

DE VERANDER- KRACHT VAN DE SPORT

Realisatie ambities vereist een
sportbrede aanpak.

ONDERZOEKSRAPPORT, JUNI 2014



IN SAMENWERKING MET



KNHB

KONINKLIJKE NEDERLANDSE
HOCKEYBOND

DE VERANDER- KRACHT VAN DE SPORT

Realisatie ambities vereist een
sportbrede aanpak

ONDERZOEKSRAPPORT, JUNI 2014

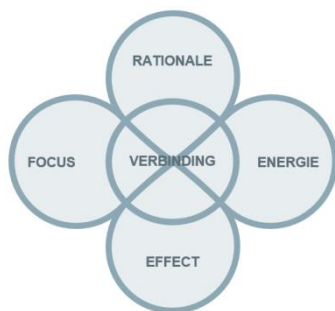
Onderzoeksrapport, jaargang 2014
TEN HAVE Change Management

In samenwerking met
KNHB

www.tenhavecm.com
www.veranderkracht.com

Ton Speet
Stefan Smit
Lisa van Rossum
Rick Schutte
Niels van der Eng





VOORWOORD

Het Nederlandse sportlandschap verandert snel. De ambities zijn groot en tegelijkertijd staan de financiën structureel onder druk. Juist de sportvereniging wordt een belangrijke rol toebedacht in het realiseren van de sportambities. Dit betekent dat er veel van het aanpassingsvermogen van verenigingen wordt verwacht. De vraag is in hoeverre verenigingen 'klaar' zijn om de noodzakelijke ingrijpende veranderingen te realiseren en de sportbond (en op iets grotere afstand NOC*NSF) in staat is hier effectief in te ondersteunen.

In het voorjaar van 2014 heeft TEN HAVE Change Management daarom een onderzoek uitgevoerd naar de Veranderkracht van de sport, bij zestig sportverenigingen, binnen zes sporten.

De KNHB en TEN HAVE Change Management zijn de initiatiefnemers van het onderzoek, waaraan zes sportbonden (KNHB, KNLTB, KNZB, NBB, Nevobo en NTB) en NOC*NSF hebben deelgenomen. Naast leden van verenigingen hebben ook medewerkers van de sportbonden en van NOC*NSF een vragenlijst ingevuld, die inzicht geeft in de veranderkracht van de vereniging en de ondersteuning die door sportbonden en (indirect) NOC*NSF wordt geboden.

Wij danken alle respondenten, inclusief de medewerkers van de sportbonden en NOC*NSF, voor hun medewerking aan dit onderzoek. Een speciaal woord van dank aan de KNHB en met name algemeen directeur Johan Wakkie, voor het mede mogelijk maken van dit onderzoek.

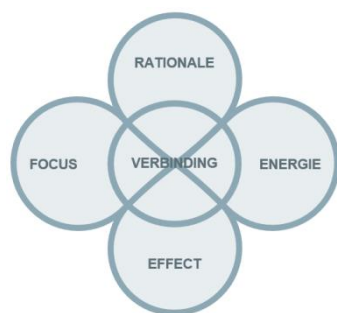
Dit onderzoek komt voort uit het partnerschap dat TEN HAVE Change Management en de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond sinds 2004 met elkaar hebben. Als Official Supplier ondersteunt TEN HAVE Change Management de KNHB en de hockeyverenigingen bij de professionalisering van hun organisaties. TEN HAVE Change Management is een gespecialiseerd adviesbureau op het gebied van verandermanagement en is naast in het bedrijfsleven actief in onder meer de zorg, het onderwijs en natuurlijk in de sport.

André Bolhuis, voorzitter van NOC*NSF, heeft het eerste exemplaar van dit onderzoeksrapport in ontvangst genomen op 12 juni 2014, bij de presentatie van de onderzoeksresultaten op de Rabobank Hockey World Cup 2014 in het Kyocera Stadion Den Haag.

Wij hopen met deze onderzoeksresultaten een bijdrage te leveren aan de veranderkracht van de sportverenigingen in Nederland en zodoende een stap te zetten in het realiseren van de (nationale) sportambities.

Utrecht, 16 juni 2014

TEN HAVE Change Management



ACHTERGROND

Sportverenigingen hebben een spilfunctie bij het realiseren van sportieve en maatschappelijke ambities

Gevoed door een rijke sporthistorie zijn de ambities voor de Nederlandse sport groot. Het ministerie van VWS en NOC*NSF willen met Nederland structureel bij de tien beste sportlanden ter wereld behoren en hiernaast moet de nationale sportparticipatie stijgen naar 75% in 2016 (2013: 65%). Tegelijkertijd staan de financiën in de sportwereld onder grote druk, wat de context waarbinnen deze ambities moeten worden gerealiseerd, bemoeilijkt.

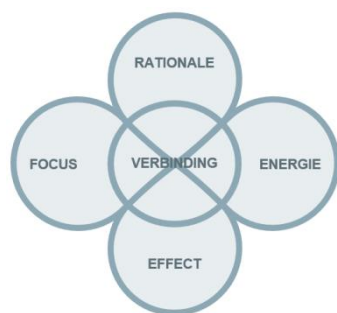
Sportverenigingen spelen een belangrijke rol in het realiseren van bovengenoemde ambities. Zij vertolken een spilfunctie in het Nederlandse sportlandschap. Immers, daar zetten de grote talenten hun eerste stappen en daar wordt breedtesport laagdrempelig aangeboden voor een grote diversiteit aan doelgroepen. Om de ambities waar te maken, zullen verenigingen daarom optimaal in staat moeten zijn om hier aan bij te dragen. Dit vereist dat ze constant meebewegen met de relevante ontwikkelingen en daarin hun eigen keuzes maken. Deze keuzes zullen vaak betekenen dat ze dingen anders moeten gaan doen, dat ze veranderingen moeten doorvoeren.

Vereniging: een organisatie met een uniek karakter

Bij het realiseren van verandering moet terdege rekening worden gehouden met de bijzondere dynamiek van de sportvereniging. Een vereniging is een organisatie met leden die, vanuit gedeelde waarden en interesse, vrijwillig een gemeenschappelijk doel nastreven. Hierin heeft elk lid zeggenschap, is 'samen zijn' een doel op zich en zijn mensen intrinsiek gemotiveerd. Daarbij kan de mate van motivatie voor betrokkenheid en vrijwillige inspanningen binnen de vereniging verschillen. Veelal bestaat een vereniging uit een kern van zeer actieve vrijwilligers die de vereniging voor het grootste gedeelte draaiende houdt; wij noemen dit de *inner circle*. Naast deze *inner circle* bestaat er ook een groep leden (en eventuele andere betrokkenen, zoals ouders) die de *silent majority* kan worden genoemd. Deze bestaat uit mensen die direct of indirect een belang hebben bij de vereniging, maar zich over het algemeen weinig bemoeien met het reilen en zeilen (en er dus ook qua inspanningen slechts een bescheiden bijdrage aan leveren). Hun afstand geldt in elk geval zolang er geen situaties voorkomen of beslissingen worden genomen die hun belangen (dreigen te) schaden. Doorgaans zijn het de mensen in de *inner circle* die een bepalende rol pakken of krijgen toebedeeld bij het realiseren van ambities en het overwinnen van uitdagingen waarmee verenigingen worden geconfronteerd. Het succesvol kunnen doorvoeren van ingrijpende veranderingen vereist breed draagvlak en betrokkenheid, breder dan de *inner circle*. Om dat te bereiken, zal zeker ook de (betrokkenheid van de) *silent majority* gemanaged moeten worden.

Veranderingen zijn nodig, maar zijn ze ook haalbaar?

Met regelmaat staan verenigingen voor flinke opgaven die voor hen aanleiding kunnen zijn om te veranderen. Soms worden deze opgaven geboren uit eigen ambitie (bijvoorbeeld de positieve keuze voor het realiseren van een hoger prestatieniveau), soms echter uit bittere noodzaak (zoals druk op financiën door teruglopende inkomsten). Met oog op de bijdrage die van verenigingen wordt verwacht in het realiseren van de nationale sportambities, gecombineerd met de opgaven waar eigen keuzes van verenigingen in uitmonden, is dit onderzoek gestart. Wij beogen daarmee inzicht te verwerven in de mate waarin sportverenigingen 'klaar' zijn om hun uitdagingen het hoofd te bieden. In hoeverre zijn zij in staat om de noodzakelijke veranderingen succesvol te realiseren? En kunnen zij dit alleen of hebben zij daar ondersteuning bij nodig? Met andere woorden: *Hoe staat het met de veranderkracht van de sportvereniging?*



METING VERANDERKRACHT VAN DE SPORT

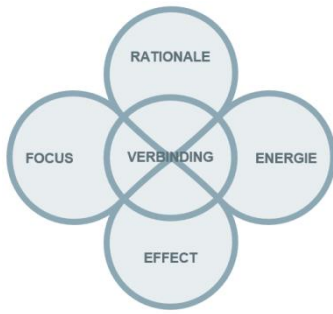
Het onderzoek heeft zich gericht op de volgende twee vragen:

1. *In hoeverre zijn sportverenigingen in staat om de noodzakelijke verandering succesvol te realiseren?*
2. *In hoeverre zijn sportbonden en NOC*NSF in staat om hen hierin de gewenste ondersteuning te bieden?*

Het betreft dus geen onderzoek naar het principiële bestaansrecht van de sportvereniging. De premisse is dat de sportvereniging in de overzienbare toekomst ten principale bestaansrecht heeft. Maar het is een onderzoek naar de veranderkracht van de sportvereniging: hoe groter de veranderkracht, hoe beter een vereniging op de toekomst is geprepareerd (en daarmee dus bestaansrecht afdwingt).

Aan het onderzoek hebben zes sportbonden deelgenomen (KNHB, KNLTB, KNZB, NBB, Nevobo en NTB); per sport zijn via de bond tien verenigingen benaderd voor deelname. Van elke vereniging is aan tien leden (uit de *inner circle*) gevraagd een online vragenlijst in te vullen over de Veranderkracht van hun vereniging: in hoeverre is deze vereniging 'klaar' om haar eigen, specifieke uitdagingen aan te kunnen? Dit geeft daarmee een beeld van de toekomstbestendigheid van deze vereniging. Hiernaast is aan medewerkers van bonden en NOC*NSF een aantal vragen gesteld over de invulling van hun ondersteuningsrol. In totaal hebben 539 respondenten uit verenigingen de vragenlijst ontvangen (respons van 72%), 85 bondsmedewerkers (respons van 81%) en 17 medewerkers van NOC*NSF (respons van 82%).

De keuze voor respondenten uit de *inner circle* van de verenigingen heeft een aantal belangrijke implicaties. Ten eerste betekent dit dat er op verenigingsniveau geen sprake is van een representatieve steekproef (de *silent majority* is immers niet geconsulteerd). De uitkomsten geven hiermee louter een beeld van de zienswijze van de *inner circle*. Hier is bewust voor gekozen, omdat goed zicht op de gang van zaken binnen de vereniging onontbeerlijk is voor het beoordelen van de veranderkracht van de vereniging. Bij het invullen van de meting is de deelnemers gevraagd een fundamentele verandering binnen de vereniging centraal te stellen. Logischerwijs mag worden aangenomen dat het inzicht in het verloop hiervan bij de nauw betrokken leden beter is dan bij leden die tot de *silent majority* behoren. Voor de uitkomsten van dit onderzoek betekent het dat een mogelijke vertekening in de beoordeling van de veranderkracht zit. Op aspecten is deze mogelijk positiever uitgevallen dan wanneer ook de *silent majority* was betrokken. Bij de interpretatie van de uitkomsten is dan ook rekening gehouden met het specifieke referentiekader van de *inner circle* en in de rapportage zal worden toegelicht hoe dit van invloed kan zijn op de betekenis van de resultaten.



SUCCESSVOL DOELEN REALISEREN MET DE VERANDERKRACHTMETING

Vijf elementen van Veranderkracht

De Veranderkrachtmeting van TEN HAVE Change Management brengt in kaart in hoeverre de vereniging en haar leden er 'klaar' voor zijn om een beoogde verandering ook succesvol te realiseren. Dat wordt gedaan door vijf specifieke gebieden te onderzoeken die cruciaal zijn voor het effectief kunnen realiseren van veranderingen. De vijf gebieden worden hieronder beschreven:



- De **Rationale** gaat over de beweegredenen om te veranderen, het 'grote' verhaal achter een verandering; het waarom. Immers, veranderen is geen doel op zich. Er wordt onder andere onderzocht of betrokkenen de beweegredenen als logisch en legitiem beschouwen en of deze zorgt voor een urgentiegevoel. Ook wordt inzicht verworven in de mate waarin de verandering bijdraagt aan het beter of sneller kunnen realiseren van de missie.



- Het **Effect** gaat juist over het 'kleine' verhaal, over de concrete, gewenste en ongewenste gevolgen van de verandering. Daarbij gaat het zeker niet alleen over de vereniging als geheel, maar ook over de – bedoelde en onbedoelde – effecten van de verandering voor individuele (of groepen) leden. Deze zullen zich immers afvragen wat de verandering voor henzelf betekent ('*what's in it for me?*').



- De **Focus** gaat over de vraag in welke mate de organisatie-inrichting van de vereniging bijdraagt aan het realiseren van de verandering. Het gaat over de geschapen kaders: in hoeverre dragen die bij aan het succesvol kunnen doorvoeren van de verandering? Kaders in de vorm van (aangepaste) strategische keuzes, (nieuwe) structuren, systemen, processen, prioriteiten, taken en voorbeeldgedrag. Met andere woorden: er wordt onderzocht in hoeverre organisatie en gedrag de organisatie in staat stellen om de (verander)doelen te verwezenlijken.



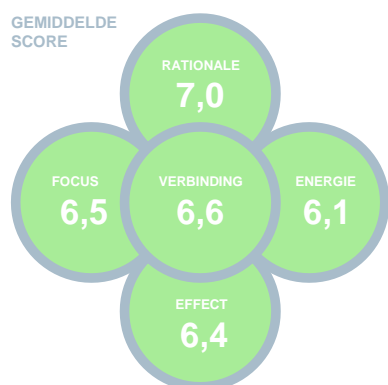
- De **Energie** weerspiegelt het vermogen van de vereniging om te veranderen. Dit omvat de bereidheid (het willen) van leden, maar ook of zij toegerust zijn voor de verandering (het kunnen). Heeft de vereniging de attitude, het leiderschap, het draagvlak en de middelen beschikbaar om de verandering haalbaar te maken?



- De **Verbinding** brengt de kwaliteit van het veranderproces als zodanig in kaart. Het is de 'katalysator' van de verandering in termen van veranderdoelen en veranderstrategie en de sturing hierop. Verbinding creëert de samenhang tussen de vier andere gebieden. Bij een optimale Verbinding wordt het veranderproces constant afgestemd op de (on)mogelijkheden van de vereniging.

RESULTATEN METING

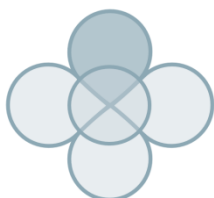
De resultaten van de Veranderkrachtmeting komen voort uit een analyse van de gemiddelden van alle verenigingen en de vergelijking van verschillen tussen verenigingen, met name tussen de hoogst- en de laagstscorende verenigingen. Daarbij zijn er gegevens op verschillend detailniveau gebruikt (zie bijlage 1 t/m 4). Bij de interpretatie is rekening gehouden met het feit dat dit het beeld is van de *inner circle*. Hieronder worden de belangrijkste constatering per onderdeel van het Veranderkrachtmodel weergegeven en vervolgens de uitkomsten van de vergelijking tussen hoogst- en laagstscorende verenigingen.



Algemene constatering

- Nederlandse sportverenigingen worden over het algemeen als tamelijk veranderkrachtig beoordeeld. Gemiddeld scoren ze op de verschillende elementen een rapportcijfer tussen de 6 en een 7.
- Uit de uitkomsten blijkt dat er veel overeenkomende vraagstukken en uitdagingen dwars door alle sporten heen bestaan, met mogelijk dezelfde onderliggende, verklarende factoren.
- Er is een sterke spreiding in de resultaten van de onderliggende elementen en tussen hoog- en laagstscorende verenigingen.

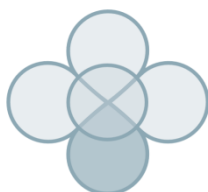
RATIONALE



Onze vereniging moet veranderen

- De respondenten, bestaande uit direct betrokken leden (uit de *inner circle*), vinden gemiddeld genomen dat hun vereniging een heldere missie en toekomstvisie heeft geformuleerd.
- De noodzaak van veranderen wordt breed onderkend. Er bestaat duidelijk een *sense of urgency*.
- Direct betrokken leden snappen waarom ze moeten veranderen, maar de verenigingen slagen er naar hun mening doorgaans onvoldoende in om 'het waarom' op een inspirerende wijze te communiceren naar de totale vereniging.

EFFECT



What's in it for me: impact voor leden is onduidelijk

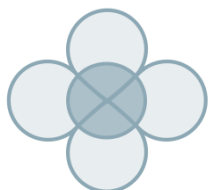
- Direct betrokken leden ervaren dat er bij verandering oog is voor individuele waarden, overtuigingen, behoeften en emoties.
- Het is voor respondenten duidelijk welke resultaten behaald moeten worden, maar het is naar hun mening voor de overige leden onduidelijk wat de verandering voor hen gaat betekenen.
- De voortgang van de verandering wordt niet genoeg gevolgd en er wordt te weinig geëvalueerd om gericht lering te trekken.

ENERGIE**Veel bereidheid en energie, die onvoldoende wordt gemobiliseerd**

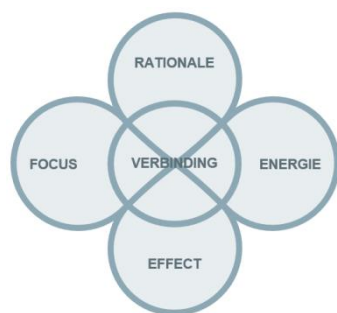
- Er is bij direct betrokken leden gemiddeld genomen groot vertrouwen in het verenigingsbestuur en de wijze waarop het leiding geeft aan verandering.
- Binnen de vereniging is het moeilijk om tot brede overeenstemming te komen over het belang van verandering, en vooral wat daarvoor nodig is.
- De bereidheid om bij te dragen aan de verandering is binnen de vereniging groot, maar de beschikbaarheid en het gecommiteerd krijgen van mensen en middelen wordt als een wezenlijk probleem ervaren.

FOCUS**Bieden van kaders en structuur niet eenvoudig**

- Ingezette veranderingen sluiten goed aan bij de belangrijke waarden in de vereniging.
- De meeste verenigingen hebben een heldere visie met duidelijke keuzes. Waar het vaak aan ontbreekt is een logische doorvertaling van die visie en keuzes naar organisatiestructuur en gedragskaders.

VERBINDING**Verenigingen veranderen niet planmatig**

- De veranderdoelen worden als logisch en aansprekend ervaren.
- Een overkoepelend plan om de verandering te realiseren ontbreekt vaak en dat geldt hetzelfde voor de sturing hierop.
- Er wordt vooral reactief en ad hoc gestuurd en ingegrepen.



RESULTATEN METING – NADERE ANALYSES

Constateringen op basis van verschillende doorsnedes van verenigingen

Er is een aantal doorsnedes gemaakt op basis van de volgende relevante kenmerken van verenigingen: *omvang* (aantal leden), *geografische ligging* (stedelijk of niet) en *focus op prestatie- versus breedtesport*. De uitkomsten laten zien dat er binnen elk van deze doorsnedes grote spreiding over de categorieën is in de resultaten van veranderkracht. Daarmee lijken de kenmerken omvang, geografische ligging en focus op prestatie- of breedtesport, niet bepalend voor de veranderkracht van een vereniging. Zeker als het gaat over de omvang van de vereniging, kan dit verrassend zijn. De hypothese had kunnen zijn dat grotere verenigingen een meer professionele inrichting en aansturing kennen dan kleinere, en daardoor ook hoger scores op veranderkracht. Dat dit niet wordt bevestigd kan wellicht worden verklaard door het gegeven dat een grotere vereniging mogelijk meer ingewikkelde (verander)vraagstukken heeft. Daarnaast kan de stelling dat een grotere vereniging een (absoluut en relatief) grotere *silent majority* kent dan een kleinere vereniging, dit mogelijk versterken.

Constateringen op basis van vergelijking tussen hoogstscorende en laagstscorende verenigingen

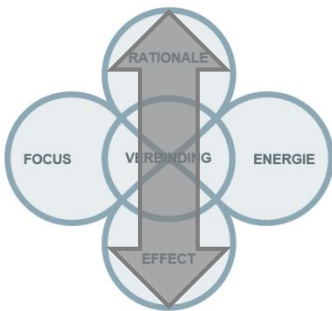
Wanneer een sportoverstijgende vergelijking wordt gemaakt tussen de vijf hoogstscorende en de vijf laagstscorende verenigingen op veranderkracht, dan kunnen drie fundamentele trends worden blootgelegd. Deze trends bieden inzicht in de processen die er in bepalende mate voor zorgen dat de hoogstscorende verenigingen beter zijn toegerust om hun verandering te realiseren:

- Zij zijn in staat om de visie ('het grote verhaal') goed door te vertalen naar concrete resultaten voor de vereniging en het persoonlijke effect voor de leden. Bovendien communiceren zij dit op aansprekende wijze. De betekenis van de verandering wordt hiermee duidelijk voor de vereniging en voor de individuele leden ('what's in it for me').
- Zij zijn in staat leden binnen duidelijke kaders (taken, verantwoordelijkheden, gedrag) te mobiliseren voor de verandering, waardoor leden weten wat er van hen verwacht wordt, hoe ze kunnen bijdragen en wat passend gedrag is.
- Zij zijn in staat verbinding te maken tussen de verschillende onderdelen van de verandering (projecten, sportief-inhoudelijke versus meer bedrijfsmatige aspecten, etc.) en tussen visie en realisatie, middels een doordacht plan voor de verandering.

CONCLUSIES VERANDERKRACHT VERENIGINGEN

De eerste vraag uit ons onderzoek richt zich op de veranderkracht van de sportverenigingen. Gemiddeld scoren de betrokken verenigingen hier redelijk goed op. Dit wordt mogelijk positief beïnvloed doordat de meting door mensen uit de *inner circle* van de vereniging is ingevuld. Uit de nadere analyse van de uitkomsten blijkt dat een belangrijk deel van de sportverenigingen drie fundamentele uitdagingen kent, die optimale veranderkracht serieus in de weg kunnen staan.

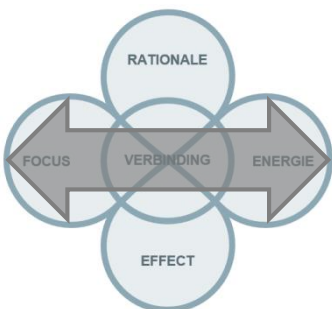
VERANDERSISIE



Betekenis geven

Waar de *inner circle* de noodzaak ziet om te veranderen en een goed begrip heeft van wat er moet gebeuren, blijkt ze niet in staat dit op aansprekende wijze duidelijk te maken aan de rest van de vereniging (de *silent majority*). Dit geldt niet alleen voor 'het grote verhaal', maar zeker ook voor het overbrengen van 'het kleine verhaal', de impact op individuele leden. De brede ledengroep kan individueel onvoldoende het belang van de verandering wegen en bepalen in hoeverre de verandering aansluit bij eigen interesses en waarden. De verandering krijgt daardoor te weinig betekenis. Het effect kan zijn dat de *inner circle* als het ware in een ivoren toren komt te zitten en loszingt van de rest van de vereniging. In dat geval is er een kans dat, zeker wanneer de verandering fundamentele aanpassingen vereist, de *silent majority* zich zal organiseren en weerstand zal bieden.

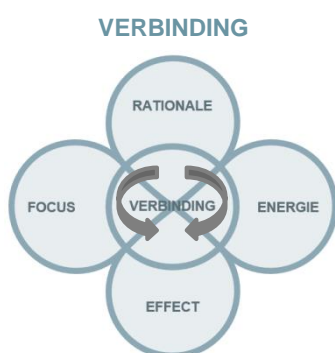
VERANDERCAPACITEIT



Mobiliseren

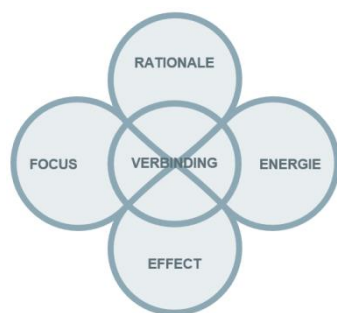
Er is binnen de vereniging veel energie aanwezig, maar deze wordt onvoldoende gericht aangeboden. Dit wordt enerzijds veroorzaakt doordat de verandering te weinig betekenis krijgt en leden zich daardoor niet committeren aan de benodigde inspanning. Anderzijds worden te weinig structuur en kaders geboden die de beschikbare energie kunnen richten. Het gaat hier om heldere taken en verantwoordelijkheden, gedragskaders, etc. Het is daardoor niet duidelijk hoe een individueel lid concreet kan bijdragen aan het realiseren van de ambitie en de bijbehorende veranderingen en wat bijvoorbeeld het daarbij passende gedrag is. Niet weten wat van je wordt verwacht en of je de goede dingen doet, kan een zekere gelatenheid of ongerichte actie tot gevolg hebben.

CONCLUSIES VERANDERKRACHT VERENIGINGEN



Verbinden

Een belangrijke competentie binnen veel verenigingen (en zeker bij bestuurders, commissies, etc. – uit de *inner circle*) is het ad hoc kunnen inspringen op urgente zaken die snel opgelost moeten worden. Dit is echter niet voldoende om structurele verbeteringen te realiseren. Uit de vergelijking tussen de hoogst- en laagstscorende verenigingen blijkt dat er veel te winnen valt wanneer er planmatiger wordt gewerkt aan veranderingen. Het gaat hierbij niet om dikke rapporten en plannen, maar om het inspirerend aansturen van de verandering, waarbij op systematische wijze acties worden uitgezet. Vervolgens worden deze acties gevolgd en vindt eventueel bijsturing plaats. Door een dergelijke doordachte, planmatige aanpak wordt meer samenhang gecreëerd tussen de verschillende elementen van de verandering. Dit vraagt van bestuurders dat zij zich richten op verbinden: niet alleen tussen verschillende initiatieven, maar juist ook tussen de leden. Zij moeten hier immers ook gericht en eensgezind aan kunnen bijdragen, *inner circle* én *silent majority*.



CONCLUSIES NOODZAKELIJKE ONDERSTEUNING

De tweede onderzoeksvraag richt zich op de ondersteuning aan verenigingen. Binnen de betrokken bonden en NOC*NSF is aan medewerkers en leidinggevenden, alle betrokken bij de ondersteuning van verenigingen, gevraagd naar de ondersteuning bij verandering. Binnen NOC*NSF richtten de vragen zich op de ondersteuning die zij bieden aan bonden bij het ondersteunen van hun verenigingen.

Proactief ondersteunen bij verandering noodzakelijk

Bonden bieden aan verenigingen verschillende vormen van ondersteuning op sportinhoudelijk en organisatorisch gebied. Vanwege de ontwikkelingen in de sportomgeving zien bonden een steeds belangrijker rol voor zichzelf weggelegd om verenigingen proactief te ondersteunen bij het realiseren van verandering. Wanneer zij hun huidige ondersteunende activiteiten wegen op onderwerpen die met verandering te maken hebben, dan blijkt het volgende.

Bonden geven aan dat zij goed in staat zijn om verenigingen te ondersteunen bij het ontwikkelen van een heldere toekomstvisie, het duidelijk maken van de consequenties hiervan en het uitdragen ervan. Hun huidige ondersteuning richt zich in belangrijke mate op het goed neerzetten van de Rationale, de beweegredenen voor verandering.

Dit doen zij:

- proactief vanuit de bond voor de sport als geheel;
- reactief op aanvraag voor een vereniging met een hulpvraag.

Daarentegen zijn er verschillende aspecten waarop bonden vinden dat zij geen of onvoldoende ondersteuning bieden, ondanks dat zij zelf van mening zijn dat het wel degelijk relevante onderwerpen zijn. De belangrijkste zijn de ondersteuning van verenigingen bij:

- het doorvertalen van de visie naar een plan om de verandering te realiseren;
- het verwerven van voldoende mensen met de benodigde kennis en vaardigheid;
- het creëren van bereidheid binnen de vereniging om bij te dragen;
- het inrichten van de vereniging, zodanig dat de verandering wordt ondersteund.

Er is een duidelijke parallel tussen de uitkomsten van NOC*NSF en de bonden. De ondersteuning van NOC*NSF aan bonden is voornamelijk ingericht op het:

- inzicht bieden in ontwikkelingen in de omgeving en deze doorvertalen naar missie/visie voor de bond en zijn verenigingen;
- onder de aandacht brengen van de noodzaak van veranderen.

Er wordt daarentegen door NOC*NSF – naar de mening van de eigen medewerkers – nog onvoldoende ondersteuning aan bonden geboden bij:

- het doorvertalen van visie naar consequenties voor verenigingen;
- het ondersteunen van verenigingen bij het implementeren van noodzakelijke veranderingen;
- het ondersteunen van verenigingen bij het ontwerpen van de juiste organisatorische inrichting;
- het helpen van verenigingen bij het verwerven van voldoende kennis, kunde en ervaring;
- het ondersteunen van verenigingen bij het bereiken van overeenstemming over de noodzaak van veranderen.

De respondenten binnen NOC*NSF zien wel degelijk een taak voor zichzelf bij het bieden van dit type ondersteuning aan bonden.

Ondersteuning behoeft verbetering, in lijn met aandachtspunten vereniging

De verenigingen wegen de ondersteuning door sportbonden op veranderkundig gebied als onvoldoende, met een 5,4 als cijfer. Dit terwijl bonden zichzelf een 6,7 toekennen. De ondersteuning schiet tekort bij:

- het bieden van inzicht in welke veranderingen noodzakelijk zijn;
- het bieden van voldoende ondersteuning om deze te realiseren.

Uit de uitkomsten van het onderzoek blijkt dat er juist een mismatch bestaat tussen de aandachtspunten op het gebied van *betekenisgeving*, *mobiliseren* en *verbinden* bij verenigingen enerzijds en de ondersteuning die bonden op dit moment bieden anderzijds. Juist op die drie onderwerpen waar verenigingen de grootste uitdagingen hebben, voelen zij zich onvoldoende gesteund door hun sportbond. Dit wordt door de bonden zelf bevestigd.

Ook NOC*NSF kan hier op dit moment niet in voorzien. Zij beoordelen de kwaliteit van hun eigen ondersteuning aan bonden met een 6,6, waarbij zij ervaren dat ze onvoldoende gevraagd en ingezet worden door bonden.

Onderlinge beelden over elkaars toegevoegde waarde lijkt verbetering ondersteuning te bemoeilijken

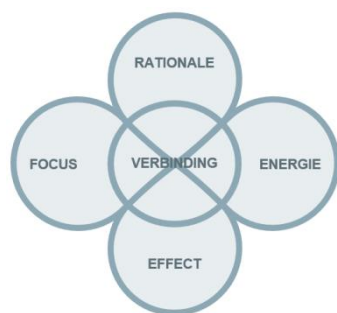
Bij de interpretatie van deze uitkomsten is het goed ook een onderstroom, die aanwezig lijkt in de verhouding tussen NOC*NSF en sportbonden en op hun beurt tussen bonden en verenigingen, te betrekken.

Uit het onderzoek, de terugkoppeling aan en discussie met een klankbordgroep van de betrokken bonden en NOC*NSF en gesprekken met bestuurders worden verschillende disfunctionele aspecten van de onderlinge relatie genoemd.

Voorbeelden zijn:

- NOC*NSF zou zich soms paternalistisch opstellen richting bonden, vanuit een houding dat men het beter (over)ziet ('wij weten wat goed voor je is'). Een vergelijkbare houding die bonden vervolgens weer wordt aangerekend vanuit verenigingen;
- er zijn hardnekkige beelden over elkaars toegevoegde waarde en tekortkomingen in kwaliteit en professionaliteit, wellicht gevormd vanuit een gebrek aan onderling contact (verbinding);
- verenigingen ervaren soms dat zij te zeer gezien worden als een vehikel voor het realiseren van andermans doelen (bond, NOC*NSF of het ministerie van VWS). Ditzelfde ervaart de bond weer ten opzichte van de overkoepelende instanties.

Voor ons zijn dergelijke percepties over elkaars functioneren en opstelling herkenbaar, zeker daar waar organisaties in een bepaalde hiërarchische verhouding tot elkaar staan. Deze beelden, terecht of onterecht, bemoeilijken het komen tot structurele samenwerking waarin, op basis van wederzijds vertrouwen, gemeenschappelijke doelen worden nagestreefd.



AANBEVELINGEN

Op basis van de conclusies uit het onderzoek - binnen de context van de ontwikkelingen in de sport - en onze ervaring binnen de sportwereld komen we tot twee aanbevelingen die richting kunnen geven aan het versterken van de veranderkracht van de sport.

Sportverenigingen: werk aan de zachte én aan de harde kant

De omgeving van sportverenigingen wordt in toenemende mate complex en veeleisend. Interne en externe ontwikkelingen, gecombineerd met wensen en eisen van leden, betrokkenen, bonden, overheden, etc., leiden bij veel sportverenigingen tot een ervaren noodzaak voor verandering.

Om veranderingen binnen de sportvereniging doeltreffend te realiseren, zullen bestuurders bewust moeten zijn van de verbetermogelijkheden die liggen in *betekenis geven*, *mobiliseren* en *verbinden*. Vaak is hier te weinig aandacht voor, waarbij de soms vooringenomen overtuigingen over de *silent majority* niet helpen. Naast bewustzijn vraagt dit van bestuurders dat zij ook de vaardigheid hebben om de juiste acties te ondernemen. Er zal doelbewust langs twee lijnen gewerkt moeten worden:

1. **Zacht:** het bewust en gestructureerd betrekken van de *silent majority* bij belangrijke vraagstukken en keuzes van de vereniging en hen zich daaraan te laten committeren, zodat zij bij gaan dragen aan de verandering. De gerichte inschakeling van de *inner circle* is daarbij essentieel. Dit vereist dat zij zich kunnen inleven in de positie van alle leden.
2. **Hard:** het duidelijk maken van rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en proactief en planmatig sturen van de verandering, van ambitie naar realisatie.

Bestuurders hebben hier niet altijd de juiste kennis en vaardigheid voor en kunnen dit niet alleen. Zij kunnen en willen hierbij van anderen leren. Daarbij is de sportbond de eerst aangewezen partij, die de noodzakelijke kennis en kunde voor verenigingen beschikbaar kan maken.

Bonden en NOC*NSF: zoek samenwerking om kennis en kunde beschikbaar te maken

De meeste bonden hebben de afgelopen jaren bewust geïnvesteerd in het op een kwalitatief hoger plan brengen van de verenigingsondersteuning, ook op organisatorisch gebied (niet sport-inhoudelijk). Hierbij lag de primaire focus op visie en strategievorming binnen verenigingen. De huidige financiële situatie van bonden dwingt, samen met de niet-positieve toekomstverwachtingen op dit vlak, om kritisch te kijken naar de gerichte inzet van mensen en middelen. Tegelijkertijd vinden zowel verenigingen als sportbonden zelf dat bonden momenteel tekortschieten in hun ondersteunende rol op het gebied van het werkelijk realiseren van ambities en daaraan verbonden veranderingen. Hieruit vloeit een kans voort voor verbetering van deze sportgenerieke ondersteuning, met inachtneming van de financiële beperkingen.

Van bonden vereist dit dat zij in staat zijn om zich steeds beter in te leven in de verenigingen en hun problematiek. Wat hebben verenigingen nodig en wat vraagt dit van de bond? Daarbij zijn twee functies te onderscheiden die nadere aanscherping en uitwerking verdienen:

1. Platformfunctie: het bij elkaar brengen van verenigingen, om hen van elkaar te laten leren. Dit kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld door workshops voor bestuurders te organiseren of door digitale discussie- en kennisplatforms te ontwikkelen.
2. Kennisfunctie: beschikbaar maken/stellen van deskundigheid op de gebieden *betekenis geven*, *mobiliseren* en *verbinden*. Hier gaat het om het werkelijk kunnen adviseren van verenigingen in het waarmaken van hun (verander)ambities, op basis van gedegen (niet-sportspecifieke) kennis en kunde.

Met name de laatste vorm van inhoudelijke dienstverlening zal zowel kwalitatief als kwantitatief verder tot wasdom moeten worden gebracht. De noodzaak om als bond deze kennis en kunde aan verenigingen beschikbaar te stellen, betekent niet dat deze ook door de bond zelf ontwikkeld en op peil gehouden moet worden. Aangezien het gaat om niet-sportspecifieke vraagstukken, verdient het aanbeveling om, uit overwegingen van kwaliteit én kosten, samenwerking op dit gebied tussen bonden en NOC*NSF te overwegen. Daarbij kunnen eventueel ook (al dan niet gezamenlijk) partnerschappen met deskundige professionele partijen worden overwogen.

In haar ondersteunende rol richting de bonden kan NOC*NSF een vergelijkbare positie innemen als de bonden richting hun verenigingen. Dit vereist dat NOC*NSF de ondersteunende rol van bonden naar verenigingen doorgrondt en daar haar ondersteuning op inricht. Voor bonden moet duidelijk zijn hoe deze ondersteuning hen kan helpen om hun eigen ondersteunende rol beter te kunnen invullen.

TEN SLOTTE

De ambities van de Nederlandse sport zijn hoog. Tevens zijn financiële ontwikkelingen zo ingrijpend dat de houdbaarheid van de huidige inrichting van het sportlandschap onder druk staat. Betrokken partijen (verenigingen, bonden, NOC*NSF, etc.) ervaren een noodzaak om fundamentele veranderingen in de huidige verhoudingen door te voeren. De vraag die wordt gesteld is of de huidige taak- en rolverdeling op optimale wijze in de sportbehoefte kan voorzien en in staat is om op lange termijn doelen (sportief en maatschappelijk) te realiseren.

Dit vraagt een fundamentele heroverweging van de functies die binnen het sportlandschap vervuld moeten worden en door wie. Dit is een veranderproces die de verenigingen overstijgt, waarbij de volgende vragen van belang zijn voor een succesvol verloop:

- Wie staat er in dit veranderproces aan de lat voor betekenisgeving, wie voor mobiliseren en wie voor verbinden, etc.?
- Welke functies vervullen NOC*NSF, bonden, verenigingen en eventuele andere partijen daarin en hoe verhouden deze zich tot elkaar?
- Hoe creëer je met elkaar een proces om als sportwereld als geheel te ontwikkelen of, zoals het nu veel wordt genoemd, te transformeren? Een proces dat als *fair* (eerlijk) wordt gezien en waardoor alle partijen vanuit deels overlappende belangen bereid zijn zich aan de resultaten, de richting te conformeren?
- Wie geeft sturing op dit proces?
- Hoe zorg je dat je van 'zoeken', ook naar 'maken' komt?

Zo zijn de lessen uit dit onderzoek voor een groot deel door te vertalen van het verenigingsniveau naar de sport als geheel. Het vraagt nu dat de handschoen wordt opgepakt en leiderschap wordt getoond, zodat vanuit verbinding, met aandacht voor betekenisgeving, de sport gemobiliseerd wordt om de noodzakelijke veranderingen succesvol te realiseren.



BIJLAGEN

In deze bijlagen worden de belangrijkste gegevens uit de Veranderkrachtmeting weergegeven:

1. Verklaring van de elementen van het Veranderkrachtmodel die samen de verschillende bladen vormen
2. Gemiddelde uitkomsten en spreiding per element
3. Vergelijking tussen hoogst- en laagstscorende verenigingen
4. Opvallende uitkomsten

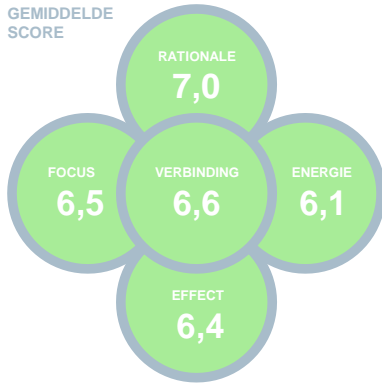
BIJLAGE 1 – ELEMENTEN VERANDERKRACHT

Elk van de vijf hoofdgebieden (ofwel bladen) van het Veranderkrachtmodel kent specifieke onderliggende elementen. Energie is bijvoorbeeld opgebouwd uit de elementen Consensus, Leiderschap, Middelen en Mensen. Zo bestaan er in totaal 24 elementen, verdeeld over de vijf gebieden, waarvan er in deze meting 23 meetbaar waren. De essentie van deze 23 elementen is in onderstaande tabel weergegeven.

Blad	Element	Toelichting
RATIONALE 	Externe context	De mate waarin de organisatie (1) inzicht heeft in en (2) invloed heeft op de omstandigheden buiten de organisatie en (3) dat als basis gebruikt voor (toekomstige) veranderingen.
	Interne context	De mate waarin de organisatie (1) inzicht heeft in haar (verander)geschiedenis en huidige situatie en (2) dat als basis gebruikt voor (toekomstige) veranderingen.
	Aanleiding	De mate waarin de organisatie begrijpt waarom er veranderd moet worden.
	Missie	De mate waarin het bestaansrecht en het hogere doel van de organisatie als realistisch en aansprekend worden ervaren.
	Urgentie	De mate waarin de verandering, door omstandigheden afgedwongen of vanuit een eigen keuze, als noodzakelijk wordt ervaren.
	Scope	De mate waarin duidelijk is wat wel en wat niet binnen de verandering valt.
EFFECT 	Monitoring	De mate waarin de realisatie en de acceptatie van de verandering wordt bijgehouden.
	Individuele behoeften	De mate waarin de organisatie inspeelt op de behoeften die tijdens het veranderproces bij medewerkers bestaan en ontstaan.
	Resultaten	De mate waarin medewerkers zicht hebben op de concrete gevolgen van de verandering en de manier waarop de organisatie met die gevolgen voor de medewerkers omgaat.
	Systemen & beleid	De mate waarin ervoor wordt gezorgd dat de verandering op de juiste manier wordt geborgd in de organisatie.
	Waarden	De mate waarin de verandering aansluit bij de waarden en persoonlijke overtuigingen van medewerkers.
	Evaluatie & feedback	De mate waarin de resultaten worden beoordeeld en teruggekoppeld naar de belanghebbenden en de mate waarin wordt geleerd van evaluaties.
FOCUS 	Strategie	De mate waarin de set van samenhangende keuzes (1) een logisch gevolg is van de missie en (2) eenduidig richting geeft aan het handelen in het realiseren van de verandering.
	Organisatie	De mate waarin de organisatie-inrichting (systemen, processen, structuur, kernwaarden) helpen de verandering mogelijk te maken.
	Taken	De mate waarin medewerkers weten wat zij moeten doen en in welke volgorde (prioritering) zij hun werkzaamheden moeten uitvoeren.
ENERGIE 	Consensus	De mate van overeenstemming binnen de top van de organisatie over de beweegredenen van de verandering.
	Leiderschap	De mate waarin de wijze van leidinggeven de verandering ondersteunt.
	Middelen	De mate waarin mensen, materiaal, geld en tijd beschikbaar zijn om de verandering te realiseren.
	Mensen	De mate waarin medewerkers willen en kunnen bijdragen aan de verandering.
VERBINDING 	Veranderdoelen	De mate waarin de doelen van de verandering duidelijk en logisch zijn.
	Veranderstrategie & -aanpakken	De mate waarin het veranderproces is doordacht en de mate waarin specifieke werkwijzen binnen de veranderstrategie zijn afgestemd op de eisen van de verandering en (on)mogelijkheden van de organisatie.
	Interventies	De mate waarin de organisatie in staat is om tijdens het veranderproces specifieke ingrepen te doen die een bijdrage leveren aan de verandering.

BIJLAGE 2 – UITKOMSTEN PER ELEMENT

GEMIDDELDE SCORE

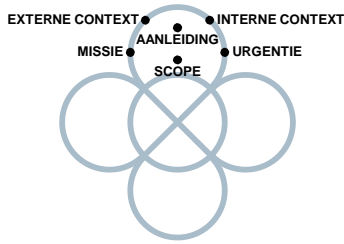


Gemiddelde score per factor

Rationale	7,0	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #90EE90;"></div>
Effect	6,4	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #90EE90;"></div>
Focus	6,5	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #90EE90;"></div>
Energie	6,1	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #90EE90;"></div>
Verbinding	6,6	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #90EE90;"></div>

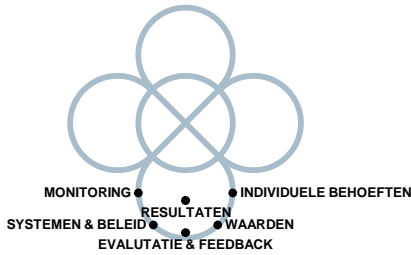
Aantal uitgezette vragenlijsten: 539
 Respons: 72%

RATIONALE



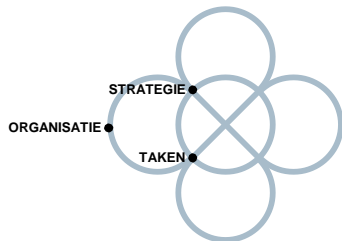
Element	Score	Verdeling per element
Externe context	6,8	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FF0000; background-size: 8% 15px;"></div> 8% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FFA500; background-size: 24% 15px;"></div> 24% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #90EE90; background-size: 56% 15px;"></div> 56% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #008000; background-size: 12% 15px;"></div> 12%
Interne context	7,0	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FF0000; background-size: 7% 15px;"></div> 7% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FFA500; background-size: 23% 15px;"></div> 23% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #90EE90; background-size: 54% 15px;"></div> 54% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #008000; background-size: 16% 15px;"></div> 16%
Aanleiding	6,1	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FF0000; background-size: 15% 15px;"></div> 15% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FFA500; background-size: 34% 15px;"></div> 34% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #90EE90; background-size: 42% 15px;"></div> 42% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #008000; background-size: 8% 15px;"></div> 8%
Missie	6,8	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FF0000; background-size: 12% 15px;"></div> 12% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FFA500; background-size: 17% 15px;"></div> 17% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #90EE90; background-size: 52% 15px;"></div> 52% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #008000; background-size: 18% 15px;"></div> 18%
Urgentie	7,5	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FF0000; background-size: 5% 15px;"></div> 5% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FFA500; background-size: 16% 15px;"></div> 16% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #90EE90; background-size: 53% 15px;"></div> 53% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #008000; background-size: 26% 15px;"></div> 26%
Scope	7,1	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FF0000; background-size: 5% 15px;"></div> 5% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FFA500; background-size: 21% 15px;"></div> 21% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #90EE90; background-size: 58% 15px;"></div> 58% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #008000; background-size: 16% 15px;"></div> 16%

EFFECT



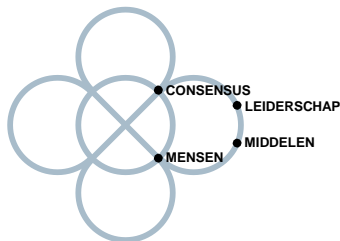
Element	Score	Verdeling per element
Monitoring	6,0	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FF0000; background-size: 14% 15px;"></div> 14% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FFA500; background-size: 36% 15px;"></div> 36% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #90EE90; background-size: 44% 15px;"></div> 44% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #008000; background-size: 6% 15px;"></div> 6%
Individuele behoeften	6,6	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FF0000; background-size: 9% 15px;"></div> 9% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FFA500; background-size: 24% 15px;"></div> 24% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #90EE90; background-size: 57% 15px;"></div> 57% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #008000; background-size: 9% 15px;"></div> 9%
Resultaten	6,5	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FF0000; background-size: 11% 15px;"></div> 11% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FFA500; background-size: 30% 15px;"></div> 30% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #90EE90; background-size: 45% 15px;"></div> 45% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #008000; background-size: 14% 15px;"></div> 14%
Systemen & beleid	6,1	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FF0000; background-size: 14% 15px;"></div> 14% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FFA500; background-size: 29% 15px;"></div> 29% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #90EE90; background-size: 47% 15px;"></div> 47% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #008000; background-size: 7% 15px;"></div> 7%
Waarden	7,2	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FF0000; background-size: 5% 15px;"></div> 5% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FFA500; background-size: 18% 15px;"></div> 18% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #90EE90; background-size: 58% 15px;"></div> 58% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #008000; background-size: 19% 15px;"></div> 19%
Evaluatie & feedback	5,9	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FF0000; background-size: 14% 15px;"></div> 14% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FFA500; background-size: 35% 15px;"></div> 35% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #90EE90; background-size: 43% 15px;"></div> 43% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #008000; background-size: 5% 15px;"></div> 5%

FOCUS



Element	Score	Verdeling per element
Strategie	6,5	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FF0000; background-size: 11% 15px;"></div> 11% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FFA500; background-size: 25% 15px;"></div> 25% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #90EE90; background-size: 51% 15px;"></div> 51% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #008000; background-size: 12% 15px;"></div> 12%
Organisatie	6,7	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FF0000; background-size: 10% 15px;"></div> 10% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FFA500; background-size: 23% 15px;"></div> 23% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #90EE90; background-size: 53% 15px;"></div> 53% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #008000; background-size: 13% 15px;"></div> 13%
Taken	6,4	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FF0000; background-size: 11% 15px;"></div> 11% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FFA500; background-size: 27% 15px;"></div> 27% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #90EE90; background-size: 52% 15px;"></div> 52% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #008000; background-size: 9% 15px;"></div> 9%

ENERGIE



Element	Score	Verdeling per element
Consensus	6,0	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FF0000; background-size: 16% 15px;"></div> 16% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FFA500; background-size: 32% 15px;"></div> 32% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #90EE90; background-size: 43% 15px;"></div> 43% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #008000; background-size: 8% 15px;"></div> 8%
Leiderschap	6,5	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FF0000; background-size: 10% 15px;"></div> 10% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FFA500; background-size: 24% 15px;"></div> 24% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #90EE90; background-size: 52% 15px;"></div> 52% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #008000; background-size: 12% 15px;"></div> 12%
Middelen	4,9	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FF0000; background-size: 29% 15px;"></div> 29% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FFA500; background-size: 34% 15px;"></div> 34% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #90EE90; background-size: 25% 15px;"></div> 25% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #008000; background-size: 6% 15px;"></div> 6%
Mensen	7,0	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FF0000; background-size: 8% 15px;"></div> 8% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FFA500; background-size: 17% 15px;"></div> 17% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #90EE90; background-size: 57% 15px;"></div> 57% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #008000; background-size: 16% 15px;"></div> 16%

VERBINDING

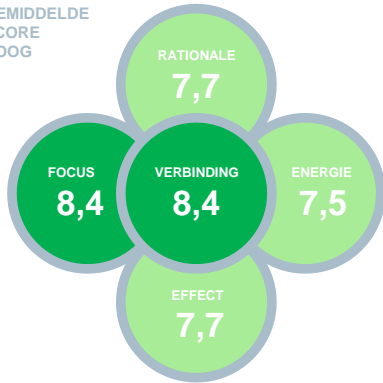


Element	Score	Verdeling per element
Veranderdoelen	7,3	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FF0000; background-size: 4% 15px;"></div> 4% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FFA500; background-size: 20% 15px;"></div> 20% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #90EE90; background-size: 53% 15px;"></div> 53% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #008000; background-size: 23% 15px;"></div> 23%
Veranderstrategie & -aanpakken	6,4	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FF0000; background-size: 15% 15px;"></div> 15% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FFA500; background-size: 33% 15px;"></div> 33% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #90EE90; background-size: 42% 15px;"></div> 42% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #008000; background-size: 9% 15px;"></div> 9%
Interventies	6,5	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FF0000; background-size: 8% 15px;"></div> 8% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #FFA500; background-size: 27% 15px;"></div> 27% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #90EE90; background-size: 55% 15px;"></div> 55% <div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #008000; background-size: 8% 15px;"></div> 8%

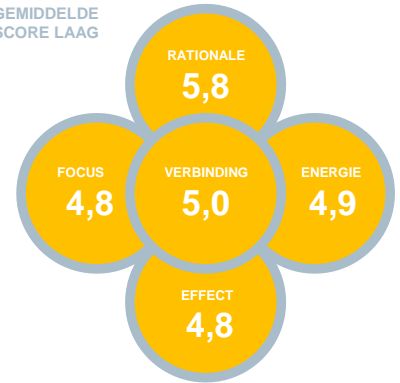
LEGENDA ■ zeer laag ■ laag ■ niet laag / niet hoog ■ hoog ■ zeer hoog

BIJLAGE 3 – HOOGST- VS. LAAGSTSCOREND

GEMIDDELDE SCORE HOOG

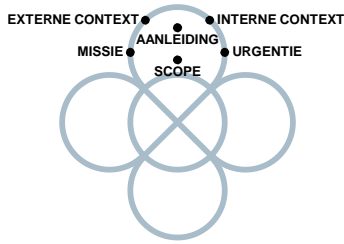


GEMIDDELDE SCORE LAAG



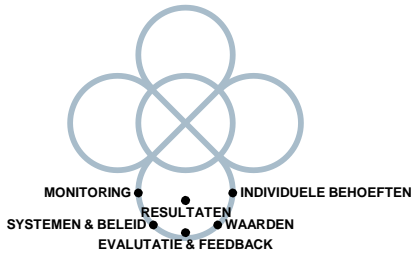
Gemiddelde score per factor	hoogst scorende	laagst scorende
Rationale	7,7	5,8
Effect	7,7	4,8
Focus	8,4	4,8
Energie	7,5	4,9
Verbinding	8,4	5,0

RATIONALE



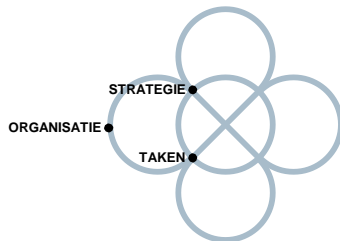
Element	Score 5 hoogste scorende	Score 5 laagste scorende
Externe context	7,9	5,9
Interne context	7,9	6,3
Aanleiding	6,5	4,2
Missie	8,6	5,2
Urgentie	6,7	6,5
Scope	7,5	5,1

EFFECT



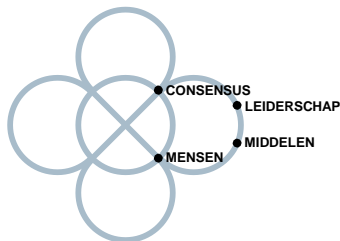
Element	Score 5 hoogste scorende	Score 5 laagste scorende
Monitoring	7,4	4,5
Individuele behoeften	7,7	5,0
Resultaten	7,4	5,1
Systemen & beleid	8,2	4,2
Waarden	8,0	5,4
Evaluatie & feedback	7,6	4,6

FOCUS



Element	Score 5 hoogste scorende	Score 5 laagste scorende
Strategie	8,6	4,5
Organisatie	8,8	5,0
Taken	7,8	5,0

ENERGIE



Element	Score 5 hoogste scorende	Score 5 laagste scorende
Consensus	7,3	4,2
Leiderschap	8,3	4,8
Middelen	6,3	4,6
Mensen	7,9	6,1

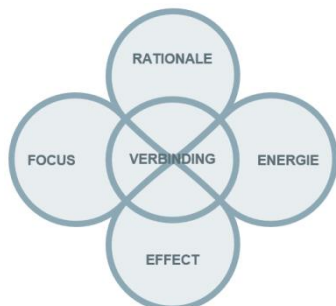
VERBINDING



Element	Score 5 hoogste scorende	Score 5 laagste scorende
Veranderdoelen	8,9	5,4
Veranderstrategie & -aanpakken	7,7	4,6
Interventies	8,4	4,9

LEGENDA ■ zeer laag ■ laag ■ niet laag / niet hoog ■ hoog ■ zeer hoog

BIJLAGE 4 – GEMIDDELDEN VERBLOEMEN NOODZAAK VAN ONDERSTEUNING



De uitkomsten, conclusies en aanbevelingen zijn gevoed door de zowel scores op bladniveau (Rationale, Effect, Focus, Energie en Verbinding) als de scores op de onderliggende elementen van elk blad. Hieronder worden de lage scores uit de meting in meer detail weergegeven en toegelicht.

Op bladniveau is het percentage verenigingen dat onvoldoende scoort als volgt verdeeld:

- Rationale: 7% onvoldoende
- Effect: 29% onvoldoende
- Focus: 23% onvoldoende
- Energie: 53% onvoldoende
- Verbinding: 29% onvoldoende

Belangrijke constatering is dat, ondanks dat de totaalscores op de verschillende bladen gemiddeld genomen voldoende zijn, relatief veel verenigingen onvoldoende scores. De gemiddelde scores verbloemen daarmee de variëteit in scores, wat aantoont dat veel verenigingen wel degelijk moeite hebben om veranderingen te laten slagen.

Een vergelijkbare trend is zichtbaar op het niveau van de onderliggende elementen. De antwoorden op de volgende vragen uit de meting zijn laag gescoord door een groot deel van de verenigingen:

- *De aanleiding voor de verandering wordt in onze vereniging op een aansprekende en inspirerende wijze uitgelegd.*
 - 43% van de verenigingen scoort hier onvoldoende
 - gemiddelde is 5,9
- *Het is voor iedereen op wie de verandering invloed heeft duidelijk wat het individueel betekent.*
 - 79% van de verenigingen scoort hier onvoldoende
 - gemiddelde is 5,1
- *Binnen onze vereniging is er overeenstemming over wat nodig is om de verandering te realiseren.*
 - 50% van de verenigingen scoort hier onvoldoende
 - gemiddelde is 5,9
- *Er zijn voldoende mensen en middelen beschikbaar om de verandering succesvol te realiseren.*
 - 75% van de verenigingen scoort hier onvoldoende
 - gemiddeld is 4,9
- *Er is een duidelijk en logisch overkoepelend plan om de verandering binnen onze vereniging te realiseren.*
 - 59% van de verenigingen scoort hier onvoldoende
 - gemiddelde is 5,6
- *De stappen en het tempo waarmee het plan wordt uitgevoerd zijn juist.*
 - 59% van de verenigingen scoort hier onvoldoende
 - Gemiddelde is 5,8
- *Bij het doorvoeren van veranderingen wordt gericht geleerd en geëvalueerd.*
 - 59% van de verenigingen scoort hier onvoldoende
 - gemiddelde is 5,6