we willen bereiken. Hoe we dat willen bereiken en welke prioriteiten we daarbij stellen leggen we vast in de **strategie en de jaarplannen**. Alle activiteiten die we jaarlijks oppakken zijn er op gericht om deze lange termijn visie te realiseren (hoofdstuk 4).



1.3 Deelnemers

Dit rapport is het resultaat van een missie, visie traject dat het bestuur van DEM de maanden december 2010 en januari 2011 heeft doorlopen. Deelnemers aan dit traject waren: Cees van der Meulen (voorzitter), Bas Klomp (penningmeester), Leo Lagrand (vrijwilligerscoördinator), Ed Hoekema (secretaris), Frank Dirks (selectie voetbal), Rafael Miralles (voetbalorganisatorische zaken), Cees de Wit (accommodatie zaken), Jan Boon (vice voorzitter).



2. Huidige situatie

We zijn gestart met een brede inventarisatie van alle sterke en zwakke punten en de kansen en bedreigingen. Vervolgens hebben we met elkaar vastgesteld wat de belangrijkste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van DEM zijn. De resultaten van dit proces vind je in de bijlage van dit rapport. De nummering in de bijlage geeft geen volgorde van belangrijkheid aan maar is alleen een aanduiding.

De uitdaging voor de toekomst is om de sterktes te behouden dan wel te versterken, de zwaktes te verminderen dan wel om te buigen naar een sterk punt en de kansen die er zijn te benutten. Op de dreigingen hebben we slechts beperkte invloed. Maar we moeten ons wel voorbereiden op de situatie dat de bedreigingen zich daadwerkelijk voordoen.



3. Missie RKVV DEM

DEM is een voetbalvereniging waar plezier en ambitie in de sport prima samengaan. Wij zijn een vereniging die belang hecht aan waarden en normen. Het familie gevoel – de betrokkenheid bij elkaar en bij DEM - is een belangrijk kenmerk van onze vereniging. De drempel om bij ons te voetballen is laag. Gastvrijheid is een vanzelfsprekendheid.

Recreatief voetbal en prestatief voetbal zijn de twee pijlers van onze vereniging die elkaar in de praktijk versterken. Wij maken voetbal mogelijk voor iedereen en hebben de sportieve ambitie om optimale prestaties te halen met onze selectieteams. Wij besteden veel aandacht aan onze jeugd en onze jeugdopleiding. Kenmerkend voor DEM zijn goede trainingsfaciliteiten en een goede accommodatie.

De inzet van leden en vrijwilligers vormt de basis van de vereniging. Er is een heldere organisatie en een gekozen bestuur. We handelen vanuit een lange termijnvisie waarbij het uitgangspunt is dat we een financieel gezonde vereniging zijn en blijven. Heldere en snelle communicatie naar onze leden en vrijwilligers vinden we essentieel. Wij onderhouden met zorg de contacten met onze sponsors en betrekken hen waar gewenst bij het wel en wee van de vereniging.



4. Visie RKVV DEM 2014

In de visie 2014 hebben we ons, met de missie als uitgangspunt, een beeld gevormd van hoe we zouden willen dat DEM er in 2014 uitziet. Met deze lange termijn visie is de richting bepaald. De activiteiten die we jaarlijks oppakken zijn er op gericht om deze lange termijn visie te realiseren. Elk jaar kijken we of de visie nog actueel is of dat we de visie moeten aanpassen omdat de omstandigheden veranderd zijn. De visie geeft aan wat we willen bereiken. Hoe we dat willen bereiken en in welke prioriteiten we daarbij stellen leggen we vast in de strategie en de jaarplannen.

4.1 Voetbal in 2014

Zoals in de missie is beschreven zijn het recreatief en het prestatief voetbal de twee pijlers van onze vereniging die elkaar in de praktijk versterken. Plezier en ambitie gaan binnen DEM prima samen. Hoe hebben we dit deel van de missie in 2014 gerealiseerd?

Standaardteams en jeugdselectieteams

Onze ambitie is om, rekening houdend met de beschikbare middelen, zo hoog mogelijk te voetballen met onze standaardteams en jeugdselectieteams. Concreet betekent dat we verwachten dat onze standaardteams (DEM 1 en 2) in 2014 in de hoofdklasse respectievelijk reserve hoofdklasse spelen. Onze hoogste juniorenteams – A1, B1, C1, en D1 – spelen in 2014 minimaal 3^e divisie landelijk en E1 in de hoofdklasse.

Jeugdopleiding

Onze ambitie om op sportief niveau zo hoog mogelijk te presteren is af te lezen aan de kwaliteit van onze jeugdopleiding. We beschikken over gekwalificeerde trainers voor al onze jeugdselectieteams. De trainingsprogramma's van de verschillende jeugdtrainers worden op elkaar afgestemd door een hoofd jeugdopleidingen, zodat de trainingen meegroeien met de leeftijd van de spelers. Er is een duidelijk selectiebeleid dat ondersteund wordt door een intern scoutingsysteem bestaande uit oud DEM spelers en een team dat talentvolle jongeren van andere verenigingen beoordeelt of zij geschikt en geïnteresseerd zijn in onze vereniging.

De trainers die als vrijwilliger de niet selecties trainen kunnen voor trainingsprogramma's en ondersteuning een beroep doen op een gediplomeerde trainer. Waar wenselijk kunnen er gerichte basistrainingscursussen gevolgd worden.

Aantal leden en teams

De kwaliteit en professionaliteit van het dames en meisjes voetbal heeft in 2014 grote vooruitgang geboekt. Sportief gezien wordt er op een hoger niveau gevoetbald en het aantal dames en meisjesteams is minimaal verdubbeld (van 5 naar 10 teams). We hebben de beschikking over gekwalificeerde trainers voor de dames- en meisjeselecties. Ook is de organisatie rondom het dames- en meisjes voetbal aangepast en verbeterd.

Het aantal seniorenteams is gegroeid van 10 naar 14 teams.



Toernooien

- Marco van Balentoernooi voor de pupillen (bestaand)
- Penaltybokaal voor de pupillen(bestaand)
- Familiedag(Bestaand)
- Jeugdtoernooi voor C1 en/of D1 teams. Later uit te bouwen tot een internationaal toernooi. (nieuw)

Mogelijke andere nieuwe toernooien

- Bedrijven en/of sponsortoernooi
- Damesvoetbaltoernooi

Andere (mogelijke) nieuwe evenementen

- Businessclub
- Vriendenclub
- Fitness voor leden (zie voorwaarden bij accommodatie)



4.2 DEM complex in 2014

Accommodatie

De accommodatie heeft van een vernieuwde uitstraling. Ondermeer door een andere kleurstelling van het gebouw. Zowel binnen als buiten. De kleedkamers bij het D-veld zijn uiterlijk in 2012 gerenoveerd of vernieuwd.

In 2010 is gestart met een onderzoek naar de bouwtechnische, juridische, economische en financiële haalbaarheid van een tweede bouwlaag op het paviljoen. Alleen als de resultaten van dit onderzoek positief zijn, zijn de onderstaande veranderingen te realiseren.



- Sponsorhome
- Sportverzorgingsruimte
- Fitnessruimte/krachthok als extra trainingsfaciliteit

Velden

We beschikken over dezelfde velden als in 2010. Het C-veld is sinds 2011 gerenoveerd. Verder verwachten we dat we in 2014 de beschikking hebben over een tweede kunstgrasveld. Of dat daadwerkelijk gerealiseerd kan worden hangt af van het gemeentelijk sportbeleid.

Paviljoen

De vanzelfsprekende gastvrijheid die in onze missie genoemd staat wordt voor een belangrijk deel gerealiseerd door het goed functioneren van het paviljoen. De uitstraling en de medewerkers van het paviljoen (en de coördinatoren voetbal) zijn het visitekaartje van de vereniging.

Het interieur is in 2014 vernieuwd en er is nieuw meubilair. Mogelijk is er een apart loket voor uitgaven van snacks. We verkopen kwalitatief goede producten tegen redelijke prijzen. Er zijn vaste openingstijden maar er is voldoende flexibiliteit om extra open te zijn als dat nodig is voor voetbalactiviteiten of andere evenementen.

De bijdrage van het paviljoen aan de inkomsten van de vereniging zal net als in de jaren 2007 tot 2010 ongeveer 35 % van de totale netto inkomsten van DEM bedragen. We verwachten dat de omzet zich stabiliseert maar dat we door scherpere inkoop en goed voorraadbeheer de brutomarge op de omzet enigszins hebben verbeterd.



4.3 Het merk DEM in 2014

Familiegevoel

Een belangrijk kenmerk van de DEM cultuur is het familiegevoel. Er heerst een sfeer van openheid en gastvrijheid, waar mensen zich welkom voelen en waar men zich snel thuis voelt. De vrijwilligers en andere medewerkers zijn gericht op een goede onderlinge samenwerking. Het persoonlijk belang is ondergeschikt aan het DEM belang.



Sociaal en maatschappelijk

De drempel om bij DEM te komen voetballen is laag. Omdat we er van overtuigd zijn dat voetbal ook een sociale en maatschappelijke functie heeft willen we voetbal voor iedereen mogelijk maken. Daarbij hanteren we duidelijke gedragsregels voor spelers en ouders in en om het veld. Deze gedragsregels worden gecommuniceerd naar nieuwe leden en zijn via de website voor iedereen toegankelijk.

Ambitieuus

DEM is ambitieus op verschillende gebieden. Op voetbalgebied uit die ambitie zich om met onze standaardteams en jeugdselectie zo hoog mogelijk te voetballen. Een kwalitatief hoogstaande jeugdopleiding vormt de basis om deze ambitie waar te maken. Voor het recreatieve voetbal zorgen we voor optimale omstandigheden voor, tijdens en na de wedstrijden om met plezier bij DEM te komen en blijven voetballen. DEM heeft de beschikking over goede wedstrijd- en trainingsfaciliteiten en een accommodatie met de uitstraling van een vereniging die met zijn tijd mee gaat.

Professioneel

DEM staat bekend als een goed georganiseerde vereniging met een duidelijke structuur. DEM wordt bestuurd met een lange termijn visie als uitgangspunt. Professionele bestuurders en adequate vrijwilligers op de spilfuncties zorgen gezamenlijk voor het goed functioneren van de vereniging. Er is sprake van goede begeleiding van teams door ouders en andere vrijwilligers

4.4 Bestuur, Organisatie en Financiën in 2014

Organisatiestructuur

De Algemene Ledenvergadering (ALV) is het hoogste orgaan van de vereniging. Elk DEM lid van 18 jaar en ouder heeft stemrecht in het ALV. Het ALV benoemt de bestuursleden.

Het dagelijks bestuur (DB) is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van de lange termijn visie, het in gang zetten van de acties die nodig zijn om die visie te realiseren en het bewaken van de uitvoering. Het DB bestaat uit: voorzitter, vice voorzitter, penningmeester, secretaris. Op dit moment is er nog discussie over de vraag of de vrijwilligerscoördinator wel of niet een onderdeel vormt van het DB. Het DB komt wekelijks bij elkaar.

Het algemeen bestuur (AB) is verantwoordelijk voor de uitvoering van de operationele activiteiten en de onderlinge afstemming daarvan tussen de verschillende commissie, conform de gemeenschappelijk vastgestelde visie en strategie. Het AB bestaat uit de leden van het DB plus de voorzitters van de commissies. Het AB komt maandelijks bij elkaar.



De operationele activiteiten worden uitgevoerd in commissies (COM). Een voorzitter van de commissie is verantwoordelijk voor de uitvoering van de activiteiten conform het beleid en binnen de daarvoor afgesproken budgetten.

Activiteiten met een tijdelijk en eenmalig karakter worden uitgevoerd in projecten (PROJ). Het DB geeft de projectopdracht en bewaakt de uitvoering van het project. Het voordeel van projecten is dat je tijdelijk een beroep doet op specifieke kennis van vrijwilligers en op een beperkte tijd van vrijwilligers.

Functies en samenwerking

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van functies zijn beschreven in functiebeschrijvingen en zijn voor een ieder te lezen op de vrijwilligerspagina van de DEM website. De spelfuncties binnen de vereniging worden ingevuld door vrijwilligers die hun 'vak' verstaan. De bestuurders beschikken over voldoende kennis en ervaring om een vereniging als DEM te leiden. Het zorg dragen voor een goede onderlinge samenwerking is een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van bestuurders, spelfunctionarissen en andere vrijwilligers. Persoonlijke contacten en overleggen zijn hiervoor beide nodig.

DEM leiderschap

Kenmerken van het leiderschap – bestuurders en spelfuncties – binnen de vereniging zijn: toegankelijk, bindend, stimulerend, positief, betrouwbaar, duidelijk. Zij handelen vanuit een gemeenschappelijke visie en dragen het merk DEM naar buiten toe uit.



Financiële besturing

Beleid en budget zijn de belangrijkste elementen van onze financiële besturing. Het lange termijn beleid is de basis voor het maken van keuzes en het ter beschikking stellen van middelen. We werken met jaarlijkse budgetten per commissie. In overleg met de commissies worden jaarlijks budgetten opgesteld die gebaseerd zijn op het lange termijn beleid en de verwachte jaarlijkse inkomsten. De commissie voorzitters beheren het budget en bewaken de uitgaven per kostenpost. Minimaal per kwartaal vindt er een overleg plaats tussen de commissievoorzitter en de penningmeester aan de hand van de geplande en werkelijke uitgaven per kwartaal.



Personeelskosten

De trainers van DEM 1, DEM 2, A1, B1, C1 en D1 hebben in principe een arbeidscontract en staan op de loonlijst bij DEM. De overige selectietrainers blijven binnen de fiscaal maximaal toegestane vrijwilligersvergoeding. Het uitgangspunt is dat er geen standaard vergoedingen worden betaald aan vrijwilligers. Hiervoor worden slechts uitzonderingen gemaakt voor spelfuncties binnen de vereniging die veel tijd vergen of waarvoor we specifieke kennis moeten aantrekken die we zelf niet in huis hebben. Vrijwilligers kunnen wel vergoedingen krijgen voor gemaakte kosten (telefoon, kilometers).

Sponsorering

We beschikken over kledingsponsors voor alle selectieteams. Op onze website zijn de sponsormogelijkheden vermeld door middel van pakketten die aangeven welke mogelijkheden er zijn. Een sponsor kan direct zien wat alle vormen van sponsoring kosten. Een professioneel en goed gestructureerd sponsorteam zorgt voor nieuwe sponsors en onderhoudt de contacten met bestaande sponsors. We beschikken over een sponsorhome en andere businessclubfaciliteiten.



4.5 Interne en externe communicatie in 2014

Communicatie met leden, vrijwilligers en sponsors

Het belangrijkste communicatiemiddel voor de informatie naar onze leden, vrijwilligers en sponsors is de vernieuwde, meer interactieve, website. Elk team heeft zijn eigen teampagina. Leden kunnen zich aanmelden voor een automatisch bericht via sms of email in geval van afgelastingen. Lid worden, opzeggen en wijzigingen doorgeven gebeurt hoofdzakelijk digitaal via de website. We maken gebruik van communicatie via apps. Er zijn aparte vrijwilligers- en sponsorpagina's voor de informatie naar en over de vrijwilligers en sponsors. Voor de sponsors zijn links gemaakt naar hun eigen website.

Los van de digitale communicatie blijft het directe persoonlijke contact een belangrijk onderdeel van de onderlinge communicatie.

Public Relations en mediabeleid

We presenteren ons regelmatig in de regionale media op een manier die bijdraagt aan de positieve uitstraling van het merk DEM. We reageren pro actief naar de media over de sportieve prestaties van onze standaardelftallen en onze jeugd, over evenementen als penaltybokaal, toernooien en familiedag, over sponsors en aansprekende ontwikkelingen binnen de vereniging. We hebben media contactpersoon/persvoorlichter met een relevant netwerk.

5. Strategie en jaarplan RKVV DEM 2011

De strategie gaat over het maken van keuzes. Welke prioriteiten stellen we. Wat willen we als eerste realiseren in 2011 en wat pakken we daarna in 2012 en 2013 op. Kortom hoe komen we van de huidige situatie (zie sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen overzicht) naar de gewenste situatie (de visie 2014).

Uit praktisch oogpunt hebben we eind december een eerste snelle inventarisatie gemaakt van activiteiten die we in het eerste halfjaar van 2011 willen oppakken om de eerste stap te zetten om de visie van 2014 te realiseren.

Voor de start van het nieuwe seizoen maken we de status op van de voortgang van onderstaande activiteiten en stellen aan de hand daarvan welke andere activiteiten we in het tweede halfjaar nog extra oppakken. Onderstaand de activiteiten die we als eerste oppakken en waarvan sommige inmiddels als opgestart zijn.



1. Vastleggen technisch (voetbal) beleid.
 - Initiatief: Frank Dirks
 - mei 2011 gereed
2. Mogelijkheden onderzoeken om Koop Hoog te vervangen door nieuwsbrief in combinatie met nieuwe website
 - Initiatief: Cees van der Meulen en Jan Boon
 - Met ingang van seizoen 2011/2012
3. Nieuwe organisatiestructuur uitwerken en doorvoeren
 - Initiatief: Dagelijks bestuur (Cees van der Meulen, Leo Lagrand, Bas Klomp, Ed Hoekema)
 - Juli 2011 gereed
4. Financiële sturing op basis van beleid en budget.
 - Initiatief: Bas Klomp, Jan Boon
 - Met ingang van seizoen 2011/2012
5. Project 90 jarig bestaan DEM
 - Initiatief: Leo Lagrand, Ed Hoekema



- Projectleden maart 2011 bekend
6. Organisatie en werkwijze paviljoen optimaliseren
 - Initiatief Jan Boon, Cees van der Meulen
 - Periode januari – juli 2011
 7. Dames/meisjes voetbal verder opzetten/verbeteren
 - Initiatief Cees de Wit
 - Juni 2011 duidelijkheid over aanpak
 8. C1 of B1 toernooi opzetten voor seizoen 2011/2012
 - Initiatief Frank Dirks, Rafael Miralles
 - Juli 2011 1^e opzet/plan



6. Tot slot

We stellen ons voor om de inhoud van dit rapport de komende maanden te bespreken en toe te lichten in de verschillende DEM commissies. Suggesties voor verbeteringen of aanvullingen die daaruit voortkomen nemen we mee in het vervolgtraject. Ook zullen we de missie opnemen op de nieuwe DEM site die in het voorjaar in gebruik zal worden genomen.

Tegelijkertijd starten we met de genoemde activiteiten 2011. Jaarlijks in december kijken we naar de status van de realisatie van de voorgenomen activiteiten. Belangrijk daarbij zijn de volgende vragen: zijn we in staat geweest om onze sterke punten te behouden, hebben we zwakke punten kunnen ombuigen naar sterke punten en hoe hebben we gebruik gemaakt van de kansen die er waren? Elk jaar in december kijken we of de visie nog actueel is of dat we de visie moeten



aanpassen omdat de omstandigheden veranderd zijn. Over 3 jaar doorlopen we de hele missie, visie en strategie traject in zijn geheel om de visie van 2017 vast te stellen.



Bijlage

Sterktes, zwaktes, kansen, bedreigingen

SWOT Inventarisatie RKVV DEM

<p>STERKTES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Grote vereniging, brede basis 2. Kwaliteit accommodatie 3. Financieel gezond 4. Centrale ligging van het DEM complex 5. Jeugdopleiding 6. Uitstraling vereniging is positief (sociaal, sportief, maatschappelijk, prestatief). Merk DEM staat. 7. Familie vereniging 8. Laagdrempelig 	<p>ZWAKTES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zwak media beleid (extern) 2. Organisatie damesvoetbal 3. Gastvrijheid en flexibiliteit paviljoen 4. Doorstroming jeugd naar senioren (flessenhals) 5. Afstemming en samenwerking tussen selectie en recreatievoetbal 6. Continuïteit sponsors op lange termijn 7. Onvoldoende financieel besef & financiële discipline (budgetten) 8. Deelbelang versus DEM belang
<p>KANSEN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uitbreiding voetbal mogelijkheden: 40 + voetbal, G-voetbal 2. Dames/ meisjes voetbal wordt populairder 3. Ontwikkelen van commerciële activiteiten (businessclub, verhuur paviljoen, velden, na schoolse opvang, fysiotherapeuten & fitnessruimte) 4. Externe scouting mogelijk ten gevolge van goede resultaten basisteams. 5. Bereik leden via digitale snelweg (sms, email, apps) 	<p>BEDREIGINGEN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bedreiging exploitatie: Gemeente subsidies nemen af. Gemeentelijk beleid wordt minder sportvriendelijk. Stijging kosten in zijn algemeen 2. Sponsoring minder door economische recessie 3. Toenemende populariteit zaterdag voetbal 4. Bereidheid tot onbetaald vrijwilligerswerk neemt af 5. Consumentengedrag leden

December 2010

