

H A N D B O E K

Start van een sportservicepunt

*op weg naar vraaggerichte
dienstverlening in de sport*



Start van een sportservicepunt

*op weg naar vraaggerichte
dienstverlening in de sport*

H A N D B O E K

Start van een sportservicepunt

*op weg naar vraaggerichte
dienstverlening in de sport*

Inhoudsopgave

Voorwoord	9
-----------	---

Inleiding	11
-----------	----



Strategie en beleid

1	Visie	25
1.1	Toekomstvisie op de sport in Nederland	29
1.2	Het bepalen van de ambitie van het sportservicepunt	30
1.3	De inrichting van een sportservicepunt: een ontwikkelingsproces	34
1.4	Cases: Fasen in het ontwikkelingsproces	38
1.5	Het bepalen van randvoorwaarden voor het sportservicepunt	40
1.6	De onderdelen van het communicatieplan	42



2	Verandermanagement	47
2.1	Structuur	51
2.2	Cultuur	51
2.3	Vergroot de kans op succes	52
2.4	Vraaggericht werken doe je niet alleen	54
2.5	'Samenwerkstrategie'	55
2.6	Samenwerkingsvorm	55
2.7	Omgaan met weerstand tegen verandering	56



3	Vraagpatronen	61
3.1	Vraagpatronen als fundament onder het sportservicepunt	65
3.2	Het bepalen van vraagpatronen	68
3.3	Het onderhouden van vraagpatronen	72



Operationele inrichting

4	Besturing	77
4.1	Besturingssysteem 'samenwerking binnen het sportservicepunt'	81
4.2	De onderlinge relaties	83
4.3	Planning en control	85
4.4	Kwaliteitsbeleid in het sportservicepunt	86
4.5	Communicatie tussen frontoffice en backoffice	89



5	Werkprocessen	93
5.1	Werkprocessen en deskundigheid	97
5.2	Het doorlichten van werkprocessen	97
5.3	Het vaststellen van de afhandelingsniveaus per product	98
5.4	Het maken van (werk)afspraken tussen frontoffice en backoffice: 'de knip'	104
5.5	Kunnen de niet-doelgroepen worden doorverwezen?	108
5.6	Communicatie	109



6	Producten	115
6.1	Het belang van een productencatalogus	119
6.2	Hoe maak je een productencatalogus?	119
6.3	Wie bepaalt producten en voorwaarden?	121
6.4	De relatie tussen productencatalogus en vraagpatronen	125
6.5	Is de productencatalogus van een ander (sportservicepunt) bruikbaar?	125
6.6	Wat heeft de sportaanbieder of sporter aan de productencatalogus?	126
6.7	Actualiteit van de productencatalogus	127



7	Distributie	133
7.1	Fysieke balie	137
7.2	Telefoon	137
7.3	Postbus, fax en e-mail	138
7.4	Elektronisch sportloket en informatiezuil	139
7.5	Wanneer welk distributiekanaal?	144



8	Personeel	151
8.1	Het functieprofiel van de medewerker sportservicepunt	155
8.2	Kwaliteitsborging	163



9	Financiering	169
9.1	De 'winst' voor sportaanbieders, sporters en ondersteuningsorganisaties	173
9.2	De kosten van het sportservicepunt	174
9.3	Hoe kan het sportservicepunt worden gefinancierd?	175
9.4	Welke samenwerkingspartner betaalt wat?	177
9.5	Wat betaalt de klant, hoe en aan wie	178
9.6	Informeren / betrekken van financiers / sponsors	179



10	Communicatie	183
10.1	Wat is communicatie?	187
10.2	Communicatie tijdens de ontwikkelingsfase	188
10.3	Communicatie bij de start van het sportservicepunt	189
10.4	Communicatie als motor voor de dienstverlening	189
10.5	Klantgerichtheid	190
10.6	'Nieuwe' vormen van communicatie: e-mail en internet	193

	Begrippenlijst	199
--	----------------	-----

	Literatuurlijst	205
--	-----------------	-----

	Bijlage 1. Sportaanbieders	206
--	----------------------------	-----

	Bijlage 2. Basisvariant van het sportservicepunt	207
--	--	-----

Voorwoord

Voor u ligt het handboek 'Start van een sportservicepunt', uitgegeven in het kader van het project Sportinfrastructuur in Nederland (SPIN). Dit handboek is, samen met het werkboek 'Bouwen aan een sportservicepunt, stap voor stap', bedoeld als een hulpmiddel voor diegenen die sport overzichtelijker en toegankelijker willen maken en de dienstverlening aan sportaanbieders beter willen organiseren. Gelukkig nemen steeds meer gemeenten, sportorganisaties en servicecentra de laatste jaren initiatieven om verbeteringen in de sportinfrastructuur aan te brengen. Het opzetten van een sportservicepunt volgens de één-loket-gedachte is daarbij een goede keus. Want ook in andere sectoren blijkt dat de dienstverlening aan burgers en organisaties daardoor sterk kan verbeteren. Bij dit bouwproces van een sportservicepunt kan dit handboek in combinatie met eerder genoemd werkboek een belangrijke ruggeleuning zijn.

De sportinfrastructuur is aan modernisering toe. Dat is het centrale uitgangspunt van het SPIN-project, dat in 1997 door NOC*NSF is gestart. Inmiddels wordt het project van harte gesteund door alle belangrijke landelijke beleidspartners op sportgebied en is de coördinatie en uitvoering sinds 1 januari 2001 in handen van het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB).

De ondersteuning van sportverenigingen en andere sportaanbieders staat er immers niet zo goed voor. Natuurlijk, sportclubs kunnen steun krijgen van bonden, sportraden, sportkoepels, lokale servicecentra en tal van andere instanties. Maar welke service die werkelijk bieden blijkt slecht bekend. De ondersteuners zijn niet erg goed toegankelijk. Het hele aanbod is versnipperd over allerlei bureautjes en die vaak nog dezelfde producten aanbieden, vooral die producten waarvoor op dat moment subsidiegelden beschikbaar zijn. Er wordt bovendien te weinig gebruik gemaakt van de technische mogelijkheden van dit moment via computers en internet.

Dit knelt des te meer omdat het belang van sport en bewegen in onze samenleving steeds breder wordt erkend. Miljoenen Nederlanders zijn actief bezig met sport en steeds meer maatschappelijke sectoren zien de waarde van sport en bewegen en willen graag met sportorganisaties zaken doen. Ook de honderdduizenden vrijwilligers, die zich nog steeds belangeloos voor sport inzetten, moeten vanzelfsprekend een beroep kunnen doen op goede ondersteuning. En niet in de laatste plaats zijn er



natuurlijk de sportbeoefenaren zelf die in het groeiende woud van sportaanbieders op de goede weg geholpen moeten worden.

Kortom, er is alle reden om aan de verbetering van de sportinfrastructuur te blijven werken en de inzet van de landelijke beleidspartners zal er ook in de komende jaren op zijn gericht u bij dit proces te stimuleren en ondersteunen. Niet alleen via het SPIN-project door het NISB, maar ook in het kader van de breedtesportimpuls door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en beleidsprogramma's voor verenigingsondersteuning en professionalisering door NOC*NSF. De ontwikkeling van sportservicepunten volgens de één-loket-gedachte sluit hierop aan en biedt nieuwe kansen voor de breedtesport in Nederland. Ik ben ervan overtuigd dat handboek en werkboek u op weg zullen helpen en wens u daarbij veel succes.

Dr. Ruud Vreeman
Bestuurslid NOC*NSF en NISB

Inleiding

Het handboek 'Start van een sportservicepunt' biedt kapstokken bij het ontwikkelen en exploiteren van een sportservicepunt. Bij dit handboek hoort het werkboek 'Bouwen aan een sportservicepunt, stap voor stap', waarin tips staan voor de vertaling van de theorie uit het handboek naar de praktijk. Met name tijdens de ontwikkelingsfase van een sportservicepunt zal de lezer zowel gebruik maken van de informatie in het handboek als het werkboek.

Voordat wij ingaan op de ontwikkeling van een sportservicepunt lichten wij in deze inleiding allereerst de redenen voor het samenstellen van dit handboek toe. Ook geven wij aan voor wie het handboek is geschreven en wat er met het boek wordt nagestreefd. Het laatste deel van de inleiding handelt over de totstandkoming van het handboek en bevat een leeswijzer, om een optimaal gebruik te ondersteunen. Tot slot is opgenomen waar de lezer voor verder advies en overige ondersteuning terecht kan.

Waarom de één-loket-gedachte in de sport?

Snelle veranderingen in de sport

Sport is een dynamische wereld. Het 'sportlandschap' is de laatste jaren voortdurend in beweging. Twintig jaar geleden had nog nauwelijks iemand gehoord van skeeleren of parapenten. Anno 2001 zijn miljoenen Nederlanders actief bezig met sport en zien steeds meer maatschappelijke sectoren de waarde van sport en willen graag met de sport zaken doen.

Duidelijk is dat in de sport snelle veranderingen plaatsvinden: naast de verenigingssport is de sport in commerciële sportcentra en de 'gezondheidssport' duidelijk toegenomen. Anders gezegd: er zijn verschillende marktsegmenten ontstaan. De verwachting is dat de verenigingssport de komende decennia nog wel zal groeien, maar relatief een kleiner deel van de markt zal vormen.

De traditionele sportverenigingen hebben het er niet gemakkelijker op gekregen. De binding van mensen aan hun club heeft over het algemeen een veel zakelijker en losser karakter gekregen. Niet alleen jongeren zappen tegenwoordig nogal van sport naar sport. Ook voor sportbeoefenaren wordt de wereld van de sport onoverzichtelijker.

Hoewel de sportvrijwilligers er gelukkig nog steeds zijn, staan mensen minder te trappelen voor die zelfwerkzaamheid. De verenigingen hebben om de hoek het fitnesscentrum of het omnisportcentrum zien verrijzen waarvan de commerciële mana-

gers in staat zijn gebleken op allerlei nieuwe trends in te haken. En dan is er ook nog het groeiende woud aan regelingen en voorschriften van overheden en bonden waarmee de verenigingen worden geconfronteerd.

Gelukkig zijn er nog steeds veel clubs die met creativiteit, stuurmanskunst en enthousiasme voor de sport al deze uitdagingen aangaan en die steeds in progressie weten te vertalen.

Betere dienstverlening voor sportverenigingen en burgers noodzakelijk

De sportverenigingen kunnen steun krijgen van sportbonden, sportraden, sportkoeplets, lokale sportservicecentra en tal van andere instanties. Maar als ze die stap al zetten, wordt het ze niet echt gemakkelijk gemaakt. De ondersteuning is op dit moment niet zo best georganiseerd.

Het project Sportinfrastructuur in Nederland (SPIN) is opgezet om onder andere verbetering te brengen in die ondersteuning aan sportverenigingen, buurt- en wijk-sportclubs, vrijwilligers en burgers. Dit handboek maakt deel uit van een pakket aan maatregelen om die verbetering te realiseren.

De voordelen van de één-loket-gedachte

Juist de één-loket-gedachte biedt goede mogelijkheden de dienstverlening aan sportaanbieders en sporters toegankelijker, effectiever en efficiënter te organiseren. In steeds meer sectoren wordt de dienstverlening volgens dit idee ingericht: bouwen en wonen, zorg, werk en inkomen.

Door de één-loket-gedachte worden informatie en steun dichtbij en samenhangend toegankelijk gemaakt. In plaats van versnipperde en onoverzichtelijke dienstverlening worden producten vraaggestuurd en geïntegreerd aangeboden. Met een sport-servicepunt wordt dus een duidelijk herkenbaar contactpunt voor sportaanbieders en sporters bedoeld. Dit handboek gaat in op de uitgangspunten en grondbeginselen van de één-loket-gedachte en vertaalt deze naar de sport.

Voor wie en met welk doel een handboek?

Dit handboek is geschreven voor een ieder die betrokken is of gaat worden bij het ontwikkelen en of exploiteren van een sportservicepunt of diegene die binnen een bestaande organisatie de dienstverlening meer vraaggericht wil gaan inrichten. Tot deze doelgroep worden in ieder geval vertegenwoordigers en medewerkers van gemeenten, lokale en provinciale sportondersteuningsorganisaties en sportbonden gerekend.

Met het handboek worden verschillende doelen nagestreefd. In de eerste plaats biedt het de belangrijkste bouwstenen voor de ontwikkeling en het succesvol exploiteren van het sportservicepunt. Daarbij worden kritieke punten aangestipt en de belangrijkste onderwerpen behandeld. Vraaggericht werken volgens de zogenoemde 'één-loket-gedachte' is hierbij het uitgangspunt. Dat wil zeggen dat de behoefte en de logica van de sportaanbieders en sporters het uitgangspunt vormen voor de inhoud en de organisatie van de dienstverlening.

Het tweede doel is het inzichtelijk maken van keuzemogelijkheden, die zich bij het creëren van een sportservicepunt voordoen. Aan de hand van 'good practices' en voorbeelden die onder meer ontleend zijn aan de SPIN-pilot-projecten, worden de consequenties van de verschillende keuzes beschreven.

Een derde doel is aanreiken van een aantal praktische instrumenten. Voorbeelden hiervan zijn, een functieprofiel van een medewerker sportservicepunt, een (model)intakeformulier, een checklist voor het doorlichten van werkprocessen en methoden voor vraagpatroonontwikkeling. Deze zijn opgenomen als bijlagen van het werkboek.

Het laatste en meest impliciete -maar niet onbelangrijke- doel dat wij met dit handboek hebben, is het bieden van inspiratie en houvast aan de initiatiefnemers en 'bouwers' van sportservicepunten, zodat zij met plezier hun ambities kunnen verwezenlijken.

De opgenomen instrumenten hebben de vorm van halffabrikaten: ze bieden houvast, maar dienen nog op de plaatselijke situatie en/of behoefte aan sportondersteuning voor sportverenigingen en informatie voor individuele sporters te worden toegesneden. De opzet van dit handboek laat daarom nadrukkelijk ruimte voor lokale of regionale voorkeuren bij de inrichting van het sportservicepunt. Hoewel in dit handboek dus niet wordt toegewerkt naar één model van een sportservicepunt, zal op verschillende plaatsen wel duidelijk worden dat werken volgens de één-loket-gedachte voldoet aan een aantal kenmerken.

In bijlage 2 is een omschrijving opgenomen van de basisvariant van het sportservicepunt. Deze omschrijving is gebaseerd op de beleidsuitgangspunten zoals die geformuleerd zijn in het 'Masterplan voor de Sportondersteuning in Nederland' dat is opgesteld door de Task Force SPIN. In dit masterplan staat de visie van de lan-

delijke beleidspartners (ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), NOC*NSF, Interprovinciaal Overleg (IPO), LC Landelijk Instituut voor de Lokale Sport & Recreatie en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) op de organisatie van de dienstverlening binnen de toekomstige sportinfrastructuur. Sportservicepunten nemen hierbinnen een belangrijke plaats in.

Totstandkoming handboek 'sportservicepunt'

Dit handboek is tot stand gekomen door bijdragen van een redactieteam bestaande uit Hans Arends (NISB), Remco Jansen (Cap Gemini Ernst & Young), Jo Lucassen (NOC*NSF), Ben Vermeulen (NKS SportAdvies) en Ine Verpalen (Verpalen en partners).

De bijdragen zijn gebaseerd op praktijk- en advieservaringen op het gebied van sport en sportondersteuning, communicatie, vraaggerichte dienstverlening en organisatieverandering. De ervaringen en voorbeelden uit zes SPIN-pilotprojecten met lokale sportservicepunten, de diverse verwante SPIN-off-projecten en andere initiatieven op het gebied van sportservicepunten zijn veelvuldig als voorbeeld gebruikt. Hierbij is ook dankbaar gebruik gemaakt van het gedachtegoed van het Programmabureau Overheidsloket 2000, dat deel uitmaakt van het ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties. Ook de inzichten van door het SPIN-projectteam georganiseerde expertmeetings (consultatiegroepen, studiedag, platformdagen) zijn verwerkt.

Het redactieteam is ondersteund door een klankbordgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van SPIN-pilotprojecten en SPIN-off-projecten en enkele deskundigen uit andere werkvelden. De klankbordgroep heeft de conceptteksten van praktisch commentaar voorzien en getoetst op nut en volledigheid. Bovendien heeft de klankbordgroep naar onze mening het handboek toegankelijker en herkenbaarder gemaakt.

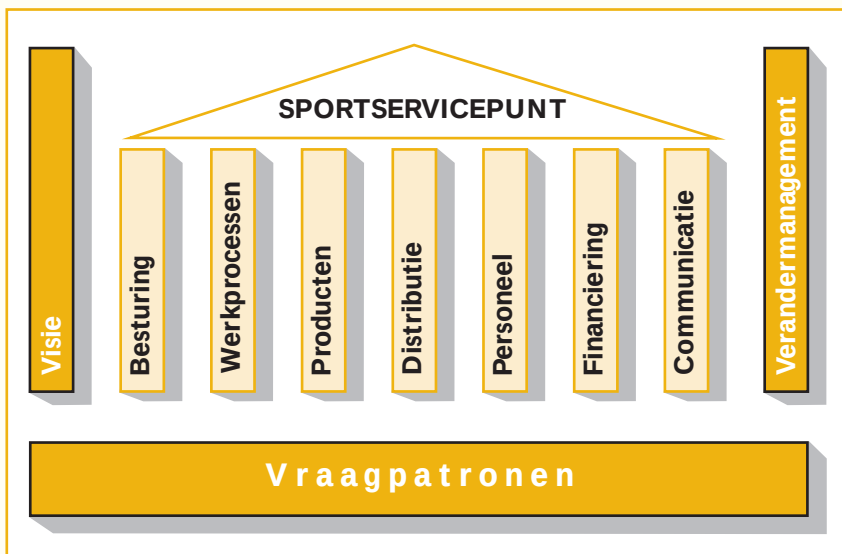
Leeswijzer

Dit handboek is beslist niet bedoeld als blauwdruk voor het opzetten en exploiteren van een sportservicepunt. Er is immers niet één beste manier om dat te doen. Bij de start van de ontwikkeling van een sportservicepunt dienen echter allereerst een aantal strategische afwegingen en keuzes gemaakt te worden:

- Welk doel dienen we ermee?
- Voor wie?
- Waar staan we op termijn (ambities)?
- Hoe verwezenlijken we dat?
- Wat moet daarvoor veranderen?

Op het moment namelijk dat de visie, de ambities, de samenwerkingspartners en het (cultuur)verandertraject duidelijk zijn, ofwel: op het moment dat de bouwtekening klaar is en is goedgekeurd, kan het fundament worden gelegd. Het fundament van het sportservicepunt wordt gevormd door de vraagpatronen. Dit strategische deel wordt uitgewerkt in de hoofdstukken 1, 2 en 3 van dit handboek.

Voor de keuze van de onderwerpen voor het ontwikkelen en exploiteren van het sportservicepunt en de volgorde waarin zij aan de orde komen, wordt de metafoor van het bouwen van een huis gebruikt .



Als het fundament er ligt en de buitenmuren staan kunnen de binnenmuren worden opgetrokken. Dit gebeurt in het tweede deel van het handboek. Voor het sportservicepunt bestaan deze binnenmuren uit de besturing (hoofdstuk 4), de werkprocessen (hoofdstuk 5), de producten (hoofdstuk 6), de distributie (hoofdstuk 7) en het personeel (hoofdstuk 8). De binnenmuren bouwen voort op het fundament van de vraagpatronen en moeten passen binnen de kaders van de visie en de cultuurverandering. De financiën (hoofdstuk 9) en de communicatie (hoofdstuk 10) completeren het binnenwerk.

Zoals reeds vermeld: als aanvulling op het handboek is een werkboek samengesteld. Dit werkboek is met name bedoeld voor de projectleider die aan de slag gaat met de ontwikkeling van een sportservicepunt. Het werkboek is opgezet volgens de fasen van Projectmatig Werken (PMW).

Handboek en werkboek zijn dus als het ware een soort gebruiksaanwijzing bij een doe-het-zelfpakket om zelf het huis (sportservicepunt) te bouwen, waarbij bovendien enkele gereedschappen en bouwmaterialen worden meegeleverd. Maar waarbij ook in zeer belangrijke mate ruimte wordt gelaten voor de wensen en de eigen creativiteit van de bouwers.

Een toelichting op de begrippen die gehanteerd worden is te vinden in de alfabetische begrippenlijst achter in dit handboek.

Relevante onderdelen van het handboek en werkboek voor de verschillende leesgroepen

In onderstaand overzicht is nog eens overzichtelijk geformuleerd welke onderdelen van het handboek en werkboek het meest relevant zijn voor de verschillende lezersgroepen. Want, afhankelijk van uw functie bij de ontwikkeling van het sportservicepunt zult u andere vragen hebben. In het overzicht staan mogelijke vragen en het hoofdstuk waar u informatie kunt vinden.

1. Opdrachtgever

De opdrachtgever is een (vertegenwoordiger van een) organisatie die opdracht geeft tot het 'ontwikkelen' van een sportservicepunt

Vragen	Informatie staat in:
Waarom dienstverlening vanuit de één-loket-gedachte?	Handboek: H 1, Visie
Wat zijn de kosten voor de ontwikkeling en exploitatie van een sportservicepunt?	Handboek: H 9, Financiering

2. Projectleider sportservicepunt

De projectleider ontwikkelt een sportservicepunt of richt een bestaande sport(ondersteunings)organisatie (her) in op basis van de één-loket-gedachte.

Vragen	Informatie staat in:
- Waarom is er een (handboek) sportservicepunt ontwikkeld? - Wat zijn de doelen en de doelgroepen van het handboek sportservicepunt? - Bij wie kan ik terecht als ik vragen heb over de ontwikkeling van het sportservicepunt?	Handboek: Inleiding
- Waarom kiezen voor een projectmatige aanpak? - Welke activiteiten moet ik ondernemen in welke (project)fase?	Werkboek: Inleiding H 1, Initiatiefase H 2, Definitiefase H 3, Ontwerpfase H 4, Voorbereidingsfase H 5, Realisatiefase H 6, Nazorgfase

Vragen	Informatie staat in:
• Wat betekent de één-loket-gedachte voor de dienstverlening van het sportservicepunt? • Hoe bepalen organisaties die het sportservicepunt opzetten het ambitieniveau van het sportservicepunt? (zoals doelen, doelgroep, vraagpatronen die het sportservicepunt moet afhandelen en kwaliteitsniveau?) • Welk ontwikkelingsproces is mogelijk bij de opzet van een sportservicepunt? • Hoe bepaal ik de randvoorwaarden van het sportservicepunt? (financiën, personeel, organisatie, tijd en proces)	Handboek: H 1, Visie
• Met welke elementen van verandermanagement moet ik rekening houden bij de vorming van een sportservicepunt? • Hoe zorg ik dat partners binnen het sportservicepunt goed samenwerken? • Hoe ga ik om met weerstand tegen verandering?	Handboek: H 2, Verandermanagement
• Hoe zorg ik ervoor dat vragen van sporters een fundament (blijven) vormen van het sportservicepunt?	Handboek: H 3, Vraagpatronen
• Hoe regel ik de besturing van het sportservicepunt en houd ik rekening met alle betrokkenen?	Handboek: H 4, Besturing
• Hoe worden de taken van de medewerkers van het front- en het backoffice verdeeld en op elkaar afgestemd?	Handboek: H 5, Werkprocessen
• Hoe maak ik een productencatalogus, afgestemd op de wens van sportaanbieders en sporters, met alle producten van het sportservicepunt en het backoffices?	Handboek: H 6, Producten
• Welke distributiekanaalen kan het sportservicepunt inzetten bij contact met sportaanbieders en sporters, en wat wordt het hoofdkanaal?	Handboek: H 7, Distributie

Vragen	Informatie staat in:
Hoe ziet het functieprofiel van medewerkers sportservicepunt eruit?Handboek:	Handboek: H 8, Personeel
Wat zijn de kosten voor de ontwikkeling en exploitatie van een sportservicepunt en hoe kan dit worden gefinancierd?	Handboek: H 9, Financiering
Hoe zorg ik voor goede communicatie tijdens de ontwikkelingsfase van het sportservicepunt?	Handboek: H 10, Communicatie

3. Coördinator sportservicepunt

De coördinator is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het sportservicepunt.

Vragen	Informatie staat in:
- Met welke elementen van verandermanagement moet ik rekening houden bij de ontwikkeling van een sportservicepunt? - Hoe zorg ik dat partners binnen het sportservicepunt goed samenwerken? - Hoe ga ik om met weerstand tegen verandering?	Handboek: H 2, Verandermanagement
Hoe zorg ik ervoor dat vragen van sportaanbieders en sporters een fundament (blijven) vormen van het sportservicepunt?	Handboek: H 3, Vraagpatronen
Hoe regel ik de besturing van het sportservicepunt, rekening houdend met alle betrokkenen?	Handboek: H 4, Besturing
Hoe worden de taken van de medewerkers van de front- en het backoffice verdeeld en op elkaar afgestemd?	Handboek: H 5, Werkprocessen

<i>Vragen</i>	<i>Informatie staat in:</i>
Hoe regel ik het beheer en tijdige actualisering van de productencatalogus?	Handboek: H 6, Producten
- Welke distributiekkanalen kan het sportservicepunt inzetten bij contact met sportaanbieders of sporters en wat zijn de voor- en nadelen van elk kanaal? - Hoe zorg ik voor interne afstemming van distributiekkanalen?	Handboek: H 7, Distributie
- Wat zijn taken van medewerkers sportservicepunt en aan welke eisen moeten zij voldoen? - Hoe zorg ik ervoor dat ik kwalitatief goede medewerkers krijg en houd?	Handboek: H 8, Personeel
Wat kost de exploitatie van een sportservicepunt en hoe kan dit worden gefinancierd?	Handboek: H 9, Financiering
- Hoe zorg ik voor goede, klantvriendelijke communicatie tijdens de start en exploitatie van het sportservicepunt? - Wat zijn de kansen en valkuilen bij communicatie via e-mail en internet?	Handboek: H 10, Communicatie

4. Medewerker sportservicepunt

Medewerkers hebben in het sportservicepunt (frontoffice) contact met sportaanbieders of sporters of werken vanuit hun specifieke deskundigheid in het backoffice.

Vragen	Informatie staat in:
Hoe zorg ik ervoor dat vragen van sportaanbieders en sporters een fundament (blijven) vormen van het sport-servicepunt?	Handboek: H 3, Vraagpatronen
Wat is het belang van de productencatalogus voor de intake?	Handboek: § 6.6, H 6, Producten
- Welke distributiekanaalen kan het sportservicepunt inzetten bij communicatie met sportaanbieders of sporters en wat zijn de voor- en nadelen van elk kanaal? - Waarom moet alle klantinformatie in een systeem worden ingevoerd?	Handboek: H 7, Distributie
Wat zijn de taken van een medewerker sportservicepunt en welk werk- en denkniveau wordt er vereist?	Handboek: H 8, Personeel
Hoe zorg ik voor goede communicatie met sportaanbieders en sporters?	Handboek: H 10, Communicatie

Advies en ondersteuning via het SPIN-projectteam (NISB)

U kunt zich met vragen over het handboek en over toepassing van het werkboek wenden tot het SPIN-projectteam van het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB).

Advies en ondersteuning zijn (voorlopig) mogelijk op de volgende gebieden:

- Advies over inhoudelijke aspecten van het handboek.
- Ondersteuning in de vorm van een presentatie over het SPIN-project, waar dit handboek onderdeel van uitmaakt.
- Informatie over adviesbureaus, gespecialiseerd in de toepassing van de één-loket-gedachte, ook in andere sectoren dan de sport.

Schriftelijke vragen kunt u richten aan:

Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB)

T.a.v. SPIN-projectteam

Postbus 32, 6800 AA Arnhem

tel. 026 - 48 33 800

fax: 026 - 48 33 890

e-mail: info@nisb.nl

Samenvatting

In deze inleiding zijn de redenen voor het maken van een handboek besproken. Een belangrijke aanleiding vormen de veranderingen die de laatste jaren in de sport zijn terug te vinden: miljoenen Nederlanders sporten en steeds meer maatschappelijke sectoren zien de waarde van sport.

Naast verenigingssport is sport in commerciële sportcentra en de gezondheidssport toegenomen. De binding van mensen aan traditionele sportverenigingen is zakelijker en lossen geworden. Tezamen met toegenomen regelingen en voorschriften hebben verenigingen het niet gemakkelijker gekregen.

Bovenstaande veranderingen maken een betere dienstverlening aan sportaanbieders en sporters noodzakelijk. Verenigingen kunnen steun krijgen van tal van instanties, maar vaak is dit slecht georganiseerd. Het is daarom tijd voor herziening. Dit handboek maakt hier deel van uit. De aanpak van ondersteuning vanuit de één-loket-gedachte maakt informatie en steun aan sportaanbieders en sporters samenhangend, toegankelijk en vraaggestuurd.

Het handboek is bedoeld voor een ieder die betrokken is of gaat worden bij het ontwikkelen en of exploiteren van een sportservicepunt of voor diegene die binnen een bestaande organisatie de dienstverlening meer vraaggericht wil gaan inrichten, zoals vertegenwoordigers en medewerkers van gemeenten, ondersteuningsorganisaties en sportbonden. Met het handboek worden de volgende vier doelen nagestreefd:

- Bouwstenen bieden voor ontwikkelen en exploiteren van een sportservicepunt, waarbij de behoeften van sportaanbieders of sporters uitgangspunt vormen.
- Inzichtelijk maken van keuzemogelijkheden die zich bij het opzetten van een sportservicepunt voordoen.
- Praktische instrumenten aanreiken voor de opzet van een sportservicepunt.
- Voldoende houvast bieden om met plezier een sportservicepunt te ontwikkelen en te exploiteren.

Het handboek vormt een gebruiksaanwijzing bij een doe-het-zelf pakket voor het bouwen van een sportservicepunt. Visie, cultuurverandering en vraagpatronen vormen de fundamenteën. De binnenmuren bestaan uit besturing, werkprocessen, producten, distributie, personeel, financiering en communicatie. Deze indeling is ook aangehouden in de resterende hoofdstukken. Allereerst wordt in het volgende hoofdstuk de visie die ten grondslag ligt aan het sportservicepunt behandeld.



1

Visie







Om de invoering van het sportservicepunt succesvol te laten zijn, is het belangrijk de motivatie voor het sportservicepunt vanaf het begin duidelijk te maken. Waarom wordt gestreefd naar integrale dienstverlening en wat wordt beoogd ermee te bereiken? Wat betekent dit voor de dienstverlening in het sportservicepunt? Dit geeft een gezamenlijke focus van alle betrokken partijen voor een efficiënte discussie over structuren, belangen en bevoegdheden.

In paragraaf 1.1 wordt het sportservicepunt geplaatst in het perspectief van toekomstontwikkelingen. In paragraaf 1.2 staan enkele suggesties voor de samenwerkingspartners binnen het sportservicepunt ten aanzien van het formuleren van gezamenlijke ambities centraal. Want alle ambities ten spijt: 'Keulen en Aken zijn ook niet op één dag gebouwd'. Bij het realiseren van een sportservicepunt lijkt het dan ook aan te bevelen van een ontwikkelingsproces uit te gaan. Paragraaf 1.3 behandelt in dat kader een viertal aspecten die bij dit proces een rol kunnen spelen. Aan de hand van een tweetal cases worden mogelijke ontwikkelingsprocessen nog eens toegelicht in paragraaf 1.4. Mede bepalend voor de haalbaarheid van ambities zijn de randvoorwaarden. Deze komen aan de orde in paragraaf 1.5, waarna het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf (1.6) over communicatie. Communicatie is één van de succesfactoren voor het vormen van een sportservicepunt. Het opstellen van een communicatieplan is hierbij een belangrijk onderdeel.





1.1 Toekomstvisie op de sport in Nederland

Het aantal sporters in Nederland neemt nog steeds toe. Maar Nederlanders willen anders sporten dan vroeger en ze verwachten meer service en kwaliteit. Nederland verandert ook. De bevolking vergrijsst, de maatschappij legt steeds grotere druk op de bevolking en de 24-uurs economie rukt op. Dit alles heeft ook gevolgen voor de manier waarop mensen willen sporten. De groeiende groep oudere sporters zoekt het bijvoorbeeld in wat 'rustiger' sporten, zoals licht trainen en wandelen. Een groter wordende groep sporters wil 'flexibel' sporten: af en toe een balletje slaan op de squashbaan of een uurtje trainen in een fitnesscentrum.

Service en kwaliteit bij de sportvereniging of in het sportcentrum worden steeds belangrijker. Vele lokale sportaanbieders signaleren deze trend en willen hierin meegaan. Sport organiseren wordt steeds veel omvattender. Meer en meer regelingen. Niet alleen verwachtingen van leden, maar ook vanuit de beleidsmakers. Sport heeft ook een maatschappelijke functie. Soms wordt daarbij de hulp ingeroepen van ondersteuningsorganisaties. Zoals al eerder gezegd de dienstverlening van deze ondersteuners is echter niet altijd efficiënt en effectief, producten worden onderling te weinig afgestemd en ook van doorverwijzing is nauwelijks sprake.

Een sportservicepunt waar integrale dienstverlening plaatsvindt wordt als antwoord gezien op de geconstateerde knelpunten in de dienstverlening (ondersteuning) aan sportaanbieders en sporters. De fragmentatie van het ondersteuningsaanbod kan door een andere, meer vraaggerichte, wijze van organiseren worden aangepakt. Voortbouwend op de uitgangspunten van het SPIN-project is in dat verband in dit handboek gekozen voor een structuur van frontoffices en backoffices. Frontoffices ondergebracht bij 'lokale' sportservicepunten en landelijke sportbonden. Backoffices als onderdeel van een sportservicepunt, maar voornamelijk toch gevormd door ondersteuningsorganisaties. Dit betekent vaak een ingrijpende aanpassing van de huidige organisatie van dienstverlening. Voor de bouwers van een sportservicepunt geldt dan ook: 'bezint eer ge begint' en start die bezinning met het formuleren van de ambities van het sportservicepunt.

1.2 Het bepalen van de ambitie van het sportservicepunt

Het is van belang dat de samenwerkingspartners de gezamenlijke ambitie in beeld brengen en daar naar (kunnen) gaan handelen. Bij het bepalen van het ambitieniveau is vooral de verbeelding aan de macht. De haalbaarheid is aan de orde bij het afzetten van de ambities tegen de randvoorwaarden (zie paragraaf 1.5).

Het ambitieniveau van het sportservicepunt dient dus de visie van de samenwerkingspartners binnen het sportservicepunt op de gewenste dienstverlening te weer spiegelen. Bepalende thema's voor het ambitieniveau van het sportservicepunt zijn:

- De doelstellingen die de samenwerkingspartners via het sportservicepunt willen realiseren (paragraaf 1.2.1).
- De doelgroepen of sportaanbieders of sporters die de samenwerkingspartners via het sportservicepunt willen bereiken (paragraaf 1.2.2).
- De vraagpatronen die de samenwerkingspartners in het sportservicepunt willen afhandelen (paragraaf 1.2.3).
- Het kwaliteitsniveau dat de samenwerkingspartners willen bieden (paragraaf 1.2.4).

U
I
T

D
E

P
R
A
K
T
I
J
K

Binnen de gemeente Drimmelen (26.000 inwoners) is naar aanleiding van de gemeentelijke herindeling onderzoek gedaan onder de sportverenigingen. De verenigingen bleken behoefte te hebben aan communicatie en ondersteuning. In de sportnota die volgde op het onderzoek werd vastgesteld dat er een Servicepunt Sport moest worden ingericht waarin een breed pakket van taken kon worden ondergebracht.

Met inzet van de beschikbaar gestelde middelen (financiën en personeelscapaciteit) bleek het niet mogelijk een breed takenpakket, zoals beoogd, bij het Servicepunt Sport onder te brengen. Er moest een keuze worden gemaakt voor een eerste invulling. De ambities waren hoog, de randvoorwaarden beperkt. Om te bepalen wat het ontwerp van het servicepunt zou worden werd nader onderzoek verricht. Intern, naar de huidige wijze van communicatie en extern (bij de verenigingen) naar de gewenste wijze van communicatie. Tevens werd



onderzocht welke organisaties en subsidies een rol zouden kunnen spelen in het te ontwikkelen backoffice van het servicepunt.

*Uiteindelijk is gekozen voor een 'groeimodel servicepunt sport' waarbij begonnen wordt met het inrichten van een **frontoffice** (helpdesk). De doelstelling van het frontoffice van het servicepunt is (actief) informatie verschaffen aan sportverenigingen. Het backoffice-functie wordt beperkt tot het verschaffen van informatie die intern voorhanden is. Werkenderwijs wordt het backoffice-functie uitgebreid. De inrichting van het frontoffice zal betekenen dat vragen op een centraal punt binnenkomen, hetgeen leidt tot een betere herkenbaarheid voor de sportverenigingen. Verder kunnen vragen centraal geregistreerd worden en bestaat de mogelijkheid tot ontwikkeling van een monitoringbeleid. Accent wordt gelegd op een klantvriendelijke benadering, hetgeen eveneens bijdraagt tot een verbetering van de informatie- en communicatiekwaliteit.*

Actiepunten

Een van de gemeentelijke medewerkers heeft de taak gekregen het frontoffice te bemensen. Verder is de interne afstemming aan de orde. Een duidelijke (eenduidige) taakverdeling tussen de afdeling Welzijn en de technische producten, inzake accommodatie-aangelegenheden, wordt uitgevoerd. Voor de middellange termijn zal bepaald moeten worden over welke informatie en ondersteuning van derden de gemeente wil beschikken om tot een zo breed mogelijke klantvriendelijke afhandeling van vragen te kunnen komen. Daartoe wordt gebruik gemaakt van bestaande ondersteuningsmogelijkheden.

1.2.1 De doelstellingen die de samenwerkingspartners via het sportservicepunt willen realiseren

Het is belangrijk apart stil te staan bij de doelstellingen van de verschillende partners in het sportservicepunt, deze doelstellingen expliciet te formuleren en daarbij prioriteiten te kiezen. Het is dan van belang dat deze doelstellingen ook daadwerkelijk via het servicepunt worden gerealiseerd. Belangen en doelstellingen zullen niet altijd parallel lopen. Enkele voorbeelden van doelen zijn:

- Het vergroten van de effectiviteit door het creëren van één duidelijk aanspreekpunt voor de sportaanbieder en sporter (klant wordt op één plaats bediend).
- Het vergroten van de efficiency door schaalvoordelen (bezettingsgraad, huisvesting, et cetera).
- Het verhogen van de servicekwaliteit voor de sportaanbieder en sporter (kortere doorlooptijden en minder doorverwijzing).
- Een verbeterde structuur in de dienstverlening waardoor de medewerkers meer plezier in hun werk zullen krijgen.

1.2.2 Doelgroepen en klanten die de samenwerkingspartners via het sportservicepunt willen bereiken

Klanten van een sportservicepunt zijn sportaanbieders en sporters¹ die eenmalig of regelmatig, producten afnemen. In principe is het uitgangspunt dat iedereen met een vraag over sport en bewegen bij het sportservicepunt terecht kan. Binnen zijn klantgroepen kan en zal het sportservicepunt echter doelgroepen onderscheiden. Van doelgroepen zijn de vraagpatronen geformuleerd en zijn er producten beschikbaar om een antwoord op de vraag te geven.

De keuze van de doelgroepen heeft te maken met de ambities van het sportservicepunt. Die ambities kunnen wijzigen en daarmee kan de keuze van de doelgroepen variëren. Een ontwikkelingsproces kan ertoe leiden dat het aantal doelgroepen van een sportservicepunt wordt uitgebreid.

In dit handboek wordt globaal uitgegaan van een tweetal klantgroepen, namelijk de (potentiële) sporters en de sportaanbieders. Sporters kunnen leden van sportverenigingen zijn, maar bijvoorbeeld ook leden van fitnesscentra of ouderen die in buurtsportverband actief zijn. Voorbeelden van sportaanbieders zijn sportverenigingen en buurtsportorganisaties, maar ook scholen en revalidatiecentra. Zie bijlage 1 voor een overzicht van sportaanbieders.

Uiteraard is vervolgens inzicht in de wensen en behoeften van de sportaanbieder en

¹ In dit handboek worden daar waar klanten van het sportservicepunt worden bedoeld de termen sportaanbieder en sporter gebruikt. Alleen in die gevallen waar het gebruik van de begrippen sportaanbieder en sporter tot verwarring kan leiden wordt het begrip klant gebruikt in de tekst.



sporter essentieel. Wil de sporter of sportaanbieder informatie, advies, ondersteuning, et cetera? En met welk doel richt de sporter of sportaanbieder zich tot het sportservicepunt? Gaat het om oriëntatie, kennisvergaring, probleemoplossing of om andere zaken?

Algemeen gesteld zal de sporter of sportaanbieder voor bepaalde problemen minder schijven willen doorlopen en sneller hulp willen krijgen. Maar nog liever zal de sporter of sportaanbieder voor bepaalde problemen nog maar *één* keer zijn verhaal willen doen. En het liefste wil hij voor *alle* problemen nog maar *één* keer zijn verhaal doen. De sporter of sportaanbieder vraagt dus om maatwerk en om een benadering waarin zijn vraag in de volle omvang wordt beantwoord.

1.2.3 De vraagpatronen die de samenwerkingspartners in het sport-servicepunt willen afhandelen

Nadat de doelstellingen duidelijk zijn geformuleerd en de doelgroepen zijn bepaald, wordt samen met de partners bekeken welke clusters van vragen (vraagpatronen) het sportservicepunt dient af te handelen om de gestelde doelstellingen te bereiken. Ook komt hier ter sprake welke partners in het sportservicepunt gaan samenwerken. Op basis van een vraagpatronenonderzoek is het mogelijk vast te stellen welke producten in het sportservicepunt aangeboden dienen te worden om voldoende aanbod te hebben om de clusters van vragen af te dekken. De definitie van een vraagpatroon en methoden van vraagpatronenonderzoek staan in hoofdstuk 3.

In het ideale geval worden alle producten geselecteerd, die voorzien in de afhandeling van de vraagpatronen van het sportservicepunt. Het sportservicepunt kan dan een sluitend aanbod bieden. In de praktijk van sportservicepunten is dat (nog) maar zelden het geval.

De keuze van de producten die worden opgenomen staat uiteraard niet los van de eventuele samenwerkingspartners (meer hierover in hoofdstuk 2).

1.2.4 Het kwaliteitsniveau dat de samenwerkingspartners de sportaanbieder of sporter willen bieden

De kwaliteitseisen kunnen betrekking hebben op de levering van producten, het contact met de medewerkers sportservicepunt en de (fysieke) bereikbaarheid van de

dienstverlening. De partners expliciteren de kwaliteitseisen van het sportservicepunt. Vanzelfsprekend gebeurt dat vanuit de wensen van de sportaanbieder en sporter. Voorbeelden: het sportservicepunt dient 24 uur per dag bereikbaar te zijn, zoveel mogelijk dienstverlening vindt plaats 'klaar terwijl u wacht', bij doorverwijzing naar het backoffice wordt meteen een afspraak voor de sportaanbieder of sporter gemaakt.

1.3 De inrichting van een sportservicepunt: een ontwikkelingsproces

Het is niet uitgesloten dat het zorgvuldig uitwerken van het ambitieniveau van het sportservicepunt leidt tot een projectplan waarin een ideaalbeeld staat uitgewerkt:

- De logica van de sportaanbieder en sporter zijn uitgangspunt geweest bij de structuur en inrichting van het sportservicepunt.
- Informatie en producten worden geïntegreerd aangeboden.
- Sportaanbieders en sporters worden zowel reactief als pro-actief benaderd.
- De dienstverlening vindt zoveel mogelijk plaats op transactieniveau.
- Het aantal samenwerkingspartners waarmee wordt samengewerkt is groot en daarmee ook het aantal producten dat via het sportservicepunt geleverd kan worden.
- Bij het beantwoorden van vragen wordt optimaal gebruik gemaakt van beschikbare distributiekkanalen.

Dit kan echter verstrekken gevolgen voor de organisatie hebben. In het algemeen geldt dat naarmate de dienstverlening dichterbij de ideaalsituatie komt, dit meer consequenties heeft voor de organisatie. Daarom is het vanuit het oogpunt van beheersbaarheid en acceptatie aan te bevelen voor een ontwikkelingsproces te kiezen.

Hieronder staan vier aspecten beschreven die bij het ontwikkelingsproces een rol spelen. Het eerste aspect heeft betrekking op de organisatie van het aanbod. Het tweede aspect gaat om ontwikkeling in de wijze van handelen. Een derde aspect is een ontwikkeling gerelateerd aan het afhandelingsniveau en het vierde aspect heeft betrekking op het aantal samenwerkingspartners en aanbod van producten.



1.3.1 Ontwikkeling van de organisatie van het aanbod

Voor de bepaling van het ambitieniveau van het sportservicepunt zijn er ten aanzien van de organisatie van het aanbod drie gradaties:

1. Fragmentatie. De sportaanbieder of sporter moet voor een antwoord op een (complexe) (hulp)vraag vele ondersteuningsorganisaties af.
2. Concentratie. Verschillende ondersteuningsorganisaties zijn onder één dak gebracht. Er is nauwelijks of geen afstemming op het gebied van dienstverlening.
3. Integratie. Dienstverlening en informatievoorziening worden georganiseerd op basis van vraagpatronen en geïntegreerd in één sportservicepunt aangeboden. Het ideale ambitieniveau is een sportservicepunt dat zich richt op integratie. Op het moment dat dit bereikt is, kunnen alle vragen aan een sportservicepunt gesteld worden.

1.3.2 Ontwikkeling van de wijze van handelen

Hoe het sportservicepunt zich presenteert aan de sportaanbieder en sporter wordt de wijze van handelen genoemd. Ook hier zijn, evenals bij de organisatie van het aanbod, drie ambitieniveaus te onderscheiden:

1. Reactief. In dit geval ligt het initiatief bij de sportaanbieder en sporter. Zij moeten zelf nagaan welke producten ze wensen.
2. Responsief. Na een enkelvoudige vraag krijgt de sportaanbieder of sporter als reactie een pakket aan informatie en/of dienstverlening dat naast een antwoord op de vraag ook een antwoord op samenhangende vragen geeft (vraagpatroon).
3. Pro-actief. De rollen worden omgedraaid en het sportservicepunt neemt zelf het initiatief om producten te verstrekken, nog voordat de sportaanbieder of sporter hier zelf aan gedacht heeft. Het sportservicepunt kan een sportvereniging bijvoorbeeld wijzen op een nieuwe subsidiemogelijkheid.

Een ideaal sportservicepunt handelt responsief en zal op bepaalde aspecten pro-actief zijn.

1.3.3 Ontwikkeling van het afhandelingsniveau

Ook ten aanzien van het afhandelingsniveau van de dienstverlening worden drie niveaus gehanteerd:

1. Informatie(verstrekking): sportaanbieders en sporters kunnen slechts geholpen

worden voor zover het gaat om informatieve vragen.

2. Intake: behalve informatieverstrekking kan bij het sportservicepunt ook een vraag om hulp of advies of een verzoek om een product in gang worden gezet. Tijdens de intake worden de daarvoor benodigde gegevens verzameld en wordt samen met de sportaanbieder of sporter bekeken welke procedures daarvoor doorlopen moeten worden.
3. Transactie: in het sportservicepunt wordt informatie verstrekt, worden intakes verricht en vinden ook transacties (daadwerkelijke leveringen van producten) plaats.

Het ideale sportservicepunt beschikt (voor zoveel mogelijk producten) over de mogelijkheid om vragen van sportaanbieders of sporters op transactieniveau af te handelen.

1.3.4 Ontwikkeling ten aanzien van het aantal samenwerkingspartners

Er is al aangegeven dat het aantal samenwerkingspartners één van de factoren is die van invloed zijn op het realiseren van het ambitieniveau van het sportservicepunt. Voorts is het aantal samenwerkingspartners, dat tezamen het sportservicepunt vormt, bepalend voor de wijze waarop toe te werken is naar het optimum, naar het ideale loket.

Enkele tips en aandachtspunten bij het bepalen van het ambitieniveau:

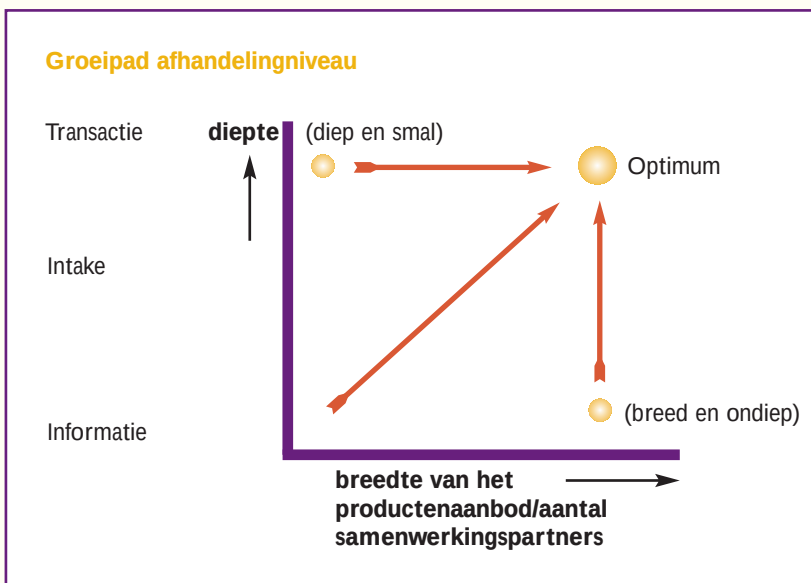
- Stel de sportaanbieder of sporter en het ideaalbeeld van het sportservicepunt centraal. Niet de uitvoerbaarheid en haalbaarheid; dit komt later (zie 1.4).
- Investeer in oriënterende gesprekken en kennismaking, met name op het bestuurlijk niveau.
- Streef naar win-win situaties voor alle beoogde samenwerkingspartners. Dit betekent een grondige voorbereiding van de initiatiefnemers voor wat betreft het inzicht in de visie van de andere partners.

Op het moment dat een sportservicepunt geïnitieerd wordt door een groot aantal samenwerkingspartners, zal in veel gevallen een servicepunt ontstaan met een breed productenaanbod. Bij een grote mate van integratie van de dienstverlening is veel afstemming tussen de partijen nodig. Het streven is dan gericht naar een zo groot mogelijke samenhang in hetgeen men met elkaar doet. In het geval het sport-



servicepunt door één of enkele partijen wordt ontwikkeld, zal de afstemmingsbehoefte minder omvangrijk zijn. Hierdoor kan het productenaanbod dieper worden: het servicepunt krijgt specialismen en zal zelf in bepaalde producten kunnen voorzien.

Onderstaand is het mogelijke ontwikkelingsproces schematisch weergegeven.



In een situatie met één of enkele samenwerkingspartners krijgt optimale dienstverlening gestalte door voor één of slechts weinig doelgroepen van het sportservicepunt een zo diep (lees: deskundig) mogelijk productenaanbod aan te bieden, bijvoorbeeld alleen voor sportverenigingen. Nadat de dienstverlening in de diepte verder ontwikkeld is, zal -om het aantal doelgroepen te vergroten en voor hen een optimaal productenaanbod te bereiken- naar een verbreding van aanbod worden toegewerkt.

Wanneer meerdere samenwerkingspartners betrokken zijn gaat men precies omgekeerd in zijn werk. Om dan met een groot aantal doelgroepen de dienstverlening behapbaar te kunnen houden, is het geboden productenaanbod in eerste instantie ondiep op te zetten. Later zal via de verdieping worden toegewerkt naar een optimaal afhandelingsniveau.

1.4 Cases: Fasen in het ontwikkelingsproces

Onderstaande cases beschrijven een voorbeeld van een fase in het ontwikkelingsproces van een sportservicepunt.

Casus 1:

Lokale sportraad en gemeentelijke afdeling sport en recreatie onder één dak

In gemeente X zijn sportraad en de afdeling sport en recreatie in hetzelfde pand ondergebracht. Gezamenlijk zorgen ze ervoor dat tijdens werkdagen van 16.00 tot 20.00 uur één van beide balies open is. Vragen die niet beantwoord of afgehandeld kunnen worden, worden doorspeeld of er volgt een doorverwijzing naar een andere instantie. Dit kan omdat ze inzicht hebben in elkaars productenaanbod. Inzicht in vraagpatronen is er nog niet, dus de sporter of sportaanbieder krijgt het product of de dienst waarnaar hij zelf vraagt.

In het geval van vragen om informatiemateriaal en -brochures worden deze verstrekt indien deze aanwezig zijn. Anders zorgt de medewerker ervoor dat de betreffende instantie, die over de informatiebrochure beschikt, deze rechtstreeks opstuurt naar de sporter of sportaanbieder.

Van sportaanbieders met vragen om informatie of hulp, waaraan mogelijk een ondersteuningstraject gekoppeld is, wordt de relevante informatie opgenomen, waarna de medewerker een ondersteuningsorganisatie verzoekt contact op te nemen met de betreffende sportaanbieder.

Een eerste streven voor de toekomst is om voor frequente (hulp)vragen, waaraan een ondersteuningstraject gekoppeld is, zelf de deskundigheid in huis te halen. Hiermee wordt het ambitieniveau ten aanzien van het aspect 'afhandelingniveau' verlegd naar 'transactie'.

Schematisch weergegeven

Aspecten	Niveaus		
Organisatie van het aanbod	Fragmentatie	Concentratie	Integratie
Wijze van handelen	Reactief	Responsief	Pro-actief
Afhandelingniveau	Informatie	Intake	Transactie



Casus 2:

Stichting 'Sportservice regio X'

Een aantal gemeenten heeft de krachten gebundeld en de stichting 'Sportservice regio X' opgericht. Sportaanbieders en sporters kunnen hier met hun vragen terecht. Vanwege de regionale aanpak is dit mogelijk bij een fysieke balie, maar ook telefonisch en per e-mail kan om informatie of hulp gevraagd worden. Door afspraken en contacten met een aantal provinciale en landelijke ondersteuningsorganisaties voor de georganiseerde en anders-georganiseerde sport kan een groot deel van de vragen om informatie beantwoord of direct doorverwezen worden.

Prioriteit voor wat betreft het ambitieniveau is echter gelegd bij de dienstverlening aan sportverenigingen. De situaties van sportverenigingen zijn geïnventariseerd en vraagpatronen zijn in kaart gebracht. Op basis van deze vraagpatronen zijn de medewerkers van het sportservicepunt geschoold om vragen af te handelen dan wel via ondersteuningsorganisaties te zorgen voor afhandeling van de vraag. De intake van de vraag vindt plaats door de medewerkers van het sportservicepunt. Daarnaast hebben zij een accountmanagementtaak richting de sportverenigingen. Met iedere sportvereniging is minimaal één keer per jaar telefonisch contact. Ook als een sportvereniging zich niet meldt met vragen bij het sportservicepunt wordt de vereniging toch minimaal één keer in de twee jaar bezocht. Voor de nabije toekomst is het eerste doel ook voor andere doelgroepen, met name op het gebied van wijk-, buurt-, en schoolsport, het productenaanbod uit te breiden op basis van geconstateerde probleemsituaties.

Schematisch weergegeven

Aspecten	Niveaus		
Organisatie van het aanbod	Fragmentatie	Concentratie	Integratie
Wijze van handelen	Reactief	Responsief	Pro-actief
Afhandelingniveau	Informatie	Intake	Transactie

1.5 Het bepalen van randvoorwaarden voor het sportservicepunt

Het gezamenlijk bepalen van het ambitieniveau van het sportservicepunt is in de voorgaande paragrafen uitgebreid aan de orde geweest. Ambities dienen echter realistisch te zijn en daarom is toetsing van de ambities aan een aantal randvoorwaarden om een sportservicepunt draaiend te krijgen en draaiend te houden een absoluut vereiste. De volgende randvoorwaarden gelden daarbij:

Financiën

In hoofdstuk 9 wordt dieper op de financiering van het sportservicepunt ingegaan. Enkele aspecten in randvoorwaarden kunnen zijn:

- Tot op welke hoogte is er bereidheid bij de samenwerkingspartners en andere belanghebbenden om te investeren in de ontwikkeling van het sportservicepunt?
- In welke mate moet integrale dienstverlening efficiencyvoordelen opleveren?
- (Hoe) komen efficiencyvoordelen beschikbaar voor het sportservicepunt?

Personeel

Ten aanzien van het *ontwikkelen* van het sportservicepunt moet er duidelijkheid zijn over:

- De mensen die bij het project betrokken moeten en kunnen worden.
- De mogelijkheid dat de gewenste mensen zich geheel of gedeeltelijk vrij kunnen maken voor het project.
- De aanwezige deskundigheid binnen de organisatie en de noodzaak om deskundigheid van buiten in te schakelen.

Voor de *exploitatie* van het sportservicepunt is het onder meer van belang dat:

- Er voldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar is om de sportaanbieders of sporters efficiënt verder te helpen.
- Het personeel zowel inhoudelijk als qua vaardigheden klantgericht handelt.

In hoofdstuk 8 wordt uitgebreid ingegaan op de personele aspecten van het sportservicepunt.

Organisatie

Hierbij gaat het met name om verschuivingen binnen of van bestaande organisatiestructuren van participerende organisaties:

- Is de hoofdstructuur (van de partner(s)) een gegeven?



- Blijven bestaande taken en bevoegdheden gehandhaafd?

Voor meer hierover: zie hoofdstuk 5, Besturing.

Tijd

De randvoorwaarde tijd spitst zich met name toe op de termijn waarop een sport-servicepunt gerealiseerd moet zijn:

- Binnen welke termijn moet het sportservicepunt operationeel zijn?
- Binnen welke termijn dienen verschillende ambitieniveaus te zijn gerealiseerd?

In dit handboek wordt het 'bouwen' en 'uitbouwen' van een sportservicepunt beschouwd als een ontwikkelingsproces. De eerste ervaringen uit de praktijk leren dat het 'bouwen' van een sportservicepunt een proces is van 1 tot 1,5 jaar. Met het 'uitbouwen' van een sportservicepunt (realiseren van ambities) is nog nauwelijks ervaring in de praktijk. Maar de eerste signalen duiden er op dat het gaat om een proces van enkele jaren.

Proces

Hier gaat het name om het veranderingsproces. In hoofdstuk 2 wordt hier uitgebreid op ingegaan en ook in hoofdstuk 8 (personeel) en hoofdstuk 10 (communicatie) is hier het één en ander over terug te vinden. Van belang is de mate van betrokkenheid van het personeel en de sportaanbieders of sporters bij de ontwikkeling van het sportservicepunt.

In het proces om te komen tot het globale ontwerp van het sportservicepunt (ambities en randvoorwaarden) verdient het bepalen van de randvoorwaarden dus apart aandacht. Hierbij is het aan te bevelen vanuit verschillende invalshoeken naar die randvoorwaarden te kijken. Enkele suggesties daarbij zijn:

- Het organiseren van een werkconferentie om de ambities in te vullen. Vooral inspireren en enthousiasmeren.
- Tijd vrij maken voor werkbezoeken aan 'voorbeeld'-sportservicepunten.
- Concreet blijven en de positie van de sportaanbieder of sporter centraal stellen: een rollenspel (waarin de verschillende ambitieniveaus zijn uitgewerkt) kan helpen. Een alternatief is de bestuurders een schets te laten maken van de ideale dienstverlening (welke producten, wachttijden, doorlooptijden, et cetera).

- In het geval dat het sportservicepunt bestaat uit meerdere samenwerkende partners zal in het begin van het veranderingsproces een bestuursopdracht de samenwerking moeten formaliseren. Dit kan in de vorm van convenanten, intentieverklaringen en contracten.

1.6 De onderdelen van het communicatieplan

Omdat de communicatie bij vorming van het sportservicepunt één van de belangrijkste succesfactoren is, is het aan te raden voor zowel de opbouw als de start een apart communicatieplan op te stellen. In een communicatieplan worden standaard de doelgroep(en), de doelen, de boodschap(pen), de middelen, het tijdsplan en de kosten voor interne en externe communicatie beschreven. Die systematische manier van werken geeft een fundament voor een stelselmatige aanpak. Door middel van communicatie kun je het draagvlak voor het sportservicepunt vergroten. Ook de persoonlijke betrokkenheid van de medewerkers is sterk afhankelijk van de hoeveelheid en kwaliteit van de communicatie. Een communicatieplan bestaat uit de volgende onderdelen:

1.6.1 Doelgroepen

Bij de doelgroepen wordt beschreven voor wie de boodschap bestemd is. Zo komt er onderscheid tussen interne en externe doelgroepen. Interne doelgroepen zijn de eigen organisatie en de samenwerkingpartners. Deze doelgroep is verder in te delen in: gemeenteraad, college B&W, leden MT en leidinggevenden, medewerkers sportservicepunt, medewerkers van het backoffice en de ondernemingsraad. De externe doelgroepen zijn onder andere beschreven in paragraaf 1.2.2. Als het gaat om bekendheid geven aan het sportservicepunt zijn de media een secundaire doelgroep.

1.6.2 Doelen

Vooraf moet bekend zijn wat de gewenste effecten zijn bij de uitvoering van het communicatieplan. Om evaluatie achteraf mogelijk te maken is het van belang de doelen in zo concreet mogelijke termen te beschrijven. Dit gebeurt altijd in termen van kennis (u wilt de doelgroep informeren of consulteren), houding (u wilt dat de doelgroep een positieve houding heeft ten aanzien van het sportservicepunt) en/of



gedrag (u wilt dat de doelgroep gebruik maakt van het sportservicepunt en dat de interne doelgroepen goed werk leveren).

1.6.3 Boodschap

De boodschap is een vertaling van het doel. Indien het doel van een communicatieplan luidt: bekendmaken van de aanwezigheid van een sportservicepunt, kan de boodschap zijn: 'voor al uw vragen over sport: raadpleeg het sportservicepunt'. De boodschap is eigenlijk de creatieve invulling van de doelstelling. Indien u het moeilijk vindt de vertaalslag te maken is het raadzaam met een professioneel communicatiebureau samen te werken zodat er een goede invulling van de boodschap komt.

1.6.4 Communicatiemiddelen

De keuze van de communicatiemiddelen om de boodschap over te brengen is afhankelijk van de doelstelling. Indien het doel voornamelijk kennisoverdracht is, kan er bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van nieuwsbrieven, persberichten, et cetera. Wanneer inspraak en draagvlakontwikkeling belangrijke doelen zijn, komen werksprekingen, presentaties en persoonlijke gesprekken meer in aanmerking. Ook de doelgroep is bepalend voor de keuze van het communicatiemiddel. Het middel moet bijvoorbeeld aansluiten bij het kennisniveau en de interesse van de doelgroep. Voor de medewerkers sportservicepunt geldt dan vaak een ander middel dan voor de bestuurders, bijvoorbeeld een prikbord voor de medewerkers en een bestuursvergadering voor de bestuurders.

1.6.5 Tijdplan

In een tijdplan staat vermeld wanneer (en via welk kanaal of middel) welke doelgroep benaderd wordt. Maar ook hoeveel tijd de voorbereidingen vergen, zoals bijvoorbeeld het schrijven en drukken van nieuwsbrieven.

1.6.6 Kosten

Om de kosten te kunnen managen moet een begroting worden opgesteld. Alle kosten die samenhangen met het opstellen en uitvoeren van het communicatieplan dienen aan bod te komen.

Samenvatting

Dit hoofdstuk is het eerste van drie hoofdstukken waarin de strategische keuzen worden beschreven. Allereerst is het van belang om te komen tot een visie op de dienstverlening in de sport. Voor een belangrijk deel wordt die visie ingekleurd door de veranderingen die plaatsvinden in de samenleving, die weer gevolgen hebben voor de sport. Nederland verandert, denk maar aan de vergrijzing en de 24-uurs economie. Service en kwaliteit op de sportvereniging worden daardoor steeds belangrijker. Sportverenigingen vragen soms ondersteuning van organisaties, die niet altijd een efficiënte en effectieve dienstverlening hebben. Een sportservicepunt waar integrale dienstverlening plaatsvindt en waar de sportaanbieder of sporter het uitgangspunt is, is daarop het antwoord.

Verschillende partijen Hoe te bereiken? **ontwikkelen een visie op:**

Doelen van het sport-servicepunt	Doelen van verschillende partners in het sport-servicepunt moeten worden geïnventariseerd en prioriteiten moeten worden gesteld. Belangen en doelen van verschillende partijen komen niet altijd overeen.
Doelgroepen / klanten van het sportservicepunt	Doel van het sportservicepunt is om sportaanbieders of sporters op één plaats antwoord te geven op hun vragen. Goede samenwerking tussen verschillende organisaties is essentieel.
Vragen die het sportservicepunt moet beantwoorden	Partners moeten samen bepalen welke vragen het sportservicepunt moet beantwoorden.
Kwaliteitsniveau van het sportservicepunt	De partners expliciteren de kwaliteitseisen van het sportservicepunt vanuit de wensen van sportaanbieders en sporters.



Het ontwikkelen van een visie is een gezamenlijke activiteit van de verschillende samenwerkingspartners die bij de ontwikkeling van zo'n sportservicepunt betrokken zijn.

Als de visies en ambities van de verschillende partijen zijn uitgewerkt, leidt dit waarschijnlijk tot een plan om het ideale sportservicepunt te ontwikkelen. Dit ideale sportservicepunt kent dan de volgende kenmerken:

- De (logica van de) sportaanbieder of sporter is uitgangspunt bij de structuur en inrichting.
- Informatie en producten worden geïntegreerd aangeboden.
- Sportaanbieders en sporters worden zowel reactief als pro-actief benaderd.
- Dienstverlening vindt zoveel mogelijk plaats op transactieniveau.
- Het aantal partners binnen het samenwerkingsverband is groot en daarmee ook het aantal producten dat het sportservicepunt kan leveren.
- Bij het beantwoorden van vragen wordt optimaal gebruik gemaakt van beschikbare distributiekkanalen.

Aangezien het ontwikkelen van een sportservicepunt een complexe activiteit is, is het verstandig om door middel van een ontwikkelingsproces naar het gewenste ambitieniveau te groeien. In dit hoofdstuk zijn een viertal aspecten besproken aan de hand waarvan het sportservicepunt kan uitgroeien tot het ideale sportservicepunt.

Om te zorgen dat ambities bij de ontwikkeling van een sportservicepunt realistisch zijn, moeten ze worden getoetst aan de randvoorwaarden financiën, personeel, organisatie, tijd en (verander)proces. Een andere voorwaarde voor het succes bij de vorming van het sportservicepunt is een goede communicatie tussen de verschillende betrokkenen. Het opstellen van een communicatieplan helpt om de communicatie te optimaliseren. Hoofdstuk 10 gaat daar verder op in.

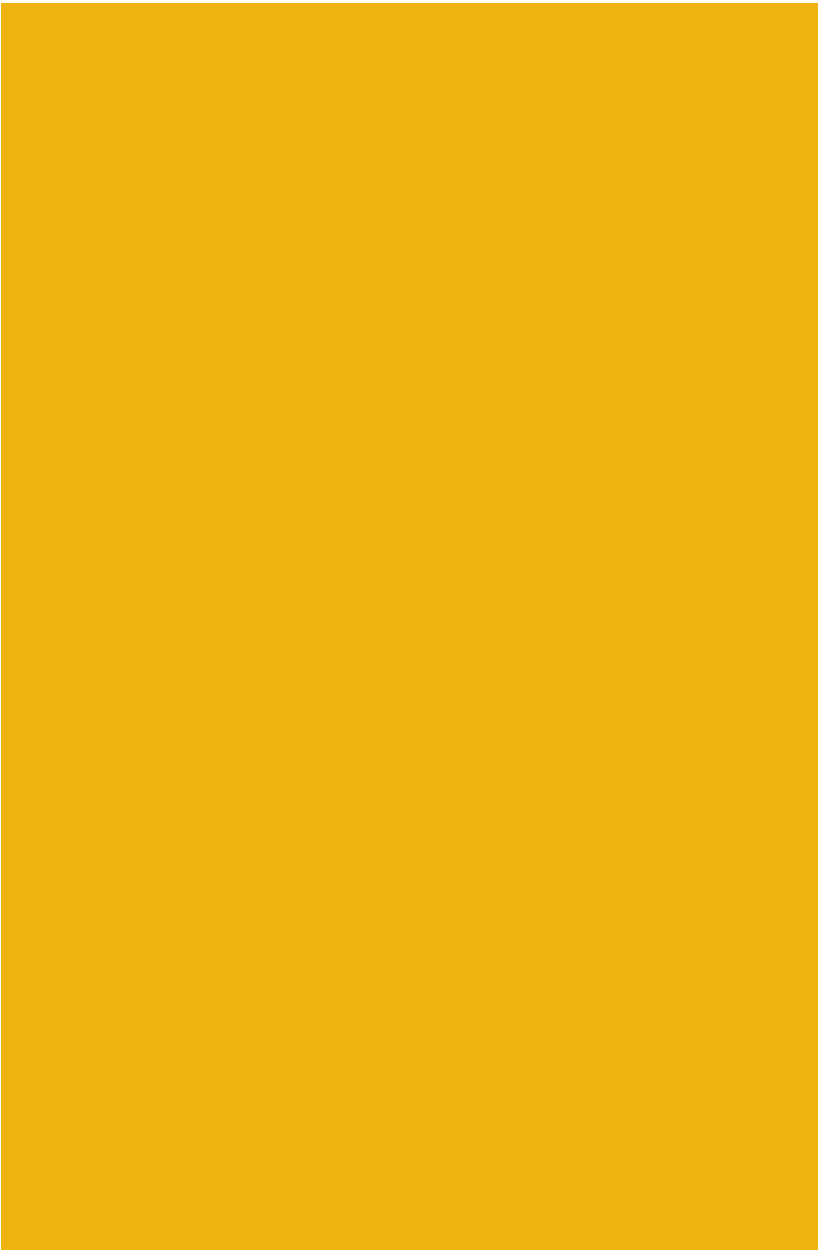
Het streven naar een sportservicepunt heeft gevolgen voor de werkwijze en organisatie van sportondersteunende organisaties. Het volgende hoofdstuk behandelt de consequenties die zo'n grote verandering met zich meebrengt.



2

Verander- management







Het belangrijkste doel van een sportservicepunt, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, is het aanbieden van producten op een wijze die logisch is voor de sportaanbieders of sporters. In de praktijk betekent dit vaak een ingrijpende aanpassing van de werkwijze en organisatie-inrichting van de sportondersteunende organisatie(s).

Dit hoofdstuk besteedt aandacht aan de elementen van verandermanagement, die spelen als een traditionele werkwijze wordt omgezet in een geïntegreerde werkwijze. Bijzondere aandacht krijgen de thema's structuur (paragraaf 2.1), cultuur (paragraaf 2.2 en 2.3) en samenwerking (paragraaf 2.4 tot en met 2.6). In paragraaf 2.7 staat een aantal tips voor het omgaan met weerstand tegen verandering.





2.1 Structuur

Vraaggericht werken betekent dat de (logica van de) sportaanbieder of sporter centraal wordt gesteld. De vraag van de sportaanbieder of sporter is dus bepalend voor de ontwikkeling van producten en het aanbod van producten. Dat kan meestal niet zonder aanpassingen van de organisatie: de meeste organisaties hebben hun organisatiestructuur en -processen immers ontwikkeld vanuit de eigen logica. Het aanbod van producten staat dan centraal. Voor elk terrein bestaat er een apart loket: sportacties, milieu, vrijwilligers, accommodatiezaken.

Het vertalen van klantgericht werken naar de organisatiestructuur en -processen betekent dan ook vaak dat de organisatie moet *'kantelen'*: producten krijgen op een andere wijze een clustering. Niet het vakgebied bepaalt de samenhang, maar de probleemsituaties en de behoeften van de buitenwereld. Deze vorm van integratie van dienstverlening wordt ook wel vraaggeoriënteerd organiseren genoemd.

Het kantelen van een organisatie is een ingrijpende activiteit, die niet op een achternamiddag tot stand komt. Behalve het herstructureren van de organisatie door integratie van producten, vraagt ook de houding van de werknemers vaak om een aanpassing, zoals vermeld in hoofdstuk 1. Waar werknemers vroeger wachtten op een vraag van een klant, om er daarna op te reageren, moeten zij nu met de sportaanbieder of sporter meedenken (responsief handelen) en zelfs ongevraagd (pro-actief) producten aanbieden of verlenen. Dat vraagt om een verandering van de organisatiecultuur (paragraaf 2.2). Naast het aanpassen van de eigen organisatie betekent vraaggericht werken vaak ook: kijken over de 'muren' van de eigen organisatie, om te ontdekken hoe samen met anderen nóg vraaggerichter gewerkt kan worden.

2.2 Cultuur

Om de structuur van de dienstverlening te veranderen moeten de medewerkers mee veranderen. De enige manier waarop dit kan, is tradities doorbreken en de organisatie uit het bestaande 'spoor' trekken. Stel daarom de medewerkers centraal in een veranderproces.

Een veranderproces kan gezien worden als een wederkerig proces. Het management vraagt van de medewerkers om te veranderen en daarvoor energie te geven en inzet

te tonen. Het management moet hiervoor een tegenprestatie bieden, vooral door de medewerkers te equiperen en te informeren. Via een intern onderzoek kunnen kennis, problemen, wensen en dergelijke van de medewerkers worden geïnventariseerd. Welke signalen vangen zij op uit de omgeving van de organisatie, waar zien zij zelf knelpunten en kansen? Die ruilgedachte betekent ook: medewerkers in een zo vroeg mogelijk stadium betrekken in het veranderingsproces. Zij krijgen zo de ruimte om hun ideeën over de verandering te uiten en de richting van de verandering mee te sturen. En zo komt er ook een draagvlak voor de gewenste verandering. Een win-win situatie bij uitstek!

Ook het aansturen en motiveren van medewerkers zijn bepalend voor de organisatiecultuur. Leidinggevend op elk niveau dragen verantwoordelijkheid voor het beheer van de toegewezen middelen, het organiseren van werk, de inzet van medewerkers en de effectiviteit van de communicatie. In elke organisatie vormen de medewerkers de belangrijkste schakel. Wil de werkgever hun kwaliteiten optimaal benutten, dan zal een aantal randvoorwaarden aanwezig moeten zijn: naast goede arbeidsvoorwaarden is het belangrijk dat de medewerkers de ruimte krijgen om zich te ontplooien.

De leidinggevende heeft de taak zijn medewerkers aan te sturen en te motiveren. Vooral voor medewerkers die in eerste instantie hun motivatie vinden in de taakhoud, moet die taak een herkenbare zinvolle eenheid vormen. De medewerker moet er zijn of haar capaciteiten in kwijt kunnen. De leidinggevende kan hierin sturen door middel van het geven van persoonlijke aandacht, verdere structurering van de taak of het bieden van extra opleiding of training. Verder zijn functioneringsgesprekken te beschouwen als motivatiemomenten. Iemand die gemotiveerd is wil namelijk ook van tijd tot tijd resultaten horen of zien om gemotiveerd te blijven.

2.3 Vergroot de kans op succes

Veranderen gaat (bijna) nooit zonder horten en stoten. Ook weerstand vanuit de organisatie is vaker regel dan uitzondering. Mensen weten immers wat ze hebben, maar niet wat ze (terug) krijgen en of hetgeen beloofd is uitkomt. Het paradoxale aan verandertrajecten is dat er vaak een goede reden voor is, maar dat er maar één kans gegund wordt om de verandering te realiseren. Het moet dus in één keer goed. Omdat dat geen sine cure is, bieden wij -zonder volledig te zijn en in min of meer



willekeurige volgorde- een aantal handvatten om de kans op succes zo groot mogelijk te maken:

- Sluit met de veranderingen aan bij de ideeën van de strategische top, de directie, bedrijfsleiding of het gemeentebestuur.
- Sluit indien mogelijk aan bij reeds lopende organisatieontwikkelingen.
- Veranker het veranderproces aan de top (voor commitment en speelruimte).
- Schakel het middenmanagement actief in voor het verwerven van draagvlak.
- Om überhaupt kans van slagen te hebben moet de basis voor de samenwerking goed zijn (de samenwerking moet als geheel toegevoegde waarde bieden ten opzichte van de oude situatie en de organisatie moet goed zijn ingericht en functioneren).
- Zorg voor een sterke samenstelling van de projectorganisatie en spreek vooraf heldere spelregels af.
- Stel tijd beschikbaar aan de leden van de projectorganisatie (deelname aan het veranderproject kan men niet 'er even bij doen'); besteed eventueel enkele werkzaamheden uit.
- Vergeet niet dat de winkel open blijft tijdens de opbouw (de sportaanbieder of sporter moet ook tijdens het verandertraject zo goed mogelijk hulp krijgen); houd daarom het project behapbaar door te faseren.
- Overweeg om eerst een proeftuin op te zetten (pilot om de kinderziektes eruit te halen; tijdens een proef mogen dingen nog fout gaan!).
- Zorg in de eindfase van het project voor een goede inbedding ervan in de staande organisatie (in vroeg stadium bepalen op welk moment en hoe).
- Neem tijdens het veranderproject regelmatig afstand (door inhoudelijke en proceskennis / ervaringen uit te wisselen met collega's elders in het land blijft de objectiviteit behouden).
- Zorg ervoor dat op de 'startdatum' van de nieuwe organisatie het werk ook daadwerkelijk verricht kan worden (een nieuwe organisatie betekent onder meer nieuwe rollen en nieuwe vindplaatsen van informatie). Bouw daarom tijdens het veranderproject kennis op, wissel uit en beheer. Ontsluit die kennis, via bijvoorbeeld een kennissysteem.
- Zorg voor 'quick-wins' (snel te realiseren succesjes creëren vertrouwen en maken het nut en vooral het voordeel van de verandering tastbaar).

2.4 Vraaggericht werken doe je niet alleen

Omdat een sportaanbieder of sporter vaak meer wensen heeft dan één organisatie kan of wil behartigen is samenwerking met andere 'aanbieders' vanuit het gezichtspunt van de sportaanbieder of sporter wenselijk. Het belang van samenwerking bestaat voor een belangrijk deel uit 'elkaar aanvullen', maar ook de continuïteit is er vaak bij gediend.

Als we over een paar jaar in het land rondkijken, zullen er vele verschillen te zien zijn in de samenstelling van de organisaties, die tezamen het sportservicepunt vormen. Er is niet één blauwdruk waarin aangegeven is welke partijen met elkaar in het sportservicepunt moeten samenwerken. Het ligt wel voor de hand dat de gemeente in een sportservicepunt een steeds terugkerende partij is. Maar verder is het afhankelijk van de lokale en / of (boven)regionale behoefte aan sport en sportondersteuning welke partijen deelnemen aan het sportservicepunt ter completering van de sportdienstverlening (zie in dit verband ook hoofdstuk 3 over vraagpatronen en bijlage 2 van het handboek over de basisvariant van het sportservicepunt).

Overwegingen bij de selectie van samenwerkingspartners

- Werk samen met de partners waar reeds een vorm van samenwerking mee bestaat.
- Geef de voorkeur aan partners die een substantiële bijdrage leveren aan het afhandelen van vraagpatronen. Naarmate een partner meer producten levert die in het kader van het vraagpatroon interessant zijn, is de partner interessanter.
- Geef de voorkeur aan partners die voor de sportaanbieder of sporter de hoogste toegevoegde waarde hebben.
- Geef de voorkeur aan partners die basisproducten leveren. Dit zijn voorzieningen die voor alle sportaanbieders of sporters van het sportservicepunt belangrijk zijn voor de afhandeling van het vraagpatroon.
- Intra-organisationale samenwerking gaat makkelijker dan inter-organisationale.
- Als het verzorgingsgebied hetzelfde is komt samenwerking makkelijker tot stand.



2.5 'Samenwerkstrategie'

Er is nogal wat dat samenwerking moeilijk maakt, getuige de veelgehoorde uitspraak: "Niets is moeilijker dan samenwerken"! Dit is vooral het geval, indien:

- De organisatiecultuur een machtscultuur is.
- De eigen identiteit in het geding is (of althans als bedreigd ervaren wordt, bijvoorbeeld als er het gevoel leeft 'opgeslokt' te worden), dit kan bijvoorbeeld het geval zijn als bestaande ondersteuningsorganisaties in het sportservicepunt worden opgenomen.
- Ongelijkwaardige partijen als gelijkwaardig worden beschouwd (er ontstaat dan een gekunstelde vergelijking, de oplossingen zijn daardoor vaak net zo gekunsteld).

Belangrijke punten in samenwerking zijn:

- Start de samenwerking met een beperkt aantal gelijkgerichte partners, maar houdt de deur open voor uitbreiding; dit past bij een dieptestrategie (zie paragraaf 1.3.4).
- Stem als verandermanager je handelen en optreden af op de cultuur.
- Respecteer en waardeer de eigen identiteit van de partners, geef ze een plek in het sportservicepunt. Indien verschillende partners een zelfde product aanbieden, is het mogelijk om alle producten in het sportservicepunt toe te laten en de keuze over te laten aan de klant.
- Accepteer de verschillen tussen partijen (bijvoorbeeld: in omvang, personeel, werkgebied, deskundigheid, productenassortiment, et cetera) en benut deze in het servicepunt (werk vanuit de overeenkomsten en/of benadruk de complementariteit).
- Zorg ervoor dat elke partij zijn eigen interne doelen kan realiseren.

2.6 Samenwerkingsvorm

Zowel tijdens de ontwikkeling als de exploitatie van het servicepunt is sprake van samenwerking. Bij de opzet van het servicepunt kan de samenwerking het best gestalte krijgen in de vorm van een projectorganisatie (zie het werkboek). Een projectorganisatie is per definitie iets tijdelijks.

Ook in de praktijk blijkt dat bij vrijwel ieder sportservicepunt de betreffende gemeente op een of andere manier is betrokken. Die rol kan zeer verschillend zijn:

- *De gemeente is financiële en organisatorische 'trekker' van het project.*
- *De gemeente subsidieert het sportservicepunt, maar laat de coördinatie en organisatie over aan een sportstichting of andere partij (TIP: er kunnen problemen komen als die rol in de handen ligt van een sportraad of -stichting die tevens de belangen van de sport moeten dienen. Probeer een dergelijke situatie van belangenverstrengeling te voorkomen!).*
- *De gemeente werkt samen met een grotere 'centrumgemeente' die één van twee bovenstaande rollen vervult.*
- *De gemeente werkt samen met andere gemeenten in een regio. Taken en activiteiten worden onderling verdeeld.*
- *Bij grote gemeenten: deelgemeente vervult één van bovenstaande rollen.*

Voor het exploiteren van het servicepunt en ten behoeve van de rechtszekerheid van het personeel is het zeer raadzaam om voor het zakelijke verkeer te kiezen voor een rechtspersoon, indien de verschillende partners zelf ook een rechtspersoon zijn. De keuze van de rechtspersoon (stichting, B.V., vereniging, en dergelijke) is afhankelijk van de doelen, ambities, partners, et cetera.

2.7 Omgaan met weerstand tegen verandering

Communicatie is cruciaal voor het bewerkstelligen van betrokkenheid van alle partijen. Dat geldt voor de interne medewerkers, maar ook voor de samenwerkingspartners.

2.7.1 Communicatie met samenwerkingspartners

In het allereerste gesprek met mogelijke samenwerkingspartners is het raadzaam



ideeën en mogelijkheden af te tasten. Wat willen de verschillende partijen? De communicatie is vooral gericht op het informeren en enthousiasmeren van de mogelijke partners. Via verschillende kanalen zoals presentaties, werkbijeenkomsten, werkbezoeken of reguliere overleggen kunnen zich wederzijds beelden en gedachten ontwikkelen over de juiste invulling. De betrokkenheid bij de partners groeit door deze aanpak.

2.7.2 Communicatie met medewerkers

Niet alleen bij de beoogde samenwerkingspartners, maar ook bij de medewerkers kunnen weerstanden ontstaan. De onzekerheid over wat de andere manier van werken voor hen persoonlijk in zal houden is groot in de ontwikkelingsfase. En onzekerheid is een belangrijke bron van weerstand. Probeer daarom al in deze fase zo concreet mogelijk te zijn. Zeggen dat je nog niets weet is beter dan niets zeggen. Geef waar mogelijk voorbeelden van hoe het werk eruit kan gaan zien. En geef de medewerkers de mogelijkheid mee te denken en kritiek te leveren op deze voorbeelden. Geef ook duidelijk aan wat het doel is van het sportservicepunt en wat de voordelen zijn, ook voor de medewerkers. Informeer tenslotte de medewerkers over de planning en de momenten waarop zij inspraak hebben. Ook is het belangrijk vóóraf duidelijk te maken wat er met de inspraakreacties gebeurt. Kanalen om de informatie intern te verspreiden zijn bijvoorbeeld werkbijeenkomsten en memo's.

2.7.3 Meer bronnen van weerstanden

Soms kunnen ogenschijnlijk kleine dingen weerstanden oproepen. Let daarom op de volgende zaken:

- Zorgvuldigheid in de schriftelijke communicatie; zorg ervoor dat de naamgeving (met gebruik van titels) en adressering klopt.
- Goede telefonische bereikbaarheid voor opvang van vragen van de samenwerkingspartners.
- Afspraken van werkbesprekingen nakomen en op tijd beginnen en stoppen.
- Werk planmatig en houdt de partners constant op te hoogte van de verschillende stappen.

Samenvatting

Het belangrijkste doel van een sportservicepunt is het voor sportaanbieders of sporters logisch integreren van dienstverlening. Vaak moeten hiervoor de werkwijze en organisatie-inrichting van sportondersteunende organisaties veranderen. Bij dit verandermanagement kunnen structuur, cultuur, samenwerking en weerstand een rol spelen. In dit hoofdstuk zijn deze elementen besproken.

Van organisaties wordt verwacht dat ze meer vraaggericht gaan werken. Vaak moet de organisatie hiervoor een andere indeling krijgen. Daarnaast wordt van werknemers verwacht dat zij met de sportaanbieder of sporter meedenken en ook ongevraagd producten gaan aanbieden of verlenen.

Om de structuur van de dienstverlening te veranderen moeten medewerkers mee veranderen. Het management moet wel een tegenprestatie bieden om deze verandering te bewerkstelligen:

- Betrek medewerkers bij het veranderproces.
- Zorg voor goede arbeidsvoorwaarden.
- Bied medewerkers de ruimte om zich te ontplooiën.
- Geef de medewerkers taken waarvoor ze gemotiveerd zijn.
- Zorg dat hun leidinggevende ze aanstuurt en motiveert.

Hoe groter het aantal samenwerkingspartners, hoe breder het productenassortiment kan zijn. De kans op succes van de samenwerking wordt vergroot als:

De samenwerking start met een beperkt aantal gelijkgerichte partners.

De verandermanager zijn of haar handelen en optreden aanpast aan de cultuur.

De identiteit van de partners wordt gerespecteerd en gewaardeerd.

De verschillen tussen de partijen worden geaccepteerd.

Het ontwikkelen van een sportservicepunt kan het beste projectmatig gebeuren. Voor de exploitatie wordt aangeraden te kiezen voor een rechtspersoon, zoals een stichting, B.V. of vereniging.

Het hoofdstuk werd afgesloten met een aantal tips om met weerstand tegen veranderingen om te gaan. Goede communicatie speelt hier weer een belangrijke rol. Hieronder zijn de tips nog eens schematisch weergegeven.



Aandachtspunten voor:	Zijn:
Communicatie met samenwerkingspartners	• Betrek ze door goede informatievoorziening en maak ze enthousiast. • Als weerstand ontstaat door angst voor verlies van identiteit en macht, geef dan aan dat de doelgroepen centraal staan en niet de organisatiebelangen. • Zorg voor gelijkwaardigheid tussen partners.
Communicatie met medewerkers	• Wees zo concreet mogelijk. • Geef voorbeelden van hoe het werk eruit kan gaan zien. • Laat medewerkers meedenken en kritiek leveren. • Geef doel en voordelen van het sportservicepunt aan. • Informeer medewerkers over de planning en inspraakmomenten. Geef aan wat er met inspraakreacties gebeurt.
Voorkom daarnaast weerstand via:	• Zorgvuldigheid in schriftelijke communicatie. • Goede telefonische bereikbaarheid. • Nakomen van afspraken. • Werkbesprekingen op tijd beginnen / stoppen. • Planmatig werken • Partners op de hoogte houden van stappen.



3 Vraagpatronen







In dit handboek staat de vraag centraal hoe sportservicepunten kunnen worden ingericht met als doel daarmee meer recht te doen aan de vragen en achterliggende problemen, situatie of wensen van sportaanbieders en sporters. Voor een dergelijk vraaggericht sportservicepunt vormen de vraagpatronen het fundament. Het centraal stellen van de (logica van de) sporter of sportaanbieder werkt immers in de visie en cultuur van de organisatie door maar ook in andere pijlers van het sportservicepunt, te weten: de producten, de werkprocessen, de besturing, het personeel, de distributie, de financiering en de communicatie.

Er is in dit hoofdstuk dus aandacht voor het ontwikkelen en onderhouden van vraagpatronen. Kennis over en inzicht in dit fundamentele onderdeel van het sportservicepunt is essentieel. Het doel van dit hoofdstuk is echter niet dat ieder sportservicepunt zelf vraagpatronen zou moeten kunnen ontwikkelen. Vanuit het oogpunt van efficiency is het wenselijk om dit centraal, dan wel landelijk te organiseren en coördineren.

Paragraaf 3.1 begint met het beantwoorden van de vraag wat vraagpatronen zijn. In paragraaf 3.2 worden handreikingen gedaan om tot het vaststellen van vraagpatronen te kunnen komen. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk, paragraaf 3.3 gaat dan over het onderhouden van vraagpatronen. Vraagpatronen dienen actueel te zijn en dit vergt de nodige inspanningen van de diverse betrokkenen binnen het sportservicepunt.





3.1 Vraagpatronen als fundament onder het sportservicepunt

Een vraagpatroon is een groep gelijksoortige vragen binnen een thema en vanuit het perspectief van de sporter of sportaanbieder. Een vraagpatroon is dus niet één vraag, maar een beschrijving van een groep vragen. Vraagpatronen worden in groepen geclusterd onder een gemeenschappelijk thema. Bij de benaming van thema's is de vraag, de wens of het probleem van sportaanbieders en sporters het uitgangspunt. Voorbeelden van thema's kunnen zijn: 'scholing en deskundigheidsbevordering' en 'jeugdsportstimulering'.

De binnen een vraagpatroon gegroepeerde 'gelijksoortige vragen' zijn ook de daadwerkelijk gestelde vragen. Voorbeelden van vragen, behorende tot het vraagpatroon 'opleiden vrijwilligers', een vraagpatroon onder het thema 'scholing en deskundigheidsbevordering' zijn:

- Welke mogelijkheid is er om onze bestuursvergaderingen beter te laten verlopen?
- Is het mogelijk onze begeleiders een EHBO cursus te laten volgen?
- Is het mogelijk om begeleiders van onze buurtsportactiviteiten een cursus ouderensport te laten volgen?

In de formulering van een vraagpatroon komt nooit direct een product (het aanbod) voor. Uitgangspunt is de vraag (vanuit het perspectief van de sportaanbieder en sporter). Dus op een vraag binnen het thema jeugdsportstimulering is het vraagpatroon niet: 'introductiemiddag jeugdvolleybal', maar: 'werven jeugd'. En binnen het thema ouderensport niet: 'kortingskaart daluren voor 55+-leden' maar 'goedkoop sporten'. De beschrijving van vraagpatronen wordt altijd zo kort mogelijk gehouden en de belangrijkste term wordt vooraan geplaatst. 'Opleiden tennisleraar' is beter dan 'tennisleraar opleiden'. 'Werven leden' is beter dan 'leden werven'.

Het vraagpatroon van de sporter of sportaanbieder moet zo veel mogelijk integraal worden afgehandeld. Dat wil zeggen dat de sporter of sportaanbieder op zo veel mogelijk onderdelen uit het vraagpatroon, waartoe zijn vraag behoort, hulp ontvangt.

Voorbeelden (niet uitputtend)

Thema	Vraagpatronen	Vragen
Jeugdsportstimulering	Werven	Hoe kan ik werven?
		In welke wijken zit veel jeugd?
		Kan ik naar scholen toe?
		Welke organisaties kunnen helpen?
		Hoe regelen we de opvang in de club?
		Hoe kom ik aan een jeugd-beleidsplan?
		Waar kunnen we jeugdtrainers werven en opleiden?
	Opleiden/begeleiden	Et cetera
	Deelnemen competitie	
	Et cetera	

Een vraagpatroon fungeert dus als een checklist van mogelijk relevante vragen voor een bepaalde sporter of sportaanbieder. Van ieder vraagpatroon geeft het bijpassende aanbodcluster, bijvoorbeeld in de vorm van een productencatalogus, aan welke producten bij de verschillende onderdelen van het vraagpatroon horen.

Het belang van het centraal stellen van de vraagpatronen is, dat op basis daarvan:

- Feitelijk invulling gegeven kan worden aan een sportservicepunt, omdat op basis van de vraagpatronen bepaald wordt welke producten het sportservicepunt



zelf levert en welke na doorverwijzing via een ondersteuningsorganisatie (uit het backoffice) komen.

- Latente vragen manifest gemaakt kunnen worden en de sportaanbieder en sporter veel beter informatie en hulp krijgt.

BOTS is al een jaar of tien het aanspreekpunt voor de Tilburgse sport en biedt sportaanbieders en sporters op een groot aantal gebieden ondersteuning. Zowel voor de georganiseerde, anders-georganiseerde als ongeorganiseerde sport heeft BOTS doelgroepen in kaart gebracht, probleemsituaties geanalyseerd en vraagpatronen geformuleerd.

Voor wat betreft de vraagpatronen: deze zijn voor 70% van toepassing op de verenigingssport, voor 20% op de anders-georganiseerde sport en voor 10% op de ongeorganiseerde sport. Een overzicht van de probleemsituaties achter de vraagpatronen, zoals deze bij BOTS geanalyseerd zijn:

Verenigingssport:

- *Verenigingsmanagement*
- *Werving kader en leden*
- *Opleidingen*
- *Subsidies*
- *Accommodatie*
- *Financiën*
- *Fusie en samenwerking*

Anders georganiseerde sport:

- *Doelgroepenaanpak*
- *Organisatie evenementen*
- *Opzet activiteiten*
- *Inzet kader*

Ongeorganiseerde sport:

- *Activiteitenaanbod*
- *Tarieven*
- *Vrijwilligersinzet*
- *Doelgroepenbeleid*

U
I
T

D
E

P
R
A
K
T
I
J
K

Een voorbeeld van een vraagpatroon gebaseerd op een probleemsituatie in de verenigingssport:

Het bestuur wil een beleidsmatige aanpak in de vereniging nastreven omdat er te veel ad-hoc wordt gewerkt. De vraag is dan: "Wat kan BOTS hierin voor de sportvereniging betekenen?"

Volgens procedure wordt een intakegesprek belegd en daaruit komt naar voren dat er op basis van een SWOT-analyse (sterkte-zwakte analyse) een beleidsplan nodig is. Er dienen zich een paar mogelijkheden aan om inzet te plegen. De eerste is dat BOTS als reflector optreedt en de club zelf het traject aflegt (adviseur). Ten tweede kan BOTS het traject volledig begeleiden (procesmanager). Een derde optie is dat een andere ondersteuningsorganisatie gevraagd wordt de taak op zich te nemen (bijvoorbeeld de sportbond). Als vervolg kan hierna ook hulp worden verstrekt bij de implementatie van het geformuleerde beleid.

3.2 Het bepalen van vraagpatronen

Zoals gesteld is een vraagpatroon een cluster van vragen dat met elkaar samenhangt vanuit het perspectief van de sporter of sportaanbieder. Dat wil overigens niet zeggen dat voor het 'ontdekken' van vraagpatronen alleen de inbreng van de sporter of sportaanbieder geboden is. Er is met name een grote inbreng van inhoudsdeskundigen, die de bril van de sporter of sportaanbieder opzetten en gezamenlijk nadenken over de inhoud van een vraagpatroon. Inhoudsdeskundigen zijn op de hoogte van alle producten die op een bepaald terrein beschikbaar zijn en kunnen bepalen op welke vraag de betreffende producten een antwoord kunnen zijn. Sportaanbieders en sporters kunnen dit niet. Zou men alleen aan sportaanbieders en sporters vragen welke producten een antwoord zouden kunnen zijn op een bepaalde vraag, dan noemen zij uiteraard niet die producten die hen onbekend zijn.

Bij het identificeren van vraagpatronen staan twee vragen centraal:

1. Wat zijn de (achterliggende) beweegredenen, aanleidingen of probleemsituaties voor sportaanbieders en sporters om zich tot het sportservicepunt te wenden?
2. Welke behoefte aan producten vloeit voort uit deze beweegredenen? (zie ook hoofdstuk 6)



Voor het beantwoorden van deze vragen kunnen de samenwerkingspartners c.q. initiatiefnemers van het sportservicepunt intern en extern uiteenlopende informatiebronnen raadplegen:

- Baliemedewerkers met frequente klantcontacten, bijvoorbeeld medewerkers van de bondsbureaus van sportbonden, lokale ondersteuningsorganisaties en provinciale sportraden. Zij kennen de sportaanbieder en sporter en hun vragen.
- Medewerkers van het backoffice die betrokken zijn bij de afhandeling van complexe(re) vragen, bijvoorbeeld beleidsmedewerkers en verenigingsondersteuners van sportbonden, (levensbeschouwelijke) koepels en provinciale sportraden.
- Cliëntendossiers; deze bieden inzicht in de aard en de geschiedenis van problemen. Dit is met name waardevol voor de intake.
- Intermediairs (personen of instanties die tussen vraag en aanbod opereren, bemiddelen of doorverwijzen), bijvoorbeeld accountmanagers van sportbonden, (levensbeschouwelijke) koepels en provinciale sportraden. Zij hebben kennis van de probleemsituaties van de sportaanbieder en sporter en van het ondersteuningsaanbod.
- Sportaanbieders en sporters. Zij zijn een waardevolle informatiebron op het moment dat er al enig inzicht in de vraagpatronen bestaat.

Voor de informatieverzameling zijn de volgende methoden aan te bevelen:

Informatiebron	Instrument		
	Turven	Groepsdiscussies	Interviews
Baliemedewerkers	X		
Backofficemedewerkers		X	
Cliëntendossiers	X		
Intermediairs			X
Sporters/sportaanbieders		X	

Een bruikbare werkwijze om vraagpatronen te bepalen:

Inhoudelijke deskundigen van de verschillende in het sportservicepunt vertegenwoordigde onderdelen schrijven problemen, producten op briefjes (gele post-it's). Deze worden op een groot bord geclusterd tot groepen. Daar krijgen de groepen pakkende namen (labels). Van de verschillende clusters wordt vervolgens bepaald of ze een vraagpatroon vormen en of het sportservicepunt dit vervolgens moet kunnen afhandelen. Een belangrijk aandachtspunt bij deze methode is, dat de vragen ook daadwerkelijk vanuit het perspectief van de sportaanbieder en sporter geformuleerd worden. Een risico van deze methode is namelijk dat vragen te veel in aanbodtermen worden geformuleerd.

Twee andere methoden worden in bijlage 3 en 4 van het werkboek gepresenteerd.

In de gemeente Delft is in 1999 een analyse gemaakt van de vragen die aan de gemeente werden gesteld. De (ondersteunings)vragen van sportverenigingen zijn nader gespecificeerd.

U
I
T
D
E
P
R
A
K
T
I
K

Vragenstellers	Aantal
Verenigingen	1025
Burgers	852
Bestuurders (wethouders, raadsleden en commissieleden)	240
Scholen	85
Doelgroepen, jongerenwerk etc.	84
Intern (schoonmakers, acc. beheerders, buitendienst)	71
Bedrijven en organisatoren evenementen	Divers
Totaal	2357



Vragenstellers

Nr	Categorie	Onderwerpen
1	Algemeen juridisch/bestuurlijke zaken	Drank- en Horecawet, eigendom, ruimtelijke ordening, verkeer en vervoer, openbare orde, inzet I&D-werknemers, huurcontracten, privatisering, subsidie.
2	Accomodatie	Inrichting, groot en klein onderhoud, buitenverlichting, kledruimte, kantine, veldverhuur, tarieven, schoonmaak, gebruiksmogelijkheden derden, openingstijden, materialenverhuur, zwembad, nieuwbouw, privatisering.
3	Sportaanbod	Welke verenigingen, sportscholen en fitnesscentra er zijn, wat de kwaliteit van verenigingen is, waar men zich als lid kan aanmelden (secretariaat) en welke activiteiten (evenementen) er worden georganiseerd.
4	Financiën	Subsidiemogelijkheden, onroerend zaakbelasting en sponsoring.
5	Kader/bestuurlijke zaken	Sportkader, vrijwilligers, inzet I&D-werknemers, fusies van verenigingen.
6	Overige	Samenwerking met scholen/bedrijven, vereniging in oprichting; doelgroepen: minderheden, ongeorganiseerde sporters, jeugd, ouderen, allochtonen, vrouwen, asielzoekers, buurtwerk.

Wijze van vraagstelling	Percentage
Telefonisch	75%
Persoonlijk bezoek	12%
Informele circuit	7%
Schriftelijk	6%
Internet / e-mail	neemt toe

Om adequaat vraagpatronen te identificeren is het van belang te realiseren dat het onmogelijk is om in één keer alle vraagpatronen te benoemen. Het is een proces van ideeën ontwikkelen over mogelijke vraagpatronen, deze toetsen, aanscherpen en weer toetsen.

3.3 Het onderhouden van vraagpatronen

In de paragrafen 3.1 en 3.2 is gesteld dat vraagpatronen het fundament van het sportservicepunt vormen. Om het bouwwerk van het sportservicepunt overeind te houden moet het fundament dus voortdurend stand houden. De conditie van de vraagpatronen dient dus fris, of in operationele termen: actueel, te zijn. Hoe zijn vraagpatronen actueel te houden?

Luisteren

Belangrijk daarvoor is dat de medewerkers sportservicepunt voortdurend goed blijven luisteren naar wat sportaanbieders en sporters willen en wat hen bezig houdt. Behalve het luisteren, dat onderdeel uitmaakt van de reguliere werkzaamheden, dient een aantal aanvullende activiteiten terugkerend te worden verricht.



Monitoren

Zo is het verstandig om periodiek door middel van turven de klantstromen en de klantbehoeften bij te houden (balielogboek) of op een andere manier te monitoren.

Evaluaties

Aan de hand van periodieke evaluatie, bijvoorbeeld door klantonderzoek (enquête, interview of discussiebijeenkomst met klantenpanel of steekproef), kan inzicht worden verkregen in de huidige doorverwijzing, de volledigheid en de frequentie van de vraagpatronen, de actuele aanspreekpunten voor vraagpatronen, de verwachtingen ten aanzien van geïntegreerde dienstverlening en de opvattingen over participatie van niet-gemeentelijke instanties.

Bestaande onderzoeksgegevens

Onderzoek naar bevolkingsstatistieken en doelgroepkarakteristieken kan uitwijzen dat er specifieke (sub)categorieën van beoogde sportaanbieders of sporters te onderscheiden zijn, die om een aanvullend aanbod vragen.

Communicatie

Goede interne communicatie is van groot belang. Het registreren van vragen in een klantregistratiesysteem en de resultaten hiervan bespreken leidt tot monitoring en ontwikkeling van vraagpatronen.

Groepsdiscussies

Groepsdiscussies met medewerkers sportservicepunt en relevante backoffice medewerkers kunnen informatie over vraagpatronen opleveren.

Maak iemand verantwoordelijk

Vanwege het belang van vraagpatronen voor het sportservicepunt, is het raadzaam om het onderhoud van de vraagpatronen een expliciete plaats in de organisatie van het sportservicepunt toe te bedelen. Het onderhoud kan het best komen in het takenpakket van de functionaris van het sportservicepunt die goed zicht heeft op de klantcontacten, bijvoorbeeld een medewerker of leidinggevende die de vragen en de behoeften van de sportaanbieders en sporters kent. Iemand dus die ook zelf sportaanbieders en sporters helpt, dan wel uit ervaring weet tegen welke problemen sportaanbieders en sporters aanlopen. Idealiter is dit tevens dezelfde functionaris die ook (eind)-verantwoordelijk is voor het beheer van de productencatalogus (zie hoofdstuk 6) omdat daarmee de afstem-



ming tussen vraagpatronen en productenaanbod in één hand komt. Of deze combinatiefunctie ook daadwerkelijk te verwezenlijken is, zal -gelet op de hoeveelheid werk die daarmee gemoeid is- onder meer afhankelijk zijn van de omvang van het productenassortiment van het sportservicepunt.



Samenvatting

In dit hoofdstuk is het fundament van het sportservicepunt behandeld: vragen. Welke vragen wil het sportservicepunt kunnen beantwoorden? Of: in welke behoeften wil het sportservicepunt voorzien?

Vragen

Vragen en behoeften van sporters of sportaanbieders zijn te clusteren tot vraagpatronen. Deze patronen vormen de basis van een sportservicepunt, omdat op basis hiervan kan worden bepaald welke producten worden geleverd. Inhoudsdeskundigen kunnen de beweegredenen en behoeften aan producten onderzoeken. Bronnen zijn: baliemedewerkers van het sportservicepunt, medewerkers van het backoffice, dossiers van cliënten, intermediairs en uiteraard sportaanbieders en sporters zelf.

Aangezien vraagpatronen het fundament vormen van het sportservicepunt, moeten ze actueel blijven. Dit kan door ze een expliciete plaats te geven in de organisatie van het sportservicepunt en ze te laten onderhouden door een medewerker van het sportservicepunt die zicht heeft op contacten met klanten. Idealiter is deze medewerker ook verantwoordelijk voor het beheer van de productencatalogus.

De volgende activiteiten kunnen het sportservicepunt informatie opleveren over (veranderingen in) vraagpatronen:

- Luisteren naar sporters / sportaanbieders.
- Turven van klantstromen.
- Klantbehoeften bijhouden middels een balielogboek.
- Klantonderzoek (enquête, interview).
- Onderzoek naar bevolkings- of doelgroepstatistieken.
- Goede interne communicatie met backoffice(s).
- Groepsdiscussies met medewerkers van het sportservicepunt en backoffice medewerkers.

In dit hoofdstuk stonden de vragen centraal welke doelgroepen het sportservicepunt wil bedienen en welke producten het wil aanbieden. Het fundament staat dus. De tijd is nu aangebroken om na te gaan denken over de concrete inrichting van het sportservicepunt. In het volgende hoofdstuk wordt als eerste de besturing van het sportservicepunt beschreven.



4

Besturing







Het sportservicepunt verleent vanuit de optiek van de sportaanbieder of sporter op samenhangende wijze diensten. Vaak zullen verschillende partijen, hetzij van één, hetzij van meerdere organisaties, hiertoe met elkaar samen (moeten) werken. Om tot een goede, bedrijfsmatige samenwerking te kunnen komen, is het nodig dat de verschillende betrokkenen met elkaar afspraken maken. Het gekozen besturingssysteem is daarbij van belang.

Waarom dient een besturingssysteem? Een besturingssysteem regelt de wijze waarop sturing wordt gegeven aan het sportservicepunt. Of anders gezegd: het regelt de wijze waarop de zeggenschap van samenwerkingspartners over het functioneren van het servicepunt wordt georganiseerd.

In paragraaf 4.1 wordt het besturingssysteem gepresenteerd en toegelicht. Daarna staan in paragraaf 4.2 de onderlinge relaties van de samenwerkingspartners centraal. Paragraaf 4.3 staat kort stil bij 'planning en control' ten behoeve van de besturing van het sportservicepunt. In paragraaf 4.4 staat het thema kwaliteit centraal. In de laatste paragraaf (4.5) van dit hoofdstuk volgt tenslotte de rol van communicatie bij de samenwerking tussen front-office en backoffice. Hierbij gaat het dan met name om de communicatie tussen het sportservicepunt en het externe backoffice, dus bijvoorbeeld de ondersteuningsorganisaties en andere leveranciers van producten.



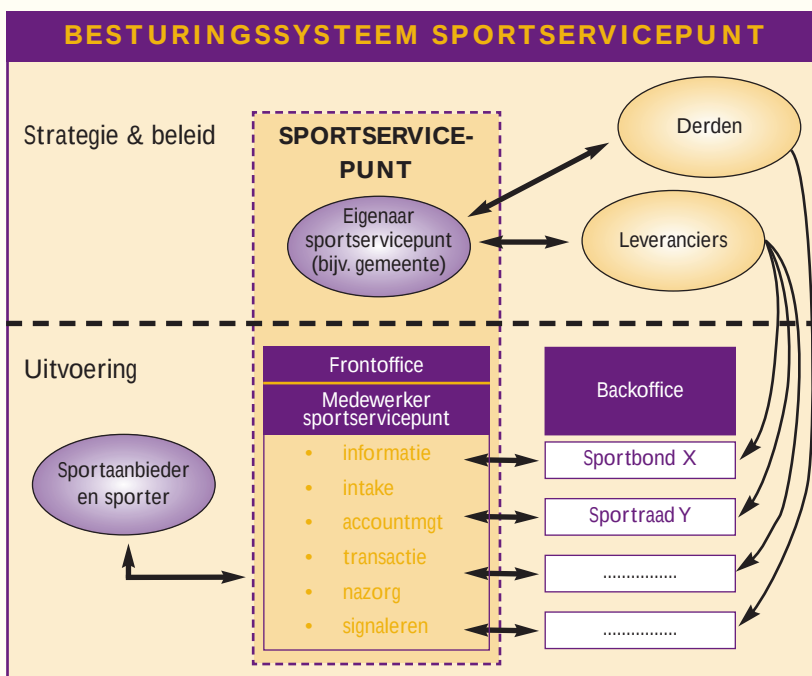


4.1 Besturingssysteem 'samenwerking binnen het sportservicepunt'

Voor de besturing van het sportservicepunt zijn drie factoren van belang:

1. Inhoudelijke sturing: waarover willen partijen zeggenschap hebben? Hierbij wordt gestuurd op:
 - Input, (bijvoorbeeld: zeggenschap over factoren, zoals personeel, huisvesting en financiën;
 - Throughput (proces)(bijvoorbeeld: zeggenschap over de werkzaamheden of producten, die een bijdrage leveren aan de beoogde taakstelling van het sportservicepunt, zoals intakeactiviteiten, informatie producten, adviestrajecten;
 - Output (bijvoorbeeld: het aantal verstrekte informaties, aantal verspreide brochures, aantal ondersteunde verenigingen, aantal dagdelen scholing);
 - Outcome (bijvoorbeeld: het beter functioneren van sportverenigingen of het langer of meer aan sport doen van burgers, minder blessures).
2. Verdeling van de zeggenschap: hoe is de verdeling tussen partijen? Dit is afhankelijk van de bijdrage van de partners aan doelen en belang dat ze aan het sportservicepunt hechten. Een partner die veel geld of kennis inbrengt zal logischerwijs een zwaardere stem in de besluitvorming hebben, dan een partner, die dat in mindere mate doet.
3. Hiërarchisch niveau van de zeggenschap: op welk niveau binnen de organisatie wordt de zeggenschap georganiseerd? Bijvoorbeeld: in geval van een 'stichting sportservicepunt' worden de beleidsplannen, jaarplannen en begrotingen vastgesteld door het bestuur. De uitwerking van de beleidsmatige doelen in activiteiten en projecten en verdeling van de budgetten over de verschillende projecten en activiteiten valt onder de verantwoording van de coördinator van het sportservicepunt.
Afhankelijk van de inhoudelijke bijdrage, het belang dat gehecht wordt aan een bepaald beslispoint, de dynamiek van de omgeving en de complexiteit van het productenassortiment, zal de besluitvorming plaatsvinden op hoog niveau dan wel worden overgelaten aan hiërarchisch ondergeschikten.

In het volgende schema is het besturingssysteem gevisualiseerd. In het systeem zijn de eigenaar van het sportservicepunt, het frontoffice, het backoffice, de leveranciers en derden, de medewerker sportservicepunt en de sportaanbieder of sporter opgenomen. Elk van deze betrokkenen wordt kort toegelicht.



De eigenaar van het sportservicepunt, dit kan ook een samenwerkingsverband zijn, is de partij die in de regel de eindverantwoordelijkheid over het sportservicepunt en de dienstverlening vanuit het servicepunt heeft. In de regel een rechtspersoon, zoals bijvoorbeeld het al eerder genoemde stichtingsbestuur. De eigenaar van het sportservicepunt zal in de praktijk ook (mede) zorgen voor de bemensing van het sportservicepunt en het bewaken van de kwaliteit van de dienstverlening. Ook de besturing van het sportservicepunt, met andere woorden: het regelen van de zeggenschap van de partners over het functioneren van het sportservicepunt is de verantwoordelijkheid van de eigenaar van het sportservicepunt. Tevens is het zijn verantwoordelijkheid, de interne afstemming van het sportservicepunt, zoals taakclustering, verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de wijze van afstemming tussen frontoffice en backoffice te regelen.

In het frontoffice van het sportservicepunt (fysieke balie, telefooncentrale, et cetera) vinden de eerste klantcontacten plaats. Het frontoffice verstrekt informatie. Afhankelijk van het te leveren product en de afspraken, die voor het sportservice-



punt gemaakt zijn, kan het frontoffice ook de intake en bepaalde transacties verzorgen. De medewerker sportservicepunt is het gezicht van het sportservicepunt. De sportaanbieder of sporter stelt zijn vraag en de medewerker sportservicepunt zorgt ervoor dat de vraag wordt uitgezet binnen de organisatie van het sportservicepunt.

In het backoffice vinden in de regel de meer specialistische werkzaamheden plaats. Afhankelijk van de complexiteit van de aanvraag en de inrichtingskeuzes, die voor het sportservicepunt worden gemaakt, ondersteunt het backoffice bij de intake (advisering rondom de aanvraag), verzorgt het backoffice de behandeling van de (aan)vraag en levert het product. Een sportservicepunt kan door verschillen het backoffices worden ondersteund. Het backoffices kunnen onderdeel uitmaken van het sportservicepunt zelf (interne backoffice), of behoren tot verschillende leveranciers of samenwerkingsorganisaties van het sportservicepunt (externe backoffice). Voorbeelden van leveranciers zijn de sportbonden, provinciale sportraden of een sportopleidingsinstituut. In incidentele gevallen kunnen zelfs derden, die niet formeel participeren in het sportservicepunt, worden ingeschakeld voor de dienstverlening. Bij derden kan gedacht worden aan NOC*NSF, maar ook aan een vrijwilligerscentrale op het moment dat voor bijvoorbeeld een sportvereniging 'deskundigheid en inzicht in de lokale situatie op het gebied van vrijwilligers' nodig is .

De sportaanbieder of sporter is de afnemer van producten van het sportservicepunt. In hoofdstuk 1 werd al stilgestaan bij het belang van het goed kennen van de klant. In paragraaf 7.4.4 wordt de rol van een klantvolgsysteem nader belicht.

4.2 De onderlinge relaties

Binnen het sportservicepunt bestaan er relaties en afspraken op twee niveaus: het strategische en beleidsniveau en het uitvoerende of operationele niveau. Op het strategische en beleidsniveau maakt de eigenaar van het sportservicepunt toekomstplannen en afspraken met de leveranciers en derden. Het is raadzaam om deze zakelijke afspraken contractueel vast te leggen.

U
I
T

Bij BOTS liggen veel afspraken met de gemeente vast in het subsidiecontract. Hierin staat onder andere dat BOTS drie keer per jaar de verplichting heeft een uitgebreide managementrapportage naar de gemeente te sturen. Zowel alle inhoudelijke aspecten als financiële feiten worden hierin uitgewerkt. Ook het jaarplan met de doelstellingen die gehaald dienen te worden ligt vast in het subsidiecontract.

D
E

P
R
A
K
T
I
J
K

Om de kwaliteit van de dienstverlening naar de sportaanbieder of sporter te waarborgen heeft BOTS vaste procedures. Zo zijn er vaste werkafspraken waarin staat dat indien een hulpvraag niet direct beantwoord kan worden, een BOTS-medewerker er binnen één week zelf op terug moet komen. De vraag wordt dan in het wekelijkse werkoverleg voorgelegd om te beoordelen wie deze het beste kan beantwoorden. Vervolgens neemt een medewerker dan contact op met de sportaanbieder of sporter om de vraag te beantwoorden of een vervolgtraject af te spreken.

Om op de hoogte te blijven van de mening van de sportaanbieders of sporters over de dienstverlening van BOTS, worden er regelmatig onderzoeken uitgevoerd door studenten van de KUB of de Hogeschool in Tilburg. Met name het servicedeel is al regelmatig onderzocht.

Voor de uitvoering worden ook afspraken gemaakt. Indien het gaat om werkafspraken tussen de eigenaar van het sportservicepunt en het externe backoffice en afspraken ten aanzien van budget- en resultaatverantwoordelijkheden, dan is het raadzaam deze vast te leggen in bijvoorbeeld dienstverleningsovereenkomsten of kwaliteitshandvesten. Zie voor een tweetal voorbeelden van samenwerkingsovereenkomsten bijlagen 8 en 9 van het werkboek.

Door de gewenste kwaliteit van dienstverlening zo concreet mogelijk te definiëren krijgt de gezamenlijke verantwoordelijkheid een meer dwingend karakter. Zo kunnen afspraken over wachttijden en doorlooptijden worden gemaakt. Ook is te denken aan het instellen van sancties indien men afspraken niet nakomt. Een andere maatregel als gevolg van het niet nakomen van gemaakte afspraken zou kunnen bestaan uit een bevoordeling van de klant, door hem bijvoorbeeld geen kosten te berekenen.



Uiteraard dienen ook binnen het sportservicepunt afspraken gemaakt te worden over de verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Afspraken dus tussen het frontoffice en het interne backoffice. Relevante afwegingen hierbij zijn:

- Het geven van voldoende 'regelcapaciteit' aan de medewerker sportservicepunt om het merendeel van de vragen zelfstandig af te handelen. Te veel terugkoppelingen naar het backoffice werken verstorend op het werkproces.
- Het voorkomen van hiaten en overlappingen. De verdeling van bevoegdheden en taken dient aan te sluiten bij de werkzaamheden van zowel het frontoffice als het backoffice.
- Het leggen van verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie om verkoking van werkprocessen te voorkomen.
- Het minder verantwoordelijk maken van de leidinggevende voor het functioneren van de medewerker. De medewerker moet in staat zijn problemen zelfstandig op te lossen.

4.3 Planning en control

Indien een sportservicepunt een bedrijfsmatige opzet heeft, wat ook vanuit de sportaanbieder of sporter gezien zeker aan te raden is, moet er een jaarplan komen en wordt de exploitatie van het sportservicepunt aan een planning en controlcyclus gekoppeld. Dit betekent dat de eigenaar van het sportservicepunt vanuit het front- en backoffice periodiek in de vorm van managementrapportages informatie zal willen ontvangen over bijvoorbeeld de voortgang van de diverse projecten, over de aard en omvang van de (ondersteunings)vragen en over de omvang van de werkzaamheden die frontoffice en backoffice verrichten. De eigenaar van het sportservicepunt zal continu monitoren of het sportservicepunt op koers ligt voor het realiseren van de doelstellingen van het jaarplan en of de kosten en baten gelijk oplopen met de vastgestelde begroting.

In Amersfoort is de uitvoering van het gemeentelijke sportbeleid uitbesteed aan de NV SRO. De NV SRO is ook verantwoordelijk voor het project Verenigingsondersteuning. Onderdeel van dit project is een sportservicepunt in de vorm van een Regionaal Sportservicecentrum. In een convenant dat de gemeente Amersfoort heeft gesloten met de

NV SRO worden jaarlijks prestatie-afspraken gemaakt. In deze prestatie-afspraken is geregeld dat de NV SRO het project verenigingsondersteuning uitvoert en dat zij hiervoor jaarlijks een bepaald geldbedrag ontvangt. In het convenant wordt ondermeer aangeven aan welke voorwaarden een verenigingsondersteuningsproject moet voldoen, het aantal hulpvragen van verenigingen (zogenaamde maatwerkprojecten) dat behandeld moeten worden en hoeveel cursorische activiteiten moeten worden georganiseerd. Dit aantal wordt jaarlijks bepaald, gerelateerd aan de hoeveelheid beschikbare subsidie.

De NV SRO rapporteert aan de gemeente (de subsidiënt) als volgt: in het kader van het opstellen van de gemeentelijke voorjaars- en najaarsnota rapporteert de NV SRO over afwijkingen van het prestatieplan. Verder ontvangt de gemeente sturingsinformatie op basis van de jaarverslagen en de accountantscontrole. De NV SRO overlegt geen managementrapportages aan de gemeente, omdat de eerste verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen en het in de pas lopen van kosten en baten in relatie tot de begroting, bij de NV SRO zelf ligt. De NV SRO kent wel een systeem van verenigingsrapportages waarvan de verenigingsondersteuning deel van uitmaakt.

Doordat de gemeente vertegenwoordigd is in het 'Platform Verenigingsondersteuning', dat een adviserende rol heeft richting de NV SRO, is zij geïnformeerd over zaken die de effectiviteit, efficiëntie en kwaliteit van de dienstverlening bepalen. In het platform worden jaarplannen, jaarverslagen, projectevaluaties en toewijzingen van projecten besproken.

4.4 Kwaliteitsbeleid in het sportservicepunt

Bij kwaliteitsbeleid gaat het om het meetbaar en inzichtelijk maken van de organisatie, de verantwoordelijkheden, de werkprocessen en de voort te brengen producten. Er worden dus vooraf eisen gesteld, die tussentijds en achteraf gemeten worden. In de sportsector zijn verschillende activiteiten gaande op het gebied van kwaliteitsbeleid. Bij het opstarten of het exploiteren van een sportservicepunt is het van belang van de mogelijkheden en de ontwikkelingen op de hoogte te zijn en deze



te blijven volgen. In deze paragraaf zijn kort een aantal kwaliteitsaspecten aangestipt. Uiteraard is over dit onderwerp veel meer te zeggen, maar gelet op de aard van dit handboek wordt volstaan met een verwijzing naar andere bronnen, zoals hetgeen geschreven is over het INK-model en Total Quality Management (zie begrippenlijst).

4.4.1 Kwaliteitsdimensies

Het begrip kwaliteit kent vele kanten. De volgende dimensies van kwaliteit worden onderscheiden:

- Productkwaliteit. Dit is de verzamelterm voor deskundigheid, veiligheid, bereikbaarheid, toegankelijkheid en functionaliteit.
- Proceskwaliteit. Hiertoe worden gerekend: efficiency, effectiviteit, zelfwerkzaamheid, creativiteit en democratisch werken.
- Gebruikerskwaliteit. Dit bestaat uit: servicegerichtheid, flexibiliteit, beleefdheid, betrouwbaarheid, tevredenheid en voorlichting.
- Maatschappelijke kwaliteit. Hieronder vallen: gezondheidseffecten, milieueffecten, sociabiliteit, waarde voor leefbaarheid en economische impact.

Productkwaliteit en proceskwaliteit vormen samen de interne kwaliteit, ze worden binnen de organisatie van het sportservicepunt afgehandeld. Gebruikerskwaliteit en maatschappelijke kwaliteit vormen samen de externe kwaliteit. De vier dimensies samen staan gelijk aan totale kwaliteit.

4.4.2 Kwaliteitsnormen

Om kwaliteitsbeleid door te voeren zijn normen nodig: waar ligt de meetlat? Wat is goed genoeg? Normen hebben te maken met de waarden van je organisatie en anderzijds zijn ze taakstellend en doelstellend.

Een aantal voorbeelden van normen die een sportservicepunt zichzelf ten aanzien van zijn dienstverlening kan opleggen:

- Een vraag van een sportvereniging wordt binnen X dagen beantwoord.
- Na het toesturen van informatie wordt altijd telefonisch contact opgenomen.
- Eén keer per jaar wordt het adressenbestand van de verenigingen getoetst op actualiteit.
- Na een adviestraject uitgevoerd door een backoffice-organisatie, krijgen zowel de uitvoerende organisatie als de sportaanbieder of sporter evaluatieformulieren van het servicepunt.

4.4.3 Kwaliteitsdilemma's

Hoewel de verschillende doelen en daaraan gekoppelde normen vanuit de verschillende dimensies allemaal legitiem en nastrevenswaardig zijn, kunnen zij leiden tot onderlinge spanningen.

Een voorbeeld om dit te verduidelijken. Wil het sportservicepunt service verlenen, dan moeten vanuit economisch perspectief efficiency en effectiviteit als doelstellingen worden geformuleerd. Vanuit een democratische invalshoek is het wenselijk en wellicht zelfs wettelijk verplicht om bij bepaalde besluitvormingstrajecten inspraakmogelijkheden te bieden. Beide doelen staan op gespannen voet met elkaar. Inspraak kost per definitie extra tijd en extra geld (en is dus in zeker mate inefficiënt en ineffectief), maar heeft wel een meerwaarde voor het proces. Het is dan zaak om prioriteiten te stellen voor wat betreft de doelen (bijvoorbeeld een hogere prioriteit stellen aan de economische doelen dan de democratische doelen) en daarmee een standpunt in te nemen over hun onderlinge relatie.

4.4.4 Kwaliteitstoetsing

Kwaliteitstoetsingen zijn uit te voeren in de vorm van bijvoorbeeld kwaliteitsmetingen. Naarmate de sportaanbieder of sporter centraler staat, ligt het voor de hand om deze ook een steeds centralere rol te geven bij het vaststellen van de normen ten aanzien van de dienstverlening. Dit kan gebeuren door naar zijn of haar mening te vragen via klantenpanels, klachten- / ideeënbusen, enquêtes, intake- en evaluatiegesprekken of bijvoorbeeld marktonderzoek.

Er bestaan kwaliteitszorgsystemen die zeker geschikt zijn voor toepassing in sportservicepunten. In bijvoorbeeld de commerciële sportcentra past men reeds systemen uit de profit sector toe, zoals de ISO 9004-2. In de semi-commerciële sport en bij sportbonden is enige ervaring opgedaan met het Service Quality Model. In bijlage 10 van het werkboek staat een voorbeeld van kwaliteitsaspecten die van belang zijn in de dienstverlening aan sportverenigingen, ontleend aan onderzoek dat hiernaar plaatsvond in het kader van het SPIN-project. NOC*NSF werkt momenteel aan een zogenoemde opiniepeiler voor kwaliteitsmeting bij verenigingsondersteuning. Voor specifieke toepassing bij sportverenigingen komt binnenkort een instrument beschikbaar, IK Sport.



4.5 Communicatie tussen frontoffice en backoffice

Bij een goede samenwerking tussen front- en backoffice plukt iedere samenwerkingspartner ook individueel de vruchten ervan: $1+1=3$. Dit in tegenstelling tot een situatie van concurrentie, bijvoorbeeld tussen de samenwerkingspartners in het backoffice.

4.5.1 De kern van samenwerken

Samenwerken is eigenlijk leren afhankelijk te zijn van elkaar, ofwel doordrongen zijn van het besef dat je werk -als onderdeel van de keten van dienstverlening- gevolgen heeft voor het werk van een ander: die heeft er last of nut van. Communicatie over die gevolgen is van wezenlijk belang voor het slagen van de samenwerking. Zo dienen de medewerkers van het sportservicepunt het backoffice niet alleen te informeren over de knelpunten die zij tegenkomen, maar ook over de positieve resultaten die zij signaleren. Dit geldt ook andersom: het backoffice informeert het frontoffice over de al dan niet geslaagde samenwerking. Een terugkoppeling van het resultaat zorgt ervoor dat fouten in de toekomst minder kans krijgen en dat positieve resultaten steeds weer optreden. Hoe meer systeem hierin zit, hoe hoger het rendement van de samenwerking wordt.

4.5.2 Helder communiceren

Effectief samenwerken kan niet zonder een goede dosis helderheid en zakelijkheid, ingebed in het algehele communicatieklimaat. Dat betekent -met goede aandacht voor de inhoud en wijze van communiceren- elkaar in positieve zin aanspreken op het nakomen van afspraken. Maar al te vaak onttaardt een cultuur van 'lief zijn voor elkaar' in een volstrekt onoverzichtelijk en onbeheersbaar organisatieproces met onder meer als gevolg: teruglopende motivatie van medewerkers, slechte werksfeer, onvoorspelbare output en negatieve beeldvorming bij externe relaties.

Samenvatting

Het is belangrijk dat voor alle betrokkenen bij het sportservicepunt duidelijk is wie welke taken en verantwoordelijkheden heeft. Om hier afspraken over te maken is een besturingssysteem een bruikbaar hulpmiddel.

De volgende factoren zijn met betrekking tot de besturing van het sportservicepunt van belang:

- Inhoud: waar willen de verschillende betrokkenen zeggenschap over hebben?
- Verdeling: welke betrokkene heeft zeggenschap over welke zaken?
- Hiërarchie: op welk niveau wordt de zeggenschap georganiseerd?

De betrokkenen bij het sportservicepunt hebben elk hun eigen taken en verantwoordelijkheden:

Betrokkene(n)	Taken en verantwoordelijkheden
Eigenaar van het sportservicepunt	Eindverantwoordelijk voor het sportservicepunt en voor de dienstverlening vanuit het sportservicepunt.
Frontoffice	Verantwoordelijk voor het rechtstreekse contact met de sportaanbieder en sporter; verstrekt informatie.
Backoffice	Verantwoordelijk voor de ondersteuning van het frontoffice. Het backoffice bestaat uit een intern deel (binnen het sportservicepunt) en een extern deel (buiten het sportservicepunt).
Medewerker sportservicepunt	Het eerste aanspreekpunt voor de sportaanbieder en sporter en in die zin 'het gezicht van het sportservicepunt'.

Verder worden ook nog de leveranciers / derden en sportaanbieders of sporters tot de betrokkenen van het sportservicepunt genoemd. De onderlinge relaties tussen de betrokkenen hebben betrekking op het strategische of beleidsniveau en op het uitvoerende niveau. Het is raadzaam om op beide niveaus duidelijke afspraken te maken en deze vast te leggen.



Planning en control

Als eindverantwoordelijke moet de eigenaar van het sportservicepunt continu in de gaten houden of de doelstellingen worden gerealiseerd en of de kosten en baten gelijk oplopen met de vastgestelde begroting. De eigenaar van het sportservicepunt moet hiervoor periodiek informatie ontvangen vanuit het frontoffice en het backoffice. Het is aan te raden een jaarplan vast te stellen en de exploitatie van het sportservicepunt aan een planning en controlcyclus te koppelen.

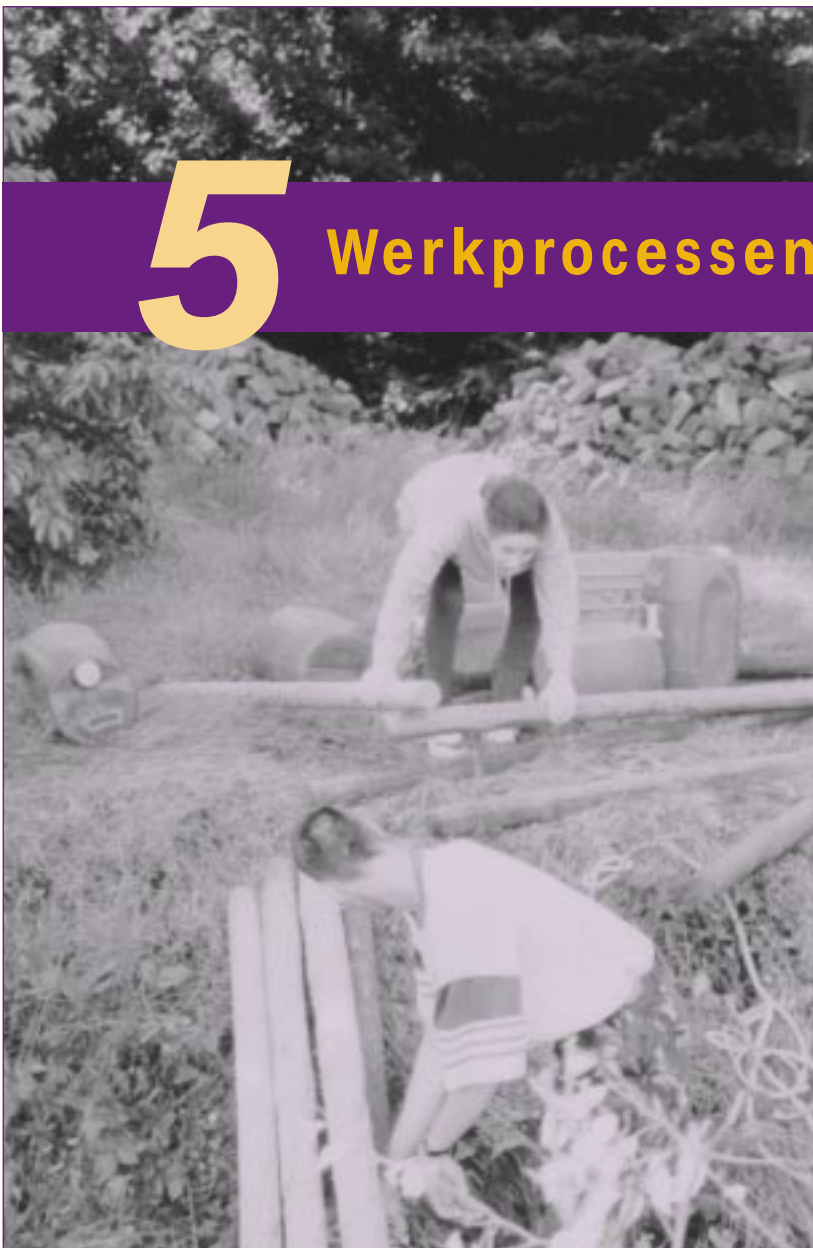
Kwaliteitsbeleid

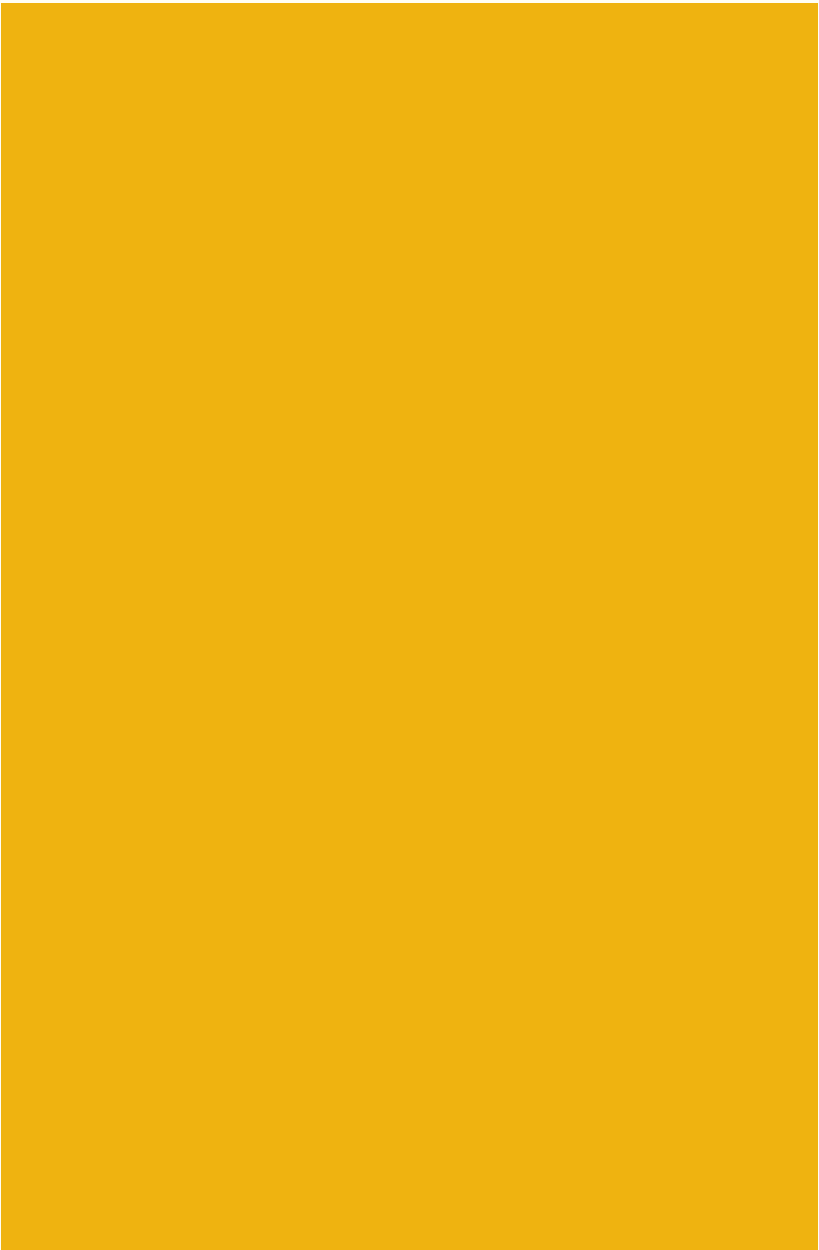
Het kwaliteitsbeleid dient als uitgangspunt voor de besturing van het sportservicepunt. Dit beleid heeft betrekking op product-, proces-, gebruikers- en maatschappelijke kwaliteit. Om de kwaliteit te kunnen bewaken, moeten kwaliteitsnormen vastgesteld worden, die vervolgens getoetst worden. Hierbij is het van belang rekening te houden met mogelijke spanningen tussen de verschillende dimensies van kwaliteit en de daaraan gekoppelde normen.

Het hoofdstuk is afgesloten met een paragraaf over de samenwerking tussen frontoffice en backoffice. Heldere communicatie en een goede afstemming tussen beide zijn van groot belang. Communicatie wordt behandeld in hoofdstuk 10, maar over de afstemming tussen front- en backoffice staat al meer in het volgende hoofdstuk.



5 Werkprozessen







Een sportservicepunt kan niet zonder backoffice. In hoofdstuk 4, Besturing, is dit thema aan de orde geweest. In dit hoofdstuk staat in eerste instantie de afstemming tussen sportservicepunt en backoffice centraal. Met andere woorden: welke taken worden gedaan door de medewerkers van het sportservicepunt, welke worden verricht door medewerkers van het backoffice en op basis van welke overwegingen worden de taken verdeeld?

De paragrafen 5.1 en 5.2 gaan met name over de inhoudelijke kant van deze afstemming (de werkprocessen en vereiste deskundigheid). Paragraaf 5.3 gaat over de derde ontwerpdimensie van het ideale sportservicepunt; het afhandelingsniveau. In hoofdstuk 1 zagen we dat de dienstverlening vanuit de optiek van vraaggericht werken zoveel mogelijk integraal moet worden georganiseerd en dat de wijze waarop sportaanbieders of sporters service krijgen responsief en met name pro-actief zal zijn. Wanneer we het nu hebben over het afhandelingsniveau, gaat het om de vraag: hoever gaat het sportservicepunt met het helpen van klanten?

De organisatorische kant van de afstemming, het maken van werkafspraken tussen frontoffice en backoffice, wordt behandeld in paragraaf 5.4. Zeker in de aanvangsfase zal het niet mogelijk zijn alle vragen ook te beantwoorden. De vraag die in dit verband beantwoord moet worden is dan ook: hoe om te gaan met niet-doelgroepen? Hierover gaat paragraaf 5.5. Tot slot komen in paragraaf 5.6 twee belangrijke communicatievaardigheden aan bod, te weten de kunst van het luisteren en de kunst van het doorvragen. Belangrijk, omdat beide vaardigheden van de medewerker sportservicepunt mede bepalend zijn voor de kwaliteit van het antwoord op de gestelde vraag.





5.1 Werkprocessen en deskundigheid

Om een keuze te kunnen maken voor het in het sportservicepunt te bieden afhandelingniveau is het noodzakelijk ten aanzien van het product een aantal vragen te beantwoorden.

- Wat is de aard van het werkproces? De afweging of het backoffice een directe rol heeft bij de levering van een product, bepaalt of een product klaar-terwijl-u-wacht te leveren is of dat er sprake is van levertijd.
- Welke specialistische kennis is vereist? Indien specialistische kennis vereist is, ligt verdere afhandeling in het backoffice voor de hand. Ten eerste om wachttijden te voorkomen. Ten tweede is het niet efficiënt een 'dure' specialist in het frontoffice te plaatsen. Zeker wanneer de frequentie van de vraag laag is, bijvoorbeeld bij het verstrekken van een advies in het kader van de milieu- en hygiënewetgeving. Vaak zijn vragen, waarvoor specialistische kennis nodig is, dermate uniek, dat de specialist in het frontoffice er geen volledige dagtaak aan heeft.

In het backoffice kunnen schaalvoordelen behaald worden, door bijvoorbeeld voor verschillende sportservicepunten te werken, waardoor de specialist wel volcontinu voor zijn specialisme kan worden ingezet (zoals het beoordelen van een subsidieaanvraag, of de kans om voor een subsidieaanvraag in aanmerking te komen).

Dit betekent dus dat het noodzakelijk is een aantal stappen te zetten om tot afstemming te komen tussen frontoffice en backoffice:

- Het doorlichten van de werkprocessen (paragraaf 5.2).
- Het vaststellen van de afhandelingsniveaus per product of dienst (paragraaf 5.3).
- Het maken van werkafspraken tussen sportservicepunt en backoffice (paragraaf 5.4).

5.2 Het doorlichten van werkprocessen

Het doorlichten van werkprocessen moet leiden tot afstemming van vergelijkbare procedures en werkwijzen van met name organisaties die in het sportservicepunt met elkaar samenwerken. Deze verschillen kunnen diverse oorzaken hebben; onder andere de omvang van de organisatie en de mate waarin een organisatie gespecialiseerd is in het aanbieden van het product. De volgende punten verdienen aandacht bij het doorlichten van de werkprocessen (zie ook bijlage 5 van het werkboek):

- Effectiviteit: leiden werkzaamheden tot het gewenste resultaat?
- Complexiteit: is dit een eenvoudige of complexe handeling? Is hierbij backoffi-

ce ondersteuning nodig?

- Efficiency: is deze handeling al eerder uitgevoerd? Gebeurt het op de snelste en goedkoopste manier?
- Behandeltijd: hoe lang duren deze handelingen?
- Service/kwaliteit: hoeveel levertijd zit er aan een product? Hoe betrouwbaar is het product?
- Verantwoordelijkheid: wie is er verantwoordelijk voor de afhandeling?
- Vraag naar producten: hoeveel vraag is er naar een product?

5.3 Het vaststellen van de afhandelingniveaus per product

Zoals al in de inleiding van dit hoofdstuk gesteld, gaat het bij het afhandelingniveau om de volgende vraag: hoe ver gaat het fysieke en / of virtuele sportservicepunt met het helpen van sportaanbieders en sporters: verstrekt het informatie, verzorgt het de intake of biedt het ook de mogelijkheid tot het verrichten van transacties: het meest volledige afhandelingniveau? Uiteraard kunnen binnen één en hetzelfde sportservicepunt ook mengvormen voorkomen: over bepaalde producten wordt slechts informatie verstrekt, terwijl andere producten daadwerkelijk door het sportservicepunt geleverd worden. Al deze vragen vergen besluitvorming. Deze paragraaf sluit af met informatie over de verschillende vormen van transactionele dienstverlening en met enkele suggesties om antwoord te kunnen geven op de vraag welk afhandelingniveau op welk moment het meest voor de hand ligt.

5.3.1 Informatieverstrekking

Informatieverstrekking is het minst vergaande afhandelingniveau. Een sportservicepunt met dit afhandelingniveau verstrekt alleen informatie of verwijst door naar andere informatiebronnen of instanties. Het is éénrichtingsverkeer. De informatie is vaak algemeen of statisch en bevat de antwoorden op de meest gestelde vragen. Voorbeelden van deze vorm van dienstverlening in het servicepunt zijn: het verstrekken van informatie over openingstijden van het zwembad en de adres- en contactgegevens van verenigingsbestuurders. Maar ook het uitgeven van allerhande folders en brochures hoort hierbij. Hoewel het vaak feitelijke informatie betreft, is het meestal zeer wel mogelijk om deze informatie actueel en op maat voor de sportaanbieder of sporter aan te bieden.



Een voorbeeld van de wijze waarop de loketmedewerker van het servicepunt sport Prins Alexander in Rotterdam in week 12 van het jaar 1999 de binnenkomende vragen heeft geregistreerd en afgehandeld. Zoals hieronder in het schema te zien is, komen de vragen op twee manieren binnen: aan de balie of telefonisch. Aan de balie kunnen sportaanbieders of sporters informatie ontvangen, materialen inkijken of een verwijzing krijgen naar ondersteuningsorganisaties. Telefonisch wordt informatie gegeven, wordt een ondersteuningsorganisatie ingeschakeld of wordt een buurtsportmedewerker ingeschakeld. Toelichting: 'Netwerk' is het informatieboekje van het servicepunt sport met een overzicht van alle sportaanbieders in de deelgemeente.

Aan balie	Actie	Telefonisch	Actie
Turnen voor volwassenen	Netwerk meegegeven	Gymnastiek kind vier jaar	Telefonische info
Dansen	Boekje svkr meegegeven	Judo voor verstandelijk gehandicapte	Telefonische info
Kant en klaarspelen	Info gegeven spelen ingekeken	Servicepunt algemeen	Telefonische info
Welke voetbalverenigingen zijn er	Netwerk meegegeven	Wijkgebouw vraagt hulp bij organisatie van 10-weekse activiteit	Dennis gaat ermee aan de slag
Badminton volwassenen	Netwerk meegegeven	Werving leden gymvereniging	Formulier ingevuld en doorgegeven NKS
Juridische vraag sportvereniging	Doorgegeven aan NKS		
Wandelen	Tel. nr. van wandelbond gegeven		

U I T D E P R A K T I J K	Aan balie	Actie	Telefonisch	Actie
	Fietspuzzeltocht 20 mei	Folder meegegeven		
	Streetdance kinderen	Netwerk meegegeven		
	Zwemmen in de zevenkamp	Netwerk meegegeven		
	Galm project	Info gegeven		
	Basisschool vraagt info over kant en klaar spelen	Spelletjes ingekeken		

5.3.2 Intake

De intake is in veel gevallen de administratieve voorfase van de daadwerkelijke dienstverlening. Het afhandelingsniveau intake gaat een stap verder dan het geven van specifieke informatie. Het biedt de sportaanbieder of sporter de mogelijkheid om een product aan te vragen en daarvoor de relevante gegevens achter te laten. Het antwoord laat vaak nog even op zich wachten, omdat dit (meestal) niet door de medewerker sportservicepunt wordt gegeven.

De intake is erop gericht om de vraag van de sportaanbieder of sporter helder te krijgen. Verder zoekt de medewerker sportservicepunt het antwoord bij de vraag respectievelijk de 'paden', die horen bij de beantwoording van de vraag. Indien de medewerker sportservicepunt zelf de vraag niet kan (of mag) beantwoorden, levert de intake de sportaanbieder of sporter dus wel een soort plan van aanpak op, dat op zijn situatie is toegesneden en waarmee duidelijk is welke procedures er zijn voor het behandelen van het verzoek, welke behandeltermijnen gelden en wat de beoogde resultaten zijn.



Nota bene: Indien het backoffice een specialistische procedure moet voeren (bijvoorbeeld een vergunningtraject), is het zeer wel denkbaar dat de geïntegreerde intake van het sportservicepunt nog onvoldoende informatie oplevert om de aanvraag om vergunning in behandeling te kunnen nemen. In een dergelijk geval is het zeer wel mogelijk dat het backoffice nog een aanvullende intake uitvoert.

Bij de intake is vaak al een inschatting te maken of een aanvraag kans van slagen heeft. Bijvoorbeeld bij een aanvraag voor een verenigingsondersteuningsproject 'sponsoring', kan de medewerker sportservicepunt controleren of de sportvereniging voldoet aan de standaardcriteria voor een dergelijke aanvraag. Er zijn twee vormen van intake:

1. Een aparte intake voor elk product (bijvoorbeeld voor de aanvraag van een sportstimuleringsubsidie).
2. Een integrale intake voor meerdere producten (integratie van intake). De sportaanbieder of sporter kan dan door één intakeformulier in te vullen verschillende aanvraagprocedures in gang zetten. Bijvoorbeeld: voor het organiseren van een beachvolleybal-toernooi is een locatie nodig, een vergunning voor de verkoop van (licht alcoholische) dranken, EHBO-voorzieningen et cetera.

Een voorbeeld van een intake-formulier is opgenomen als bijlage 6 van het werkboek.

5.3.3 Transactie

In veel gevallen leidt de intake tot één of meer transacties. Transacties vormen het meest volledige afhandelingsniveau. Een transactie wordt altijd vooraf gegaan door een intake, waarmee wordt nagegaan of de aanvrager aanspraak kan of mag maken op de gevraagde transacties. Het adviseren ten aanzien van het invullen van de intakeformulieren kan het begin van een transactietraject zijn.

5.3.4 Vormen van transactionele dienstverlening

De volgende vier vormen van transactionele dienstverlening kunnen worden onderscheiden:

1. Klaar-terwyl-u-wacht-dienstverlening door het sportservicepunt.
2. Dienstverlening met levertijd door het sportservicepunt.
3. Dienstverlening met levertijd in een co-productie tussen sportservicepunt en

backoffice.

4. Dienstverlening met levertijd door het backoffice, zonder tussenkomst van sportservicepunt.

Het gaat hierbij steeds om een verstrekking of een levering.

Klaar-terwijl-u-wacht-dienstverlening door het sportservicepunt

Het sportservicepunt levert producten zonder dat de sportaanbieder of sporter hiervoor hoeft terug te komen. Hiervan is sprake in het geval van informatievoorziening en eenvoudige transacties, zoals het verstrekken van een informatiebrochure met mogelijkheden voor gehandicaptensport in de gemeente. Er is dus geen 'knip' in het werkproces. Het backoffice heeft hier dus geen directe rol.

Dienstverlening met levertijd door het sportservicepunt

Er is sprake van levertijd op producten, indien het sportservicepunt een bepaalde tijd nodig heeft om de gevraagde informatie te verzamelen of een transactie te realiseren. Ook kan het zijn dat het sportservicepunt voor het kan leveren aan de sportaanbieder of sporter eerst advies moet inwinnen of een controle moet laten uitvoeren door het backoffice of een derde partij. Een voorbeeld voor deze wijze van handelen is een handboek over het opzetten van een sponsorplan voor een sportvereniging, dat het sportservicepunt dient te bestellen bij een ondersteuningsorganisatie.

Dienstverlening met levertijd in een co-productie tussen sportservicepunt en backoffice

Producten, waarover het sportservicepunt informatie verstrekt of waarvoor het de intake verricht, worden wanneer voor de afhandeling specialistische kennis nodig is, of wanneer meerdere disciplines betrokken zijn, in co-productie met backoffice(s), (en in uitzonderingsgevallen met eventuele derden) geleverd. In veel gevallen gaat het om complexe vragen. De rol van het backoffice kan hier op twee manieren gestalte krijgen. In de eerste plaats is het mogelijk dat het sportservicepunt de deskundige van het backoffice inhuurt, waarna deze in naam van het sportservicepunt werkt (bijvoorbeeld als docent bij een themavond over vrijwilligersbeleid voor sportverenigingen. Het sportservicepunt organiseert de avond). Een tweede optie is dat het backoffice zelf de activiteit uitvoert, in opdracht van het sportservicepunt (bijvoorbeeld een verenigingsondersteuner van de provinciale ondersteuningsorganisatie die een werkgroep van een sportvereniging ondersteunt bij het opstellen van een strategisch beleidsplan).



Dienstverlening met levertijd door het backoffice, zonder tussenkomst van sport-servicepunt

Indien een sportaanbieder of sporter door eerdere vragen reeds in contact is gekomen met medewerkers van het backoffice, is het denkbaar dat deze een volgende keer rechtstreeks contact opneemt met de medewerker van het backoffice. De sportaanbieder of sporter wordt dan volledig geholpen zonder tussenkomst van het sport-servicepunt. Hier is in principe (vanuit het oogpunt van optimale dienstverlening voor sportaanbieders en sporters) geen bezwaar tegen. Echter het backoffice heeft wel de verantwoordelijkheid het sportservicepunt hierover te informeren en ook over de vervolgvactiteiten die het de betreffende sportvereniging afspreekt.

5.3.5 Wanneer welk afhandelingniveau?

Het antwoord op de vraag wanneer welk afhandelingniveau (bijvoorbeeld informatie of intake) en welke wijze van handelen gewenst en mogelijk is (bijvoorbeeld klaar-terwijl-u-wacht of met levertijd door het sportservicepunt), hangt in sterke mate af van de aard van de vraag (eenvoudig of complex, standaard of uniek/specialistisch) en de behandel tijd.

Als hoofdregel geldt dat de mate waarin het sportservicepunt het product zelfstandig kan afhandelen, wordt bepaald door de mate waarin de beslissing over de toekenning van bepaalde producten een professionele afweging of interpretatie vragen. Wanneer de beslisregels niet vastliggen en er interpretatieruimte is, zal omwille van de zorgvuldigheid en rechtsgelijkheid afhandeling door het backoffice gewenst zijn. Het antwoord op een vraag bijvoorbeeld over de consequenties van de ARBO-wetgeving voor sportverenigingen vergt een hoge mate van specialistische kennis. Wanneer deze deskundigheid niet aanwezig is bij de medewerker van het sportservicepunt, moet deze contact opnemen met een specialist op dit gebied. Dit heeft tot gevolg dat het in ieder geval om dienstverlening zal gaan 'met levertijd' en wellicht zelfs in een 'co-productie tussen sportservicepunt en backoffice', op het moment dat een ARBO-adviseur in een adviesgesprek met de betreffende sportvereniging het antwoord op de vraag gaat geven.

In onderstaand schema is nog een aantal aanvullende criteria verwerkt, dat bepalend is voor de keuze van de wijze van afhandeling.

Soort dienstverlening	Levertijd	Specialistische kennis of interpretatie nodig	Plaats van handeling	Vorm van transactionele dienstverlening
Informatie en advies	nee	nee	Frontoffice	Klaar terwijl u wacht
	ja	nee	Frontoffice	Met levertijd door frontoffice
		ja	Frontoffice/ Backoffice/ derde	Met levertijd door co-productie frontoffice en backoffice/derde
Eenvoudige transacties	nee	nee	Frontoffice	Klaar-terwijl-u-wacht
	ja	nee	Frontoffice	Met levertijd door frontoffice
Complexe transacties	ja	ja	Frontoffice/ Backoffice/ derde	Co-productie frontoffice en backoffice / derde
			Backoffice	Rechtstreekse levering door backoffice zonder tussenkomst frontoffice

5.4 Het maken van (werk)afspraken tussen frontoffice en backoffice: 'de knip'

Een goede afstemming tussen de werkzaamheden van het frontoffice en het backoffice is essentieel voor het optimaal functioneren van een sportservicepunt en dus het in de praktijk brengen van integrale dienstverlening. De 'knip' tussen sportservicepunt en backoffice is in deze bepalend. Afhankelijk van het moment waarop voor het leveren van een product het backoffice een rol gaat spelen, zijn duidelijke werkafspraken nodig over de afstemming van deze werkzaamheden.



Sportloket Enschede maakt deel uit van de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling van de gemeente Enschede en het Olympisch Steunpunt Twente, dat in hetzelfde gebouw is gevestigd. Het Olympisch Steunpunt Twente en de Gemeente Enschede vormen samen de zogeheten interne backoffice van het sportloket. Onderkend wordt dat een vraag op meerdere plekken kan binnenkomen, namelijk:

- Bij het frontoffice.*
- Bij het interne backoffice.*
- Bij het externe backoffice.*

De routing van een vraag die binnenkomt is derhalve ook vastgelegd in een protocol. Dit protocol voorziet erin dat de vraag op de juiste plek een antwoord krijgt en dat het frontoffice zorg draagt voor archivering en opbouw van kennis. Voor de verslaglegging wordt er gewerkt met een standaard registratieformulier. Het sportservicepunt zorgt dat dit correct wordt ingevuld en dat acties plaatsvinden. Besloten is om op termijn de gegevens op dit formulier in een database te gaan vastleggen. Het formulier is nog niet in de definitieve vorm beschikbaar; Het is mogelijk dat de afhandeling van de eerste 50 vragen leidt tot een herindeling van gegevens op dit formulier.

De samenwerking in het backoffice is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst, ondertekend door Gemeente Enschede, Olympisch Steunpunt Twente, de Nederlandse Katholieke Sportfederatie (NKS) en Sportraad Overijssel. Met de NKS en Sportraad Overijssel is afgesproken dan zij worden betrokken bij vragen die niet kunnen worden beantwoord door het frontoffice of het interne backoffice. Eén keer per drie maanden vindt overleg plaats met de betrokken samenwerkingspartners over de stand van zaken omtrent lopende projecten, de werkprocessen, et cetera.

Wanneer een sportservicepunt informatie verstrekt is met name inhoudelijke afstemming nodig. Wanneer bij (ondersteunings)vragen het backoffice aan de gang gaat zijn procesmatige werkafspraken noodzakelijk. Een organisatiestructuur en het bepalen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn slechts een deel van de oplossing. Werkafspraken horen hierbij, als onderdeel van de werkcultuur en taak-

opvattingen. Afstemming van werkafspraken is op verschillende manieren mogelijk:

- Periodiek afstemmingsoverleg tussen de leiding van het sportservicepunt en het backoffice. Wijzigingen die frontoffice en backoffice signaleren in bijvoorbeeld procedures en beoordelingscriteria dienen naar elkaar toe teruggekoppeld te worden. Onderwerpen van gesprek kunnen zijn:
 - Evaluatie van werkwijzen.
 - Wijzigingen in werkprocessen.
 - Ontwikkelingen binnen het sportservicepunt.
 - Wijzigingen in de vraag naar dienstverlening/aanpassing van de vraagpatronen.
 - Aanpassingen in het aanbod van dienstverlening.
 - Standaardisatie van werkzaamheden: afstemming van werkzaamheden kan ook door deze te specificeren met behulp van regels of richtlijnen, ofwel volgens vastomlijnde procedures.
- Management by objectives. In dit geval worden niet de werkwijzen vastgesteld, maar het eindresultaat. Het te realiseren eindproduct is omschreven. De medewerkers mogen zelf bepalen welke werkwijze ze hanteren om tot dit eindproduct te komen.
- Kanaliseren van werkzaamheden door middel van deskundigheid. Niet de werkzaamheden of de resultaten van het werk worden 'gestandaardiseerd', maar de kennis en vaardigheden van de medewerkers sportservicepunt. Deze vorm van afstemming is met name relevant wanneer hoger opgeleid personeel de producten aanbiedt. Een geautomatiseerd kennissysteem kan hier een rol van betekenis spelen. Opgebouwde kennis wordt vastgelegd en toegankelijk gemaakt voor anderen. De opgebouwde kennis kan op deze manier behouden blijven (ook al zouden medewerkers vertrekken) en gedeeld worden met anderen.

U I T D E

Bij de opzet van het sportservicepunt in de gemeente Nijmegen is gekozen voor een model waarbij het Bureau Sportontwikkeling van de gemeente optreedt als frontoffice en de Gelderse Sport Federatie als backoffice vanwege de aanwezige kennis en ervaring. Sportservicepunt Nijmegen ziet het backoffice als een puur uitvoerend orgaan, waarvan producten zijn 'in te huren' als het nodig mocht zijn. Nijmegen wil zoveel mogelijk vragen zelf afhandelen. Alleen vragen waarbij geen directe afhandeling mogelijk is of waarbij bijvoorbeeld meerdere



maanden begeleiding noodzakelijk is, gaan door naar het backoffice. Het frontoffice houdt in elk geval altijd de regie in handen. Het neemt contact op met het backoffice voor hun klanten. Indien de verenigingsondersteuner van het GSF vervolgens met de sportaanbieder of sporter gaat werken, zal er telkens terugkoppeling naar het frontoffice plaatsvinden. Het frontoffice zorgt ook voor de evaluatie. "Het zijn in eerste instantie onze sportaanbieders of sporters uit onze gemeente die wij willen bedienen en begeleiden. En tevreden sportaanbieders of sporters zijn belangrijk. Dus houden we de vinger aan de pols als het backoffice wordt ingeschakeld."

P
R
A
K
T
I
J
K

Een voorbeeld waartoe afspraken tussen front- en backoffice kunnen leiden: geïntegreerde intake

Niets is meer storend voor een sportaanbieder of sporter dan een aantal keer zijn vraag te moeten herhalen en overal dezelfde gegevens achter te moeten laten. De klantgerichtheid kan worden bevorderd door een einde te maken aan de fragmentatie en het langs elkaar heen werken van met elkaar samenhangende producten. Door als samenwerkende aanbieders optimaal samen te werken en door het hergebruiken van reeds bekende informatie (zoals bijvoorbeeld de NAW-gegevens) wordt de dienstverlening voor de sportaanbieder of sporter prettiger en efficiënter en wordt de administratieve rompslomp geminimaliseerd. De samenwerkingspartners van het sportservicepunt zouden bijvoorbeeld een gezamenlijk intakeformulier kunnen gebruiken voor alle producten die in het servicepunt worden aangeboden. De sportaanbieder of sporter kan verder het best worden geholpen als alle samenwerkende organisaties van het sportservicepunt over dezelfde informatie beschikken. Een gezamenlijk klantvolgsysteem kan daarbij van dienst zijn.

Het is mogelijk dat voor bepaalde vragen specifieke informatie nodig is of een formele aanvraag, waardoor de sportaanbieder of sporter niet kan volstaan met het invullen van een gezamenlijk intakeformulier. Het backoffice-organisatie hanteert dan aanvullende formulieren, die specifiek nodig zijn om een verzoek in behandeling te kunnen/mogen nemen. Een voorbeeld: een sportvereniging meldt zich bij het sportservicepunt met de vraag: 'Waar moeten we op letten bij het bouwen van een nieuwe sportaccommodatie?'. Deze vraag bestaat uit een groot aantal deelaspecten:

zo zal de te beoefenen sport eisen stellen aan de afmetingen van de accommodatie, maar ook het aanvragen van een bouwvergunning behoort daartoe. De intake door het sportservicepunt zal voor wat betreft dat laatste mogelijksterwijs volstaan met een doorverwijzing naar desbetreffende afdeling van de gemeente, alwaar een aanvraagprocedure voor een bouwvergunning doorlopen moet worden. Van deze aanvraagprocedure maakt de gemeentelijke intake weer onderdeel uit.

TIP: zorg er als sportservicepunt en backoffice-organisatie(s) gezamenlijk voor dat sportaanbieders of sporters door (wettelijk) voorgeschreven formulieren niet alsnog de weg kwijt raken. Een pro-actieve benadering van de sporter of sportaanbieder en goed uitleggen wat je gaat doen en waarom, kan de procedures al een stuk verhelderen en veraangename.

5.5 Kunnen de niet-doelgroepen worden doorverwezen?

Hiervoor ging het steeds over de wijze waarop doelgroepen van het sportservicepunt geholpen (kunnen) worden. Maar wat nu als iemand, die niet behoort tot één van de doelgroepen, zich wendt tot het sportservicepunt? Er is niet één manier om hiermee om te gaan. Bepalend is de vraag en of deze wel of niet beantwoord kan worden.

Indien het sportservicepunt een antwoord op de vraag kan geven, omdat deze ook gesteld wordt door de doelgroepen van het sportservicepunt, dan is het logisch de vraag te beantwoorden. Wanneer er kosten met het beantwoorden van de vraag gemoeid zijn, dan is het natuurlijk mogelijk dat iemand die niet tot de één van de doelgroepen behoort (een deel van) de kosten moet betalen. Een voorbeeld: de eigenaar van het sportservicepunt heeft bepaald dat sportverenigingen tot de doelgroepen van het sportservicepunt behoren en commerciële sportcentra niet. Nu komt de manager van een commercieel sportcentrum met een vraag om advies of ondersteuning bij het opstellen van een wervingscampagne voor nieuwe jeugdleden. Het sportservicepunt kan hierin adviseren en zelfs ondersteunen omdat het over de deskundigheid op dit gebied beschikt, want ook sportverenigingen komen met deze vraag bij het sportservicepunt. Logischerwijs geeft het sportservicepunt aan dat het mogelijk is een brochure hierover te ontvangen of zelfs ondersteuning bij het opstellen van de campagne in de vorm van een aantal dagdelen ondersteuning. Aangezien hiervoor geen subsidie beschikbaar is, zal de manager van het com-



merciële sportcentrum echter wel moeten betalen voor de brochure en/of de dagdelen ondersteuning.

Wanneer het sportservicepunt geen antwoord op de vraag kan geven is doorverwijzing misschien wel mogelijk. En voor doelgroepen waarvan het sportservicepunt in de toekomst de (hulp)vragen wil gaan beantwoorden is dit ook zeker aan te bevelen. Daarmee profileert het sportservicepunt zich namelijk als een organisatie die 'je verder kan helpen', wat bijdraagt aan een positief imago onder de toekomstige doelgroep.

Van die doelgroepen die door het sportservicepunt nu en in de (kenbare) toekomst niet als doelgroep gedefinieerd zijn, en waarvoor dus geen vraagpatroon of aanbodcluster beschikbaar is en komt, kan de klantbehoefte aan informatie, advies of ondersteuning niet beantwoord worden. Het is in dit geval aan te bevelen hierin ook duidelijk te zijn: "Sorry, wij kunnen u niet helpen".

5.6 Communicatie

In deze paragraaf komen twee onmisbare vaardigheden voor de medewerker sportservicepunt aan bod, te weten 'de kunst van het luisteren' en 'de kunst van het doorvragen'.

5.6.1 'De kunst van het luisteren'

Een snelle afhandeling van een vraag betekent zeker niet altijd een goede afhandeling van die vraag. Wat te denken van de volgende (praktijk)situatie?

Klant belt en zegt op zoek te zijn naar een zwembadadres. Telefonist reageert direct met: "Ik stuur u graag een lijst van onze zwembaden, wat is uw adres?". Klant zegt: "Nee, ik wil graag contact met een zwembadexploitant, die...". Ook nu is de telefonist uiterst snel met: "Ik verbind u door met onze afdeling accommodaties". Na tien keer overgaan probeert de klant het nog eens met: "Weet u welk zwembad ervaring heeft met zonnebanken?". Medewerker accommodaties reageert met "Daarvoor bent u bij mij aan het verkeerde adres". Weg klant, die overigens de nieuwe bestuurder is van een lokale zwemvereniging die wil uitzoeken of zij in het kader van een ledenwerfcampagne een aantrekkelijk aanbod kan opnemen met een zonnebankkuur. Terwijl in de database van het sportservicepunt wel degelijk een adres is opgeslagen van een organisatie van zwembadexploitanten die de gevraagde productinformatie verstrekt.

Denk niet dat dit voorbeeld een uitzondering is. Het is wel een typisch voorbeeld van de meest gemaakte luisterfout, waarbij in dit geval de dienstverlener niet de hele vraag van de sportaanbieder of sporter goed beluistert maar al halverwege de vraag denkt: O, deze sportaanbieder of sporter wil dit of dat weten. Heb ik daar een oplossing voor? en vervolgens vrolijk overgaat tot het aanbieden van die oplossing die achteraf dan helemaal niet het antwoord blijkt op de vraag.

TIP: concentreer op het luisteren naar de vraag en laat de sportaanbieder of sporter uitpraten. Als de vraag meer interpretaties kan hebben (en dat komt vaker voor dan menigeneen denkt!) stel dan nog een 'controlevraag': U bedoelt ? Het kost soms iets meer tijd, maar scoort altijd hoger in klanttevredenheid!

5.6.2 'De kunst van het doorvragen'

Het lijkt een open deur, maar dan toch wel eentje die nog vaak opnieuw wordt opengetrapt: de probleem- of vraagstelling van de sportaanbieder of sporter is niet altijd één op één te vertalen naar een bepaald product. Het volgende voorbeeld licht dit toe.

Veel verenigingen kampen met een vrijwilligerstekort. Dit is een algemeen gegeven en dus zou een sportservicepunt geneigd kunnen zijn direct een aanbod te doen aan een vereniging die een actie wil om meer vrijwilligers te werven. Veel verstandiger is het om in het intakegesprek of een aanvullende intake eens te bespreken hoe het staat met het beleid en de praktijk voor vrijwilligers bij de betrokken vereniging. Is er misschien een groot verloop? En heeft men zicht op de oorzaak daarvan? Gesprekken met recent vertrokken vrijwilligers brengen soms de echte problematiek boven: een vrijwilligerscoördinator die niet goed functioneert of een bestuur dat geen goede randvoorwaarden voor vrijwilligers heeft gecreëerd. Dan is het zaak eerst daaraan wat te doen voordat een wervingscampagne gaat lopen. Als een dergelijke campagne direct start heeft deze wellicht op korte termijn succes maar op een iets langere termijn zullen de nieuw geworven vrijwilligers toch weer opstappen omdat ze tegen dezelfde zaken aanlopen waar hun voorgangers last van hadden.



TIP: Een sportaanbieder of sporter zal bij een intakegesprek vaak zelf diagnoses stellen of conclusies trekken. Pas ervoor op om die zomaar over te nemen. De achterliggende vraag of het echte probleem waarvoor de sportaanbieder of sporter werkelijk komt, kunnen verborgen zitten in zijn hulpvraag. Het is daarom aan te raden in zo'n eerste gesprek goed door te vragen.

Samenvatting

Een goede afstemming tussen frontoffice en backoffice is van groot belang. Om tot deze afstemming te komen zijn de volgende stappen noodzakelijk:

- Het doorlichten van werkprocessen.
- Het vaststellen van de afhandelingsniveaus per product.
- Het maken van werkafspraken tussen sportservicepunt en backoffice.

Stap 1: doorlichten van werkprocessen. Bij het doorlichten van werkprocessen gaat het om effectiviteit (bereiken van het gewenste resultaat), complexiteit (eenvoudige of complexe handeling), efficiency (snelheid en kosten), behandel-tijden, service kwaliteit (levertijd en betrouwbaarheid), verantwoordelijkheid en vraag naar producten (hoeveel vraag is er naar een product?).

Stap 2: vaststellen van afhandelingsniveau. Er zijn drie verschillende afhandelingniveaus mogelijk (uiteraard kunnen binnen een sportservicepunt ook mengvormen voorkomen):

- Informatieverstrekking: verstrekken van informatie of doorverwijzen naar andere informatiebronnen.
- Intake: opnemen van relevante gegevens van de sportaanbieder of sporter om de klantvraag helder te krijgen.
- Transactie.

In het hoofdstuk zijn vier vormen van transactionele dienstverlening onderscheiden:

- Klaar-terwijl-u-wacht-dienstverlening.
- Dienstverlening met levertijd door het sportservicepunt.
- Dienstverlening in een coproductie tussen sportservicepunt en backoffice.
- Dienstverlening door het backoffice, zonder tussenkomst van sportservicepunt.

Wanneer welke vorm van dienstverlening de voorkeur verdient, hangt af van de soort dienstverlening die wordt gevraagd, van de levertijd die daar aan is gekoppeld en van de specificiteit van de vraag.



Stap 3: maken van werkafspraken. Afstemming van werkafspraken is op drie manieren mogelijk:

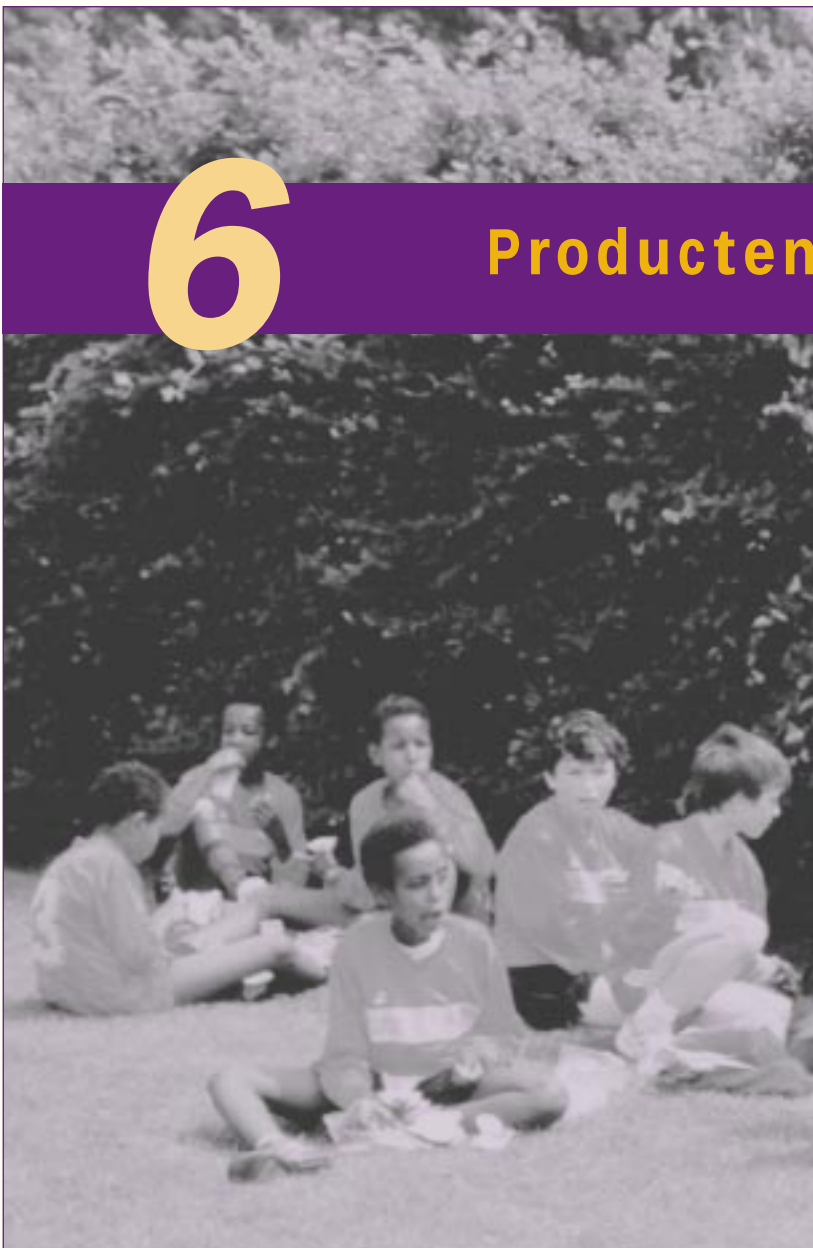
Werkafspraken afstemmen door	Gaat als volgt
Periodiek afstemmingsoverleg tussen sportservicepunt en backoffice	Het backoffice signaleert wijzigingen in procedures en beoordelingscriteria en koppelt deze terug naar het sport-servicepunt.
Management bij objectives	Het eindresultaat staat vast. Medewerkers bepalen zelf hoe ze dit resultaat behalen.
Werkzaamheden kanaliseren met deskundigheid	Kennis en vaardigheden van medewerkers sportservicepunt standaardiseren (in plaats van werkzaamheden of resultaten). Opgebouwde kennis wordt zo vastgelegd en toegankelijk gemaakt voor anderen.

De werkafspraken die hierboven zijn genoemd, bepalen in grote lijn de manier waarop producten door het sportservicepunt worden aangeboden. Deze producten kunnen in een catalogus worden opgenomen. In het volgende hoofdstuk staat de productencatalogus centraal.



6

Producten







In dit hoofdstuk staat de productencatalogus voor het sportservicepunt centraal. Die catalogus is te beschouwen als een databank met daarin een uitputtende verzameling van alle producten die het betreffende sportservicepunt en het backoffices kunnen leveren. De producten zijn zodanig beschreven dat op eenvoudige wijze een koppeling te leggen is tussen de vraag van de sportaanbieder of sporter enerzijds en het aanbod van het sportservicepunt anderzijds. Daarnaast geeft de catalogus per product inzicht in de te volgen stappen en handelingen. De catalogus bevat dus ook een (operationele) beschrijving van de werkprocessen van het sportservicepunt.

De productencatalogus kan per sportservicepunt verschillend zijn als het gaat om lokale en regionale producten. Hetgeen door of via het sportservicepunt aan lokale en regionale producten geleverd wordt hangt in sterke mate af van de samenwerkingspartners in het sportservicepunt (zie hoofdstuk 1). Ook de diepte van de dienstverlening, de mate van specialisme kan per sportservicepunt verschillend zijn. Het afhandelingsniveau per product kan dus variëren per sportservicepunt en per product (zie hoofdstuk 5). Voor wat betreft de landelijke producten is het van belang dat ieder sportservicepunt over een catalogus kan beschikken. Deze wordt centraal ontwikkeld.

In paragraaf 6.1 staat het belang van de productencatalogus centraal. Daarna volgt een methodiek voor het maken van een catalogus. De relatie tussen deze catalogus en de vraagpatronen komt in paragraaf 6.3 aan bod. Paragraaf 6.4 behandelt de vraag wie mag of kan bepalen welke producten het sportservicepunt levert. Vervolgens staat in paragraaf 6.5 in hoeverre een productencatalogus van een ander servicepunt bruikbaar is. Omdat de neiging bestaat om alleen aanbodgericht te denken als het gaat over producten, wordt paragraaf 6.6 toch weer vanuit het oogpunt van de sportaanbieder of sporter bekeken. De laatste paragraaf gaat in op het beheer van de catalogus.





6.1 Het belang van een productencatalogus

Het nut en de noodzaak van een catalogus zijn tamelijk voor de hand liggend. Net zo goed als dat het belangrijk is om je klanten / doelgroepen te kennen, is het ook van belang te weten met welke producten je de (potentiële) sportaanbieders of sporters van dienst kunt zijn. Je zult dus moeten weten wat je 'verkoopt', wat je te bieden hebt. Als een sportaanbieder of sporter een vraag stelt, moet je kunnen nagaan of het sportservicepunt of het backoffice het antwoord kunnen geven. Het is nog meer van belang om hieraan voldoende aandacht te besteden als het sportservicepunt bestaat uit een aantal samenwerkingspartners. Het blijkt immers vaak al lastig genoeg te zijn om het gehele productenassortiment van de 'eigen' organisatie precies te kennen. Met meerdere partijen in het sportservicepunt zal dat overzicht logischerwijs nog wenselijker zijn. Daarnaast is de catalogus handig bij het afstemmen van de (hulp)vraag met één of meerdere andere producten (zie ook paragraaf 6.4).

6.2 Hoe maak je een productencatalogus?

Uitgaande van de één-loket-gedachte moet in beginsel van alle mogelijk relevante producten worden vastgesteld of ze wel of niet thuishoren in het sportservicepunt. In de loop van de tijd komen er op deze opsomming bijstellingen en aanvullingen. Dit heeft ook alles met het ambitieniveau van het sportservicepunt te maken: voor welke doelgroepen wil het sportservicepunt werken en met welk afhandelingsniveau. De volgende activiteiten worden onderscheiden:

- Het inventariseren van producten.
- Het opstellen van productbeschrijvingen.
- Het bepalen van de producten die het sportservicepunt wil leveren.
- Het toetsen van de producten van het sportservicepunt aan de vraagpatronen.

6.2.1 Het inventariseren van producten

Om te komen tot een groslijst met producten die het sportservicepunt zou kunnen aanbieden, zijn verschillende bronnen te gebruiken:

- Overzichten van producten van de samenwerkende organisaties van het sportservicepunt.
- Overzichten van producten van andere sportservicepunten en ondersteuningsorganisaties.

- Overzichten van (in concept) opgestelde vraagpatronen.

Ten aanzien van de producten en productenoverzichten van de samenwerkende organisaties is een aantal kanttekeningen te plaatsen als het gaat om de betrouwbaarheid van het gebruik te bevorderen:

- Ga na of het detailniveau van de beschrijving voldoet aan de voorwaarden die het sportservicepunt heeft gesteld aan de productbeschrijving.
- Ga na of de lijst recent en actueel is.
- Ga na voor welk doel de lijst is gemaakt.
- Combineer de lijsten van de samenwerkingspartners en verwijder de overlap (bepaal wel ieders rol: wie levert de producten voor het sportservicepunt).

6.2.2 Het opstellen van productbeschrijvingen

Om inzicht te verkrijgen in alles wat met een product verband houdt, is een productbeschrijving nodig. De productbeschrijving koppelt een (groot) aantal productkenmerken aan een product. In onderstaand overzicht is een aantal productkenmerken geformuleerd.

Productkenmerk	Vragen
Beschrijving van het product	Wat is het? Voor wie is het? Wat kan de sportaanbieder of sporter ermee?
Verantwoordelijke backoffice	Welke backoffice (afdeling, medewerker) is verantwoordelijk voor levering?
Resultaat	Wat kan de sportaanbieder of sporter als eindresultaat verwachten?
Kosten	Wat is de prijs?
Doorlooptijd	Is het product klaar-terwijl-u-wacht, of is er levertijd en hoeveel?
Deskundigheid	Welke kwalificaties worden aan het personeel gesteld om het product te kunnen leveren?
Afstemming frontoffice - backoffice	Welke verantwoordelijkheid heeft het frontoffice en welke het backoffice?
Vraagpatroon	Van welk vraagpatroon maakt het product deel uit?
Benodigde klantinformatie	Welke informatie moet de sportaanbieder of sporter beschikbaar hebben?



6.2.3 Het bepalen van de producten die het sportservicepunt wil leveren

Van de geïnventariseerde producten dient bepaald te worden of ze wel of niet in het sportservicepunt horen. Vergeet niet de focus: het ambitieniveau van het sportservicepunt en de aansluiting bij vraagpatronen! Er zal een aantal twijfelgevallen overblijven. Geef hiervoor aan waarom er twijfels zijn.

Van belang is dat verschillende mensen, onafhankelijk van elkaar, deze exercitie uitvoeren. Door vergelijking van de keuzes en door discussies -vooral over twijfelgevallen- komen de grenzen van het sportservicepunt steeds scherper in beeld.

6.2.4 Het toetsen van de producten van het sportservicepunt aan de vraagpatronen

Als de verzameling producten van het nieuwe sportservicepunt is samengesteld, is het zinvol afstand te nemen van de verzamelde producten. De vraag is nu of de doelen van de integratie van het sportservicepunt worden bereikt door dat wat tot op dit moment is ontwikkeld. De volgende vragen helpen daarbij:

- Beschikken de samenwerkingspartners over de producten die noodzakelijk zijn de sportaanbieders of sporters vanuit het perspectief van integrale dienstverlening te kunnen helpen?
- Zijn de producten vanuit het perspectief van de sportaanbieders en sporters een logisch en samenhangend geheel? Zijn de ambities van het sportservicepunt haalbaar met het productenaanbod dat is verzameld?

Wanneer de ambities te hoog liggen bestaat er een afbreukrisico. Wanneer het aanbod in de ogen van de sportaanbieder of sporter te beperkt is, dan ontbreekt voor hem voldoende toegevoegde waarde van het sportservicepunt.

6.3 Wie bepaalt producten en voorwaarden?

De eigenaar van het sportservicepunt bepaalt de producten die in de catalogus van het sportservicepunt komen en onder welke voorwaarden dit gebeurt. Het productenaanbod kan zowel uit standaard- als uit maatwerkproducten bestaan.

Op het moment dat vraagpatronen daadwerkelijk als het fundament onder het sportservicepunt gelden, kan de catalogus en (eventuele) aanpassingen daarop op basis van behoefteonderzoek worden opgesteld. Dit geschiedt eventueel in overleg met de (overige) participanten uit het backoffice.

Een overzicht van een work-flow bij juridische vragen

ALGEMEEN

Productnaam	Juridische ondersteuning.
Korte omschrijving product	Informatie / advies of ondersteuning van sportverenigingen bij juridische vraagstukken.
Formulieren behorend bij het product	Niet van toepassing.
Wat moet de klant meebrengen?	• Correspondentie. • Statuten. • Inschrijving Kamer van Koophandel.
Gemiddelde doorlooptijd (aanvraag t/m de verstrekking)	Afhankelijk van de aard van het probleem. Altijd een reactie binnen drie dagen.
Omschrijving procedure	1. registreren van aanvraag in dossier klant. Indien geen dossier deze openen. 2. Automatische registratie op 'to do'-lijst met de deadline van twee dagen voor versturing.
Afhandeling in front- of backoffice?	Backoffice.
Behandelen in backoffice (afdeling)	Juridische adviesdienst NKS.
Kostprijs van het product	f 50,= per uur. Doorberekening is afhankelijk van de organisatie die aanvraagt. Er zijn voor leden van bonden subsidies beschikbaar.



Relatie met andere producten	Afhankelijk van het onderwerp van de aanvraag. Als dit bekend is, ontvangt de klant de productinformatie behorende bij de aanvraag of telefonische informatie.
------------------------------	--

INTAKE

Wijze van intake (procesbeschrijving op hoofdlijnen)	• Dossiergegevens worden doorgenomen. • Probleem wordt vastgesteld. • Kopieën van meegenomen of toegezonden artikelen.
Wijze van registratie	Wordt in dossier opgenomen. Indien geen dossier aanwezig, wordt een dossier geopend. Automatische registratie bij onderwerp.
Telefonische intake mogelijk?	Ja.
Proces ontvangstbevestiging.	Alleen als de afhandelingsijd verlengd wordt.

BACKOFFICE PRODUCT: OVERDRACHT FO → BO

Moment van overdracht ('knip')	Na registratie gaat de aanvraag per e-mail naar de jurist. Deze bevestigt de ontvangst en vermeldt tijdstip van contact met klant en start procedure.
Medewerker aan wie wordt overgedragen	Eén van de juristen NKS (afhankelijk van de aard van het probleem).



Randvoorwaarden en eisen van back office.	• Volledige informatievoorziening (statuten / correspondentie / contactpersoon bij vereniging). • Prompte financiële afhandeling.
Op welke wijze vindt voortgangsregistratie plaats en met welk systeem?	• Jurist informeert FO over aanpak en tijdsplan via e-mail. • Rapportage gaat tegelijk naar klant en naar FO. • FO sluit project af.
BEHANDELING/ VERSTREKKING	
Specifieke hulpmiddelen benodigd?	Niet van toepassing



6.4 De relatie tussen de productencatalogus en vraagpatronen

Om succesvol een sportservicepunt in te kunnen richten is kennis van het aanbod van producten noodzakelijk. Het is handig om alle producten en de achterliggende werkprocessen en procedures in beeld te hebben. Het is echter niet verstandig om hiermee te beginnen. Een productencatalogus is immers een overzicht van het aanbod terwijl het fundament van het sportservicepunt vraaggericht moet zijn. Een overzicht van producten kan wel bruikbaar zijn bij het formuleren van vraagpatronen. Dit overzicht is namelijk handig voor ideeën over thema's en vraagpatronen. Gefaseerd in de tijd is te stellen dat:

- Er een overzicht komt van bestaande producten.
- Op basis van de beschikbare informatie (waaronder het overzicht van producten) de vraagpatronen in beeld komen.
- Vervolgens vraagpatronen en bijbehorende producten met hun werkprocessen worden gekoppeld.
- Daarna de definitieve productencatalogus wordt samengesteld.

Nog een bijkomend voordeel van het koppelen van de vraagpatronen aan de producten is, dat de werkprocessen meteen voor het complete vraagpatroon gestroomlijnd kunnen worden. Dit betekent zowel duidelijkheid voor de sportaanbieder en sporter als voor de medewerkers in het sportservicepunt en het backoffice.

6.5 Is een productencatalogus van een ander (sportservicepunt) bruikbaar?

Na verloop van tijd zullen er in het land verschillende catalogi voor een sportservicepunt ontstaan. Natuurlijk is het zinvol deze te gebruiken. Maar: een goede catalogus gaat uit van vraaggericht werken. Dat is niet voor alle organisaties en voor alle medewerkers, die in een sportservicepunt werken, even vertrouwd en vanzelfsprekend. De invoering van het sportservicepunt betekent een stevige cultuurverandering (zie ook hoofdstuk 2). Gebruik van de catalogus van een ander servicepunt draagt dan wel het gevaar in zich dat stappen in het cultuurveranderingsproces overgeslagen worden. Is dat het geval, dan beschikt het sportservicepunt weliswaar over een prachtig instrument, maar het zal vaak niet werken omdat de organisatie er niet rijp voor is. Het is dus raadzaam om het nieuwe sportservicepunt en de medewerkers die daarvoor werkzaam zijn, zelf de worsteling van de vertaalslag van

vraagpatronen naar alle mogelijke relevante producten te laten doormaken. Dit bevordert de kennis en het draagvlak om er mee aan de slag te gaan. Kortom, het is niet nodig het wiel opnieuw uit te vinden, maar het is wel van belang dat het wiel past op de organisatie en daarbinnen draaiend gehouden kan worden.

6.6 Wat heeft de sportaanbieder of sporter aan de productencatalogus?

Aan het begin van dit hoofdstuk werd gewezen op het gevaar van aanbodgericht werken dat in het opstellen van een productencatalogus schuilt. Daarom staat nu de volgende vraag centraal: Wat heeft de sportaanbieder of sporter aan de catalogus?

6.6.1 Belang van de catalogus voor de intake

Een gemiddelde (nieuwe) sportaanbieder of sporter of een sportaanbieder of sporter met een nieuw probleem heeft geen notie welke producten hem of haar het beste passen, alleen al omdat vaak de kennis ontbreekt over welke producten het sportservicepunt levert. Tijdens een intakegesprek zal de medewerker sportservicepunt de vraag identificeren: de latente vraag wordt zonodig geformuleerd. Deze medewerker moet vervolgens vaststellen onder welk thema de vraag valt en welk vraagpatroon van toepassing is. Dit moet tot slot leiden tot de vaststelling welk(e) product(en) het antwoord op de vraag vormen. Cruciaal tijdens de intake is dus de koppeling die de medewerker sportservicepunt maakt tussen de vraag van de sportaanbieder of sporter (en eventueel met zijn of haar vraag samenhangende vragen) en het productenaanbod van het sportservicepunt.

Daarom is een goede catalogus van belang. Bovendien maakt een catalogus het mogelijk om de sportaanbieder of sporter te wijzen op met zijn vraag samenhangende (mogelijk latente) zaken, die op termijn gaan spelen. De medewerker sportservicepunt kan met behulp van de catalogus de sportaanbieder of sporter ook wijzen op andere producten van het sportservicepunt, die wellicht interessant zijn.

Een vraag bijvoorbeeld van een sportvereniging over sponsorbeleid kan leiden tot leveren van een handboek over het opstellen van een sponsorplan, een voorbeeld van een succesvol plan of ondersteuning door een aantal dagdelen advies bij het opstellen van het sponsorplan.



Ook geeft de catalogus inzicht in de te volgen procedures en de daarbij behorende (maximale) doorlooptijden. Al met al biedt de catalogus de medewerker sportservicepunt de mogelijkheid de sportaanbieder of sporter inzicht te verstrekken in wat het sportservicepunt voor hem kan betekenen, welke processen en procedures daarvoor nodig zijn en hoe lang ze duren.

6.6.2 Belang van de catalogus voor het doorverwijzen van sportaanbieders en sporters

Normaal gesproken helpt het sportservicepunt sportaanbieders en sporters met sport(ondersteunings)vragen. Als het sportservicepunt een sportaanbieder of sporter niet kan helpen, omdat deze met zijn vragen ergens anders moet zijn, of omdat een andere organisatie hem beter kan helpen, wordt deze doorverwezen (zie ook paragraaf 5.5). De sportaanbieder of sporter wordt in contact gebracht met een medewerker van een andere organisatie. Doorverwijzen is dus een klantgerichte manier om de sportaanbieder of sporter op het goede spoor te zetten als het onderwerpen betreft, waarop het sportservicepunt zelf niet thuis is.

Hoe welwillend de verschillende medewerkers van het sportservicepunt (en eventueel de medewerkers in het backoffices) de sportaanbieder of sporter ook op het juiste spoor proberen te krijgen, hij of zij zal na een aantal onsuccesvolle doorverwijzingen toch ontevreden worden. Het is daarom zaak zo min mogelijk door te verwijzen. Het spreekt dan ook vanzelf dat hoe beter de medewerker sportservicepunt het productenassortiment kent en hoe beter het (interne en externe) relatiernetwerk van het sportservicepunt is, hoe vaker en hoe efficiënter naar tevredenheid door kan worden verwezen.

6.7 Actualiteit van de productencatalogus

In dit hoofdstuk hebben vele mogelijkheden en voordelen van de productencatalogus de revue gepasseerd. Er ligt echter één groot gevaar op de loer: doordat het sportservicepunt nooit af is, kunnen de samenwerkingspartners, de producten, de afhandelingniveaus en de werkprocessen ook voortdurend veranderen. Dit heeft gevolgen voor de inhoud van de catalogus en de werkprocessen. Het is van belang, dat ook aanvullingen en wijzigingen van het productenaanbod goed en snel worden verwerkt, zodat continu een actueel beeld bestaat van hetgeen het sportservicepunt en/of het backoffice voor zijn sportaanbieders of



sporters kan betekenen.

Het is belangrijk het beheer van de catalogus binnen het samenwerkingsverband van het sportservicepunt formeel te regelen. Het beheer kan het best geschieden door iemand die goed zicht heeft op de veranderingen in het aanbod. Zoals ook al in hoofdstuk 3 is aangegeven, wordt het beheer van de productencatalogus idealiter bij dezelfde functionaris ondergebracht, die ook (eind)-verantwoordelijk is voor het beheer van de vraagpatronen, temeer omdat daarmee de afstemming tussen vraagpatronen en productenaanbod in één hand komt. Het is afhankelijk van onder meer de omvang van het productenassortiment van het sportservicepunt of deze combinatiefunctie ook daadwerkelijk te verwezenlijken is.



Samenvatting

De productencatalogus voor het sportservicepunt is een databank met daarin een uitputtende verzameling producten die het sportservicepunt en het backoffices kunnen leveren.

Bij het maken van een catalogus worden vier activiteiten onderscheiden:

Activiteit	Inhoud
1. <i>Producten inventariseren</i>	Bronnen raadplegen: • overzichten van producten van (samenwerkende) organisaties; de eigenaar van het sportservicepunt bepaalt uiteindelijk welke producten in de catalogus van het sportservicepunt worden opgenomen. Dit kunnen zowel standaard- als maatwerkproducten zijn. • concept vraagpatronen. Met een complete lijst van producten zijn vraagpatronen (mede) te formuleren. Hiermee komt een vraaggericht (in plaats van een aanbodgericht) productenaanbod tot stand.
2. <i>Productbeschrijvingen opstellen</i>	Een productbeschrijving koppelt productkenmerken aan een product. Productkenmerken zijn bijvoorbeeld naam, beschrijving, resultaat, vraagpatroon en benodigde klantinformatie.
3. <i>Door het sportservicepunt te leveren producten bepalen</i>	Ga na voor de geïnventariseerde producten of ze in het sportservicepunt horen. Ga uit van de sportaanbieder en sporter.
4. <i>Door het sportservicepunt te leveren producten toetsen</i>	Worden de doelen van de loketintegratie bereikt door wat tot dan is ontwikkeld?



De catalogus kan worden gebruikt om vragen van sportaanbieders of sporters te koppelen met producten van het sportservicepunt én om snel te zien waarmee je deze van dienst kunt zijn en wie wat moet doen.

De catalogus is van belang voor zowel de intake als voor het doorverwijzen van de sportaanbieder en sporter. Voor de intake geldt: met behulp van de catalogus kan een match worden gemaakt tussen de vraag van de sportaanbieder of sporter en het aanbod van het sportservicepunt. En bij doorverwijzen: als het sportservicepunt de sportaanbieder of sporter zelf niet kan helpen, kan deze in contact worden gebracht met de medewerker van een andere organisatie.

Zorg ervoor dat de catalogus actueel blijft door wijzigingen in het producten-aanbod van het sportservicepunt zo snel mogelijk door te voeren.











In dit hoofdstuk staan de distributiekkanalen van het sportservicepunt centraal. Wij onderscheiden als distributiekkanalen de fysieke balie, de telefoon, de post (fax, postbus en e-mail) en het internet (elektronisch sportloket). De distributiekkanalen, fysieke balie, telefoon en post, staan uitgewerkt in de paragrafen 7.1 tot en met 7.3. In paragraaf 7.4 gaat de aandacht naar de rol van de informatie- en communicatietechnologie (ICT), geconcretiseerd in het 'elektronisch sportloket' en het klantvolgsysteem.

Omdat ICT een steeds grotere rol gaat spelen en voor het functioneren van een sportservicepunt een doordachte aanpak van de ICT een cruciale factor is, wordt hieraan in dit hoofdstuk extra aandacht besteed. Bij de rol van ICT gaat het in de eerste plaats om het goed aanbieden van informatie via internet (paragraaf 7.4.1 tot en met 7.4.3), zowel voor de sportaanbieders en sporters, als voor de medewerkers sportservicepunt. In de komende jaren zal steeds meer waardevolle informatie via het internet worden ontsloten door gemeenten, provincies en landelijke organisaties. Sportservicepunten kunnen elkaar daarbij ook ondersteunen, bijvoorbeeld door het opzetten van een kennisnetwerk. In de tweede plaats zullen de verschillende bij de dienstverlening betrokken instanties, geïnteresseerd zijn in de aard van de hulpvragen en de manier waarop de vragers worden geholpen (tempo, resultaat, et cetera). Als een sportservicepunt voor de beantwoording van bepaalde vragen bijvoorbeeld doorverwijst naar een sportbond wil het weten of de vraag (goed) is afgehandeld. Omgekeerd zal een sportbond belangstelling hebben voor vragen die over 'zijn sport' of via 'zijn clubs' bij een sportservicepunt terechtkomen en hoe daarmee is omgegaan. Voor deze informatie-uitwisseling tussen sportorganisaties is een goed klantvolgsysteem (paragraaf 7.4.4) bijzonder bruikbaar.

Elk van de distributiekkanalen komt in dit hoofdstuk los van andere kanalen aan bod, maar uiteraard werken de verschillende distributiekkanalen op elkaar in. Het hoeft namelijk niet zo te zijn dat een vraag via het ene kanaal, bijvoorbeeld de telefoon, noodzakelijkerwijs via datzelfde kanaal wordt afgehandeld. Een antwoord kan bijvoorbeeld ook per post gaan. In de praktijk zal het sportservicepunt dus verschillende distributiekkanalen



gebruiken voor (de afhandeling van) één en hetzelfde klantcontact. Dit heet ook wel *multichanneling*. In de laatste paragraaf 7.5 van dit hoofdstuk staat de vraag centraal: “Wanneer kan het best welk distributiekanaal worden ingezet?”



7.1 Fysieke balie

In de volksmond is de één-loket-gedachte synoniem voor dienstverlening via een fysieke balie. Een centraal gelegen vestiging, waar medewerkers van de dienstverlenende (samenwerkings)organisatie face-to-face de sportaanbieders of sporters helpen. Een fysieke balie kan als sportservicepunt bij beperkte openstelling haar beperkingen hebben, omdat sportactiviteiten zich in de avond- en weekenduren concentreren. Voor een optimale dienstverlening zou de balie ook tijdens avonden open moeten zijn of langs andere wegen (telefoon, e-mail) bereikbaar moeten zijn. Deze mogelijkheden komen verderop uitgebreider ter sprake.

De inrichting van de fysieke balie is zowel gericht op de sportaanbieder of sporter als op de medewerker. Bij de inrichting van de fysieke balie is het aan te bevelen, ook rekening te houden met de mogelijkheid om een (advies)gesprek te voeren, zonder gestoord te worden en een gelegenheid waar mensen even op hun beurt kunnen wachten.

De werkplekken in het frontoffice dienen te voldoen aan de ARBO-eisen en er dient aandacht te zijn voor klimaatbeheersing. Verder zal een werkplek een computer en een telefoon moeten bevatten en zullen gemeenschappelijke voorzieningen, zoals een fax, een printer en een kopieerapparaat in de frontoffice gewenst zijn. Ook moet worden nagegaan op welke wijze het betalingsverkeer kan plaatsvinden. Tenslotte is de toegankelijkheid voor gehandicapten een belangrijk punt.

7.2 Telefoon

Qua klantcontacten is de telefoon in de meeste organisaties het belangrijkste distributiekanaal. In veel organisaties beslaat het telefoonverkeer 50 tot 80% van alle (eerste) klantcontacten. In organisatorisch opzicht is de telefoon echter vaak zowel intern als extern het ondergeschoven kindje.

Voor de externe organisatie van het telefoonverkeer is het van belang dat sportaanbieders of sporters niet verdwalen in een woud van telefoonnummers. De uitgangspunten die aan de fysieke balie ten grondslag liggen - één aanspreekpunt, concentratie en integratie van dienstverlening - gelden in beginsel ook onverkort voor (de routing van) het telefoonverkeer.

Voor de interne organisatie van het telefoonverkeer is het van belang of de afhandeling van het telefoonverkeer in combinatie gaat met andere werkzaamheden of plaatsvindt in een aparte (geluidsvrije) ruimte. Dit zal in belangrijke mate afhan-

kelijk zijn van de frequentie waarmee het sportservicepunt telefoontjes ontvangt. De werkplekken in het callcenter moeten voldoen aan de ARBO-eisen. Voor de snelle en uniforme afhandeling van telefonische vragen is het zinvol een elektronische databank te vullen en telefoonscripts te ontwikkelen. Ook het werken met andere technische oplossingen als een klantvolgsysteem, wachtsystemen, automatische telefoongesprekverdeling en het uit de telefooncentrale genereren van tot managementinformatie gemaakte logfiles, verdient aandacht.

Verder is de telefonische bereikbaarheid een belangrijk aspect in de dienstverlening; deze kan gelijk lopen met de openingstijden van de fysieke balie. Maar de telefonische dienstverlening kan ook uitgebreider zijn via bijvoorbeeld een voicemail-systeem (terugbelfaciliteit) of een voicerespons-systeem, waardoor zelfs 24 uur per dag producten kunnen worden aangeboden.

7.3 Postbus, fax en e-mail

De post kent vandaag de dag verschillende verschijningsvormen: de brief, de fax en het e-mailbericht. Elk van deze postvormen kan zowel aan de organisatie als aan een medewerker van het sportservicepunt worden geadresseerd. Brieven komen meestal op een centrale plaats in de organisatie binnen, bijvoorbeeld via een postkamer. Faxen en e-mailberichten kunnen echter ook decentraal ontvangen worden, bijvoorbeeld via de p.c. van een medewerker van een sportservicepunt.

De registratie van de post is van belang. Een postregistratiesysteem (vaak in combinatie met een voortgangsbewakingssysteem) kan hierbij behulpzaam zijn, doordat het onder meer inzichtelijk kan maken wanneer poststukken zijn binnengekomen, waar ze zich bevinden, wie ze in behandeling heeft, welke reactietermijnen gelden en wat de stand van zaken is. Een optie kan zijn om de binnenkomende post te registreren in het klantvolgsysteem.

In bepaalde gevallen zullen behandeltermijnen gelden, waarbinnen vragen van sportaanbieders of sporters van het sportservicepunt moeten zijn afgehandeld. Denk bijvoorbeeld aan een subsidieverzoek. Omdat aan briefwisselingen rechten en plichten verbonden kunnen zijn, is het raadzaam om al het zakelijke postverkeer -in welke verschijningsvorm dan ook- te documenteren en te archiveren. Het is dus zaak om de verschillende postroutings goed in beeld te hebben en afspraken te maken tussen frontoffice en backoffice over de verspreiding van de post. Vindt selectie plaats op grond van het onderwerp, het vraagpatroon waartoe de vraag behoort en/of de geadresseerde?



7.4 Elektronisch sportloket en informatiezuil

Het nieuwste distributiekanaal is een website op internet (elektronisch sportloket) of een informatiezuil in een openbare ruimte of in de open lucht. De verwachting is dat op termijn (drie tot vijf jaar) het elektronisch sportloket een van de belangrijkste distributiekanaalen zal zijn van het sportservicepunt. Een sportaanbieder of sporter kan via het elektronisch sportloket, onafhankelijk van het tijdstip en de plaats waar hij zich bevindt, zijn vragen stellen. Een informatiezuil daarentegen is wel tijd-, maar niet plaatsonafhankelijk. Wij beperken ons hier tot het elektronisch sportloket.

Een groot voordeel van het elektronisch sportloket ligt in de essentie van het internet: het is een groot netwerk van computers, waardoor op relatief eenvoudige wijze een immense hoeveelheid aan informatie voor een breed publiek toegankelijk komt. Dit wordt bevorderd indien ook links naar andere aanverwante websites op een internetpagina staan. Met behulp van zoekmachines kan een 'websurfende' sportaanbieder of sporter zijn weg vinden door miljarden webpagina's.

Internet heeft -in tegenstelling tot geautomatiseerde systemen en kennisbanken, die de medewerker van het sportservicepunt ondersteunen- de sportaanbieder of sporter van het sportservicepunt als eindgebruiker. Dit stelt eisen aan de wijze waarop informatie en producten worden aangeboden; dit dient volgens het gedachtegoed van het sportservicepunt en volgens de logica van de sportaanbieder of sporter te gebeuren. Een navigatietool kan hiertoe dienen. Gebruik zoveel mogelijk visuele aspecten, maar houd de site begrijpelijk voor niet-frequente webgebruikers. Zorg ook dat het laden van de site niet onnodig lang gaat duren door overbodige plaatjes en 'opleukertjes'. Verder is van belang dat het beheer structureel wordt geregeld, zodat de actualiteit van de site gewaarborgd is.

De mogelijkheden van internet nemen nog altijd toe. Dat betekent dat ook de toepassingsmogelijkheden van het elektronisch sportloket voorlopig blijven toenemen. En het is wenselijk dat er ook met het nodige lef experimenten plaatsvinden. Want niets is ondenkbaar. Waar men nu bijvoorbeeld spreekt van ongeorganiseerde sport, kan met internet zomaar een 'community' (een groep gelijkgezinden) ontstaan, een soort clubverband. De mate waarin een community uitgroeit tot iets structureels of zelfs een zeker professioneel karakter krijgt, is uiteraard afhankelijk van de deelnemers.

7.4.1 De hoofdfuncties van het elektronisch sportloket

Vooral waar het gaat om de beantwoording van informatievragen is het elektronisch sportloket het distributiekanaal bij uitstek. Door de tijdonafhankelijkheid kent de dienstverlening geen sluitingstijden. De plaatsonafhankelijkheid heeft als voordeel dat het sportservicepunt eenvoudig een regiofunctie kan vervullen, zonder dat daardoor de reistijden toenemen. Afhankelijk van de rechten die de sporteraanbieder of sporter heeft, zijn in beginsel de mogelijkheden onbegrensd.

Ook als het gaat om intake en doorverwijzing en het verrichten van transacties biedt het elektronisch sportloket veel mogelijkheden. Via het elektronisch sportloket (website) van de gemeente Enschede is het bijvoorbeeld mogelijk sportzalen te reserveren. Het beantwoorden van vragen, informatievragen, intake en doorverwijzing en het verrichten van transacties maken deel uit van de reactieve dienstverlening door het elektronisch sportloket. Leidend voor de inrichting en het functioneren zijn de vraagpatronen van sportaanbieders en sporters. Het elektronisch sportloket kan ook een prima kanaal zijn om pro-actief dienstverlenend te zijn. Zo kunnen bijvoorbeeld sportverenigingen automatisch worden geattendeerd op veranderingen in wet- en regelgeving.

Voor de medewerker sportservicepunt heeft het elektronisch sportloket een ondersteunende functie. Het vormt een kennissysteem waaruit de medewerker direct kan putten bij het beantwoorden van een informatievraag. Bovendien is het behulpzaam bij de intake en het verrichten en vastleggen van transacties. Ten slotte bevat het elektronisch sportloket ook een klantvolgsysteem. Dat maakt het mogelijk het dienstverleningsproces aan de sportaanbieder of sporter te volgen en te monitoren.

7.4.2 Het elektronisch sportloket in plaats van een fysieke balie?

Het elektronisch sportloket komt niet in de plaats van de fysieke balie van het sportservicepunt (waaronder ook het telefonisch contact valt). Beide kanalen trekken hun eigen publiek en vullen elkaar aan. Per saldo leidt dit tot meer contacten. Met andere woorden, meer sportaanbieders en sporters kunnen zo hun vragen stellen. Een ander punt is dat het sportservicepunt een belangrijke rol heeft bij het direct of indirect daadwerkelijk ondersteunen van sportaanbieders. Deze maatwerk advisering en begeleiding kan niet langs de elektronische weg tot stand komen; een persoonlijk contact tussen de medewerker sportservicepunt en de vertegenwoordiger van de sportaanbieder is daarvoor onontbeerlijk.



7.4.3 Eisen aan het elektronisch sportloket

Er bestaat inmiddels inzicht in de eisen die aan een elektronisch sportloket kunnen worden gesteld. Die zijn ontleend aan het 'Referentiemodel Elektronisch sportloket' van het programmabureau OL2000. Het gaat dan om de volgende eisen:

- Het is gericht op een individuele gebruiker: de doel- en klantgroepen van het sportservicepunt.
- Het ondersteunt de medewerker sportservicepunt van de fysieke balie.
- Er een overzicht komt van bestaande producten.
- Het is gebruikersvriendelijk, ook voor gehandicapten en anderen.
- Het is veilig en betrouwbaar; persoonlijk en gegevens zijn goed beschermd.
- Het dient implementeerbaar te zijn (goed te bouwen, betaalbaar, goed in te voeren in de organisatiestructuur).
- Het bestaat uit een aantal losse modules, die los staan van de in een organisatie gebruikte systemen.
- Het sluit aan op bestaande open standaarden, die een ruim gebruik van en ruime mogelijkheden tot aanpassing van de toepassing mogelijk te maken.
- Het is flexibel ten aanzien van nieuwe ICT-mogelijkheden in ruime zin.
- Het is flexibel ten aanzien van ontwikkelingen binnen de sportwereld.
- Beheer en onderhoud kunnen goed worden geregeld.

Het 'virtuele sportloket Deventer' moet gaan dienen als eerste aanspreekpunt voor vragen van sportaanbieders, sporters en de inwoners van Deventer en omstreken. Een 'portal' en 'knooppunt' voor sportaanbieders of sporters van het sportloket om het backoffice doelmatig en efficiënt te kunnen benaderen. Het virtuele sportloket wordt daarbij zo ingericht dat sportaanbieders, sporters en de burgers van Deventer via een goede structuur en opbouw van het virtuele sportloket makkelijk in het bezit kunnen komen van de gewenste informatie en de gevraagde producten. Zo wordt het ondoorzichtige woud van het backoffices voor hen 'transparant' gemaakt. De opbouw en de structuur verzorgt het sportloket samen met de gemeente Deventer. In een aantal gevallen zal coproductie met of uitbesteding aan het bedrijfsleven tot de mogelijkheden gaan behoren.

Eisen die aan het ontwerp van het virtuele sportloket Deventer zijn gesteld, zijn:

- moet passen binnen de visie van Deventer op de publieke dienstverlening;
- moet zijn afgestemd op de vraagpatronen van de diverse doelgroepen;
- moet een interessante plek zijn voor de organisaties in het back-office, de productenleveranciers;
- moet de inhoud en het onderhoud hiervan via een structuur van 'content' verantwoordelijkheden vastleggen;
- moet de vormgeving (gedeeltelijk) laten aansluiten bij de vormgeving van de websites van de gemeente;
- moet als 'Themaloket Sport' het ontmoetingsplein gaan vormen voor iedereen die op de een of andere manier betrokken is bij sport;
- moet de interactie tot stand brengen tussen:
 - de sportvragers en de sportaanbieders en
 - de informatievragers en de informatieaanbieders;
 - de dienstverleningvragers en de dienstverleningaanbieders;
 - de productenvragers en de productenaanbieders.

De toekomstige inhoud van het 'virtuele sportloket Deventer'

Informatief gedeelte: de Deventer Sport Almanak komt digitaal beschikbaar met alle actuele informatie over de gegevens van de sportverenigingen en aanverwante commerciële en niet commerciële organisaties inclusief de gemeentelijke producten die voor de sport van belang zijn. Verder bevat deze informatie over de accommodaties, sportgezondheidsorganisaties, sportbonden, et cetera. Informatie over de sportverenigingen komt op de diverse sportpleinen: 'het buitensportplein', 'het binnensportplein', 'het overige sportenplein' en 'het commerciële sportaanbiedersplein'. Het is de bedoeling dat elke sportvereniging met een eigen site een link krijgt op het plein. De sportstimulering en de diverse buursporten komen met een eigen site. Er komt een rubriek 'evenementenkalender', waarin de sportvereniging zelf aanvullende aankondigingen kan doen.



Communicatief gedeelte: 'het Deventer sportcafé' heeft een discussiesite waar iedereen zijn zegje kan doen over actuele Deventer sportthema's. Een rubriek veel gestelde vragen. Communicatie van en naar de sportverenigingen via e-mail en nieuwsrubrieken. De virtuele helpdesk. Stel uw vraag via bijvoorbeeld e-mail en via een afhandeling-procedure zal de vraag worden behandeld.

Producten

Voor de verenigingsondersteuning komt er een aparte site. Op den duur kunnen verenigingen via bijvoorbeeld een abonnement toegang krijgen tot verschillende speciaal voor hen ontwikkelde producten. Bijvoorbeeld via client- / server-applicaties kunnen ledenadministraties, financiële administraties van verenigingen worden gevoerd, gecoördineerd vanuit het sportloket. Ook personeelsadministratie voor de sportverenigingen is, waarbij de verenigingen 'online' de gewenste mutaties aanbrengen terwijl het bulkwerk van facturering et cetera centraal worden uitgevoerd.

Vraag en aanbod: een andere mogelijkheid is een vacaturesite waar verenigingen hun vacatures kunnen plaatsen en vrijwilligers zich kunnen melden.

7.4.4 Het 'elektronisch sportloket' en het klantvolgsysteem

'Ken uw klant': dat is een wezenlijke voorwaarde voor een succesvol sportservicepunt. Een klantvolgsysteem maakt het mogelijk een relatie met de sportaanbieder en sporter op te bouwen (zowel in reactieve als pro-actieve zin), terwijl het bovendien de medewerker sportservicepunt in staat stelt het werkproces en de stand van zaken bij de afhandeling van de vraag te volgen. Deze laatste twee aspecten hebben met name een functie bij de interne afstemming van distributiekkanalen.

Een klantvolgsysteem is een (liefst) geautomatiseerd systeem om klantrelaties van het sportservicepunt te beheren. In het klantvolgsysteem worden de klantgegevens (naam, adres, woonplaats en klantkenmerken) vastgelegd. Bovendien wordt een klantdossier opgebouwd, waardoor ook de historie van een sportaanbieder of sporter in relatie tot het sportservicepunt is vastgelegd en te raadplegen blijft. In het

klantvolgsysteem kan ook een voortgangsbewaking- en rappelsysteem worden verwerkt. Hierdoor kan van het onderhanden werk worden nagegaan wat het verzoek van de sportaanbieder of sporter inhoudt, wie ermee bezig is/zijn, wat de afhandeltermijnen zijn en wanneer die overschreden dreigen te worden.

Ook met de aanvraag en verzending van informatie is het goed dit vast te leggen in het systeem. Wie doet de aanvraag, wanneer, wat wil hij ontvangen, et cetera. Mocht er iets fout gaan, bijvoorbeeld met de verzending, dan is precies na te gaan wanneer het informatiepakket bij het sportservicepunt verstuurd is.

Het klantvolgsysteem is in feite het kloppend hart voor de dienstverlening van het sportservicepunt. De eigenaar van het sportservicepunt, het frontoffice en het backoffice kunnen het systeem raadplegen en muteren, waardoor iedereen over dezelfde en de meest actuele klant- en voortgangsinformatie beschikt. Het klantvolgsysteem fungeert hiermee in feite ook tevens als een kwaliteitsbewakingssysteem (zie ook paragraaf 4.4) en is in die zin dus ook een instrument voor de besturing (zie hoofdstuk 4) van het sportservicepunt.

Voor de eigenaar van het sportservicepunt kan dit van wezenlijk belang zijn, omdat deze erop wordt aangesproken als het ergens schort aan de dienstverlening. Zelfs wanneer de ontevredenheid veroorzaakt wordt door anderen, bijvoorbeeld een derde naar wie is doorverwezen.

7.5 Wanneer welk distributiekanaal?

Welke distributiekkanalen gekozen worden en welk distributiekanaal het 'hoofdkanaal' gaat vormen, hangt af van de organisatie(s), hun ambities, de complexiteit van de producten, de doelgroep en de beschikbare middelen. Bij de opzet van een fysiek servicepunt speelt de locatie een grote rol. In de praktijk komen verschillende varianten voor: een bestaand frontoffice uitbreiden met producten van andere afdelingen en organisaties, een nieuw gezamenlijk frontoffice opzetten of alle bestaande frontoffices bieden alle producten aan (wederzijds sportservicepunt). Ook hier geldt: laat de sportaanbieder of sporter het uitgangspunt zijn. De plek waar de sportaanbieder of sporter logischerwijs binnenstapt voor een vraag, zal de plek voor de frontoffice moeten zijn.

In feite is het voor de inrichting van de overige distributiekkanalen van het sportservicepunt niet anders: laat de logica van de sportaanbieder of sporter in beginsel leidend zijn voor de inzet en inrichting van de kanalen. Vaak zullen de organisaties,



die tezamen het sportservicepunt vormen, een voorkeur hebben voor één bepaald kanaal, dat dienst doet als hoofdkanaal. Het is aan te raden bij de keuze van dit hoofdkanaal niet alleen uit te gaan van de situatie en de mogelijkheden in de huidige situatie, maar na te gaan welke situatie het meest gewenst is binnen de geformuleerde randvoorwaarden, zoals het ambitieniveau en de kwaliteitseisen ten aanzien van de dienstverlening, de kenmerken van de te leveren producten, het niveau en de flexibiliteit van het personeel en de financiële middelen.

De distributiekanaalen sluiten elkaar niet uit, maar zullen elkaar als een mediamix juist aanvullen. Het is daarom van belang om de beperkingen en de kracht van elk van de kanalen te kennen, om er daarna optimaal mee om te gaan. Hieronder staat een aantal kenmerken van de distributiekanaalen in een schema.

Kanaal ► Eigenschappen ▼	Fysieke balie	Telefonisch loket/callcenter	'Elektronisch sportloket'	Postloket (post, e-mail en faxen)
Menselijk contact	Ja (face-to-face)	Ja of nee (voicerespons)	Nee Ja bij videoconferencing	Nee
Contact afhankelijk van tijd?	Ja	Ja bij menselijk contact Nee in geval van voicerespons	Nee Ja bij videoconferencing	Nee (verzendtijd)
Contact afhankelijk van plaats?	Ja	Nee	Nee	Nee
Eindgebruiker van ondersteunende ICT	Medewerker sportservicepunt	Medewerker sportservicepunt / callcenter	Klant van het sportservicepunt	Medewerker van het sportservice- punt en backoffice (BO)
Inrichting	Balies op locatie	Bij balies of in centraal callcenter	Zuilen op locatie of website	Postbus/fax in FO of BO, e-mail naar organisatie of naar medewerker

Kanaal ► Eigenschappen ▼	Fysieke balie	Telefonisch loket/callcenter	'Elektronisch sportloket'	Postloket (post, e-mail en faxen)
Snelheid van het medium (incl. reistijd en verwachte reactietijd)	Balie: -	Telefoon: ++	Zuil: - Internet: +	Brief: - Fax: + E-mail: ++
Mate van betrouwbaarheid van het antwoord via het medium (actualiteit, bindendheid)	Balie: +	Telefoon: +	Zuil: - Internet: -	Brief: ++ Fax: ++ E-mail: +
Opening	Werktijden	Werktijden	Continu	Werkdagen

Vanwege het aan het begin van het hoofdstuk genoemde fenomeen van 'multichanneling' is het verstandig om er bij het ontwerp en de ontwikkeling voor te zorgen dat de verschillende kanalen goed uitwisselbaar zijn.



Samenvatting

In onderstaand schema staan de distributiekanaalen die in dit hoofdstuk aan bod zijn gekomen, met bijbehorende voor- en nadelen en aandachtspunten bij inrichting en gebruik.

Distributiekanaal	Voordelen / nadelen	Denk aan
Fysieke balie (loket)	Voordeel: sportaanbieders of sporters worden persoonlijk geholpen Nadeel: Voor optimale dienstverlening moet balie ook buiten kantooruren open zijn	• Er een overzicht komt van bestaande producten. Goede inrichting van wachtruimte en spreekkamers ARBO-eisen Voorzieningen: computer, telefoon, fax, printer, kopieerapparaat, organisatie betalingen, privacy van klanten en toegang gehandicapten
Telefoon	Voordeel: bekend en veelgebruikt distributiekanaal. Buiten openingstijden kan een voicemail-systeem of voicerespons-systeem worden gebruikt. Nadeel: bij slechte organisatie van telefoonverkeer 'verdwalen' sportaanbieders of sporters.	• Eén aanspreekpunt, concentratie en integratie van dienstverlening. • Combineer afhandeling van telefoonverkeer met andere werkzaamheden. • ARBO-eisen. • Ontwikkelen van elektronische databank en telefoonscripts.

Distributiekanaal	Voordelen / nadelen	Denk aan
Post (fax, postbus, e-mail)	Voordeel: betrouwbaarheid is groot, qua actualiteit en bindendheid. Nadeel: verzendtijd (alleen voor postbus).	• Registratie van poststukken. • Behandeltermijnen. • Documenteren en archiveren van zakelijk postverkeer. • Goede afspraken tussen frontoffice en backoffice over verspreiding post.
'Elektronisch sportloket' (internet)	Voordelen: bezoek kan 24 uur per dag en is plaatsonafhankelijk, veel informatie voor een breed publiek en mogelijkheden internet groeien nog.	• Informatie en producten aanbieden volgens logica van sportaanbieder of sporter. • Site visueel en toegankelijk maken, niet te 'zwaar' en actueel houden.
Informatiezuil	Voordeel: bezoek is niet tijdgebonden. Nadeel: bezoek is plaatsgebonden.	(verder buiten beschouwing gelaten)

Welke distributiekanaal u kiest hangt af van de organisaties, ambities, complexiteit van de producten, doelgroep, beschikbare middelen en de kracht van beperkingen van de verschillende distributiekanaal. Zorg ervoor dat de verschillende kanalen onderling goed uitwisselbaar zijn en voer alle informatie in een klantvolgsysteem in.





8

Personeel



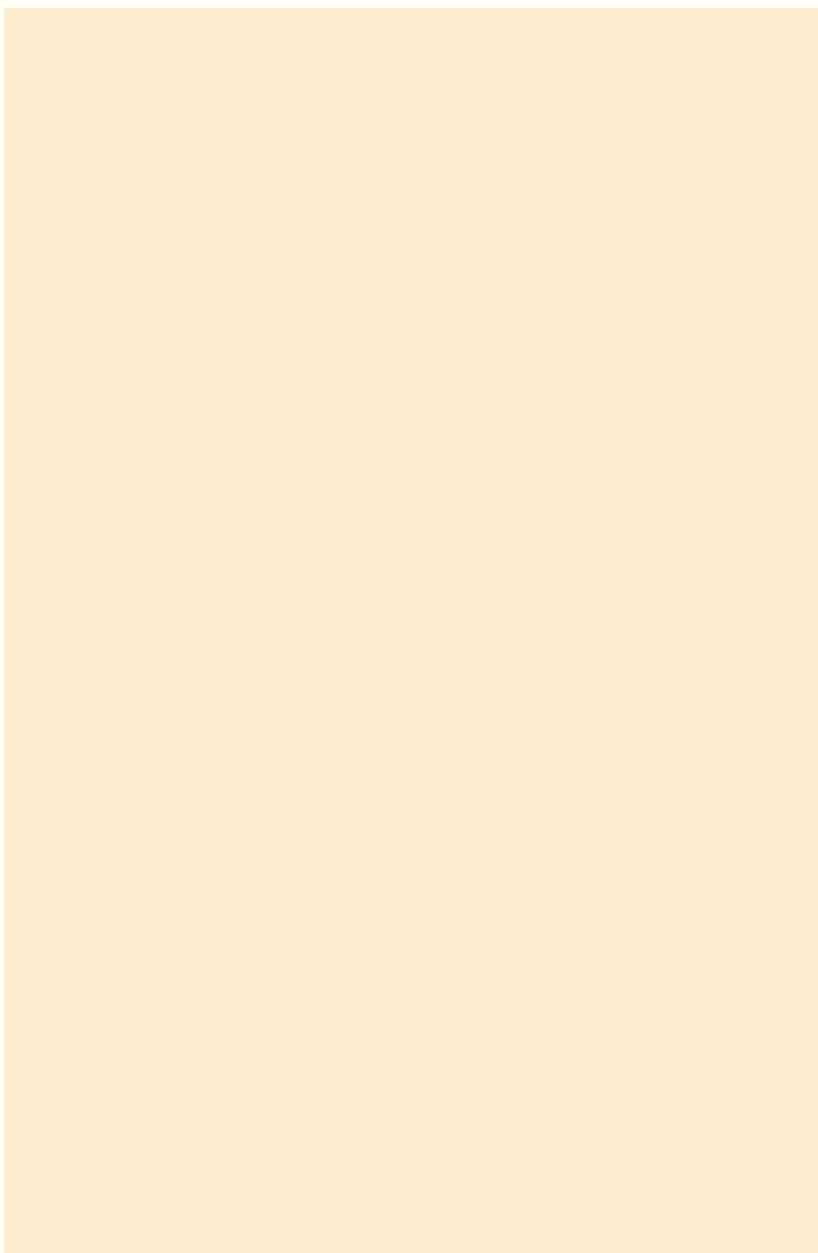




Alle instrumenten en ideeën ten spijt, deze hebben geen waarde wanneer ze niet worden toegepast op een vraaggerichte manier en daar heb je personeel voor nodig. Dus zonder personeel geen geïntegreerde dienstverlening. Vraaggerichte dienstverlening vraagt om een verandering in taken, houding en vaardigheden van de medewerkers. Zo zal de medewerker sportservicepunt een generalist in plaats van een specialist moeten zijn. Goed kunnen luisteren en signaleren en besluiten kunnen nemen zijn dan belangrijke vaardigheden. Maar wat het belangrijkste is: de medewerker zal vraaggericht moeten zijn, als het ware in de huid van de sportaanbieder of sporter moeten kunnen kruipen en bij zijn (ondersteunings)vraag, de achterliggende vragen kunnen herkennen om tot slot een passend antwoord op het geheel aan (ondersteunings)vragen aan te bieden.

Ook de taken van het backoffice veranderen. In een aanbodgerichte sport(ondersteunings)organisatie is het backoffice de specialist en leidende factor op een bepaald gebied. In een vraaggerichte sport(ondersteunings)organisatie is de medewerker sportservicepunt het oog en oor van de organisatie en zal deze ook sturend zijn richting het backoffice. Wat dit allemaal betekent voor het functieprofiel van de medewerker sportservicepunt, wordt behandeld in paragraaf 8.1. Bij de uitwerking van de functieprofielen (zie ook bijlage 7 van het werkboek) is uitgegaan van een optimale situatie, waarbij een medewerker alleen maar taken in het frontoffice vervult. In de praktijk zal en kan het regelmatig voorkomen dat functies worden gecombineerd. De medewerker vervult zowel frontoffice-taken als backoffice-taken.

In paragraaf 8.2 staat vervolgens de 'kwaliteitsborging' centraal. Aan de hand van een vragenlijst wordt ingegaan op enkele aspecten die in dit kader van belang zijn. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal aandachtspunten richting medewerkers bij de introductie van vraaggericht werken (paragraaf 8.3).





8.1 Het functieprofiel van de medewerker sportservicepunt

De basis voor het functieprofiel van de medewerker sportservicepunt is de taakstelling van het sportservicepunt. Drie kerntaken worden onderscheiden:

1. Het bieden van één aanspreekpunt voor de doelgroep (de 'loketfunctie').
2. Het leveren van integrale producten op basis van de vraagpatronen van de doelgroep (de 'makelaarsfunctie').
3. Een pro-actieve opstelling ten opzichte van de doelgroepen van het sportservicepunt (de 'pro-actieve functie').

In feite dient het sportservicepunt de (ondersteunings)vraag van de doelgroepen actief te stimuleren, waardoor de dienstverlening aan de doelgroepen optimaal kan worden gerealiseerd. Het is belangrijk om dit te benadrukken omdat deze pro-actieve opstelling vertaald dient te worden in het profiel van de medewerker sportservicepunt.

Deze driedelige taakstelling kan op verschillende wijze worden ingevuld. Dit is afhankelijk van: het aantal en de aard van de aanbieders die in of via het sportservicepunt (deel)producten leveren (gemeente, sportraad et cetera) en het afhandelingsniveau voor de verschillende producten van het sportservicepunt zelf (wat kan de medewerker sportservicepunt zelf leveren, bijvoorbeeld de verhuur van een accommodatie; en wat dient hij of zij door te geven aan het backoffice, bijvoorbeeld een vraag naar specifieke trainingsconcepten).

Sportservicepunten kunnen dus onderling van elkaar verschillen in het aantal en de aard van de participerende aanbieders en in het afhandelingsniveau. Zij verschillen niet in taakstelling: alle drie de kerntaken gelden voor ieder sportservicepunt.

8.1.1 De hoofdtaken van de medewerker sportservicepunt

De taakstelling van het sportservicepunt zal vooralsnog grotendeels worden gerealiseerd via de medewerkers sportservicepunt, in meer of mindere mate ondersteund door ICT-toepassingen. In de praktijk is te zien dat in bepaalde gevallen de hoofdtaken van de medewerker gelijk worden gesteld aan de taakstelling van het sportservicepunt. In andere gevallen wordt de taakstelling van het sportservicepunt verdeeld over diverse functies (bijvoorbeeld een functie 'receptie/informatie', een functie 'accountmanager sportservicepunt', een functie 'coördinator sportservicepunt'). De som van de hoofdtaken van deze functies is dan gelijk aan de taakstel-

ling van het sportservicepunt. In het hierna volgende wordt allereerst uitgegaan van het profiel van de medewerker sportservicepunt met het uitgebreide takenpakket. Vervolgens wordt het profiel gedifferentieerd.

De werkzaamheden van de medewerker sportservicepunt zijn primair gericht op het afhandelen van de (ondersteunings)vraag die een sportaanbieder of sporter hem stelt. Om dit adequaat te kunnen doen dient hij in drie richtingen activiteiten te ontplooien. Deze richtingen of dimensies zijn:

1. de klantdimensie;
2. het backoffice-dimensie;
3. de interne dimensie.

Hieronder wordt elke dimensie toegelicht en vertaald in clusters van hoofdtaken² voor de medewerker sportservicepunt.

Klantdimensie

De activiteiten in de klantdimensie betreffen werkzaamheden die directe interactie met de sportaanbieder of sporter met zich meebrengen: het analyseren van de (ondersteunings)vraag van de sportaanbieder of sporter, het samen met de sportaanbieder of sporter vertalen van diens (ondersteunings)vraag naar een vraagpatroon, een match naar concrete producten en de levering van hetgeen is afgesproken. Het pro-actief benaderen van de doelgroepen behoort hier eveneens toe. Binnen deze dimensie zijn de hoofdtaken, waaraan het sportservicepunt invulling moet geven, de volgende:

1. *Verstrekken van algemene informatie.*

Bijvoorbeeld het verschaffen van informatie over sportevenementen die in de gemeente plaatsvinden.

2. *Geven van voorlichting en advies op maat op basis van de voorgelegde vraag.*

Bijvoorbeeld het geven van een advies over een te volgen EHBO-cursus voor vrijwilligers die de begeleiding doen bij een sportactiviteit van de buurtsportvereniging.

3. *Doorverwijzen.*

In die gevallen, waarin het sportservicepunt het gewenste product niet zelf of via een van zijn backoffices kan leveren, doorverwijzen van een sportaanbieder of sporter naar een organisatie (bijvoorbeeld een sportbond), die hem het gewenste product kan leveren.

² Het gaat hier om algemene hoofdtaken, waarbij het voor zich spreekt dat deze invulling en kleur krijgen afhankelijk van de aard van de vraagpatronen of doelgroepen waarop het sportservicepunt zich richt. Het spreekt voor zich dat de medewerker sportservicepunt deze taken alleen goed kan vervullen als hij zijn doelgroep kent, branche kennis heeft.



4. *Leveren van (klaar-terwijl-u-wacht-)producten.*

Het leveren van klaar-terwijl-u-wacht-producten (bijvoorbeeld een reservering van een accommodatie), en het afleveren van producten die door het backoffice zijn vervaardigd (bijvoorbeeld een brochure over blessurepreventie).

5. *Intake.*

Het systematisch analyseren van de (ondersteunings)vraag / het vraagpatroon van de sportaanbieder of sporter en het samen met hem of haar afspreken welke producten op welke wijze en op welke termijn worden geleverd. Een belangrijk hulpmiddel hierbij zijn de vraagpatronen van de betreffende doelgroep en het overzicht van beschikbare producten. Grondige kennis van de vraagpatronen van de sportaanbieder en sporter gerelateerd aan zowel de sporttakspecifieke als maatschappelijke context, is van wezenlijk belang.

6. *(Pro-actief) benaderen van doelgroepen.*

Het op eigen initiatief contact zoeken met doelgroepen bijvoorbeeld om hen te informeren over nieuwe wet- of regelgeving (zoals milieu en hygiëne) of over het productenpakket van het sportservicepunt. Het kan hier gaan om contacten met individuele sporters, maar ook om activiteiten ten behoeve van de doelgroep als geheel. Dit betekent dat de medewerker goed moet kunnen netwerken: een netwerk opbouwen en in stand houden.

Backoffice-dimensie

De activiteiten in de backoffice-dimensie gaan om werkzaamheden die de relatie tussen het sportservicepunt en het backoffice betreffen. Zij zijn gericht op het verkrijgen van door het backoffice te vervaardigen (deel)producten, die door de medewerker sportservicepunt zelf, of door het backoffice aan de sportaanbieder of sporter volgens afspraak worden geleverd. Het gaat hier om zogenaamde accountmanagement-werkzaamheden: het namens de sportaanbieder of sporter neerleggen van diens (ondersteunings)vraag bij een of meer backoffices en het ervoor zorgdragen dat de afgesproken producten op tijd en met kwaliteit worden geleverd. De medewerker sportservicepunt treedt op als het directe aanspreekpunt voor de sportaanbieder of sporter. Binnen de backoffice-dimensie dient het personeel invulling te geven aan de volgende hoofdtaken:

7. *Accountmanagement.*

Als aanspreekpunt voor de sportaanbieder of sporter afspraken maken met functionarissen uit één of meer backoffices over de (deel)producten die zij dienen te vervaardigen, het aanleveren van de gegevens die daarvoor nodig zijn, het maken van afspraken over levertijden, en dergelijke. In bepaalde gevallen zal direct contact tussen een medewerker van het backoffice met de sportaanbieder of sporter nodig zijn (zoals bij het afspreken van een verenigingsondersteuningstraject), in andere gevallen zal dat niet nodig zijn (bijvoorbeeld als men vraagt om een handleiding voor het opstellen van vrijwilligersbeleid, die in het backoffice wordt vervaardigd, maar via het sportservicepunt wordt geleverd).

8. *Signaleren van ontwikkelingen in vraagpatronen.*

De medewerker sportservicepunt heeft een oog- en oorfunctie voor de organisaties die in het sportservicepunt participeren. Hij hoort en ziet wat de sportaanbieders of sporters voor vragen hebben en kan derhalve een belangrijke bijdrage leveren aan het afgestemd houden van de deelnemende organisaties op hun omgeving. Concreet gaat het om het signaleren van wijzigingen in de (ondersteunings)vraag van de sportaanbieder of sporter, in vragen naar nieuwe producten. Deze signalen worden doorgesluisd aan het betreffende backoffice en door de beleidsmedewerkers van het backoffice verwerkt.

Interne dimensie

Tenslotte zijn er diverse soorten activiteiten binnen het servicepunt zelf, die gericht zijn op het optimaal functioneren van het sportservicepunt (de interne dimensie): het bijdragen aan de verbetering van de dienstverlening door het sportservicepunt en het verrichten van administratieve werkzaamheden. Vanuit de interne dimensie zijn de volgende hoofdtaken voor het personeel van het sportservicepunt te onderscheiden:

9. *Bijdragen aan product vernieuwing en aan vernieuwing van de dienstverlening.*

In deze hoofdtak komt de verantwoordelijkheid van de medewerker sportservicepunt tot uitdrukking voor de kwaliteit(sverbetering) van producten en de dienstverlening. Dit vernieuwen van producten en uitwerken van verbeteringen gebeurt op aangeven van de coördinator sportservicepunt.



10. Vullen en gebruiken van informatiebestanden.

Het gaat hier met name om twee soorten informatiebestanden: bestanden met klantgegevens (klantvolg- en relatiebeheersysteem) en bestanden met kennisgegevens (kennissysteem). Een goed opgezet en gevuld klantvolg- en relatiebeheersysteem stelt het sportservicepunt in staat de sportaanbieders of sporters te kennen en de werkprocessen goed af te stemmen met die van het backoffice. Het gebruik maken van de specifieke, lokaal relevante kennis die de medewerkers van het sportservicepunt in de loop der tijd opdoen, versterkt in hoge mate de kwaliteit van de producten van het sportservicepunt. Het opbouwen en vullen van een kennissysteem is hiervoor een belangrijke conditie.

11. Bijhouden van kennis (van de medewerker sportservicepunt zelf).

Hier wordt bedoeld: kennis van ontwikkelingen in de sport, inhoudelijke kennis van de diverse sporttakken, kennis van de doelgroepen, kennis van de vraagpatronen en van de maatschappelijke context van de doelgroepen.

12. Coördineren.

Het coördineren van de werkzaamheden van het sportservicepunt, binnen de door het bestuur vastgestelde kaders, het leiding geven aan de medewerkers en het maken en bewaken van de operationele afspraken met het backoffice.

13. Plannen, evalueren van en rapporteren.

Deze hoofdtaak heeft betrekking op de werkzaamheden van het sportservicepunt zelf en heeft verwantschap met de kwaliteitsverbetering waarover onder de hoofdtaak 'bijdragen aan product vernieuwing' is gesproken.

Er zijn dus dertien hoofdtaken die een in een functieprofiel toegesneden vertaling zijn van de taakstelling van het sportservicepunt als zodanig.

In verband met de bemensing van het 'Sportloket Utrecht', één van de SPIN-startprojecten heeft de Vereniging Sportbelang Utrecht (VSU) het volgende taak- en functieprofiel opgesteld voor de Sportmanager Verenigingsondersteuning:

Taken

- *Aanspreekpunt voor verenigingen.*
- *Herkennen en inventariseren van de problematiek.*
- *Bedenken en inzetten van de middelen voor een adequate oplossing.*
- *Overleggen met en afnemen van producten van de participerende organisaties.*
- *Overleggen met de Raad van Toezicht over de geleverde en de te leveren ondersteuning.*
- *Leggen en onderhouden van contacten met overheden, sportbonden en bedrijfsleven.*

Profiel

- *Oplossingsgericht, inspirerend en overtuigend.*
- *Goede communicatieve vaardigheden.*
- *Zakelijke inslag en in staat om commercieel te denken.*
- *In staat om zelfstandig te werken.*
- *Affiniteit met vrijwilligers en sportverenigingen.*
- *Bekend met sport in het algemeen en de sportsituatie in de stad Utrecht.*
- *Relevante sportopleiding op HBO-niveau.*
- *Woonachtig in Utrecht of directe omgeving.*
- *Bereid 's avonds en in weekenden te werken.*

8.1.2 Vier functietypen medewerker sportservicepunt

Op grond van twee aspecten kunnen vervolgens de functies binnen het sportservicepunt worden gedifferentieerd. Het eerste aspect betreft het *afhandelingsniveau* van het sportservicepunt, met als uitersten: het verstrekken van informatie over bijvoorbeeld de openingstijden van het zwembad (laag afhandelingsniveau) tot het door de medewerker sportservicepunt zelf uitvoeren van ondersteunings-activitei-



ten, zoals bijvoorbeeld het voeren van adviesgesprekken met vertegenwoordigers van een sportvereniging over ARBO-zaken (hoog afhandelingsniveau, ook wel transactieniveau genoemd).

Het tweede aspect betreft de bijdrage aan de *taakstelling* van het sportservicepunt: lopend van het afhandelen van een enkelvoudige vraag (bijvoorbeeld: “Ik wil graag informatie over de voetbalverenigingen in deze stad”), tot het afhandelen van een meervoudige vraag (bijvoorbeeld naar aanleiding van een vraag over vrijwilligersproblematiek in overleg met een aantal ondersteuningsorganisaties een plan van aanpak opstellen om te komen tot een verenigingsondersteuningsproject ‘opstellen vrijwilligersbeleidsplan’).

Beide aspecten bepalen de complexiteit van de functiewerkzaamheden en het vereiste werk- en denkniveau. De combinatie van de twee aspecten, leidt tot een differentiatie in vier typen functies. Deze zijn in hieronder in een schema geplaatst.

Bijdrage aan taakstelling van het sportservicepunt	Afhandelingsniveau	
	Laag	Hoog
Afhandeling enkelvoudige vraag	Medewerker receptie/ informatie	Junior Accountmanager
Afhandeling meervoudige vraag	Accountmanager	
Afhandeling meervoudige vraag, beleids- signalering, plannen/evalueren en rap- portereren	Coördinator	

Hierna worden de vier functietypen nog eens nader toegelicht.

Coördinator sportservicepunt (functietype IV)

Het gaat hier om een functie medewerker sportservicepunt waarbinnen alle genoemde hoofdtaken van toepassing zijn. Het betreft een functie met een HBO-werk- en denkniveau.

Accountmanager sportservicepunt (functietype III)

Deze functie verschilt van de vorige omdat de coördinatietaak en plannings-, eva-

luatie- en rapportagetaak afwezig zijn. Het ontbreken van deze hoofdtaken betekent niet dat de betreffende medewerker over zijn werk en over zijn eigen functioneren niet hoeft na te denken en daarover niet met anderen hoeft te spreken. Natuurlijk zijn dit aspecten die aan de functie vastzitten, het zijn echter geen hoofdtaken. Tevens zijn de hoofdtaken “het signaleren van ontwikkelingen in de vragen van doelgroepen” en “het vernieuwen van producten en dienstverlening” bij deze functie minder aangezet dan bij functietype IV. Het werk- en denkniveau van deze functie is MBO+/HBO.

Junior accountmanager sportservicepunt (functietype II)

Bij deze functie behandelt de medewerker sportservicepunt doorgaans alleen enkelvoudige vragen. Een pro-actieve benadering van de doelgroepen behoort niet tot de functie. Een zware intake en coördinatie van de afhandeling van de (ondersteunings)vraag, wezenlijke hoofdtaken bij de functietypen 3 en 4, zijn bij de behandeling van de vragen niet noodzakelijk. Uiteraard moeten in het werk wel afwegingen worden gemaakt en beschikt de medewerker over beslissingsbevoegdheid. Te denken valt aan het afhandelen van een (ondersteunings)vraag die leidt tot het verhuren van een accommodatie. Het werk- en denkniveau van de functie is MBO.

Medewerker receptie/informatie sportservicepunt (functietype I)

Bij deze functie betreft het niet alleen enkelvoudige vragen, ook het afhandeling-niveau is beperkt: het geven van voorlichting en informatie, inclusief het geven van persoonlijke toelichting op regelingen en dergelijke. De functie heeft, evenals de vorige typen, een hoog serviceniveau. Zelfstandige afhandeling is hier niet aan de orde. Het werk- en denkniveau van een functie van dit type is MBO.

8.1.3 Het opleidings-, werk- en denkniveau van de medewerker sportservicepunt

Hoewel geen *conditio sine qua non* is een brede sport- of sportgerelateerde vooropleiding voor alle functietypen gewenst. Gedegen kennis van de sportinfrastructuur en van het verenigingsleven is onmisbaar. Noodzakelijk (voor de functie-typen III en IV) is echter wel een opleiding als medewerker sportservicepunt, waarin de medewerker met name geschoold wordt in het adequaat kunnen verrichten van de hoofdtaken 5, 7, 8, 10 en 11. Zoals aangegeven is het minimum werk- en denkniveau een MBO-niveau (functietypen I en II); functietype IV vereist een HBO-werk- en denkniveau. Voor functietype III geldt een MBO+/HBO-niveau.



In dit verband zijn voor de profielen ook de competenties benoemd, onderscheiden naar kennis, vaardigheden, houding en persoonskenmerken. Zie hiervoor bijlage 7 van het werkboek.

8.2 Kwaliteitsborging

Een sportservicepunt staat of valt met de kwaliteit van de medewerkers. De feitelijk invulling en opzet van een sportservicepunt zal in de praktijk veelal geschieden met het voorhanden zijnde personeel. Dit is een te rechtvaardigen afweging, die wellicht wel als consequentie heeft dat het personeel (bij)scholing moet krijgen. Laat bij deze afweging de taakstelling van het sportservicepunt en daarvan afgeleid de taken van de medewerkers van het sportservicepunt, leidend zijn. Alleen dan zijn de eerder geformuleerd uitgangspunten en doelen van het sportservicepunt te realiseren. Indien beide aspecten (taakstelling sportservicepunt en bestaand personeel) worden gecombineerd, houd er dan rekening mee dat medewerkers bij de overgang naar één-loket moeten wennen aan de nieuwe situatie; een andere werkwijze, een klant-gerichte houding en samenwerking met andere organisaties. Dit is een leerproces, waarbij het management van het sportservicepunt de ontwikkelingen op de voet moet te volgen en regelmatig zal moeten toetsen aan de eerder gestelde eisen (zie ook paragraaf 4.4).

De hoofdvraag is: zijn de (huidige) medewerkers voldoende gekwalificeerd om de doelen te bereiken? Hierbij zijn de twee belangrijkste aspecten:

1. Is de huidige formatie toereikend?
2. Is het afgesproken kwalificatieniveau toereikend?

Deze twee vragen zouden centraal kunnen staan in de eerste periode na de start van het sportservicepunt. Medewerkers dienen in alle openheid, in bijvoorbeeld wekelijkse bijeenkomsten, de gelegenheid te krijgen hun ervaringen, suggesties tot verbeteringen en problemen te uiten. Tijdens deze wekelijkse bijeenkomsten of ook in andere werkvormen kunnen de volgende vragen een leidraad zijn:

- Beschikken medewerkers over voldoende en juiste kennis?
- Beschikken medewerkers over de juiste vaardigheden om hulpmiddelen te gebruiken (zoals bijvoorbeeld ICT)?
- Beschikken medewerkers over voldoende sociale vaardigheden zodat zij het oog en oor kunnen zijn van het sportservicepunt?
- Tonen medewerkers voldoende initiatief richting de sportaanbieder of sporter? (Zijn ze op zoek naar achterliggende problemen en vragen?)

- Werken medewerkers voldoende zelfstandig? (Zijn ze in staat hun werk zelfstandig te 'managen'?)
- Hoe ontwikkelt zich het teamwerk in het sportservicepunt? (Zijn medewerkers op elkaar ingespeeld, springen ze voor elkaar in, is er een klantgerichte sfeer?)
- Heeft de (bij)scholing een waarneembare bijdrage geleverd aan een positieve verandering in het kennisniveau, de sociale vaardigheden en de attitude?
- Zijn de medewerkers tevreden over de gang van zaken? (Wat kan er verbeteren?)

Naast de verschillende bijeenkomsten met medewerkers zijn er ook andere mogelijkheden om inzicht te krijgen in de kwaliteit en het welbevinden van het personeel:

- Functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het doel hiervan is: reflectie op houding, kennis en vaardigheden van medewerkers.
- Klantonderzoeken. Hiervan is het doel: verschaffen van inzicht in de waardering van de sportaanbieder of sporter van houding, sociale vaardigheden en kennisniveau van de medewerkers van het sportservicepunt.
- Klachten. Dit heeft als doel: het verkrijgen van aanknopingspunten voor het verbeteren van de houding en sociale vaardigheden van de medewerkers van het sportservicepunt (zie ook hoofdstuk 10).

Aandachtspunten richting medewerkers

Het is al vaker genoemd in dit handboek : de één-loket-gedachte vergt een (cultuur)omslag binnen de organisatie. Vandaar een aantal aandachtspunten om dit proces met de medewerkers op een juiste wijze te kunnen insteken:

- Betrek alle lagen van de organisatie bij het proces. Draagvlak is het sleutelwoord. Zorg derhalve voor voldoende en juiste informatie voor telefonistes, receptionistes en beleidsmedewerkers (in het backoffice), maar ook voor managers en bestuurders. Houd er rekening mee dat niet iedereen even enthousiast zal meewerken aan de voorgestelde veranderingen.
- Functieverbreding voor medewerkers. Het analyseren, vaststellen en werken met vraagpatronen leert medewerkers verder te kijken dan hun eigen vakgebied. Mensen krijgen dus de kans om kennis te maken met nieuwe activiteiten en producten. Hun functioneren en hun motivatie kunnen hierdoor een positieve impuls krijgen en dat zal de kwaliteit van hun werk ten goede komen.
- Het personeel moet goed worden opgeleid. Werken met geïntegreerde servicepunten stelt hoge eisen aan de kennis, vaardigheden en mentaliteit van de medewerkers. Met name de eerste contacten met de sportaanbieder of sporter



(het informeren en de intake) vergen het nodige aan gesprekstechnieken en sociale vaardigheden van medewerkers. Ook dienen medewerkers inzicht te hebben in de producten en achterliggende processen, inclusief basiskennis van relevante voorwaarden en procedures.

Samenvatting

In dit hoofdstuk is het belang van goed (opgeleid) personeel benadrukt. Om het functieprofiel van 'goed' personeel te kunnen bepalen, moeten onder andere de kerntaken van een sportservicepunt duidelijk zijn. Voor elk sportservicepunt gelden de volgende kerntaken:

- Bieden van één aanspreekpunt voor de doelgroep (loketfunctie).
- Leveren van producten op basis van vragen van de doelgroep (makelaarsfunctie).
- Een pro-actieve opstelling ten opzichte van de doelgroep van het sportservicepunt (pro-actieve functie).

Vraaggerichte dienstverlening vraagt om luisterende, signalerende en besluitvaardige medewerkers. Een brede sport- of sportgerelateerde vooropleiding is hiervoor gewenst; kennis van sportinfrastructuur en verenigingsleven onmisbaar. In het schema staan de drie typen activiteiten die medewerkers moeten ontplooiën met de bijbehorende hoofdtaken:

Type activiteit met hoofdtaken	Taken
A. Klantdimensie 1. Verstrekken van algemene informatie 2. Geven van voorlichting en advies 3. Doorverwijzen 4. Leveren van producten 5. Intake 6. (Pro-actief) benaderen van doelgroepen	Directe interactie met sport(aanbieder) (geen taak bij omschreven) (geen taak bij omschreven) (geen taak bij omschreven) • Afleveren van door het backoffice gemaakte producten. • Analyseren van vragen van sport(aanbieders). • Afspreken welke producten hoe en wanneer worden geleverd. • Zelf contact zoeken met doelgroepen.



B. Backoffice-dimensie

7. Accountmanagement
8. Signaleren van ontwikkelingen in vragen van doelgroepen.

C. Interne dimensie

9. Bijdragen aan productvernieuwing en vernieuwing van dienstverlening.
10. Vullen en gebruiken van informatiebestanden
11. Bijhouden van kennis
12. Coördineren
13. Plannen en evalueren en rapporteren

Werkzaamheden in relatie sport-servicepunt / backoffice(s)

- Afspraken maken met backoffice(s) over maken van producten.
- Vragen van sportaanbieders of sporters signaleren en doorgeven aan backoffice(s).

Optimaal laten functioneren van sportservicepunt (intern)

- Meewerken aan kwaliteit(sverbetering).
 - Klantvolg- en relatiebeheersysteem en kennissysteem opbouwen en vullen.
 - Kennis opdoen over sport en doelgroepen.
 - Coördineren.
 - Leidinggeven.
 - Bewaken operationele afspraken.
- (geen taak bij omschreven)

De kwaliteit van de medewerkers bepaalt de kwaliteit van het sportservicepunt. Inzicht krijgen in de kwaliteit en het welbevinden van personeel kan door het organiseren van wekelijkse bijeenkomsten, functionerings- en beoordelingsgesprekken, klantonderzoeken en klachten.

Werken vanuit de één-loket-gedachte vergt een (cultuur)omslag binnen de organisatie.

In hoofdstuk 2 zijn verschillende aandachtspunten voor het management gegeven.

Met het hoofdstuk over personeel is de inrichting van het sportservicepunt compleet. Toch worden nog twee belangrijke onderwerpen belicht, namelijk financiering en communicatie. Wie financiert het hele project om te komen tot een sportservicepunt en hoeveel kost het om het sportservicepunt te exploiteren? In het volgende hoofdstuk worden deze vragen beantwoord. Een hoofdstuk over communicatie sluit het handboek af.



9

Financiering







In dit hoofdstuk worden de verschillende facetten van de financiering van het sportservicepunt besproken. Allereerst worden in paragraaf 9.1 kosten en baten van het sportservicepunt in het algemeen belicht. Wat is de winst van de één-loket-gedachte gewonnen ten opzichte van de huidige situatie? In paragraaf 9.2 staan de kosten van het sportservicepunt centraal, waarna in de daarop volgende paragraaf (9.3) de financiering aan bod komt. Handvatten voor de problematiek van de kostentoerekening staan in paragraaf 9.4. De (mate van) doorberekening naar de sportaanbieder of sporter is terug te vinden in paragraaf 9.5. Paragraaf 9.6 gaat in op de communicatie van het sportservicepunt met, voor en over de sponsors en financiers van het sportservicepunt.





9.1 De 'winst' voor sportaanbieders, sporters en ondersteuningsorganisaties

Doordat in het sportservicepunt lokale instanties op sportgebied intensief samenwerken zijn in beginsel belangrijke besparingen te realiseren. Samenwerking kan de uitvoeringskosten verminderen, onder meer door:

- Minder overheadkosten.
- Intake per afnemer en niet meer per product.
- Vermindering van de afhandeltijden.
- Flexibeler inzet van personeel.

Wanneer de samenwerkende instanties door middel van het sportservicepunt hun doelgroepen gezamenlijk benaderen, dan wel voor hun doelgroepen via een aanspreekpunt (het sportservicepunt) bereikbaar zijn en de uitvoeringskosten lager worden, zullen ook de uitvoeringskosten per product dalen. Er is dan efficiency-winst.

Een voorbeeld om zichtbaar te maken welke invloed de wijze, waarop het productenaanbod is georganiseerd, heeft op de inspanningen voor de sportaanbieder of sporter. Stel: een sportvereniging wil een nieuwe trainingsgroep starten en zoekt daarvoor accommodatie, een trainer en extra spelmateriaal.

- Bij fragmentatie van producten gaat de club voor de accommodatie eerst naar de gemeente, dan naar een kaderbemiddelingsbureau voor de trainer en tenslotte naar de regionale spel- en sportuitleen voor het materiaal;
- Bij concentratie (alle voorzieningen zitten naast elkaar in een 'sport'-centrum) haalt de club deze zaken één voor één in het cluster;
- Bij integratie gaat de vereniging naar een sportservicepunt, dat voor het hele pakket producten mogelijkheden kan aanreiken.

Omdat het sportservicepunt de totale vraag overziet kan het gericht actie ondernemen wat aanzienlijk minder inspanningen kost dan wanneer voor elk product afzonderlijk werk wordt verzet.

Een ander belangrijk winstpunt van de één-loket-gedachte is de vergroting van de effectiviteit van de voorzieningen. Door de samenwerking via het sportservicepunt zal een veel groter deel van de doelgroep worden bereikt dan bij een spreiding van producten én zullen de producten door een maatwerkaanpak beter bij de beoogde

doelgroep terechtkomen.

Al met al kan de één-loket-gedachte ook voor de individuele sportaanbieders en sporters besparingen opleveren. Betere verwijzing en snellere afhandeling van vragen leveren tijdwinst op. Het feit dat door de één-loket-gedachte de kwaliteit van de dienstverlening moet gaan toenemen, moet voor de afnemers van de producten meer 'rendement op de investeringen' opleveren.

9.2 De kosten van het sportservicepunt

De kosten voor het ontwikkelen van een sportservicepunt zijn:

1. Projectkosten: de kosten om een projectteam 'het sportservicepunt te laten bouwen'.
2. Investeringskosten met name in datasystemen, opleidingen van personeel, juridisch advies.
3. Het herplaatsen van betrokken personeel vraagt extra middelen (overgangsregelingen).
4. Een goed functionerend sportservicepunt leidt tot extra vraag naar voorzieningen. Het totaal aan investeringen kan oplopen tot enkele tonnen, maar weer worden beperkt door gebruik te maken van modellen en instrumenten die met anderen gezamenlijk kunnen worden ontwikkeld of elders al beschikbaar zijn (bijvoorbeeld via Overheidsloket 2000, zie literatuurlijst).

De exploitatiekosten van een sportservicepunt vallen uiteen in drie categorieën:

1. Beschikbaarheidskosten servicepunt (kosten voor huisvesting, de medewerker sportservicepunt en bereikbaarheid).
2. Functioneringskosten servicepunt (informatieverzameling, intake- en doorverwijzingsactiviteiten).
3. Kosten van ingeleende dienstverlening (producten die worden betrokken van leveranciers en/of via backoffices).

Het bedrag dat met het functioneren van een sportservicepunt is gemoeid is uiteraard afhankelijk van de omvang van de aangeboden dienstverlening. Bij een fysiek servicepunt in beperkte vorm (dus niet alleen een elektronisch informatiepunt) moet volgens de eerste ervaringen worden gedacht aan een minimaal budget van f 200.000,- tot f 250.000,- op jaarbasis.



In de onderstaande tabel zijn de gegevens opgenomen van een aantal reeds functionerende sportservicepunten. De getoonde cijfers zijn puur als een indicatie bedoeld. Het is op dit moment namelijk nog niet mogelijk om de verschillende situaties op basis van vergelijkbare 'harde criteria' met elkaar te vergelijken.

Verzorgingsgebied				Personele bezetting	Kosten	
	Aantal inwoners	Aantal sportverenigingen	Aantal leden van sportverenigingen	Aantal fte (in frontoffice /backoffice)	Kosten frontoffice	Kosten backoffice
'A'	125.000	110	ca. 40.000	1 / 0.6	140.000	75.000
'B'	85.000	125	ca. 25.000	1.5 / 8.8	110.000	495.000
'C'	160.000	300	ca. 25.000	2 / extern	175.000	300.000
'D'	200.000	320	ca. 30.000	6 / 15	900.000	1.400.000
'E'	105.000	120	ca. 25.000	0.8 / 3.5	150.000	500.000
'F'	150.000	200	ca. 35.000	1 / 1	80.000	160.000
'G'	150.000	214	ca. 33.000	0.25 / 0.5	30.000	150.000

9.3 Hoe kan het sportservicepunt worden gefinancierd?

De financiering van het sportservicepunt valt uiteen in een basisbudget en een exploitatiebudget.

Het basisbudget is op te bouwen via beschikking van de bestaande middelen van de gemeente en partners voor informatie en dienstverlening op sportgebied. In een aantal gevallen zal voor de verbetering van de dienstverlening volgens de één-loket-

gedachte ook gebruik kunnen worden gemaakt van stimuleringssubsidies gericht op het lokale sportbeleid (grote steden beleid, breedtesportimpuls VWS, ICT-impuls). De tweede belangrijke financieringsbron betreft het opbouwen van programmacontracten met gemeente, provinciale en landelijke organisaties. Voor de financiering van commerciële dienstverlening tenslotte is samenwerking met andere sportservicepunten mogelijk om collectieve inkoopregelingen te maken.

Voor de exploitatie van een sportservicepunt gelden meestal verschillende inkomstenbronnen, die hierna kort aan bod zullen komen. De inkomstenmix kan bestaan uit: subsidies, eigen bijdragen van klanten, sponsoring in geld of producten en opslagen op verkoop.

1. Subsidies

Er zijn verschillende subsidievormen denkbaar. Een sportservicepunt zorgt voor een belangrijke vorm van dienstverlening aan sportaanbieders en sporters. Daarom kan er voor het beschikbaar zijn van deze voorziening een bepaald bedrag als basissubsidie worden gegeven door de betrokken gemeente(n) en/of lokale sportbundeling(en) (beschikbaarheidssubsidie). Soms neemt het sportservicepunt functies over van een andere organisatie, die beschikt over een eigen werkbudget, bijvoorbeeld een *lokale sportbundeling*. Het ligt dan voor de hand dat het werkbudget voor de functies meeverhuist.

Een sportservicepunt is een relatief nieuwe vorm van dienstverlening, die nog de nodige ontwikkeling moet doorlopen. Maatregelen die de kwaliteit van de dienstverlening duidelijk verbeteren kunnen worden gefinancierd door de gemeente(n). Wanneer het sportservicepunt deel uitmaakt van een regionaal samenwerkingsverband of een provinciaal ondersteuningsnetwerk zijn regionale en/of provinciale bijdragen denkbaar.

Gemeenten, provincie en landelijke organisaties (sportbonden, rijksoverheid) kunnen het sportservicepunt in het kader van hun beleid op verschillende gebieden (sportstimulering, sportgezondheidszorg, verenigingsondersteuning, lokale samenwerking) benutten als contact- en bemiddelingspunt naar maatschappelijke organisaties. In het kader van deze beleidsprogramma's kan het sportservicepunt een beroep doen op subsidies voor bepaalde ondersteuningsactiviteiten.

2. Eigen bijdragen van sportaanbieders en sporters

Het is niet onredelijk dat de burgers en organisaties die van het sportservicepunt gebruik maken iets betalen voor de geleverde producten. Uiteraard zal dit afhangen van de aard van het product (zie paragraaf 9.4). In zijn algemeenheid zal het voor



de financiële bedrijfsvoering van het sportservicepunt gunstig zijn te kunnen beschikken over tamelijk stabiele inkomsten van de klanten. Dit is te bevorderen door zoveel mogelijk te werken met serviceabonnementen. Een goede verhouding tussen kosten van het abonnement en geleverde producten is daarbij uiteraard van belang. Incidentele sportaanbieders of sporters moeten voor losse afname van producten dan wellicht een iets hogere prijs betalen.

3. Sponsoring

Een sportservicepunt is een plek van waaruit intensieve communicatie plaats kan vinden met burgers en organisaties; niet alleen aan de balie, maar ook via gedrukte media, e-mail en internet. Veel vormen van communicatie vanuit het sportservicepunt lenen zich voor het opnemen van (naam)reclame. Vooral voor de vaste toeleveranciers van het sportservicepunt kan dit een interessante tegenprestatie zijn voor sponsoring van het sportservicepunt in geld of met gratis producten. Maar ook voor het lokale bedrijfsleven (sportdetailhandel, sportcentra, en dergelijke) kan een sportservicepunt een interessant sponsoringobject vormen.

4. Verkoopprovisie

Wanneer het sportservicepunt ook bemiddelt voor commerciële producten is een provisieregeling mogelijk.

9.4 Welke samenwerkingspartner betaalt wat?

Bij de financiering van het sportservicepunt worden de volgende vertrekpunten gekozen:

- Werk met een basisfinanciering (basiskosten voor huisvesting, medewerkers sportservicepunt en ICT) en met een activiteitenfinanciering waardoor een onderscheid is te maken tussen de bijdragen van de initiatiefnemende partners (eigenaren sportservicepunt) en programmapartners die bepaalde activiteiten meefinancieren.
- Ga uit van meerjarencontracten met toeleveranciers en werk daarbij met een toetredingsfee of jaarlijkse contributie of gereduceerde tarieven.
- Werk met gedifferentieerde tariefstructuur voor specifieke dienstverlening, bijdrage in natura en / of projectfinanciering.

Er zijn verschillende financieringstitels mogelijk:

- Basisfinanciering. Deze betreft de financiering van de basis van het sportservicepunt zoals het gebouw, het team en de functioneringskosten van het sportservicepunt. Vanwege de publieke taak van het sportservicepunt is het logisch dat vooral de gemeente(n) deze kosten dragen, waarbij sprake kan zijn van her-schikking van middelen die nu naar de diverse instanties gaan.
- Financiering van (delen van) het productenassortiment. Deze betreft de financiering van producten op basis van programma-afspraken die het sportservicepunt heeft gemaakt met bijvoorbeeld de gemeente (accommodatiebemiddeling, subsidieaanvragen, intake sportstimuleringsinitiatieven), een lokale sportbun-deling (vrijwilligersondersteuning), de provincie (ondersteunings- en stimule-ringsactiviteiten) en landelijke organisaties (verenigingsondersteuning).
- Financiering van kwaliteitsontwikkeling en deskundigheid. Dit betreft de finan-ciering van het ontwikkelen van kwaliteitszorg, het verbeteren van deskundig-heid en professionaliteit bijvoorbeeld op basis van meerjarenafspraken met de gemeente of in het kader van provinciale en landelijke stimuleringsregelingen (SPIN, Breedtesportimpuls).

9.5 Wat betaalt de klant, hoe en aan wie?

Voor de tariefstelling naar de doelgroepen van het sportservicepunt wordt het tota-le productenpakket opgedeeld in:

- Gratis dienstverlening: dit geldt met name voor die producten die horen bij de publieke frontofficetaken, zoals algemene informatieverstrekking, intake, door-verwijzing en bemiddeling niet-sporters: de kosten hiervan komen voor rekening van de eigenaar sportservicepunt (gemeente of lokaal samenwerkingsverband).
- Dienstverlening tegen gereduceerd tarief: voor producten en doelgroepen die vanuit beleidsoogpunt extra stimulering behoeven, zoals omvangrijke informa-tieproducten, bemiddeling van vrijwilligersondersteuning, bemiddeling van sporters en producten voor sociale achterstandsgroepen.
- Dienstverlening tegen kostprijs: bijvoorbeeld werkbemiddeling van trainers, accommodatieverhuur, materiaaluitleen.
- Profitservices: specialistische informatie, verkoop van sportmateriaal.

Uiteraard kan de tariefstelling per doelgroep verschillen. Speciale doelgroepen, bij-voorbeeld jeugdigen, ouderen en allochtonen zouden een bijzonder tarief kunnen



krijgen. Tarieven voor profit- en not-for-profit-organisaties kunnen ook verschillen. Om de inkomsten van het sportservicepunt stabiel te maken kan naast betaling per product worden gewerkt met abonnementen voor vaste doelgroepen, zoals bijvoorbeeld verenigingen, wijkorganisaties en sportondernemers. Een alternatief hiervoor is het beschikbaar stellen van servicecoupons of van een servicekrediet. Betaling van de geleverde producten kan direct plaatsvinden aan de desbetreffende leveranciers of het backoffice. In sommige gevallen kan betaling via het frontoffice voordelen hebben, bijvoorbeeld wanneer voor een trainerscursus een gemeentelijke subsidie beschikbaar is. Dan kunnen beide producten in één traject worden geregeld.

9.6 Informeren / betrekken van financiers / sponsors

Communicatie met financiers en sponsors speelt in verschillende stadia een rol. Allereerst bij het aanvragen van de financiële middelen.

9.6.1 De overheid

Het aanvragen van overheidssubsidies verloopt meestal volgens vaste procedures. Ook voor de communicatie (feedback) tijdens de projectuitvoering en de evaluatie zijn vaak strikte richtlijnen van toepassing. De communicatiemomenten liggen vast. Rechten en plichten over en weer zijn duidelijk vastgesteld door de overheid. Het is hierbij vooral belangrijk goed de (aanvraag)termijnen en deadlines van de in te leveren (voortgang)rapportages in de gaten te houden.

9.6.2 De sponsor(s)

De communicatie met sponsors is vaak een ander verhaal dan de communicatie met de overheid. Het is eerst zaak sponsors te zoeken die een sponsorbudget hebben. Daarbij moet het (imago van het) sportservicepunt passen bij de sponsor. Het wordt immers lastig om met het sportservicepunt -dat een eigen imago heeft- aan te sluiten bij verschillende sponsors met verschillende imago's en bovendien recht te doen aan de herkenbaarheid van de imago's van de participanten van het sportservicepunt en de randvoorwaarden die overige financiers, zoals de overheid, stellen. In een eerste voorstel moet aan de potentiële sponsor duidelijk worden gemaakt wat de mogelijkheden van sponsoring zijn en wat de tegenprestaties kunnen inhouden.



Voor de sponsor is het van belang dat zijn doelgroepen worden bereikt. Het verkrijgen van positieve publiciteit is vaak een doel van de sponsor. Het is goed dit in een brief of eerste telefonisch contact aan te kaarten. Hierna volgen eventueel een eerste persoonlijk gesprek en de eerste onderhandelingen. Vervolgens ontvangt de beoogde sponsor een op maat gesneden voorstel. Dan volgt de contractfase. Alle rechten en plichten naar elkaar toe dienen hierin te worden uitgewerkt. De ondertekening van het contract is een uitgelezen moment om free-publicity te genereren.

Als het gaat om een substantiële bijdrage of het hoofdsponsorschap van het sportservicepunt, valt een grotere betrokkenheid van de sponsor te verwachten. Hij verbindt immers zijn 'goede naam' aan het project en verwacht een professionele aanpak. Maak daarom van tevoren duidelijke afspraken over de rapportage. De sponsor zal bijvoorbeeld graag willen weten hoeveel personen gebruik maken van het servicepunt en hoeveel bezoekers zijn brochure hebben meegenomen. Nodig bovendien de sponsors regelmatig uit. Vanzelfsprekend bij de opening van het sportservicepunt maar ook tijdens andere gelegenheden, zeker als deze met de nodige publiciteit gepaard gaan.



Samenvatting

De samenwerking van instanties in één sportservicepunt kan veel geld, tijd en energie besparen omdat de uitvoeringskosten lager zijn, de effectiviteit van voorzieningen wordt vergroot en vragen van sportaanbieders of sporters sneller worden afgehandeld. Geld voor de ontwikkeling en de exploitatie van het sportservicepunt is nodig voor de volgende activiteiten:

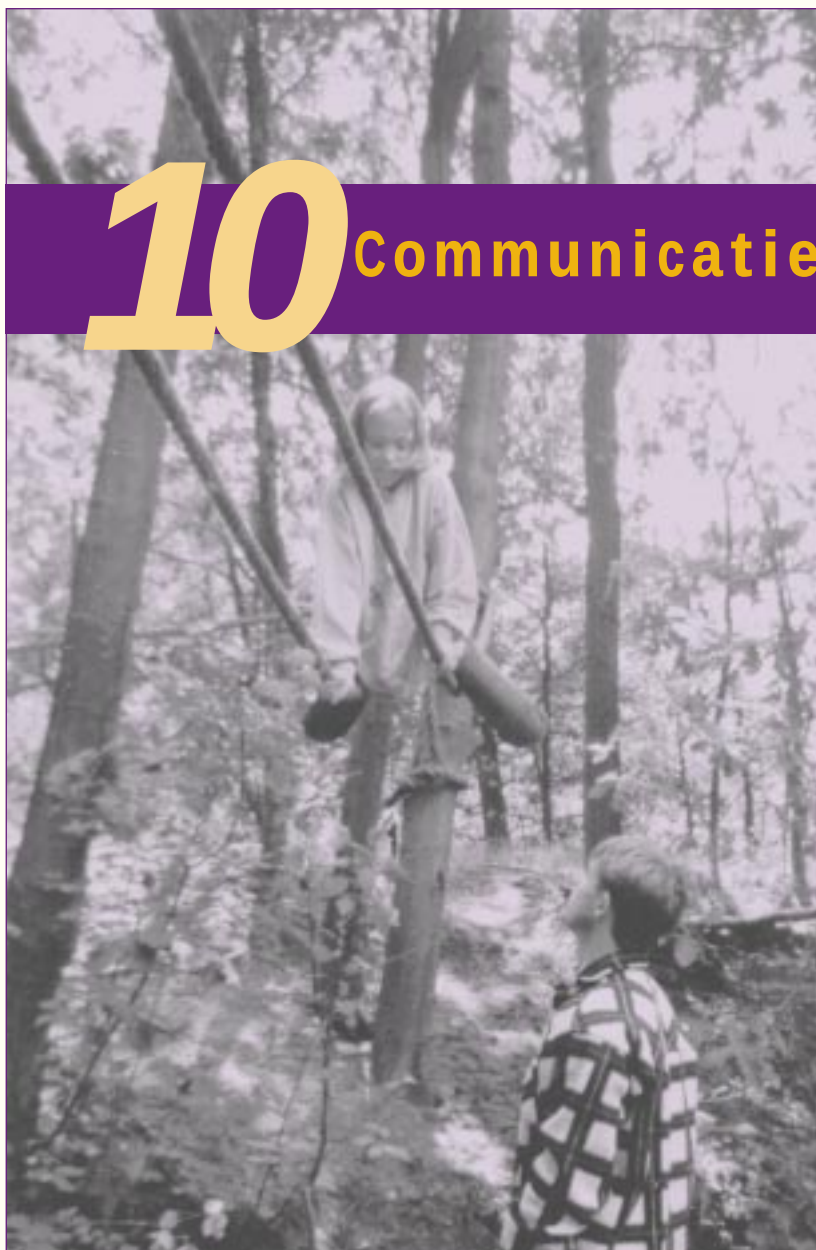
Ontwikkelen sportservicepunt	Exploitatie sportservicepunt (f 200.000,- tot f 250.000,- per jaar)
1. Projectkosten 2. Investeringen 3. Overgangsregelingen personeel 4. Extra vraag naar voorzieningen	1. Beschikbaarheidkosten 2. Functioneringskosten 3. Kosten van ingeleende dienstverlening

Het budget voor beide activiteiten kan op verschillende manieren worden verkregen. In onderstaand schema zijn mogelijke bronnen in kaart gebracht:

Financiering van	Kan door
Basisbudget / ontwikkelen van een sportservicepunt	• Herschikking van bestaande middelen. • Lokale stimuleringsubsidies. • Opbouwen van programmacontracten. • Samenwerking zoeken met andere servicepunten.
Exploitatie	• Subsidies. • Eigen bijdragen van sportaanbieders en sporters. Tarieven kunnen verschillen per doelgroep en per product. Abonnementen naast betaling per product maken de inkomsten van het sportservicepunt stabiel. • Sponsoring. • Verkoopprovisie.

Betrekken en informeren van financiers / sponsors: er zijn enkele belangrijke punten om op te letten bij de communicatie met financiers.









In dit laatste hoofdstuk staat communicatie centraal. Communicatie is een belangrijke, misschien zelfs wel de belangrijkste, succesfactor voor het welslagen van een sportservicepunt. Het is immers voor zowel de interne en externe samenwerking als voor de dienstverlening aan de sportaanbieder of sporter belangrijk dat er sprake is van zorgvuldige en heldere informatie.

Dit hoofdstuk begint met een nadere duiding van het onderwerp communicatie. In de paragrafen 10.2 tot en met 10.4 wordt communicatie steeds in verband gebracht met een andere fase, waarin het sportservicepunt zich bevindt, te weten: de ontwikkeling, de start en de exploitatie. Daarna volgt nog een aantal communicatieaspecten, dat specifieke aandacht verdient: klantgerichtheid (10.5) met elementen voor klantvriendelijkheid en lastige sportaanbieders of sporters. Mocht het toch fout gaan, luister dan goed naar de klagers, want een klacht is een gratis advies! De laatste paragraaf (10.6) gaat in op moderne vormen van communicatie: e-mail en internet.





10.1 Wat is communicatie?

Communicatie is de sleutel tot succes van elk project. Het gaat om het overbrengen van informatie en dat gebeurt de hele dag, zowel verbaal als non-verbaal. Het proces van overbrengen van een boodschap van de zender naar de ontvanger lijkt daardoor vanzelfsprekend, maar er kan veel mis gaan.

De twee meest belangrijke elementen in het communicatieproces zijn de zender en de ontvanger. Hierbij speelt het beeld dat de ontvanger van de zender heeft een grote rol. Bij het sportservicepunt geldt bijvoorbeeld: vindt de sportaanbieder of sporter het sportservicepunt als zender een betrouwbare informatiebron? Maar ook: communiceert de medewerker van het sportservicepunt duidelijk en stemt hij of zij de informatie af op de behoefte van de sportaanbieder of de sporter?

Ook andere elementen kunnen een positieve of negatieve rol spelen zoals keuze van medium, timing en uiterlijk van de boodschap, ruis (storende factoren) en tegenstrijdigheid tussen verbale en non-verbale uitingen en feedback.

Via de feedback krijgt de zender informatie over hoe eigen gedrag en informatie zijn waargenomen, begrepen en ervaren. Of er feedback komt en hoe, is sterk afhankelijk van de relatie tussen zender en ontvanger. Een sfeer van respect en vertrouwen is van belang.

Wat verder nog nuttig is te weten over communicatie:

In het communicatieproces worden twee niveaus onderscheiden. Het inhoudsniveau betreft de informatie zelf, **wat** zegt het bericht ('Die sportsokken zijn knalrood'). Het betrekkingniveau maakt duidelijk **hoe** het gezegd en ervaren wordt (de één vindt knalrode sportsokken mooi; de ander gruwelt van zo'n opvallende kleur). Het betrekkingniveau komt tot uiting in intonatie, context en de non-verbale uitingen, zoals mimiek of wegstijven. Voor communicatie zijn beide niveaus van belang. Problemen en conflicten tussen mensen liggen vaak op het betrekkingniveau, maar worden 'uitgevochten' op het inhoudsniveau.

10.1.1 Het communicatieplan

In hoofdstuk 2 is beschreven hoe een communicatieplan eruit kan zien. Gezien het belang van communicatie in de drie fasen: ontwikkeling, start en exploitatie van het sportservicepunt is het goed voor elke fase een apart communicatieplan op te stellen. Hieronder staat waarmee in welke fase rekening gehouden dient te worden.

10.2 Communicatie tijdens de ontwikkelingsfase

De communicatie tijdens de ontwikkelingsfase is erop gericht alle neuzen van de intern betrokkenen dezelfde kant op te laten wijzen. Betrokkenheid creëren en draagvlak ontwikkelen zijn de twee hoofddoelen van het communicatieplan voor de ontwikkelingsfase. Daarom moet er gekozen worden voor media waarbij dialoog en inspraak mogelijk zijn, zoals persoonlijke gesprekken, discussiebijeenkomsten, werkbezoeken, enzovoorts.

In de ontwikkelingsfase is het verder van belang dat de doelstelling van het sport-servicepunt duidelijk wordt gecommuniceerd, om steun hiervoor te krijgen van baliemedewerkers, inhoudelijke professionals in het backoffice, managers en bestuurders. Die steun is te krijgen door middel van informatie en kennisoverdracht. Zo is een mogelijke negatieve houding om te buigen naar een positieve en is negatief gedrag positief te beïnvloeden. Het communicatieplan voor de ontwikkelingsfase, dient direct in het begin van het proces opgesteld te worden. Goede informatievoorziening en het vanaf het begin bij het proces betrekken van met name (potentiële) samenwerkingspartners is belangrijk.

U I T D E P R A K T I J K

Bezint eer ge begint geldt zeker ook voor de communicatie bij de start van een sportservicepunt, in dit geval in Ede. Belangrijk is om van begin af aan te werken aan een draagvlak bij de doelgroep: in veel gevallen zijn dat in eerste instantie de sportverenigingen en in tweede instantie de (potentiële sporter). De gemeente Ede heeft de volgende activiteiten ontplooid in de startfase:

- *drie groepsinterviews met sportverenigingen en welzijnsinstellingen om zicht te krijgen op behoefte aan dienstverlening en verenigingsondersteuning;*
- *een startbijeenkomst voor sportverenigingen, welzijns- en onderwijsinstellingen, buurgemeenten, politiek en pers om het aanbod van te presenteren;*
TIP: betrek hierbij ook de medewerkers en organisaties in front-office en backoffice!
- *periodiek overleg in een begeleidingscommissie onder leiding van de wethouder sport, waarin verder zitting hebben: vier sleutelfi-*

guren uit de plaatselijke sportwereld en betrokken ambtenaren als klankbord en 'meedenkgroep' voor de verdere ontwikkeling van het sportservicepunt;

- *tweemaandelijks nieuwsbrief aan het hele relatiebestand voor blijvende informatie*
- *incidenteel interviews om ook breder bekend te worden en te blijven.*

10.3 Communicatie bij de start van het sportservicepunt

Bij de start van het servicepunt ligt de nadruk op de bekendmaking van de aanwezigheid van het sportservicepunt. Het is goed om in het communicatieplan de activiteiten al enkele maanden vóór de start te plannen, zodat een zo groot mogelijk deel van de doelgroep tijdig op de hoogte is van de aanwezigheid van het sportservicepunt en er ook al direct gebruik van zal gaan maken. Het is ook belangrijk zoveel mogelijk middelen en kanalen in te zetten, van prikborden en huis aan huis bladen tot zoekmachines op internet bij elektronisch sportloketten. Speciale, op de doelgroep afgestemde, promotionele acties tijdens de start of gedurende de eerste weken, kunnen goed werken om sportaanbieders of sporters naar het sportservicepunt 'te lokken' en hen zo kennis te laten maken met de nieuwe producten of werkwijze.

Vóór de externe bekendmaking, moeten ook de interne medewerkers informatie ontvangen over eventuele speciale activiteiten tijdens de start. Inspraak hierin verhoogt weer de betrokkenheid. Een kick-off voor de medewerkers werkt direct motiverend. Vergeet ook de pers niet als belangrijke doelgroep van het communicatieplan tijdens de start. Het is zeker de moeite waard om de mogelijkheden voor 'free-publicity' na te gaan.

10.4 Communicatie als motor voor de dienstverlening

Als het sportservicepunt van start is gegaan en enkele maanden 'draait' is het goed om alle betrokkenen te informeren over de behaalde successen, al zijn deze nog zo klein. Speciale successen kunnen gevierd worden (bijvoorbeeld de 500-ste klant). Verspreid positieve reacties van klanten, media en medewerkers zo breed mogelijk (ook binnen de eigen organisatie!). Dit werkt stimulerend voor alle betrokkenen, als een motor die een klantgerichte dienstverlening op gang houdt.

Tips voor goede telefonische en schriftelijke communicatie:

❖ *Telefonische aanvragen*

Bij telefonische opvang zijn de volgende punten van belang:

- *de telefoon binnen drie keer overgaan opnemen*
- *niet onnodig doorverbinden*
- *een beller niet of niet te lang in de wacht zetten*
- *duidelijk spreken*
- *een terugbelafpraak nakomen*
- *correct zijn*
- *altijd positief afscheid nemen.*

Wanneer het opzoeken van informatie langer dan 20 seconden tijd in beslag neemt, is het beter even een terugbelafpraak te maken.

❖ *Schriftelijke informatie*

Mensen selecteren schriftelijk materiaal op bijvoorbeeld vormgeving, geloofwaardigheid, de kop of titel en de aantrekkelijkheid van de schrijfstijl. Met andere woorden: goede schriftelijke informatie begint met doelgroepgericht schrijven. Wat de één aanspreekt is voor een ander reden om het aan de kant te leggen. Houd bij het schrijven daarom de doelgroep voor ogen, door bijvoorbeeld ervoor te zorgen dat de zins- en woordlengte aansluiten bij de doelgroep. Wanneer de doelgroep voor een groot deel bestaat uit ouderen is het niet aan te bevelen een klein lettertype te kiezen. Ook van belang is om:

- *een juiste adressering te gebruiken*
- *geen vaktaal te gebruiken*
- *zinnen kort te houden.*

10.5 Klantgerichtheid

Klantgerichtheid is meer dan een modewoord: het moet in het bloed zitten bij alle medewerkers van het sportservicepunt. Gezamenlijk de klanten tevreden stellen en houden, daar gaat het om! Klantgerichtheid is eigenlijk een 'oneindige' bezigheid. Klantgerichtheid geldt niet alleen in relatie met de externe sportaanbieder of sporter van de organisatie, maar zeker ook in relatie met de interne klant, de collega. Wie zijn 'interne' sportaanbieder of sporter niet goed bedient, doet aan de totaal-



prestatie van het servicepunt tekort. Verder is klantgerichtheid niet alleen aardig zijn tegen de ander. Het is ook niet afwachten tot de sportaanbieder, sporter of collega iets zegt, maar zelf het initiatief nemen. Durven vragen wat de sportaanbieder of sporter van de dienstverlening vindt. Dat is een duidelijke omslag in het denken en handelen bij veel medewerkers.

Algemeen gelden de volgende regels in klantgerichtheid:

- Verplaats je in de interne en externe klanten.
- Maak geen onderscheid tussen klanten; iedere sportaanbieder of sporter is belangrijk.
- Maak afspraken en kom die ook na.
- Informeer de sportaanbieder of sporter alles wat de sportaanbieder of sporter aangaat.

10.5.1 Cruciale elementen voor klantgerichtheid

Welke elementen zijn nu van belang voor een goede klantgerichtheid? Allereerst is dat de toegankelijkheid van het sportservicepunt. Ofwel, het gemak om in contact te komen met het sportservicepunt. Denk hierbij aan telefonische bereikbaarheid, wachttijden, openingstijden, parkeergelegenheid of bereikbaarheid van de sportservicepunt zelf (voor auto of openbaar vervoer).

Een tweede element is de houding van de medewerkers sportservicepunt ten opzichte van de klant. Vriendelijkheid, geduld en het tonen van respect vormen daarbij de sleutelbegrippen. De manier waarop organisaties met vragen en problemen van sportaanbieders, sporters of collega's omgaan zegt iets over de bereidheid om hen tijdig en snel te helpen. Bijvoorbeeld de afhandeling van telefonische aanvragen en de voortvarendheid waarmee klachten in behandeling worden genomen.

Verder is betrouwbaarheid belangrijk. Datgene dat beloofd is moet volledig, nauwkeurig en in één keer goed worden uitgevoerd, zodat de sportaanbieder of sporter ook de zekerheid heeft dat het product op tijd de deur uitgaat of dat zijn vraag binnen de gestelde termijn beantwoord is.

Tenslotte spelen ook fysieke aspecten een rol. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de uiterlijke verzorging van de medewerkers sportservicepunt, een aantrekkelijke balie, een opgeruimde ruimte of een heldere brochure.

10.5.2 Lastige klanten

Omgaan met lastige klanten is 'een vak apart'. Vaak is het zinvol om hiervoor een apart (cursus)traject in te zetten. In het algemeen geldt dat de oorzaken van bijvoorbeeld de 'boosheid' van een sportaanbieder of sporter niet altijd duidelijk zijn. Probeer op je gevoel af te gaan en pik de signalen van zo'n boze sportaanbieder of sporter op. Probeer vervolgens zijn 'probleem' of 'boosheid' neutraal te benoemen door bijvoorbeeld te zeggen: dus u bent boos over de manier waarop u te woord bent gestaan?' Voel je nooit zelf aangevallen. Probeer vooral goed te luisteren en bied zonodig excuses aan en indien mogelijk een goede oplossing.

10.5.3 Klachten

Het is nooit leuk om klachten over de organisatie of eigen functioneren te krijgen. Maar probeer een klacht te zien als een vorm van communicatie met de sportaanbieder, sporter of collega en tevens als een kans om verbeteringen aan te brengen. Een klacht is in feite een gratis advies!

Kenmerk van een goede klachtenbehandeling is dat de klager snel antwoord krijgt. Daarnaast spreekt het vanzelf dat de beste manier om een klacht te behandelen is: de klacht oplossen. Dat is in de praktijk echter niet altijd mogelijk. In de dienstverlenende sector komt daar nog bij dat een slechte dienst niet te ruilen is. De vervelende ervaring die heeft plaatsgevonden, is niet ongedaan te maken.

Een goede manier om met klachten om te gaan is:

- (Indien nodig) de sportaanbieder of sporter uit laten razen.
- Begrip tonen en duidelijk maken dat je de klacht serieus neemt.
- Aangeven wat de (mogelijke) oorzaken van de klacht kunnen zijn (zonder het probleem af te schuiven).
- Zoeken naar een oplossing (genoegdoening van de ontevreden klant).
- Afspraken maken en ook nakomen.
- Aangeven welke stappen ondernomen worden om dergelijke problemen in de toekomst te voorkomen.
- Klager op de hoogte houden.

Het is verder van belang dat de medewerkers weten welke veranderingen zijn doorgevoerd naar aanleiding van afgehandelde klachten, maar ook dat medewerkers de uitnodiging krijgen om adviezen en voorstellen te ventileren om klachten te voorkomen.



10.6 'Nieuwe' vormen van communicatie: e-mail en internet

Elektronisch dataverkeer is sterk in opkomst en kent zo zijn eigen 'kansen en valkuilen' op het gebied van communicatie en dienstverlening. Snelheid als verkoopargument kan ook als een boemerang werken als de vraag wel snel binnenkomt maar afhandeling ervan lang op zich laat wachten of wat nog erger is: helemaal uitblijft. Er is dus bij het gebruik van e-mail en website ook intern het nodige te organiseren en te stroomlijnen, zoals:

- Het maken van duidelijke afspraken wie e-mail aanvragen coördineert c.q. toeziet op de afhandeling.
- Het versturen van een bericht van ontvangst met een afhandelingstermijn.

Wanneer die termijn om welke reden dan ook niet haalbaar is, neem dan hierover tijdig contact op met de sportaanbieder of sporter en overleg wat de beste oplossing is.

'Bezoek onze website...'

Vaak beginnen organisaties vol enthousiasme aan een website zonder zich te realiseren hoeveel energie het kost om de informatie daarop actueel te houden en bezoekers te blijven boeien. Veel sites hebben verouderde informatie: data, die al lang gepasseerd zijn, staan er nog vrolijk op. Veel sites zijn slecht vormgegeven: lettertypes en kleurcontrast maken de tekst slecht of nauwelijks leesbaar. Veel sites zijn erg statisch: tekst, tekst en nog eens tekst en weinig beeld of afwisseling waardoor een bezoeker langer op de site blijft. Veel sites zijn weinig gebruikersvriendelijk in hun opzet of uitleg. Kortom, 'bezint eer gij begint' en pak het vooral meteen goed en professioneel aan zijn zeker geen doodoeners! Test een site ook eens goed bij een groep toekomstige gebruikers voor u de lucht in gaat. Het kan u veel narigheid besparen.....

Samenvatting

Goede communicatie is de sleutel tot succes. Aangeraden wordt om bij de ontwikkeling, start en exploitatie van het sportservicepunt steeds een communicatieplan te maken. In onderstaand schema staat voor elke fase een samenvatting van doelen, media en aandachtspunten.

	Doelen	Media	Aandachtspunten
Ontwikkeling sport-servicepunt	Betrokkenheid creëren en draagvlak ontwikkelen	Media waarbij dialoog en inspraak mogelijk zijn, zoals gesprekken	Duidelijke communicatie van de doelstelling van het sportservicepunt
Start sport-servicepunt	Aanwezigheid van het sport servicepunt bekend maken	Zoveel mogelijk middelen en kanalen en speciale op doelgroep afgestemde acties	• Zorg voor inspraak van interne medewerkers bij speciale activiteiten • Organiseer een kick-off voor medewerkers • Denk aan pers en free publicity
Exploitatie sport-servicepunt	Betrokkenen informeren over successen	Zoveel mogelijk middelen en kanalen	Informeel ook medewerkers sportservicepunt

Als het sportservicepunt is geopend is het zaak op de juiste wijze om te gaan met interne en externe klanten, ook als deze lastig zijn of klachten hebben. Onderstaande checklist is een handig hulpmiddel bij de communicatie met hen. (Tip: hang een kopie van onderstaande checklist op uw werkplek.)



Aspect	Aandachtspunten
Klantgerichtheid	• Wees aardig tegen collega's, sportaanbieders en sporters. • Toon initiatief, wacht niet tot de ander iets zegt. • Verplaats je in de interne of externe klant. • Iedere sportaanbieder of sporter is belangrijk. • Maak afspraken en kom ze na. • Informeer collega's, sportaanbieders en sporters.
Klantvriendelijkheid	• Zorg voor toegankelijkheid van het sportservicepunt (telefoon, wachttijden, en dergelijke). • Stel je vriendelijk, geduldig en respectvol op tegenover klanten. • Doe snel en goed wat je sportaanbieders of sporters belooft. • Zorg ervoor dat het sportservicepunt en medewerkers er verzorgd uitzien.
Lastige klanten	• Voel je niet aangevallen. • Luister goed naar klacht en biedt eventueel excuses aan. • Bied zo mogelijk een oplossing voor het probleem. • Volg eventueel een cursus 'omgaan met lastige klanten'.
Klachten	• Zie klachten als gratis adviezen om verbeteringen aan te brengen. • Laat zo nodig de klager uitrazen. • Toon begrip en laat merken dat je de klacht serieus neemt. • Geef aan wat oplossingen voor de klacht kunnen zijn en zoek een oplossing. • Maak afspraken en kom ze na. • Geef aan welke stappen worden ondernomen. • Houd klagers op de hoogte. • Laat medewerkers weten welke veranderingen zijn doorgevoerd na klachten. • Vraag ideeën om klachten voortaan te voorkomen.



Tot slot: in dit handboek is een paar keer gesproken over het inzetten van ICT. Maar bedenk dan wel dat e-mail en internet alleen van betekenis zijn voor een organisatie als aan bepaalde voorwaarden is voldaan.

Voorwaarden voor een eigen website / e-mail adres voor het sportservicepunt

- Spreek goed af wie e-mail aanvragen coördineert.
- Zorg dat informatie tijdig wordt geactualiseerd.
- Zorg voor een goede, gebruiksvriendelijke vormgeving van de site.
- Laat een groep toekomstige gebruikers de site testen voor hij de lucht in gaat.





Begrippenlijst

Accountmanager

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

Afhandelingniveau

Het afhandelingniveau van het frontoffice verwijst naar verschillende typen taakverdeling tussen frontoffice en backoffice. Er worden drie afhandeling-niveaus onderscheiden: informatie, intake en transactie.

Ambitieniveau

De visie van de samenwerkingspartners op de doelstellingen, doelgroepen, vraagpatronen en het kwaliteitsniveau van het sportservicepunt.

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 de levering 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 de levering van producten aan de sportaanbieder of sporter ondersteunt.

Besturingssysteem

De wijze waarop het sportservicepunt beleidsmatig en beheersmatig wordt aangestuurd. Er worden twee vormen van sturing onderscheiden: sturing van het sportservicepunt en sturing binnen het sportservicepunt.

Clustering

Het bijeen brengen van bepaalde groepen producten vanuit de principes probleemsituatie, doelgroep of aard van het product.

Concentratie (van loketten)

Verschiedende loketten en organisaties onder één dak brengen. (Bijvoorbeeld een centrale balie).

Diensten

Zie producten.

Dienstencatalogus

Zie productencatalogus.

Dienstverlening

Het verstrekken van informatie of advies aan sportaanbieders en sporters en het uitvoeren van ondersteuning aan sportaanbieders.

Distributiekanaal

Het distributiekanaal is de wijze waarop de dienstverlening wordt verstrekt. Dit is onder te verdelen 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.

Eigenaar sportservicepunt

De partij die, of het samenwerkingsverband dat in de regel de eindverantwoordelijkheid over de dienstverlening vanuit het sportservicepunt heeft.

Elektronische dienstverlening

Het aanbieden van producten aan sportaanbieders en sporters via de elektronische weg, bijvoorbeeld via een elektronisch sportloket op internet.

Fragmentatie (gefragmenteerde dienstverlening)

Het aanbod van dienstverlening is versnipperd doordat deze door verschillende organisaties en organisatie-onderdelen wordt verstrekt.

Frontoffice

Het gedeelte van het sportservicepunt waar het daadwerkelijke contact tussen medewerker sportservicepunt en de sportaanbieder of sporter plaatsvindt.

INK-model

Handleiding positiebepaling en verbetering publieke sector, opgesteld door het Instituut Nederlandse Kwaliteit.

Input

Factoren in het (productie)proces zoals personeel, huisvesting, kapitaal.

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).

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 servicepunt afgehandeld.

Klant

De afnemer van producten van het sportservicepunt.

Klantgericht werken

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

Knip in het werkproces

De knip is de scheidslijn tussen het deel van het afhandelingsproces van een product dat in het frontoffice plaatsvindt en het deel dat in het backoffice plaatsvindt.

Latente vraag

Een vraag die door de sportaanbieder of sporter niet wordt gesteld, maar waarvoor, gezien de kenmerken van de sportaanbieder of sporter en het productenaanbod, wel aanleiding is om deze te stellen.

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 en 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 sportaanbieder en sporter gestelde vragen, voor de behandeling waarvan inzet uit één of meer back-offices nodig is.

Monitoren

Monitoren is het periodiek en op systematische wijze volgen van ontwikkelingen in de omgeving ten behoeve van de (kwaliteits) verbetering van de publieke dienstverlening.

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.

Ontwerppijlers

Ontwerppijlers zijn de fundamenten of bouwstenen van een sportservicepunt. Er worden zeven ontwerppijlers onderscheiden: producten, werkprocessen, personeel, besturingsmodel, communicatie, distributiekanaal en financiën.

Outcome

Het beoogde effect van de activiteiten, zoals beter functioneren van sportverenigingen of het langer of meer aan sport doen van burgers, minder blessures, en dergelijke.

Output

De gerealiseerde kwantitatieve uitkomst: aantal verstrekte informatie, aantal verspreide brochures, aantal ondersteunde verenigingen, aantal dagdelen scholing, en dergelijke.

Pro-actieve dienstverlening

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

Pro-actieve functie

Het op initiatief van het sportservicepunt benaderen van doelgroepen om hen te informeren over nieuwe regelingen, om hen ondersteuning aan te bieden, et cetera.

Producten

Alle producten die een sportservicepunt levert aan haar klanten: sportaanbieders en sporters.

Productencatalogus

Een systematische beschrijving van de producten die het sportservicepunt en het backoffice te bieden hebben.

Productenassortiment

Combinatie van producten die geïntegreerd worden aangeboden. De combinatie is gebaseerd op een of meerdere vraagpatronen.

Reactieve dienstverlening

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

Responsieve dienstverlening

Dienstverlening waarbij het sportservicepunt na een vraag van een sportaanbieder of sporter, ook de met de vraag samenhangende vragen beantwoord. Vaak zijn dit latente vragen.

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.

Service Quality Model (SQM)

Model ten behoeve van kwaliteitsdenken, ontwikkeld door het Marketing Science Instituut (Cambridge).

Sportservicepunt

De (fysieke) plaats waar het directe contact plaatsvindt tussen de sportaanbieder of sporter en de instantie die (ondersteunings)vragen integraal en vraaggericht kan beantwoorden, dan wel kan zorgen voor een dergelijk antwoord.

Total Quality Management

Totale kwaliteit, waarbij producten op een zo effectief mogelijke manier worden geproduceerd en in alle opzichten voldoen aan de verwachtingen van de klant.

Transactie

Het daadwerkelijk leveren van producten, die de rechten en plichten tussen de dienstverlenende instantie en de klant veranderen, bijvoorbeeld sportstimuleringssubsidies, verenigingsondersteuningsprojecten, het detacheren van een verenigingsmanager, et cetera.

Throughput (proces)

Werkzaamheden of diensten in een productieproces die een bijdrage leveren aan de beoogde taakstelling van een sportservicepunt, zoals intakeactiviteiten, informatiediensten, adviestrajecten.



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.

Werkproces

Een overzicht van te verrichten activiteiten die uiteindelijk leiden tot een eindproduct.

Literatuurlijst

- Projectmatig werken (1996), Gert Wijnen, Willem Renes, Peter Storm
- Handboek: Van vraagpatroon naar servicepunt (april 1997): Programmabureau OL2000
- Handboek: Van loket-idee naar implementatie (juni 1998): Programmabureau OL2000
- Handboek: Management van verandering (juni 1998): Programmabureau OL2000
- Projectmatig werken bij de hand (1999), R. Kor, G. Wijnen
- Handboek: Een loket op het internet (september 1999): Programmabureau OL2000
- Naar een vraaggerichte sportinfrastructuur (mei 2000): NOC*NSF
- Het functieprofiel van de frontoffice medewerker (januari 2001): Joop Beemer (gemeente Leiden), Jaap Boon (gemeente Haarlem), Egbert ter Heine (vanMook organisatieadviseurs), Ine Stappers (gemeente Utrecht), Birgit van Vijfeijken (Programmabureau OL2000)
- Loket Bouwen en Wonen: Kennismap (augustus 2000)

Bijlage 1. Sportaanbieders

Georganiseerde sport

- Sportverenigingen

Anders-georganiseerde sport

- Buurtsportverenigingen
- Schoolsportorganisaties
- 'Doelgroep'-verenigingen:
 - Mensen met een handicap
 - Allochtonen
 - Ouderen
 - Homoseksuelen
 - Lokale sportbundelingen (sportraden)
- Topsportorganisaties (bijv. betaald voetbal, schaatsen, atletiek)
- (Commerciële) sport & bewegingscentra/sportscholen/fitnesscentra (bijv. fitness, aerobic 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

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

Bijlage 2. Basisvariant van het sportservicepunt

Inleiding

Er zal over enige tijd een grote diversiteit aan sportservicepunten bestaan. Deze diversiteit is ook goed: met lokale wensen en behoeften, mogelijkheden en beperkingen moet immers rekening worden gehouden. Alleen dan is het mogelijk een sportservicepunt op maat in te richten en te laten functioneren. Het streven is dat deze sportservicepunten in de toekomst met elkaar gemeen hebben dat ze tenminste een bepaald *basisniveau* aan dienstverlening kunnen bieden. Bij 'basisniveau' denken wij dan aan vraaggerichte dienstverlening en het op integrale wijze beantwoorden van de vragen die het sportservicepunt krijgt voorgelegd. In dit handboek hebben wij uitvoerig stil gestaan bij wat vraaggerichte, integrale dienstverlening inhoudt.

De omschrijving van de basisvariant is gebaseerd op de beleidsuitgangspunten zoals die geformuleerd zijn in het 'Masterplan voor de Sportondersteuning in Nederland'. In dit masterplan wordt de visie van de landelijke beleidspartners op de organisatie van de dienstverlening binnen de toekomstige sportinfrastructuur gegeven. Sportservicepunten nemen hierbinnen een belangrijke plaats in.

In deze bijlage schetsen wij de belangrijkste uitgangspunten van de zogenaamde basisvariant van een sportservicepunt en aangrijpingspunten voor wat betreft de ontwikkeling naar een plusvariant. Het gaat hier dus in eerste instantie om een aantal uitgangspunten, zodat de sportaanbieder of sporter verzekerd is dat zijn vragen effectief, efficiënt en op een kwalitatief hoogwaardig niveau worden beantwoord.

In sommige gevallen kan de stap om direct aan de uitgangspunten van de basisvariant te voldoen net iets te groot zijn. In die situaties kan het wenselijk zijn één of meer tussenstappen te maken. Het formuleren en uitvoeren van een breedtesportbeleid, waarbij een sportconsulent wordt aangesteld, is een goed voorbeeld van een mogelijke tussenstap op weg naar de basisvariant van het sportservicepunt. Deze tussenperiode is dan ook te gebruiken voor het 'ontwikkelen van de vraag' van sportverenigingen.

De organisatorische vormgeving van een sportservicepunt, dat werkt op basis van de uitgangspunten van de basisvariant, ligt niet eenduidig vast, net zo min als de wijze van bedrijfsvoering. Zo zijn in grote gemeenten bijvoorbeeld een centraal

sportservicepunt en decentrale units denkbaar. Tal van opties zijn mogelijk. Natuurlijk moet u in alle gevallen wel rekening houden met de diverse ontwerp-pijlers, die in de inleiding van dit handboek staan. Waar het om gaat is dat basisvariant van het sportservicepunt in de opzet aansluit op de behoeften en mogelijkheden op lokaal niveau.

De basisvariant van het sportservicepunt en aangrijpingspunten voor ontwikkeling

De basisvariant van het sportservicepunt wordt gekarakteriseerd door:

- Eén specifieke doelgroep.
- Twee specifieke functies.
- Drie specifieke distributiekkanalen.

Het sportservicepunt kent één specifieke doelgroep: lokale, niet-commerciële sportaanbieders met een voor ieder toegankelijk sportaanbod.

Uitgangspunt van de basisvariant is dus dat het sportservicepunt niet alleen de lokale sportverenigingen bedient, maar ook buurt- en wijkverenigingen met een sportaanbod, en verenigingen/initiatieven gericht op specifieke categorieën, zoals ouderen, gehandicapten.

Van basisvariant naar plusvariant

Het uiteindelijke streven qua doelgroepen zou echter ruimer moeten zijn. Op termijn zouden ook individuele burgers (bijv. een wandelaar of jogger), samenwerken de lokale organisaties en commerciële en niet-commerciële sportaanbieders met eventueel een niet publiekelijk toegankelijk sportaanbod (bijvoorbeeld sportscholen en fitness centra) tot de doelgroepen van het sportservicepunt moeten kunnen behoren. Ook zij kunnen dan met hun vragen terecht en producten krijgen.

Het sportservicepunt heeft in de basisvariant twee specifieke functies:

1. De 'loketfunctie' die inhoudt: a) het verstrekken van informatie naar aanleiding van een vraag van een sportaanbieder of sporter en b) het gericht doorverwijzen van de sportaanbieder of sporter naar organisaties/instellingen (bijvoorbeeld een sportbond).

2. De 'makelaarsfunctie' die inhoudt: a) het verzorgen van een integrale intake van een vraag van een sportaanbieder of sporter, b) het ervoor zorgdragen dat de gewenste producten ook daadwerkelijk door het backoffice worden geleverd en c) het monitoren van het gehele proces van dienstverlening.

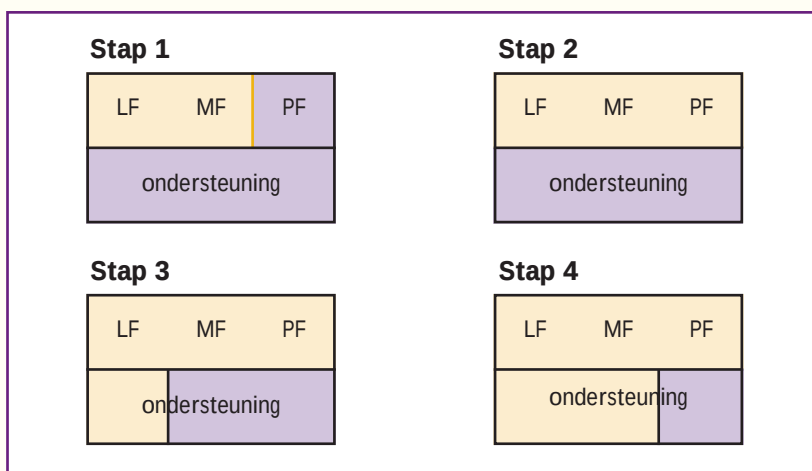
De makelaarsfunctie is de kernfunctie van het sportservicepunt. Hierdoor bewijst het zijn meerwaarde voor de sportaanbieder of sporter. Deze hoeft niet langer te shoppen, maar krijgt direct (als het gaat om informatie) of indirect (daadwerkelijke ondersteuning geschiedt in de basisvariant via een backoffice) het antwoord op zijn vraag. Het gaat hier om sporttakoverstijgende vragen (een vraag om ondersteuning bij een ledenwerfcampagne bijvoorbeeld).

Sporttakspecifieke vragen kunnen ook worden gesteld, maar de beantwoording daarvan valt buiten het bereik van het sportservicepunt. Voor de beantwoording van deze vragen wordt gericht doorverwezen (bijvoorbeeld naar de hockeybond bij een vraag naar wedstrijdreglementen voor hockeywedstrijden).

Van basisvariant naar plusvariant

In de basisvariant is de loketfunctie van het sportservicepunt nog beperkt: directe levering van andere dan informatieproducten geschiedt door een backoffice. Op termijn zou het streven moeten zijn dat het sportservicepunt de loketfunctie in haar volle breedte gaat vervullen. Ook zou op termijn een derde functie vervuld moeten gaan worden: de zogenoemde pro-actieve functie. Het gaat hier om het pro-actief benaderen van de doelgroepen om hen bijvoorbeeld te informeren over nieuwe regelingen, om hen ondersteuning aan te bieden, en dergelijke.

In onderstaand schema is aangegeven hoe het sportservicepunt zich vanuit een basisvariant in bijvoorbeeld vier stappen verder zou kunnen ontwikkelen. In dit voorbeeld vervult het sportservicepunt in stap 1 de loketfunctie en de makelaarsfunctie (oranje), maar niet de vertegenwoordigersfunctie (paars). Deze laatste wordt door een backoffice (een ondersteuningsorganisatie) vervuld. In stap twee wordt de vertegenwoordigersfunctie toegevoegd. In de stappen drie en vier worden steeds meer ondersteuningsactiviteiten door het sportservicepunt zelf uitgevoerd. Uiteindelijk resteert een beperkte ondersteuningstaak (bijvoorbeeld op specialistisch gebied) voor de provinciale of landelijke ondersteuningsorganisatie.



Drie specifieke distributiekkanalen

In de basisvariant is het uitgangspunt dat vragen aan en antwoorden van het sport-servicepunt lopen via de volgende distributiekkanalen:

1. Fysieke balie / telefoon.
2. Postbus / fax / e-mail.
3. Informatieve website.

Onder een informatieve website wordt een openbaar toegankelijke website verstaan waarop via een heldere structuur voor de sportaanbieder of sporter informatie op het gebied van ondersteuning (sporttakoverstijgende zaken) beschikbaar is. Bovendien biedt de website links naar websites van sportbonden e.a. (sporttakspecifieke zaken).

Van basisvariant naar plusvariant

Op termijn is het wenselijk, maar ook te verwachten gezien de ontwikkelingen op ICT-gebied, dat de informatieve website wordt uitgebouwd tot een volwaardig elektronisch sportloket. Een 'loket' waar niet alleen informatie beschikbaar is, maar ook via een vraaggerichte ingang een integrale intake kan plaats vinden en transacties kunnen worden geregeld.

Basisvariant en plusvariant van het sportservicepunt

In het onderstaande overzicht zijn de uitgangspunten van de basisvariant van het sportservicepunt en van de uitbreiding ervan tot een plusvariant weergegeven.

Thema	Basisvariant	Plusvariant
Doelgroep	1. Lokale, niet-commerciële sportaanbieders met publiek toegankelijk sportaanbod (<i>sportverenigingen, buurt- en wijk sportgroepen, groepen ouderen, gehandicapten et cetera</i>)	1. Individuele burgers 2. Samenwerkende lokale organisaties 3. Sportaanbieders (commercieel en niet-commercieel) met eventueel niet-publiek toegankelijk sportaanbod
Functies	2. Loketfunctie (reactief) (<i>informatie verstrekken en doorverwijzen</i>) 3. Makelaarsfunctie (reactief) (<i>intake; coördinatie diensten backoffice; monitoring</i>)	4. Loketfunctie (reactief) (<i>transactie</i>) 5. Pro-actieve functie (<i>actieve benadering van doelgroepen</i>)
Distributiekanaal	4. Fysieke balie/telefoon 5. Postbus/fax/e-mail 6. Informatieve website	6. Volwaardig elektronisch sportloket (<i>intake en transactie</i>)

Het sportservicepunt en de rol van de gemeente

De ontwikkeling van lokaal sportbeleid komt momenteel in een stroomversnelling, mede geïnitieerd door de Breedtesportimpuls van het ministerie van VWS. Het ligt dan ook in de lijn der verwachting dat de gemeente in eerste instantie de initiatiefnemer zal zijn van de ontwikkeling van een sportservicepunt. Dit lijkt zeker van toepassing wanneer het gaat om de ontwikkeling van de basisvariant. Daarbij hoeft het niet per definitie om één gemeente te gaan; gemeenten kunnen ook gezamenlijk besluiten een sportservicepunt op te richten en te beheren.

Zeker op termijn is het zeer wel mogelijk dat ook andere (samenwerkings)partners als mede-eigenaars van het sportservicepunt toetreden. Denk hierbij aan instellin-

gen als een lokale sportraad en aan ondersteuningsorganisaties. Ook andere opties zijn mogelijk. Criterium zou steeds moeten zijn dat toetreding van een nieuwe samenwerkingspartner het aanbod van producten van het sportservicepunt vergroot of dat het aantal 'loketten' voor sportaanbieders en sporters erdoor vermindert. Voor alle duidelijkheid: partijen kunnen ook producten leveren via het sportservicepunt, zonder mede-eigenaar ervan te zijn. Deze partijen zijn dan 'leveranciers' waarmee het sportservicepunt leveringscontracten op zakelijke basis heeft gesloten.

Het sportservicepunt en het aspect schaalgrootte

In het belang van een 'gezonde exploitatie' is het wenselijk dat een sportservicepunt een verzorgingsgebied heeft met een minimale schaalgrootte.³

Hiervoor gelden de volgende twee criteria:

1. Kwaliteit van dienstverlening; dat wil zeggen de permanente beschikbaarheid van alle functionaliteiten (de functies genoemd bij de basisvariant) die te maken hebben met het eerste contact met de sportaanbieder of sporter. Dit vereist een bepaalde minimumformatie.
2. Doelmatigheid, flexibiliteit en uitvoerbaarheid.

Kwaliteit van dienstverlening

Het uitgangspunt is dat het sportservicepunt tenminste op integrale wijze informatie kan verschaffen, een integrale intake kan verzorgen (inclusief de coördinatie van de diensten van backoffice(s) en de monitoring) en adequaat kan doorverwijzen. De vereiste know how hiervoor dient in voldoende mate vijf dagen per week van 9 tot 17 uur beschikbaar te zijn. In dit verband wordt een formatie-omvang van minimaal 1,5 fte medewerker sportservicepunt op HBO-niveau aanbevolen (bij deze formatie-omvang is rekening gehouden met vervanging wegens ziekte en verlof). Overigens: bij alle afwezigheid moet de bereikbaarheid gegarandeerd zijn, eventueel via doorachakeling naar het mobiele nummer van een van de medewerkers.

Doelmatigheid, flexibiliteit en uitvoerbaarheid

Dit criterium is te vertalen in de omvang van de 'vraag'. De ervaring van reeds bestaande sportservicepunten leert dat een inwoneraantal van ongeveer 80.000 voldoende vraag genereert om een sportservicepunt doelmatig, flexibel en adequaat te laten functioneren. Dit betekent concreet dat een sportservicepunt tenminste een verzorgingsgebied van 80.000 inwoners dient te hebben. Voor gemeenten met minder dan 80.000 inwoners zou een optie kunnen zijn om in samenwerking met één of meer andere gemeenten een sportservicepunt op te zetten. Dit neemt niet

³ Het bereik van een sportservicepunt is het verzorgingsgebied van de gemeenten die eigenaar zijn van het sportservicepunt. Dit verzorgingsgebied bestaat uit de binnen de gemeente(n) aanwezige verenigingen en sporters die binnen de gemeente(n) sporten.

weg dat een gemeente met een verzorgingsgebied met minder dan 80.000 inwoners die -ondanks de nadelen die eraan kleven- een zelfstandig sportservicepunt wil oprichten en in standhouden, deze mogelijkheid heeft. Een afweging daarbij is dat de uitgangspunten, vraaggerichte en integrale dienstverlening gerealiseerd kunnen worden. De kosten die hiermee gemoeid zijn, zullen naar verhouding wel hoger uitvallen dan bij een gemeente waarbij het verzorgingsgebied wel uit 80.000 of meer inwoners bestaat.



Colofon

Uitgave in het kader van het project Sportinfrastructuur (SPIN)

Nederlands Olympisch Comité*Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF)

Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB)

Deze uitgave is mede tot stand gekomen dankzij een financiële bijdrage van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en de Stichting de Nationale Sporttotalisator.

Redactie

Hans Arends (NISB), Remco Jansen (Cap Gemini, Ernst & Young), Jo Lucassen (NOC*NSF), Ben Vermeulen (NKS SportAdvies) en Ine Verpalen (Verpalen en partners)

Klankbordgroep

Erna Burg (Huis voor de Sport Limburg), Han Ferwerda (Sport Servicepunt Deventer), Jacques Grift (FORCE 21), Marti ten Kate (Sportloket Enschede), Jaap Montein (Stichting Mariënhoeve), Iris Monteiro (Sportservicepunt Nijmegen), Peter Notten (Nederlandse Basketball Bond), Hans Puper (Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie), Hennie Schaapveld (Sport Servicepunt Deventer), Harrie Schepens (FORCE 21), Angelique Vermeer (BOTS) en Marcel Wagener (Sportservice Ede)

Externe adviseurs

Mark Bressers (Programmabureau Overheidsloket 2000), Egbert ter Heine (vanMook organisatieadviseurs), Wilma Roijackers en Corine Willemsen (beiden Centrum Leermiddelen Utrecht)

Eindredactie

Verpalen en partners, Driebergen

Vormgeving en druk

Hart & Hart Publishing, Amerongen

Mei 2001

Het project Sportinfrastructuur (SPIN)

Het project SPIN is bedoeld om te komen tot een transparante, effectieve en efficiënte sportinfrastructuur in Nederland. Het project heeft betrekking op de organisatorische (niet-fysieke) infrastructuur en betreft in wezen de organisatie van de dienstverlening van sportaanbieders aan sporters en van ondersteuners aan sportaanbieders. Daarbij richt SPIN zich op de georganiseerde, anders-georganiseerde en ongebonden sportbeoefening.

De Task Force

De opdrachtgevers van SPIN zijn de landelijke beleidspartners: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, NOC*NSF, Interprovinciaal Overleg (IPO), Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en Nederlands Instituut voor Lokale Sport & Recreatie (LC). Vertegenwoordigers van deze organisaties vormen de Task Force SPIN en begeleiden het project. De coördinatie en uitvoering van het project is in handen van het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB). Het SPIN-projectteam bestaat uit Jaap de Graaf, projectleider en Hans Arends, projectmedewerker.



ISBN 90-802870-2-4

© Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB). Overname van teksten uit publicaties van het project SPIN is uiteraard toegestaan, mits met bronvermelding. Deze publicatie kunt u schriftelijk, telefonisch en per e-mail bestellen. De publicatie is ook op internet beschikbaar. NISB, Project SPIN, Postbus 32, 6800 AA Arnhem. Telefoon 026-4833800, Fax 026-4833890, Internet www.nisb.nl, E-mail: info@nisb.nl.

