

# Slagvaardig Organiseren van Sport

---

## Context

Sport in Nederland kan niet zonder verenigingen en sportbonden. Zij vormen het fundament voor de sportieve infrastructuur. Hierdoor blijft sport betaalbaar, worden talenten erkend en herkend en is er aanvoer voor topsport. En nog belangrijker, verenigingen zorgen voor positieve effecten op economisch en maatschappelijk gebied. Sport als aanjager voor gezondheid en als stimulans voor het vormen van sociaal kapitaal.

De traditionele organisatie van sport waarin bonden en verenigingen een belangrijke rol spelen, staat onder druk. Het verenigingsleven is niet meer voor iedereen aantrekkelijk. Individualisering, de vraag naar nieuw en flexibel aanbod en de commercialisering van de sport stellen andere eisen aan verenigingen en bonden.

Verenigingen en bonden vormen enerzijds het fundament van de Nederlandse sport, maar zijn door de bank genomen niet altijd even goed in staat om adequaat in te spelen op ontwikkelingen in de maatschappij. Het vernieuwen blijft vaak achter, omdat de organisatie van de sport zelf en het werken met vrijwilligers veel aandacht vragen. Hier zien we ook de keerzijde van het democratische model dat van tijd tot tijd traag werkt en waarin de vrijwilligers met enige regelmaat de noodzakelijke vernieuwingen niet omarmen.

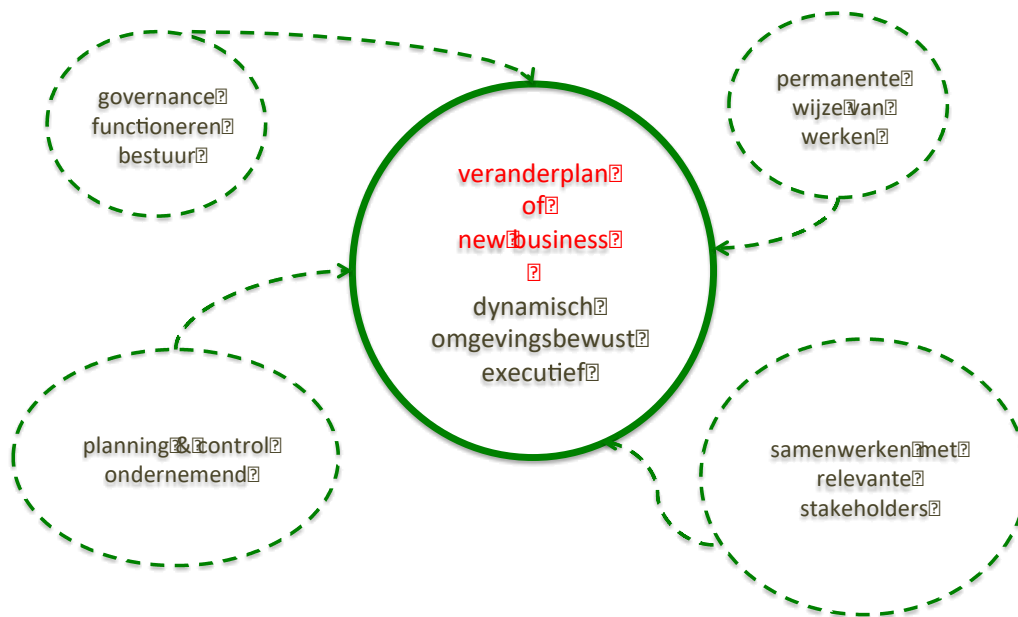
Hierdoor hebben verenigingen en bonden het in deze tijd niet altijd gemakkelijk om mee te schakelen met de veranderingen en zich door te ontwikkelen tot de moderne, open en professionele spelers waar deze tijd om vraagt. En om de uitvoering van het Sportakkoord ter hand te nemen.

## SOS

Slagvaardig Organiseren van Sport (SOS). Dit programma is met name gericht op middelgrote bonden. Over het algemeen hebben zij de basisprocessen redelijk op orde. Leden- en financiële administratie, ICT, HR, inkoop en communicatie en marketing worden vaak ingevuld. Deze bonden worden vaak geleefd door de waan van de dag. In tegenstelling tot grotere bonden is er onvoldoende ruimte om nieuwe strategieën uit te zetten en zich te richten op de ontwikkeling van de sport. En alle randvoorwaarden die hiervoor nodig zijn. Het doel van het SOS programma is om hier blijvend verandering in brengen.

## Doel

Het doel van het SOS programma is om bonden in staat te stellen slagvaardiger te opereren. En dit doen door een proces te doorlopen waarin een concrete business case of veranderplan wordt opgeleverd. Leren door doen.



Een business case is gericht op de ontwikkeling van een nieuwe dienst of product. Een nieuwe sportvorm voor een nieuwe doelgroep introduceren is hier een voorbeeld van. Zoals het 7 tegen 7 voetbal voor 45+ op een half veld.

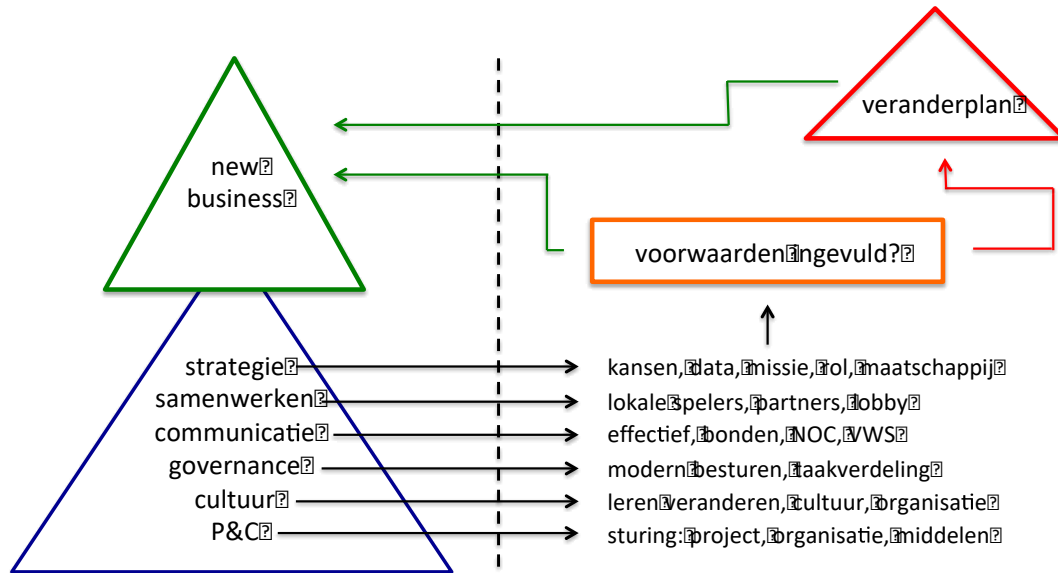
Het gaat niet alleen om nieuw. Een business case kan ook inhouden dat een bestaande dienst aan een nieuwe doelgroep wordt aangeboden. Bij voorbeeld vanuit de Triathlonbond een daglicentie aanbieden aan leden van zwem- en atletiekverenigingen.

Of een nieuwe dienst aan een bestaande doelgroep. Het aanbieden van wandeltrainingen aan leden van atletiekverenigingen die niet meer actief sporten, maar wel bij de vereniging betrokken willen blijven.

Een project gericht op new business is echter alleen maar de drager voor de echte verandering, een **versnelling in het hart van de organisatie**. Dit doel is bereikt als de organisatie continu inspeelt op relevante ontwikkelingen. Als de ontwikkeling van new business niet een eenmalig kunstje blijkt, maar een permanente wijze van opereren. Die zowel binnen het bondsapparaat en haar bestuurlijke omgeving, als bij de verenigingen en sporters de boventoon gaat voeren.

## Randvoorwaarden

Niet elke bond kan succesvol aan de ontwikkeling van new business beginnen. Voordat een project wordt opgestart is het goed om eerst te onderzoeken of de noodzakelijke voorwaarden zijn ingevuld.



**Strategisch** besef is noodzakelijk om kansen te blijven zien. En deze op basis van onderzoek te koppelen aan de missie met een duidelijk beeld van de eigen rol en de ontwikkelingen in de maatschappij.

**Samenwerking** is essentieel. Intern en extern. Andere bonden, maar ook partners, overheden, verenigingen, opleidings- en onderzoeksinstituten en sporters en hun achterban. Samenwerken gaat hand in hand met effectieve **communicatie**.

De **governance** moet goed in elkaar steken en van deze tijd zijn. Een bestuur of ledenvergadering mag niet remmend zijn, maar eerder een klankbord dat de vernieuwing stimuleert.

Bij **cultuur** gaat het om de veranderbereidheid en de mogelijkheden hiervoor binnen het bondsapparaat. En vanzelfsprekend ook bij de aangesloten verenigingen. Als men alleen wil vasthouden aan de bekende waarden en werkwijze dan zal dit patroon eerst moeten worden doorbroken.

Tenslotte is ook de kwaliteit van planning en control (**P&C**) van belang. Zonder de mogelijkheid om voortgang, financiën en inzet te volgen is het lastig om een project goed te managen. In een bredere context geldt dit ook voor de gehele organisatie. Een bond die financieel niet in control is zal eerst hieraan moeten werken.

## Begin

Een geïnteresseerde bond gaat het gesprek met de programmaleiding aan over de voorgenomen plannen. Hier wordt niet alleen over de plannen zelf gesproken, ook over de mate waarin een bond klaar is om aan een dergelijk traject te beginnen. Samen wordt getoetst in welke mate de bond voldoet aan de geschetste voorwaarden. Zo kan ook een gevoel ontstaan in welke mate de plannen gericht zullen zijn op new business en in welke mate op het werken aan veranderingen binnen de bond. Het uiteindelijke doel is om door op zoek te gaan naar new business de bond werkt aan haar verandercapaciteiten.

In feite gaat de programma leiding dus samen met de bond bekijken in welke mate de bond voldoet aan de geschetste voorwaarden. Een belangrijke stap. Objectieve voorbereiding vanuit de programma leiding die leidt tot bespreking van de plannen met de stuurgroep. Bij de finale sessie over de toekenning van de plannen zal ook een onafhankelijke toehoorder worden uitgenodigd. Dit om te borgen dat de toekenning objectief en transparant verloopt.

Na toekenning van de eerste groep van projecten wordt gestart met een opleiding voor de betrokken bondsmedewerkers. Dit is vooral gericht op projectmatig werken.

## Kern Programma

We concentreren ons op de ontwikkeling van het lerend vermogen van een kerngroep binnen het bondsapparaat. Zij worden gezien als **teams van koplopers** van een verandertraject binnen hun bond, en als de dragers van een verandering die daarin anderen meenemen en klaarmaken voor de uitrol van het business- of veranderplan.

Kern van het programma is dat binnen bonden teams van veranderambassadeurs in de gelegenheid worden gesteld om **in gezamenlijke projecten te leren hoe ze slagvaardiger kunnen opereren** en daar eerste stappen in zetten. Het project betreft de uitwerking van één of meer gerichte business-cases of verandertrajecten. De inhoud van een project kan voor iedere bond anders zijn en wordt bepaald binnen en door het team. Het is ook mogelijk voor bonden om gezamenlijk een aanvraag te doen.

Het team bestaat in ieder geval uit:

- een lid van de directie of een bestuurslid
- één of meerdere medewerkers van het bondsbureau
- als de inhoud zich daar voor leent één of meer vrijwilligers
- plus een SOS programma adviseur.

De medewerkers worden nadrukkelijk gekoppeld aan de externe SOS adviseur. De kosten van één van de medewerkers wordt vergoed. Bij een omvangrijk project kunnen dat er ook meerdere zijn. De bond wordt hiervoor vergoed. Zij krijgen de opdracht om de SOS programma adviseur te ondersteunen in de uitvoering van het project. Zij worden gekoppeld aan vergelijkbare medewerkers van andere bonden en zij krijgen een 'hands on' opleiding zodat zij na de uitvoering van het project deze werkwijze binnen de bond kunnen uitrollen. Met deze werkwijze kan tevens worden bereikt dat het aantal uren externe inzet beperkt kan worden gehouden. Zij vervangen als het ware de junior van het externe adviesbureau, hetgeen positief op de kosten uitwerkt. Wellicht is in de uitwisseling met andere bonden een themagewijze indeling mogelijk.

De medewerkers van het bondsbureau vormen het kloppend hart van het team. Zij investeren de meeste uren, zij ontvangen de meeste scholing en zij zijn degenen die aan het einde van het traject het geleerde omzetten in minimaal één verandertraject of business case. Om de verandering te laten landen sluiten naast de bondsmedewerkers steeds ook een afvaardiging aan vanuit bestuur en directie en vanuit de verenigingen aan.

**De opbrengst van het SOS programma** is dat de teams:

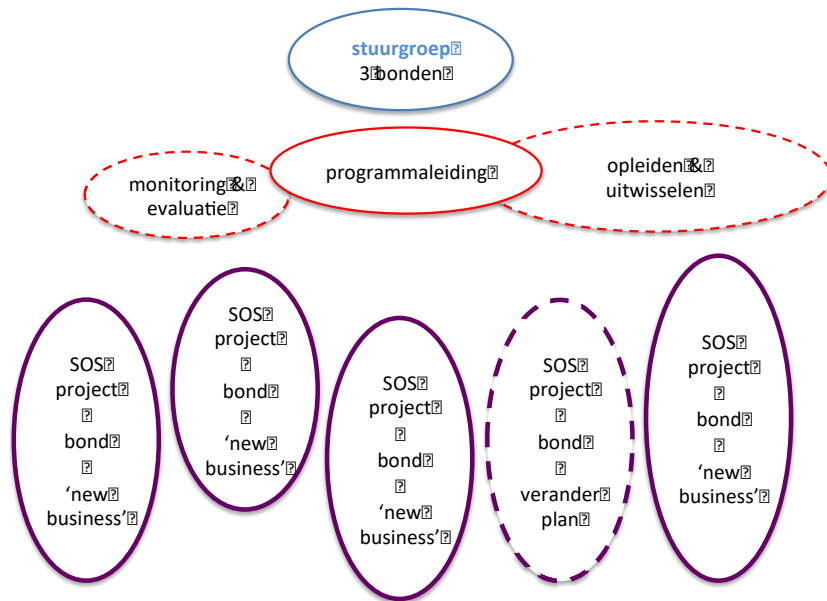
- het doorlopen traject hebben vertaald in één concrete business case of veranderplan,
- vooraf en tijdens een project hebben geleerd om in te spelen op de veranderende omstandigheden,
- enthousiast zijn geworden om op de ingeslagen koers verder te gaan,
- netwerken hebben opgebouwd binnen hun bond en met andere bonden om van elkaar te leren en kennis en ervaringen te delen,
- in staat zijn om de opgedane kennis en ervaring verder in te brengen binnen hun bond.

Trajecten kunnen zowel gericht zijn op het realiseren van veranderingen binnen de bond als op het ontwikkelen van new business. Met ontwikkelde new businessplannen kan worden aangesloten bij de innovatieprogramma's van NOC\*NSF. Hier zal dan wel in de planning rekening mee moeten worden gehouden.

Bij het begin van elke groep van trajecten worden de projectdeelnemers uitgenodigd voor een korte training verander- en projectmanagement. Goede omschrijving van de probleemstelling, gewenste opleveringen, overdracht, realisatie van draagvlak, besluitvorming, rapportages, oplevering, evalueren en afrekenen op geleverde resultaat. Dit kan met verschillende methodieken worden toegepast. Op deze wijze kunnen nadien ook de en hindernissen en ervaringen makkelijker worden gedeeld. Het leereffect van de scholing en tussentijdse evaluaties en intervisies dragen dan bij aan een structurele kennis en kunde verhoging voor opvolgende projecten. Hierna kunnen de projecten worden opgezet en worden uitgevoerd. We kunnen dan met een eenduidig rapportagemodel werken.

## Organisatie SOS programma

De SOS programma organisatie begint bij de verschillende SOS projecten bij de bonden. De bondsmedewerker die een centrale rol in het SOS project bij de betreffende bond speelt, heeft twee taken. Ondersteunen van de externe SOS projectleider in het project van hun bond en actief participeren in opleiding en uitwisseling binnen de bond. Zodat de betreffende bond optimaal is voorbereid om na het doorlopen van een project deze werkwijze verder in de bond te verspreiden.



Voor de SOS programma leiding wordt externe expertise ingehuurd. In de programmaleiding draaien twee medewerkers van bonden mee die participeren in het project. Zij kunnen de externe programmaleider ondersteunen. De betreffende bonden worden hiervoor vergoed. De voornaamste taken van de programmaleiding, die met name is gericht procesmatige kant van projecten, zijn:

- ondersteunen stuurgroep
- opzetten en begeleiden opleiden, uitwisselen, monitoren en evalueren
- begeleiden bonden bij opzet plannen en inhuur expertise
- klankbord voor bonden tijdens uitvoering plannen
- voeren administratie totale project
- zorgdragen voor verantwoording richting NOC\*NSF en VWS.

Het SOS programma onderdeel opleiden en uitwisselen wordt vormgegeven door een externe consultant.

De stuurgroep heeft de taak om de hoofdlijn te bewaren en de noodzakelijke randvoorwaarden in te vullen. Dit gaat om het genereren en bewaken van de middelen en de selectie en aansturing van de programmaleiding.

Het heeft de voorkeur om in de uitvoering van de SOS projecten bij de bonden met één externe partij te werken voor de procesbegeleiding. Dit bevordert uitwisseling tussen de verschillende SOS projecten. Bovendien kan er met een uniforme aanpak worden gewerkt. Onder verantwoordelijkheid van stuurgroep en programmaleider kan voor een bondstraject een uitzondering worden gemaakt. Als een bond al meerdere malen met een bepaalde partij heeft gewerkt en de aanpak past binnen de SOS aanpak, dan kan hiervan worden afgeweken. Dit kan ook het geval zijn als specifieke inhoudelijke expertise benodigd is.

Het streven is dat de SOS projecten binnen bonden een gemiddelde looptijd van 30 weken kennen. Projecten kunnen in omvang en duur verschillen. Na afloop van een traject zullen de medewerkers van de betreffende bond wel blijven participeren in uitwisselen en opleiden.

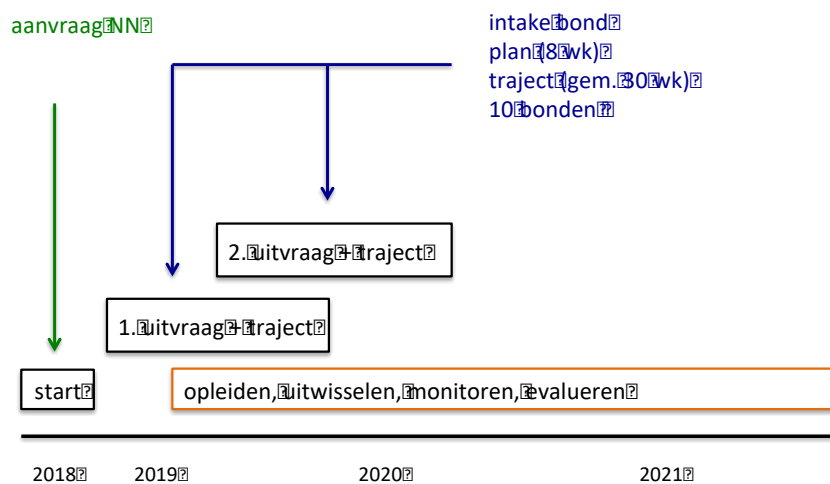
Wat betekent dit nu voor een bond? Een bond krijgt voor de duur van een traject van gemiddeld 30 weken de beschikking over een externe adviseur. In totaal gaat het om 120 uur. Daarnaast wordt de inzet van een medewerker 8 uur per week voor de duur van gemiddeld 30 weken vergoed, in totaal 240 uur. Er wordt budget beschikbaar gesteld voor out of pocket kosten en een bond kan meedraaien in opleidingen. Opleidingen die gericht zijn op het inrichten en begeleiden van trajecten die leiden tot new business. Ook wordt een communicatie budget vrijgemaakt om binnen de bond en haar verenigingen te communiceren over het traject en de resultaten.

Van de bond zelf wordt verwacht dat zij naast de genoemde medewerker tijd investeren. Tijd van andere medewerkers die in de projectgroep meedraaien. En tijd van bestuurders en directie. Verder wordt verwacht van de bond dat zij de voorwaarden schept voor de projectgroep om new business te ontwikkelen en deze in te voeren.

## Planning

In het voorlopig toegekende budget is ruimte voor 20 bonden. De SOS projecten van deze bonden kunnen niet allemaal tegelijkertijd worden gestart. Intake, opstart en begeleiding vragen om een zorgvuldige inzet.

De planning is om in 2 groepen van 10 bonden aan de slag te gaan. Voor het opstellen van een plan, intake en start plannen we 8 weken. SOS projecten zullen gemiddeld 30 weken duren.



Het totale SOS programma start in 2018 en loopt door tot en met 2020, met wellicht een uitloop in 2021. Naar verwachting zal VWS in september 2018 nog de aanvraag van het SOS plan goedkeuren.

De eerste uitvraag van bonden zal in oktober 2018 worden gedaan. Met als doel start in januari 2019. Deze trajecten kunnen dan voor het grootste deel in 2019 worden afgerond.

In september 2019, of zo veel eerder als mogelijk, zal een tweede uitvraag worden gedaan. Deze projecten kunnen nog in december 2019 van start gaan.

Met deze planning kunnen alle SOS projecten binnen anderhalf jaar worden gestart, begeleid en opgeleverd. De koplopers van de projecten van het eerste uur blijven betrokken bij de projectorganisatie. Na het afronden van het SOS project in hun bond zal de inzet afnemen, maar zullen ze blijven meedraaien in het opleiden en uitwisselen van kennis.



Opleiden, uitwisselen, monitoren en evalueren zal na de opstart van de eerste 10 trajecten beginnen. Het doel is om het gehele programma in 2020 af te ronden. Opleiden, uitwisselen, monitoren en evalueren kan doorlopen tot en met de eerste helft van 2021. Na een succesvol project kan ook bij een bond een opleidingstraject worden gestart.

Op basis van de ingediende plannen zal worden bekeken of er een bundeling naar **thema** mogelijk is. Mochten meerdere bonden met hetzelfde thema aan de slag gaan dan wordt de uitwisseling hierop toegespitst.

### Begroting

VWS stelt 1,0 mln. ter beschikking voor het SOS programma. De ambities van het programma zijn groter, maar op verzoek van NOC\*NSF is de begroting teruggebracht tot de beschikbare 1,0 mln.

Prijspeil 2018, inclusief BTW	2018	2019	2020	2021	Totaal
Programmaleiding (gecombineerd tarief)	€ 25.650	€ 55.310	€ 42.400	€ 16.840	€ 140.200
externe begeleiding opleiden en uitwisselen	€ 1.800	€ 12.000	€ 12.000	€ 9.000	€ 34.800
monitoring en evaluatie	€ 0	€ 10.000	€ 10.000	€ 5.000	€ 25.000
opleidingskosten	€ 5.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 5.000	€ 30.000
communicatie	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 20.000
projectleiding bonden (gecombineerd tarief)	€ 0	€ 337.000	€ 337.000	€ 0	€ 674.000
projectkosten bonden	€ 0	€ 30.000	€ 30.000	€ 0	€ 60.000
onvoorzien	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 16.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 41.450</b>	<b>€ 463.310</b>	<b>€ 450.400</b>	<b>€ 44.840</b>	<b>€ 1.000.000</b>

Per bondstraject wordt gewerkt met een gemiddelde van 30 weken. De inzet van de programmaleiding loopt van gemiddeld 8 uur per week bij de start terug tot gemiddeld 2 uur per week vanaf medio 2020 als de trajecten zijn afgerond. In de laatste fase gaat het nog om opleiden, uitwisselen, monitoring en evaluatie.

Opleidingskosten, communicatie, projectleiding bonden, projectkosten bonden en onvoorzien zijn de kosten die direct bij de bonden kunnen worden uitgegeven. In bovenstaande begroting telt dit op tot € 800.000. Dit komt neer op een budget van maximaal € 40.000 per bond.

## Monitoring en evaluatie

Het is van belang om de resultaten en de voortgang van het SOS programma goed te volgen en vast te leggen. En waar nodig wellicht bij te sturen. In dit soort programma's gebeurt dit vaak door hier een onderzoeksinstituut voor in te huren. Aangezien het budget per bond hier beperkt is en het de ambitie is om een zo groot mogelijk deel van de middelen bij het programma zelf terecht te laten komen is dat hier geen optie.

De intentie is om dit in een stagevorm te gieten bij één van de sport universiteiten. Zo heeft de USBO al een vorm waarin afstudeerders langere tijd meelopen in de praktijk. Een goede afstudeerder, onder supervisie van een docent, kan ondersteunen in de uitvoering en kan de resultaten vastleggen. Hierdoor wordt tegen minimale kosten op kwalitatieve wijze invulling gegeven aan de monitoring en evaluatie. Voor de uiteindelijke evaluatie zal een opdracht worden gegeven aan een universiteit of onderzoeksinstelling. Vanuit het programma wordt aan elke groep bonden een student gekoppeld, zodat deze trajecten goed kunnen worden gevolgd. Het is aan de bonden om hetzelfde te doen in hun eigen traject.