

Concept

Sport inspireert!

Sportagenda 2016

Inleiding	3
Ambitie: sportparticipatie naar 75%	5
Basisstrategie: 'binden en boeien'	6
Aanpak op basis van levensfase en doelgroepen	8
Aanpak op basis van thema's	14
Rollen Sportbonden, NOC*NSF en overigen	17
Monitoring	20
Ambitie: In de Top 10 van de wereld	21
Medaillespiegel	21
Basisstrategie: erkennen, focussen en financieren	22
Governance: sturing op basis van investeringsmodel	26
Aanpak op basis van inhoudelijke pijlers	27
Organisatieontwikkeling: Verbindend Leiderschap	34
Financiering	40

Inleiding

Deze nieuwe Sportagenda is het vierde integrale beleidsplan van de sport. Ook nu laat de sport haar hoge ambities zien. Meer dan ooit is samenwerking met partners daarbij essentieel. Het is dan ook geen toeval dat de alliantie Olympisch Vuur in de loop van de huidige sportagenda is ontstaan. Alleen door een goed samenspel van deze partners kunnen de doelen van de sport worden gehaald. Tegelijkertijd worden dan ook doelen van anderen gehaald: Nederland op Olympisch niveau!

Pas na de formele start van het Olympisch plan is de economische crisis in volle hevigheid losgebarsten. Dit heeft grote druk gelegd op budgetten en plannen van alle overheden, maar ook het bedrijfsleven en veel maatschappelijke organisaties. Het is meer dan ooit zaak om te laten zien dat door de slimme inzet van bestaande budgetten sport op een efficiënte manier kan bijdragen aan een vitaal Nederland waarin excelleren mag en de economie weer uit het dal klimt.

We zijn verheugd dat de rijksoverheid hierin gelooft en de sport nog meer steunt dan in de vorige beleidsperiode. De sport neemt de uitdaging graag aan om samen met de rijksoverheid en alle andere partners te komen tot nieuwe successen in de komende beleidsperiode.

Focussen

Focussen staat centraal de komende jaren. Er zijn in Nederland al veel mensen die sporten en we doen het als klein land goed in de internationale topsport, maar er is altijd ruimte voor verbetering. Bij beide ambities wordt gefocust op bewezen succesvolle aanpakken. De voor de sport (extra beschikbare) Lottomiddelen richt de sport in hoge mate op die inhoudelijke speerpunten die wezenlijk zijn voor het bereiken van de inhoudelijke doelstellingen. Hiermee maakt de sport maximaal transparant via welke weg de kansspelmiddelen bijdragen aan maatschappelijk relevante ambities.

Daarbij vinden we het als sport belangrijk dat de veelzijdigheid van de Nederlandse sportcultuur wordt gekoesterd. Niet alle sporten kunnen substantieel bijdragen aan het bereiken van de collectieve doelstellingen. Het gezond voortbestaan van deze takken van sport is op zichzelf waardevol. De vereniging NOC*NSF maakt zich sterk voor een veelzijdige sportcultuur waarin ook aandacht is voor het rijke sportieve erfgoed.

Sportparticipatie en Topsport: een sterk duo

Sportparticipatie draagt bij aan de Top 10 ambitie dankzij het veelzijdige sportaanbod dat we in Nederland voor -vooral- de jeugd hebben. Het is goed als kinderen tot ongeveer hun 12^{de} verschillende sporten uitproberen en daarna een gerichte keuze maken. Het bewegingsonderwijs, de vakleerkrachten en ook steeds meer de combinatiefunctionarissen spelen een belangrijke rol in talentherkenning, ook buiten de georganiseerde sport. Daarin wordt steeds gericht gestimuleerd dat kinderen en volwassenen meer sporten. En in het kader van sportparticipatie leiden we coaches en bestuurders op, richten we de sportstructuur en -organisatie dusdanig in dat we het maximale uit kinderen halen en leveren beleid en financiering een bijdrage aan een intensievere wedstrijdsport.

Andersom is de topsport een sterke partner om gezamenlijk mee op trekken richting partners zoals sponsors en gemeenten. De aanwezigheid van (ex-)topsporters kan deuren openen en toppers kunnen als held wonderen verrichten, bijvoorbeeld voor hun oude club. Talentontwikkeling kan gezamenlijk opgepakt en geïnspireerd worden door de inzet en beleving van topsporters. De lobby voor schoolsport en meer bewegingsonderwijs kan profiteren van de kennis en uitstraling van de topsport. En de topambities die zo kenmerkend zijn voor de topsport hebben ook hun weerslag op bestuurders, scheidsrechters en trainer/coaches die het optimale uit zichzelf willen halen.

Doen!

Focussen dus. Denken en handelen in doorbraken. Maar vooral ook minder regelgeving en meer doen! Rode draad in deze Sportagenda 2016 is dat het omzetten van woorden naar daden en van papier naar praktijk essentieel is. Daarbij is essentieel dat we ons realiseren dat sport mensenwerk is. Van vrijwilligers in verenigingsverband en professionals bij sportbonden en NOC*NSF.

Om onze doelen te kunnen realiseren moeten sportbonden niet alleen het beste uit hun eigen mensen halen, maar ook uit samenwerkingsverbanden. Een heldere visie op de ontwikkeling van de eigen sport is daarbij leidend en een sterke organisatie met de goede mensen op de juiste plaats de noodzakelijke basis.

De Sportagenda is daarmee ook een plan geworden dat past in het Olympisch Plan en aansluit bij de voornemens van het kabinet, verwoord in de beleidsbrief 'Sport en bewegen in Olympisch perspectief'. Ook het kabinet streeft immers na dat Nederlanders meer in hun eigen buurt kunnen sporten, terwijl het ook vindt dat ons land tegelijkertijd tot de beste tien landen van de wereld op topsportgebied moet gaan behoren.

Inspiratie

Met de sportagenda 2016 willen wij sportbonden en hun sportaanbieders ondersteunen in het formuleren en realiseren van hun eigen meerjarenplannen en doelstellingen. In de jaarplannen vanaf 2013 van sportbonden en NOC*NSF staat beschreven hoe de ambities en doelstellingen van de Sportagenda door deze organisaties concreet worden gerealiseerd. In het bestedingsplan en de richtlijnen van De Lotto (mei 2013) staat welke financiële prioriteiten de sport legt bij de verdeling van de collectieve middelen.

Daarnaast hopen en verwachten wij dat andere in sport geïnteresseerde partijen en belanghebbenden zoals gemeenten, het bedrijfsleven en het onderwijs door deze Sportagenda worden geïnspireerd.

Totstandkoming

Deze Sportagenda is mede dankzij de inzet van vier werkgroepen (Sportparticipatie, Topsport, Organisatieontwikkeling, Governance en Funding) tot stand gekomen. In elk van deze werkgroepen zaten vertegenwoordigers van sportbonden, van NOC*NSF en van andere partijen die nauw bij de sport zijn betrokken.

Opzet van de Sportagenda

In de komende hoofdstukken wordt eerst ingegaan op de inhoudelijke ambities op het gebied van sportparticipatie en topsport. Het gaat daarbij zowel om de strategie als de concrete aanpak. Daarna volgen twee randvoorwaardelijke hoofdstukken: organisatieontwikkeling sportbonden en financiering

Ambitie: sportparticipatie naar 75%

Waar we in de vorige Sportagenda nog vooral spraken over het streven om meer mensen een leven lang te laten sporten, verbijzonderen we dat nu naar een gewenste sportparticipatie van 75%. We weten dat de sportparticipatie tot aan 2007, in tien jaar is gestegen van 55% naar 65%. We weten ook wat de meest beoefende sporten zijn, welke sporten het meest gegroeid zijn en ook welke sporten in populariteit afgenomen zijn. Bovendien weten we dat de groei in sportparticipatie vooral is veroorzaakt door de leeftijdsgroep 55-65 en dat in die groep ook de komende jaren nog de meeste winst valt te behalen. Dankzij het groeiend aantal cijfers, kengetallen en onderzoeken naar motivaties van (niet) sporters, kunnen we dus steeds beter bepalen waar we beleidsmatig onze aandacht op moeten richten en met welke factoren we daarbij rekening moeten houden.

Ook voor de komende jaren hebben sportbonden en NOC*NSF de ambitie zoveel mogelijk mensen te laten genieten van een leven lang sport. Wij streven samen met onze partners naar duurzaam actief sporten. Dit betekent: (1) meer mensen (2) vaker (3) actief te laten sporten (4) over een langere periode in hun leven.

De ambitie bestaat uit vier concrete onderdelen:

1. Meer: sportparticipatie minimaal 12x per jaar van 65% naar 75% van de bevolking
2. Vaker: sportfrequentie minimaal 40 weken per jaar 50% naar 58%
3. Actief: combinorm¹ van 60% naar 69%
4. Langere periode: lidmaatschappen 29% naar 33%.

Met bovenstaande streefcijfers willen we richting geven aan het sportparticipatiebeleid in Nederland. Het doel is om sportbonden, sportaanbieders, gemeenten en overige met sport verbonden partijen te inspireren om gezamenlijk mee te werken aan deze ambitie.

We spreken in deze Sportagenda over de sportaanbieder. Hiermee bedoelen we, los van de rechtsvorm, alle organisaties die op lokaal niveau sport aanbieden. Dit zijn vanzelfsprekend alle verenigingen en andere rechtsvormen die aangesloten zijn bij de sportbonden. Maar ook de niet direct bij een sportbond aangesloten sportaanbieder.

Streven naar aantallen lidmaatschappen versus sportparticipatie is niet een of/of keuze maar een én/én visie. Het denken in binding en toegevoegde waarde voor de sporters wordt leidend. Denken in binding is van belang omdat (potentiële) sporters een veranderende behoefte hebben tijdens hun sportloopbaan. We hebben het dan over aanbod, plek, tijd, soort groep en begeleiding van sporten. Sportaanbieders en sportbonden gaan breder denken dan traditionele structuren, georganiseerde sport 2.0.

¹ De Combinorm is een maatschappelijk breed aanvaarde norm voor gezond beweeggedrag: voor jongeren elke dag een uur actief waarvan minimaal drie keer 20 minuten intensief, voor volwassenen 5 dagen in de week een half uur actief waarvan drie keer minimaal 20 minuten intensief.

Basisstrategie: 'binden en boeien'

Een belangrijke vraag is wie die mensen zijn die we vaker actief willen laten sporten over een langere periode in hun leven. Wat is hun sportgewoonte, waar wonen en sporten ze, welke sport beoefenen ze of vinden ze aantrekkelijk en in welke levensfase zitten ze of tot welke specifieke doelgroep behoren ze? Als we kijken naar de sportbeoefening in Nederland, dan kunnen we drie 'sportgewoontes' onderscheiden:

1. Mensen die duurzaam actief sporten, een leven lang. Deze groep is veelal opgegroeid in de georganiseerde sport, blijft lang lid en sport veel en regelmatig. Als het lidmaatschap bij een bepaalde sportbond eindigt, blijft men vaak duurzaam actief sporten. De sportbehoefte is groot en ze zijn vaak bij de sport betrokken als vrijwilliger. Vaak zijn dit clubmensen, verbonden met het sociale netwerk van een sportclub.
2. Mensen die actief sporten waarbij een reële kans bestaat dat zij stoppen met sporten als het aanbod niet aansluit bij hun behoefte of daarom recentelijk zijn gestopt. De intrinsieke motivatie om te sporten en de binding met een sportaanbieder neemt af.
3. Mensen die nooit gesport hebben of al lang zijn gestopt. De intrinsieke motivatie om te sporten is laag. Het (her)introduceren van deze groep vraagt om een grotere inspanning. Ze zijn niet bekend met de meerwaarde van een sportaanbieder. Vaak ook omdat er geen passende sportaanbieder aanwezig is in de buurt.

Om de sportparticipatie in Nederland te vergroten kiezen we op basis hiervan voor de volgende basisstrategie:

Focus op behoud van sporters voor de sport en werving van mensen die niet (meer) sporten. De behoefte van de sporter staat daarbij altijd centraal.

Meer dan ooit zien de sportbonden en NOC*NSF het als hun opdracht om samen met gemeenten de sportaanbieders zodanig te ondersteunen dat zij in staat zijn om deze basisstrategie op basis van hun eigen situatie en behoefte uit te voeren. Het uitgangspunt daarbij is dat het mogelijk is om in elke wijk in Nederland een sportaanbod te creëren met bestaande sporten dat voldoet aan de behoefte van de inwoners van die wijk.

Door het kennis- en informatiesysteem sport (KISS) weten we wat de stand van zaken per wijk is. Nu is het zaak om per wijk te komen tot een gezamenlijke aanpak. Onderstaand wordt de basis hiervoor gelegd via drie lijnen: op basis van wijkprofiel, takken van sport en levensfase.

Op basis van wijkniveau

- In die wijken waar de sportparticipatie relatief hoog is, ligt de focus van het beleid op continueren en renoveren. Doel is dat bestaande sportaanbieders in die wijken zorgen voor een blijvende, goede kwaliteit van het aanbod dat blijft passen bij de behoeften van de sporters zodat deze duurzaam, veilig en actief blijven sporten. Het sterke sociale verband wordt gekoesterd en versterkt. Uitval wordt hiermee verminderd. Deze sportaanbieders gebruiken innovatie en ondernemerschap om nieuwe doelgroepen sporters (vaak ouderen) aan te trekken.
- In die wijken waar de sportparticipatie laag is (vaak achterstandswijken), ligt de focus van het beleid op het aan het sporten krijgen van mensen. Dit werven en verleiden van deze groep bestaat enerzijds uit het verhogen van de factor 'willen sporten', anderzijds uit het faciliteren van de factor 'kunnen sporten'. Behalve het laten ervaren van de voordelen en het plezier van sporten is het tegelijkertijd noodzakelijk dat de drempels om te gaan sporten verlaagd worden. Factoren als nabijheid van sportaccommodatie en de betaalbaarheid van activiteiten zijn essentieel. Structureel aan sportparticipatie werken kan alleen als beide factoren worden meegenomen in beleid en uitvoer-

ring. Dit maakt het een complexe opdracht. Zeker omdat in deze wijken vaak geen sportaanbieders actief zijn met voldoende kracht en een aansluitende ambitie.

De sport zet daarom in op een collectieve aanpak in deze wijken. De aanpak is erop gericht om een lokale alliantie van mensen en organisaties op te sporen of te ontwikkelen en die te steunen in het creëren van goed multisportaanbod dichtbij de doelgroep. Betrokkenheid van de gemeente is essentieel. Bij dit proces worden de sterkere en gemotiveerde sportaanbieders in die gemeente betrokken en wordt samenwerking gezocht met andere lokale partners, zoals scholen, huisartsen en werkgevers. Het gaat hierbij veelal om wijken waar de maatschappelijke meerwaarde van sport het grootst is. Alleen een gezamenlijke aanpak is hier succesvol.

Op basis van takken van sport

Er zijn grote verschillen in sportparticipatie en binding per levensfase tussen de takken van sport die bij NOC*NSF zijn aangesloten. Deze verschillen zijn van belang bij de aanpak van het verhogen van de sportparticipatie. Daarnaast is de behoefte van de (potentiële) sporter veelzijdig. De vraag naar verschillende sporten laat zien dat er in Nederland bestaansrecht is voor tientallen takken van sport.

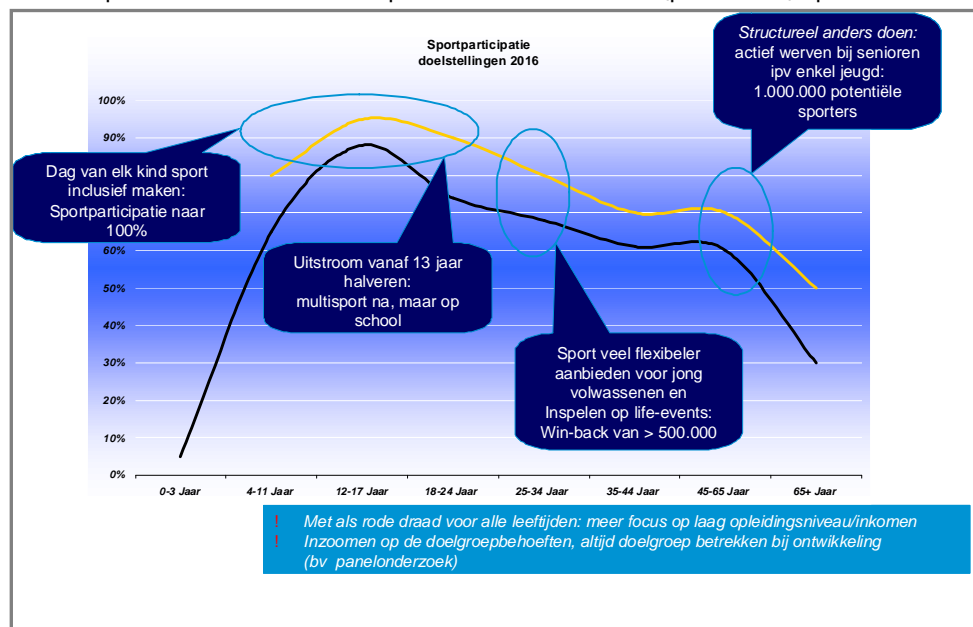
- Op basis van haar eigen demografische opbouw geeft elke sportbond aan op welke kansrijke leeftijdsgroepen zij zich wil richten.
- Sportbonden en sportaanbieders met takken van sport die verschillende leeftijdsgroepen aanspreken gaan door samenwerking een leven lang sport op een bepaalde sportlocatie stimuleren.
- Verwante takken van sport creëren een gezamenlijk aanbod voor groepen (potentiële) sporters die in hun levensfase behoefte hebben aan een afwisselend aanbod.
- In samenspraak met gemeenten of regio's wordt de lokale behoefte aan de verschillende sporten vastgesteld. De sporten waar de meeste vraag naar is ontwikkelen gezamenlijk en met de gemeente een meerjarenvisie hoe de sportparticipatie lokaal kan worden verhoogd. Het VWS programma Sport & Bewegen in de buurt sluit hier nauw op aan.

Voor de daadwerkelijke start van de uitvoering van de sportagenda in 2013 wordt met de bonden en gemeenten die hier aan mee willen doen, gestreefd naar het uitwerken van mogelijke samenwerkingsvormen. Deze testen we in de praktijk en rollen we verder uit. Cruciaal daarbij is dat sportbonden samen optrekken bij het doorontwikkelen van het aanbod op lokaal niveau (per wijk, per accommodatie, per sportcomplex). Dit betekent vanzelfsprekend ook geïntegreerde ondersteuning van sportaanbieders. Afgestemde ondersteuning van sportaanbieders door gemeenten, sportbonden en overige organisaties zorgt voor een effectievere inzet van de beschikbare ondersteuningscapaciteit.

Op basis van levensfase

De stijging naar 75% sportparticipatie betekent een toename van circa 1,8 miljoen sporters. Om dit te realiseren zijn kansrijke leeftijdsdoelgroepen geïdentificeerd. Sportaanbieders gaan in de komende jaren per kansrijke levensfase en doelgroep gerichte acties uitvoeren.

Sportaanbieders stemmen hun sportaanbod bewust af op de behoeften van de (potentiële) sporters in hun betreffende levensfase. Deze behoeften bestaan uit drie aspecten: sportaanbod, begeleiding en accommodatie. Daar waar structureel duurzaam gesport wordt bestaat een juiste balans tussen deze drie aspecten.



Aanpak op basis van levensfase en doelgroepen

In de vorige paragraaf staat de basisstrategie beschreven. Omdat we de behoefte van de (potentiële) sporter altijd uitgangspunt is, beschrijven we in dit hoofdstuk de aanpak per levensfase uitgebreider. Dit zijn vanuit landelijk oogpunt contouren waarbinnen op lokaal niveau de beste aanpak wordt gevonden.

Het gaat om de volgende levensfasen en doelgroepen:

- Basisschooljeugd
- Voortgezet en middelbaar beroeps onderwijs
- Jong volwassenen
- Ouder volwassenen
- Gepensioneerden
- Gehandicapten
- Specifieke doelgroepen

Basisschool jeugd

Achterliggende visie

Jonge kinderen sporten graag. Kinderen in de basisschoolleeftijd maken voor het eerst kennis met sport en starten hun sportloopbaan. Dat vertaalt zich terug in hoge sportparticipatiecijfers. Van de kinderen van 6-12 jaar sport ongeveer 87% (12 keer per jaar), waarvan 70% bij een sportvereniging. Dit betekent niet dat er geen verbeteringen mogelijk zijn. 13% van deze kinderen sport dus niet. Deze kinderen zitten op school en wonen vaak in de wijken met een lage sportparticipatie over alle levensfase.

De sport vindt dat elk kind moet willen en kunnen sporten. Dit heeft een levenslang effect op het sportgedrag, en daarmee ook op het welzijn en de gezondheid, van kinderen. Veel kinderen halen de combinorm niet en er is sprake van een toenemende bewegingsarmoede en overgewicht. Ook veranderen veel kinderen van sport, omdat het aanbod en/of de begeleiding niet goed is.

Om alle kinderen met sport te bereiken kiezen we voor een intensivering van de samenwerking tussen onderwijs en sport. Door sport aan te bieden op en rondom school worden alle kinderen bereikt. We willen de bewustwording vergroten dat sport en bewegen een vanzelfsprekend onderdeel is van een gezonde leefstijl (sportieve gewoontevorming). Daarmee leggen we een stevig fundament voor een leven lang genieten van sport. Waar nodig kiezen we bewust voor wijken met een lage sportparticipatie.

Ambitie

- 100% sportparticipatie van kinderen van 6-12 jaar

Toepassen van de basisstrategieën om ambitie te realiseren

Wijken met hoge sportparticipatie:

- De partijen in het onderwijs ondersteunen en met hen samenwerken zodat kwalitatief goed en veilig bewegingsonderwijs aangeboden wordt. Zorgen dat alle kinderen de basisvormen van bewegen en hun motorische ontwikkeling voldoende ontwikkelen.
- Vanuit de sport collectief combinatiefunctionarissen en begeleiders (leerkrachten, gymleraren, trainers en begeleiders BSO) blijven inzetten om sport op een leuke en gevarieerde manier aan te bieden, zodat het voor kinderen aantrekkelijk blijft om te doen.
- Ter ondersteuning van de topsport talentontwikkeling kinderen meerdere sporten leren beoefenen en de echte talenten pas vanaf circa 12 jaar laten specialiseren in een tak van sport die bij hen past (op een aantal sporten na waar vroegspecialisatie noodzakelijk is).

Wijken met lage sportparticipatie:

- De partijen in het onderwijs ondersteunen en met hen samenwerken zodat kwalitatief goed en veilig bewegingsonderwijs aangeboden wordt. Zorgen dat alle kinderen de basisvormen van bewegen en hun motorische ontwikkeling voldoende ontwikkelen.
- In samenwerking met de onderwijspartijen sportieve gewoontevorming stimuleren door kinderen op school in aanraking te laten komen met sport.
- Verbinding tussen school en sportaanbieder stimuleren door samen met de onderwijspartijen een gestructureerde lijn sport op school, na school en via school aan te bieden. Goed voorbeeld hiervan is de schoolsportvereniging.
- Sportaanbieders ontwikkelen en verzorgen een sportaanbod op, bij en in samenwerking met scholen.
- Lokaal maatwerk en stapelen of verbinden van gemeentelijke financieringsstromen en overige middelen (bv jeugdsportfonds) zijn randvoorwaardelijk.

Specifieke behoefte voor wijze van sporten:

- Starten met grote diversiteit aan sporten en niet te snel kiezen voor één tak van sport.
- Begeleiden bij de keuze welke sport het beste bij het kind past.
- 50% van de kinderen wil voetballen.
- Voor speciaal onderwijs: de special heroes aanpak

Voortgezet en middelbaar beroeps onderwijs

Achterliggende visie

Bij de overstap naar het voortgezet onderwijs verliezen groepen kinderen hun binding met sport. Ze komen in een levensfase (puberteit) waarin hun prioriteit voor sport verandert en het reguliere aanbod van trainen en wedstrijden niet meer past in hun drukke tijdschema. De uitstroom van kinderen in de leeftijdsgroep van 14 tot 23 jaar is groot. Leerlingen in het VMBO en MBO sporten het minst en stoppen het vaakst.

Door sport aan te bieden op school en door jongeren te betrekken bij het ontwikkelen van een aanbod dat past bij hun wensen en behoeften, willen we de groep jongeren die stopt met sport halveren. Daarvoor is nodig dat school en sportaccommodaties voldoende beschikbaar en bereikbaar zijn of 'sportinclusief' worden ingericht (bijvoorbeeld Nieuw Welgelegen). Om deze groep te behouden voor de sport, is het van belang dat sportaanbieders elkaar niet als concurrent zien, maar faciliteren en stimuleren dat deze kinderen doorstromen of overgaan naar een andere sport. De wijken en buurten die middelbare scholen bedienen zijn groter dan die van basisscholen. Dit is een extra gegeven voor sportaanbieders om mee te nemen in de samenwerking.

Ambitie

- Halveren van het aantal jongeren (12-23 jaar) dat stopt met sporten. Dit betekent naar 90% sportparticipatie in deze doelgroep.

Toepassen van de basisstrategieën om ambitie te realiseren

Wijken met hoge sportparticipatie:

- Aandacht geven aan jongeren die dreigen te stoppen met sport.
- Jongeren betrekken bij het ontwikkelen van een sportaanbod dat past bij hun behoeften
- Sportaanbieders begeleiden jongeren naar andere sportaanbieder en/of tak van sport, indien sporters (aangeven te gaan) stoppen.
- Sportaanbieders bieden maatschappelijke stages voor jongeren aan
- Kaderfuncties aantrekkelijk maken voor jongeren, zodat ze behouden blijven voor de sport.

Wijken met lage sportparticipatie:

- Jongeren betrekken bij het ontwikkelen van een sportaanbod dat past bij hun behoeften
- Sportprogramma aanbieden op VMBO/MBO-scholen. Succesvol voorbeeld is Sportconnexion Utrecht of schoolsportvereniging in Rotterdam. Ondersteunende landelijke afspraken en allianties zoals met platform Sport, bewegen en Onderwijs en met MBO raad.

Specifieke behoefte voor wijze van sporten:

- Afwisseling
- Samen met doelgroep sportaanbod maken
- "Als er maar muziek bij zit", sport onderdeel laten zijn van 'lifestyle'
- Op zoek naar tweede sportloopbaan als eerste sport 'niet meer leuk is' dan wel inspelen op behoefte aan afwisseling
- Sport die past bij je toekomstige beroep

Jong volwassenen

Achterliggende visie

Sportparticipatie blijft achter bij de doelgroep jongvolwassenen (25-45 jaar). In deze doelgroep vinden veel life changing events plaats die van invloed zijn op sportdeelname, zoals verhuizen, samenwonen, nieuwe baan, kinderen. Met name de combinatie van werk en jonge kinderen laat weinig vrije tijd over. Er is een structureel lagere sportdeelname onder ouders met jonge kinderen onder de 6 jaar. Sportbeoefening (min. 40 keer per jaar) van deze doelgroep is 35 % t.o.v. 52 % deelname onder leeftijdsgenoten zonder kinderen.

Ambitie

- 10% extra jong volwassen sporters in 2016 t.o.v. 2012, door ze na een life changing event te enthousiasmeren en een passend sportaanbod te bieden
- Dit betekent 75% sportparticipatie in deze doelgroep

Toepassen van de basisstrategieën om ambitie te realiseren

Wijken met hoge sportparticipatie:

- Sportaanbieders verzorgen flexibel aanbod vanuit eigen accommodatie (tijd) maar ook bij de potentiële sporter, bijvoorbeeld op het werk, bij de school van de kinderen (plaats).
- Verenigingen en commerciële sporten (met name fitness) zoeken meer samenwerking
- Sportaanbieders communiceren actief hun sportaanbod aan potentiële nieuwe sporters, zoals nieuwe inwoners in de wijk of stad.

Wijken met lage sportparticipatie

- Sportaanbieders brengen de sport naar de potentiële sporters toe: in de wijk, bij de school van hun kinderen of op het werk (bedrijfssport).
- Sportaanbieders werken samen met gemeenten, bedrijven en scholen.
- Sportaanbod inpassen in het dagritme van jongvolwassenen
- Lokaal worden sportoverstijgende intro's georganiseerd, zodat (potentiële) sporters kennis kunnen maken met meerdere sportmogelijkheden.

Specifieke behoefte voor wijze van sporten:

- Familiesporten en multisportomgevingen: zwemmen icm fitness/hardlopen, golf, tennis etc
- Flexibel toe te passen sporten: hardlopen, fietsen, fitness etc.
- Sporten toe te passen tijdens werksituatie / in werkgeversverband: hardlopen, fietsen, voetbal, fitness, zwemmen etc.

Ouder volwassenen

Achterliggende visie

De sportparticipatie van de doelgroep ouder volwassenen (leeftijd 45 tot 65 jaar) is relatief laag: 60% (12x per jaar). Deze groep heeft ooit wel gesport en komt in een levensfase waarin meer vrije tijd beschikbaar komt, door minder werken en geen zorgtaken meer voor kinderen. Wel heeft deze groep nog een baan en een druk sociaal leven.

Ambitie

Verhogen van 10% participatie in deze doelgroep. Dit betekent een stijging naar 70% sportparticipatie in deze doelgroep.

Toepassen van de basisstrategieën om ambitie te realiseren

Wijken met hoge sportparticipatie:

- Aanpassen van het sportaanbod gericht op behoud en terugwinnen van deze doelgroep
- Sportaanbieders bieden zelf, of in samenwerking met andere sportaanbieders, een bedrijfssportprogramma (sporten voor werknemers), dat wordt afgenomen door bedrijven in de omgeving. Gezamenlijk belang is de vitale werknemer en de duurzame inzetbaarheid.
- Sportaanbod richt zich op het verhogen van de fitheid

Wijken met lage sportparticipatie:

- Sportaanbieders brengen de sport naar de potentiële sporters toe: in de wijk of op het werk
- Sportaanbieders werken daarvoor samen met de gemeente en bedrijven
- Nieuw sportaanbod ontwikkelen gericht op sporten met leeftijdsgenoten, flexibel en met de nadruk op het sociale aspect.

Specifieke behoefte voor wijze van sporten:

- Specifieke sport is minder belangrijk, met gelijkgestemden actief zijn, is de drijfveer
- Laagdrempelig en flexibel

Gepensioneerden

Achterliggende visie

Voor 65 jarigen en ouder zakt de sportparticipatie van 50% naar onder de 30% boven de 70 jaar. Aangesloten bij een sportbond is dit nog veel lager: minder dan 10%. Mede door de aankomende dubbele vergrijzing, biedt deze doelgroep de grootste groeiemarkt om de doelstelling 75% sportparticipatie te kunnen halen. Deze doelgroep gaat (binnenkort) met pensioen, besteedt tijd aan kleinkinderen en krijgt meer vrije tijd. Zij willen graag sporten met mensen in dezelfde levensfase.

Ambitie

Significante stijging van **>25%** sportparticipatie in deze doelgroep.

Toepassen van de basisstrategieën om ambitie te realiseren

Wijken met hoge sportparticipatie:

- De sportaccommodatie staat als clubhuis centraal. Sporten overdag heeft als extra voordeel voor de sportaanbieder het verhogen van de bezettingsgraad
- Vitaliteit, zowel fysiek als mentaal, is het uitgangspunt
- In het sportaanbod staat beleven, genieten en gezelligheid centraal
- Lokale netwerken opbouwen en verbinden aan sportaanbieders, bijvoorbeeld met huisartsen, fysiotherapeuten en buurtwerkers.

- Ex-leden van sportverenigingen benaderen om weer te participeren. Bijvoorbeeld door andere sport of activiteiten aan te bieden (bridgen of schaken in hockeyclubhuis of voetbalkantine). Of door te betrekken als vrijwilliger.

Wijken met lage sportparticipatie:

- Sportaanbieders brengen de sport naar de potentiële sporters toe: in de wijk
- Sportaanbieders werken daarvoor samen met de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen of met andere sterke sociale verbanden (bv visverenigingen).

Specifieke behoefte voor wijze van sporten:

- Een specifieke sport staat bij deze groep minder centraal; gezellig samenzijn, ontmoeten en 'leven in het nu' is de kern.

Gehandicapten

Achterliggende visie

Het aantal mensen met een handicap dat minimaal 12 keer per jaar sport, ligt op 54% bij een lichte handicap en op 34 % bij een matige of ernstige handicap terwijl 69 % van de valide populatie sport (AVO, 2007).

Belangrijke redenen om niet te gaan sporten en knelpunten die sporters ervaren zijn persoonlijke en organisatorische factoren. Ook het geringe sportaanbod in de omgeving wordt zowel door mensen met een fysieke als een verstandelijke handicap als een knelpunt ervaren. Tegelijkertijd geven sportaanbieders aan dat zij de doelgroep niet altijd weten te bereiken. Goede samenwerking, versterken van aanbod en focus op specifieke doelgroepen is dus essentieel om sportparticipatie van mensen met een handicap te verhogen.

Ambitie

- Verhogen van sportparticipatie van mensen met een handicap met 10%.

Toepassen van de basisstrategieën om ambitie te realiseren

De sportparticipatie onder gehandicapten is door heel Nederland laag. Dit betekent voor de doelgroep gehandicapten dat de gehele driehoek sportaanbod, begeleiding en accommodatie moet worden versterkt en meer beschikbaar moet zijn. Voor deze doelgroep maken we geen onderscheid in aanpak per wijk. Om de sportparticipatie van mensen met een handicap te verhogen volgen we twee sporen:

- Regionaal partijen met elkaar verbinden zodat een landelijk dekkende samenwerkingsstructuur bestaat waarbij vraag en aanbod binnen de gehandicaptensport samen gebracht worden.
- Het aanbod van bonden en verenigingen wordt versterkt door ingebedde programma's en deskundig kader, tevens is er focus op het werven en behouden van sporters.

Specifieke doelgroepen

Specifieke doelgroepen zijn groepen die een achterstand hebben in sportdeelname en een specifiek kenmerk hebben. Hierbij geven we in eerste instantie prioriteit aan de volgende specifieke doelgroepen: mensen in sociaal isolement, (jonge) mensen met gedragsproblematiek, langdurig werklozen, chronisch zieken, diabetici, mensen in de maatschappelijke opvang.

Achterliggende visie

Achter de doelstelling 'naar 75% sportparticipatie' ligt onze wens dat iedereen een leven lang van sport moeten kunnen genieten en profiteren. Ook de mensen die niet vanzelfsprekend de weg naar een sportaanbieder vinden of zich thuis voelen binnen het sportverenigingsleven. Dat zijn vaak de mensen die extra baat bij sport kunnen hebben. Door juist ook deze (kwetsbare) mensen van sport te

laten genieten en profiteren, bieden we sport ook kansen om verder te groeien in kwaliteit, in imago en in aantal deelnemers. Sport is natuurlijk vooral leuk. Maar een bijkomend voordeel van sport is dat het op deze manier een belangrijke rol kan spelen voor specifieke individuen. Door sport in te zetten voor participatie kan de kracht van sport nog beter benut worden. Dan helpt de sport deze individuen én daarmee de maatschappij vooruit.

Juist degenen die moeite hebben in de maatschappij te participeren zijn vaak degenen die het verst van sport afstaan. Sport kan de kloof verkleinen en er sterk aan bijdragen dat deze kwetsbare mensen gemakkelijker in de maatschappij gaan participeren.

Er zal meer moeite gedaan moeten worden om deze mensen te bereiken én hen een passend aanbod te kunnen doen. Wat voor hen weinig drempels heeft, aantrekkelijk is en ook kwalitatief verantwoord. Hiervoor is inzet van extra expertise en netwerken nodig, ook van buiten de sport. Sportbonden en sportaanbieders die hiervoor bewust kiezen en hun kracht er voor inzetten zijn aantrekkelijke samenwerkingspartners en kunnen er veel voor terug krijgen. Vaak staan zij midden in de samenleving en hebben daarmee een breed draagvlak in de (lokale) maatschappij voor al hun sportactiviteiten.

Ambitie

Verhogen van het aantal succesvolle lokale duurzame trajecten met betrokken sportaanbieders.

Toepassen van de basisstrategieën om ambitie te realiseren

De aanpak om sport in te zetten voor 'kwetsbare mensen' richt zich op de volgende twee thema's:

1. Sportaanbod en begeleiding voor deze mensen verbeteren en verbreden, zowel via bestaande sportaanbieder als waar nodig via kanalen van samenwerkingspartijen.
2. Vraag naar sport onder de kwetsbare mensen stimuleren, en matchen met sportaanbieders en hun sportaanbod.

Aanpak op basis van thema's

De volgende drie randvoorwaardelijke thema's zijn van cruciaal belang in het sportparticipatiebeleid. Deze thema's krijgen dan ook specifieke aandacht in de Sportagenda 2016:

- Kader & vrijwilligers
- Accommodaties
- Sportaanbieders

Kader & Vrijwilligers

Achterliggende visie

Wanneer de sportparticipatie getild wordt naar het niveau van 75% in 2016 dan betekent dit een toename van ruim anderhalf miljoen sporters. Een aanzienlijk deel van deze nieuwe groep sporters en de huidige groep van miljoenen sporters heeft de behoefte om op een goede manier getraind, gecoacht, geïnstrueerd en begeleid te worden. Goede begeleiding is naast het aanbod en de accommodatie de sleutel voor verantwoord en plezierig sporten. Dit vraagt om voldoende en gekwalificeerd sporttechnisch kader. Wanneer dit sporten ook in wedstrijdverband plaats vindt dan heeft dit tot ook een toename in de behoefte aan gekwalificeerde arbiters en/of juryleden tot gevolg. Om dit te kunnen bewerkstelligen is een sociaal veilige en sterke sportomgeving met competente sportbestuurders noodzakelijk.

Om in de behoefte te voorzien is er meer sporttechnisch, arbitrair en bestuurlijk kader nodig. Naast werving is het van belang dat het verloop binnen de huidige groep gekwalificeerd kader beperkt wordt. Nieuwe sporters brengen nieuwe doelgroepen mee die op een maatschappelijk en pedagogisch verantwoorde manier begeleid moeten worden. Het opleidingsaanbod zal zodanig moeten worden aangepast dat zowel de huidige als nieuwe sporters kunnen beschikken over kwalitatief goed kader.

Ambitie

Elke sporter een competente trainer/coach en elke wedstrijd een competente scheidsrechter, in een veilige sportomgeving, gecreëerd door competente (sport)bestuurders.

Wat gaan we doen?

Bij de verschillende groepen kader richten we ons op registratie & monitoring (hoeveelheid, deskundigheid en tevredenheid van het kader), werving, opleiding & bijscholing en behoud & beloning. De volgende concrete accenten worden gelegd:

Algemeen

- Behouden, waarderen en motiveren van bestaand competent kader.
- Op basis van scans ontwikkelen en uitvoeren van kaderactieplannen bij sportaanbieders.
- Door regionale samenwerking tussen sportaanbieders en onderwijsinstellingen komen tot een beter en regionaal verankerd opleidingsaanbod voor kader.
- Optimaliseren van de inzet van combinatiefunctionarissen voor de sport.
- Stimuleren en belonen van ondernemerschap. Sportbonden ondersteunen sportaanbieders in het ontwikkelen hiervan en sportaanbieders faciliteren ondernemers in de achterban.

Technisch kader:

- Stimuleren van de vraag naar competente trainers / coaches bij zowel sporters als sportaanbieders door het besef te vergroten van het belang van goed opgeleid technisch kader.
- Vernieuwen opleidingen op basis van het inhoudelijke beleid van sport en overheid en maatschappelijke ontwikkelingen.

- Kader opleiden om sport, voor jeugd in het bijzonder, op een leuke en gevarieerde manier aan te bieden, zodat het voor sporters aantrekkelijk blijft om te doen.

Arbitraal kader:

- Blijven werken aan het verbeteren van het imago van de scheidsrechter door een samenstel van maatregelen.
- Blijven werven van nieuwe scheidsrechters en zorgen voor een goede opleiding en begeleiding bij het uitoefenen van deze taak.

Bestuurlijk kader:

- Sportaanbieders (waar nodig) ondersteunen bij het vernieuwen en versterken van het bestuurlijk kader.
- Bewustwording creëren over het belang van het opstellen van beleidsplannen, de bijbehorende doelen en het realiseren hiervan.
- Sportaanbieders ondersteunen door middel van netwerkontwikkeling binnen takken van sport en tak van sport overstijgend gericht op kennisuitwisseling, kruisbestuiving en deskundigheidsbevordering, in samenwerking met bedrijfsleven.

Sportaccommodaties

Achterliggende visie

De plek om te sporten is naast kwalitatief kader en sportaanbod, één van de drie onderdelen van de gouden driehoek om sport te laten voldoen aan de behoefte van de (potentiële) sporter. Nederland staat vol en bol van locaties waar je kunt sporten. Behalve de logische sportplekken als voetbalvelden, hockeyvelden, tennisbanen, atletiekcomplexen en sportzalen, wordt hardgelopen door parken, gefietst door bossen, paardgereden op stranden en gezeild op meren en rivieren. Met sportaccommodaties bedoelen we daarom al deze plaatsten waar gesport kan worden.

Het investeren, onderhouden en exploiteren van sportaccommodaties is een zeer complex netwerk van verschillende publiek, private investeerders en beheerders. De sportsector zelf is soms voor 100% de investeerder en exploitant, maar vaak is de sport slechts één van de vele (gesubsidieerde) huurders die de locatie gebruikt. Uiteindelijk is voor de wedstrijdsport de sportsector zelf wel de normerende partij. De zeggenschap of inspraak over de bezetting en inhoudelijke agenda van de accommodatie is cruciaal voor groei. Die sporten die beschikken over deze zeggenschap (hockey, voetbal, golf) groeien het hardst. Inspraak en zeggenschap geeft immers de mogelijkheid om relatief gemakkelijk te investeren in nieuw aanbod en zorgt daarmee voor een ondernemende aansturing van de club. Dit is essentieel voor het verhogen van de sportparticipatie.

Ambitie

In de jaren tot aan 2016 gaan we de sportaccommodatie centraal stellen in beleid en positioneren als één van de cruciale onderdelen om 75% sportparticipatie te realiseren.

Wat gaan we doen?

De sportaccommodaties stellen we centraal door ons als sport te richten op:

1. Sportbonden en sportaanbieders streven naar maximale zeggenschap of inspraak over de accommodaties en sportlocaties, waar nuttig of nodig in samenwerking met elkaar. Collectief gaan we op dit thema samen met waarborgfondsen (Sportaccommodaties, Kinderopvang) kennis en expertise ontwikkelen.
2. Sportaanbieders zetten de eigen accommodatie bewust in voor zowel de eigen als andere sporten.
3. Sportaanbieders maken de accommodatie 'open' en wijkgericht. Waar de behoefte van de omgeving dat aangeeft maakt de sportaanbieder gebruik van beschikbare veldjes, zalen en 'dependencies' in de buurt.

4. Sporten en informele groepen zonder accommodatie worden gestimuleerd om aan te haken of onderdak te zoeken bij bestaande (sport)accommodaties, die al bijdragen aan het verhogen van de sportparticipatie (bijvoorbeeld wandelgroepen, fietsers). Daarmee krijgen deze informele groepen een thuisbasis te hebben om het sociale verband te versterken
5. Samen met gemeenten zorgen sportbonden voor accommodaties van voldoende niveau, op de juiste plekken en aansluitend bij de toenemende behoefte. Dit betekent meer multifunctioneel zowel qua sporten als ook andere functies als zorg, onderwijs en commercie.
6. Samen met overheden zorgen dat de openbare ruimte optimaal is ingericht voor buitensporten.

Sportaanbieders

Achterliggende visie

Om de besproken doelgroepen in de vorige paragrafen goed te kunnen bedienen, is het essentieel om specifiek in te blijven zetten op het versterken van de sportaanbieders. De meerderheid van de sportende Nederlanders doet dit bij een sportaanbieder. Met name mensen die duurzaam actief sporten zijn vaak jarenlang achtereen te vinden bij eenzelfde sportaanbieder (meestal een sportvereniging) en vaak dezelfde sportlocatie.

Er zijn tienduizenden sportaanbieders in Nederland. Een groot aantal van hen bestaat al tientallen tot ruim honderd jaar. Dit sportlandschap met een sterke component van sportverenigingen is internationaal gezien uniek en voor Nederland zelf al decennia lang zeer waardevol. De variëteit en diversiteit onder sportaanbieders is gigantisch. Dat is maar goed ook. Er zijn tenslotte ruim 10 miljoen Nederlanders die er gebruik van maken. Iedereen heeft zijn eigen wensen en behoefte zoals beschreven bij de doelgroepen. Deze diversiteit onder de sportaanbieders willen wij koesteren, van klein tot groot, van traditionele vereniging tot commercieel fitnesscentrum, van multifunctioneel sportcentrum tot informele hardloopgroep. De doelstelling van een sportaanbieder zelf staat voorop. De sportbonden en NOC*NSF willen de sportaanbieders versterken door ze te ondersteunen met het realiseren van hun doelstellingen. Waar mogelijk gaan we de ambities van de sportbieders zeker proberen te prikkelen. Om de doelstelling van 75% sportparticipatie waar te maken is inspiratiekracht van sportbonden naar sportaanbieders essentieel.

Binnen de grote groep van sportaanbieders is er een specifieke groep van circa 3000 sportaanbieders te onderscheiden die vanuit hun eigen kracht en ambitie meer willen en kunnen betekenen voor hun achterban, buurt en lokale samenleving dan alleen het aanbieden van sport aan hun traditionele achterban. Deze aanbieders en met name het ondernemerschap met een maatschappelijk hart binnen deze aanbieders zijn essentieel voor het verder uitbouwen van de maatschappelijke betekenis van sport.

Ambitie

Verhogen van het aantal sportaanbieders dat doelstellingen heeft en deze realiseert.

Wat gaan we doen?

- Sportaanbieders niet generaliseren maar gedifferentieerd benaderen op basis van hun eigen ambities en doelstellingen.
- Vitaliseren van de sportaanbieders die willen meewerken aan de sportparticipatiedoelstelling. Sportaanbieders echt versterken, zodat ze hun ambities kunnen waarmaken, d.m.v. verbeterde ondersteuning vanuit sportbonden, gemeenten en andere partijen. Met daarbij een speciale focus op implementatie van succesvolle sportprogramma's en wijk- en accommodatiegerichte samenwerking.
- De sportaanbieders die maatschappelijk verantwoord ondernemen als één van hun doelstellingen hebben worden adequaat gestimuleerd en ondersteund in hun ambities.

Rollen Sportbonden, NOC*NSF en overigen

In deze paragraaf wordt de betekenis van de beschreven aanpak in de vorige paragrafen vertaald naar de rol van sportbonden, NOC*NSF en overige organisaties in het sportparticipatiebeleid.

Sportbonden

Sportbonden spelen één of meerdere van de volgende rollen:

- Aanbieden van bestaande succesvolle producten en diensten aan sporters, zodat minstens hetzelfde aantal leden aan de betreffende sport verbonden blijft. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om (renoveren) competities, magazines en evenementen. Door constante kwaliteitsmetingen zorgen bonden ervoor dat deze producten en diensten blijven passen bij de veranderende behoefte van doelgroepen.
- Aanbieden van bestaande producten en diensten aan sportaanbieders, zodat deze in staat blijven goede producten en diensten te leveren aan leden. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om trainersopleidingen, opleidingen voor scheidsrechters en verenigingsondersteuning.
- Het ontwikkelen en implementeren van producten en diensten voor bestaande (ongeorganiseerde) sporters die nog geen gebruik maken van de sportbond, zodat deze sporters met een hogere tevredenheid de sport blijven beoefenen.
- Het uitgroeien tot de autoriteit in de betreffende tak van sport. Deze rol gaat verder dan alleen de aangesloten leden. Sportbonden ontwikkelen zich tot brancheorganisaties, die een brede betekenis hebben in hun tak van sport, ongeacht de organisatievorm. Netwerkontwikkeling is hierbij belangrijk. De invloed die de bond op deze manier opbouwt, is gericht op het vergroten van de sportparticipatie in die tak van sport.
- Het ontwikkelen en implementeren van producten en diensten die uitval uit de sport voorkomen. Elke sport heeft een eigen sportparticipatiegrafiek met uitvalpieken. Sportbonden zorgen er in samenwerking met sportaanbieders voor dat uitval wordt tegengegaan. Dit kan door:
 - De eigen tak van sport aan te passen aan de behoefte (7 tegen 7 voetbal), waardoor sporters bij dezelfde club dezelfde sport blijven doen.
 - Een andere tak van sport aan te bieden (wandelen bij een atletiekvereniging), waardoor sporters bij dezelfde club een andere, vaak verwante sport gaan doen.
 - Door te verwijzen naar een andere sportaanbieder, waardoor sporters een andere sport bij een andere sportaanbieder gaan beoefenen.
- Het ontwikkelen en implementeren van bewezen producten en diensten die er op gericht zijn om niet sporters aan het sporten te krijgen.
- Het in samenwerking met andere sportbonden, sterke lokale sportaanbieders, de betreffende gemeente en NOC*NSF (her)opbouwen van een infrastructuur van sportaanbieders in die wijken waar de sportinfrastructuur zwak of ontbrekend is.

*NOC*NSF*

Als ondersteuner van de sportbonden speelt NOC*NSF de volgende rollen:

- NOC*NSF bouwt tak van sport overstijgende kennis op. Deze kennis is enerzijds gericht op monitoring van de doelstellingen (o.a. via KISS) en anderzijds op het verzamelen, verrijken en ontsluiten van good practices. Het gaat hierbij zowel om tak van sport specifieke zaken die kunnen worden vertaald naar andere sporten, als om tak van sport overstijgende zaken die op andere plekken in Nederland effectief kunnen zijn.
- NOC*NSF ondersteunt sportbonden bij hun activiteiten op het gebied van sportparticipatie. Het gaat hierbij om individueel advies en collectieve themabijeenkomsten.
- NOC*NSF verbindt de landelijke en lokale (sport)agenda's. Zij vormt de as van de sportsector en kan vanuit die positie richting geven aan gemeenten (met name G32) bij het (her)opbouwen van een sterke sportieve infrastructuur, vooral in die wijken waar de sportparticipatie laag is.
- NOC*NSF ontwikkelt het tak van sport overstijgende netwerk. Per thema worden netwerken opgebouwd en worden allianties vormgegeven die van meerwaarde zijn voor de sport. NOC*NSF maakt

concrete afspraken met organisaties gericht op het verhogen van de sportparticipatie. De netwerken bevinden zich bij de overheden, het bedrijfsleven, onderwijs, de zorg en overige maatschappelijke organisaties.

- NOC*NSF voert projectmanagement uit van tak van sport overstijgende programma's die centraal worden gefinancierd.
- NOC*NSF heeft een centrale rol in een aantal kwaliteitssystemen die van belang zijn voor de sport in Nederland. Het gaat hierbij vooral om systemen op het gebied van kader en accommodaties.
- In samenwerking met sportbonden, sportaanbieders, haar sponsors en vele andere samenwerkingspartijen stimuleert NOC*NSF jaarlijks zelf actief de sportparticipatie via Mission Olympic, Olympic Day (IOC) en de Nationale Sportweek (zomer & winter).

Overige Organisaties

Olympisch Vuur is een alliantie van een groot aantal partijen. De inzet van deze partijen is noodzakelijk om de ambities van het Olympisch Plan 2028, zoals het vergroten van de sportparticipatie, te halen. De sport kan het niet alleen. De gevraagde rollen van de volgende organisaties worden globaal benoemd:

Gemeenten: Gemeenten zijn essentieel voor de ontwikkeling van de sportparticipatie in Nederland.

Aan gemeenten vraagt de sport niet alleen het blijven financieren van accommodaties, maar ook het regisseren van integraal (vanuit meerdere doelen) en wijkgericht beleid.

Provincies: De sport verwacht van provincies dat zij zorgen voor een krachtige ondersteuningsorganisatie (zoals Sportkracht 12) voor tak van sport overstijgende onderwerpen, voor zowel (kleinere) gemeenten, als voor sportaanbieders. Daarnaast vraagt de sport aan provincies om te zorgen voor een fysieke, regionale infrastructuur die faciliterend is voor een aantal belangrijke takken van sport, zoals fietsen, wielrennen en mountainbiken, hardlopen, wandelen, watersporten, paardrijden en skaten.

Rijk: De rijksoverheid is een verbindend schakel naar nagenoeg alle organisaties. Net als NOC*NSF kan zij vanuit landelijk perspectief een aanjagende en richtinggevende rol spelen. Op specifieke thema's regisseert en faciliteert de rijksoverheid (bijvoorbeeld Veilig Sportklimaat en Sport & Bewegen in de buurt). Bovendien kan zij met financiële steun een cruciale impuls geven op noodzakelijke lokale ontwikkelingen.

Onderwijs: Scholen zijn belangrijke samenwerkingspartners voor het (her)introduceren van de jeugd-doelgroep in de sport. Het gaat hierbij om goed bewegingsonderwijs en het samen met partners realiseren van sportparticipatie na schooltijd. Ook kunnen scholen bijdragen aan het maken van een start al vrijwilliger in de sport door onder andere de maatschappelijke stages.

Zorg: Het positieve effect van sport op de gezondheid is evident. Er is nog veel winst te behalen door het versterken van de samenwerking tussen de sport en de zorg, gericht op preventie en curatie. Het gaat hierbij om huisartsen, fysiotherapeuten, zorgverzekeraars enz.

Werkgevers: Duurzame inzetbaarheid van werknemers is een belangrijk thema voor de komende decennia. Werkgevers kunnen daar een actieve rol spelen door de producten uit de sport aan te bieden aan hun werknemers.

Bedrijfsleven: Vanzelfsprekend blijft lokale sponsoring voor veel sportverenigingen een belangrijke inkomstenbron. Daarnaast maakt de sport graag nog meer gebruik van de kennis en kunde die aanwezig is in het bedrijfsleven. De sport is op haar beurt waardevol voor het bedrijfsleven om haar doelen te bereiken. Het gaat dan onder andere om het positioneren van bedrijven en haar producten bij bevolking de netwerken en communicatiekracht van de sport.

Fitness: De fitnessbranche is een belangrijke aanbieder van sport. Sportbonden en NOC*NSF gaan in de komende beleidsperiode met de fitnessbranche samenwerkingsactiviteiten opzetten die bijdragen aan het verhogen van de sportparticipatie.

Sportfoundations: Er zijn verschillende sportfoundations actief in Nederland (o.a. Crujff, Krajicek, Bas vd Goor). De doelstellingen van deze foundations overlappen vaak in grote mate met die van de sportbonden. NOC*NSF en de verschillende sportfoundations gaan voorafgaand aan de komende beleidsperiode samenwerkingsactiviteiten opzetten die de effectiviteit van zowel de foundations en de sportbonden gaat verhogen zodat meer mensen duurzaam actief worden.

Universiteiten en HBO's: Universiteiten en HBO's kunnen de sport via onderzoek helpen om nog effectiever beleid te voeren op de diverse thema's. Verder vormen de studenten een grote groep (potentiële) sporters en vrijwilligers.

Overige organisaties (niet uitputtend): Naast bovenstaande organisaties is er nog een aantal belangrijke organisaties zoals NISB (validering en kennisopbouw), Sport & Zaken (concrete verbinding met het bedrijfsleven), Jeugdsportfonds, Gehandicaptensport NL, de Werkgevers in de Sport (ontwikkeling van werkgeverschap op lokaal niveau) en Stichting Waarborgfonds Sport (realiseren van accommodaties) en Olympische Netwerken² die van belang zijn voor het bereiken van de doelen op het gebied van Sportparticipatie.

Verdeling collectieve middelen

De specifieke, collectieve middelen (Lotto) van de sport voor sportparticipatie vormen slechts een zeer beperkt deel van de middelen die nodig zijn voor het bereiken van de doelstelling (zie hiervoor ook het hoofdstuk financiering). Andere financiers zoals de sporters zelf, gemeenten enz. zijn veel domineranter.

De wel beschikbare collectieve middelen worden ingezet op:

- De uitvoering van sportparticipatie-jaarplannen van bonden: (samenwerkende) bonden ontvangen financiering voor activiteiten die bewezen kansrijk zijn voor het verhogen van de sportparticipatie verdeeld over de diverse doelgroepen. Een groep experts van buiten de georganiseerde sport (o.a. gemeenten) stelt ondersteund door de specialisten van NOC*NSF een advies voor de TAC op. Daarbij gaat het om de meest effectieve inzet van de beperkte middelen zodat er in voldoende wijken en voor alle doelgroepen succesvolle activiteiten worden uitgevoerd. Daarbij wordt zo veel als mogelijk afstemming gezocht met de sport in de buurt programma's gefinancierd door VWS (vanaf 2012).
- De uitvoering van opleidingen: tot en met 2012 zijn er VWS middelen beschikbaar voor de uitvoering van opleidingen. Vanaf 2013 niet meer. Gezien het feit dat het opleiden van trainers en arbitraal kader een absolute kerntaak van de sport zelf is, neemt de sport de (gedeeltelijke) financiering hiervan op zich vanuit De Lotto. Ook zijn er collectieve middelen beschikbaar voor kwaliteitsbewaking en doorontwikkeling van opleidingen tak van sport overstijgend (ASK).
- Monitoring: meer dan ooit is de ambitie om op basis van feitelijke situaties op lokaal niveau programma's uit te voeren en de effecten daarvan te volgen zodat bijsturing en doorvertaling naar andere plekken mogelijk is. Dit vraagt om kwantitatief inzicht. Collectieve middelen worden (voor een klein deel van het totaal) ingezet voor het optimaliseren van de monitoring door zowel bonden als overkoepelend.

² In de periode tot 1 januari 2013 wordt in overleg met de diverse partners gewerkt aan een vernieuwing van de Olympische Netwerken. Het gaat daarbij onder andere om het optimaal in lijn brengen van de Olympische Netwerken met het Olympisch Plan.

Monitoring

Om scherp te blijven toezien of de doelstellingen worden gehaald en waardoor, gaan we de komende jaren actief monitoren. Het gaat hierbij nadrukkelijk om te kunnen bijsturen op beleid en niet om het afrekenen van betrokken partijen.

Jaarlijks meten en rapporteren we de status van de vier doelstellingen:

1. Sportparticipatie 12x per jaar naar 75%
2. Sportparticipatie 40 weken per jaar naar 58%
3. Aantal Nederlanders dat voldoet aan de combinorm naar 69%
4. Lidmaatschappen naar 33%.

De uitkomsten worden vanzelfsprekend gerelateerd aan leeftijd, tak van sport, per regio en wijk. Daarmee krijgen we goed zicht op de plekken, leeftijden en takken van sport waar resultaten worden behaald en waar dit minder het geval is. Waar nodig vinden ook verdiepingsonderzoeken plaats.

Structureel gaan we daarnaast onderstaande kritische succesfactoren meten en hun ontwikkeling in kaart brengen:

1. Tevredenheid sporters over sportaanbieder (aanbod, begeleiding en accommodaties).
2. Houding en motivatie van niet-sporters ten opzichte van (opnieuw) gaan sporten
3. Aantal sportaanbieders.
4. Realisatie van nieuw aanbod: uitgesplitst naar doelgroep en product wordt aan sportaanbieders gevraagd of zij sinds 2012 (nulmeting) nieuw aanbod hebben gerealiseerd.
5. Percentage sportaanbieders dat samen met lokale partners (scholen, werkgevers, stichtingen welzijn) nieuw sportaanbod realiseert.
6. Aantal nieuwe sportaanbieders in wijken met lage sportparticipatie.
7. Aantal actieve kaderleden (opgeleid en niet opgeleid), uitgesplitst naar leeftijd, geslacht en doorlooptijd.
8. Percentage aanbieders dat zegt over voldoende kader te beschikken.
9. Tevredenheid kader over eigen functioneren.
10. Percentage sportaanbieders dat doelen heeft en die realiseert
11. Aantal sportaccommodaties.
12. Gemiddeld aantal sporten en functies per accommodaties.
13. Verdeling zeggenschap over de sportprogrammering op een accommodatie.
14. Tevredenheid sportaanbieders over ondersteuning door bonden, gemeenten en anderen.
15. Aantal landelijke, concrete samenwerkingsverbanden (tussen bonden onderling, tussen bonden en gemeenten, tussen de sport en andere sectoren enz.) met een lokale uitwerking.

Ambitie: In de Top 10 van de wereld

Sportbonden en NOC*NSF hebben de ambitie om bij de beste 10 topsportlanden van de wereld te horen. In de Sportagenda 2016 bepalen we hoe we die ambitie willen realiseren.

Studie Top 10

In 2010 is de Studie Top 10 uitgevoerd. Hierin is vastgesteld wat ervoor nodig is om een structurele positie in de top 10 te bereiken. Bij de uitvoering en totstandkoming van de Studie Top 10 hebben we gebruik gemaakt van de kennis van de belangrijkste topsportbonden en experts uit het brede veld van de topsport. Daarnaast is een internationale benchmark uitgevoerd. De resultaten en conclusies uit de Studie Top 10 vormen de basis voor deze Sportagenda.

Terugblik Sportagenda 2012

Terugkijkend naar de Sportagenda 2012 constateren we een grote mate van bureaucratie, met veel papierwerk en versnippering van geld. In de huidige structuur is er vanuit drie collectieve financieringsbronnen (VWS, de Lotto en Ambition) jaarlijks € 29,4 miljoen naar 208 erkende topsportprogramma's gegaan. Vanaf 2011 is het aantal topsportprogramma's dat aanspraak kan doen op financiële ondersteuning gestegen ten opzichte van de voorgaande twee jaar. Hierdoor zijn met name vanuit Lotto de middelen over meer programma's verdeeld. De groei van de omvang van de topsportprogramma's heeft er binnen deze systematiek voor gezorgd dat veel programma's doorgegroeid zijn naar een hogere categorie. Omdat het een gesloten model is, heeft dit tot gevolg dat de structureel presterende programma's hebben moeten inleveren in plaats van dat ze beloond worden voor het structureel behaalde succes.

Om de Top 10 ambitie te realiseren is het van groot belang dat we juist de structureel presterende programma's blijven ondersteunen. In topsport is stilstand achteruitgang en op de huidige wijze doorgaan zal niet bijdragen aan de realisatie van de Nederlandse Top 10 ambitie, want ook de internationale concurrentie neemt enorm toe. Steeds meer landen investeren in topsport en ook de omvang van de investeringen neemt toe. Dat betekent dat veel meer dan tien landen de ambitie hebben om tot de tien beste topsportlanden van de wereld te horen. De lat moet dus omhoog. Presteren staat daarom meer dan ooit centraal, zowel in de inhoud als in de aansturing van de topsport.

Medaillespiegel

Sportbonden en NOC*NSF hebben dus de ambitie om bij de beste tien topsportlanden van de wereld te horen. Internationaal gezien is er maar één (alom geaccepteerde) meetlat en dat zijn de Olympische en Paralympische medaillespiegel van het Internationaal Olympisch Comité (IOC) en het Internationaal Paralympisch Comité (IPC). Deze medaillespiegels zijn het landenklassement met de optelsom van alle behaalde medailles in de verschillende sporten op het Olympische en Paralympische programma. Het aantal gouden medailles geeft de doorslag boven het aantal zilveren, dat weer zwaarder weegt dan de behaalde bronzen medailles.

Omdat deze meetlat niet weergeeft hoe de Nederlandse niet-olympische topsportprogramma's presteren ten opzichte van de rest van de wereld, meten we jaarlijks de Top 10 ambitie op basis van drie afzonderlijke medaillespiegels:

1. Olympische medaillespiegel (zomer en winter)
2. Paralympische medaillespiegel
3. Niet-olympische topsportprogramma medaillespiegel (op basis van resultaten tijdens WK's)

De niet-Olympische topsportprogramma medaillespiegel wordt samengesteld op basis van de resultaten per medailleonderdeel tijdens het WK. Omdat we alleen de in Nederland erkende niet-Olympische sporten meten levert dit geen objectieve internationale vergelijking op.

In de jaren waarin geen Olympisch en Paralympische Zomer- en/of Winterspelen en geen niet-Olympisch WK plaatsvinden worden de medaillespiegels opgesteld op basis van de resultaten tijdens de (meest recent plaatsgevonden) WK's. Doormiddel van een informatief systeem op de afdeling topsport van NOC*NSF is het mogelijk om dagelijks vast te stellen hoe Nederland op koers ligt ten opzichte van de Top 10-ambitie.

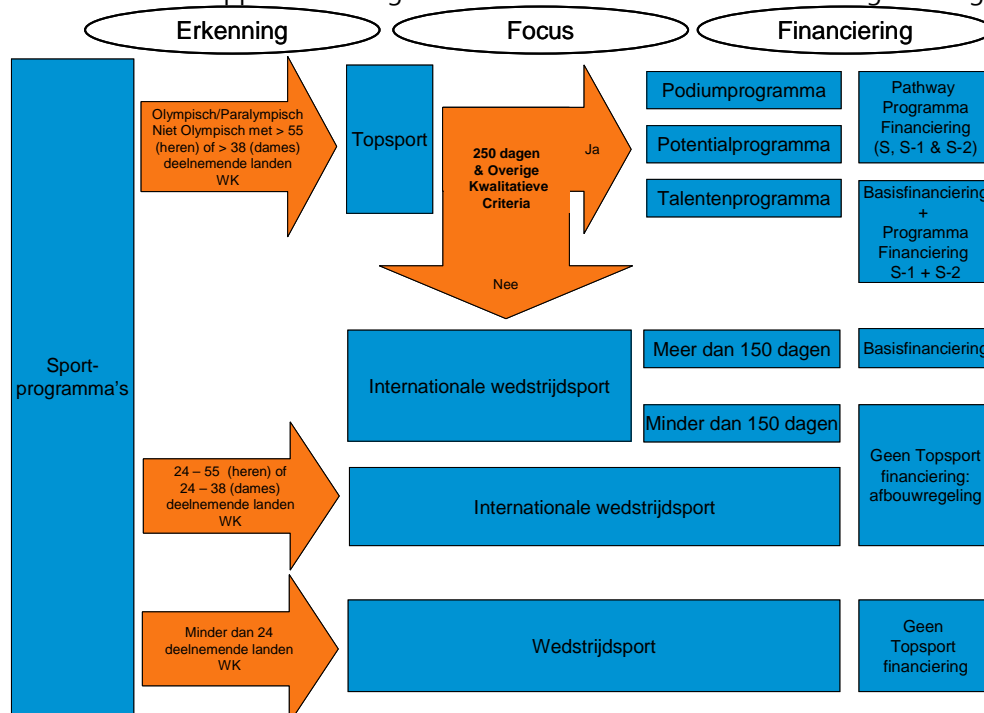
Basisstrategie: erkennen, focussen en financieren

Met de in 2010 uitgevoerde Studie Top 10 hebben we geconstateerd dat programma's intensiever en kwalitatief beter ingericht dienen te worden om de Top 10 positie te kunnen realiseren. Hiervoor zijn meer financiële middelen nodig dan momenteel beschikbaar zijn. Het draait echter niet alleen om de vraag naar meer middelen, maar ook om hoe de huidige middelen op een strategischer en efficiëntere manier ingezet kunnen worden. Nederland weet in acht takken van sport (hippische sport, hockey, judo, roeien, schaatsen, wielrennen, zeilen en zwemmen) structureel medailles te behalen op de Olympische Zomer- en Winterspelen. 96% van de behaalde medailles sinds 1948 is gewonnen in deze sporten. Ook bij de Paralympische Spelen is een beperkt aantal sporttakken dat structureel de meeste medailles genereert. Willen we de Top 10 ambitie waarmaken, dan ligt het voor de hand dat we in ieder geval gaan focussen. Ook in het buitenland zien we dat steeds meer gefocust wordt op een beperkt aantal sporten en topsportprogramma's. Dat betekent echter niet dat we alleen in deze acht takken van sport gaan investeren. Focus op bewezen succesvolle topsportprogramma's mag niet leiden tot blindstaren. Het is juist van belang dat ook andere sporten de mogelijkheid krijgen om zich tot de structureel presterende topsportprogramma's te ontwikkelen, omdat we meerdere programma's nodig hebben dan de genoemde acht om onze top 10 ambitie structureel te maken.

Om te kunnen focussen moeten we keuzes maken. De uitgangspunten voor het focussen zijn:

- De mate van mondialisering van de sport
- Topsport is een vak, dat professioneel beoefend wordt. Topsport is een dagtaak.
- Topsport vraagt commitment en kwaliteit van de bond
- De topsportprestaties

Deze uitgangspunten resulteren in drie stappen: erkennen, focussen en financieren. Het stroomschema laat zien welke stappen worden gezet. Deze worden daarna achtereenvolgens toegelicht.



Erkennen

Om te worden erkend als topsport wordt gekeken naar twee criteria. Olympische en paralympische topsportprogramma's worden erkend op grond van het Olympic/Paralympic Charter. Voor alle niet-olympische topsportprogramma's geldt een minimum landencriterium. Dat betekent dat minimaal 55 landen moeten deelnemen aan het WK bij de heren, minimaal 38 bij de dames en bij gemengde sporten³ en voor de wintersporten geldt een minimum van 18 landen. Bij het erkennen van topsportprogramma's worden de programma's voor dames en heren gesplitst. Dat *kan* betekenen dat binnen een gecombineerd programma alleen het dames- of het herenprogramma erkend wordt.

De topsportprogramma's met minder dan 55 (mannen) of 38 (dames), maar met meer dan 24 deelnemende landen, worden gezien als internationale wedstrijd sport. Programma's met minder dan 24 deelnemende landen aan het WK worden niet erkend als topsport. Dit betekent dat het onderscheid uit de vorige Sportagenda, tussen categorie 1 en 2, wordt losgelaten. De bestaande hardheidsclausule waarbij sporten op basis van prestaties en nationaal belang in een hogere categorie kunnen worden opgenomen, komt te vervallen. De erkenning staat voor vier jaar (2013-2016) vast en er is geen gelegenheid voor tussentijdse erkenning meer.

Focus

Erkenning leidt niet automatisch tot financiering. Financiering van een topsportprogramma is geen recht, maar een gunst. Om voor topsportfinanciering in aanmerking te komen moet een programma daarom voldoen aan de volgende focuscriteria:

- De omvang van het programma is minimaal 250 dagen (fulltime programma). Bij teamsportprogramma's moeten minimaal 90 van de 250 dagen onder regie van de bond zijn. De overige dagen dienen door het clubprogramma ingevuld te worden;
- er moet sprake zijn van een fulltime talentontwikkelingsprogramma in een CTO setting of in een centrale structuur onder regie van de bond;
- het programma staat onder centrale regie van de bond;
- het programma staat onder leiding van een fulltime technisch directeur met mandaat van de bond;
- het programma wordt aangestuurd door een fulltime coach onder verantwoordelijkheid van de bond;
- de bond cofinanciert minimaal +/-30% van de totale kosten van het topsportprogramma uit eigen middelen (ledenbijdragen, contributies en sponsorgelden);
- het programma maakt een reële kans op podiumplaatsen tijdens WK's en Olympische of Paralympische Spelen.

Alle erkende topsportprogramma's worden op basis van deze criteria ingedeeld in vier groepen:

1. Podiumprogramma's
2. Potentialprogramma's
3. Talentprogramma's
4. Internationale wedstrijd sport

Topsportprogramma's die niet voldoen aan de focuscriteria komen in groep 4 en worden gezien als internationale wedstrijd sport. Alle erkende topsportprogramma's die wel voldoen aan de criteria komen in groep 1, 2 of 3. Het proces om vast te stellen welke erkende topsportprogramma's als *podium*-, *potential*- of *talentprogramma* worden gekwalificeerd, vindt plaats in de periode tussen het erkennen (begin 2012) en het ingaan van de Sportagenda 2016 (2013). De indeling in deze vier groepen staat voor vier jaar vast, daarna volgt een nieuwe indeling.

³ Het gemengde criterium is van toepassing op sporten die **uitsluitend** gemengd beoefend kunnen worden, nl. de danssport en korfbal.

Groep 1: Podiumprogramma's

Podiumprogramma's zijn fulltime topsportprogramma's met die structureel presteren en dus podiumplaatsen produceren. Het topsportprogramma richt zich op zowel het senioren-, senioren-1 en het senioren-2 programma, waarmee het succesvol beoogt te zijn op korte, middellange en lange termijn (2012, 2016 en verder).

Groep 2: Potentialprogramma's

Potentialprogramma's zijn fulltime topsportprogramma's die binnen vier jaar een reële kans hebben op het podium. Het topsportprogramma richt zich op het senioren-, senioren-1 en het senioren-2 programma, waarmee het succesvol hoort te zijn op middellange en lange termijn (2016 en verder). Andere criteria voor een *potentialprogramma* kunnen onder andere zijn dat er sprake is van een mondiaal toonaangevende sport waarin Nederland een rol van betekenis speelt; een sport met weinig internationale concurrentie of waarin de sport een maatschappelijke waarde heeft.

Groep 3: Talentenprogramma's

Talentenprogramma's zijn fulltime programma's die binnen acht jaar een reële kans hebben op het podium. Het programma richt zich op het senioren-1 en het senioren-2 programma, waarmee het succesvol hoort te zijn op lange termijn (2020 en verder). Het doel van een *talentenprogramma* is om vanuit een kwalitatief sterk talentontwikkelingsprogramma de stap te maken naar een structureel top 8 presterend seniorenprogramma (*potentialprogramma*). Het kan hier gaan om sporten die veel (medaille)kansen hebben in de toekomst, maar ook om sporten waarin van onderop weer gebouwd moet worden naar een op termijn succesvolle seniorenlichting.

Groep 4: Internationale wedstrijdsport

Internationale wedstrijdsport omvat alle topsportprogramma's die niet voldoen aan één of meerdere focuscriteria. Daarbij maken we een onderscheid in groepen op basis van het aantal dagen waaruit het topsportprogramma bestaat. Topsport is een vak. Vanuit dit standpunt moet een topsportprogramma ook worden ingevuld. Vandaar dat één van de focuscriteria het hebben van een fulltime programma is. Om dit te realiseren is de minimale criteria voor de omvang van wedstrijd- en trainingdagen per topsportprogramma op 250 dagen gezet.

Internationale wedstrijdsport wordt in drie groepen onderverdeeld:

1. Omvang programma meer dan 150 dagen

Het betreffen hier topsportprogramma's met een omvang van 150 dagen of meer (fulltime programma's). Deze programma's voldoen in ieder geval niet aan het focuscriterium van minimaal 250 dagen. Het is ook mogelijk dat niet wordt voldaan aan één of meerdere van de andere focuscriteria.

2. Omvang programma minder dan 150 dagen

Het betreffen hier topsportprogramma's met een omvang van minder dan 150 dagen. Deze programma's voldoen in ieder geval niet aan het focuscriterium van minimaal 250 dagen. Het is ook mogelijk dat niet wordt voldaan aan één of meerdere van de andere focuscriteria.

3. Niet-Olympische Programma's met tussen de 24 en 38 (dames) of 55 (heren) deelnemende landen op de WK

De sportprogramma's in deze groep voldoen niet aan het vooraf gestelde landencriterium van minimaal 38 (dames) of 55 (heren) deelnemende landen op de WK.

Financiering

De financiering voor de komende jaren voor deze programma's is in de volgende tabel weergegeven:

	Groep 1 Podiumprogramma's	Groep 2 Potential programma's	Groep 3 Talentenprogramma's	Groep 4a Internationale wedstrijd sport, meer dan 150 dagen	Groep 4b Internationale wedstrijd sport, minder dan 150 dagen	Groep 4c internationale wedstrijd sport, tussen de 24-55 landen op een WK
Pathway financiering	x	x				
Talentontwikkeling financiering			x			
Basisfinanciering			x	x		
Financiering ind. medaillekandidaten	x	x	x	x		
Extra ondersteuning van Ambition (Olympisch en Paralympische pro- gramma's)	x	x	x			

Om de internationale wedstrijdprogramma's die geen financiering meer krijgen (in de tabel 4b en 4c) de gelegenheid te bieden om daar een oplossing voor te vinden is het voorstel om deze programma's een afbouwregeling aan te bieden die als volgt is opgesteld:

2013: 100% (groep 4b) en 50% (groep 4c) uitbetaling van het in 2012 toegekende bedrag

2014: 50% (groep 4b) en 25% (groep 4c) uitbetaling van het in 2012 toegekende bedrag

2015: geen verdere financiering

Governance: sturing op basis van investeringsmodel

Vanuit de Studie Top 10 is duidelijk geworden dat het wenselijk is om een efficiëntere aansturing en organisatie van topsport in Nederland te realiseren om zodoende aan de (internationale) topsportei-sen te voldoen. De verenigingsdemocratie leidt tot traagheid in de besluitvorming, terwijl topsport vraagt om daadkracht en snelheid. Daarnaast is in de huidige systematiek sprake van bureaucratie en onvoldoende flexibiliteit en maatwerk bij het toekennen van financiële middelen. Naar goed buiten-lands voorbeeld is de Nederlandse topsport gebaat bij een centrale organisatie die verantwoordelijk is voor de aansturing en organisatie van topsport.

Uit de Studie Top 10 komt naar voren dat NOC*NSF die centrale rol op zich zou moeten nemen, waar-bij de sportkoepel zorgt voor partnerships tussen sport, overheid en bedrijfsleven, met de Top 10-ambitie als gemeenschappelijk uitgangspunt. Belangrijk hierbij is een goede balans tussen de centrale aansturing vanuit NOC*NSF en de taak die de bonden hebben in de verantwoording en uitvoering van topsportprogramma's.

In dit model wordt de topsport aangestuurd op basis van sporttechnische expertise, zowel binnen bonden als binnen NOC*NSF. We ondersteunen en financieren programma's vanuit één centraal loket. Hierbij is sprake van een bedrijfsmatige aanpak, waarin op basis van maatwerk en flexibiliteit wordt geïnvesteerd in topsportprogramma's.

Juist vanwege deze behoefte aan een centrale aansturing van de topsport is het van extra groot be-lang dat de governance-structuur in de georganiseerde sport wordt hervormd, waarbij de verschillen-de rollen van NOC*NSF (adviseren, beoordelen, verdelen, controleren en verantwoorden) goed beke-ken moeten worden.

Investeringsmodel

Bonden met erkende topsportprogramma's die voldoen aan de focuscriteria dienen per topsportpro-gramma een compact plan in dat het hele programma omvat ('pathway'). Het plan bestaat uit de stan-daardonderdelen, zoals een meerjarenopleidingsprogramma, een wedstrijd- en trainingsprogramma's, de organisatiestructuur en een onderbouwde begroting. Daarnaast wordt ook een bepaalde mate van gedetailleerdheid verwacht over welke sporters de podiumplaatsen gaan behalen en welke dat in de toekomst moeten gaan doen. Halverwege (jaarlijks of tweejaarlijks) en na afloop van de vierjarige cyclus zal een afrekening plaatsvinden. Het Topsportmanagement (Manager Topsport en Technisch Directeur) en de Technische Staf van NOC*NSF oordelen en adviseren over de ingediende plannen. Op basis van dit advies kent het Topsportmanagement van NOC*NSF financiering toe. Zij leggen verantwoording af over de gemaakte keuzes aan een soort van Raad van Toezicht. Dit orgaan is samenge-steld uit experts van bonden en heeft een onafhankelijke voorzitter. De toewijzingen zijn altijd voor vier jaar, maar kunnen aangepast worden indien tussentijdse evaluatie aantoont dat een programma niet de geschetste progressie maakt die vooraf is afgesproken. Daarbij is het van belang dat bonden op een transparante wijze rekenschap en verantwoording moeten kunnen afleggen over hun pro-gramma's.

Aanpak op basis van inhoudelijke pijlers

Topsportsucces wordt bepaald door meerdere factoren. Richting 2016 zetten we in op de volgende inhoudelijke pijlers.

Talentontwikkeling

Achterliggende visie

Concurrerende landen leggen zich steeds meer toe op talentontwikkeling. Om toch het verschil te kunnen maken zal Nederland hier als klein land op een efficiënte en effectieve manier in mee moeten gaan. De basis voor talentontwikkeling in Nederland is ligt vast in het Masterplan Talentontwikkeling 2006-2012. Vanaf 2013 wordt dit plan volledig geïntegreerd in de Sportagenda 2016 en het Olympisch Plan 2028. Het LTAD-model en de meerjarenopleidingsplannen van de sportbonden vormen het fundament voor de aansturing van de opleidingsprogramma's van bonden.

Doelstelling

- Alle activiteiten die bonden onder de noemer Talentontwikkeling initiëren worden gelegitimeerd door een Meerjarenopleidingsplan en geven daarmee sturing aan het meerjaren opleidingsprogramma dat onder regie staat van de bond.
- Bonden ondersteunen in het ontwikkelen van optimale opleidingsprogramma's voor talenten.
- Op transparante wijze verhogen van het rendement van de geldstromen ten behoeve van talentontwikkeling gericht op het bijdragen aan de Top 10 ambitie.

Wat gaan we doen?

- Uitbreiding van het aantal en verbeteren van de kwaliteit van gespecialiseerde talentcoaches
- Doorontwikkelen van de opleidingsprogramma's van bonden door gesegmenteerde benadering. Iedere bond bevindt zich in een andere ontwikkelingsfase wat betreft talentontwikkeling. Hiervoor is meer advies en ondersteuning op maat nodig. Focus ligt hierbij op van papier naar praktijk.
- Vergroten van de budgetten voor talentontwikkeling
- Structureel aandacht en budget voor talentherkenning door het doorontwikkelen van de pilot talentherkenning en het ontwikkelen van zij- en instroomprogramma's
- Het aanleren van de basisvormen van bewegen en verdere motorische ontwikkeling in het bewegingsonderwijs vormen de basis voor talentontwikkeling. Dit is onderdeel van de aanpak om de sportparticipatie te vergroten.

Topsportinfrastructuur

Achterliggende visie

Om de landelijke topsportinfrastructuur en de omgeving van sporters te verbeteren zijn vier Centra voor Topsport en Onderwijs (CTO's) en vijf Nationale Trainings Centra (NTC's) opgericht. Topsporters en talenten kunnen hierdoor op één locatie fulltime trainen, studeren en wonen. Met de accreditatie van deze CTO's en NTC's is in Nederland een landelijke dekking gerealiseerd, waardoor er geen ruimte is voor nieuwe centra. In de eerste ontwikkelfase is veel bereikt. Om de CTO's en NTC's een excellente omgeving voor topsporters en talenten te laten zijn, is het van belang om de komende jaren meer aandacht te leggen op kwaliteit in plaats van kwantiteit.

Door de komst van de CTO's en NTC's is een gat ontstaan tussen de regionale instroomprogramma's en de s-1 en seniorenprogramma's op de CTO's en NTC's. De komende jaren zal daarom ook versterking van de regionale infrastructuur centraal staan.

Doelstelling

- Het creëren van optimale condities voor talenten en topsporters in fulltime programma's door topfaciliteiten te centraliseren in CTO's en NTC's.
- Realisatie van regionale talentlocaties waar regionale opleidingsprogramma's van bonden worden uitgevoerd en waar de overige randvoorwaarden zo goed mogelijk worden ingevuld.

Wat gaan we doen?

- Doorontwikkelen en monitoring van de kwaliteit van CTO's en NTC's op basis van de evaluatie in 2012.
- Doorontwikkelen van verschillende expertisegebieden, zodat de sporters worden begeleid door de beste experts op het gebied van fysiek, mentaal, medisch, voeding en lifestyle coaching.
- Verbeteren van onderwijsvoorzieningen en verder centraliseren van huisvesting.
- Focus op programma's met een meerwaarde voor de top-10 ambitie en/of een goed toekomstperspectief en op de beste sporters.
- (Mogelijke) afbouw van NTC's door toetsing op basis van accommodatie- en locatie-eisen (clusteren waar het kan, separaat waar het moet).
- Versterken regionale talentinfrastructuur. NOC*NSF heeft hier een regierol. Sportinhoudelijke verantwoordelijkheid ligt bij de sportbonden en uitvoering bij lokale en regionale partijen.
- Heroriëntatie op optimale en meest efficiënte topsport- en talentinfrastructuur naar aanleiding van de evaluatie van de Olympische Netwerken.

Topsportkader

Achterliggende visie

Topsportprogramma's worden aangestuurd door hoog gekwalificeerde Bondscoaches en Talentcoaches, onder verantwoordelijkheid van Technisch Directeuren met mandaat. De kwaliteit van de genoemde coaches en Technisch Directeuren is gebaseerd op kennis, competenties en ervaring. Door het ontbreken van een hoogwaardige opleidingsstructuur voor Topcoaches en door een gebrekkige arbeidsmarkt is er te weinig potentieel, waardoor de kwaliteit van de instroom van coaches te laag is. Door het inrichten van een professionele opleidingsstructuur voor aspirant Topcoaches en een leer- en ontwikkelprogramma voor Topcoaches en Technisch Directeuren zal de kwaliteit van Topsportkader fors toenemen.

Doelstelling

Verhogen van het rendement en de effectiviteit van Topsportprogramma's door het verbeteren van de kwaliteit van Technisch Directeuren, Bondscoaches en Talentcoaches.

Wat gaan we doen?

- Versterken van de kwaliteit van coaches door het faciliteren van continue competentieontwikkeling.
- Verbeteren van het beroepsperspectief van coaches, door het ontwikkelen van een HRM structuur.
- Verbeteren van de formele opleidingsstructuur van aspirant coaches, zodat de kwaliteit en het aanbod van aspirant coaches wordt vergroot.
- Vergroten kwaliteit (opleiding/ontwikkeling), mandaat en ondersteuning Technisch Directeuren

Medisch

Achterliggende visie

De basis van het topsportmedisch beleid in Nederland is goed, maar in lijn met de focusgedachte is verdere aanscherping noodzakelijk. Nederland beschikt over veel sportartsen, maar er zijn te weinig topsportartsen. Daardoor ligt de focus nu vooral op het beter maken van de sporter in plaats van op het verbeteren van de sporter. Omdat er behoefte bestaat aan meer begeleiding voor de sporters is het van belang te clusteren en een netwerk van specialisten op te zetten. Om een kwalitatief hoog niveau van medische begeleiding te bieden moeten topsportartsen zoveel mogelijk topsporters behandelen en hun ervaring vergroten.

Doelstelling

Het creëren van optimale topsportmedische begeleiding voor toptalenten en topsporters door medische begeleiding dichtbij de sporter, centraal aan te bieden

Wat gaan we doen?

- Centraliseren van de medische begeleiding en clustering van specialistische zorg rond CTO's, waardoor betere trainingsondersteuning en wedstrijdbegeleiding kan worden geboden.
- Vergroten van de toegankelijkheid van de basismedische begeleiding voor alle toptalenten en topsporters en focussen van extra medische begeleiding op medaillekandidaten.
- Verbeteren van de kwaliteit van medici door het vergroten van de ervaring, het inrichten van een masterclass, multidisciplinair overleg en eenduidige registratie.

Doping

Achterliggende visie

Bij de Nederlandse sportieve ambities hoort een effectief en efficiënt antidopingbeleid dat gericht is op het tegengaan van gebruik, verstrekking en handel in dopinggeduide middelen. Het antidopingbeleid wordt internationaal bepaald en vastgesteld door het Wereld Anti-Doping Agentschap (WADA) via de WAD Code (Code). Hiermee wordt gestreefd naar harmonisatie van regelgeving. Op basis van de Code stelt de Dopingautoriteit het Nationaal Dopingreglement op, dat door alle topsportbonden wordt vastgesteld. Bij de uitvoering van het antidopingbeleid is een groot aantal partijen betrokken. Een werkgroep bestaande uit bonden heeft geconcludeerd dat onvoldoende duidelijk is hoe en in welke mate de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in het antidopingbeleid verdeeld zijn over de verschillende partijen. Ook de onderlinge communicatie moet worden versterkt. In de uitvoering van het beleid ervaren bonden een aantal knelpunten die grotendeels zijn terug te voeren op het decentraal uitvoeren van taken.

We worden geconfronteerd met steeds strengere eisen vanuit WADA en een toenemende complexiteit van dopingzaken. Dit betekent dat de sport nog scherper moet kijken naar een efficiënt en effectief controleprogramma en een adequate uitvoering van het beleid.

Doelstelling

Efficiënter en beter uitvoeren van het antidopingbeleid door een duidelijke rolverdeling, het versterken van de onderlinge samenwerking en communicatie, en door centralisatie in uitvoering.

Wat gaan we doen?

- Stimuleren en faciliteren van centralisatie van regelgeving en tuchtrechtspraak
- Evalueren en herbepalen van het Nationaal Controle Programma door afstemming te zoeken tussen (beschikbare) middelen, aantal en inzet van dopingcontroles.
- Onderzoeken van sanctioneringsmogelijkheden, gericht op een correcte uitvoering van het antidopingbeleid door bonden

- Structurele invulling geven aan de communicatie tussen de verschillende partijen en het verbeteren van de informatieverstrekking naar bonden en sporters.

Positie topsporter

Achterliggende visie

Uit onderzoek van de Atletencommissie, de Topsportklimaatmeting van het Mulier Instituut en het onderzoek Arbeidsverhoudingen Topsporters komt naar voren dat het vak van topsporter meer gewaardeerd moet worden. Daarom willen we de positie van de sporter versterken. Vooral voor oudere topsporters is het vanuit het carrière- en financieel perspectief minder aantrekkelijk om te blijven sporten. Met een aanvullend stipendium (oplopend naar 150% en uiteindelijk 200%) worden oudere topsporters die een bijdrage leveren aan de top 10 ambitie beter beloond, waardoor zij kunnen blijven kiezen voor een topsportloopbaan. Daarnaast is het ook van belang dat er meer aandacht komt voor de ontwikkeling van topsporters als persoon, zodat zij ook perspectief hebben op een toekomst na topsport en op die manier na de sportcarrière op sporttechnisch of bestuurlijk terrein nog een bijdrage aan de sport kunnen leveren.

Doelstelling

Versterken van de positie van topsporters door bestaande voorzieningen verder door te ontwikkelen, het vak van topsporter meer te waarderen en de vertegenwoordiging en inbreng van sporters te vergroten.

Wat gaan we doen?

- Structurele financiering voor het gedifferentieerd stipendium veiligstellen
- Huidige niveau van voorzieningen borgen, en daar waar mogelijk verbeteren of vernieuwen (o.a. vervoer, medisch, onkostenvergoeding, studie).
- Doorontwikkelen van voorzieningen op het gebied van de begeleiding van topsporters, zoals Goud op de Werkvloer en transitietrajecten voor de carrière na de sport en overige vormen van begeleiding.
- Netwerk van dienstverlening en faciliteiten aan en voor topsporters versterken
- (voormalig) Topsporters op basis van eigen ontwikkeling meer betrekken bij de realisatie van topsportbeleid, o.a. door inrichten van een digitaal platform en ontwikkelen van topsporters richting bestuurlijke functies
- NOC*NSF Atletencommissie en NL Sporter ondersteunen, zodat zij optimaal kunnen functioneren.
- Vertegenwoordig van topsporters op bondsniveau optimaal inrichten, zodat er vanuit het oogpunt van de topsporters meegedacht kan worden met het topsportbeleid binnen de bond.

High performance services

Achterliggende visie

Binnen topsport worden de verschillen steeds kleiner. Details geven in toenemende mate de doorslag tussen winst en verlies. Daarom maken we in de sport steeds vaker gebruik van bestaande kennis uit specifieke vakgebieden. NOC*NSF heeft daarvoor experts aangesteld op het gebied van medisch, mentaal, technologie, krachttraining en voeding. Dit moet leiden tot een kwalitatief hoge standaard op de verschillende expertisegebieden. Niet alleen in theorie, maar juist ook in de praktijk moeten deze experts inzetbaar zijn voor topsportprogramma's van bonden.

Sportintelligence

De internationale concurrentie in topsport is enorm groot. Steeds meer landen strijden om dezelfde medailles. Elk land probeert op eigen wijze hun topsportklimaat en -prestaties te verbeteren. Om tot de beste tien topsportlanden te behoren is het van belang te weten wat onze concurrenten doen. Internationaal benchmarken op het gebied van prestaties en organisatievormen is essentieel, maar ook om tot in detail inzicht krijgen in hoe andere landen met succes bepaalde sporten op een hoger niveau brengen. Deze vorm van sportintelligence moeten wij in de komende jaren professioneel vormgeven.

Doelstelling

Kwalitatief en kwantitatief verbeteren van de high performance services, door de huidige expertisegebieden verder door te ontwikkelen en sport intelligence als nieuw expertisegebied te ontwikkelen.

Wat gaan we doen?

- Kwalitatief en kwantitatief doorontwikkelen van de bestaande high performance services.
- Investeren in Sports Intelligence: continue volgen van internationale (prestatie)ontwikkelingen, vergelijkend onderzoek naar effectiviteit en ontdekken van internationale trends op alle gebieden van topsport en talentontwikkeling en initiëren van de hierop gebaseerde noodzakelijke veranderingen.

WOT

Achterliggende visie

In de absolute top zijn zaken als het identificeren van talent, maken van trainingsuren en aanstellen van coaches niet langer voldoende om medailles te winnen. Het toepassen van wetenschappelijke kennis en innovatie heeft zich in de topsport ontwikkeld van detail naar voorwaarde. Het in de sportpraktijk toepassen van recente wetenschappelijke inzichten en/of innovaties is voor veel coaches echter een onbekend of op z'n minst lastig terrein. Hoewel elke topcoach de noodzaak ervan onderkent, weet hij of zij vaak niet hoe dit succesvol aan te pakken of heeft er de middelen niet voor. Wetenschap en innovatie vergen specifieke, hoogwaardige expertise buiten de 'reguliere' kennis op het gebied van de eigen sport. Om te bepalen wat relevant is en wat werkt, heeft de coach hoogwaardige ondersteuning nodig. Bundeling van middelen en menskracht is daarom een absolute vereiste. De afgelopen jaren zijn belangrijke stappen gezet met de aanstelling van een prestatie manager WOT binnen het high performance team rondom de technisch directeur. In het streven naar succesvolle innovaties wordt nauw samengewerkt met InnoSportNL en bedrijfsleven (DSM). Contacten met een groot aantal kennisinstellingen zijn opgebouwd en de eerste praktisch ingestelde wetenschappers zijn binnen topsportprogramma's aangesteld.

Doelstelling

Wetenschappelijke ondersteuning en innovatie een structurele plaats te geven in de Nederlandse topsportbegeleiding, door wetenschappelijke kennis beter toepasbaar te maken en vanuit de topsport gericht te vragen naar wetenschappelijke ondersteuning, zodat sporters en coaches optimaal en effectief ondersteund worden in de realisatie van hun topsportprogramma's.

Wat gaan we doen?

- Openen van het wetenschappelijk informatiecentrum Topsport Topics. Dit informatiecentrum fungeert enerzijds als helpdesk waar coaches terecht kunnen met hun wetenschappelijk getinte vragen, anderzijds als expertisecentrum dat proactief coaches van belangrijke informatie voorziet in begrijpelijke taal.
- Aanstellen van *embedded scientists* in alle topsportprogramma's die van belang zijn voor de Top-10 ambitie. Deze experts vormen een geaccepteerd onderdeel van de staf rondom de coach.

- Verdere integratie en bemensing van InnoSportLabs binnen een select aantal topsportprogramma's, evenals het oprichten van een sportlab op Papendal dat zich richt op sportoverstijgende thema's.
- Oprichten van een sportwetenschappelijk instituut (NeSSI: Netherlands Sports Science Institute) gericht op het verbeteren van prestaties. Dit is *het* middel om bovenstaande knelpunten aan te pakken en oplossingen vorm te geven. Deze organisatie zorgt voor de noodzakelijk bundeling en coördinatie van mankracht en expertise. Topsport Topics wordt in dit instituut geïntegreerd en de embedded scientists vinden er hun emplooi.

Paralympisch

Achterliggende visie

In de Nederlandse gehandicaptensport is de laatste jaren veel veranderd. In 2000 is in Nederland gestart met de organisatorische integratie, waardoor gehandicaptensport onder verantwoordelijkheid van de sportbonden is gekomen. NOC*NSF zendt het Paralympic Team Netherlands uit en is lid van het Internationaal Paralympisch Committee. Hierdoor is de focus verlegd van participatie naar topsport. Internationaal bevindt de Paralympische sport zich in een stroomversnelling waar Nederland op aan wil haken. Er is sprake van een toenemende professionaliteit in coaching en trainingsprogramma's, talentscouting wordt geïntensiveerd, er zijn grotere budgetten beschikbaar en steeds meer landen richten zich op de gehandicaptensport. Om aan te sluiten bij de gezamenlijke top 10-ambitie van de Nederlandse sport moeten de Paralympische sporten daarom een grote ontwikkeling doormaken.

Doelstelling

Op middenlange termijn moet de Nederlandse Paralympische sport bijdragen aan de top 10-ambitie. Echter wel vanuit de benadering dat de kwaliteit van topsportprogramma's leidend is bij keuzes en niet de potentiële bijdrage van de betreffende sport in de medaillering.

Wat gaan we doen?

- Vanuit NOC*NSF de Paralympische topsportprogramma's zoveel mogelijk op identieke wijze blijven benaderen als de valide topsportprogramma's. De huidige ondersteuning door Technische Staf NOC*NSF voortzetten.
- Instroom van talentvolle Paralympische sporters vergroten door een verdere intensivering en ontwikkeling van talentscoutingsactiviteiten en talentontwikkelingsstructuren.
- Het verder intensiveren van de Paralympische topsportprogramma's door toe te werken naar aansluiting bij de CTO-structuur van in ieder geval alle podiumprogramma's.
- Middels het werven van uitstekende coaches en andere experts de professionalisering van de begeleiding verder vorm geven.

Uitzendingen

Achterliggende visie

NOC*NSF zendt Nederlandse teams uit naar de Olympische en Paralympisch Spelen, het Jeugd Olympisch Festival, de Jeugd Olympisch Spelen en de Koninkrijksspelen. NOC*NSF is verantwoordelijk voor de voorbereiding, uitzending en evaluatie van de deelname aan deze evenementen. Organisatiecomités worden steeds professioneler en stellen steeds hogere eisen aan NOC's en NPC's. Ook bonden verwachten een gestroomlijnde organisatie, zowel op sportief vlak als op de niet-sportieve onderwerpen. De grote afstanden naar de evenementen die de komende jaren gaan plaatsvinden leggen een grote druk op de beschikbare financiën. Om een kwalitatief hoog niveau van uitzendingen te kunnen garanderen zijn extra investeringen (zowel kwalitatief als financieel) dus van belang.

Doelstelling

Het optimaal faciliteren van de uitzendingen van Nederlandse teams naar de Olympische en Paralympische Spelen, het Jeugd Olympisch Festival, de Jeugd Olympisch Spelen en de Koninkrijksspelen.

Wat gaan we doen?

- Coördineren organisatiebrede voorbereiding op en uitzending naar evenementen
- Projectleiding en uitvoering van aan Olympisch- en Paralympische Spelen gerelateerde projecten

Topsportevenementen

Achterliggende visie

Eén van die ambities van het Olympisch Plan 2028 is dat Nederland in 2016 wereldwijd bekend staat om zijn grote ambitie en talent voor het organiseren van grote sport- en culturele evenementen. VWS heeft in haar Beleidsbrief Sport aangegeven een nieuw evenementenbeleid te willen ontwikkelen met meer focus op strategische topsportevenementen en meer aandacht voor maatschappelijke en economische spin-off. Daarvoor ontwikkelen we een strategische evenementenkalender, die door zowel de sport als de alliantiepartners wordt onderschreven en gehanteerd.

Doelstelling

Ontwikkelen en uitvoeren van een eenduidig evenementenbeleid tot en met 2020, door het opzetten van een strategische evenementenkalender bestaande uit evenementen die van belang zijn in het opbouwen van een trackrecord richting 2028.

Wat gaan we doen?

- Uitwerken van selectiecriteria voor sportevenementen die op de strategische evenementenkalender komen te staan,
- Vaststellen en actueel houden van de strategische evenementenkalender
- Samen met VWS invulling geven aan een evenementenfonds, waaruit zowel bidprocedures, host-broadcasting als het evenement zelf gefinancierd kan worden.

Organisatieontwikkeling: Verbindend Leiderschap

Om de inhoudelijke doelen van de Sportagenda te kunnen realiseren hebben we sterke sportbonden en een sterk NOC*NSF nodig. Met sportbonden wordt zowel het verenigingsdeel: de leden, ondersteunende commissies en bestuurders, als ook de arbeidsorganisatie met alle professionele krachten bedoeld.

Minder afdwingen en meer inspireren

Het doel van organisatieontwikkeling in het kader van de sportagenda is om richting te geven aan de ontwikkeling van alle individuele sportbonden en NOC*NSF.

In de vorige sportagenda is gewerkt met het sterrenstelsel waarbij organisatieontwikkeling werd gekoppeld aan de 1* bonden. In de sportagenda 2013 – 2016 wordt niet meer gewerkt met het sterrenstelsel. Organisatieontwikkeling wordt niet meer gefocust op 1* bonden. Van alle bonden (en NOC*NSF) wordt verwacht dat men werkt aan de ontwikkeling van de eigen organisatie. De opgedane ervaringen in de lopende sportagenda (o.a. clustering en samenwerking) zijn vanzelfsprekend wel beschikbaar voor die bonden die langs deze wegen willen werken aan het verhogen van de effectiviteit van de eigen organisatie.

Basisstrategie en accenten

De leidraad bij organisatieontwikkeling bonden is:

‘Sterke sportbonden als basis van een divers sportlandschap die de onbetwiste autoriteit in hun sport zijn en de duurzame ontwikkeling van de eigen sporttak in Nederland sturen’.

Het strategisch doel van dit deel van de sportagenda 2016 is dat 80% van de sportbonden er in is geslaagd om:

- De eigen inhoudelijke ambities te halen en
- De ambities op het gebied van organisatieontwikkeling te realiseren.

Hierbij wordt er van uitgegaan dat ook de collectieve doelen van de sport gerealiseerd worden als 80% van de sportbonden haar eigen doelen realiseert.

Bovenstaande is de basis van waaruit de accenten voor de organisatieontwikkeling van bonden in de komende jaren worden bepaald. De steeds complexere omgeving, de veranderende maatschappij, de veeleisende klanten en de toenemende commercialiteit maken dat de druk op sportbonden en NOC*NSF alleen maar toeneemt. Om ondanks deze druk de eigen doelstellingen te behalen, zijn in ieder geval een strategisch sterk bestuur met verbindend vermogen, een kern van hoog gekwalificeerde professionals met een zekere functiespecialisatie en een zekere continuïteit van deze groepen mensen noodzakelijk.

Ook ten aanzien van organisatieontwikkeling gaat het om focussen. Om goede keuzes te kunnen maken leggen sportbonden en NOC*NSF bij de ontwikkeling van hun organisaties in de komende jaren het accent op volgende organisatieaspecten:

- Het organisatorisch huis is op orde en in balans: strategische cyclus en voldoen aan de Minimale Kwaliteitseisen.
- Ontwikkelen en uitdragen van een heldere visie op de ontwikkeling van de eigen sporttak.
- Het vermogen om talent te herkennen en te ontwikkelen: een goed HR-beleid.
- Het vermogen om sporters, sportaanbieders, overheden en commercie met elkaar te verbinden.
- Effectievere kennisverzameling en kennisgebruik.

In de volgende paragraaf worden deze aspecten nader uitgewerkt en worden deze vertaald naar concrete doelstellingen en acties.

Actieplannen

Het organisatorisch huis op orde

Achterliggende visie

De Minimale Kwaliteitseisen vormen de basis voor iedere sportbond en NOC*NSF. De invoering van de Minimale Kwaliteits Eisen in de vorige cyclus is goed geweest, maar de effecten in de praktijk vragen om doorontwikkeling. Enerzijds van de inhoud en anderzijds van de toetsing en sanctionering op de Minimale Kwaliteits Eisen. Daarnaast is voor veel bonden nog een wereld te winnen in de effectieve opbouw van besluitvorming via de strategische cyclus van de sportbond, met als resultaat meer eenduidigheid in beleid. De mix van besturingsmodel, reglementen en besluitvorming verdient voortdurende aandacht omdat dit voorwaardelijk is voor de daadkrachtige en eendrachtige uitvoering van het beleid.

Doelstelling

Versterking van alle bonden en NOC*NSF op basis van een strategische cyclus en de minimale kwaliteitseisen.

Activiteiten

Individueel

- Elke bond en NOC*NSF beschrijft in haar jaarplan en haar meerjarenplan haar strategische cyclus en op welke onderdelen wordt gewerkt aan verbeteringen

Collectief

- Doorontwikkeling code Goed Sportbestuur en Minimale Kwaliteits Eisen
- Platform bieden voor thematische kennisontwikkeling en -deling
- Individuele ondersteuning van bonden

Een heldere visie op de ontwikkeling van de eigen sporttak

Achterliggende visie

Door enerzijds de toenemende complexiteit van de omgeving van sportbonden en NOC*NSF en anderzijds de hoge individuele en collectieve ambities is het meer dan ooit noodzakelijk dat bonden en NOC*NSF werken op basis van een krachtige en heldere visie. Met de organisatie op orde is het zaak om een heldere visie te ontwikkelen op de tak van sport op weg naar 2016 en 2028. Het gaat hierbij zowel om visie op het gebied van topsport en sportparticipatie maar vooral ook op de organisatie die daarbij past en de weg om daar te komen.

Doelstelling

Alle bonden en NOC*NSF hebben een helder omschreven visie op de ontwikkeling van de eigen sporttak en organisatie tot 2016.

Activiteiten

Individueel

- Elke bond en NOC*NSF ontwikkelt een krachtige en heldere visie 2016.

Collectief

- Platform bieden voor kennisontwikkeling en -deling
- Individuele ondersteuning van bonden

Talent herkennen en ontwikkelen

Achterliggende visie

Mensen spelen een cruciale rol bij het bereiken van organisatiedoelen. Dit geldt voor veel organisaties en zeker ook voor sportbonden en NOC*NSF. Steeds de juiste persoon op de juiste plaats. Dit vraagt, in een snel veranderende omgeving met zeer betrokken vrijwilligers en ambitieuze en ontwikkelingsgerichte professionals, om een gestructureerd HR beleid. Veel sportbonden en NOC*NSF kunnen zich hierin nog (sterk) verbeteren. HR beleid is vanzelfsprekend gericht op de betaalde medewerkers, maar ook op het bestuur en directie en de vrijwilligersorganisatie van elke bond.

Doelstelling

Sportbonden en NOC*NSF opereren effectiever door goed HR beleid

Activiteiten

Individueel

- Ontwikkelen HR beleid (zichtbaar in jaarplan en meerjarenplan)
- Ontwikkelingsprogramma's uitvoeren voor besturen, directies, de vrijwilligersorganisatie en de betaalde medewerkers

Collectief

- Basale HR instrumenten aanbieden
- Deskundigheidsbevordering: introductie in de sport, talentprogramma
- Sport positioneren als aantrekkelijke werkomgeving voor professionals en vrijwilligers

Verbindend vermogen

Achterliggende visie

Het hebben van een visie is een belangrijke basis. Daarna is het zaak om er voor te zorgen dat zowel de eigen organisatie en achterban als de samenwerkingspartijen binnen de tak van sport en die van buiten de sport de visie doorleven en graag (vanuit hun eigen doelstellingen) bij willen dragen aan de operationalisatie van deze visie. Dit vraagt om een intensieve inzet van met name bestuur en directie. Dit 'sharing the vision' neemt aan belang toe in een netwerksamenleving omdat handelen steeds minder is gebaseerd op hiërarchie en gewoonte en juist steeds meer op basis van onafhankelijkheid en gedeelde kansen en mogelijkheden. Leiders binnen sportbonden en NOC*NSF spelen een essentiële rol in het verbinden van mensen en organisaties. Inlevingsvermogen, samenwerken en het vermogen om het collectieve belang te dienen, zijn cruciale elementen van modern leiderschap in de sport.

Doelstellingen

Versterken, uitbreiden en effectiever maken van de netwerken binnen takken van sport en met externe organisaties.

Activiteiten

Individueel

- Bonden en NOC*NSF ontwikkelen en voeren strategieën uit gericht op het versterken van hun interne en externe netwerken op basis van hun visie.
- Functieprofielen van vrijwilligers en professionals (met name de formele leiders) aanvullen of aanpassen: verbinden vermogen als belangrijke competentie

Collectief

- Platform bieden voor kennisontwikkeling en -deling
- Individuele ondersteuning van bonden

Kennisontwikkeling

Achterliggende visie

Kennis is cruciaal voor sportbonden en NOC*NSF. Het ontwikkelen van een autoriteitspositie kan alleen met unieke kennis die een organisatie in kan zetten om beleid te ontwikkelen en bij te sturen en om meerwaarde te bieden aan leden en andere stakeholders. Zowel voor bonden als voor NOC*NSF betekent dit dat het verzamelen en managen van deze unieke kennis een belangrijke vaardigheid is. Veel sportbonden en NOC*NSF kunnen hierin nog verbeteren.

Doelstellingen

Het managen van kennis en het opbouwen van daarvoor geschikte systemen wordt voor sportbonden en NOC*NSF een peiler binnen het beleid.

Activiteiten

Individueel

- Implementeren gestructureerde (ICT-)systemen voor het verzamelen, verrijken en ontsluiten van gegevens en kennis
- Verder versterken gebruik kennis in dienstverlening, beleidsontwikkeling en -uitvoering

Collectief

- Uitbreiden en versterkt gebruik gaan maken van tak van sport overstijgende data en kennis
- Platform bieden voor kennisontwikkeling en –deling
- Individuele ondersteuning van bonden

Rollen van sportbonden, NOC*NSF en overige organisaties

In deze paragraaf wordt de betekenis van de beschreven aanpak in de vorige paragrafen vertaald naar de rol van sportbonden, NOC*NSF en overige organisaties in de ontwikkeling van sportbonden.

Sportbonden

Elke sportbond bepaalt zelf wat haar visie is, welke organisatie daar bij hoort en op welke manier de organisatie wordt ontwikkeld. Dit wordt manifest in het meerjarenbeleidsplan en het jaarplan (vanaf 2013). Daarbij heeft elke bond in ieder geval aandacht voor:

- De organisatie op orde op basis van de Minimale Kwaliteits Eisen en de strategische cyclus.
- De ontwikkelingsrichting van de organisatie (inclusief het bestuur en de vrijwilligersorganisatie) op basis van de (inhoudelijke) visie.
- HR beleid op het niveau van bestuur, directie, vrijwilligersorganisatie en medewerkers.

Verder ontwikkelde bonden hebben expliciete aandacht voor:

- Netwerkontwikkeling binnen de sport en met samenwerkingpartners.
- Gestructureerd datamanagement en kennisontwikkeling en –toepassing.

NOC*NSF

Vanzelfsprekend werkt NOC*NSF aan de ontwikkeling van de eigen organisatie op basis van de vijf benoemde aandachtsgebieden. Ook zal NOC*NSF in de komende jaren samen met haar leden evalueren in welke mate haar lidmaatschapscriteria (voor zowel de gewone leden als de buitengewone leden) nog passen bij de huidige situatie. Wenselijke statutaire veranderingen worden vervolgens doorgevoerd.

Als ondersteuner van de sportbonden speelt NOC*NSF ook de volgende rollen:

- NOC*NSF bouwt tak van sport overstijgende kennis op op het gebied van organisatieontwikkeling van sportbonden. Deze kennis is enerzijds gericht op monitoring van de doelstellingen en anderzijds op het verzamelen, verrijken en ontsluiten van good practices en theoretische kennis.
- NOC*NSF ondersteunt sportbonden bij hun activiteiten op het gebied van organisatieontwikkeling. Het gaat hierbij om individueel advies via account management en collectieve themabijeenkomsten of platforms.
- NOC*NSF onderhoudt en ontwikkelt het netwerk van experts op het gebied van organisatieontwikkeling. Deze experts kunnen ZZP-er zijn, een dienstverband bij NOC*NSF of bonden hebben, of bij andere organisaties. Middels de herkenbare formule van SportAssist kunnen bonden gebruik maken van deze dienstverlening.
- NOC*NSF biedt (in samenwerking met grotere sportbonden) collectieve diensten aan zoals het talentprogramma, de introductie in de sport voor nieuwe vrijwilligers en medewerkers van sportbonden en ondersteunende HR diensten.

Overige Organisaties

Sport&Zaken: De stichting Sport&Zaken verbindt sportbonden en sportaanbieders aan haar partners uit het bedrijfsleven. Hiermee is zij een belangrijke schakel in de kwaliteitsontwikkeling van bonden. Onderdeel daarvan is de Sportbestuurders database voor het werven (en begeleiden) van bestuurlijk talent.

ISR: Het instituut voor sportrechtspraak faciliteert tuchtrechtspraak voor een groot deel van de sportbonden. Aan de start van de komende beleidsperiode wordt ingezet op een verdere professionalisering van dit centrale tuchtrecht met aansluiting van zo veel mogelijk sportbonden.

Universiteiten en HBO's: Universiteiten en HBO's kunnen de sport via onderzoek helpen om nog effectiever beleid te voeren op de diverse thema's op het gebied van organisatiekunde.

Partners in Sport: De Partners in Sport kunnen worden betrokken bij de collectieve ontwikkeling van bonden waar zij hun eigen specifieke kennis in kunnen zetten. Zo is Randstad al betrokken bij de HRM initiatieven. Zo kan Ernst&Young van grote toegevoegde waarde zijn op bestuurlijk en organisatorisch vlak.

Monitoring

Om de voortgang en het effect van het beleid op het gebied van organisatieontwikkeling te volgen, worden de volgende elementen gemonitord. De verworven inzichten worden benut bij de individuele advisering van sportbonden en de collectieve kennisbijeenkomsten. Het gaat hierbij met name om kwalitatieve monitoring.

- De expliciete beleidsaandacht in jaarplannen en meerjarenplannen van sportbonden en NOC*NSF voor de vijf benoemde aspecten in dit hoofdstuk
- De jaarlijkse evaluatie van dit beleid
- De implementatie van de Minimale Kwaliteits Eisen
- De kwaliteit van de strategische cyclus
- De positie van datamanagement en kennis in de activiteiten van bonden en NOC*NSF
- Het aantal samenwerkingspartners van sportbonden en NOC*NSF
- De mate waarin bonden en NOC*NSF hun eigen doelstellingen halen

- De aantallen, doorlooptijden, functieomschrijvingen, beloningen en kwalificaties van besturen, directie en medewerkers van sportbonden en NOC*NSF

Financiering

Het behalen van de twee inhoudelijke ambities vraagt vanzelfsprekend om een forse investering. Net als het inhoudelijk beleid is er bij financiering ook sprake van een gezamenlijke inzet van een groot aantal partijen. In dit hoofdstuk worden de financiële inzet van deze partijen besproken tegen het licht van de financiële crisis. Ook wordt aangegeven op welke acties de sportbonden en NOC*NSF zich gaan richten om de zorgen voor een maximalisatie van de investering in sport.

Consumenten

Sporters zelf geven een kleine 6 miljard per jaar uit aan sport. Uit nader onderzoek zal moeten blijken in welke mate de crisis gevolgen heeft voor sportdeelname. Gezien de relatief lage kosten van veel sporten zal het negatieve effect bij de meeste inkomensgroepen niet groot zijn. Er vindt wellicht wel een verschuiving plaats van dure naar goedkopere sporten of van meerdere sport naar één. Uit onderzoek blijkt al jaren dat sporters bereid zijn om te betalen voor kwaliteit. Bij de lage inkomensgroepen is wel een negatief effect te verwachten op (georganiseerde) sportdeelname.

De bestedingen van sportfans vormen een steeds groter deel van de consumentenbestedingen aan sport. Hierin liggen kansen voor de financiering van topsport. De uitdaging voor de sport is om een (groter) deel van deze bestedingen ten goede te laten komen aan de sport zelf.

*Acties sportbonden en NOC*NSF*

- Sportaanbieders ondersteunen bij hun prijsbeleid op basis van de gevraagde kwaliteit-prijs verhouding van (potentiële) sporters.
- Met fondsen (zoals het jeugdsportfonds), overheden en bedrijfsleven samenwerken om voor lage inkomensgroepen voorzieningen te vergroten waardoor er geen financiële drempel hoeft te zijn om te sporten.
- Shared revenue afspraken maken met strategische partners op het gebied van (nieuwe) media en evenementen op basis van het inbrengen van zelf of gezamenlijk ontwikkelde en/of verkregen rechten.

Gemeenten

Gemeenten zijn een belangrijke financier van de sport (ruim 1 miljard per jaar). Het gaat daarbij niet alleen om het realiseren en in stand houden van sportaccommodaties, maar ook om de ondersteuning van sportaanbieders, talentherkenning en –ontwikkeling en het organiseren van evenementen. Mede onder druk van de bezuinigingen kijken gemeenten nog scherper dan in het verleden naar de effectiviteit van de inzet van gemeentemiddelen. Bij sommige gemeenten leidt dit juist tot een investering in sport. Deze gemeenten zien de (ook financieel) positieve effecten van investeren in sportbeleid op het bereiken van doelstellingen op andere terreinen zoals gezondheid, leefbaarheid, armoedebestrijding, jeugdzorg, citymarketing enz. De jaarlijkse begrotingsrondes en de gemeenteraadsverkiezingen in 2013 zijn belangrijke aangrijpingspunten voor de sport.

*Acties sportbonden en NOC*NSF*

- Versterken van de relatie met gemeenten onder andere in samenwerking met de VNG, de VSG en Olympische Netwerken.
- Verzamelen en verspreiden van het bewijs van de positieve effecten van sportbeleid op ruimere doelstellingen van de (lokale) overheid om daarmee de integrale investeringen in sport vanuit de lokale overheid te vergroten
- Actieve campagne voeren richting de gemeenteraadsverkiezingen van 2013.
- Ondersteunen sportaanbieders om in het lokale speelveld intensief samen te werken met de gemeente en andere maatschappelijke organisaties.
- Opzetten of verruimen van lokale en/of landelijke waarborgfondsen voor de ontwikkeling van nieuwe accommodaties en/of introductie van nieuw sportaanbod in de vorm van publiek private samenwerking.

Provincies

Provincies investeren direct ongeveer 17 miljoen euro per jaar in sport. In 2011 zijn nieuwe collegeakkoorden gesloten. Net als bij gemeenten wordt sport meer en meer gezien als een middel om bij te dragen aan de doelen van de provincie. Het gaat daarbij vooral om economie, positionering, talentontwikkeling en ruimtelijk ordening (zeer belangrijk voor de buitensporten). Sportinhoudelijke aangrijpingspunten zijn onder andere accommodaties, evenementen en talentontwikkeling.

*Acties sportbonden en NOC*NSF*

- Versterken van de relatie met provincies onder andere in samenwerking met het IPO en Olympische Netwerken.
- Verzamelen en verspreiden van het bewijs van de positieve effecten van sportbeleid op ruimere doelstellingen van de provinciale overheid.

Rijk

De directe investering van het rijk via de begroting van VWS bedraagt ongeveer 130 miljoen voor 2012. Focus wordt gelegd op een veilig sportklimaat, sport in de buurt, evenementen en topsport. De sport is één van de weinige sectoren waar niet wordt bezuinigd maar juist geïnvesteerd. Ook via begroting van andere ministeries wordt geïnvesteerd in sport. In het regeerakkoord en in de sportbrief geeft het kabinet aan dat zij de sport een warm hart toedraagt en dat sport kan bijdragen aan een beter Nederland.

*Acties sportbonden en NOC*NSF*

- Versterken van de relatie met de rijksoverheid.
- Verzamelen en verspreiden van het bewijs van de positieve effecten van sportbeleid op de ruime doelstellingen van overheden.
- Voorstellen doen voor additionele investeringen (mede) vanuit publiek private samenwerkingen
- Voorstellen doen voor aanpassing van wetgeving met financiële voordelen voor de sport
- Public Affairs in Den Haag

Europese Unie

De Europese Unie investeert op dit moment niet direct in sport. Er is wel een ontwikkeling gaande waarbij de expliciete beleidsaandacht van de EU voor sport toeneemt. Ook is de EU zeer van belang als het gaat om de Europese kansspelregels.

*Acties sportbonden en NOC*NSF*

- Actieve lobby in Brussel om komende kansen te benutten

Bedrijfsleven

Via met name sponsoring investeert het Nederlandse bedrijfsleven ongeveer 600 miljoen per jaar in sport. Ook bedrijven maken scherpere afwegingen met het oog op de financiële crisis. De sport kan ook in de komende jaren een stevige bijdrage blijven leveren aan de doelen van het bedrijfsleven zoals (maatschappelijk) imago, duurzame inzetbaarheid van medewerkers, company pride, innovatie, ontwikkeling van medewerkers, naamsbekendheid, netwerkontwikkeling enz. Dit vraagt steeds meer om een op maat aanpak. Voor het bereiken van zowel de doelen op het gebied van sportparticipatie als op het gebied van topsport is de investering vanuit het bedrijfsleven onmisbaar.

*Acties sportbonden en NOC*NSF*

- Versterken van de relatie met het bedrijfsleven via onder meer VNO/NCW en Sport & Zaken
- Ontwikkelen van waardevolle proposities voor het bedrijfsleven
- Verbeteren van de uitvoering van de partnerships met het bedrijfsleven
- Ondersteuning van sportaanbieders bij het ontwikkelen en uitvoeren van partnerships met het (lokale) bedrijfsleven.

De Lotto

De Lotto stelt per jaar een bedrag van ongeveer 50 miljoen ter beschikking aan de sport. De verwachtingen voor de komende jaren zijn positief. Sportbonden en NOC*NSF bepalen gezamenlijk in een cyclus van vier jaar waar deze middelen aan worden besteed. Daarbij is er sprake van een vierdeling: Topsport, sportparticipatie, algemeen functioneren van bonden en NOC*NSF en ondersteunende activiteiten zoals bijvoorbeeld organisatieontwikkeling. De voor de sport (extra beschikbare) Lottomiddelen richt de sport in hoge mate op die inhoudelijke speerpunten die wezenlijk zijn voor het bereiken van de inhoudelijke doelstellingen. Hiermee maakt de sport maximaal transparant via welke weg de kansspelmiddelen bijdragen aan maatschappelijk relevante ambities. Waar mogelijk vindt afstemming plaats met de financieringsmogelijkheden vanuit andere bronnen.

*Acties sportbonden en NOC*NSF*

- Jaarlijks vaststellen globaal bestedingsplan en richtlijnen (vanaf mei 2012)
- In samenwerking met De Lotto zorgen voor een grotere inkomstenstroom

Media

De sportmedia spelen een belangrijke rol bij het behalen van de doelen van de sport en investeren daarbij ongeveer 50 miljoen per jaar. Via de media bereikt de sport het grote publiek, kan men de sport positioneren en ook meer en meer de Nederlander activeren. De ontwikkeling in de media zijn enorm en gaan zeer snel (cross media, social media enz.). Het is zaak dat de sport optimaal gebruik gaat maken van deze nieuwe mogelijkheden. Met name voor kleinere takken van sport bieden deze ontwikkelingen ongekende kansen.

*Acties sportbonden en NOC*NSF*

- Ontwikkelen van een eigentijds mediabeleid met aandacht voor de ontwikkeling van nieuwe en bestaande communities
- Uitvoeren van dat beleid in nauwe samenwerking met de media

Overig

Bovenstaande financieringsbronnen zijn de belangrijkste bronnen voor het realiseren van de ambities op het gebied van sportparticipatie en topsport. Er zijn ook nog diverse andere mogelijkheden. Met name het aanspreken van fondsen voor goede doelen lijkt nog kansrijk.

*Acties sportbonden en NOC*NSF*

- Inventarisatie kansrijke mogelijkheden en concrete voorstellen maken voor de meest kansrijke.