

TRANSITIE IN DE SPORT – KOERS 2019

In juni 2017 is 'NLsport' van start gegaan; een samenwerkingsinitiatief van bonden en NOC*NSF. NLsport is de buitenboordmotor van de transitie in de sport en heeft als doel de transitie te versnellen en te bestendigen door het aanjagen en verbinden van transitie thema's, het realiseren van transitieprojecten (wapenfeiten) en het stimuleren van de benodigde cultuurverandering.

De transitie is nu toe aan de volgende fase. Op basis van de stand van zaken van de wapenfeiten, de initiatieven en ontwikkelingen bij NOC*NSF en bonden, de learnings van het 1^e jaar en het sportakkoord is de koers voor 2019 opgesteld. In het bestedingsplan 2019 zijn opnieuw middelen vrijgemaakt voor de transitie in de sport (rubriek 4.1 en 4.2). Deze notitie beschrijft kort de aanleiding van de transitie, de stand van zaken van de wapenfeiten, de learnings en de koers van 2019.

De transitie in de sport

In de sportagenda 2017+ is geconstateerd dat de sportwereld verandert:

- Het aantal sporters neemt toe
- Het aantal sporters lid van een vereniging blijft nagenoeg gelijk
- De diversiteit in het aantal sporten dat men beoefent neemt toe
- De diversiteit in de manier van sportenbeoefening neemt toe
- Het aantal sportaanbieders neemt toe

De sportagenda beschrijft dat de georganiseerde sport in steeds mindere mate voorziet in de sportbehoefte en onvoldoende in staat is om te anticiperen op de veranderende sportwereld. Ook roept het vragen op over het financieringsmodel van de sport en de rol van NOC*NSF, bonden en verenigingen. De sportagenda waarschuwt: 'Als we niets doen loopt het huidige systeem vast.'

Burning issues

De noodzaak voor een transitie binnen de georganiseerde sport wordt breed gedeeld. Er is gestart met een inventarisatie van 'burning issues': kenmerken en knelpunten van de georganiseerde sport die de ontwikkeling van de koepel, bonden en verenigingen in de weg staan. De 'burning issues' beperken de georganiseerde sport in het anticiperen op de veranderende sportwereld.

- *Conservatieve en beperkende systeemwereld*
De georganiseerde sport is niet transparant, begeeft zich in een systeemwereld van regels en richtlijnen, heeft een conservatief karakter en het gebrek aan samenwerking en onderling vertrouwen leidt tot een verspilling van tijd, geld en energie.
- *Niet inclusief*
Hoewel de georganiseerde sport inclusiviteit uitdraagt is deelname in de praktijk voorwaardelijk o.b.v. financiën, fysieke gesteldheid en leeftijd.
- *Sporter centraal?*
Niet de sporter, maar de organisaties zelf staan centraal in het denken en handelen. Vaak gericht op autoriteit en behoud van bestaansrecht, niet passend bij de huidige tijdsgeest.
- *Schaarste middelen*
Door huidige businessmodellen (subsidies en contributies) wordt er veelal geredeneerd vanuit schaarste in middelen en verantwoording van besteding. Dit gaat ten koste van creativiteit en ondernemerschap.
- *Integriteit in het geding*
Thema's zoals doping, matchfixing en intimidaties stellen de integriteit van de sport in het geding.

- *Niet aangehaakt op de tijdsgeest*
Organisaties binnen de georganiseerde sport zijn wat betreft mentaliteit, technologische vernieuwing en verbinding met elkaar, de sporter en verenigingen niet aangesloten op de huidige tijdsgeest.

Door bonden en NOC*NSF werd al snel erkend dat deze 'burning issues' ook de slagingskansen van de transitie in de weg staan. Daarom is het samenwerkingsinitiatief NLsport gestart; een onafhankelijke partij met als enig belang en focus het stimuleren van de transitie in de sport.

Terugblik jaar 1

De activiteiten van NLsport zijn in grote lijn te verdelen in drie thema's:

1. innoveren
2. optimaliseren
3. stimuleren van de cultuurverandering

In het 1^e jaar van NLsport is er voornamelijk aandacht geweest voor het optimaliseren en het stimuleren van de cultuurverandering. Nu is het zaak om te gaan innoveren!

Wapenfeiten

Bij aanvang van de transitie in de sport zijn 6 wapenfeiten benoemd. De wapenfeiten zijn bedoeld om de transitie een impuls te geven en te versnellen en staan symbool voor het verandertraject. Het realiseren van de wapenfeiten draait niet alleen om het opleveren van een product of dienst, maar in veel gevallen is er ook een verandering nodig in cultuur of manier van samenwerken tussen de betrokken partijen. Hierdoor dragen de wapenfeiten direct bij aan het verbeteren van de burning issues. In juni 2017 is het transitieteam in samenwerking met bonden en NOC*NSF begonnen met het realiseren van de wapenfeiten.

Shared services

Bonden besteden veel tijd, geld en energie aan sport-generieke processen. Bij iedere organisatie worden deze processen apart ontwikkeld en uitgevoerd. Het gezamenlijk oppakken van deze processen stelt de bond in staat om te focussen op de sport-specifieke processen; daar waar zij daadwerkelijk waarde toe voegen aan de sport. Het streven is om bonden te ontzorgen en ruimte te creëren voor vernieuwende activiteiten. In het 1^e jaar zijn de thema's HR en gezamenlijke inkoop opgepakt. Het thema HR is na een inventarisatie van de behoefte door gebrek aan draagvlak en gevoel voor urgentie (helaas) vastgelopen. Voor het thema gezamenlijke inkoop is bij 7 bonden en NOC*NSF een inkoopanalyse uitgevoerd wat een groot besparingspotentieel inzichtelijk heeft gemaakt. In het vervolgtraject worden de kostenbesparingen gerealiseerd en wordt er geïnvesteerd in de inkoopvolwassenheid van organisaties.

Lobby

Een gezamenlijke boodschap en gerichte lobby versterkt de positie van sport als sector en de onderlinge verhouding tussen bonden en NOC*NSF. De georganiseerde sport is geslaagd in het streven naar een Nationaal Sportakkoord. Ook zijn er verschillende multisport initiatieven gestart die zich richten op de breed motorische ontwikkeling van kinderen.

Open Sports University

Het ontsluiten en delen van kennis en ervaring en de ontwikkeling van individuen zijn de voornaamste uitgangspunten van dit wapenfeit. In het 1^e jaar is vooral gefocust op het creëren en faciliteren van een lerende omgeving voor het vrijwillig kader (trainers, coaches, bestuurders) in lijn met de bestaande Academie voor Sportkader. Er is weinig aandacht geweest voor de ontwikkeling van werknemers van bonden en NOC*NSF.

TeamNL

De doorontwikkeling van TeamNL, het vergroten van de zichtbaarheid en de sociaal maatschappelijke waarde, het versterken van de verbinding met de fan en het streven naar een gevoel van collectieve trots is het uitgangspunt van het wapenfeit en vormt inmiddels de basis van het lopend beleid van TeamNL. Dit wapenfeit valt daarmee buiten de focus NLsport.

Sportify

Sportify heeft als doel om zorgeloos en naadloos toegang te bieden tot sport en vraag en aanbod samen te brengen binnen de huidige infrastructuur voor een groeiende groep 'Multisporters' die de georganiseerde sport tot dusver moeilijk kan bereiken. Na uitvoerig markt- en doelgroeponderzoek is het concept uitgewerkt, de rol bepaald en de benodigde technologische infrastructuur in kaart gebracht. In 2019 wordt een pilot georganiseerd om de proof of concept te testen.

Innovation Playground

Vanuit de Innovation Playground is het Innovatie & Ontwikkelfonds (rubriek 4.1) opgericht van waar uit bonden een financiële impuls ontvangen voor hun innovatieve projecten. In het streven naar het creëren van een ontwikkelplek voor creativiteit, idealisme en vernieuwing is de Innovation Playground nog niet geslaagd.

Op pagina 8 is een overzicht weergegeven van de uitgangspunten en de stand van zaken van de wapenfeiten.

Er gebeurt meer...

De transitie is meer dan alleen het realiseren van wapenfeiten. Er is een beweging op gang gebracht die deels ontastbaar en onzichtbaar is, maar een belangrijke bijdrage levert aan de transitie en het activeren van bonden en NOC*NSF m.b.t. de transitie. Daarnaast zijn er tal van initiatieven en ontwikkelingen die voortkomen uit en/of bijdragen aan de transitie. Bijvoorbeeld VoetbalTV, legacy project Tokyo, AH sportactie, vernieuwde huisvesting, initiatieven omtrent organisatieontwikkeling en rolbepaling, het collectief Nederland Sport, aandacht voor diversiteit en de next generation sportbestuurders en de projecten uit het Innovatie & Ontwikkelfonds. In veel gevallen raken deze initiatieven de 'burning issues' en leveren ze (soms indirect en onbewust) een bijdrage aan de benodigde cultuurverandering.

Ook zijn de Frontrunners en Spotters van NLsport dit jaar van start gegaan. De Frontrunners is een groep van 10 ambitieuze professionals van bonden en NOC*NSF die de transitie in de sport willen versnellen. Op hun eigen wijze halen zij de impactvolle en vernieuwende buitenwereld naar binnen om daarmee vraagstukken vanuit de georganiseerde sport te voorzien van creatieve en innovatieve adviezen. De Spotters dragen bij aan de kennisdeling- en ontwikkeling over de transitie door iedere maand tenminste één artikel over transitie gerelateerde thema's te belichten.

Learnings

Jaar 1 biedt perspectief!

Er hangt verandering in de lucht. Bonden en NOC*NSF zijn in ontwikkeling. De urgentie voor verandering wordt gevoeld en onderkend en er worden nieuwe initiatieven begonnen.

Er is commitment, draagvlak en enthousiasme bij bonden...

...zo blijkt uit gesprekken, bijeenkomsten en de manier waarop NLsport benaderd, ondersteund en gestimuleerd wordt. De forse verhoging van het maatwerkbudget voor de transitie (rubriek 4.1. en 4.2) is eveneens een blijk van commitment, draagvlak en enthousiasme. In de praktijk blijkt echter ook dat bonden en NOC*NSF zich voornamelijk focussen op de 'daily business' en hun eigen organisatieontwikkeling.

Het commitment en enthousiasme vertaalt zich niet in mankracht en eigenaarschap ten behoeve van de transitieprojecten.

Voor een meerderheid van de bonden betekent transitie optimalisatie en rolbepaling

De transitie in de sport is veelomvattend en bestaat uit verschillende thema's. Ondanks de verscheidenheid in de professionaliteit, draagkracht en positie van bonden blijkt dat de meerderheid de transitie voornamelijk vertaalt naar kansen en noodzaak m.b.t. optimalisatie van de organisatie en de infrastructuur en de rolbepaling in de veranderende sportwereld (sporter centraal). Het belang van de andere thema's wordt wel onderschreven, maar niet vertaald naar de eigen organisatie.

Transitieteam had minder impact dan gewenst

Voor de rol van 'buitenboordmotor' is meer omvang en mandaat nodig. Zeker in combinatie met de beperkte mankracht die beschikbaar wordt gesteld vanuit de bonden en NOC*NSF. Dit heeft er ook toe geleid dat het team steeds meer de rol van projectleider voor de wapenfeiten heeft aangenomen en minder de aanjagende, verbindende regierol heeft vervuld. De focus op concrete resultaten heeft deze verschuiving versterkt. Daarnaast zijn bestaande processen en systemen een remmende factor.

Zichtbaarheid en communicatie NLSport en transitie moet beter

Ten behoeve van het behoud van draagvlak, urgentie en positieve energie is meer en structurele communicatiekracht benodigd. NLSport en de transitie in de sport zou veel zichtbaarder kunnen en moeten zijn.

Koers 2019

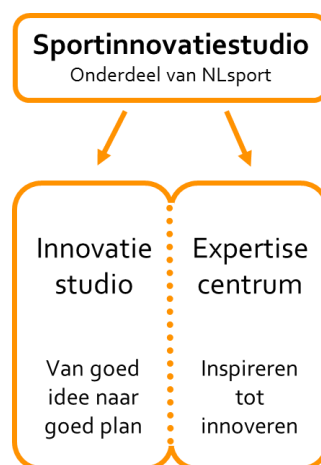
Op basis van de wapenfeiten, de initiatieven en ontwikkelingen bij NOC*NSF en bonden, de learnings en het sportakkoord is de koers voor 2019 bepaald.

NLsport behoudt de rol van 'buitenboordmotor' en heeft de verantwoordelijkheid om de transitie aan te jagen, initiatieven te verbinden, belangen te behartigen, stakeholders te managen en de cultuurverandering te stimuleren. De ontwikkelingen in 2017/2018 en de inhoud van het sportakkoord (waar de nadruk ligt op de optimalisatie van de sportinfrastructuur) geeft NLsport de ruimte om de focus in 2019 te verleggen van *optimalisatie naar innovatie*. In de projecten, activiteiten en zichtbaarheid van NLsport wordt innovatie dominant. Daarnaast worden de projecten ten behoeve van optimalisatie gecontinueerd en wordt de rol van 'buitenboordmotor' nadrukkelijker vervuld.

Innovatie

In 2019 start NLsport met een Sportinnovatiestudio. Professionals met kennis en ervaring op het gebied van innovatie en de nieuwste technologieën gaan met een start-up mentaliteit aan de slag met thema's die relevant zijn voor de georganiseerde sport en de transitie kunnen versnellen. Per september 2018 is Roeland Stekelenburg gestart als Kickstarter van de Sportinnovatiestudio. Om de Innovatiestudio voldoende context en kaders mee te geven worden medewerkers van NOC*NSF en bonden betrokken bij de inrichting. In september zijn verschillende sprints, bijeenkomsten en gesprekken georganiseerd om input te verkrijgen en tot een gezamenlijke inrichting van de Sportinnovatiestudio te komen. Een belangrijke observatie tijdens de sessies was dat er veel behoefte is aan expertise op het gebied van innovatie en technologie, kennis en praktijkvoorbeelden van buiten de sport en het delen van kennis en ervaring onderling.

Op basis van die constatering wordt er naast een Innovatiestudio eveneens een Expertisecentrum ingericht en bestaat de Sportinnovatiestudio uit 2 onderdelen.



Innovatiestudio

Aan goede, innovatieve ideeën geen gebrek binnen de sportwereld. Helaas blijft het vaak bij een idee en komt het niet tot een uitvoerbaar plan of daadwerkelijke implementatie. De Innovatiestudio faciliteert een omgeving waarin een goed idee in korte tijd wordt doorontwikkeld tot een gevalideerd, uitvoerbaar plan met een concreet waarde/businessmodel en vervult daarmee de rol van 'incubator'. Door middel van beschikbare kennis, expertise, netwerk, cursussen, begeleiding, werkruimte en innovatiemethodieken worden initiatiefnemers geholpen in de doorontwikkeling van hun idee.

Er wordt gewerkt in korte cycli (feedbackloops) waarin doorlopend getoetst wordt of het idee nog steeds kansrijk is, impact heeft, haalbaar is (technisch, organisatorisch en financieel), bijdraagt aan de burning issues en er voldoende commitment is van de initiatiefnemers. Wanneer dit niet het geval is, wordt het project beëindigd.

De Innovatiestudio werkt met een start-up mentaliteit en is onconventioneel, compromisloos en autonoom in zijn handelen. Als een idee de Innovatiestudio met succes heeft doorlopen resulteert dit in een uitgewerkt plan dat...

- ...bijdraagt aan het verbeteren van de burning issues,
- ...gevalideerd is bij de doelgroep,
- ...werkt (prototype),
- ...haalbaar is (waarde/businessmodel),
- ...uitvoerbaar is (team),
- ...voor iedereen beschikbaar is (open source).

De volgende stap, de implementatie van het plan, is geen onderdeel van de Innovatiestudio. Op basis van de blauwdruk (incl. benodigde menskracht, investeringen en verdienmodellen) kan een bond en/of NOC*NSF, eventueel in samenwerking met een marktpartij, het plan ten uitvoer brengen. De Innovatiestudio kan hierbij een adviserende rol vervullen.

Expertisecentrum

Uit de gesprekken met medewerkers van bonden en NOC*NSF blijkt een nadrukkelijke behoefte aan kennis en inspiratie met betrekking tot innoveren. Ook is er weinig zicht op de innovaties bij andere organisaties. Het expertisecentrum speelt hier op in. Op basis van drie uitgangspunten wordt het gesprek over innovatie gestimuleerd en worden innovatieve verhalen van binnen en buiten de sport met elkaar gedeeld.

De uitgangspunten zijn:

- Transparantie; open communicatie, het proces is het verhaal
- Kennisdeling; samen weten we meer, samen kunnen we meer
- Inspiratie; innovatieve verhalen van binnen en buiten de sport

De Sportinnovatiestudio heeft als doel een bijdrage te leveren aan de burning issues en focust zich op de lange termijn uitdagingen van de sport. Sport-specifieke projecten gericht op de korte termijn zijn geen onderdeel van de Sportinnovatiestudio. Binnen de context van de belangrijkste maatschappelijke en technologische trends wordt gewerkt met de methodieken uit de start-up wereld met korte lijnen, geen politieke bemoeienis en algehele focus op het eindresultaat.

Sportify

Naast de Sportinnovatiestudio krijgt het wapenfeit Sportify in 2019 een vervolg. In samenwerking met lokale partijen wordt een pilot (proof of concept) georganiseerd in Rotterdam. Het doel van de pilot is driedelig:

- Is de georganiseerde sport in staat om passend aanbod te ontwikkelen en organiseren voor een specifieke doelgroep (de multisporter)?
- Is de georganiseerde sport in staat om dit te ontsluiten op een manier die aansluit bij de doelgroep?
- Gaat de doelgroep daadwerkelijk gebruik maken van het aanbod?

Op basis van de proof of concept worden de vervolgstappen in de ontwikkeling van Sportify bepaald.

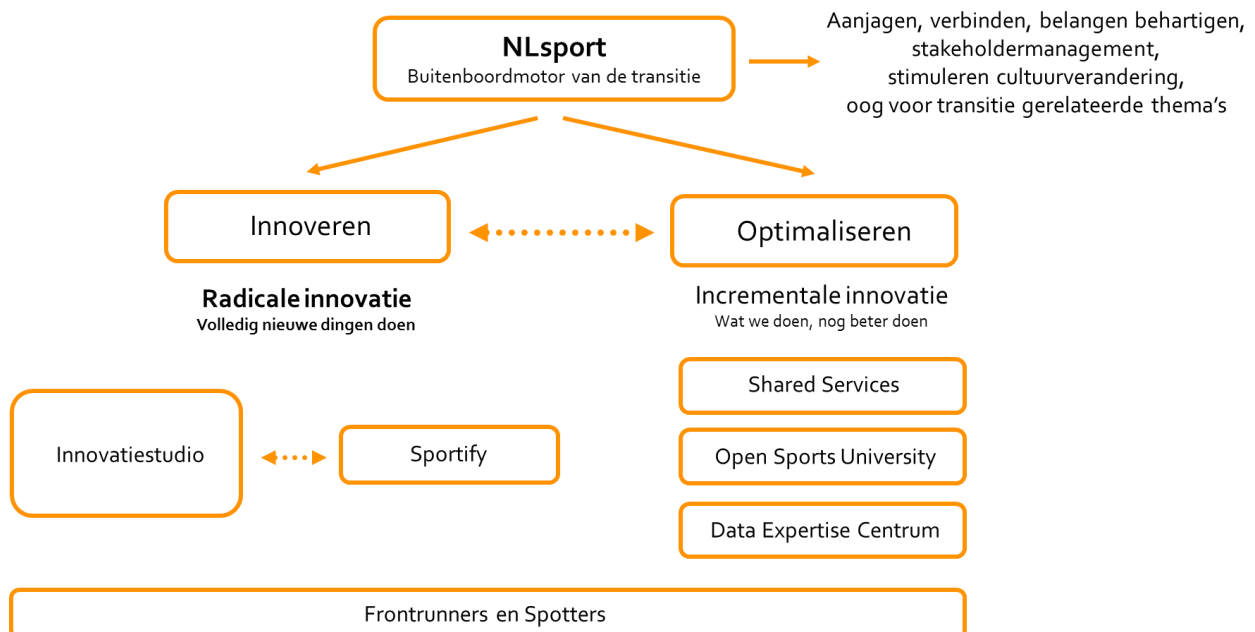
Optimalisatie

Wat we doen, nog beter doen. Dat is het uitgangspunt bij de optimalisatie projecten van NLSport. In 2019 worden minimaal 2 nieuwe Shared Services opgepakt die NOC*NSF en bonden in staat stelt om verder te professionaliseren, hen te ontzorgen op sportgenerieke processen en ruimte te creëren voor vernieuwende activiteiten. De Open Sport University richt zich niet alleen op vrijwillig kader, maar ook op de professionals die in de sport werken. De persoonlijke- en loopbaanontwikkeling van medewerkers krijgt aandacht, evenals de 'war on talent programming' waarbij de sport zich ontwikkelt tot een aantrekkelijke branche om in de werken.

Duurzame transitie

NLSport streeft naar een duurzame transitie. De juiste balans tussen aandacht voor innovatie, optimalisatie en de cultuurverandering is hierbij van belang. Evenals de betrokkenheid van bonden bij de transitieprojecten. De organisaties van bonden en NOC*NSF moeten in staat zijn de ontwikkelingen te verankeren, aan de slag te gaan met de gerealiseerde innovaties en daadwerkelijk vooruitgang te creëren voor de sporter en de verenigingen.

Onderstaand is de koers van 2019 schematisch weergegeven.



Werkwijze

NLSport valt onder de verantwoordelijkheid van de Algemeen Directeur van NOC*NSF. De transitie manager (Carlijn Mol) voert regie over de activiteiten van NLSport en vervult de rol van 'buitenboordmotor'. Daarnaast wordt er geïnvesteerd in structurele communicatiekracht die de zichtbaarheid van de transitie en NLSport vergroot. Per september 2018 start Roeland Stekelenburg als Kickstarter van de Innovatiestudio met de opdracht om in samenwerking met de transitie manager tot een plan van aanpak te komen voor de start van de Innovatiestudio in 2019. Daarnaast wordt voor ieder project, in samenwerking met bonden en NOC*NSF, invulling gegeven aan de rollen en menskracht die benodigd zijn voor de doorontwikkeling of realisatie van het (deel)project. Voor ieder project worden eveneens werkbudgetten beschikbaar gesteld. De activiteiten van NLSport worden gefinancierd uit rubriek 4.2 van het bestedingsplan 2019 'maatwerkbudget transitie'. Aan het einde van het jaar wordt verantwoording afgelegd aan de Algemene Vergadering over de besteding van het budget, de activiteiten, de behaalde resultaten en de stand van zaken van de transitie in de sport.

Bijlage 1

Stand van zaken wapenfeiten NLsport – september 2018

Shared services

Uitgangspunt	Stand van zaken
<ul style="list-style-type: none"> • Ontzorgen van bonden • Samenwerken op sport generieke processen • Gezamenlijke inkoop en bedrijfsvoering • Bond als sportspecialzaak 	<ul style="list-style-type: none"> • 19 shared service thema's geïnventariseerd • Focus op inkoop en HR in 1^e jaar • HR vastgelopen na inventarisatie van aanpak • Inkoopanalyse 7 bonden + N*N succesvol • Groot besparingspotentieel • Kwalitatief en kwantitatief vervolgtraject: <ul style="list-style-type: none"> - Realisatie kostenbesparing bedrijfsvoering - Realisatie inkoopvolwassenheid

Lobby

Uitgangspunt	Stand van zaken
<ul style="list-style-type: none"> • Nationaal sportakkoord • Intrede Bruto Nationaal sportgeluk • Multisport voor kinderen • Status als topsector • Creëren van nieuwe geldstromen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nationaal sportakkoord • Extra geld 2018 uit regeerakkoord • Extra geld transitie uit collectieve middelen • Verkenning Bruto Nationaal sportgeluk • Gezamenlijke aanpak campagne GR2018 • Multisport proposities en ikbeweegmee.nl • Externe financiering / klinkende munt • Sportconventie

Open Sports University

Uitgangspunt	Stand van zaken
<ul style="list-style-type: none"> • Ontsluiten van kennis en ervaring • Ontwikkeling van individuen • Samenwerken met bestaande instituten • Onderzoek • Vermarkten van kennis 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestart als ASK+ • Voornamelijk focus op kader • Creëren en faciliteren van lerende omgeving • Netwerkorganisatie t.b.v. verbinding kennis • Individuele ontwikkelroute d.m.v. hedendaagse technologieën • Frontrunners en Spotters

TeamNL

Uitgangspunt	Stand van zaken
<ul style="list-style-type: none"> • Sportieve en kwalitatieve ontwikkeling TeamNL • Collectieve trots • Vergroten van zichtbaarheid • Verbinding met fan • Sociaal maatschappelijk waarde 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 bonden verenigd in TeamNL • TeamNL @ work • Voornamelijk focus op topsport en commercie • Buiten focus NLsport • Traject Fresh Forward

Sportify

Uitgangspunt	Stand van zaken
<ul style="list-style-type: none"> • Zorgeloos en naadloos toegang tot sport • Vraag en aanbod samen brengen • Toegankelijkheid sportaanbod vergroten • Behoefte van de 'klant' • B2B en B2C 	<ul style="list-style-type: none"> • Markt –en doelgroep onderzoek • Inventarisatie ultieme tool multisporter • Concept en rolbepaling • Zorgeloos en naadloos toegang bestaat uit: <ul style="list-style-type: none"> • Type aanbod (multisporter-waardig) • Manier van ontsluiten • Technologische infrastructuur in kaart • Pilot Rotterdam (proof of concept)

Innovation Playground

Uitgangspunt	Stand van zaken
<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelplek creativiteit en vernieuwing • Ruimte voor idealisme en creativiteit • Nieuwe samenwerkingen • Stimuleren ondernemerschap • Investeringsfonds opzetten 	<ul style="list-style-type: none"> • I&O fonds • Frontrunners • Geen innovatie(ruimte) gerealiseerd