



# notitie

## Veranderagenda: naar een vereniging 3.0

ter informatie

ter besluitvorming

ter bespreking

aan	Algemene Vergadering NOC*NSF
van	Bestuur NOC*NSF
betreft	Veranderagenda: naar een vereniging 3.0
datum	2 november 2020

### 1. Inleiding

De samenleving verandert in een steeds hoger tempo. De huidige coronacrisis werkt daarin als een versneller. In de sport ondervinden we dit aan den lijve. NOC\*NSF en sportbonden zijn anders gaan samenwerken het afgelopen half jaar. Bijvoorbeeld met veel meer korte momenten van afstemming waardoor we snel kunnen reageren op wat ons afkomt. Naast deze snelle en concrete verbeteringen in de samenwerking zijn er meer fundamentele veranderingen noodzakelijk om ervoor te zorgen dat we gezamenlijk, NOC\*NSF en haar leden, de grote bijdrage van de sport aan de Nederlandse samenleving blijven leveren en versterken. Daar is verandering voor nodig, zeker op dit moment. Het samenhangend stelsel van nationale en lokale sportaanbieders speelt dagelijks een grote en belangrijke rol bij het gezond en weerbaar houden van onze samenleving, maar staat door de coronapandemie en de daarbij behorende overheidsmaatregelen zwaar onder druk.

De urgentie voor verandering blijkt ook uit het *Brancherapport Sport*, opgesteld door KPMG (zie kader) in opdracht van de Nederlandse Sportraad.

- De sportbranche zal om moeten gaan met een gemiddeld ouder wordende sportpopulatie en een lagere sportdeelname onder jongeren.

#### Bezoekadres

Papendallaan 60, Arnhem

#### Postadres

Postbus 302, 6800 AH Arnhem

#### Telefoon

+31 (0)26 483 44 00

#### Email

info@nocnsf.nl

#### Web

nocnsf.nl



- Het aantal sporters actief in georganiseerde<sup>1</sup> sport in Nederland daalt licht. Het aantal sporters actief in anders-georganiseerde en ongeorganiseerde sport groeit.
- Terugloop van het aantal vrijwilligers noodzaakt verenigingen tot professionalisering en hogere kosten.
- 47% van de bestuurders van verenigingen is 55+ en verjonging van bestuurders blijft uit. De waardering voor deze vrijwilligers is groot, maar het werkt fnuikend voor innovatie.
- Sportbonden komen met innovaties maar lopen regelmatig tegen conservatisme aan bij sportverenigingen.
- Clustering en ontsluiting van accommodaties biedt kansen voor gebruik van ongebonden sporters, maar dat gebeurt nog te weinig.

De afgelopen jaren is de sportbranche in Nederland gegroeid en meer divers geworden. Het aantal sportclubs is toegenomen en sporters kunnen kiezen uit een steeds breder aanbod. Het aantal sporters dat aangesloten is bij een sportbond daalt licht; de groei zit bij individuele, laagdrempelige sporten (met name fitness, wandelen en yoga) die vaak in groepsverband wordt verzorgd door sportondernemers (Rapportage Zo sport Nederland 2013-2019, 2020).

Als gezamenlijke sport is het onze taak om ervoor te zorgen dat onze sportinfrastructuur goed is toegerust voor het beantwoorden van de veranderende sportvraag en zo de maatschappelijke functie van sport op een goede wijze kan blijven vervullen en vergroten. In 2016 is de 'transitie in de sport' gestart. Het doel van deze transitie is vastgelegd in de Sportagenda 2017+ (bron). Sindsdien hebben sportbonden en NOC\*NSF talloze initiatieven ondernomen gericht op de innovatie van aanbod, het ontwikkelen van meer flexibiliteit en meer wendbaarheid en het creëren van effectievere samenwerking. Hier gaan NOC\*NSF en sportbonden mee door, maar er is noodzaak voor een tweede meer fundamentele transitiegolf specifiek gericht op het borgen en versterken van de organisatie en financiering van de sport.

Deze noodzaak wordt gevoed en concreet gemaakt door het onderzoek dat bestuurskundige Ivan Pouwels heeft gedaan onder de leden van NOC\*NSF en welke de directe aanleiding vormde voor de ontwikkeling van deze Veranderagenda. In individuele en groeps gesprekken zijn de leden gevraagd naar hoe zij de toekomst zien; welke dilemma's we moeten aanpakken; hoe we ons stelsel moeten herinrichten etc. De uitkomsten uit de gesprekken zijn vervolgens getoetst en verrijkt met een survey onder de leden. Hierbij hebben de leden ook de wens geuit om meer richting te willen geven aan ontwikkeling vereniging NOC\*NSF. Al deze uitkomsten hebben geleid tot onderstaande veranderopgaven:

- 1) het ontwikkelen van een verbeterplan voor de interne verenigingsorganisatie van NOC\*NSF;
- 2) het verbeteren van de organisatie en werkwijze van de middelenverdeling;
- 3) het formuleren van een gezamenlijke agenda en visie ter versterking van sportparticipatie.

Werkgroepen van sportbonden hebben voorstellen ontwikkeld hoe deze veranderopgaven op te pakken. Deze voorstellen, die de basis vormen voor deze Veranderagenda, zijn gepeild tijdens

---

<sup>1</sup> KPMG spreekt over georganiseerde sport. Dit is een verwarrende term, vanuit de data die zij gebruiken bedoelen ze hier het aantal sporters dat bij sportbonden aangesloten is. Dit is een pluriforme verzameling van individuele sporters, licentiehouders en sporters bij sportclubs, zowel sportverenigingen als ook andere sportaanbieders



de eerste Verenigingsconferentie die NOC\*NSF samen met haar 77 aangesloten sportbonden organiseerde op maandag 14 september 2020. In dit document staan de voorstellen die nu vanuit de werkgroepen van sportbonden zijn ontstaan, op diverse momenten met alle leden zijn besproken en in definitieve vorm op 16 november door het NOC\*NSF-bestuur aan de Algemene Vergadering worden voorgelegd. Over het vervolg van het proces is meer informatie opgenomen in hoofdstuk 2.5.

## 2. De Veranderagenda

### 2.1 Inleiding

De Veranderagenda laat zich samenvatten in veranderingen op de rol, scope en governance van de vereniging NOC\*NSF, de financieringssysteem en de wijze van stellen van doelen en samenwerking op terrein van sportparticipatie en sportplezier. In onderstaand plaatje zijn de nu voorgestelde veranderingen weer gegeven. De wens achter, en de kern van de verandering wordt vervolgens kort toegelicht. Een uitgebreide toelichting op de beoogde veranderingen is opgenomen in de bijlage die de uitgewerkte verbetervoorstellen van de werkgroepen van sportbonden bevat.

# Veranderagenda NOC\*NSF

<b>Rol</b>	<b>Van</b> 1. Zelfstandig opererend 2. Eigen koers 3. Bepalend voor 4. Beperkte belangenbehartiging NOC*NSF	>	<b>Naar</b> 1. Supportive caregiver 2. Gezamenlijke koers 3. Faciliterend aan 4. Zichtbare en intensieve belangenbehartiging namens de sport
<b>Governance</b>	<b>Van</b> 5. Bestuur op afstand	>	<b>Naar</b> 5.1 Toezichhoudende bestuurscultuur 5.2 Directie met executiekracht 5.3 Goed samenspel
<b>Scope</b>	<b>Van</b> 6. NOC*NSF is niet alleen voor bonden 7. Binden derde partijen aan NOC*NSF 8. Bepalend voor	>	<b>Naar</b> 6. Voor alle partijen die bijdragen aan de sport met centrale rol bonden 7. Binden derde partijen aan bonden via NOC*NSF 8. Goed samenspel
<b>Financiering</b>	<b>Van</b> 9. Eén vaste basisvoet (EUR 16,208) 10. Eenjarige zekerheid financiering 11. Eén toekenningsgrondslag (ledenaantal) 12. Beperkte koppeling jaarplannen en sportagenda 13. Apart budget innovatie en diplomabijdrage 14. Beperkte inzicht bonden op inhoudelijke toetsing/verantwoording plannen	>	<b>Naar</b> 9. Hogere maximale basisvoet 10. Meerjarige basisfinanciering (4 jaar) 11. Verbreding grondslag met minimaal een tweede criterium 12. Koppeling met sportagenda (voor elke bond maatwerk) 13. Innovatie- en diplomabudget in basisfinanciering 14. Reviewen plannen collega sportbonden
<b>Participatie</b>	<b>Van</b> 15. Eén doelstelling op toename sportparticipatie en geen doelstelling op sportplezier 16. Onduidelijke rol sportparticipatie	>	<b>Naar</b> 15. Alliantievorming op diverse doelstellingen en doelgroepen sportparticipatie en sportplezier 16. Centrale rol sportparticipatie

### 2.2 Toelichting Veranderagenda: Verenigingsorganisatie

Uit de interviews met de aangesloten bonden en de daaropvolgende survey kwam de behoefte naar voren om de interne verenigingsorganisatie op de volgende punten te herijken:



- Beter afbakenen van taken NOC\*NSF en de rolverdeling tussen koepel en bonden
- Minder procesgericht maken van besturing en meer inhoudelijke dialoog organiseren
- Verbeteren van de verenigingsdemocratie (slagkracht, snelheid en duidelijke ledenparticipatie)
- Het verbeteren van de samenwerking tussen AV - bestuur - directie

### **De voorgestelde verbeteringen**

In co-creatie met sportbonden is gewerkt aan verbetervoorstellen, welke zijn voorgelegd op de verenigingsconferentie en diverse daaropvolgende overleggen. Dit heeft geleid tot de volgende route voor de komende jaren:

- Volwaardige verbinding met alle partijen die bijdragen aan de sport, waar sportbonden een centrale rol in spelen. Het verder ontwikkelen en uitbouwen van de geassocieerde structuur en andere bindingsvormen is een sterke ambitie van onze vereniging
- Cultuurverandering van NOC\*NSF waarbij bewogen wordt van 'bepalend voor' naar 'faciliterend aan' en er sprake zal zijn van 'dienstbaarheid' in plaats van 'een eigen koers varen'. De ondersteuning aan leden (sportbonden) van NOC\*NSF wordt toegevoegd aan de kernactiviteiten NOC\*NSF die wordt opgenomen in de Sportagenda.
- In het samenspel met de sportbonden zal het volgende worden ondernomen:
  - Herijken van nut en noodzaak van diverse overleggroepen
  - Creëren van mogelijkheden voor meer maatwerk voor (groepen van) sportbonden
  - Verkennen van mogelijkheden in de techniek die samenwerking efficiënter maken
  - Mandaat dieper in de vereniging leggen
  - Leden meer bepalend laten zijn in de agenda
- De verdere professionalisering van de sport vraagt om een heroriëntatie op het meest passende governance model. Er zal voorjaar 2021 een verkenning worden uitgevoerd naar het bestuursmodel voor NOC\*NSF.
- Een directie met mandaat, executiekracht en een duidelijke rolverdeling met een heldere positionering voor bijvoorbeeld de portefeuilles belangenbehartiging - participatie - topsport - internationaal
- Een intensieve meer zichtbare positie van NOC\*NSF als belangenbehartiger voor de sport. Versterking op public affairs bij zowel sportbonden als NOC\*NSF om samen de maatschappelijke waarde van sport stevig op de agenda te zetten bij politiek en overheden.

### **2.3 Toelichting Veranderagenda: verdeling middelen**

De huidige inrichting van de verdeling van loterijmiddelen biedt veel mogelijkheden tot beïnvloeding en inspraak. De diversiteit van de financiering blijft ondanks de openheid en beoogde transparantie complex om te doorzien. Bovendien lopen maatwerkbudgetten en collectieve financieringsprogramma's naast elkaar. Daarnaast zijn bonden ten opzichte van elkaar behoudend over wat aan informatie over zichzelf wordt gedeeld, hetgeen de transparantie niet ten goede komt.

Een heldere verbinding tussen de maatschappelijke doelen en de financiering kan beter worden geborgd. Er is noodzaak voor een (meer) gedragen verbinding tussen landelijk en bondsbeleid.



Dit betreffen zowel de subsidies die worden ontvangen van de overheid als de afdracht vanuit de loterijen. Samen met de leden maar ook de partners van de sport (VWS, Gemeenten, etc.) wordt een meerjarige Sportagenda ontwikkeld en door de leden vastgesteld welke aansluit bij de landelijke maatschappelijke doelen.

Kortom er moet een heldere verbinding gaan ontstaan tussen:



Uit gesprekken met sportbonden en een aanvullende survey over de wenselijke veranderingen werd t.a.v. de verdeling van middelen werd de volgende richting duidelijk:

- De behoefte aan een aanpassing van de toekenningsgrondslag van de basisfinanciering (niet alleen baseren op ledenaantallen);
- Beter stimuleren van het ondernemerschap en meer langjarig planmatig werken, ook ter ondersteuning van kleine bonden;
- Meer continuïteit door meerjarige basisfinanciering;
- Zet financiering in om samenwerking en clustervorming te stimuleren en kleine bonden te professionaliseren/versterken/ondersteunen;
- Maak maatwerkafspraken met bonden. De behoeften maar ook de inrichting per bond zijn divers en daardoor complex en lijken minder transparant (wel/geen topsportambities, wel/geen ongebonden sporters, wel/geen accommodatie afhankelijkheid, etc.);
- Innovatie moet een nadrukkelijk thema zijn voor alle bonden, de huidige systematiek is evenwel niet voldoende toegankelijk voor alle bonden.

### **De voorgestelde verbeteringen**

In co-creatie met sportbonden is gewerkt aan verbetervoorstellen, welke zijn voorgelegd op de verenigingsconferentie en diverse daaropvolgende overleggen. Dit heeft in de basis geleid tot de volgende route voor de komende jaren:

- Er wordt meer verbinding gelegd tussen overheidsbeleid, de plannen van de sport en de uitvoering hiervan door de leden. De sport gaat zich explicieter verantwoorden voor de middelen die ze ontvangt;
- Het financieringsmodel wordt sterk gesimplificeerd door allerlei regelingen en staffels weg te nemen, leden krijgen meer ruimte maar ook verantwoordelijkheid;
- De toekenningsgrondslag van de basisfinanciering wordt met urgentie uitgebreid, waarbij aansluiting dient te worden gevonden bij de waarde voor sporters en voor de maatschappij;
- Er wordt overgegaan tot toewijzingen voor vier jaar zodat bonden makkelijker kunnen investeren in de eigen organisatie;



- De te bereiken basisvoet wordt verhoogd waardoor alle bonden (verder) kunnen professionaliseren;
- Er wordt meer samenwerking en verbinding tussen bonden op inhoudelijk niveau gestimuleerd;
- De innovatiemiddelen die nu op aanvraag beschikbaar zijn worden toegevoegd aan de basisfinanciering.

#### **2.4 Toelichting Veranderagenda: sportparticipatie**

Uit de interviews met de aangesloten bonden en de daaropvolgende survey kwam de volgende behoefte naar voren op terrein van sportparticipatie:

- Verhelderen van de koers van NOC\*NSF op sportparticipatie
- Verbeteren van de zichtbaarheid op sportparticipatie. Een meerderheid van de bonden geeft aan dat de focus van NOC\*NSF, op onderdelen, te veel is gericht op de topsport.
- Dit veronderstelt, als startpunt, een duidelijke, gezamenlijke toekomstvisie en agenda met concrete doelstellingen waaraan NOC\*NSF, samen met de bonden kan werken en beter richting kan geven aan, onder andere, een sterke en proactieve belangenbehartiging op sportparticipatie.

#### **De voorgestelde verbeteringen**

In co-creatie met sportbonden is gewerkt aan verbetervoorstellen, welke zijn voorgelegd op de verenigingsconferentie en diverse daaropvolgende overleggen. Om invulling te geven aan de behoeftes werken sportbonden en NOC\*NSF aan twee opdrachten op basis van deze Veranderagenda:

- Ontwikkel in allianties gezamenlijke concrete en haalbare doelen op het gebied van sportparticipatie en sportplezier vanuit een gezamenlijke toekomstvisie om meer mensen langer met plezier, (samen) laten sporten en bewegen.
- Bouw een organisatiestructuur waarin we gezamenlijk (zowel organisaties binnen de vereniging NOC\*NSF als organisaties buiten en rondom de sport) aan deze doelen werken.

Het sportlandschap is gemêleerd en de sportbonden hebben hun eigen doelstellingen en visie op sportparticipatie en het ondersteuningslandschap. Het is dan ook aan iedere sportbond om op individueel niveau hun kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen op gebied van sportparticipatie te bepalen. Dit kan alleen en/of in een alliantie met bonden met vergelijkbare ambities. Bij het formuleren van deze doelstellingen wordt rekening gehouden met de volgende uitgangspunten:

- De sportparticipatie in Nederland verhogen door voornamelijk te investeren in het gezamenlijk sporten, met als mogelijk gevolg dat er meer mensen zich aansluiten bij sportclubs aangesloten bij sportbonden.
- Deze doelstellingen zijn gebaseerd op de meest recente sportdeelname cijfers, laatste inzichten en hebben betrekking op onze visie om: meer mensen langer met plezier, samen laten sporten en bewegen;
- De doelstellingen worden data gedreven opgesteld met KPI's ten behoeve van meting en bijsturing;



- Naast het klassieke lidmaatschap, worden ook andere manieren van binding van sporters meegenomen om daarmee met sport impact te maken.
- We zetten in op professionalisering van sportclubs om de toekomstbestendigheid van sportclubs te vergroten.
- Een alliantie met alliantieregisseur stelt sportbonden in staat om snel en effectief in te spelen op veranderingen in de buitenwereld.

Naast samen sporten is sportplezier is een tweede belangrijke 'driver' voor mensen om langer te sporten of bewegen. De waarde van sportplezier wordt al enige jaren onderzocht en het is daarom mogelijk dit uit te drukken in een cijfer per doelgroep, zowel voor sporters als voor ondersteunend kader. Deze cijfers kunnen door bonden worden gebruikt om sportplezier als KPI in te zetten in haar doelstellingen.

Gezien de reeds omschreven diversiteit van sportbonden wordt de volgende dienstverlening en samenwerkingsstructuur onderzocht:

#### *Dienstverlening*

- NOC\*NSF heeft een zichtbare, heldere en met de bonden afgestemde intensieve taak als belangenbehartiger van de sporters (alle niveaus) en hun sportorganisaties op lokaal en landelijk niveau.
- De dienstverlening van NOC\*NSF moet primair gericht zijn op het **versterken van sportbonden vanuit een business to business aanpak**.
- Voor een goed functionerende dienstverlening en samenwerkingsstructuur is communicatieve capaciteit benodigd. Door het verzamelen van de laatste inzichten op basis van data & goede voorbeelden én het praktisch toepasbaar maken van recente ontwikkelingen in de markt voorzien we sportbonden proactief van de laatste ontwikkelingen binnen de sportbranche.
- NOC\*NSF gaat sportbonden **ondersteunen en versterken** door hen vraag gestuurd te faciliteren, met relevante producten en diensten, ten behoeve van realisatie van de gezamenlijke sportparticipatiedoelstellingen.
- Tegelijkertijd is NOC\*NSF een gewaardeerde en relevante **netwerkpartner** die in de (lokale) sportinfrastructuur van Nederland actief samenwerkt met gemeenten, sportbedrijven en andere stakeholders zoals bijvoorbeeld zorg, onderwijs, politiek en maatschappelijke partners om een versnelling te kunnen geven aan de gezamenlijke ambitie.
- Bovendien vindt dienstverlening en belangenbehartiging naar deze stakeholders vooraf plaats **in afstemming** met sportbonden en vanuit de basisgedachte om de sport en de sportbonden te versterken.

#### *Structuur in samenwerking met sportbonden*

- Om uitvoering te geven aan de Veranderagenda is samenwerking cruciaal. In samenwerking met directie/managers sportparticipatie van sportbonden wordt een structuur opgezet waarin afspraken worden gemaakt hoe wordt samengewerkt. De ervaringen en kennis van het huidige kernteam 1 voor allen, allen voor 1 worden meegenomen. Deze opzet wordt vanaf nu "Kernteam Sportparticipatie" genoemd.
- In bovengenoemde structuur wordt rekening gehouden met de diversiteit van onze achterban en worden gezamenlijke allianties en netwerken gevormd op gedeelde ambities en



strategische beleidsdomeinen. Binnen deze allianties en netwerken is optimale ketensamenwerking met andere sportaanbieders, sportbedrijven, overheden, onderwijs en het volledige sociale domein onontbeerlijk.

- Binnen deze nieuwe structuur worden de huidige inhoudelijke thema's (strategische beleidsdomeinen) van sportparticipatie opnieuw inhoudelijk afgewogen, vastgesteld en vertaald hoe deze kunnen worden ingezet als services richting bonden (en sportclubs).
- In plaats van concurrentie op wie de ondersteuning levert aan sportclubs gaan deze organisaties elkaar versterken. Clubs worden daardoor niet altijd geholpen door de sportbond (sport specifiek), maar soms ook dankzij de sportbond (sport generiek). Waarbij de afzender van de dienstverlening primair de sportbond is. Samen met de betrokken stakeholders wordt verkend welk(e) model(len) van samenwerking hier tot het beste resultaat leiden.
- Er wordt voldoende tijd genomen om deze inspanningen kwalitatief goed te kunnen realiseren. Dit vraagt een expertiseslag in de hele keten.





## **2.5 Proces uitvoering Veranderagenda**

De Veranderagenda is ontwikkeld in co-creatie met onze leden. Deze manier van werken wordt vastgehouden bij de uitvoering van deze agenda. De realisatie van de veranderingen gaat waar mogelijk in samenwerking maar in ieder geval in samenspraak met onze leden. De uitvoering hoe de veranderopgaven worden gerealiseerd wordt daar waar noodzakelijk nader uitgewerkt. Voor de verbetering interne verenigingsorganisatie (veranderopgave 1) wordt dit gedaan door de werkgroep die de huidige verbetervoorstellen heeft ontwikkeld. De organisatie en financiering van de sport (veranderopgave 2) wordt door de werkgroep binnen het proces 'Bestedingsplan 2022 verankerd'. Voor sportparticipatie (veranderopgave 3) maken we gebruik maken van de kennis en structuur van het kernteam sportparticipatie voor de uitvoering. Vanuit deze structuur wordt in allianties samen richting gegeven aan de uitvoering van de strategische beleidsdomeinen. De huidige samenstelling van de bovenstaande werkgroepen wordt nog geëvalueerd, waarbij het mogelijk is dat er mensen van sportbonden worden toegevoegd of stoppen met hun bijdrage aan de werkzaamheden.

De voortgang op de realisatie wordt periodiek besproken in de stuurgroep "realisatie Veranderagenda". De samenstelling van deze nog te vormen stuurgroep dient een goede afspiegeling te vormen van de leden van NOC\*NSF. Deze stuurgroep krijgt ook een rol bij het monitoren van de uitvoering van de Veranderagenda. Daarnaast gaat met regelmaat over de voortgang worden gerapporteerd in het bondsdirecteurenoverleg en het ledenberaad. Het bestuur van NOC\*NSF zal een bestuurlijke begeleidingsgroep inrichten bestaande uit enkele leden van het NOC\*NSF bestuur en enkele bondsvoorzitters. Deze groep heeft met name de taak de voortgang te monitoren en aansluiting met het bestuurlijk niveau van de leden te borgen.

Per drie maanden zal een voortgangsbericht komen voor alle leden van NOC\*NSF. De uitvoering van de voorgenomen veranderingen wordt belegd in de werkorganisatie NOC\*NSF, en ook in bestaande of nieuwe werkgroepen/allianties van sportbonden.

De samenvatting van hoe de veranderopgaven gestalte krijgen en het nieuw ontworpen Bestedingsplan 2022 gaat landen in de nieuwe Sportagenda die in mei 2021 wordt vastgesteld. Het werken aan de veranderingen begint zodra de Veranderagenda in de ALV van november 2020 is vastgesteld.