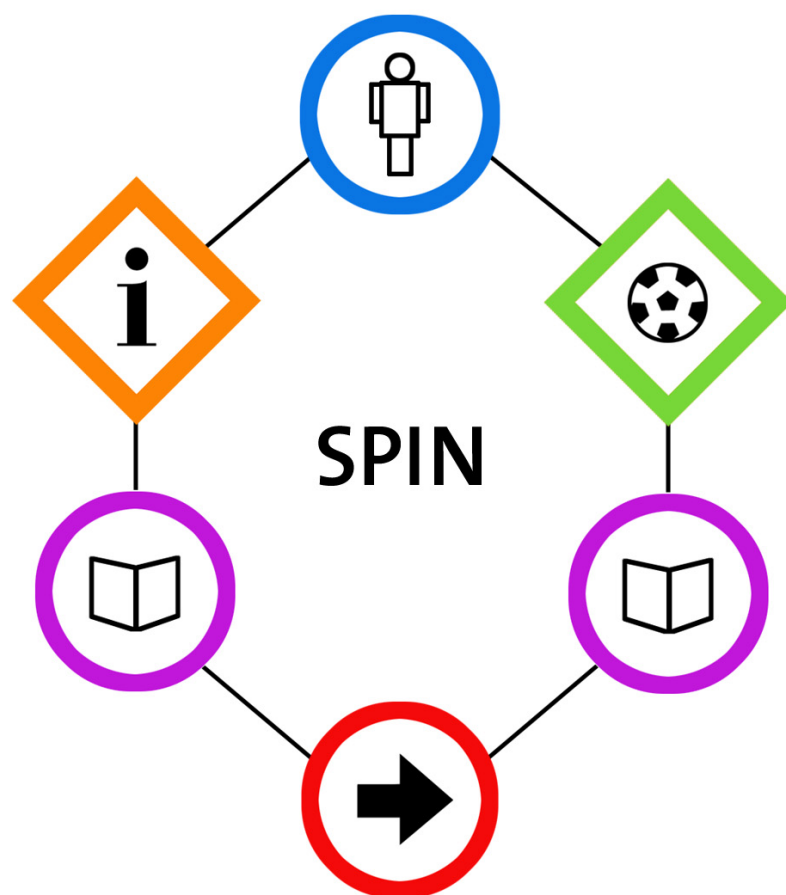




MASTERPLAN

Sportinfrastructuur

TEN BEHOEVE VAN DE SPORTONDERSTEUNING IN NEDERLAND



COLOFON

Masterplan Sportinfrastructuur

Ten behoeve van de sportondersteuning in Nederland

Deze publicatie is een uitgave in het kader van het project SPIN, dat is gericht op verbeteringen en vernieuwingen van de sportinfrastructuur in Nederland. De uitvoering is in handen van het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB). Opdrachtgevers van SPIN zijn het Ministerie van VWS, LC Nederlands Instituut voor de Lokale Sport & Recreatie, NOC*NSF, Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en het Interprovinciaal Overleg (IPO). De opdrachtgevers zijn vertegenwoordigd in de Task Force en geven sturing aan het SPIN-project.

Samenstelling en redactie

Jaap de Graaf en Hans Arends (Spin-projectteam)

Leden Task Force SPIN

Adviezen

Leden SPIN-consultatiegroepen en vertegenwoordigers SPIN-pilotprojecten

De heer O. Zwart (Marktplan Adviesgroep)

De heer M. van Bottenburg (Diopter – Janssens & van Bottenburg)

De heer H. van de Poel (Katholieke Universiteit Brabant)

De heer E. ter Heine (VanMook – organisatieadviseurs)

De heer P. Verweel (Universiteit Utrecht)

Opmaak binnenwerk en illustraties

Hans van Bruksvoort, Wijk bij Duurstede

Ellen van Ommen, NISB

Opmaak omslag

Leon Hoenen, bureau voor creatieve communicatie

Publicatienummer

NISB/s-356/15-06-01/JGF/eon/spin

Uitgave van

Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen

Papendallaan 50

Postbus 32

6800 AA Arnhem

www.nisb.nl

Arnhem, juni 2001

VOORAF

Sinds 1996 wordt via het project SPIN aan de verbetering van de sportinfrastructuur gewerkt. Het gaat daarbij om de structuur en kwaliteit van de sportondersteuning en het sportaanbod. De onderzoeken die in de eerste jaren van het SPIN-project zijn gehouden, tonen aan dat er op het vlak van de gesubsidieerde sportondersteuning veel te winnen is, vooral waar het gaat om een meer transparante, effectieve en efficiënte organisatiestructuur.

Eind 2000 is de projectorganisatie van SPIN overgedragen aan NISB. Onder aansturing van de Task Force, waarin de beleidspartners in de sport zitting hebben, kreeg het NISB als extra taak de reikwijdte van het SPIN-project te verbreden naar de anders georganiseerde en ongebonden sportbeoefening en de implementatie spoedig te starten.

Om deze implementatie een gedegen fundament te geven, is besloten een masterplan voor de sportinfrastructuur op te stellen, waarin de basisprincipes en belangrijkste consequenties van de organisatorische vernieuwingen in de sportondersteuning zijn beschreven. Hierbij is nadrukkelijk voortgebouwd op de toekomstschets "Naar een vraaggerichte sportinfrastructuur" (NOC*NSF, mei 2000).

Belangrijke bronnen voor het masterplan waren verder:

- de resultaten van de diverse SPIN-pilotprojecten die begin 2001 werden afgerond;
- de SPIN-consultatiegroepen waarin onder andere vertegenwoordigers van gemeenten, sportservicebureaus, sportbonden en provinciale sportraden zitting hadden;
- diverse visiemetings, onder andere met externe adviseurs.

De Task Force SPIN heeft op basis hiervan een raamwerk vastgesteld, dat richting geeft aan het verdere proces van communicatie en implementatie. Daarin zijn zoveel mogelijk de gezamenlijk vastgestelde SPIN-doelen op het netvlies gebleven en staat de vraaggerichte dienstverlening voor de sportaanbieder en sporter centraal.

Bij het vernieuwingsproces is overigens niet uitgegaan van een blanco situatie. Getracht is om het goede van de huidige ondersteuningsstructuur te bewaren en waar nodig te versterken.

In hoofdstuk 2 van het masterplan worden de ordeningsprincipes voorgesteld, die naar verwachting leiden tot verbeteringen in de organisatie van de sportondersteuning in Nederland. De beschreven principes worden vervolgens in hoofdstuk 3 en 4 consequent uitgewerkt in respectievelijk de organisatie van de frontoffices en de backoffices. In hoofdstuk 5 worden de verantwoordelijkheden van de meest betrokken organisaties inzichtelijk gemaakt. Daarbij is de nadere taakverdeling van de organisaties met derdelijnsfuncties nog onvoldoende uitgewerkt. Tijdens de redactie van dit masterplan in het voorjaar van 2001 waren er teveel discussies en ontwikkelingen gaande rond de positie en financiering van de levensbeschouwelijke koepels en de opzet van de werkmaatschappij voor verenigingsondersteuning om verantwoorde uitspraken hierover te kunnen doen. De financiële vertaling van de grondprincipes staat in hoofdstuk 6 vermeld. Hoofdstuk 7 gaat tenslotte over het proces van communicatie en implementatie in de periode na vaststelling van het masterplan.

Het masterplan wordt nader uitgewerkt en geïmplementeerd in nauwe samenwerking met relevante spelers in het veld. Die spelers zijn in eerste instantie de bestaande sportondersteuningsorganisaties, de gemeenten en de provincies. Maar ook niet direct op sport gerichte organisaties, zoals de welzijns-, gezondheids- en onderwijsorganisaties, kunnen 1^e, 2^e of 3^e lijnsfuncties ten behoeve van de sport vervullen. Alhoewel hierover in dit masterplan niet expliciet wordt uitgewijd, zijn deze organisaties in toenemende mate onderdeel van de organisatorische sportinfrastructuur.

Geen woorden maar daden

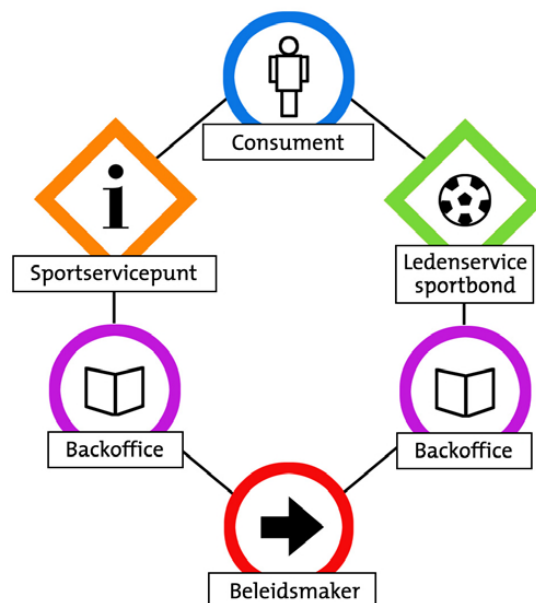
Dit masterplan markeert de afsluiting van een zorgvuldige voorbereidingsperiode en de start van een dynamische uitvoeringsperiode, waarin naar een beter functionerende sportinfrastructuur wordt gestreefd. Het veranderingsproces dat uiteindelijk hiertoe zal leiden, heeft invloed op alle organisaties die nu reeds deel uitmaken van de sportinfrastructuur.

In de eerste plaats wordt commitment gevraagd. Niet alleen in het onderschrijven van de uitgangspunten en doelstellingen van het masterplan, maar juist ook wat betreft de bereidheid om vanuit de eigen verantwoordelijkheid mede invulling te geven aan de totstandkoming van de nieuwe infrastructuur. In de tweede plaats wordt verwacht dat iedere organisatie hierbij planmatig te werk gaat en binnen de eigen mogelijkheden gestructureerd toewerkt naar de nieuwe positie. Bedacht moet worden dat het masterplan uiteindelijk alleen dan succesvol zal zijn, indien alle onderdelen zijn gerealiseerd en de organisatie van zowel de vraaglijn als de stimuleringslijn functioneert zoals beoogd.

De nieuwe sportinfrastructuur is op papier gezet. Van de landelijke beleidspartners wordt nu een bijzondere inspanning verwacht om het masterplan “van het papier af te krijgen”. Zij zullen immers leidend moeten zijn in het veranderingsproces. Het besluitvormingsproces moet er toe leiden dat eind 2001 commitment van alle partijen is verkregen.

Door de principes van het masterplan te verankeren in hun beleid kunnen vervolgens alle betrokken actoren aangesproken worden – voor zover dit binnen het mandaat van de beleidspartners valt - op hun medeverantwoordelijkheid.

Schema: betekenis van de symbolen



Toelichting

Beleidsmaker

Alhoewel met dit teken vooral de landelijke beleidspartners in de sport worden aangeduid, zijn op zowel gemeentelijk als provinciaal niveau beleidsmakers actief die invloed hebben op de aard en omvang van de sportondersteuning.

Consument

Hiermee worden zowel sportaanbieders als de sporters aangeduid. Het accent ligt echter op de sportaanbieders omdat op deze groep de sportondersteuning in de meeste gevallen van toepassing is.

COLOFON

VOORAF

1	INLEIDING	1
1.1	Wat is een masterplan voor de sportinfrastructuur?	1
1.2	Waarom een masterplan voor de sportinfrastructuur?	1
1.3	Voor wie is het masterplan bedoeld?	1
1.4	Wie voert de regie over de uitvoering van het masterplan?	2
2	UITGANGSPUNTEN BIJ DE VERNIEUWING VAN DE SPORTINFRASTRUCTUUR	3
2.1	Vraaglijn en stimuleringslijn	3
2.2	Organisatie van de vraaglijn	4
2.2.1	Sporttakoverstijgende en sporttakspecifieke vragen	4
2.2.2	De 1-loketgedachte als leidend principe bij de vraaglijn	4
2.2.3	Een herkenbare frontoffice-structuur;	5
2.2.4	Een herkenbare backoffice-structuur	6
2.3	Organisatie van de stimuleringslijn	7
2.4	Begripsbepaling eerste-, tweede- en derdelijn	8
3	DE ORGANISATIE VAN DE FRONTOFFICE Sportservicepunten en ledenservice sportbonden	9
3.1	Sportservicepunten	9
3.1.1	Profiel van het sportservicepunt	9
3.1.2	Doel, functies en taken van het sportservicepunt	10
3.1.3	Doelgroepen en klantgroepen van het sportservicepunt	10
3.1.4	Distributiekkanalen van het sportservicepunt	11
3.1.5	Verzorgingsgebied en schaalgrootte	12
3.1.6	Samenwerkingspartners en bestuur	12
3.1.7	Basisvariant en plusvarianten van het sportservicepunt	13
3.2.	Ledenservice bij sportbonden	16
3.3	Kwaliteit van dienstverlening bij frontoffices	16
3.4	De virtuele dimensie van de frontoffices	17
4	DE ORGANISATIE VAN DE BACKOFFICE	18
4.1	Algemeen	18
4.2	Ordering in de vraaglijn	19
4.2.1	Tweedelijns ondersteuning	19
4.2.2	Derdelijns ondersteuning	21
4.3	Ordering in de stimuleringslijn	22
4.4	Overgangsfase	23
5	DE VERANDERING	25
5.1	Beleid in de praktijk	25
5.2	De eerste lijn	25
5.3	De tweede lijn	26
5.4	De derde lijn	26
5.5	Focus op verenigingsondersteuning	27
5.6	Overige ondersteuningsstructuren	28
5.7	Organisatie-indeling naar eerste-, tweede- en derdelijns functies	29

6	DE FINANCIERINGSBRONNEN	30
6.1	Algemeen	30
6.2	Principiële keuzes	30
6.3	Financiering van eerstelijns functies	31
6.4	Financiering van tweedelijns functies	32
6.5	Financiering van derdelijns functies	33
7	COMMUNICATIE EN IMPLEMENTATIE	34
7.1	Algemeen	34
7.2	Communicatiestrategie	34
7.3	Perspectief voor de eerste fase (2001-2004)	35
7.4	Kosten implementatie masterplan	36
EPILOOG		38
 BIJLAGEN		
1.	Begrippenlijst	39
2.	Profiel van het SPIN-project	42
3.	Relevante vraaggebieden	44
4.	Sportaanbieders	46
5.	Relevante backoffice-organisaties	47

1 INLEIDING

1.1 Wat is een masterplan voor de sportinfrastructuur?

Een toekomstvisie op de inrichting van de sportinfrastructuur in Nederland, die

- Voor zowel de verenigingssport als de anders georganiseerde en ongebonden sport geldt (breedtesport en topsport).
- Hoofdzakelijk gericht is op de organisatorische infrastructuur van de sportondersteuning.
- Randvoorwaarden wil creëren om de integrale dienstverlening van de sportondersteuning te verbeteren.
- Rekening houdt met de nota “Naar een vraaggerichte sportinfrastructuur” van NOC*NSF (mei 2000).
- Voor alle betrokken beleids- en uitvoeringspartners leidraad is bij vraagstukken en activiteiten op het gebied van de sportinfrastructuur.

1.2 Waarom een masterplan voor de sportinfrastructuur?

- Om richting te kunnen geven aan de ontwikkeling van een transparante, effectieve en efficiënte organisatiestructuur van de sportondersteuning in Nederland, waardoor:
 - snel en adequaat antwoord kan worden gegeven op de sport- en bewegingsvraag van sporters en sportaanbieders (bottom-up)
 - sportstimuleringstaken van de landelijke, provinciale en lokale overheid doeltreffend kunnen worden uitgevoerd (top-down).
- Om duidelijkheid te verschaffen over de wijze waarop de belangrijkste beleidspartners in de sport sturing en invulling willen gaan geven aan de verbetering en verdere inrichting van de sportinfrastructuur (zowel qua inhoud als qua financiën).
- Omdat een aantal ontwikkelingen aanleiding geven om snel een visie op de infrastructuur van de gehele sportsector en bijbehorende implementatiestrategie klaar te hebben (breedtesportimpuls, informatie- en communicatietechnologie, professionalisering en kwaliteitsdenken in de sport, heroriëntering op de rol van provincies).
- Om een referentiekader te bieden voor partijen die inrichtings- en organisatieplannen hebben op sportinfrastructureel gebied.
- Om de positionering van relevante ondersteuningsorganisaties te verduidelijken.
- Om bij te dragen aan een moderne sportinfrastructuur, waarbij kan worden ingesprongen op maatschappelijke ontwikkelingen en verschuivingen op het gebied van sport en bewegen.

1.3 Voor wie is het masterplan bedoeld?

- Voor alle beleidspartners in de sport (NOC*NSF, IPO, VNG, LC, VWS) vanuit hun gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de beleidsontwikkeling en gedeeltelijk ook de beleidsuitvoering in de sport.
- Voor alle gemeentelijke en provinciale overheden alsmede landelijke, provinciale en lokale ondersteuningsorganisaties, die uitvoering geven aan beleid en sportaanbieders ondersteunen (zoals bonden en sportraden).
- Voor alle sportaanbieders en sporters, want zij moeten als effect van het masterplan weten waar ze met hun vragen terecht kunnen en adequaat worden geholpen.

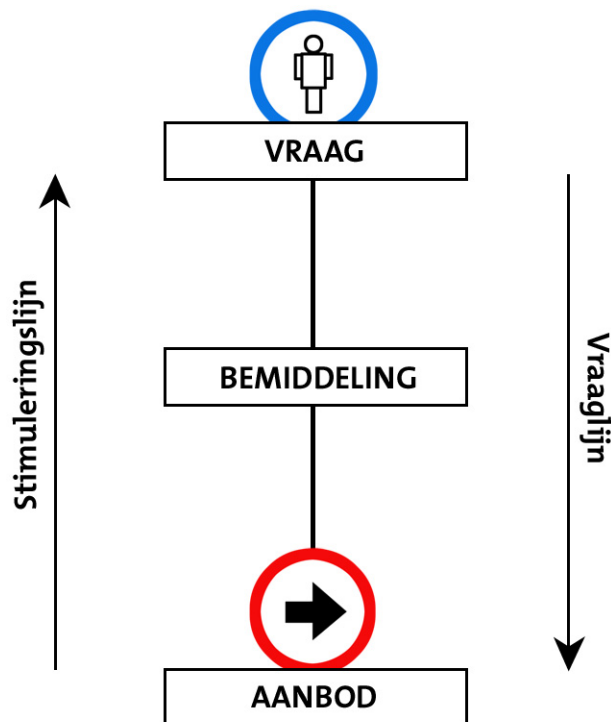
1.4 Wie voert de regie over de uitvoering van het masterplan?

- De landelijke beleidspartners in de sport zijn eindverantwoordelijk voor de inhoud en verdere uitwerking van het masterplan.
- Het NISB is als projectleider van het SPIN-project verantwoordelijk voor de inhoudsontwikkeling en organisatie van de implementatie.
- Specifieke ondersteuningsorganisaties in de sport (zoals de provinciale) en overige actoren (zoals gemeenten) zullen uiteindelijk verantwoordelijk zijn voor de realisatie van de voorgestelde veranderingen.

2 UITGANGSPUNTEN BIJ DE VERNIEUWING VAN DE SPORTINFRASTRUCTUUR

2.1 Vraaglijn en stimuleringslijn

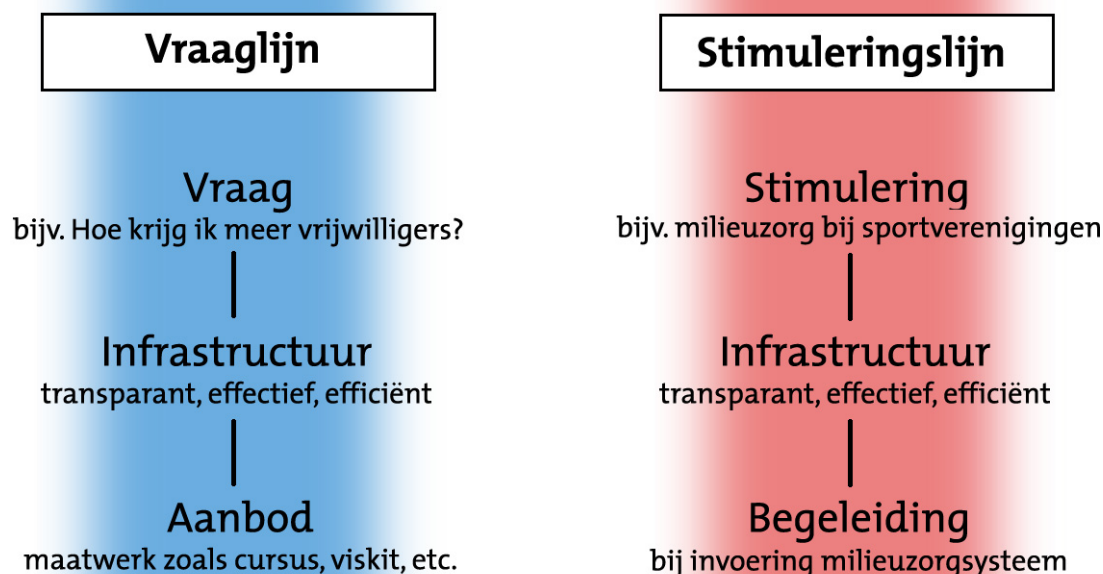
De sportinfrastructuur is zodanig transparant, effectief en efficiënt georganiseerd dat een goede bemiddeling kan plaatsvinden tussen vraag en aanbod. Daarbij moet de inrichting van de sportinfrastructuur berekend zijn op twee te onderscheiden 'verkeersstromen' in de sportsector; de vraaglijn en de stimuleringslijn.



Bij de vraaglijn gaat het om een infrastructuur die er toe bijdraagt dat een snel, duidelijk en adequaat antwoord kan worden gegeven op de sport(ondersteunings)vraag van zowel sporter als sportaanbieder. Beginpunt ligt bij de consument (sporter en sportaanbieder) met zijn sportvraag.

Bij de stimuleringslijn gaat het om een infrastructuur die er toe bijdraagt dat sportstimuleringsbeleid (inclusief wet- en regelgeving voor de sportsector) langs de meest doeltreffende distributiekanaal bij de betreffende doelgroep terechtkomt. Beginpunt ligt bij de beleidsorganisaties, die naar verwachting nauw proberen aan te sluiten bij mogelijkheden en (latente) behoefte van de consument.

Bij beide verkeersstromen is een heldere taakverdeling van en optimale afstemming tussen alle sportondersteuningsorganisaties noodzakelijk.



2.2 Organisatie van de vraaglijn

2.2.1 Sporttakoverstijgende en sporttakspecifieke vragen

Voortbouwend op de nota "Naar een vraaggerichte sportinfrastructuur" van NOC*NSF wordt onderscheid gemaakt tussen sporttakoverstijgende en sporttakspecifieke vragen die door sportaanbieders en sporters kunnen worden gesteld.

Sporttakoverstijgende vragen zijn vragen die niet aan één tak van sport zijn gebonden. Ze hebben een generiek karakter. Ze gaan de belangen en kenmerken van één bepaalde sport te boven en zullen dus voor vele takken van sport gelden. (Zie verder bijlage 1 en 3) Ze worden ook wel aangeduid onder de term *algemene ondersteuningsvragen*. De meer bedrijfsmatige thema's worden ook onder de sporttakoverstijgende vragen geschaard. Sporttakspecifieke vragen hebben rechtstreeks betrekking op één tak van sport en gelden in principe niet voor andere sporten. Ze worden ook wel aangeduid onder de term *sporttechnische ondersteuningsvragen*.

2.2.2 De 1-loketgedachte als leidend principe bij de vraaglijn

Eveneens in navolging van de NOC*NSF-nota "Naar een vraaggerichte sportinfrastructuur" en in lijn met enkele landelijke, provinciale en gemeentelijke ontwikkelingen wordt de 1-loketgedachte verder uitgewerkt. In dit masterplan is in plaats van (sport)loket gekozen voor de term "sportservicepunt" op het lokale niveau en "ledenservice" op bondsniveau.

De 1-loketgedachte wordt de ruggengraat van de sportinfrastructuur; er komen herkenbare adressen waar de sport- en bewegingsvragen samenkomen op één centraal punt (*frontoffices*) en van waaruit de vragen gecoördineerd afgehandeld en bemiddeld worden

(*backoffices*). Bij de backoffice gaat het om taken waarbij er niet in eerste instantie contact met de sportaanbieder of sporter bestaat, maar waar wel de concrete ondersteuningsdiensten worden geleverd.

Dit principe van front- en backoffices is een veel gekozen organisatiemodel bij een transformatieproces naar vraaggestuurde dienstverlening en wordt ook toegepast in de sectoren zorg, arbeid, bedrijven, etc. De frontoffice- en backofficebenadering is vooral van toepassing in de vraaglijn.

Voor een goed opererende sportinfrastructuur is het noodzakelijk dat de ontwikkeling van een landelijk netwerk aan frontoffice-organisaties wordt gestimuleerd, dat gevoed wordt door een efficiënte toelevering van benodigde producten, diensten en aanvullende expertise (backoffice).

Voordelen van toepassing van de 1-loketgedachte

- Het leidt tot meer duidelijkheid en transparantie voor sportondersteuners, sportaanbieders en sporters.
- Het leidt tot een grotere toegankelijkheid en bereikbaarheid van de dienstverlening in de sport, waardoor een betere efficiëntie kan worden bereikt.
- Het leidt tot meer inzicht in de vraagpatronen, waardoor meer vraaggericht en effectief kan worden gewerkt.
- Het past bij het vigerend overheidsbeleid om op het gebied van publieke dienstverlening en klantgericht handelen taken te concentreren op één punt (de 1-loketgedachte, programmabureau Overheidsloket 2000). De sportsector kan veel gebruik maken van de opgedane ervaringen en ontwikkelde producten en diensten in andere maatschappelijke sectoren, waarbij het 1-loketprincipe wordt toegepast.

2.2.3 Een herkenbare frontoffice-structuur

Het principe van frontoffice en backoffice dient zowel op lokaal niveau te worden toegepast als bij de sportbonden.

Het onderscheid tussen de sporttakoverstijgende vragen en de sporttechnische vragen zal door de consument niet altijd bewust worden gemaakt. Belangrijk is dat hij zijn vraag bij één van de frontoffices kwijt kan en een goede door- of terugverwijzing krijgt.

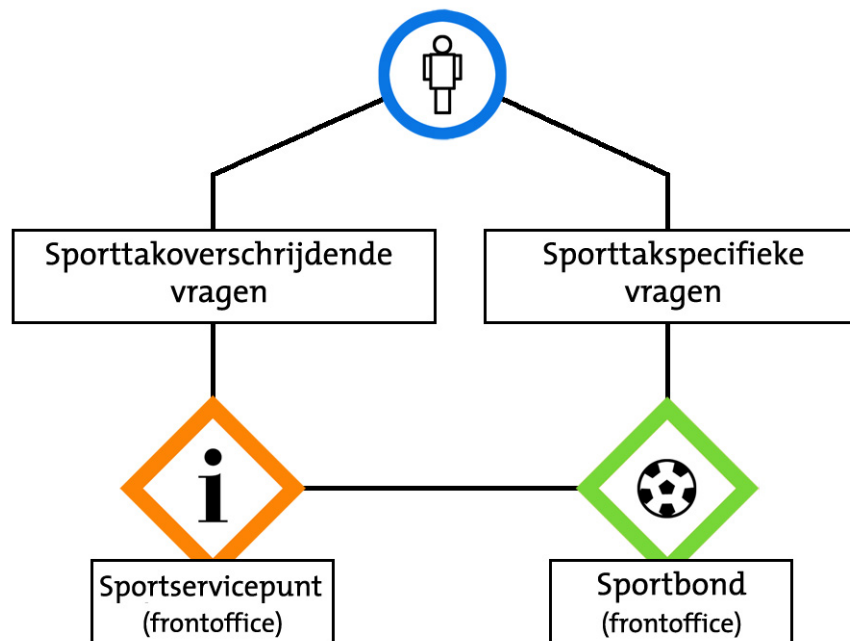
Voor de beantwoording van de sporttakoverstijgende vragen is op lokaal en bovenlokaal niveau een landelijk dekkend netwerk van frontoffices gewenst. Deze frontoffices zijn (onderdeel van) de sportservicepunten, die “zo dicht mogelijk” bij de sportaanbieders en sporters gerealiseerd worden. Daarmee wordt fysieke bereikbaarheid mogelijk en kan een schaalgrootte worden gerealiseerd die past bij de omvang van de vraag.

Voor de beantwoording van de sporttakspecifieke vraagstukken zijn frontoffices bij de sportbonden nodig. De centrale intake en coördinatie vindt hier op een zo hoog mogelijk niveau plaats (één landelijk aanspreekpunt per bond). De uitvoering kan eventueel op districtsniveau worden afgehandeld. De keuze voor een centrale frontoffice bevordert de transparantie voor de sportservicepunten, maar ook voor de georganiseerde en anders georganiseerde sportaanbieders en sporters. Bovendien kan daarmee de bereikbaarheid beter worden geregeld en gegarandeerd.

Bonden zullen worden gestimuleerd ook vragen te beantwoorden van niet-leden (sporttakspecifieke vragen van scholen, welzijnsorganisaties, etc).

De frontoffices van zowel de sportservicepunten als de sportbonden werken vanuit dezelfde principes en kwaliteitsnormen (vraaggerichte dienstverlening). De sportaanbieders en sporters worden om die reden zo effectief mogelijk in kennis gesteld van de aanwezige frontoffice-structuur

Schema: twee frontoffice-structuren



Toelichting

1. Sporttakoverschrijdende vragen worden beantwoord door de frontoffice van het lokale sportservicepunt.
2. Sporttakspecifieke vragen worden beantwoord door de frontoffice van de sportbonden.
3. Sporttakoverschrijdende vragen die bij de frontoffices van bonden binnenkomen worden verwezen naar (locale) sportservicepunten.
4. Sporttakspecifieke vragen die bij de sportservicepunten binnenkomen worden verwezen naar de bonden.

2.2.4 Een herkenbare backoffice-structuur

Een sportservicepunt of een sportbond kan zelf vragen beantwoorden en soms afhandelen (interne backoffice). Maar in veel gevallen zal een beroep worden gedaan op één of meerdere gespecialiseerde backoffice-organisaties. Dit geldt vooral voor de sportservicepunten.

Deze backoffices moeten zodanig zijn georganiseerd dat de frontoffices op efficiënte wijze de juiste backoffices kunnen kiezen voor afhandeling van de sport- en bewegingsvraag. De backoffice kan op verzoek van de frontoffice producten en diensten rechtstreeks aan de klant leveren, maar dit ook via de frontoffice laten lopen. In alle gevallen koppelt de backoffice relevante informatie over de afhandeling terug naar de frontoffice. Producten en diensten vanuit zowel de front- als de backoffice zijn op de vraag afgestemd.

Achter de tweedelijns backoffice-structuur, waar de ondersteuning aan de sportaanbieder en sporter wordt uitgevoerd, opereren derdelijns backofficeorganisaties die zich bezighouden met kennis, informatie en productontwikkeling.

De organisatiestructuur van de backoffices dient in principe aan het oog van de sportaanbieder en sporter onttrokken te blijven.

Relatie frontoffice en backoffice



2.3 Organisatie van de stimuleringslijn

Overheden of particuliere organisaties die sport- en bewegingsstimulering willen bevorderen en doen laten uitvoeren, moeten gebruik kunnen maken van goed georganiseerde en effectieve distributiekanaalen. Daarin hoeft niet per definitie voor dezelfde weg als in de vraaglijn behoeven te worden gekozen.

Welk distributiekanaal het meest geschikt is om de sportstimuleringsdoelstellingen te realiseren hangt af van vele factoren. Criteria die hiervoor bepalend zijn worden door de opdrachtgever van het stimuleringsthema zelf bepaald en zullen te maken hebben met:

- De doelgroep waarop het beleid zich richt;
- De specifieke deskundigheid die vereist is;
- De schaalgrootte (landelijk – lokaal);
- De mate van invloed en bereik.

Belangrijk criterium in de stimuleringslijn is dat ook hier het 'vraaggericht denken' zoveel mogelijk wordt toegepast. Dat betekent dat producten en diensten zoveel mogelijk in interactie met het werkveld en in samenwerking met relevante partners in en buiten de sport worden ontwikkeld. Er zal dus net als in de vraaglijn zoveel mogelijk klant- en vraaggericht moeten worden gehandeld om een zo effectief mogelijk resultaat te bewerkstelligen.

Gestreefd zal worden naar een situatie waarin de frontoffices van sportservicepunten en bonden maximaal geïnformeerd worden over de acties in de stimuleringslijn en zo mogelijk ook actief worden ingeschakeld.

2.4 Begripsbepaling eerste-, tweede- en derdelijn

Voor een goed onderscheid tussen de verantwoordelijkheden en functies van verschillende sportondersteuningsorganisaties wordt een indeling uit de zorgsector toegepast. Hierbij wordt uitgegaan van een organisatie-indeling met eerste, tweede en derdelijns functies. De eerstelijnsfunctie betreft de frontoffice; het primaire aanspreekpunt waar de sport(ondersteunings)vraag kan worden gesteld. De frontoffice heeft een lokettaak, makelaarstaak en pro-actieve taak (zie hoofdstuk 3). In de zorgsector betreft het hier de huisarts. In de sportsector gaat het om het lokale of regionale sportservicepunt en de ledenservice bij bonden.

De tweede lijnsfunctie betreft de backoffice, die de daadwerkelijke producten en diensten leveren aan de eindgebruiker, zoveel mogelijk op verzoek van of via de eerstelijns.

Kenmerken:

- hebben brede kennis en expertise op algemeen of sporttechnisch niveau
- leveren praktische tools zoals handboeken, cursussen en ondersteuningspakketten
- kunnen op maat deskundig advies en menskracht leveren
- hebben in principe geen frontofficefunctie.

In de zorgsector betreffen het bijvoorbeeld de apotheek, de fysiotherapeut en de specialist in het ziekenhuis. In de sportsector worden organisaties bedoeld die uitvoering geven aan sportondersteuning zoals provinciale sportraden en sportbonden (verenigingsmanagement, cursus sporttechnisch kader, opzet pleintjesbasketbal in de wijk, etc).

De derdelijn betreft organisatiefuncties die net als de tweedelijns ook een backofficefunctie kunnen hebben, maar geen directe levering aan de eindgebruiker doen (geen klantcontact).

Kenmerken:

- ontwikkelaars en toeleveranciers van producten en diensten
- verzamelen en beschikbaar stellen van kennis en informatie,
- ontwikkeling van kwaliteitsinstrumenten voor ondersteuningstaken
- belangenbehartiging
- deskundigheidsbevordering naar de tweede lijn

In de zorgsector betreffen het bijvoorbeeld de medische onderzoekcentra, farmaceutische industrie, landelijke vereniging van huisartsen, etc. In de sportsector gaat het om landelijke organisaties voor kennis en innovatie op het gebied van sport en bewegen, zoals NOC*NSF en NISB.

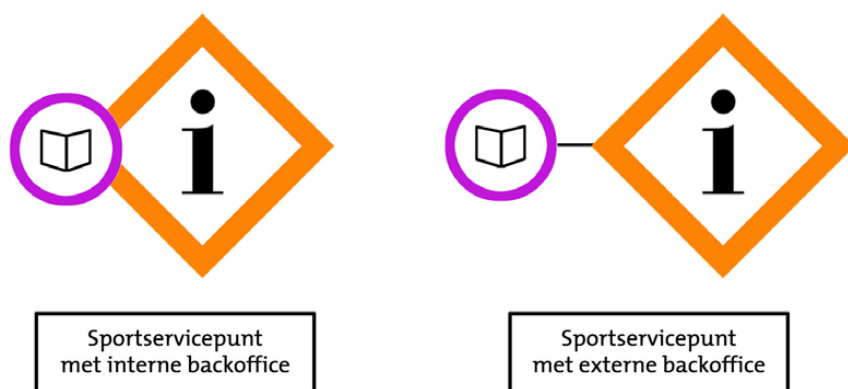


3 ORGANISATIE VAN DE FRONTOFFICES Sportservicepunten en ledenservice sportbonden

3.1 Sportservicepunten

3.1.1 Profiel van het sportservicepunt

- Het sportservicepunt maakt deel uit van een landelijk netwerk van frontoffice- en backoffice-organisaties in de sport met betrekking tot sporttakoverstijgende vragen.
- Het sportservicepunt heeft altijd een frontoffice. De backoffice kan deels intern of lokaal georganiseerd zijn, maar zal in de meeste gevallen gevormd worden door provinciale en landelijke ondersteuningsorganisaties



- Het sportservicepunt ondersteunt sportaanbieders, maar heeft in principe zelf geen sportaanbod. Wel kan een sportservicepunt onderdeel uitmaken van een grotere, locale organisatievorm, waarin meerdere uitvoeringstaken zijn opgenomen (bijv. sportbuurtwerk, MBVO-activiteiten, sportevenementen, accommodatieverhuur, etc)
- Het sportservicepunt levert producten en diensten met een goede kwaliteit en een snelle afhandeling
- Het sportservicepunt kan een belangrijke functie vervullen voor de uitvoering van gemeentelijk, intergemeentelijk of provinciaal sport(stimulerings)beleid.
- In de meeste gevallen is de gemeente opdrachtgever van het sportservicepunt
- Het sportservicepunt is zowel fysiek van aard (in de vorm van een balie, kantoor of accountmanager) als virtueel (elektronisch sportservicepunt). Het kan opereren vanuit een vaste basis of kantoor, maar kan ook mobiel zijn (accountmanager)
- Het sportservicepunt kan, afhankelijk van de mate van verstedelijking, één of meerdere gemeenten tot zijn verzorgingsgebied rekenen.
- Het sportservicepunt voldoet (op termijn) aan minimale randvoorwaarden om binnen de sportinfrastructuur een volwaardige plek in te nemen, waarbij vraaggerichte dienstverlening van hoge kwaliteit gegarandeerd is (zie 3.1.2). Daarbij kan sprake zijn van een groei-model.
- Het sportservicepunt ontwikkelt zelf geen sportbeleid en is geen belangenbehartiger. Ook is het sportservicepunt geen subsidieverstrekker of bouwer van sport- en recreatievoorzieningen. Als spin in het web heeft het sportservicepunt wel een signaleerfunctie richting beleidsmakers met betrekking tot actuele knelpunten en ontwikkelingen.

3.1.2 Doel, functies en taken van het sportservicepunt

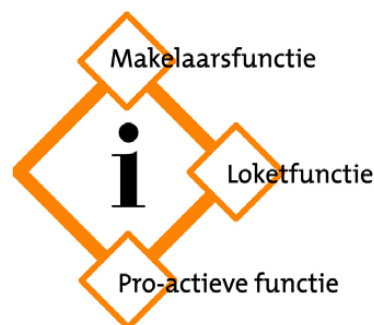
Doel van het sportservicepunt

Het tot stand brengen van een gecoördineerde bemiddeling tussen vraag en aanbod op het gebied van sport en bewegen voor alle klant- en doelgroepen.

Binnen deze primaire bemiddelingsrol kan onderscheid gemaakt worden tussen drie functies:

Functies en taken

- De 'loketfunctie'
Bij de loketfunctie zijn de belangrijkste taken informatieverstrekking en (enkelvoudige) doorverwijzing. Het gaat hierbij om zowel fysiek als elektronisch 'baliewerk'. De beweging is van buiten naar binnen (reactief).
- De 'makelaarsfunctie'
Bij de makelaarsfunctie zijn de belangrijkste taken het regelen en coördineren van de diensten van de backoffice als antwoord op de marktvraag. De beweging is van buiten naar binnen (reactief). Voor wat betreft de sporttakoverstijgende vragen heeft het sportservicepunt een inspanningsverplichting om een adequaat aanbod te vinden en dat vervolgens te monitoren (klantvolgsysteem)
- De 'pro-actieve functie'
De pro-actieve functie kenmerkt zich door een beweging van binnen naar buiten, waarbij er
 - een pro-actieve benadering naar de doelgroep/klantgroep plaatsvindt om vragen boven tafel te krijgen en te bemiddelen in de meest daarbij passende ondersteuning (relatiebeheer in de vraaglijn)
 - een actieve benadering richting specifieke doelgroepen wordt voorgestaan om in de stimuleringslijn de gewenste beweging in gang te zetten of ondersteuning te organiseren.



3.1.3 Doelgroepen en klantgroepen van het sportservicepunt

Het sportservicepunt zal in eerste instantie worden opgericht om bepaalde doelgroepen te bereiken. Naarmate het sportservicepunt meer bekend wordt en het producten- en dienstenpakket wordt uitgebreid, zullen ook andere groepen de weg weten te vinden naar het sportservicepunt. Afhankelijk van beleid, capaciteit en financiën kan gekozen worden om aan de behoefte van nieuwe klanten te gaan voldoen. Op deze wijze kunnen nieuwe klantgroepen op termijn wellicht tot doelgroepen worden gerekend.

Bij het sportservicepunt worden daarom doelgroepen van klantgroepen onderscheiden:

Doelgroep

Iedereen waarop het sportservicepunt zich (pro)actief richt met concrete ondersteuning

middels een passend aanbod. Het gaat hierbij om lokale, niet commerciële sportaanbieders, waarvan het sportaanbod publiek toegankelijk is, met name:

- Sportverenigingen
- Buurt- en wijk sportgroepen
- Bepaalde groepen van burgers (ouderen, gehandicapten, allochtonen, etc)

Klant of klantgroep

Iedereen die zich met een vraag tot het sportservicepunt richt:

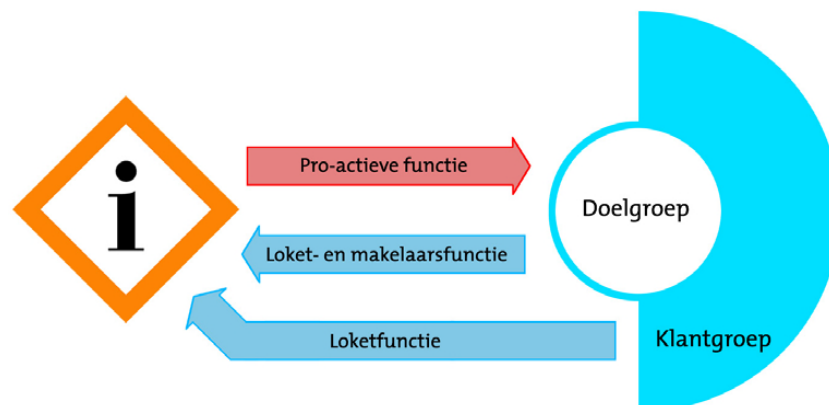
- individuele burgers
- lokale bundelingen zoals sportraden (met als taak belangenbehartiging)
- commerciële sportaanbieders en niet-commerciële sportaanbieders waarvan het sportaanbod niet publiek toegankelijk is (intramurale organisaties, personeelsverenigingen, etc)

Kern en schil

De kern waarop het sportservicepunt zich primair en actief richt zijn de doelgroepen.

In de schil zitten organisaties en burgers (klantgroepen) die wel een beroep kunnen doen op het sportservicepunt, maar niet actief benaderd worden.

Voor de doelgroepen vervult het sportservicepunt alle genoemde taken, al dan niet in samenwerking met ondersteuningsorganisaties in de backoffice. Voor de klantgroepen vervult het sportservicepunt vooralsnog alleen de loketfunctie.



3.1.4 Distributiekkanalen van het sportservicepunt

Bij het sportservicepunt kan gebruik worden gemaakt van de volgende distributiekkanalen:

- fysiek contact (balie)
- telefoon
- post en fax
- e-mail
- internet (informatieve website)
- elektronisch sportloket (interactief, dus met intake- en transactiefuncties).

Gelet op onder meer de vrijwilligerscultuur binnen de sport wordt een zekere fysieke component van het sportservicepunt als zeer belangrijk beschouwd. Dat betekent dat het sportservicepunt niet alleen fysiek bereikbaar is, maar dat ook een gesprek “aan de balie” of bij de “klant thuis” tot de mogelijkheden behoort.

Vanzelfsprekend zullen echter ook in de sport e-mail, de informatieve website en het elektronisch sportloket een belangrijke en in de toekomst misschien wel dominante positie als distributiekanaal gaan innemen (zie ook paragraaf 3.4)

3.1.5 Verzorgingsgebied en schaalgrootte

Het sportservicepunt moet zodanig georganiseerd worden dat het in alle opzichten bedrijfsmatig verantwoord kan functioneren. Dat betekent een bijbehorend verzorgingsgebied dat voldoende vragen genereert en een minimumformatie die de gewenste kwaliteit van dienstverlening garandeert.

Onderzoek bij bestaande sportservicepunten (in ontwikkeling) leert dat een inwoneraantal van ongeveer 80.000 voldoende vragen oplevert om een sportservicepunt doelmatig, flexibel en adequaat te laten functioneren. Dit betekent concreet dat een sportservicepunt tenminste een verzorgingsgebied heeft van 80.000 inwoners.

Om op integrale wijze informatie te kunnen verschaffen, intake te verzorgen en goed door te verwijzen dient de vereiste knowhow voor een dergelijk verzorgingsgebied vijf dagen van 9.00 tot 17.00 uur beschikbaar te zijn. In dit verband is minimaal 1,5 fte medewerker nodig (dit is inclusief vervanging wegens afwezigheid).

Voor het stimuleren van een landelijke dekking aan sportservicepunten is het wenselijk dat alle 34 gemeenten met 80.000 of meer inwoners een sportservicepunt gaan ontwikkelen. In deze gemeenten wonen gezamenlijk 5,6 miljoen inwoners. In de resterende gemeenten wonen dan zo'n 10 miljoen mensen. Voor deze groep zijn theoretisch 125 sportservicepunten nodig (10 miljoen gedeeld door 80.000).

Er zijn tal van pragmatische, politieke of culturele factoren van invloed op het al dan niet oprichten van een sportservicepunt. Indien één of meer gemeenten met in totaal een verzorgingsgebied van kleiner dan 80.000 zelfstandig een sportservicepunt wil oprichten, dient deze mogelijkheid te bestaan. Dit geldt evenzeer voor samenwerkingsverbanden van gemeenten die één servicepunt willen oprichten voor een vele groter verzorgingsgebied dan 80.000 inwoners. Tenslotte zijn er ook grotere gemeenten die kunnen besluiten om deelloketten in de wijken te openen, zodat de klant bij hem in de buurt terecht kan. Omdat vanwege gemeentelijke autonomie niet exact kan worden aangegeven hoeveel sportservicepunten er ontwikkeld kunnen worden, wordt uitgegaan van een aantal tussen de 120 en 160 sportservicepunten in Nederland.

Belangrijkste grondprincipes zijn een verantwoorde bedrijfsvoering en een gewenste kwaliteit van dienstverlening in relatie tot de omvang van de vragen en de omvang van de gewenste stimuleringsactiviteiten.

3.1.6 Samenwerkingspartners en bestuur

In de meeste gevallen is de gemeente of een samenwerkingsverband van gemeenten initiatiefnemer en financier van het sportservicepunt. Deze initiatiefnemers zullen bij de oprichting en instandhouding samenwerkingspartners moeten betrekken om tot een goede bedrijfsuitvoering te komen en voldoende draagvlak te creëren.

Samenwerkingspartners van het sportservicepunt zijn die organisaties die via het servicepunt direct of indirect producten/diensten en leveren op basis van dienstverleningsovereenkomsten met de "eigenaar" van het sportservicepunt. Ook de partijen die gezamenlijk eigenaar van het sportservicepunt zijn, worden tot de samenwerkingspartners gerekend.

Het sportservicepunt wordt bestuurd door de eigenaar van het sportloket (lokethouder). Dit kan een gemeente, een samenwerkingsverband of onafhankelijke instelling zijn. De lokethouder is eindverantwoordelijk voor de dienstverlening vanuit het sportservicepunt en draagt zorg voor de kwaliteitsbewaking en bemensing van het sportservicepunt. De lokethouder is ook verantwoordelijk voor de regeling omtrent de zeggenschap over het sportservicepunt.

3.1.7 Basisvariant en plusvarianten van het sportservicepunt

Algemeen

Om de dienstverlening merkbaar te verbeteren en een *startniveau* van integrale dienstverlening te bewerkstelligen, is het gewenst dat er sportservicepunten worden ingericht, die aan een aantal uitgangspunten voldoen. Deze uitgangspunten definiëren de basisvariant van het sportservicepunt en hebben betrekking op de functies, doelgroepen, schaalgrootte, samenwerkingspartners en distributiekkanalen.

De uitgangspunten van de basisvariant zijn ook bedoeld om als referentiekader te dienen bij de planvorming en inrichtingseisen van sportservicepunten door gemeenten of intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. Bovendien wordt hiermee de ambitie aangegeven dat sportservicepunten een belangrijk en kwalitatief hoogstaand knooppunt zijn in de moderne, vraaggerichte sportinfrastructuur.

De basisvariant van het Sportservicepunt stelt geen strikte eisen aan de organisatorische vormgeving van het Sportservicepunt, noch aan de wijze van bedrijfsvoering.

Tal van opties zijn mogelijk, zoals bijvoorbeeld het werken met deelloketten in de regio of wijkloketten in grote steden. Waar het om gaat, is dat de basisvariant een vorm krijgt die aansluit op de behoeften en mogelijkheden op lokaal niveau.

Het Sportservicepunt in oprichting (i.o.)

In sommige gevallen kan de stap om direct te voldoen aan de kenmerken van de basisvariant net iets te groot zijn. In die situaties zullen één of meer tussenstappen kunnen worden gemaakt. Dit zal mogelijk het geval zijn voor die gemeenten die nog niet zo lang met sportstimulering bezig zijn en waar bijvoorbeeld in een eerste stap naar verenigingsondersteuning een sportconsulent is aangetrokken.

Het formuleren en uitvoeren van een breedtesportbeleid, waarin bijvoorbeeld wordt gepleit voor het aanstellen van sportconsulenten kan dan als goede tussenstap worden beschouwd op weg naar de basisvariant van het Sportservicepunt. Deze tussenperiode dient ook gebruikt te worden voor het “ontwikkelen van de vraag” van sportverenigingen, die veelal geen weet hebben wat het Sportservicepunt in ontwikkeling hen kan bieden. In het businessplan kan dan worden aangegeven op welke wijze en met welke fasering het Sportservicepunt zal worden gerealiseerd.

Van basisvariant naar plusvariant

Het sportservicepunt zal zich in de loop van de tijd verder ontwikkelen. Bijvoorbeeld omdat het alle onderscheiden functies gaat vervullen en bovendien ook hoe langer hoe meer transacties zelf zal doen (en dus minder gebruik zal maken van externe ondersteuningsorganisaties). De dienstverlening wordt hierdoor voortdurend aangepast en verbeterd. Uitgangspunt is de basisvariant van het sportservicepunt: het vervult de loketfunctie en de makelaarsfunctie, maar niet de pro-actieve functie. Bovendien wordt de ondersteuning geleverd door de (externe) backoffice.

Een stapsgewijze ontwikkeling kan ertoe leiden dat steeds meer ondersteuningsactiviteiten door het sportservicepunt zelf worden uitgevoerd. Dit zal vooral bij grotere gemeenten of samenwerkingsverbanden tussen gemeenten het geval zijn. Uiteindelijk resteert een beperkte ondersteuning (bijv. een zeer specialistische) voor de externe backoffice.

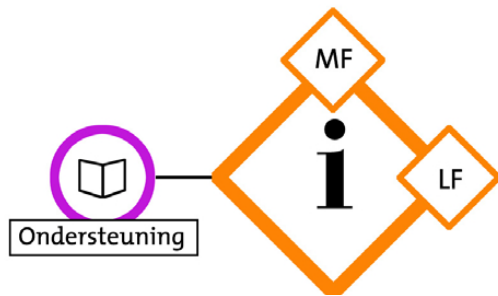
Van basisvariant naar plusvariant

LF = loketfunctie

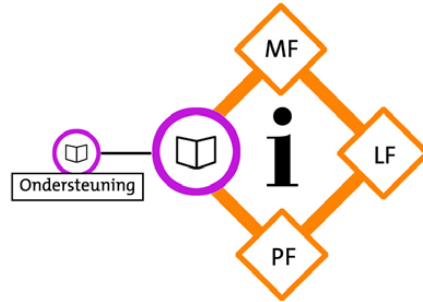
MF = makelaarsfunctie

PF = pro-actieve functie

1. basisvariant



2. plusvariant



Schema: overzicht varianten sportservicepunt

Thema	Sportservicepunt i.o.	Basisvariant	Plusvarianten
Doelgroep	Sportverenigingen	Lokale, niet-commerciële sportaanbieders met publiek toegankelijk sportaanbod	- Individuele burgers - Samenwerkende lokale organisaties - Alle sportaanbieders
Functies en taken	Loketfunctie	- Loketfunctie (reactief) - Makelaarsfunctie (reactief)	- Uitgebreide loketfunctie (meer gericht op transactie) - Pro-actieve functie
Schaalgrootte	N.v.t.	80.000 inw.: eigen loket < 80.000 inw.: regionale samenwerking < 80.000 inw.: provinciale samenw. - Tenminste 1,5 fte	Nvt
Samenwerkingspartners	Gemeente	Gemeente of samenwerkingsverband van gemeenten	Overige partijen
Distributiekanaal	- Fysiek (sportconsulent) - Post/fax/telefoon	- Fysieke balie - Post/fax/telefoon - E-mail - Informatieve website (tenminste in bedrijfsplan vastgelegde intentie hiertoe)	Volwaardig elektronisch sportloket (intake en transactie)

3.2 Ledenservice bij sportbonden

Het is wenselijk dat de 1-loketgedachte in de sportinfrastructuur ook, voor zover van toepassing, bij sportbonden doorgevoerd. Dat betekent:

- Organisatie van één aanspreekpunt voor sporttakspecifieke vragen op een zo hoog mogelijk niveau (ledenservice op landelijk bureau). Hiermee wordt vooral de coördinatie van de frontofficetaken en de centrale monitoring bedoeld. De grotere bonden die districtsafdelingen hebben opgericht of regionale accountmanagers hebben aangesteld zullen in de regio natuurlijk ook frontofficetaken uitvoeren. Belangrijk is echter dat er één centraal coördinatiepunt bestaat, zodat alle sportaanbieders en sporters de weg weten te vinden naar informatie over die bepaalde tak van sport. Bovendien kan vanuit de centrale frontoffice de verenigingsondersteuning worden gecoördineerd en geëvalueerd.
- Doorverwijzing van sporttakoverstijgende vragen van sportverenigingen en sportgroepen naar sportservicepunten.
- In samenspraak met derdelijns organisatie ontwikkeling van kwaliteitscriteria analoog aan de sportservicepunten.
- Nadere keuze en vaststelling van doelgroepen (bijv. eigen leden) en klantgroepen (bijv. sportbuurtwerkorganisaties).
- Vaststelling van functies en taken per frontoffice (loketfunctie, makelaarsfunctie, pro-actieve functie).
- Vaststelling van benodigde distributiekkanalen (bijvoorbeeld ontwikkeling naar elektronische diensten via een interactieve website).
- Efficiënte afstemming met alle relevante (externe) sportondersteuningsorganisaties.

Schema: Uitwerking mogelijke frontoffice-varianten sportbonden

	basisvariant	plusvariant
Functies	Loketfunctie Makelaarsfunctie	pro-actieve functie
Doelgroepen	Sportverenigingen en sporters (leden)	Niet-leden (sporters en sportaanbieders)
Distributiekkanalen	Post/fax Telefoon E-mail	Interactieve website Fysiek contact
Schaalgrootte	Landelijk	Districten
Samenwerkingspartners	Eigen bond	Andere bonden Andere organisaties

3.3 Kwaliteit van dienstverlening bij frontoffices

De producten en diensten van de frontoffices zijn afgestemd op de vraagpatronen van doel- en klantgroepen. Deze vraagpatronen zijn ontwikkeld aan de hand van ervaringsgegevens en landelijk aangereikte criteria.

Er is een rangschikking tussen sporttakoverstijgende en sporttakspecifieke clusters van producten en diensten. Medewerkers van sportservicepunten en sportbonden weten in grote lijnen het onderscheid te maken aan de hand van vraagpatronen en waar nodig adequaat door te verwijzen.

De frontoffices hebben een actueel overzicht van de producten en diensten die ze zelf leveren en een producten- en dienstenoverzicht van de ondersteuningsorganisaties in de backoffice. De verhouding tussen de omvang van eigen producten en diensten en die van derden wordt bepaald door vele factoren en heeft in principe geen invloed op de kwaliteit te hebben.

Sportservicepunten en sportbonden maken aan betreffende backoffice-organisaties duidelijk op welke terreinen zij operationeel kunnen zijn en voldoende capaciteit hebben voor uitvoering van activiteiten in de stimuleringslijn.

Derdelijns organisaties ontwikkelen kwaliteitscriteria voor eerstelijns en tweedelijns organisaties, zodanig dat de kwaliteit van dienstverlening volgens objectieve maatstaven kan worden gecontroleerd en op basis daarvan mogelijk subsidies worden afgestemd.

3.4 De virtuele dimensie van de frontoffices

Het elektronische sportloket (onderdeel van de frontoffices van sportservicepunten en sportbonden) zal op termijn één van de belangrijkste distributiekanaalen worden. Organisaties in zowel de frontoffice als de backoffice zullen op ICT-gebied nieuwe ontwikkelingen en toepassingen op elkaar moeten afstemmen om dit distributiekanaal ook effectief te laten werken.

Daarom is een duidelijke visie op elektronische dienstverlening in de sport van groot belang bij de vernieuwingen in de sportinfrastructuur. Het project SPIN beperkt zich voorlopig tot de ontwikkeling en stimulering van elektronische dienstverlening bij frontoffices en het beschrijven van de randvoorwaarden m.b.t. de (externe) backoffices.

Voor het elektronische sportloket gelden de volgende uitgangspunten:

- Het elektronische sportloket heeft dezelfde functies als de fysieke frontoffices; de loket- en makelaarsfunctie (beiden reactief) en de pro-actieve functie.
- Het elektronische sportloket is aanvullend op de fysieke kenmerken van het sportservicepunt en de sportbond.
- Het elektronische sportloket ondersteunt de medewerkers van de fysieke frontoffices.
- De ontwikkeling van het elektronische sportloket dient parallel te lopen aan de herinrichting van de werkprocessen tussen frontoffice en backoffice.
- Het elektronische sportloket zal worden ontwikkeld via een groeimodel en nauw aansluiten bij ontwikkelingen op gemeentelijk, provinciaal en landelijk niveau.

Het is wenselijk dat ook de tweedelijns ondersteuningsorganisaties hun dienstverlening elektronisch ontwikkelen en afstemmen met de eerste lijn. Op het gebied van bijvoorbeeld kennis en informatie geldt dit ook voor de derdelijns organisaties, die op dit punt vooral inhoudelijk voor voldoende "content" moeten zorgen.

Gelet op de snelle ontwikkelingen is het streven om met voorrang aandacht te besteden aan de verdere planvorming en implementatie van centrale aansturing en contentbeheer.

4 DE ORGANISATIE VAN DE BACKOFFICE

4.1 Algemeen

De backoffices zijn de achtervang van de frontoffices van zowel de sportservicepunten als de sportbonden. In de backoffices worden de door frontoffices doorverwezen vragen op gecoördineerde wijze afgehandeld met op maat gesneden producten en diensten (tweedelij). Ook wordt in de backoffice gewerkt aan onder andere methodiek- en productontwikkeling ten behoeve van de sportondersteuning (derdelij). Ten principale geldt dat elke frontoffice de meest gereede backoffice-organisatie kan en mag kiezen.

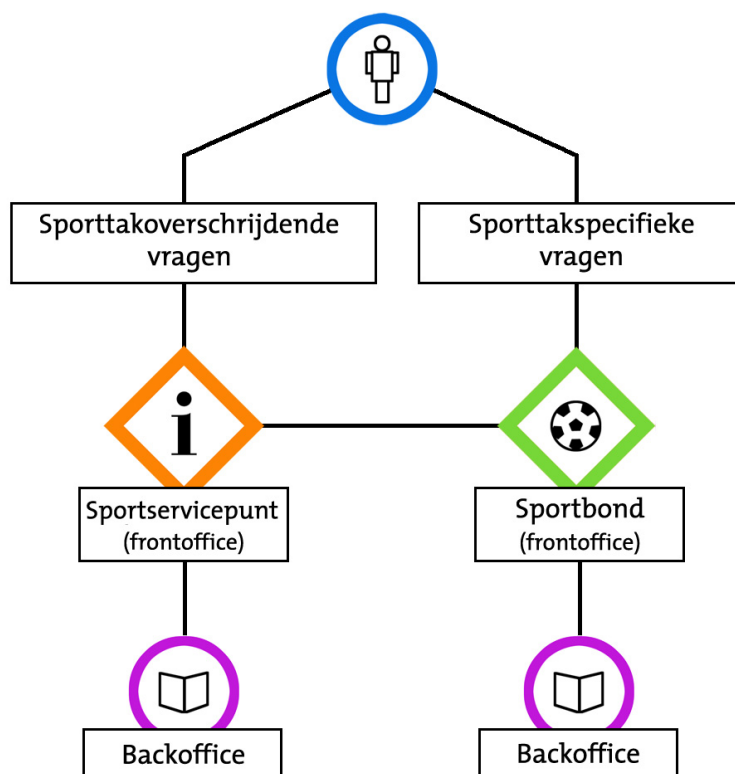
In grotere gemeenten of samenwerkingsverbanden zal een sportservicepunt een deel van de backoffice intern of lokaal hebben gerealiseerd. Bij kleinere of minder verstedelijkte verzorgingsgebieden zal voor vele producten en diensten een beroep moeten worden gedaan op externe organisaties, gespecialiseerd in sportondersteuning of bedrijfsmatige dienstverlening.

Sportbonden zullen relatief veel backofficediensten op sporttakspecifiek terrein in eigen huis hebben georganiseerd. Voor overige zaken richten zij zich eveneens op externe ondersteuningsorganisaties.

Deze ondersteuningsorganisaties in de tweede lijn moeten op hun beurt weer gevoed en aangestuurd worden door organisaties met derdelijns functies.

Een duidelijke ordening van de (gesubsidieerde) backoffice-structuur is van belang om zowel in de vraaglijn als de stimuleringslijn een efficiënte organisatie van de sportondersteuning tot stand te brengen.

Schema: frontoffice en backoffice



4.2 Ordening in de vraaglijn

4.2.1 Tweedelijns ondersteuning

Sporttakoverstijgende vragen

De sportservicepunten moeten voor het betrekken van backofficediensten weten welke organisaties tegen welke voorwaarden in de markt zijn. Het is daarbij wenselijk dat ook in de backofficestructuur duidelijke aanspreekpunten worden gecreëerd, waardoor korte doorverwijzingslijnen tussen frontoffice en backoffice mogelijk zijn.

Om de ondersteuning zo dicht mogelijk bij de klant te organiseren en de (gesubsidieerde) backofficestructuur efficiënt te organiseren, wordt in lijn met de inhoud van de vorige hoofdstukken gekozen voor een ordening waarbij de “naast gelegen” backoffice-organisatie het eerst in aanmerking komt.

1. Backofficediensten bij grootstedelijke sportservicepunten

In vooral de grote steden zullen de sportservicepunten kunnen uitgroeien tot organisaties die niet alleen frontoffice-, maar ook backofficetaken zelf kunnen uitvoeren voor de eigen wijken, de deelgemeenten of de omliggende gemeenten in de regio. Gelet op het toenemend aantal intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en herindelingen is dit niet alleen een logisch te verwachten, maar ook wenselijke ontwikkeling. De algemene ondersteuningsvraag wordt zo “laag” mogelijk beantwoord, er zijn korte doorverwijzingslijnen en het sportservicepunt is beter en sneller in staat om zo doelmatig mogelijk de vraag in eigen huis af te handelen (boter-bij-de-vis) en te monitoren. Het betreft hier in feite de plusvariant van een sportservicepunt zoals beschreven in hoofdstuk 3.

2. Backofficediensten bij provinciale ondersteuningsorganisaties¹

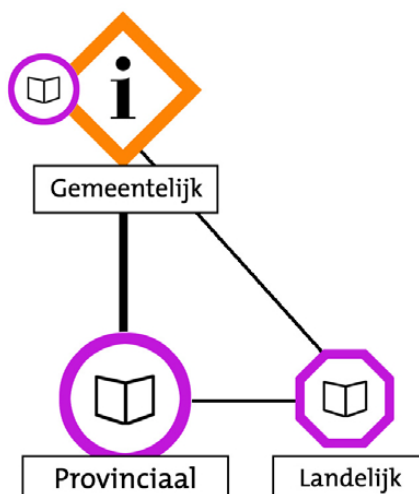
Daar waar een sportservicepunt zich geheel of gedeeltelijk beperkt tot frontofficetaken of waar (nog) geen sportservicepunt is opgericht, is een ondersteuningsorganisatie gewenst die zo dicht mogelijk bij het sportservicepunt opereert en in staat is om het merendeel van de sporttakoverstijgende vragen af te handelen. Dat zijn de provinciale ondersteuningsorganisaties voor sport en bewegen, die ook in het kader van het provinciaal sportbeleid een adviserende en ondersteunende rol voor de gemeenten vervullen. Zij moeten voor de sportservicepunten gaan fungeren als eerste aanspreekpunt voor backofficediensten van sporttakoverstijgende zaken. Dat betekent dat zij in de provincie een (tweedelijns) spilfunctie bekleden in het direct leveren of regelen van de juiste ondersteuning.

3. Backofficediensten bij andere organisaties

Sporttakoverstijgende vragen die een dermate specialisme of andere schaalgrootte vereisen dat het inefficiënt is om daarvoor capaciteit en kennis in elke provincie of stad beschikbaar te hebben, kunnen elders neergelegd worden (bijvoorbeeld een dopingcentrum of speciale sportjuridische kennis op landelijk niveau). Ook kan voor specifieke, niet-sportgerelateerde vragen een beroep worden gedaan op organisaties die geen primaire sportfunctie hebben, zoals accountantskantoren, evenementenorganisaties, schoolbegeleidingsdiensten, etc. De provinciale ondersteuningsorganisaties zullen goed op de hoogte moeten zijn van alle voor de sportmarkt interessante partners en als spin in het web voor een adequate doorverwijzing moeten zorgen.

¹ Voor provinciale ondersteuningsorganisaties in de sport zijn inmiddels vele namen in omloop, zoals provinciale sportraden, sportservice.....(naam provincie), Provinciaal Instituut voor Sport en Bewegen, Huis van de Sport, etc. In dit masterplan wordt gekozen voor de algemene term provinciale ondersteuningsorganisatie.

Schema: backofficestructuur voor sportakoverstijgende vragen



Het is wenselijk dat de provinciale ondersteuningsorganisaties:

- Een belangrijk aanspreekpunt zijn voor sportakoverstijgende vragen op het gebied van sport en bewegen (en hiervoor maximale kennis in huis te hebben).
- Hun organisatie inrichten op basis van de hoeveelheid en aard van de vragen vanuit de sportservicepunten, gemeenten en/of sportbonden.
- Zoveel mogelijk in staat zijn vragen direct af te handelen (dus ondersteuningscapaciteit te kunnen aanbieden) dan wel op zijn minst als makelaar op te treden naar overige ondersteuningsorganisaties zoals sportbonden, opleidingscentra, olympische steunpunten, etc.
- De ontwikkeling van sportservicepunten stimuleren en waar mogelijk faciliteren.
- Zoveel mogelijk werken volgens landelijk geformuleerde kwaliteitseisen.
- Zoveel mogelijk in staat zijn producten en diensten te leveren aan het brede domein van het sportaanbod (niet alleen t.b.v. de verenigingssport) en dwarsverbanden leggen naar ontwikkelingen op het gebied van sport en bewegen in andere sectoren zoals onderwijs, welzijn, gezondheid, etc.

Opgemerkt moet worden dat tussen het grootstedelijke sportservicepunt en de provinciale ondersteuningsorganisatie in de praktijk een systeem van communicerende vaten zal ontstaan, waarbij aanvullend op elkaar wordt gewerkt. Naarmate in een regio de backoffice van een sportservicepunt zich uitbreidt, behoeft er minder beroep te worden gedaan op de provinciale ondersteuningsorganisatie. Daarbij geldt het principe dat voorrang wordt gegeven aan de "laagst" georganiseerde backofficestructuur, indien dat qua kennis, kwaliteit en geld het meest effectief is. De provinciale ondersteuningsorganisatie heeft daarbij naast een uitvoerende vooral ook een coördinerende taak t.a.v. bovengenoemde ontwikkeling.

sporttakspecifieke ondersteuningsvragen

De sportbonden zullen de sporttakspecifieke vragen van de eigen leden zo doeltreffend mogelijk moeten afhandelen. Omdat het hier gaat om vragen die rechtstreeks met de kerncompetentie van de bond te maken hebben, zullen de backofficetaken zoveel mogelijk in eigen huis worden georganiseerd. Is dit niet het geval dan zal de sportbond de backofficepartner kiezen die de sporttakspecifieke vragen het beste kan beantwoorden. Dit kunnen commerciële organisaties zijn, maar ook collega-sportbonden of koepelorganisaties die expertise op een bepaalde tak van sport hebben opgebouwd.

Omdat steeds meer groepen in anders of ongeorganiseerd verband sporten, zullen sportbonden ook steeds meer door niet-leden worden benaderd. Elke bond zal zich hierop

moeten beraden en keuzes moeten maken in de mate waarin zij hieraan tegemoet wil komen.

Accountmanagers van sportbonden hebben een pro-actieve taak en uit dien hoofde de verantwoordelijkheid om een goed relatiebeheer tussen de sportbond en haar verenigingen tot stand te brengen. Voor sporttakoverstijgende vragen die zij krijgen, zullen zij een beroep moeten kunnen doen op de (grootstedelijke) sportservicepunten en provinciale ondersteuningsorganisaties en voor de sporttakspecifieke zaken wordt ondersteuning via de eigen bond opgezet. Zij behoren een goed overzicht te hebben van de relevante organisaties en de aanspreekpunten op lokaal, regionaal en landelijk niveau.

4.2.2 Derdelijns ondersteuning

Zowel de grootstedelijke/provinciale organisaties in de tweedelijns als de landelijke sportbonden zullen zoveel mogelijk gevoed moeten worden door derdelijns organisaties. Deze in de regel landelijk georganiseerde organisaties “ondersteunen de ondersteuners” in brede zin, opereren eveneens op basis van vraaggerichte dienstverlening en dragen zorg voor de nodige randvoorwaarden.

Vanuit dit niveau worden campagnes opgezet, boeken en handleidingen uitgegeven, cursussen en opleidingen ontwikkeld, innovatieve methodieken doorgespeeld, kennis verzameld en nieuwe producten en diensten op de markt gebracht. Daarnaast wordt op landelijk en internationaal gebied naar dwarsverbanden gezocht met voor de sport relevante organisaties en ontwikkelingen.

In de huidige ondersteuningscultuur worden echter om uiteenlopende redenen door veel landelijke sportorganisaties steeds weer tweedelijns- en zelfs eerstelijnsfuncties uitgevoerd. Zolang het een eigen achterban betreft (waarvan de leden ook financieel bijdragen aan de ledenservice) kan daar geen bezwaar tegen worden gemaakt. Maar het wordt anders als op basis van diverse subsidies concurrentiemechanismen tussen sportorganisaties ontstaan en ondersteuners als het ware over elkaar heen buitelen. Daarmee is de gewenste transparantie en efficiency in de sportinfrastructuur niet gediend.

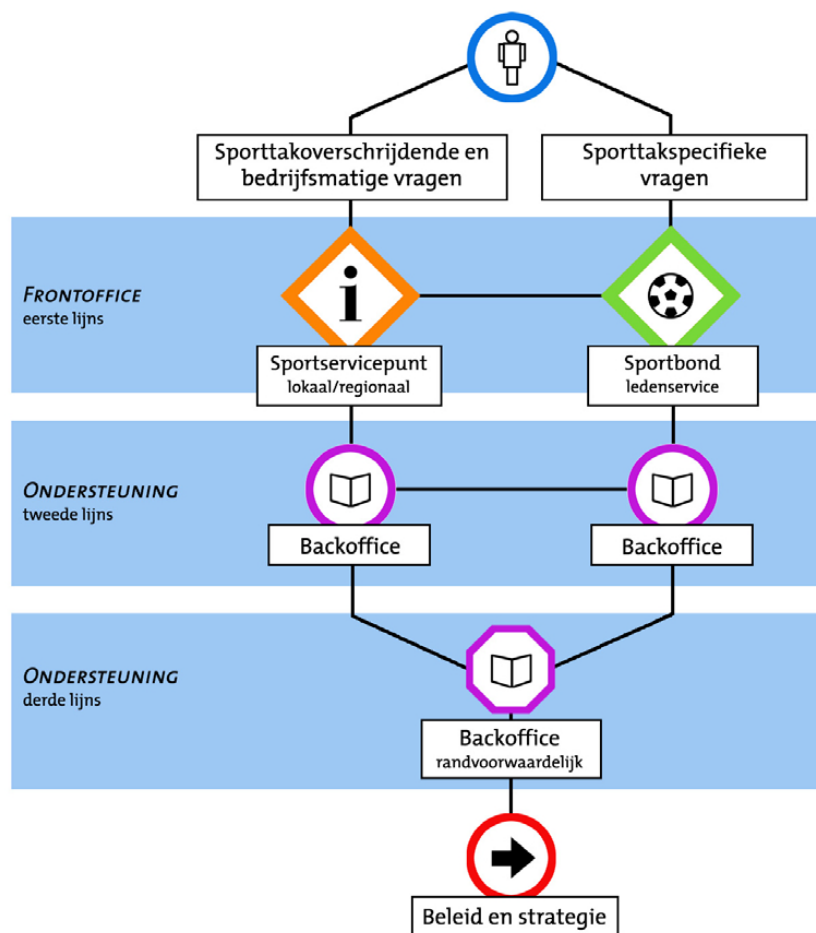
Daarom geldt voor derdelijns sportorganisaties:

- Dat onderlinge taakafbakening noodzakelijk is in zowel de vraag- als de stimuleringslijn
- Dat zoveel mogelijk tweedelijnsfuncties worden neergelegd bij de geëigende ondersteuningsorganisaties op provinciaal of grootstedelijk niveau
- Dat kwaliteitscriteria worden ontwikkeld en geïmplementeerd zodat eenduidig wordt toegewerkt naar doelmatige en succesvolle sportondersteuning in de tweede lijn

En voor tweedelijns organisaties:

- Dat zij voor derdelijns taken een beroep doen op de meest gereede organisaties
- Dat zij een signalerende functie hebben naar derdelijns organisaties ten aanzien van nieuwe ontwikkelingen of benodigde producten en diensten
- Dat zij voldoende capaciteit en deskundigheid beschikbaar hebben of (tijdelijk) aantrekken om in de stimuleringslijn een aantrekkelijke uitvoeringspartner te kunnen zijn

Schema: tweede- en derdelijn ondersteuning in de vraaglijn



4.3 Ordening in de stimuleringslijn

Er is in de stimuleringslijn niet expliciet sprake van frontoffice en backoffice. Uitgangspunt bij de stimuleringslijn is dat beleidsmakers en sportstimuleringsorganisaties die uitvoeringsorganisaties kiezen die de meeste garantie geven op het behalen van de gewenste resultaten bij de doelgroep (de opdrachtgever bepaalt). Het is daarvoor noodzakelijk dat naar behoefte gekozen kan worden voor organisaties die een brede dekking kunnen garanderen, die de nodige capaciteit en deskundigheid in huis hebben en in staat zijn om in interactie met het werkveld implementatie van beleid te laten slagen (aanbodgestuurd, maar vraaggericht opgezet).

Het streven is er op gericht om in de stimuleringslijn waar mogelijk gebruik te maken van de infrastructuur ten behoeve van de vraaglijn. Dat betekent dat de organisaties voor sporttakoverstijgende vragen (sportservicepunten en provinciale ondersteuningsorganisaties) ook worden ingezet bij stimuleringsthema's met een sporttakoverstijgend karakter en dat de sportbonden zich toelagen op sporttechnische stimuleringsprogramma's. In de praktijk zal echter ook veel sprake kunnen zijn van een mix aan organisaties die actief betrokken worden bij een stimuleringsprogramma.

In de stimuleringslijn is het van groot belang de doelgroep te bereiken en effectief te beïnvloeden. Daarvoor is niet alleen de juiste kwaliteit van het product of de dienst van belang, maar ook de acceptatie. Die acceptatie kan worden bevorderd door het zorgvuldig benoemen van de afzender. Zo kan een bepaald thema voor sportverenigingen bijvoorbeeld

beter “landen” als de sportbonden afzender zijn, terwijl in de praktijk de ondersteuning door provinciale ondersteuningsorganisaties wordt uitgevoerd.

Bijzondere stimulerings thema's waarvoor specifieke deskundigheid nodig is, kunnen door beleidspartners of derdelijng organisaties ter uitvoering worden neergelegd bij speciaal daarvoor geëigende organisaties (denk aan levensbeschouwelijke thema's door één van de levensbeschouwelijke koepels, programma's voor chronisch zieken bij de Nebas-rayons, programma's voor jeugdsportparticipatie bij studententeams, etc). Ook kunnen distributiekanaalen buiten de sport worden ingezet omdat deze een betere toegang hebben tot de beoogde doelgroep (denk aan scholen, gemeenten, etc). Uiteraard zijn hierbij allerlei combinaties denkbaar mits daarmee de sportaanbieder of sporter enkelvoudig en doeltreffend wordt bereikt.

4.4 Overgangsfase

De voorgestelde inrichting van de sportinfrastructuur is niet op korte termijn gerealiseerd. Het proces zal een overgangsfase kennen, waarbij wordt getracht om betrokken organisaties steeds meer in lijn van de gekozen ordeningsprincipes te bewegen. Ondertussen zal de winkel wel open moeten blijven en de vraaggerichte ondersteuning gegarandeerd moeten worden. Speciale aandacht vergen de volgende knelpunten.

1. Er is nog geen landelijke dekking van sportservicepunten

Zolang er nog onvoldoende sportservicepunten in Nederland functioneren, zullen sportaanbieders en sporters hun eigen weg zoeken en de vraag neerleggen bij de eigen gemeente, een sportbond, een provinciale of een landelijke ondersteuningsorganisatie. Het is voor deze organisaties belangrijk dat bekend is waar sportservicepunten reeds zijn opgericht en welke taken zij op (boven)lokaal niveau vervullen. Dit overzicht moet regelmatig worden geactualiseerd. Provinciale en landelijke organisaties zullen eventuele eerste- of tweedelijngs taken tijdelijk moeten uitvoeren, maar zoveel mogelijk moeten toewerken naar de nieuwe ondersteuningsstructuur.

In de stimuleringslijn zijn de sportservicepunten nog geen landelijk dekkend distributiekanaal en kunnen dan ook beperkt worden ingezet.

2. De ondersteuningsstructuur in de tweede lijn is onvoldoende op sterkte (provinciaal) of onvoldoende aanwezig (grootstedelijk)

Het huidige netwerk van provinciale ondersteuningsorganisaties is onvoldoende op haar spilfunctie in de backoffice toegerust. Er zijn in visie, beleid, capaciteit en kwaliteit grote verschillen tussen bijvoorbeeld de provincies merkbaar. Om voldoende ondersteuningscapaciteit te kunnen leveren, is een landelijk coördinatie- en bemiddelingspunt voor verenigingsondersteuning noodzakelijk. Van hieruit wordt bemiddeld in verenigingsondersteuning in zowel de vraag- als de stimuleringslijn en worden zodoende de witte vlekken in Nederland opgevuld. In de meeste gevallen zal het hier expliciet gaan over ondersteuning aan sportverenigingen (zie verder paragraaf 5.5).

3. Sportbonden voeren verenigingsondersteuning uit op zowel sporttakspecifiek als sporttakoverstijgend terrein

Bij de grotere bonden worden in toenemende mate en onder invloed van financiële impulsen verenigingsondersteuners, accountmanagers of regioconsulenten aangetrokken om meer service dichtbij de leden te kunnen bieden.

Het accountmanagement is een eerstelijngs (frontoffice-) taak en kan in die zin zowel bij bonden als bij sportservicepunten in de nieuwe structuur een belangrijke functie vervullen. Het gaat hierbij immers om relatiebeheer waarbij aanvullende ondersteuning geregeld wordt bij geëigende backoffice-organisaties.

Bij verenigingsondersteuning gaat het om een tweedelijns taak, waarbij daadwerkelijk gewerkt wordt aan het oplossen van verenigingsknelpunten d.m.v. trainingen, quick-scans, adviesgesprekken, maatwerkbegeleiding, interim-trajecten, etc. Zodra hier sprake is van ondersteuning op sporttakoverstijgend gebied, dan zullen bonden deze functies op termijn moeten overhevelen naar de grootstedelijke of provinciale ondersteunings-organisaties (zie verder hoofdstuk 5).

5 DE VERANDERING

5.1 Beleid in praktijk

De beleidspartners in de sport, zijnde het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, het Interprovinciaal Overleg, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, LC Nederlands instituut voor locale sport en recreatie, NOC*NSF en het NISB (als ontwikkelaar en uitvoerder) zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de opzet en inhoud van het masterplan. Dit schept tegelijkertijd de verplichting de nieuwe sportinfrastructuur te realiseren. Althans zodanig beleid te voeren dat dit resulteert in de totstandkoming hiervan. Beleid, subsidie c.q. financiële ondersteuning, gezag, overtuigingskracht en coördinatie zijn de instrumenten die de partners hiertoe ter beschikking staan.

5.2 De eerste lijn

Een sterke, herkenbare en goed geëquipeerde frontofficestructuur is één van de hoekstenen in de nieuwe sportinfrastructuur. De gemeenten (sportservicepunten) en sportbonden (ledenservice) zijn de aangewezen actoren om aan deze eerstelijns functies invulling te geven. Zo zal op termijn een landelijk dekkend stelsel ontstaan van locale (en/of regionale) sportservicepunten in combinatie met herkenbaar gepositioneerde ledenservicepunten bij de sportbonden.

Van belang is dat gemeenten zich gaan inspannen voor het inrichten van sportservicepunten, dichtbij en goed bereikbaar voor de burger en voor locale sportaanbieders. Waar een dergelijk servicepunt de schaalgrootte van een gemeente of de financiële draagkracht te boven gaat, wordt verwacht dat in intergemeentelijk of regionaal (mogelijk provinciaal) verband naar adequate oplossingen wordt gezocht. Bestaande initiatieven op dit gebied worden bij voorkeur zoveel mogelijk ingepast en indien noodzakelijk uitgebouwd.

Uit oogpunt van transparantie en herkenbaarheid ligt het in de rede dat bij de inrichting van sportservicepunten zoveel mogelijk gemeentelijke frontofficefuncties (met uitzondering van die functies die zijn gerelateerd aan wet- en regelgeving) hierin worden ondergebracht. Belangenbehartigende taken maken bij voorkeur geen deel uit van de sportservicepunten. Locale sportraden kunnen hun functie op dit gebied behouden. Overige taken van sportraden zullen echter een plaats kunnen krijgen in de sportservicepunten.

De sportbonden zijn de aangewezen actoren voor het tot stand brengen van eigen ledenservicepunten en het afhandelen van sporttakspecifieke vragen. Dit impliceert dat zij zich niet meer zullen bezighouden met de afhandeling van sporttakoverstijgende vragen. Juist een kwalitatief uitstekende sporttakspecifieke dienstverlening voor de leden is de belangrijkste taakstelling voor hun frontofficefuncties. Bij voorkeur op basis van de één-loket-gedachte op landelijk niveau georganiseerd. Dit vergroot de transparantie immers aanmerkelijk. Aansluitend op een belangrijke maatschappelijke tendens in de sport, is het voorts van groot belang dat de frontoffices van de bonden zich ook richten op het toegankelijk maken van de sporttakspecifieke ondersteuning voor niet-leden (anders georganiseerde sporters/sportaanbieders) en op uitvoering van de pro-actieve functie voor leden (algemeen relatiebeheer).

Alle andere, mogelijk nu nog bij ondersteuningsorganisaties voorkomende frontoffice varianten worden successievelijk afgebouwd.

5.3 De tweede lijn

Tweedelijns functies worden door een veelheid aan actoren vervuld. Dat is nu het geval; maar dat zal ook het geval zijn in de nieuwe structuur. Meerdere organisaties, instellingen en instituten hebben immers een ondersteuningsfunctie of beschikken over eigen specifieke expertise en taakstellingen. Voor de transparantie en werking van de nieuwe sportinfrastructuur is het echter van cruciaal belang dat dergelijke instellingen in de toekomst geen frontofficetaken meer vervullen. Uitgezonderd de sportbonden die over een eigen backoffice (kunnen) beschikken van waaruit zij ondersteuningstaken verrichten en de provinciale instellingen die voor kleinere gemeenten het 'sportloket' zijn.

Binnen de vraaglijn worden de tweedelijns instellingen ingeschakeld door bemiddeling van de frontoffices (in antwoord op een klantvraag) en binnen de stimuleringslijn wordt door de landelijke beleidspartners of op eigen initiatief van de tweedelijns instellingen ondersteuningsaanbod gecreëerd dat via het afzetkanaal van de frontoffices of via een rechtstreekse lijn naar de eindgebruikers wordt aangeboden.

In het bijzonder op grootstedelijk en provinciaal niveau en op het niveau van de sportbonden zal de tweedelijns ondersteuning krachtig georganiseerd moeten worden.

Goed geoutilleerde backoffices voor sporttakoverstijgende ondersteuning op grootstedelijk en provinciaal niveau zullen fungeren als belangrijk aanspreekpunt voor de frontoffices. Zij leveren niet alleen de ondersteuningscapaciteit, maar hebben ook een belangrijke afstemmings- en coördinatiefunctie ten aanzien van andere, gespecialiseerde aanbieders in de tweede lijn. De tweedelijns-organisaties hebben de taak om de frontoffices te informeren over de voortgang en resultaten van hun ondersteuningsactiviteiten.

De uiteindelijke opzet en maatvoering van een dergelijke backoffice dient in samenhang te worden gezien met het al dan niet aanwezig zijn van grotere locale en/of regionale sportservicepunten (die hun frontofficetaken met backofficefuncties kunnen combineren).

In de sporttakspecifieke lijn is het evident dat de sportbonden zorgdragen voor de noodzakelijke backoffice-ondersteuning.

Olympische steunpunten, sportmedische adviescentra en andere gespecialiseerde instituten worden eveneens tot de tweede lijn gerekend.

5.4 De derde lijn

De derdelijns functie is het domein van de landelijke beleidspartners en van al die organisaties die verantwoordelijkheid dragen voor het ontwikkelen en coördineren van sporttakspecifiek en sporttakoverstijgend ondersteuningsaanbod. Tot de organisaties met een derdelijns functie behoren in elk geval NOC*NSF, NISB, de levensbeschouwelijke sportkoepels, LC Nederlands instituut voor locale sport en recreatie, Interprovinciale Organisatie Sport (IOS), de VNG en de sport- en bewegingsinstituten. De derdelijns functie betekent het formuleren van sportbeleid (op lokaal, provinciaal en landelijk niveau) en het financieren en (doen) realiseren van product-, plan- en methodiekontwikkeling op het gebied van sportstimulering en –ondersteuning.

Het is aansluitend op de uitgangspunten en doelstellingen van het masterplan essentieel dat organisaties in de derde lijn vraaggericht werken (om in de vraaglijn uiteindelijk ook die ondersteuning te faciliteren waaraan behoefte bestaat). Tevens dienen zij de ondersteuning feitelijk zo aan te sturen en te organiseren (middels de hun ter beschikking staande beleidsmatige en financiële middelen) dat de gewenste sporttakspecifieke en sporttakoverstijgende eenduidigheid alsmede de uitgelijnde structuur van onderscheiden frontoffices en backoffices ook daadwerkelijk van de grond komen.

Vanuit het SPIN-project zal op korte termijn naar verdere taakafbakening en positionering van organisaties in de derdelijn moeten worden gestreefd om de transparantie en effectiviteit op dit niveau verder te verhogen.

Over de levensbeschouwelijke koepels worden in dit plan geen uitspraken gedaan. In de loop van 2001 zal NOC*NSF nadere afspraken maken met NCS, NCSU en NKS om tot een heldere verdeling van functies en taken te komen op het gebied van de sportondersteuning in de georganiseerde sport. Betrokken partijen zullen gevraagd worden om zoveel mogelijk in de geest van dit plan de ondersteuning mede vorm te geven.

5.5 Focus op verenigingsondersteuning

In het huidige sportstimuleringsbeleid wordt veel geïnvesteerd in verenigingsondersteuning binnen de georganiseerde sport. Gemeenten, provinciale sportraden en landelijke uitvoeringsorganisaties zoals sportbonden, IOS en levensbeschouwelijke koepels nemen steeds meer initiatieven om vorm te geven aan verenigingsondersteuning. Vanuit de landelijke beleidspartners in de sport wordt dit ook in toenemende mate beleidsmatig en financieel gestimuleerd.

In een goed georganiseerde sportinfrastructuur zal de verenigingsondersteuning moeten worden opgezet vanuit de vraag van de sportvereniging. Het sportservicepunt (pro-actieve functie) of de bond kan deze vraag door middel van de inzet van accountmanagers “boven tafel krijgen” en waar nodig helpen te articuleren.

In het proces naar een verbeterde sportinfrastructuur is het wenselijk om t.a.v. verenigingsondersteuning de volgende stappen te nemen.

- De sportverenigingen worden zowel door de eigen sportbond als door de sportservicepunten breed ingelicht over de mogelijkheden van verenigingsondersteuning.
- Sporttakoverstijgende verenigingsondersteuning zal in principe zo dicht mogelijk bij de vereniging moeten worden georganiseerd, d.w.z. vanuit het sportservicepunt (met eigen backoffice voor verenigingsondersteuning) of de provinciale ondersteuningsorganisatie.
- Capaciteit voor verenigingsondersteuning bij sportbonden verschuift zoveel mogelijk naar sporttakspecifieke thema's of algemeen relatiebeheer. De districten en regiobureaus van bonden werken waar nodig samen met provinciale en grootstedelijke ondersteuningsorganisaties en stemmen activiteiten ten behoeve van sportverenigingen met elkaar af.
- Op landelijk niveau wordt onder supervisie van NOC*NSF de coördinatie van verenigingsondersteuning georganiseerd in de “Werkmaatschappij voor Verenigingsondersteuning”². De Interprovinciale Organisatie Sport (IOS) is de meest logische partner om deze coördinatiefunctie op zich te nemen en te bemiddelen in de capaciteit voor verenigingsondersteuning in opdracht van bonden. Bij een tekort aan capaciteit of deskundigheid kan een beroep op de Werkmaatschappij voor Verenigingsondersteuning worden gedaan, die vervolgens bemiddelt in passende ondersteuning. Voor provinciale ondersteuningsorganisaties kan dit vooral in de overgangsfase van belang zijn. Sportbonden kunnen op deze manier hun verantwoordelijkheid ten aanzien van de eigen leden nakomen door op sporttakoverstijgend terrein de Werkmaatschappij in te schakelen, die op haar beurt de meest gerede organisaties in de tweede lijn vraagt de ondersteuning uit te voeren (bij voorkeur grootstedelijke of provinciale ondersteuningsorganisaties). Nadere afstemming met de levensbeschouwelijke sportkoepels is hierbij van belang.
- Beleids- en produktontwikkeling op het gebied van verenigingsondersteuning is een belangrijke kerntaak van NOC*NSF. Met het oog hierop beslist NOC*NSF of zij ontwikkeltaken m.b.t. verenigingsondersteuning in samenwerking met derden zoals NISB

² De naam Werkmaatschappij Verenigingsondersteuning is een werktitel. Ook wordt deze naam als zodanig door NOC*NSF gebezigd. Om verwarring te voorkomen wordt hier voorlopig dezelfde naam gehandhaafd.

of de Werkmaatschappij uitvoert. Te denken valt hierbij aan het signaleren van en mede vormgeven aan verbeteringen van de kwaliteit, organisatie en uitvoering van verenigingsondersteuning.

5.6 Overige ondersteuningsstructuren

In de voorgaande hoofdstukken en paragrafen zijn vooral de ondersteuningsorganisaties genoemd die in het kader van de breedtesport een duidelijke rol vervullen. Op een aantal andere fronten bestaan ook structuren en netwerken die in meer of mindere mate deel uitmaken van het totale pallet aan sportondersteuningsorganisaties; de sportmedische infrastructuur, de sport- en bewegingsopleidingen en de topsportstructuur.

Focus op de Sportmedische infrastructuur

De Sport Medische Adviescentra (SMA's) maken zowel onderdeel uit van de medische infrastructuur als van de sportinfrastructuur. Actueel daarbij is de vraag of de sportgeneeskunde wel of niet als medisch specialisme erkend kan worden. Afhankelijk van deze discussie zal aanhaking bij zorginstellingen en ziekenhuizen respectievelijk bij sportondersteuningsorganisaties in de tweede lijn gestimuleerd kunnen worden. Dit laat onverlet dat bijvoorbeeld SMA's en sportartsen in de vraagpatronen van individuele sporters voor zullen komen. Daarom is het in ieder geval van belang dat met name sportservicepunten en sportbonden inzicht hebben in de sportmedische infrastructuur en het aanbod aan producten en diensten.

Focus op de structuur voor Sportopleidingen

Instituten en organisaties die de reguliere OC&W sportopleidingen aanbieden en de instanties en organisaties die de erkende VWS bondssportopleidingen aanbieden hebben een belangrijke taak binnen de sportinfrastructuur. De door hun geboden sportopleidingen zijn een onmisbare schakel in de keten die moet leiden tot voldoende en gekwalificeerd kader binnen de sport.

In opdracht van de ministeries van OC&W en VWS is een project gestart om een betere samenhang in de sportopleidingen tot stand te brengen en de transparantie van het opleidingsaanbod te bevorderen. Het is van belang dat er een goede afstemming plaatsvindt tussen de spelers van bovengenoemd project en het SPIN-project. Ook hier geldt dat zowel de frontoffice- als backoffice-organisaties in de sport goed op de hoogte dienen te zijn van het opleidingsaanbod om adequate doorverwijzing te kunnen realiseren. De kenniscentra van derdelijn sportorganisaties kunnen het opleidingsaanbod inventariseren, actualiseren en toegankelijk maken voor organisaties met eerste en tweedelijnsfuncties

Focus op topsport

In de afgelopen jaren zijn door de belangrijkste organisaties op het gebied van topsport (NOC*NSF en de sportbonden) diverse initiatieven genomen om de betreffende infrastructuur transparanter, effectiever en efficiënter te maken. Dit heeft onder andere geresulteerd in de oprichting van Olympische Steunpunten. De Olympische Steunpunten zijn regionaal opgezet en vervullen met name een informatie-, ondersteuning- en bemiddelingstaak voor de categorie B-topsporters en talenten. Voor de categorie A-topsporters vervult de sector Topsport van NOC*NSF deze functies. Voor de uitvoering van de deze functies wordt onder andere doorverwezen naar LOOT-scholen, Sport Medische Adviescentra, Inspanningsfysiologen en Voedingsdeskundigen. Het gaat hierbij vooral om (top)sporttakoverstijgende thema's. De (top)sporttakspecifieke thema's zijn het domein van de sportbonden zelf.

In de startfase werden Olympische Steunpunten voornamelijk als zelfstandige organisaties ontwikkeld. Later is een proces van aanhaking bij provinciale en/of grootstedelijke organisaties op gang gekomen. Het is wenselijk om dit proces verder te stimuleren. Kennis over topsport en breedtesport wordt daarmee gebundeld, waardoor betere afstemming en samenwerking kan plaatsvinden.

5.7 Organisatie-indeling naar eerste-, tweede- en derdelijns functies

Schema: huidige en toekomstige verdeling van (gesubsidieerde) sportondersteuningsorganisaties

Sportondersteunings-organisaties	1 ^e lijns (Frontoffice)		2 ^e lijns (Backoffice)		3 ^e lijns (Backoffice)	
	Heden	Toekomst	Heden	Toekomst	Heden	Toekomst
NOC*NSF			x		x	●
LC Instituut voor lokale sport en recreatie					x	●
NISB			x		x	●
Sportbonden	x	●	x	●	x	●
IOS			x		x	●
NCSU, NKS, NCS	x		x	---	x	---
Provinciale Sportraden	x		x	●	x	
Olympische steunpunten	x		x	●		
Gemeenten (t.a.v. wet- en regelgeving)	x		x	●		
(Boven)locale sportservicepunten		●		●		

NB

1. Ledenorganisaties als NOC*NSF, LC en VNG hebben in het kader van ledenservice en belangenbehartiging ook 1^e en 2^e lijnsfuncties. Deze zijn hier buiten beschouwing gelaten.
2. Bij startende campagnes/pilots en in bepaalde overgangssituaties zullen organisaties tijdelijk andere functies moeten vervullen. Ook dat is hier buiten beschouwing gelaten. Het gaat bij dit schema om de gewenste situatie in de toekomst.
3. De streepjes bij de NCSU, NKS, NCS duiden op de onduidelijke situatie en positie van de levensbeschouwelijke koepels bij het ter perse gaan van dit masterplan. Verwacht wordt dat op korte termijn hierover nadere afspraken worden gemaakt.

6 DE FINANCIERINGSBRONNEN

6.1 Algemeen

Bij een vraaggerichte en goed georganiseerde sportinfrastructuur hoort een eenduidige en doeltreffende financiering- en subsidiesystematiek die de hierboven beschreven processen faciliteert, zo mogelijk versnelt en prikkel is voor werkelijke verandering van betrokken organisaties.

In de huidige sportinfrastructuur zijn er ten aanzien van het sportondersteuningsbeleid een vijftal dominante financieringsbronnen, afkomstig van:

De publieke sector

1. Gemeentelijke overheden
2. Provinciale overheden
3. Ministerie van VWS

De private sector

4. De Stichting de Nationale Sporttotalisator (SNS)
5. Ledenbijdragen (contributies) en sponsoring

In dit hoofdstuk worden de in hoofdstukken 2, 3 en 4 geformuleerde uitgangspunten op hun financiële consequenties bezien. Dat betekent dat op hoofdlijnen geïnventariseerd wordt welke financiële keuzes ten aanzien van de omvang en aard van bovengenoemde geldstromen wenselijk en of noodzakelijk zijn. De keuzes hebben overigens betrekking op de ondersteuningscomponent van de begroting van betrokken sportorganisaties en dus niet op de totale organisatiebegroting.

Het gaat te ver om in detail alle financiële consequenties uit te werken en in kaart te brengen. Daarvoor zijn nadere analyses nodig, waarbij ook de veranderingen ten aanzien van de SNS-systematiek, zoals die door NOC*NSF medio 2001 zijn voorgesteld, moeten worden meegenomen. Tevens zal dan een nader onderscheid moeten worden aangebracht in instelling- en activiteitsubsidies en in structurele en incidentele subsidies.

6.2 Principiële keuzes

De huidige systematiek van de sportfinanciering is vergelijkbaar met de huidige sportinfrastructuur: complex, onvoldoende doorzichtig, weinig efficiënt georganiseerd en nog teveel gericht op inputfinanciering. In de komende jaren is het wenselijk de financiering van de sportondersteuning te koppelen aan de in dit masterplan gekozen basisprincipes en te onderzoeken in welke mate principiële veranderingen wenselijk en realistisch zijn.

Daarbij wordt de kompasnaald al vast in de volgende richtingen gepositioneerd:

- Het is wenselijk dat in de publieke sector elke overheidslaag zoveel mogelijk de eigen overeenkomende laag financiert (gemeenten de sportservicepunten, provincies de provinciale ondersteuningsorganisaties, etc).
- Daar private gelden bijna uitsluitend voorkomen uit en besteed worden binnen de georganiseerde sport zou het kunnen bijdragen aan de ordening van de sportinfrastructuur als een nadere onderscheiding tussen publieke en private stromen wordt doorgevoerd. Het past in de lijn van dit masterplan om nader te verkennen of de publieke gelden in de toekomst aangewend kunnen worden voor sporttakoverstijgende ondersteuningsactiviteiten en de private geldstroom uitsluitend voor sporttakspecifieke activiteiten kan worden ingezet. Dit geldt voor zowel instellings- als activiteitsubsidies.

Daarmee wordt in elk geval een aanzienlijke vereenvoudiging en transparantie bereikt en mogelijk een grotere doeltreffendheid. Vanuit het SPIN-project zal een haalbaarheidsstudie naar deze rigoureuze en principiële koerswijziging aanvangen.

- Er zal meer dan voorheen gestreefd moeten worden naar vormen van outputfinanciering. Middels nader vastgestelde kwaliteitscriteria, monitoringgegevens, resultaatmetingen en certificeringsmethodieken kan worden toegewerkt naar een meer marktconforme benadering, waarbij effectief en vraaggestuurd werk op alle niveaus wordt beloond en daarmee de kwaliteit van dienstverlening toeneemt. Ook hiervoor kan op korte termijn de voorbereiding starten.
- Idealiter zou bij een volledig op vraaggerichte dienstverlening geënte sportinfrastructuur een financieringssysteem passen, die sportaanbieders of sportondersteuners op het 'laagste' niveau in de gelegenheid stelt om met een nader vast te stellen budget zelf hun producten en diensten in te kopen. Op die manier worden de beschikbare gelden middels een nauwgezet verdeelsysteem rechtstreeks doorgesluisd naar bijvoorbeeld verenigingen (verenigingsgebonden budgetten) of sportservicepunten. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen welke mogelijkheden hiervoor bestaan en welke winst deze ingrijpende operatie zou kunnen opleveren.
- Ondanks voorgaande stelling kan niet worden voorkomen dat van sportaanbieders en sporters steeds meer eigen bijdragen zullen worden verwacht. Dat betekent dat zij in toenemende mate uit eigen middelen de dienstverlening van de sportondersteuning zullen moeten bekostigen, dan wel een beroep doen op sponsors of andere financieringsbronnen.

6.3 Financiering van eerstelijns functies

Sportservicepunten (sporttakoverstijgend)

In Nederland worden naar verwachting minimaal 120 sportservicepunten ingericht. Zoals in voorgaande hoofdstukken is beschreven, ligt het in de rede dat veel van deze servicepunten door de lokale overheid (gemeente of samenwerkingsverband van gemeenten) worden geïnitieerd en gefinancierd. In minder verstedelijkte gebieden kan de provinciale ondersteuningsorganisatie worden gevraagd een regionaal opererend sportservicepunt in te richten. De kosten die gemoeid zijn met de oprichting en instandhouding van sportservicepunten zullen per gemeente verschillen. Uit huidige ervaringsgegevens blijkt dat de structurele kosten voor de in hoofdstuk 3 beschreven basisvariant (1,5 FTE) minimaal 2,5 ton op jaarbasis bedragen. Indien het sportservicepunt zich ontwikkelt tot een organisatie met een pro-actieve functie en backofficetaken, zullen de kosten navenant stijgen. In de komende jaren is te verwachten dat er aanzienlijke investeringen van lokale overheden nodig zijn om sportservicepunten te realiseren of uit te breiden. Dit kunnen de gemeenten alleen bekostigen met hulp van anderen.

VWS financiert in deze periode mee door aan de oprichting en instandhouding van de sportservicepunten bij te dragen via de middelen uit de breedtesportimpuls (versterking van de sportinfrastructuur is één van de hoofddoelen).

Toch zal een extra *SPINPULS* van rijk en provincie nodig zijn om de ontwikkeling van sportservicepunten te versnellen. Op die manier kunnen de gelden van de breedtesportimpuls "breder" worden ingezet dan alleen ten behoeve van de opzet en inrichting van de sportservicepunten. Zo spoedig mogelijk zal moeten worden nagegaan in hoeverre middelen voor deze extra injectie kunnen worden vrijgemaakt. De beleidspartners staan hierbij voor dat bij SPINPULS dezelfde systematiek wordt toegepast als bij de breedtesportimpuls (50% eigen bijdrage).

Vanuit de private SNS-geldstroom zullen er geen middelen worden vrijgemaakt voor de exploitatie- en uitvoeringskosten van de frontoffices bij sportservicepunten.

Ledenservice Sportbonden (sporttakspecifiek)

De activiteiten voor de ontwikkeling of versterking van de frontoffice zouden primair betaald kunnen worden uit de eigen lidmaatschapsbijdragen. De frontoffice van een bond behoort immers tot de kerntaken (ledenservice) en dient primair aan de leden ten goede te komen. De kosten van ontwikkeling van frontoffices bij bonden zijn onder meer afhankelijk van (bij)scholing van medewerkers, de keuze om accountmanagers in dienst te nemen en het vergroten van de bereikbaarheid met uitbreiding van bijvoorbeeld elektronische middelen. Ook zullen de coördinatietaken zwaarder worden en om die reden mogelijk een grotere formatieomvang vereisen.

Vanuit SNS (rubriek 1) wordt bijgedragen in de kosten van accountmanagement. NOC*NSF kan met geld van de rijksoverheid tevens bijdragen aan sportbond-overstijgende voorzieningen, zoals bijvoorbeeld centraal gestuurde ICT-toepassingen voor frontoffices bij bonden.

VWS subsidieert anno 2001 een totaal van 58 bonden in de kosten van hun algemeen functioneren. Dit betreft instellingssubsidies voor overheadtaken, dus deze gelden kunnen ter financiering van zowel frontoffice- als backofficetaken worden aangewend.

Schema: financieringsbronnen per frontoffice

Financieringsbron	SNS	VWS	Provincie	Gemeente	Eigen bijdrage
Sportservicepunt		X ¹⁾		X	X
Ledenservice sportbond	X	X			X

1) via breedtesportimpuls en mogelijk "spinpuls"

6.4 Financiering van tweedelijns functies

Sporttakoverstijgende tweedelijns functies

De toekomstige organisatie van de tweedelijns ondersteuning voor sporttakoverstijgende zaken wordt gedomineerd door de grootstedelijke (en regionale) sportservicepunten en de provinciale ondersteuningsorganisaties. Organisatorische versterking van deze structuur in zowel kwantitatieve als kwalitatieve zin is de komende jaren noodzakelijk om een aanvaardbaar peil van ondersteuning te kunnen bieden. Om dat te bereiken zijn extra investeringen gewenst van zowel gemeenten, provincies als rijksoverheid.

De grootstedelijke of regionale sportservicepunten worden voor exploitatie en uitvoering primair door gemeenten betaald. Voor activiteiten in de stimuleringslijn kunnen ook andere financieringsbronnen worden aangeboord.

De provincies hebben t.a.v. de ontwikkeling van een goed georganiseerde tweedelijns structuur zowel een stimulerende taak als een financieringstaak. In het zogenaamde BANS-akkoord hebben provincies gezamenlijk afgesproken een inspanning te leveren om de sociaal maatschappelijke betekenis van sport een extra impuls te geven. Volgens de welzijnswet hebben provincies bovendien een belangrijke ondersteuningstaak, onder andere op het gebied van de sport. Aandacht voor de breedtesport bij provincies is dientengevolge groeiende. Het ligt dan ook in de rede dat de provincies substantieel gaan bijdragen aan de ontwikkeling van een adequate ondersteuningsstructuur op provinciaal niveau. Daarbij is het streven om de huidige verschillen in financiering van provinciale ondersteuningsorganisaties

te verkleinen en te komen tot een meer uniforme lijn, uiteraard binnen de eigen, autonome verantwoordelijkheid.

VWS heeft op basis van de Breedtesportimpuls een stimuleringsregeling voor de provincies ontworpen, die mede tot doel heeft de sportinfrastructuur te versterken. De SNS-middelen zijn voor provinciale ondersteuningsorganisaties tenslotte een substantiële inkomensbron, waar het gaat om activiteiten t.b.v. de georganiseerde sport.

Sporttaks specifieke tweedelijns functies

De sportbonden kunnen in hoofdzaak putten uit twee belangrijke bronnen.

Naast de traditionele private geldstromen (SNS) is het vooral VWS die een belangrijke subsidiegever is. In de huidige situatie worden 58 sportbonden op basis van ledenaantal gesubsidieerd voor de kosten t.a.v. het algemeen functioneren en de opleidingen. Het betreft hier instellingssubsidies.

Schema: financieringsbronnen tweede lijnsorganisaties

Financieringsbron	SNS	VWS	Provincie	Gemeente	Eigen bijdrage
Grootstedelijke sportservicepunten	X ¹⁾	X		X	X
Provinciale ondersteuningsorg	X ¹⁾	X	X		X
Sportbonden	X	X			X

- 1) Het betreft hier financiering van verenigingsondersteunings-projecten in het kader van speerpuntgebieden

6.5 Financiering van derdelijns functies

In de voorgestelde sportinfrastructuur is een belangrijke plaats weggelegd voor organisaties met een derdelijns functie, die in de vraaglijn ondersteuning bieden aan de eerste en tweede lijn en in de stimuleringslijn vorm en richting moeten geven aan vernieuwend sportbeleid.

Naast de benodigde instellings- en projectsubsidies van o.a. VWS en SNS, zal vooral aandacht moeten zijn voor financiering van de volgende activiteiten:

- Opstellen van kwaliteitscriteria voor sportondersteuningsorganisaties op basis waarvan voorwaarden voor outputfinanciering kunnen worden opgesteld
- Innovatie, kennis-, product- en methodieontwikkeling, monitoring en (randvoorwaardelijke) ondersteuning van de eerste en tweede lijn
- Projectfinanciering van de Werkmaatschappij Verenigingsondersteuning
- Uitvoering geven aan de implementatie van SPIN

7.1 Algemeen

Bij de overdracht van het SPIN-project naar het NISB eind 2000 werd door de beleidspartners aangedrongen op spoedige implementatie van het traject "structuur en kwaliteit van de ondersteuning". Dit streven had vooral te maken met een aantal belangrijke ontwikkelingen in de sport, zoals de stimuleringsregeling breedtesportimpuls VWS, de toepassingsmogelijkheden van de informatie- en communicatietechnologie, het professionaliserings- en kwaliteitsdenken in de sport en de maatschappelijke dwarsverbanden tussen sport en andere sectoren in de samenleving.

Het is om die reden belangrijk dat het gedachtegoed van dit masterplan spoedig gaat leven bij de meest relevante sportorganisaties en er op korte termijn ook naar gehandeld wordt. Daarbij is het uitgangspunt dat het masterplan niet perse zelf het vehikel voor draagvlak en medewerking is, maar dat veeleer uit het masterplan voortvloeiende ontwikkelingstrajecten en concrete producten en diensten "het werk" moeten doen. Daarbij zal een passend en breed opgezet communicatietraject nodig zijn.

Met het masterplan als fundament kan het SPIN-project stapsgewijs een implementatietraject starten om de beoogde veranderingen in de sportinfrastructuur te stimuleren. De eerste stappen sluiten aan op actuele ontwikkelingen en behelzen de ondersteuning van frontoffices (m.n. sportservicepunten), het ontwikkelen van benodigde ICT-toepassingen en het verkennen/versterken van de tweedelijns ondersteuning.

Alhoewel er vele factoren van politieke, culturele en financiële aard zijn die het tempo van de voorgestelde veranderingen zullen bepalen, wordt een eerste overgangsfase van drie jaar voorgesteld. Op onderdelen zal de implementatie daarna worden gecontinueerd en waar nodig bijgesteld. In de implementatieplannen die met betrokken organisaties worden opgesteld, zullen resultaatgerichte termijnen van telkens drie jaar worden vastgesteld, die als ijkpunt voor gespecificeerde en meetbare veranderingen zullen gelden. Jaarlijks zal er een tussentijdse evaluatie worden opgesteld.

De implementatie van SPIN richt zich derhalve op drie termijnen:

2001 - 2004 (overgangsperiode en implementatiefase 1)

2004 – 2007 (implementatiefase 2)

2007 – 2010 (implementatiefase 3)

7.2 Communicatiestrategie

In het communicatiebeleid wordt gekozen voor twee sporen:

1. het vergroten van het draagvlak voor en betrokkenheid bij de voorgestelde vernieuwingen van de sportinfrastructuur
2. het publicitair ondersteunen en promoten van de implementatietrajecten.

In spoor 1 wordt op organisatieniveau naar medestanders en ambassadeurs gezocht; in eerste instantie binnen kringen van de beleidspartners, maar in toenemende mate ook binnen de betreffende sportondersteuningsorganisaties, de politiek en relevante beleidsambtenaren. Het gaat hierbij niet alleen om persoonlijke contacten, maar ook om de inzet van de publicitaire kanalen en activiteiten van de betreffende organisaties. Het aanboren van de juiste netwerken en contacten, het aanleveren van maatwerkinformatie en het verzorgen van voorlichting zijn daarbij cruciaal om samen met direct betrokkenen in het veranderingsproces op te trekken.

In spoor 2 wordt ingezet op alle mogelijke media, met name gericht op implementatietrajecten en succesvoorbeelden in de praktijk, zoals een goed functionerende frontoffice op lokaal niveau of bij de bond. Zo zal met de kennis en ervaringen vanuit de SPIN-pilots, de door het SPIN-projectteam ontwikkelde producten en diensten en de daaruit voortvloeiende publicaties een stimulering van de ontwikkelingen in de eerste en tweede lijn zijn beslag moeten gaan krijgen. Tevens zullen nieuwsbrieven, websites, artikelen en andere publicaties de implementatietrajecten ondersteunen.

Uitgangspunt is dat het SPIN-project niet alleen op papier een leven leidt, maar ook gaat opbloeien in het beleid en de praktijk van een groot aantal sportorganisaties en de overheid op alle niveaus.

Communicatie en implementatie in 2001 in schema

Jan.	Febr.	Maart	April	Mei	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dec.
Masterplan SPIN				communicatieplan							
				Informereren en raadplegen leden en achterban							
					Voorbereiding communicatie en implementatie			Start uitvoering communicatie en implementatie			

7.3 Perspectief voor de eerste fase (2001-2004)

Alhoewel het bij SPIN vooral gaat om procesmanagement, waarbij de voorgenomen veranderingen niet kunnen worden afgedwongen en de invloed op bijvoorbeeld gemeenten en provincies gering is, zijn toch vanuit ambitieoverwegingen streefcijfers voor de eerste termijn van drie jaar (tot 2004) geformuleerd om voortgang en succes te kunnen staven. De beleidspartners kunnen niet verantwoordelijk worden gesteld voor het behalen van deze cijfers, maar hebben wel een inspanningsverplichting om de betrokken actoren te stimuleren naar de genoemde resultaten toe te werken.

Jaarlijks wordt aan de hand van tussenrapportages bepaald in hoeverre bijstelling noodzakelijk is.

Resultaten eerste lijn – sportservicepunten

In 2004 zijn er 50 volwaardige sportservicepunten operationeel (die voldoen aan de richtlijnen voor de basisvariant) en zijn er 30 in oprichting of ontwikkeling³. Bij de bestaande sportservicepunten zijn voorts cijfers bekend over de bekendheid, de toegankelijkheid, het marktaandeel en de klanttevredenheid van het sportservicepunt.

Resultaten eerste lijn – ledenservice sportbonden

In 2004 werkt 50% van de sportbonden met een ledenservice volgens de 1-loketgedachte en is dit bij 30% in ontwikkeling (in jaarplannen opgenomen). Voorts zijn richtlijnen ontvangen om de communicatie- en informatievoorzieningen tussen de frontoffice van sportservicepunten en bonden te bevorderen.

³ Anno 2001 zijn er in Nederland ca. 15 sportservicepunten in bedrijf, waarvan enkele als SPIN-pilotproject zijn gevolgd. Daarnaast zijn in de aanvragen van de breedtesportimpuls plannen voor oprichting van nog eens ca. 20 sportservicepunten opgenomen (aanvragen 1999 en 2000). In de aanvragen van 2001 wordt naar verwachting ook melding gemaakt van de oprichting van sportservicepunten of andere vormen ter versterking van de sportinfrastructuur.

Resultaten tweede lijn - Grootstedelijke en provinciale ondersteuning

In 2004 zijn de grootstedelijke en provinciale ondersteuningsorganisaties in staat om 80% van de ondersteuningsvragen vanuit sportservicepunten af te handelen. Dit percentage geldt ook voor de gewenste ondersteuning en uitvoering in de stimuleringslijn.

De sportservicepunten zijn in 2004 100% bekend met de structuur en de kwaliteit van de dienstverlening in de tweede lijn. Bovendien maakt 80% gebruik van de aangeboden diensten van grootstedelijke of provinciale ondersteuningsorganisaties (contractueel vastgelegd). Daarvan is 70% tevreden over de dienstverlening van bovengenoemde organisaties.

Resultaten tweede lijn - Sportbonden

In 2004 zijn de sportbonden in staat om 80% van de sporttakspecifieke vragen vanuit zowel de aangesloten verenigingen als vanuit de sportservicepunten te beantwoorden.

- *Resultaten derde lijn – landelijke ondersteuningsorganisaties*

Eind 2001 ligt er een strategisch document voor de derde lijn, waarin een duidelijke taakafbakening van betrokken organisaties is vastgesteld. Dit document wordt door alle beleidspartners en betrokken organisaties aanvaard. In dit document zijn nadere streefcijfers opgenomen.

7.4 Kosten implementatie masterplan

De implementatie van de in dit masterplan voorgestelde veranderingen zullen de komende jaren de nodige investeringen vergen. Allereerst betreft dit de kosten die gemoeid zijn met de uitvoering van activiteiten binnen het SPIN-project, beschreven in het meerjarenplan SPIN 2001-2004. Tot op heden is het VWS die het SPIN-project financiert.

Verwacht mag worden dat de implementatiekosten in de komende drie jaar zullen stijgen, omdat er relatief veel ondersteuningsproducten door het SPIN-project zijn gepland. Er zal in overleg met VWS en de andere beleidspartners op basis van een meerjarenbegroting nader worden vastgesteld wie in welke mate het SPIN-project de komende jaren zal financieren. Daarnaast is van belang dat de diverse spelers op het speelveld van de sportinfrastructuur in hun eigen domein investeren om de beoogde veranderingen en verbeteringen door te voeren.

Tot slot kan gesteld worden dat de financiering van beoogde veranderingen niet uitsluitend uit de sportbudgetten moet komen. Ook financiering uit andere sectoren van de rijksoverheid en private financieringsbronnen zijn nodig om de sportinfrastructuur in Nederland te versterken.

De belangrijkste te verwachten budgetposten in de periode 2001-2004 zijn:

Te verwachten budgetposten	Uit budget van
<i>In de eerste lijn</i>	
• Ontwikkeling sportservicepunten	Gemeenten, VWS
• Ontwikkeling frontoffices sportbonden	VWS, SNS
• Ontwikkeling van ICT-toepassingen	VWS, NOC*NSF
<i>In de tweede lijn</i>	
• Versterking en profilering van de provinciale ondersteuningsfuncties	VWS, SNS, Provincies
• Ontwikkeling van centrale ICT-toepassingen	VWS, NOC*NSF
<i>In de derde lijn</i>	
• Oprichtings- en functioneringskosten werkmaatschappij verenigingsondersteuning	NOC*NSF, SNS
<i>Algemene implementatie-activiteiten (SPIN-projectteam)</i>	
• Deskundigheidsbevordering eerste en tweede lijn	SPIN ¹⁾ , NOC*NSF, LC
• Instrumentarium voor ondersteuning van sportservicepunten en ledenservice sportbonden (handleidingen, scholingen, advisering, etc)	SPIN
• Monitoring van “koplopersprojecten” (sportservicepunten)	SPIN
• Instrumentarium voor ondersteuning in de backoffice	SPIN
• Ontwikkeling vraagpatronen en productencatalogus	SPIN
• Ontwikkeling van kwaliteitscriteria en stimulering kwaliteitsbeleid	SPIN, NOC*NSF
• Analyse en ontwerp financieringssysteem	SPIN, NOC*NSF, IPO, LC, VNG)
• Monitoring en evaluatie van SPIN-implementatie	SPIN
• Algemeen projectmanagement (incl. informatievoorziening en communicatie-activiteiten)	SPIN

1) Het betreft hier de subsidieverstrekker van het SPIN-project; in 2001 was dit het ministerie van VWS.

EPILOOG

Het masterplan voor de sportondersteuning is nu op papier gezet. De beleidspartners beseffen dat hiermee niet een eindmodel is vastgesteld. Het masterplan is immers geen statisch, maar een levend document, dat jaarlijks op visie, consistentie en operationele werking moet worden getoetst.

Gelet op de turbulente bewegingen in de sportwereld is dat zeker geen sinecure. Inzichten kunnen en zullen veranderen op basis van de processen die zich in de praktijk van alledag afspelen.

De aanpak zal dan ook meer gericht zijn op een interactieve procesbenadering, waarbij gestreefd wordt naar een hoge mate van flexibiliteit, blijvende aandacht voor de kwaliteit van dienstverlening en gerichtheid op de eindgebruikers.

Dit betekent ook dat inhoudelijk een doorontwikkeling naar nog meer bundeling van ondersteuningscapaciteit niet uitgesloten wordt, zoals bijvoorbeeld het toewerken naar één frontoffice voor alle sportvragen (zowel sporttakspecifiek als sporttakoverstijgend).

Ook het marktdenken zal in toenemende mate invloed hebben op de sport, waardoor mogelijk het bestaansrecht van organisaties in de toekomst meer bepaald zal worden door afnemers die volgens marktconforme regels en tarieven aanspraak maken op kwalitatief hoogwaardige producten en diensten.

Tenslotte zullen ook politieke ontwikkelingen bepalend zijn voor al dan niet noodzakelijke koersbijstellingen.

Kortom, het masterplan beoogt een ontwikkelingsproces in gang te zetten dat leidt tot verbeteringen in de sportinfrastructuur, waarbij rekening wordt gehouden met wisselende omgevingsfactoren.

BIJLAGE 1

Begrippenlijst

Accountmanager

Een medewerker van een ondersteuningsorganisatie die optreedt als aanspreekpunt voor de sportaanbieder en sporter en ten behoeve van hen ervoor zorgdraagt dat de gevraagde producten binnen de afgesproken termijn door het backoffice worden geleverd.

Backoffice;

- Intern
De afdeling van het sportservicepunt die geen direct contact, of alleen op verzoek van het frontoffice, met de sportaanbieder of sporter onderhoudt, maar het leveren van producten aan de sportaanbieder of sporter ondersteunt.
- Extern
De ondersteuningsorganisatie die geen direct contact, of alleen op verzoek van het frontoffice van het sportservicepunt, met de sportaanbieder of sporter onderhoudt, maar het leveren van producten aan de sportaanbieder of sporter ondersteunt.

Diensten

Zie producten

Dienstverlening

Het leveren van producten en het verstrekken van informatie of advies aan sportaanbieders en sporters alsmede het uitvoeren van ondersteuning aan sportaanbieders

Distributiekanaal

Het distributiekanaal is de wijze waarop de dienstverlening wordt verstrekt. We onderscheiden het in een fysiek (balie en telefoon), elektronisch (internet) distributiekanaal en distributie per post (postbus, fax en e-mail).

Doelgroep

Sportaanbieders en sporters waarvan door het sportservicepunt de vraagpatronen zijn geformuleerd en producten beschikbaar zijn om de vragen te beantwoorden.

Eén-loket-gedachte

Sportaanbieders en sporters kunnen voor een samenhangend geheel van vragen zoveel mogelijk bij het sportservicepunt terecht. Een goed gekozen clustering van samenhangende producten maakt dit mogelijk.

Elektronische dienstverlening

Het aanbieden van producten aan sportaanbieders en sporters via de elektronische weg. Bijvoorbeeld via een 'Elektronisch Sportloket' op het Internet.

Frontoffice

Het gedeelte van het sportservicepunt waar het daadwerkelijke contact tussen medewerker Sportservicepunt en de sportaanbieder of sporter plaatsvindt. De eerste ingang voor het stellen van een (ondersteunings)vraag.

Intake

Het identificeren van de klantvraag, op basis waarvan een op de vraag toegesneden plan wordt gemaakt met het behandelingsproces en de daarmee beoogde resultaten, alsmede het verstrekken van informatie en formulieren die nodig zijn voor deze transactie(s).

Klant(groep)

De afnemer van producten van het sportservicepunt.

Klantgericht werken

Vorm van dienstverlening afgestemd op de wensen en behoeften van de klant.

Infrastructuur

Het totaal aan organisaties, mensen en middelen dat op een of andere wijze een bijdrage levert aan het aanbieden van sport dan wel het ondersteunen van het sportaanbod (uit: SPIN organisatie-onderzoek; CBM).

Integratie (geïntegreerde dienstverlening)

Dienstverlening die is georganiseerd op basis van vragen en wensen van de sportaanbieder en sporter. Met elkaar samenhangende vragen worden door een sportservicepunt afgehandeld.

Ledenservice

Dienstverlening van sportbonden en sportkoepels specifiek voor leden.

Leveranciers

Organisaties die producten leveren via het sportservicepunt.

Loketfunctie

Het naar aanleiding van door sportaanbieders of sporters gestelde vragen verstrekken van informatie en het doorverwijzen naar derde partijen. Het gaat hierbij om doorgaans weinig complexe vragen.

Makelaarsfunctie

Het koppelen van de vraag van de sportaanbieder of sporter aan producten die door of via het Sportservicepunt worden geleverd. In feite gaat het om het afstemmen van de vraag op het aanbod en om het coördineren van de werkzaamheden die een backoffice verricht ten behoeve van de afhandeling van een vraag. Uitgangspunt zijn hier de door sporter en sportaanbieder gestelde vragen, voor de behandeling waarvan inzet uit één of meer backoffices nodig is.

Ondersteuning

Het al dan niet tegen betaling verrichten van werkzaamheden, niet zijnde het leveren van producten

- Algemene of sporttakoverstijgende ondersteuning

Dienstverlenende activiteiten op het gebied van het organisatorisch, bestuurlijk en bedrijfsmatig functioneren van sportaanbieders, ten behoeve van het vraaggericht oplossen van knelpunten

- Sporttakspecifieke ondersteuning

Dienstverlenende activiteiten op het gebied van, voor een bepaalde sport specialistische en unieke thema's, ten behoeve van het vraaggericht oplossen van knelpunten hieromtrent

- Verenigingsondersteuning

Het subsidiabele deel van die dienstverlenende activiteiten op het gebied van het organisatorisch en bestuurlijk functioneren van sportverenigingen, waarbij daadwerkelijk sprake is van een of meerdere bezoeken van een ondersteuner ten behoeve van het vraaggericht oplossen van verenigingsknelpunten.

Ondersteuningsorganisatie

Een instantie die een (hulp)vraag van een sportaanbieder of sporter beantwoordt in de vorm van informatie, advies of ondersteuning.

Ondersteuningsvraag

Een (hulp)vraag van een sportaanbieder of sporter.

Pro-actieve dienstverlening

Dienstverlening waarbij het sportservicepunt zelf het initiatief neemt om informatie of advies te geven of ondersteuning te leveren.

Producten

Alle producten, al dan niet tastbaar, die een sportservicepunt levert aan haar klanten: sportaanbieders en sporters.

Reactieve dienstverlening

Dienstverlening vanuit het sportservicepunt nadat de sportaanbieder of sporter het initiatief heeft genomen tot het stellen van een vraag.

Samenwerkingspartners

Die organisaties die via het sportservicepunt direct of indirect producten leveren, op basis van dienstverleningsovereenkomsten met de eigenaar van het sportservicepunt. Ook de partijen die gezamenlijk eigenaar van het sportservicepunt zijn, worden tot de samenwerkingspartners gerekend.

Sportservicepunt

De (fysieke) plaats waar het directe contact plaatsvindt tussen de sportaanbieder of sporter en de instantie die (ondersteunings)vragen kan beantwoorden, dan wel kan zorgen dat ze beantwoord worden.

Transactie

Het daadwerkelijk leveren van producten, die de rechten en plichten tussen de dienstverlenende instantie en de klant veranderen, bijvoorbeeld sportstimuleringsubsidies, verenigingsondersteunings-projecten, het detacheren van een verenigingsmanager, etcetera.

Vertegenwoordigersfunctie

Het op initiatief van het sportservicepunt zelf pro-actief benaderen van doelgroepen om hen te informeren over nieuwe regelingen, om hen ondersteuning aan te bieden, enz.

Vraaggericht werken

Dienstverlening waarbij de vragen van de sportaanbieder en sporter het uitgangspunt zijn voor de ontwikkeling van producten en het aanbod van producten.

Vraagpatroon

Een groep ongelijksoortige vragen, die vanuit het perspectief van de sportaanbieder of sporter met elkaar samenhangen.

BIJLAGE 2

Profiel van het SPIN-project

Uitgangspunten en projectopdracht

Het SPIN-project is in 1996 door NOC*NSF opgezet om te komen tot een meer transparante, effectieve en efficiënte sportinfrastructuur in Nederland. Na een intensieve onderzoeks- en pilotfase is op 1 januari 2001 het project overgedragen aan het NISB met als streven om zo spoedig mogelijk tot implementatie over te gaan. De uitgangspunten blijven onveranderd; dat betekent dat wordt toegewerkt naar een sportinfrastructuur, die

- ***Transparant is***
Dit betekent dat;
 - de ondersteuningsmogelijkheden bekend en overzichtelijk moeten zijn voor de afnemers;
 - de taken en verantwoordelijkheden van aanbieders en ondersteuners duidelijk verdeeld moeten zijn;
- ***Effectief is***
Dit betekent;
 - afstemming van de ondersteuning op de vraag van de afnemers;
 - gebruik van de ondersteuning door zoveel mogelijk vragers ;
 - goede kwaliteit van de ondersteuning ;
 - zo weinig mogelijk overlap van de ondersteuningsmogelijkheden;
 - goede voorwaarden van de nieuwe infrastructuur voor de benutting van sport voor het bevorderen van sociaal maatschappelijke doeleinden.
- ***Efficiënt is***
Dit betekent;
 - optimale schaalgrootte;
 - bundeling van kwaliteiten en capaciteiten van bestaande organisaties;
 - minimale overlap en een sluitende taakverdeling;
 - korte doorwerkingslijnen en procedures;
 - inspelen op regionale verschillen;
 - streven naar een – grotendeels – zichzelf zelfbedruipende ondersteuning.

Bij de overdracht naar het NISB werden door de Task Force SPIN (stuurgroep van beleidspartners in de sport) de volgende opdrachten meegegeven:

1. Afronding en evaluatie van de pilotprojecten
2. ontwikkeling van een masterplan voor de sportinfrastructuur
3. ontwikkeling van een implementatieprogramma
4. uitvoering van een gecoördineerd implementatiebeleid
5. monitoring en evaluatie van het innovatieproces
6. ontwikkeling van pilotprojecten voor vernieuwend sportaanbod
7. ontwikkeling van een implementatieprogramma sportaanbod.

Strategie en sturing

SPIN is primair gericht op het creëren van infrastructurele randvoorwaarden om een verantwoorde sportbeoefening op elk gewenst niveau mogelijk te maken dan wel te stimuleren. Daarbij gaat het niet om de fysieke infrastructuur, maar om de organisatorische randvoorwaarden, waarbinnen de sportondersteuning en het sportaanbod wordt gerealiseerd. Leidraad voor de verdere visievorming en implementatie zijn niet de huidige sportorganisaties, maar de vragen van de sporter en de sportaanbieder. Daaraan moeten de

gewenste vernieuwingen binnen de sportinfrastructuur telkens worden getoetst en daarop moet de kwaliteit van dienstverlening worden afgestemd.

SPIN kan aan deze veranderingen veel bijdragen en heeft ook de intentie om richtinggevend te zijn, maar zal niet op alle niveaus bij machte zijn om dat te bewerkstelligen.

Het gaat in de komende jaren vooral om procesmanagement in een meervoudige context, waarbij SPIN (wisselend) optreedt als regisseur en stimulator en daar waar mogelijk ondersteuner van verbeterings- en veranderingsprocessen.

Afbakening

- SPIN geen bestuurscentrum dat op alle fronten invloed heeft; daarvoor zijn er te veel actoren, belangen en maatschappelijke processen aan de orde, niet zelden in nauwe verwevenheid met andere sectoren. Tevens is de dynamiek in de huidige sportwereld te groot en te complex. Als spin in het web moet SPIN veeleer die dynamiek en turbulentie gebruiken om vernieuwingen te versnellen en creatieve samenwerkingsverbanden te stimuleren en te waarderen.
- SPIN wil geen belangenbehartiger zijn van personen of organisaties die vernieuwend bezig zijn (bijvoorbeeld sportloketten). Het opzetten van pilots en monitoren van nieuwe infrastructurele projecten hebben als doel om nieuwe ontwikkelingen te stimuleren en niet om daarin de belangen te verdedigen of te behartigen.
- SPIN is geen boven de partijen staande organisatie die de beste afwegingen maakt en standaardoplossingen biedt voor complexe problemen. Vooral op (boven)locaal niveau zal er binnen een aantal vastgelegde kaders veel ruimte moeten zijn voor eigen invulling en oplossingen.
- SPIN beperkt zich tot de organisatorische infrastructuur en heeft niet de intentie om zich bijvoorbeeld op inhoudelijke terreinen van de sportondersteuning en het sportaanbod te bemoeien. SPIN is daarbij een transfercentrum van kennis en informatie over alle sportinfrastructurele onderwerpen.
- SPIN is geen reorganisatiebureau. Indien de vernieuwingen vereisen dat er sterke (interne) organisatieveranderingen optreden, dan hebben in eerste instantie de landelijke beleidspartners (Ministerie van VWS, NOC*NSF, IPO, VNG en LC) een rol om in overleg met hun achterban hieraan vorm en richting te geven.

Sturingsmechanismen

SPIN kan onder goede omstandigheden (draagvlak, afstemming, politieke wil, financiële middelen etc) op drie niveaus sturingsmechanismen inzetten, waarmee blijvend invloed uitgeoefend kan worden op de organisatie en vernieuwing van de sportinfrastructuur in Nederland:

1. Sturen op taak en inhoud; op basis van nieuwe visies toewerken naar een taakafbakening van organisaties en daaraan (stimulerings)activiteiten te koppelen.
2. Sturen op financiën; richting geven aan veranderingen door de financieringsstromen aan te passen aan de vernieuwde visie op de sportinfrastructuur.
3. Sturen op kwaliteit; ontwikkelen van kwaliteitslabels, waaraan nieuwe infrastructurele voorzieningen moeten voldoen om de dienstverlening aan sporters en sportaanbieders op een zo hoog mogelijk peil te houden of te brengen.

In de praktijk zal moeten blijken welk mechanisme op welk moment door de landelijke beleidspartners en andere participerende organisaties kan worden ingezet om verbeteringen in de sportinfrastructuur te stimuleren of te versnellen.

Daarbij moet uiteraard rekening gehouden worden met de invloed van structuurveranderingen op de cultuur van organisaties. De bestaande culturen in sport (ondersteunings)organisaties hebben vaak een lange traditie, zijn ingebed in uitgebreide en complexe netwerken en worden gevoed door een mengeling van idealisme en professionalisme. Bij de implementatie van vernieuwingsprocessen zal derhalve sterk rekening moeten worden gehouden met de impact op mens en cultuur.

BIJLAGE 3

Relevante vraaggebieden

Sporttakspecifiek (sporttakgebonden)

- Deskundigheidbevordering sporttechnisch kader (vrijwilligers, professionals)
- Accommodatie
 - Inrichting, exploitatie en onderhoud
 - Openingstijden, toegankelijkheid en bereikbaarheid
 - Materialenverhuur
- Talentontwikkeling
- Competitie en toernooien

Sporttakoverstijgend (niet sporttakgebonden)

- Deskundigheidbevordering
 - algemeen kader (vrijwilligers, professionals)
- Werving en behoud
 - Algemeen kader
 - Sporttechnisch kader
 - Leden (jeugd, senioren, specifieke doelgroepen)
- Algemene beleidsontwikkeling (strategisch)
- PR, communicatie, marketing
- Personeelsbeleid (vrijwilligers, professionals, genderspecifieke thema's)
- Sponsoring en fondswerving
- Evenementen-organisatie
- (Sport)medische zaken en gezondheidsbeleid
- Weerbaarheid
- Sociaal beleid (leefbaarheid, veiligheid, sociale samenhang)
- Sociale en maatschappelijke integratie (criminaliteitspreventie, hulpverlening)
- Kwaliteitsbeleid
- Samenwerkingsverbanden en fusies

Bedrijfsmatig (sportgerelateerd)

- Financiële huishouding
- Fiscale zaken
- Wet- en regelgeving
 - Arbo
 - Milieu en hygiëne (milieu-eisen, Drank-horecawet)
 - Erfpacht
 - Eigendom
- Bedrijfsvoering/organisatie
- (Leden)administratie
- Informatisering en automatisering (ICT)
- Juridische en arbeidsrechtelijke zaken

(Mogelijke) vraaggebieden bij (potentiële) sporters

Sporttakspecifiek (sporttakgebonden)

- Deskundigheidbevordering
 - sporttechnisch kader (vrijwilligers, professionals)

- Accommodatie
 - Inrichting, exploitatie en onderhoud
 - Openingstijden, toegankelijkheid en bereikbaarheid
 - Materialenverhuur
- Competitie- en toernooideelname
- Lokaal sport- en bewegingsaanbod (georganiseerd en anders-georganiseerd, doelgroepgericht)
- Sportreizen en -vakanties

Sporttakoverstijgend (niet sporttakgebonden)

- Deskundigheidbevordering algemeen kader (vrijwilligers, professionals)
- (Sport)medische zaken en gezondheidsbeleid (o.a. blessurepreventie)
- Weerbaarheid
- Materiaal (verhuur, verkoop)

BIJLAGE 4

Sportaanbieders

Verenigingssport

- Sportverenigingen

Anders-georganiseerde sport

- Buurtsportverenigingen
- Schoolsportorganisaties
- 'Doelgroep'-verenigingen:
 - Mensen met een handicap
 - Allochtonen
 - Ouderen
 - Homoseksueel
- Lokale sportbundelingen (sportraden)
- Topsportorganisaties (bijv. Betaald voetbal, schaatsen, atletiek)
- (Commerciële) sport & bewegingscentra/sportscholen/fitnesscentra (bijv. fitness, aerobische etc.)
- (Commerciële) sportcentra (bijv. squash, tennis, bowling, klimmen, zwemmen, skiën etc.)
- (Commerciële) 'outdoor' sportorganisaties
- (Commerciële) evenementen organisatiebureaus

Ongebonden sport

- Informele groepen in anders-georganiseerd of ongebonden verband

Organisaties waarbij het sportaanbod geen 'kernactiviteit' is

- Speeltuinverenigingen
- Praktijken voor fysiotherapie (incl. SMA's)
- Revalidatiecentra
- Ziekenhuizen
- Verpleeghuizen- en verzorgingscentra
- Bedrijven
- Patiëntenorganisaties
- Gemeentelijke diensten
- Stichtingen jeugd/jongeren (identiteitsorganisaties)

BIJLAGE 5

Relevante backoffice-organisaties

- NOC*NSF
- Nederlandse Katholieke Sportfederatie (NKS)
- Nederlandse Christelijke Sport Unie (NCSU)
- Nederlandse Culturele Sportbond (NCS)
- Interprovinciale Overleg Structuur (IOS)
- Nederlands Instituut voor Lokale Sport & Recreatie (LC)
- Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG)
- NISB
- Sportbonden
- Sport Medische Adviescentra (SMA's)
- Olympische Steunpunten
- Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn (NIZW)
- Informatiepunt buitenschoolse opvang
- Expertisepunt verlengde schooldag
- Expertisepunt lokaal sociaal beleid
- Thuiszorg Nederland
- Hart in Beweging (HIB)
- Koninklijke Vereniging Leraren Lichamelijke Oefening (KVLO)
- Landelijk Centrum Opbouwwerk (LCO)
- CIOS (-nascholingen)
- ALO (-nascholingen)
- Nederlandse Unie van Speeltuin Organisaties (NUSO)
- Stichting Leerplan Ontwikkeling (SLO)
- Bond Werknemers in de Sport (BWS)
- Nederlandse Federatie Werkers in de Sport (NFWS)
- Werkgevers Organisatie in de Sport (WOS)
- Projecten:
- Nederland in Beweging (NIB) – NOC*NSF
- Jeugd in Beweging (JIB) - NISB
- Tolerantie en Fair Play – NISB
- Nederlandse Vrijwilligers Organisatie (NVO)
- Stichting Jeugdinformatie Nederland
- Provinciale stichtingen Meer Bewegen voor Ouderen
- Nederlandse vereniging van Fysiotherapie in de Sportgezondheidszorg (NVFS)
- Nederlands Centrum voor Dopingvraagstukken (NeCeDo)
- Provinciale Steunpunten Jeugdwelzijn
- Werkgroep voor Bewegingsonderwijs (Web)
- GISAH (belangenvereniging voor homoseksuelen)
- Jong Nederland en Scouting
- NIGZ en GGD's