

**Vereniging**  
**Sport en Gemeenten**



**SAMEN STERK VOOR LOKALE SPORT**

Zichtbaar en dichtbij!  
Strategische visie 2012-2016  
Vereniging Sport en Gemeenten

*Deze visie is tot stand gekomen met inbreng van leden, bedrijfsleden, medewerkers, partners, commissies en afdelingsbesturen. Vervolgens is deze inbreng in een daartoe ingerichte visie ontwikkelgroep bediscussieerd en vertaald.  
Voor de getoonde betrokkenheid en inzet bestaat veel waardering.*

INHOUDSOPGAVE		Pagina
Voorwoord		4
1.	VSG en haar toekomstperspectief	5
1.1	Sport en gemeenten	5
1.2	Het beleidsveld sport in bredere context	8
1.3	Toekomstperspectief VSG	9
2.	VSG: de missie, ambities en strategie	10
2.1	De missie	10
2.2	Van missie naar ambitie	12
2.3	Van ambitie naar strategie	13
3	Uitvoering	19
BIJLAGEN		
Evaluatieresultaten en analyse		Bijlage 1 20
A	Evaluatieresultaten eigen organisatie	20
B	Evaluatieresultaten medewerkers VSG	25
C	Evaluatieresultaten externe consultatie	25
Samenstelling visie-ontwikkelgroep		Bijlage 2 28

## Voorwoord

Onder de titel “Koersvast” heeft VSG in 2008 haar visie en ambities voor de daaropvolgende jaren neergelegd. Dit visiedocument was het vervolg op de “Routekaart voor de toekomst” waarin een groeimodel voor de toekomst werd geschetst, gebaseerd op het streven om tot autonoom en subsidieonafhankelijk functioneren van de organisatie te komen.

“Koersvast” is daarnaast het eerste visiedocument dat tot stand kwam vanuit de nieuwe organisatievorm en naam, Vereniging Sport en Gemeenten. De wijziging van de vroegere stichting naar de huidige vereniging is voornamelijk ingegeven door de grote betrokkenheid die lokale bestuurders, ambtenaren en bedrijfsleden voelen en tonen bij onze organisatie. Met elkaar “staan” we voor het beleidsveld sport en wordt kennis en ervaring uitgewisseld en gedeeld. De binding met de organisatie c.q. het netwerk is zo groot dat een vereniging het meest recht doet aan het commitment dat VSG krijgt.

In de afgelopen jaren is hard gewerkt aan de ambities uit “Koersvast” en zijn overwegend goede resultaten geboekt. Ontwikkelingen op maatschappelijk, bestuurlijk, beleidsmatig en organisatorisch gebied zijn reden voor het bestuur om een nieuwe strategische visie te ontwikkelen voor de periode 2012-2016. Zoals door Herman Konings (trendwatcher) op het VSG jaarcongres 2011 in Haarlem al werd gesteld gaat “Verandering steeds sneller”, waardoor ook het belang en de positie van het beleidsveld sport en het functioneren van VSG beïnvloed wordt door een veelheid aan ontwikkelingen die elkaar snel opvolgen.

Kenmerkend voor een vereniging is de verbondenheid van een groep personen die op voet van gelijkheid samen een doel wil realiseren of een activiteit wil ontplooiën. Omdat dit onverkort geldt voor VSG is voor de ontwikkeling van voorliggend visiedocument nadrukkelijk gekozen voor inbreng van onze leden, bedrijfsleden, commissies, stakeholders en samenwerkingspartners. Uit het gevolgde intensieve proces zijn belangrijke conclusies naar voren gekomen die gebruikt zijn als bouwstenen voor dit visiedocument. Enkele conclusies lichten we toe.

Allereerst is een ieder van mening dat VSG bestaansrecht heeft, ook voor de langere termijn. Het netwerk en de vele mogelijkheden voor ontmoeting en kennisuitwisseling worden gewaardeerd maar kunnen ook nog worden versterkt naar de mening van de achterban. Daar gaan we natuurlijk mee aan de slag.

Hoewel er sprake is van grote betrokkenheid en affiniteit met VSG, blijkt de rol die onze vereniging vervult op het gebied van beleids- en vakinhoudelijke belangenbehartiging onduidelijk te zijn en geven onze leden aan te weinig inzicht te hebben in geboekte resultaten. Dat VSG moet “brengen en halen bij leden” is een veel gehoord statement gedurende het visie ontwikkelproces. Dit statement vormt een belangrijke inspiratiebron voor het functioneren van VSG in de nabije toekomst en is de reden om aan dit visiedocument de titel “Zichtbaar en dichtbij!” te verbinden.

Lucas Bolsius  
Voorzitter Vereniging Sport en Gemeenten  
maart 2012

## VSG EN HAAR TOEKOMSTPERSPECTIEF

### 1.1 Sport en gemeenten

In algemene zin heeft het functioneren van onze overheid zich in de afgelopen jaren gekenmerkt door versterkte focus op regie en decentralisatie. Als gevolg van de laatste ontwikkelingen zijn steeds meer taken en verantwoordelijkheden op het niveau van de lokale overheid neergelegd.

Uit de schets van de huidige ontwikkelingen in de maatschappij wordt helder dat sport een steeds grotere plaats in het overheidsdenken en maatschappelijk functioneren inneemt en gezien wordt als instrument om fundamentele beleidsdoelen te bereiken. Bezien vanuit die brede context is het bijzonder dat aan het bieden van mogelijkheden tot sportbeoefening geen wettelijke verplichting ten grondslag ligt. Niet alleen waar het de rijks- of provinciale overheid betreft, maar ook voor wat betreft gemeenten.

Het speelveld sport biedt gemeenten vele kansen maar is – mede daardoor – ook complex. Nog los daarvan is het financieren van een succesvolle sportinfrastructuur op lokaal niveau geen sinecure. Het bevorderen van deelname aan sport- en beweegactiviteiten krijgt onder andere gestalte door het hanteren van laagdrempelige tarieven terwijl er daarnaast sprake is van een zich in sterke mate autonoom ontwikkelende, hoge kostenstructuur.

Vele partijen, waaronder ministeries, NOC\*NSF, NIGZ, MOgroep Welzijn en het NISB, zien gemeenten nadrukkelijk als essentiële en onmisbare partner om de ambities die men heeft op sportgebied daadwerkelijk te kunnen realiseren.

Waar het in vroegere jaren gebruikelijk was dat elke gemeente (groot of klein) over een sportbeleidsmedewerker beschikte, is het nu vooral in de kleinere en middelgrote gemeenten zichtbaar dat beleidsvelden worden gecombineerd in ambtelijke accounts, waarbinnen voor sport tienden aan formatie beschikbaar is. Waar eerder jarenlang de functie van sportbeleidsmedewerker door dezelfde persoon werd vervuld, is er nu sprake van grote en snelle personele wisselingen op het beleidsveld. Op bestuurlijk niveau hebben jonge politieke partijen hun intrede gedaan. Dit heeft tot gevolg dat ook op het niveau van het lokaal bestuur hernieuwde en geïntensiveerde aandacht moet bestaan voor het ontwikkelen van bestuurlijke inzichten op het beleidsveld sport. Deze ontwikkelingen brengen het risico van afnemende sportprofessionaliteit in gemeenten met zich mee. In combinatie met de grote ambities die er landelijk bestaan op het gebied van sport (75% sportparticipatie/Olympisch Plan 2028) vraagt dit risico aandacht en resultaatgerichte actie.

In de bestuurlijke en beleidsprocessen van gemeenten komt stelselmatig naar voren dat van het beleidsveld sport integraliteit in benadering en werkwijze wordt gevraagd. Het maken van de verbinding tussen sport en andere beleidsterreinen vindt nog niet in alle gemeenten als vanzelf plaats en vormt voor velen nog een uitdaging.

De centrale rol die gemeenten innemen op het gebied van sport en de instrumentele waarde van sport leiden er toe dat veel organisaties en instellingen met gemeenten willen samenwerken om via de lokale sportinfrastructuur brede(re) beleidsdoelen te kunnen realiseren. Dit vergt goede afspraken, afstemming, oog voor gemeentelijke beleids- en werkprocessen en het voorkomen van het overvragen van de lokale sportsector.

Het beleidsveld sport vergt specifieke kennis, methoden, technieken en netwerken om ten volle te kunnen worden benut. Zowel als doel als middel. Aanscherping van wet- en regelgeving ten aanzien van veiligheid in sportaccommodaties leidt tot aanspraak op gemeentelijke capaciteit en gemeentelijke middelen om dit te kunnen borgen.

De Olympische ambities kunnen alleen in samenwerking met onze gemeenten worden gerealiseerd. Ook ten aanzien van deze samenwerking is het maken van afspraken gebaseerd op kennis en kunde over het functioneren van de lokale sportsector van groot belang.

Voor de sportsector is de landelijk brede waardering voor de instrumentele waarde van sport een erkenning. Anderzijds is het belangrijk dat sport als doel niet ondergesneeuwd raakt. De organieke en fysieke sportinfrastructuur vormt immers de basisvoorwaarde om sport als middel in te kunnen zetten.

## 1.2 Het beleidsveld sport in bredere context

### 1.2.1 Sport en trends

#### **Toename individuele sporten**

Een zich voortzettende ontwikkeling is dat mensen op sportgebied sneller kiezen voor een individuele sport, die (ook) in ongeorganiseerd verband beoefend kan worden. Voorbeelden hiervan zijn fitness en skaten, maar ook zwemmen, fietsen, hardlopen en nordic walking kunnen hiertoe gerekend worden. Deze ontwikkeling leidt tot een verminderde behoefte aan gemeentelijke binnensportaccommodaties, een intensiever gebruik van de buitenruimte ten behoeve van sportbeoefening en een toename in het marktaandeel van commerciële sportaanbieders.

#### **Zapcultuur**

De sportvereniging ondervindt veel concurrentie van de vele andere mogelijke vormen van vrijetijdsbesteding. De keuze op de vrijetijdsmarkt is groot. Er zijn in de afgelopen jaren op allerlei vlakken commerciële activiteiten bijgekomen. Op het gebied van sportbeoefening is het niet anders. De keuze aan activiteiten is breed en het gebruikersgedrag vluchtig: het 'zapp-gedrag' van de consument tussen diverse vormen van activiteiten is groot. Men wisselt snel van activiteit, heeft een korte spanningsboog en is zoekende. Daarnaast kunnen sommige ontwikkelingen beter betiteld worden als een *hype* of *rage*: het verschijnsel geniet tijdelijk grote belangstelling, waarna het wordt genormaliseerd of zelfs wordt vergeten.

#### **Toename overgewicht**

Ondanks de toename van de sportdeelname en de positieve bijdrage die dit levert aan het behalen van beweegnormen, is het aantal mensen met overgewicht verder gegroeid. Overgewicht en obesitas vormen een snel groeiend probleem voor de gezondheid in Nederland. Inmiddels lijdt meer dan 40% van de bevolking aan overgewicht, waarvan 10% aan zeer ernstig overgewicht, oftewel obesitas. Nederland lijkt met een vertraging van ongeveer 10 jaar de Amerikaanse trend te volgen. In de Verenigde Staten bedragen de prevalenties van overgewicht en obesitas momenteel respectievelijk 56% en 22%<sup>1</sup>.

#### **Blijvende ongelijkheid in sport**

De deelname aan sport vertoont nog steeds verschillen tussen de verschillende bevolkingsgroepen. Zo nemen autochtonen nog steeds vaker deel aan sport dan allochtonen. Het achterblijvende niveau van zwemvaardigheid bij allochtone kinderen is één van de voorbeelden van deze culturele verschillen. Mensen met een hogere opleiding en een hoger inkomen sporten beduidend meer dan mensen met een lagere opleiding en inkomen.

#### **Afnemende vrijetijd onder beroepsbevolking**

Vrije tijd, benodigd voor het participeren in sport, cultuur en recreatie, staat in toenemende mate onder druk. CAO's komen moeilijker tot stand en werkgevers sturen aan op verlenging van de arbeiduur, niet alleen door vermagering van de prepensioenregelingen, maar ook door de roep om een langere gemiddelde werkweek. In de regel neemt sportparticipatie toe naarmate de sociaal-

---

<sup>1</sup> Bron: Poel, F. van de; Waisvisz, F.; Molleman, G. Woerden, (2004), Rapport trendonderzoek gezondheidsbevordering en preventie 2004 NIGZ.

economische positie van mensen verbetert. Dit heeft zich onder meer geuit in de sterke ontwikkeling van commerciële sportaanbieders zoals fitnessaccommodaties. Hiermee is tegemoet gekomen aan de vraag van de steeds koopkrachtiger consument naar variatie en flexibiliteit.

Landelijk gezien stijgt de demografische druk. Dit betekent dat de beroepsbevolking relatief gezien afneemt. Daarnaast tekent zich een wijziging van het opleidingsniveau af. Het aantal lager opgeleide mensen daalt, terwijl het aantal middelbaar en hoger opgeleiden toeneemt. Als gevolg van de economische ontwikkelingen ontstaat een steeds groter wordende tweedeling tussen enerzijds mensen met minder vrije tijd en meer geld en anderzijds mensen met meer vrije tijd en minder geld. Een mogelijk nadelig gevolg hiervan is dat er tevens een tweedeling in sportbeoefening ontstaat met commercieel geëxploiteerde accommodaties voor kapitaalkrachtigen en gemeentelijke accommodaties voor niet-kapitaalkrachtigen.

### *1.2.2 Sport en welzijn*

De instrumentele waarde van sport wordt al geruime tijd breed onderschreven. Niet alleen de rijksoverheid vraagt aandacht voor de meerwaarde die sport in maatschappelijke zin kan genereren, ook het sportbeleid van Nederlandse gemeenten illustreert dit belang door meer en meer in te zetten op het benutten van de instrumentele waarde van sport.

Het realiseren van maatschappelijke doelstellingen krijgt gestalte door het aangaan van verbindingen met beleidsvelden als onderwijs, welzijn en zorg. Doelsubsidies worden verstrekt om specifieke beleidspeerpunten te realiseren ten behoeve van doelgroepen als ouderen, jeugd en mensen met een beperking. Brede scholen worden niet alleen gerealiseerd om een verrijksprofiel voor leerlingen aan te kunnen bieden maar tevens een rol te kunnen vervullen als het hart van de wijk. De koppeling van beleidsvelden en beleidsdoelen leidt tot samenwerking binnen en buiten de gemeentelijke organisatie. Sport vervult in deze processen minimaal een rol en in veel gevallen zelfs een centrale rol. Het beleidsveld sport heeft zich aanzienlijk verbreed en speelt zich af binnen een maatschappelijk netwerk waar sport als doel en sport als middel hand in hand gaan. Illustratief voorbeeld daarvan is het VWS-programma 'Sport en Bewegen in de buurt' dat met ingang van 1 januari 2012 is gestart. Met dit programma wil het ministerie bijdragen aan de ontwikkeling van een gezonde en actieve levensstijl van burgers. Om drempels te beslechten moet iedereen kunnen sporten en bewegen in de eigen buurt en dit is in de huidige situatie, zeker waar het buitensport betreft, niet altijd of in onvoldoende mate mogelijk. Het VWS-programma moet leiden tot het aanbieden van een vraaggericht sport- en beweegaanbod in de buurt dat bijdraagt aan de individuele gezondheid van burgers en de leefbaarheid van de buurt. Hiertoe wordt onder meer het aantal combinatiefunctionarissen uitgebreid en wordt de inzet van deze functionarissen verbreed. Naast de combinatie lokaal onderwijs, sport en cultuur is de ambitie voor de komende jaren ook gericht op het verbinden van zorg, welzijn en buitenschoolse opvang met sport. Sportverenigingen worden uitgenodigd zich met buurten te verbinden en publiek private samenwerkingsvormen worden gestimuleerd.

Veilig sporten staat eveneens hoog op de ministeriële beleidsagenda 2012. Sportbeoefening moet veilig en zonder intimidatie of geweld kunnen plaatsvinden. Reden voor het ministerie van VWS om samen met enkele partners het actieplan 'Naar een veiliger sportklimaat' op te stellen waarin het aanpakken van ongewenst gedrag en excessen in de sport centraal staan.

### *1.2.3 Sport en haar economische betekenis*

In 2008 zijn voor de eerste keer inzichten verkregen omtrent de economische betekenis van sport. In opdracht van het ministerie van VWS heeft Policy Research Corporation hier onderzoek naar verricht. De resultaten geven een duidelijk beeld. De overheid besteedt jaarlijks circa € 2 miljard aan sport (gemeenten, rijk en provincies), waarvan circa € 900 miljoen aan subsidies voor sportbonden, sportverenigingen en accommodaties. Gemeenten zijn de grootste overheidsfinancier van sport. De werkgelegenheidseffecten van de sportsector omvatten in ons land meer dan 82.000 formatieplaatsen, waarvan zich circa 30% binnen overheids sfeer bevinden. Hoewel sportbeoefening ook leidt tot medische kosten en arbeidsverzuim (€ 600 miljoen) als gevolg van sportblessures,

hebben de onderzoekers aangetoond dat niet meer sporten in ons land een kostenpost van € 700 miljoen met zich mee zou brengen als gevolg van aandoeningen en verhoogd arbeidsverzuim. Daarnaast heeft men becijferd dat de bijdrage die sport in de toekomst levert aan een gezonde levensstijl zal leiden tot een reductie van de medische kosten (€ 2.8 tot € 5.1 miljard per jaar). Tot slot vormt de sportsector een potentieel instrument voor citymarketing waar eveneens positieve economische effecten van uitgaan c.q. mee kunnen worden bereikt.

#### *1.2.4 De Olympische ambitie*

Nederland – Sportland! Het Olympisch Plan 2028 wordt gedragen door een samenleving waarin sprake is van een sportparticipatiegraad van maar liefst 75%. Doelen die dienen te leiden tot economische- en sociale structuurversterking, versterking van ons landelijk imago, stimuleren van handelsbetrekkingen, innovatieve ontwikkelingen, verbetering van de nationale (sport)infrastructuur en een gezonde samenleving die op regelmatige basis beweegt. Doelen “Top down” ontwikkeld met grote effecten op het functioneren en de verwachtingen van de geïdentificeerde partners, waaronder onze lokale overheid. Beoogde effecten die eens te meer illustreren hoe sport als doel en als middel kan worden ingezet.

Om aan de Olympische ambities invulling te kunnen geven is extra geld beschikbaar. Voor 2012 tot en met 2014 is jaarlijks 10 miljoen euro toegevoegd aan het sportbudget van VWS. Om Nederland te ontwikkelen tot één van de 10 beste topsportlanden in de wereld wordt er door de rijksoverheid geïnvesteerd in de inkomensvoorziening voor topsporters en in een betere aansluiting van onderwijs op de Centra voor topsport en onderwijs. Het kabinet wil de economische en maatschappelijke betekenis van sport benutten door ons land internationaal op de kaart te zetten. Ruimtelijke varianten voor de te realiseren Olympische Hoofdstructuur worden nader uitgewerkt en verdiept om in 2016 een gefundeerd besluit te kunnen nemen over de organisatie van de Olympische en Paralympische Spelen 2028.



### 1.3 Toekomstperspectief VSG

De gecoördineerde inbreng en behartiging van gemeentelijke belangen ten aanzien van het beleidsveld sport is mede op basis van de geschetste ontwikkelingen in de vorige paragrafen van groot belang. Ditzelfde geldt voor de ondersteuning van gemeenten bij de integrale vormgeving, ontwikkeling en uitvoering van sportbeleid en accommodatievraagstukken. Kennisuitwisseling en het bevorderen van deskundigheid vormen belangrijke componenten binnen voornoemde ondersteuning.

De rol die VSG inneemt om gemeenten hierbij te ondersteunen is reden voor de brede achterban om te concluderen dat VSG als partner voor gemeenten op het beleidsveld sport duurzaam bestaansrecht heeft!

Van de brede VSG achterban, medewerkers, partners en stakeholders is daarnaast waardevolle input gekregen voor de strategische visie 2012-2016 (zie bijlage 1).

Analyse van deze input heeft op hoofdlijnen geleid tot navolgende bouwstenen voor uitwerking:

- verbeter de zichtbaarheid van VSG onder meer op het gebied van de beleids- en vakinhoudelijke belangenbehartiging. Draag zorg voor het beter etaleren van en communiceren over deze activiteiten en geef terugkoppeling over behaalde resultaten;
- intensiveer de betrokkenheid van leden bij de integrale VSG-activiteiten onder meer door hieraan vraag- en behoeftegericht vorm, invulling en uitvoering te geven;
- concretiseer de meerwaarde van het lidmaatschap;
- het beleidsveld sport is uitgegroeid tot het beleidsveld sport en bewegen en vraagt om integraliteit in benadering c.q. verbinding met andere beleidsvelden;
- durf ambitieus te zijn, durf dat te communiceren en kies voor partnerships op basis van gelijkwaardigheid;
- benut de kracht van VSG als netwerkbeheerder en kennisdrager van het lokale beleidsveld sport en bewegen.
- kies voor een heldere positionering en signatuur. VSG is geen brancheorganisatie voor zwembaden;



Figuur 1: Toekomstige positie van VSG in het Nederlandse Sportlandschap

## 2 VSG: DE MISSIE, AMBITIES EN STRATEGIE

### 2.1 De missie

De missie van een organisatie geeft helder aan waar de organisatie voor staat, wat de identiteit is en welke waarden worden gehanteerd.

Uit de brede ledenraadpleging komt naar voren dat een eigentijdse en ambitieus geformuleerde missie wenselijk is. De koppeling tussen sport en bewegen wordt daarbij door eenieder gemaakt of gezocht. Het belang van de instrumentele waarde van sport en het enthousiasme waarmee daar gebruik van wordt gemaakt, mag niet leiden tot verlies van autonome aandacht voor sportbeleid. Alleen wanneer de sportsector een eigen beleids- c.q. aandachtsveld blijft kan duurzaam aan de ondersteunende rol voor andere beleidsvelden en doelen worden voldaan. Op basis van deze inbreng is de volgende geactualiseerde missie voor VSG geformuleerd.

#### **Missie**

*Vereniging Sport en Gemeenten is hét platform van gemeenten voor doorontwikkeling en positionering van sport en bewegen als bindend element in de samenleving.*

#### **Missiestatement**

Sport en bewegen zijn beleidsgebieden die van groot belang zijn voor het algemeen welzijn van burgers. Sport- en beweegactiviteiten bieden mogelijkheden tot talentontwikkeling, een zinvolle vrijetijdsbesteding, actieve deelname aan de maatschappij en bevorderen de gezondheid. Gemeenten vervullen een belangrijke rol waar het om sport en bewegen in Nederland gaat. Als regisseur door middel van voorwaardenscheppend beleid en als financier van de vele sportaccommodaties die ons land rijk is. Zorgen dat sport- en beweegactiviteiten voor alle burgers toegankelijk, in de buurt aanwezig en veilig zijn, vormen samen met het stimuleren van een gezonde levensstijl, speerpunten. Sport en bewegen heeft zich als sector bewezen als een waardevolle partner om doelstellingen op andere beleidsvelden te realiseren, zoals onderwijs, zorg, stedelijke ontwikkeling en citymarketing. De Olympische ambities illustreren de brede spin off die van de sportsector uit kan gaan. Het brede belang van sport en bewegen vergt blijvende en specifieke aandacht van onze gemeenten voor het door-ontwikkelen en positioneren van deze beleidsgebieden. Of het nu gaat om breedtesport of topsport, om georganiseerde of ongeorganiseerde activiteiten, om sport als doel of om sport- en beweegactiviteiten als middel.

#### **Doelstelling**

*VSG zet zich in om gemeenten in de volle breedte te ondersteunen op de beleidsvelden sport en bewegen.*

Dit doet VSG door:

- het inbrengen en behartigen van de gemeentelijke belangen op het gebied van sport en bewegen bij de rijksoverheid, georganiseerde sport en andere landelijke partners;
- het aanbieden van een laagdrempelig, rijk geschakeerd en actief netwerk waarin gemeenten niet alleen elkaar, maar ook andere deskundigen op het gebied van sport en bewegen ontmoeten en informatie en kennis wordt uitgewisseld;
- het bevorderen, ontwikkelen en ontsluiten van algemene en innovatieve kennis en informatie op het brede terrein van sport en bewegen;

- het bieden van ondersteuning bij de integrale vormgeving, ontwikkeling en uitvoering van sport en beweegbeleid en accommodatievraagstukken.

### *Kernwaarden*

De volgende waarden vormen de kern voor het functioneren en handelen van VSG-bestuur en medewerkers.

#### **Betrouwbaar**

Informatie die via VSG wordt aangeboden of ontsloten kenmerkt zich door kwaliteit en actualiteit.

#### **Proactief**

Om de belangen van gemeenten goed te behartigen volgt VSG de ontwikkelingen op bestuurlijk, beleidsmatig en uitvoerend niveau op de voet en treedt gevraagd en ongevraagd in dialoog met gemeenten om vraaggericht invulling te geven aan haar missie.

#### **Deskundig**

Sport en bewegen vormt de inhoudelijke kern van VSG. Deskundigheid op deze terreinen wordt via werkprocessen en relatienetwerken continu geborgd en ontwikkeld.

#### **Dichtbij**

Om directe interactie te bevorderen en betrokkenheid op lokaal niveau te borgen, beschikt VSG over bestuurlijke delegaties op regionaal niveau. VSG beleidsadviseurs bezoeken gemeenten en vervullen een rol als vraagbaak, kennismakelaar en sparringpartner, of het nu gaat om beleidsontwikkeling of om accommodatievraagstukken.

## 2.2 Van missie naar ambitie

Uit de gepresenteerde missie blijkt dat er op onderdelen sprake is van een ‘gewenste’ identiteit die nog gerealiseerd dient te worden. Om te definiëren *wat* VSG wil bereiken wordt de missie vertaald naar concrete ambities.

### *Ambitie VSG is er voor alle gemeenten*

Om de missie daadwerkelijk in de praktijk te kunnen brengen is VSG voor alle gemeenten in ons land hét platform voor sport en bewegen en wordt door gemeenten ook zo gezien, benaderd en benut. Voor en door gemeenten die lid zijn én voor en door gemeenten die geen lid zijn. Voor en door grote, middelgrote en kleine gemeenten. Gemeenten die vragen hebben op het gebied van sport en bewegen, of dit nu beleid(sontwikkeling) of accommodaties betreft, wenden zich allen als eerste tot VSG voor de beantwoording daarvan.

### *Ambitie VSG is zichtbaar én dichtbij*

Alle gemeenten, gemeentebestuurders en ambtenaren kennen de missie en doelstelling van VSG op het gebied van sport en bewegen, weten wat zij van VSG kunnen vragen en mogen verwachten. VSG is voor alle gemeenten op laagdrempelige wijze toegankelijk en bereikbaar. Zowel op bestuurlijk niveau als op het niveau van VSG-medewerkers. Zowel in de vorm van persoonlijk contact als in de vorm van digitale ontmoetingen.

Ambitie            VSG positioneert zich als dé gesprekspartner namens gemeenten op het gebied van sport en bewegen in de breedste zin

Gemeenten zijn voor de rijksoverheid, de georganiseerde sportsector en vele landelijke partijen en organisaties, die zich direct of indirect bezig houden met sport en bewegen, een partner om tot beleids- en activiteitenuitvoering te kunnen komen. In dit speelveld is VSG dé intermediair namens gemeenten en strategisch gepositioneerd in het centrum van dit krachtenveld. In haar rol als netwerkbeheerder op het gebied van lokaal sporten en bewegen, brengt VSG beleids- en vakinhoudelijke belangen van gemeenten in en behartigt deze namens hen, vertaalt landelijke initiatieven, projecten of programma's in pragmatisch instrumentarium ten behoeve van gemeenten en vormt de on-passeerbare front office voor het leggen van contacten met gemeenten als collectief op het gebied van sport en bewegen. Om deze rol zo krachtig mogelijk te vervullen wordt het partnership met VNG niet alleen voortgezet maar ook verder uitgebouwd.

Ambitie            Het VSG-netwerk wordt landelijk erkend en gewaardeerd als kennisplatform voor sport en bewegen op lokaal niveau

Op het gebied van sport en bewegen beschikt VSG over een netwerk dat is samengesteld uit overheden, non-profit organisaties en bedrijfsleden. De kennis, ervaring en innovatieve ontwikkelingen die vanuit dit netwerk worden gegenereerd staan bekend als kwalitatief hoogwaardig, praktisch toepasbaar en vooruitstrevend.

Ambitie            VSG is dé poortwachter voor het ontsluiten van betrouwbare en actuele kennis en informatie

VSG ontsluit en verstrekt uitsluitend betrouwbare en actuele kennis en informatie. Als gevolg hiervan richten alle gemeenten zich met vragen over sport en bewegen in de breedste zin te allen tijde tot VSG en werken kennisorganisaties, kennisinstituten en bedrijven bij voorkeur met VSG samen om kennis en informatie op het gebied van sport en bewegen aan gemeenten beschikbaar te stellen.

## 2.3 Van ambities naar strategie

De ambities vormen het referentiekader voor de te volgen strategie die tot kerndoelstelling heeft helder te beschrijven *hoe* VSG haar ambities gaat realiseren.

Deze strategische uitwerking geeft richting. In tekstkaders worden uitwerkingsvoorbeelden gepresenteerd. Deze zijn slechts illustratief. De vertaalslag vindt plaats nadat het VSG-visiedocument 2012-2016 is vastgesteld. In hoofdstuk 3 geven we al wel een voorzet.

### 1. Strategische uitwerking ambitie: VSG is er voor alle gemeenten

- *Heroverweging/ontwikkeling lidmaatschap*

Als hét platform van gemeenten is het van evident belang dat ook daadwerkelijk alle gemeenten door VSG vertegenwoordigd worden. Gemeenten die lid zijn en gemeenten die geen lid zijn van VSG. Het lidmaatschap als zodanig mag voor gemeenten geen drempel vormen om actief deel te nemen aan de kernactiviteiten van VSG.

Dit vergt een heroverweging c.q. herontwikkeling van het lidmaatschap zoals dat anno 2011 wordt gehanteerd.

#### uitwerkingsvoorbeeld

*Op basis van de missie van VSG wordt uitwerking gegeven aan:*

- *het definiëren van activiteiten die in relatie tot VSG missie en doelstelling als kernactiviteit worden aangemerkt. Deze zullen ook toegankelijk zijn voor gemeenten die geen lid zijn;*
- *het concreet uitwerken van de tegenprestatie die VSG biedt aan gemeenten die wel als lid aan de vereniging verbonden zijn. Dit betreft zowel inhoudelijke als financiële tegenprestaties;*
- *in inhoudelijke zin wordt onderscheid gemaakt tussen het verstrekken van basisinformatie (voor niet-leden) en gedetailleerde informatie en ondersteuning voor leden. Zo kunnen bijvoorbeeld alleen leden een beroep doen op inzet van of dialoog met de beleidsadviseurs en is het aanbod van de Academie Sport en Beleid voor leden aantrekkelijk geprijsd;*
- *zonder hoge drempels op te werpen wordt het VSG-lidmaatschap in financiële zin aantrekkelijker dan een keuze voor incidentele of structurele deelname aan de kernactiviteiten. Hiervoor wordt niet alleen concreet inhoudelijk en financieel beleid uitgewerkt maar ook strikt nageleefd.*

*Expliciete aandacht gaat uit naar de positie van de sportbedrijven. Deze maatschappelijke ondernemingen zijn van de lokale overheid of komen daaruit voort en hebben eigen wensen en behoeften. VSG ontwikkelt een visie op de plaats en rol die sportbedrijven binnen de vereniging kunnen innemen en de wijze waarop sportbedrijven aan de vereniging verbonden zijn. Deze uitwerking wordt opgepakt in nauwe samenwerking met het – relatief jonge – VSG Platform Sportbedrijven.*

- *VSG functioneert vraag- en behoeftegericht*

De dynamiek in het beleidsveld sport en bewegen is groot maar niet in alle gemeenten volledig gelijk. Vraagstukken en beleidsprocessen worden niet uitsluitend bepaald door geografische situering of bevolkingsomvang maar ook ingegeven door specifieke thema's als bijvoorbeeld krimp, herindeling, regionale samenwerking, harmonisering van beleid, kerntakendiscussies enzovoorts. Nadrukkelijk

speelt VSG de komende periode in op de vraag en behoefte van gemeenten op het gebied van sport en bewegen. Van leden en niet-leden.

#### **uitwerkingsvoorbeeld**

*De vraag en behoefte van gemeenten is bepalend voor de ontwikkeling en uitvoering van alle VSG-activiteiten of dit nu beleid- en vakinhoudelijke belangenbehartiging, congressen, expertmeetings, kennisontwikkeling en –uitwisseling of accommodaties betreft. Hiertoe wordt uitwerking gegeven aan een communicatie- en informatiestrategie c.q. systeem waarmee de ‘haal en brengfunctie’ concreet vorm en inhoud wordt gegeven.*

## **2. Strategische uitwerking ambitie: VSG is zichtbaar én dichtbij**

- *Resultaat gericht communicatie- en pr-beleid*

Onbekend maakt onbemind. VSG heeft de ambitie alle gemeenten van Nederland te vertegenwoordigen op het beleidsveld sport en bewegen en ter ondersteuning daarvan wordt uitwerking gegeven aan resultaatgericht communicatie- en pr-beleid.

#### **uitwerkingsvoorbeeld**

*Expliciete aandacht gaat uit naar de verschillende doelgroepen die binnen gemeentelijke organisaties actief zijn op het beleidsveld zoals bestuurders, ambtenaren en raadsleden. In de aanloop naar gemeenteraadsverkiezingen wordt extra aandacht geschonken aan te leveren inhoudelijke bijdragen en bij het aantreden van het nieuwe gemeentebestuur ligt voor elke nieuwe sportbestuurder en de voltallig raadscommissie met sport en bewegen in portefeuille een VSG basisintroductie klaar.*

*Het communicatie en pr-beleid richt zich op het versterken van het imago, het vergroten van de naamsbekendheid, het uitdragen van de kennis, kunde en resultaten van VSG. Er wordt gebruik gemaakt van nieuwe media om informatie te verspreiden en te ontvangen.*

- *VSG fysiek dichtbij*

De nabijheid van VSG beperkt zich niet tot de medewerkers van het bureau maar strekt zich ook uit tot het bestuur, het afdelingsbestuur, bedrijfsleden en te organiseren activiteiten.

#### **uitwerkingsvoorbeeld**

*Er bestaat veel waardering voor de afdelingsstructuur en –besturen. De geografische indeling die ten grondslag ligt aan de afdelingsstructuur wordt echter heroverwogen omdat reisafstanden binnen de huidige afdelingen als knelpunt worden ervaren en gelijke geografische situering niet als vanzelf gelijke gemeentelijke thema's en vraagstukken tot gevolg heeft.*

*Voorts wordt de inhoudelijke betrokkenheid en expertise van VSG-bestuurders geëxpliciteerd door binnen het bestuur een portefeuillevindeling op basis van actuele thema's te hanteren. Dit vormt de basis voor het adequaat kunnen reageren op vragen en behoeften van gemeenten maar ook voor het anticiperen op vragen en behoeften die binnen gemeenten gaan ontstaan. Door de vertegenwoordiging van de afdelingen in het bestuur wordt deze kennis en ervaring ook op afdelingsniveau ingebracht. Bezien wordt in hoeverre een – al dan*

*niet gelijke – inhoudelijke portefeuilleverdeling op afdelingsniveau eveneens wenselijk is. Vragen en behoeften van gemeenten komen tot stand vanuit inhoudelijke thema's en vraagstukken. Dit is reden om tussen de afdelingen onderling een versterkte informatie-uitwisseling en samenwerking tot stand te brengen. Op welke wijze hier vorm en inhoud aan gegeven dient te worden wordt uitgewerkt in samenwerking met de afdelingsbesturen.*

*Thematische bijeenkomsten, zoals de expertmeetings, zijn van groot belang voor deskundigheidsbevordering en kennisuitwisseling. Reisafstanden en tijdsbeslag mogen geen beletsel vormen voor (kleine) gemeenten om aan deze bijeenkomsten deel te nemen. Belangrijke thema's worden daarom op verschillende locaties in de vorm van bijeenkomsten in ons land aangeboden. De kleinschaligheid die als gevolg daarvan tot stand wordt gebracht werkt bevorderend voor de kwaliteit van de bijeenkomst en het 'resultaat' dat door deelnemende gemeenten uit de bijeenkomst kan worden vergaard.*

*De beleidsadviseurs worden actief en op locatie ingezet voor het ondersteunen van gemeenten op het beleidsveld sport en bewegen. Deze werkwijze wordt voorgezet en door-ontwikkeld, mede in relatie tot de te concretiseren meerwaarde van het lidmaatschap. Uitgangspunt daarbij is dat leden een aantal uren per jaar ondersteuning van de beleidsadviseurs kunnen verkrijgen. In samenwerking met de Commissie Bedrijven wordt onderzocht in hoeverre ook de aangesloten bedrijfsleden aan dit 'dichtbij-principe' een bijdrage kunnen leveren.*

- **VSG digitaal dichtbij**

Aan de nabijheid van VSG wordt ook in digitale zin vorm, inhoud en uitvoering gegeven.

#### **uitwerkingsvoorbeeld**

*Er wordt een digitale databank ontwikkeld die gemeenten kunnen raadplegen voor basis vragen in algemene zin en specifieke vragen met betrekking tot actuele thema's, projecten en/of programma's.*

### **3. Strategische uitwerking ambitie: VSG positioneert zich als dé gesprekspartner namens gemeenten op het gebied van sport en bewegen in de breedste zin**

- *Heldere positionering in het 'sportlandschap'*

VSG is van gemeenten en functioneert op basis van de wensen en behoeften van deze gemeenten op het gebied van het beleidsveld sport en bewegen. Hiermee beschikt VSG niet alleen over een duidelijke signatuur maar ook over een duidelijk opdracht. Conform deze opdracht stelt VSG zich op als intermediair tussen de gemeenten en alle overige actoren in het sportlandschap. VSG vraagt hiervoor commitment van haar leden en niet-leden en zal de bestaande samenwerking met VNG hier nader op afstemmen en uitbouwen, uitgaande van een gelijkwaardig partnership.

Landelijke organisaties als NISB en NOC\*NSF zien gemeenten als belangrijke strategische partner voor het realiseren van beleidsdoelstellingen. VSG intensificeert de samenwerking met deze partijen, daarbij nadrukkelijk invulling gevend aan haar rol als netwerkbeheerder van het lokale beleidsveld sport en bewegen en kennisdrager.

### uitwerkingsvoorbeeld

*Om de rol als gesprekspartner sport en bewegen namens gemeenten goed te vervullen worden in een regelmatige cyclus ledenraadplegingen uitgevoerd om blijvend vraag- en behoeftegericht uitvoering te geven aan VSG-kernactiviteiten. Daarnaast wordt in het kader van strategische samenwerking(sverbanden) en het behartigen van gemeentelijke belangen gevraagd en ongevraagd uitwerking gegeven aan VSG-visies op specifieke thema's die actueel zijn binnen het beleidsveld. Het uitdragen van dergelijke visies vergroot niet alleen de meerwaarde die VSG op het gebied van sport en bewegen heeft voor gemeenten, maar draagt tevens bij aan een succesvolle positionering.*

- **VSG en sportaccommodaties**

De grote nationale ambities op het gebied van sport en bewegen noodzaken tot expliciete aandacht voor een goede, fysieke sportinfrastructuur. De financiering daarvan ligt voornamelijk bij gemeenten en de exploitatie ervan kenmerkt zich door negatieve financiële resultaten. Daarnaast worden steeds hogere eisen gesteld aan de veiligheid van en binnen sportaccommodaties waarvoor visie dient te worden ontwikkeld en maatregelen dienen te worden genomen. VSG neemt nadrukkelijk de rol op zich om gemeenten hierbij in de volle breedte te ondersteunen.

Uit de brede consultatie komt duidelijk naar voren dat de profilering van VSG als 'brancheorganisatie voor zwembaden' niet wordt herkend en niet wordt gedragen. Dit deelprofiel is voortgekomen uit de oprichting van het Nationaal Platform Zwembaden, waarvan VSG samen met KNZB en Recron het bestuur vormt. Het is echter alleen Recron die 'houder' is van de CAO Recreatie waaronder een groot aantal (gecommercialiseerde) zwembaden ressorteert. Omdat VSG niet de brancheorganisatie voor zwembaden is, wordt dit deelprofiel losgelaten en positioneert VSG zich als kennisdrager en inhoudelijke belangenbehartiger voor gemeenten op het gebied van sportaccommodaties in de volle breedte. Dit heeft tot gevolg dat de rol van VSG binnen het NPZ mogelijk anderszins verandert.

### uitwerkingsvoorbeeld

*VSG geeft uitwerking aan haar rol als kennisdrager en inhoudelijke belangenbehartiger op het gebied van sportaccommodaties. Bezien wordt op welke manier dat het beste kan worden georganiseerd waarbij aan het accommodatietype 'gemeentelijke zwembaden' nadrukkelijk aandacht wordt geschonken. De pluriforme beheer- en exploitatiesituatie (gemeentelijke zwembaden worden zowel door gemeenten zelf, sportbedrijven als commerciële marktpartijen in opdracht van gemeenten geëxploiteerd) is aanleiding voor een inhoudelijke discussie over de wijze waarop de belangen van gemeentelijke baden het beste kunnen worden gediend. Deze discussie wordt gevoerd met onder meer de commissies zwembaden, sport en bedrijven, het platform sportbedrijven en het NPZ.*

## **4. Strategische uitwerking ambitie: Het VSG-netwerk wordt landelijk erkend en gewaardeerd als kennisplatform voor sport en bewegen op lokaal niveau**

Het VSG-netwerk is uniek en wordt geborgd. De verbondenheid tussen lokaal bestuur, lokaal beleid en uitvoering en het bedrijfsleven op het gebied van sport en bewegen wordt door VSG gerealiseerd, gestimuleerd en geborgd. De positie en betrokkenheid van bedrijfsleden wordt helder



gecommuniceerd naar gemeenten en de uniciteit van de waardevrije ontmoeting tussen lokale overheid en bedrijfsleven wordt – in deze tijd van strenge aanbestedingsregels – benadrukt.

#### **uitwerkingsvoorbeeld**

*Samen met de Commissie Bedrijven wordt uitwerking gegeven aan het uitbouwen c.q. verbreden van het netwerk waarbij te stellen kwaliteitseisen aan toetredende bedrijven te allen tijde leidend zijn. Net zoals ten aanzien van het gemeentelijk lidmaatschap geldt wordt ook VSG-tegenprestatie voor het bedrijfslidmaatschap opnieuw bezien en nader gedefinieerd.*

*Ook de Academie Sport en Beleid draagt bij aan deze ambitie. De doelstellingen en resultaten van de academie worden breed geëtaleerd en uitgedragen. Cursus- en opleidingsmodulen krijgen behoefte- en vraaggericht gestalte en in overleg met de Commissie Bedrijven wordt de betrokkenheid van de bedrijfsleden – bijvoorbeeld in de vorm van gast- en/of vakdocentschappen – geïntensiveerd.*

#### **5. Strategische uitwerking ambitie: VSG is dé poortwachter voor het ontsluiten van betrouwbare en actuele kennis en informatie**

VSG is geen kennisinstituut (deze rol ligt onder andere bij het NISB en het Mulier Instituut) maar wel kennisdrager. Vanuit deze rol positioneert VSG zich als eerste aanspreekpunt voor gemeenten waar het gaat om algemene informatie, ondersteuning, best practices en innovaties op het gebied van beleid, processen en accommodatievraagstukken. Het 'haal en breng'-principe, ofwel directe betrokkenheid bij en interactie met gemeenten en overige actoren in het beleidsveld sport en bewegen, doet ook bij deze ambitie opgeld.

#### **uitwerkingsvoorbeeld**

*Samenwerking, communicatie en uitwisseling staat centraal om te kunnen borgen dat VSG te allen tijde beschikt over actuele informatie dan wel gemeenten daar naar toe kan leiden. VSG is daarbij veel meer dan een doorgeefluik. Informatie die door of via VSG wordt aangedragen is up to date en van de hoogste kwaliteit. Door deze rolinterpretatie en uitvoering voldoet VSG niet alleen aan de behoeften van gemeenten, maar draagt zij als samenwerkingspartner ook bij aan het succesvol realiseren van doelstellingen van partners, zoals de VNG en NISB. Samen met de Commissie Bedrijven wordt bezien op welke wijze ook de kennis en ervaring van de bedrijfsleden voor deze kerntaak kan worden ingezet.*

*Het volgen van kennisontwikkeling, het vergaren van kennis en het beoordelen van de kwaliteit van beschikbare informatie wordt geborgd in de werkprocessen van het bureau VSG.*

### 3. UITVOERING

Na vaststelling van het visiedocument tijdens de BALV op 29 maart 2011, stellen we de meerjarige uitvoeringsplannen op. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de uitvoering op korte termijn (de 'quick wins') en de langere termijn (2013 en verder).

#### ***Wat we nu al kunnen doen: Korte termijn (2012)***

Voor wat betreft de korte termijn wordt het volgende in uitvoering voorgesteld:

- Nieuwe website VSG met digitale platformmogelijkheden
- Uitgeven van interactieve handreikingen
- Uitrollen van het digitale visie- en beleidsplein, exclusief voor leden
- Verzamelen kengetallen en benchmark
- Actiever betrekken leden bij belangenbehartiging
- Opzet voor thematische benadering van bijeenkomsten en ledenbinding, bijvoorbeeld : Krimp, Sportbedrijven, Regiegemeenten, kleine gemeenten, BVO, Topsport e.d.
- Het voeren van de discussies over een nieuw contributiestelsel voor gemeentelijke- en bedrijfsleden
- Onderzoeken mogelijkheden van uitbreiding "benefits" voor leden.

#### ***Lange termijn (2013-2016)***

Voor de uitvoeringsplannen voor de lange termijn zijn structurele keuzes noodzakelijk. VSG zal de leden daarbij om een actieve bijdrage vragen. Tijdens de ALV van september (tijdens VSG-congres te Groningen) presenteert VSG een meerjaren programma 2013 – 2016 en een gedetailleerd uitvoeringsprogramma 2013. Het proces om tot deze plannen te komen ziet er globaal als volgt uit:

- Maart Inventarisaties van ideeën van personeel VSG-bureau
- 29 Maart BLV, vaststelling visiedocument
- 1<sup>e</sup> helft April Personeelsbijeenkomst VSG-bureau
- April/Mei Inventarisatie ideeën tijdens gezamenlijke bijeenkomst afdelingsbesturen
- Mei Sessie personeel inzake uitwerking uitvoeringsplan
- Juni Sessie personeel inzake uitwerking uitvoeringsplan

Naast de hiervoor omschreven sessies voeren we nog diverse andere gesprekken met VSG-leden en andere relevante stakeholders om tot een gedragen uitvoeringsplan te komen. Ook zal gebruikt gemaakt worden van de vele voorbeelden en suggesties die al zijn genoemd tijdens de vele gesprekken die tot het visiedocument hebben geleid.

# Bijlage 1

## EVALUATIERESULTATEN EN ANALYSE

### A Evaluatieresultaten eigen organisatie

Binnen de eigen organisatie zijn de volgende gremia gevraagd naar hun oordeel over en het belang van de bestaande strategische pijlers die VSG hanteert:

- leden (middels een visievragenlijst met 170 reacties van leden en bedrijfsleden);
- afdelingsbesturen;
- commissie Sport;
- platform Sportbedrijven;
- commissie Zwembaden;
- commissie Bedrijven.

#### • **De strategische pijler VSG als beleids- en vakinhoudelijke belangenbehartiger**

Alle gremia zijn van mening dat de rol van beleids- en vakinhoudelijke belangenbehartiger heel belangrijk is en verder uitgebouwd en ontwikkeld dient te worden.

Daarbij worden door hen de volgende kanttekeningen geplaatst:

- deze belangenbehartiging moet meer op basis van de ledenbehoeften worden ingevuld en uitgevoerd, dus meer vraag- en behoeftegericht;
- de activiteiten die VSG op dit terrein ontwikkelt en de resultaten ervan worden niet of niet helder naar de leden gecommuniceerd. De meerwaarde van VSG op deze pijler dient beter kenbaar gemaakt te worden;
- er dient meer duidelijkheid te worden verschaft over de relatie tussen VSG en VNG. Welke rol kan VSG vervullen in het ondersteunen c.q. versterken van VNG op het gebied van sport en bewegen;
- het feit dat de beleidsadviseurs van VSG nu het land in gaan en bij gemeenten de vraag gaan “halen” wordt als een goede ontwikkeling beoordeeld.

#### • **De strategische pijler VSG als platform voor ontmoeting en kennisuitwisseling**

Breed is men van mening dat het platform voor ontmoeting en kennisuitwisseling heel belangrijk is en de rol voor VSG wordt gezien in het brengen, halen en verbinden van kennis.

Kanttekeningen die daarbij geplaatst zijn betreffen:

- er bestaat veel waardering voor de door VSG georganiseerde expertmeetings;
- door VSG-activiteiten krijgen leden de gelegenheid hun netwerk aan te vullen en te verbreden, ervaringen uit te wisselen en kennis te vergaren;
- er zou meer afstemming en samenwerking moeten zijn tussen VSG landelijk en de afdelingen;
- er zou in de toekomst meer aandacht moeten zijn voor themabijeenkomsten over specifieke problematiek of thematiek die bij verschillende gemeenten, los van de regio's, spelen.

#### • **De strategische pijler VSG als kennismakelaar en vraagbaak voor leden**

Ook aan de rol van kennismakelaar en vraagbaak voor leden wordt groot belang toegekend en is men van mening dat deze verder uitgebouwd en beter ontwikkeld dient te worden.

Aanvullende opmerkingen die in dit kader zijn meegegeven betreffen:

- de activiteiten die VSG op dit terrein ontwikkelt en de resultaten ervan worden niet of niet helder naar de leden gecommuniceerd;
- afstemming met andere organisaties in de sector sport en bewegen is gewenst;
- er dient duidelijkheid te komen over welke kennis (databank) en informatie over “good practices” VSG beschikt;
- bij het verzamelen van kennis meer de leden betrekken;
- VSG moet meer een netwerkfunctie voor haar leden vervullen en meer vraaggericht functioneren.

- **De pijler VSG als brancheorganisatie voor openbare zwembaden**

Nagenoeg unaniem is men van mening dat deze pijler een “vreemde eend in de bijt” is. Men heeft geen beeld van de rol die VSG als brancheorganisatie voor openbare zwembaden vervult. Daarbij worden door de verschillende participanten de volgende kanttekeningen geplaatst:

- heroverweging van de rol van VSG bij deze pijler is wenselijk;
- belangrijk is wel dat VSG borg kan staan voor kennis, kennisontwikkeling en kennisdeling op het gebied van zwembaden;
- er wordt door gemeenten heel veel financiële middelen aan zwembaden besteed.

Naast het oordeel over en het belang van de bestaande strategische pijlers zijn de verschillende gremia gevraagd naar hun oordeel over de (meer)waarde van het VSG lidmaatschap en of VSG-focus beperkt moet zijn tot sport of zich ook op andere beleidsterreinen moet richten. Hieruit zijn de volgende reacties verkregen.

- **(Meer)waarde van het VSG lidmaatschap**

- Er moet duidelijker gecommuniceerd worden welke voordelen het VSG-lidmaatschap kan bieden;
- grote waarde wordt toegekend aan het feit dat VSG gemeenten (als collectief) kan vertegenwoordigen en de belangen van de lokale sport kan behartigen;
- het netwerk en met behulp daarvan het kunnen deelnemen aan ontmoetingen waarin informatie en kennis wordt gedeeld en uitgewisseld behoort tot de waarden van het lidmaatschap;
- de rollen vraagbaak, kennismakelaar en deskundigheidsbevordering worden gezien als belangrijke aspecten die via het lidmaatschap geboden worden.

- **VSG-focus op sport of ook op andere beleidsterreinen**

In algemene zin is het merendeel van de geconsulteerde gremia van mening dat verbreding van de focus wenselijk is waarbij met name de beleidsvelden gezondheidszorg, welzijn en onderwijs worden genoemd.

Daarnaast is van de individuele gremia nog de volgende inbreng verkregen.

- *Van het afdelingsbestuur Noord*

Het bestuur is van mening dat VSG als koepel voor gemeentelijke sport meerwaarde biedt. Daarbij wordt de meerwaarde vooral gezien in:

- versterking van de lokale sport- en bewegestructuur door belangenbehartiging, samenwerking en het aangaan van strategische allianties;
- het bieden van een kennisplatform voor leden.

Wel tekent het afdelingsbestuur hierbij aan dat de “meerwaarde” meer inhoud moet krijgen. Bijvoorbeeld in de vorm van concrete doelen en actieplannen. Er moet in thematiek en werkwijze meer rekening gehouden worden met en ingespeeld worden op de behoeften van kleine(re) gemeenten. Vooral daar kan de vraagbaak- en scholingsfunctie van VSG van groot belang zijn.

Waar het de missie van VSG betreft is het bestuur van mening dat deze in essentie nog steeds goed is maar krachtiger en meer actiegericht kan worden geformuleerd. Bijvoorbeeld het woord “streven” uit de missie verwijderen en “sportinfrastructuur” wijzigen in “sport en bewegen”.

- *Van het afdelingsbestuur West*

Ook het afdelingsbestuur West ziet blijvend meerwaarde voor VSG. Daarbij geeft men, evenals Noord, aan dat de missie meer actiegericht en eigentijds geformuleerd moet worden. Men vindt het wenselijk om de primaire focus op sport te blijven richten, maar vindt dat daarnaast sport ook als middel en verbinding dient te worden ingezet en benut. Dit laatste vraagt van VSG een (door)ontwikkeling tot netwerkorganisatie.

Uitwisseling van kennis, informatie en formats (in de zin van draaiboeken voor bijeenkomsten of de uitwerking van thema's) tussen de afdelingen onderling vindt te weinig plaats en moet worden gestimuleerd. Hierdoor kan zowel VSG als geheel als de individuele afdeling veel effectiever en efficiënter opereren,

De huidige geografische indeling van de afdelingen is niet praktisch. Onderlinge afstanden binnen de afdeling West zijn te groot om optimaal bereik te bewerkstelligen. Hier dient aandacht aan geschonken te worden om tot verbetering te komen.

De inhoudelijke inbreng van VSG in het algemeen en de afdelingen in het bijzonder is beperkt en dient te worden verstrekt. Visievorming op beleidsthema's en/of vraagstukken door VSG kan sterk bijdragen aan het verbeteren van de ondersteuning aan leden en positionering van de vereniging.

- *Van het afdelingsbestuur Oost*

Waar het gaat om de missie van VSG heeft het afdelingsbestuur van Oost ingebracht dat het belangrijk is een actiegerichte missie te formuleren waarin sport als doel centraal staat en als logisch gevolg daarvan ook instrumenteel kan worden ingezet.

In algemene zin is het in gemeentelijke organisaties zichtbaar dat sport steeds meer instrumenteel van karakter wordt, onder andere in combinatie met de invoering/uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning. Dit kan worden benaderd als een kans voor de sport. De verbindende rol die sport kan vervullen is in veel gemeenten (nog) onvoldoende uitgewerkt. Hier kan een functie worden vervuld door VSG. Om deze functie optimaal te kunnen vervullen is het belangrijk te werken aan verbetering van het VSG-imago en naamsbekendheid, onder andere door te kiezen voor een duidelijke positionering in het “sportlandschap” en helder te definiëren wat de meerwaarde is van het VSG lidmaatschap.

- *Van het afdelingsbestuur Zuid*

Ook het afdelingsbestuur Zuid ziet nog steeds bestaansrecht voor VSG. Wel tekent men daarbij aan dat het profiel van VSG en de inrichting van de organisatie herbezinning vraagt. Men refereert dan vooral aan de inrichting van de organisatie op het niveau van de afdelingen. De vraag doet zich voor in hoeverre leden van VSG binding ervaren door de regio waarin men actief is, dan wel dat het gezamenlijke problematiek, thematiek of vraagstukken zijn die onderlinge binding tot stand brengt. Ook waar het kennisuitwisseling betreft kan het sterk zijn om in te spelen op thema's die binnen bepaalde gemeenten spelen en daar informatie en kennis over aan te bieden. Ook de manier waarop kennis en informatie wordt aangeboden is een punt van aandacht. Agenda- en verkeersdruk zijn niet bevorderlijk bij keuzebepaling voor het al dan niet deelnemen aan bijeenkomsten. Er zou meer ingespeeld kunnen worden op informatie- en kennisbehoefte via nieuwe media.

Heldere positionering van VSG en haar meerwaarde voor leden in het brede sportlandschap is belangrijk. (Extra) aandacht voor de kleine(re) gemeenten en daarvoor te ontwikkelen instrumentaria ook. Bedoelde positionering heeft ook een relatie met het kiezen van een duidelijke plaats en functie binnen het brede nationale sportlandschap. Samenwerking met provinciale sportraden wordt genoemd als een kansrijke mogelijkheid.

- *Van de commissie Sport*

De commissie Sport is van mening dat er nog steeds bestaansrecht voor VSG bestaat. Enerzijds wordt dit gebaseerd op het feit dat sport anno 2011 veel breder is geworden dan voorheen het geval was. In de dagelijkse praktijk van gemeenten komt stelselmatig naar voren dat de sportsector zowel in beleidsvorming als beleidsuitvoering integraliteit in benadering en werkwijze nodig heeft. Daarnaast noemt de commissie Sport de Olympische ambities. Gemeenten zijn zich er van bewust dat deze alleen haalbaar zijn als er wordt samengewerkt en daarin kan VSG een belangrijke rol spelen.

De commissie heeft daarnaast geconcludeerd dat sport binnen gemeenten steeds breder wordt en steeds meer wordt verbonden aan andere beleidsvelden. Op dit principe moet door VSG worden ingespeeld. Onder meer wordt in dit kader de term verbindingsofficier gebruikt. In het verlengde van deze conclusie stelt de commissie dat in de missie van VSG niet alleen meer moet worden gesproken over "sport" maar over "sport en bewegen". Het is de vraag of er een keuze gemaakt moet worden tussen "sport en bewegen" als expertise of tussen "sport en bewegen maatschappelijk verbinden". Het één hoeft het ander niet uit te sluiten. Sport als doel vormt immers de basisvoorwaarde voor het kunnen inzetten van sport als middel.

Bij de te formuleren missie is het belangrijk ambitie uit te spreken en de leden aan te spreken. VSG bestaat immers bij de gratie van haar leden en daarom is het belangrijk dat zij zich in de missie herkennen en zich daaraan willen verbinden.

- *Van het Platform Sportbedrijven*

De sportbedrijven die deelnemen aan het platform Sportbedrijven zijn van mening dat de maatschappelijke meerwaarde van sport meer benadrukt en beter aangetoond moet worden. Dat is een rol voor VSG. Als netwerkorganisatie komt VSG niet goed uit de verf. Er wordt te gemakkelijk om VSG heen gegaan. Belangrijk is dat VSG beter en sneller gaat communiceren over de activiteiten en resultaten daarvan, vooral waar het gaat om de pijler beleids- en vakinhoudelijke belangenbehartiger. Er wordt te weinig gebruik gemaakt van nieuwe media en de website wordt als slecht beoordeeld.

Ten aanzien van de bestaande missie concludeert men dat die in essentie nog steeds goed is, maar dat de uitvoering van de missie te wensen overlaat. VSG moet zich cyclisch richten op de kernissues die spelen bij leden in perioden van 5 jaar en daar haar activiteiten op inrichten.

- *Van de commissie Zwembaden*

Commissie zwembaden pleit dat VSG zonder zwembaden ondenkbaar is. Vanuit een visie waarin bewegen en sport het uitgangspunt is is een belangrijke rol voor zwembaden weggelegd. Zwemmen is de enige (bewegings)activiteit die je 'van de wieg tot het graf' kunt blijven beoefenen.

Een zwembad is daarbij een specifieke sportaccommodatie die, alleen al vanwege de financiële positie in de sportbegroting van de gemiddelde gemeente, een volwaardige plaats binnen VSG in zou moeten nemen. Daarnaast zijn vanuit de zwembaden alle mogelijke koppelingen naar aanpalende beleidsvelden (WMO, [preventieve] gezondheidszorg, obesitas bestrijding) te maken.

Commissie zwembaden geeft aan dat gemeenten en bedrijven zullen afhaken wanneer de zwembaden niet meer binnen VSG vertegenwoordigd zijn en door VSG vertegenwoordigd worden. Dit mede vanwege het grote (financiële) belang van beide groepen in de zwembaden.

Voorstellen en visies vanuit de commissie zwembaden zijn niet goed doorvertaald binnen het bestuur en de organisatie van VSG. Naar de mening van de commissie is de aandacht van VSG voor de zwembaden veel te gering. De communicatie naar de achterban is minimaal, zij weet vaak niet van het bestaan van de commissie zwembaden. Er wordt nog te weinig gebruik gemaakt van social media en de website is aan verbetering toe.

Voor de toekomst ziet de commissie zwembaden een belang bij het vormgeven van een brede branchevertegenwoordiging door samenwerking met de RECRON alsmede het bestuursmodel van NPZ I NRZ. Voor de KNZB wordt een rol gezien ten aanzien van het elementaire zwemmen.

Daarnaast geeft de commissie Zwembaden aan dat de NPZ I NRZ geen branche vertegenwoordiger is en haar ontwikkeling kenmerkt zich door een verwijdering van de (achterban van de) bestuurspartijen. Aansturing van NPZ I NRZ dient (inhoudelijk) te gebeuren vanuit de vakgroep zwembaden van de RECRON en de commissie zwembaden van VSG (met de professionele ondersteuning vanuit beide organisaties) die verantwoording afleggen aan de besturen van de beide organisaties.

De kennisdeling binnen de zwembadbranche is minimaal, hiervoor moet meer samengewerkt worden met RECRON en NPZ I NRZ:

- Zwembadcongres
- Kennisdagen

- *Van de commissie Bedrijven*

De commissie Bedrijven bepleit in haar reactie dat er alvorens tot visievorming wordt gekomen, allereerst overeenstemming dient te bestaan over de missie van VSG. De kern van het bestaan en het nut van VSG moet in de missie naar voren komen en in de huidige missie is dat onvoldoende het geval. Daarbij stelt de commissie Bedrijven voorts als uitgangspunt dat VSG vooral een kennisplatform en netwerk is en dient te blijven voor het uitwisselen/opbouwen van kennis. Dat met name op het gebied van sport en bewegen in de breedste zin. Voorts vraagt de commissie Bedrijven open oog en oor voor het brede spectrum van maatschappelijk vastgoed c.q. infrastructuur, waar gemeenten zowel beleidsmatig als ten aanzien van beheer en eigendom een eigen rol heeft te vervullen. Daarnaast vraagt men aandacht voor het feit dat de sportbeleidsambtenaar meer en meer

verdwijnt, ambtenaren generalist worden en er een toenemende behoefte zal ontstaan aan kennis en informatie omtrent sportbeleid en –accommodaties.

De commissie Bedrijven heeft een suggestie gedaan voor het verfrissen van de missie van VSG waarbij men als toelichting geeft dat de onderlinge kennisuitwisseling door leden als meest waardevol wordt ervaren en het begrip kennisplatform dan ook terug zou moeten komen in de missie. Ook de interactie tussen gemeenten en het bedrijfsleven wordt positief ervaren. Belangrijk is het naar de mening van de commissie Bedrijven dat VSG als netwerkorganisatie samenwerking intensiveert en/of zoekt met andere netwerkorganisaties waarbij als voorbeelden VNG, NISB en LCGW worden genoemd.

Daarnaast geeft de commissie Bedrijven aan voorstander te zijn van een zekere verbreding van het werkveld van VSG. Daarbij denkt men aan het volledige werkveld binnen gemeenten dat een duidelijk raakvlak heeft met maatschappelijk vastgoed. Wel stelt men hierbij als uitgangspunt dat er sprake dient te zijn van een aanwijsbaar nut van deze verbetering en dat een verbreding dient te leiden tot een nog beter kennisplatform en een nog betere netwerkstructuur voor gemeenten en bedrijfsleven. Sport en bewegen blijven daarbij echter het bindende element.

Voor het overige geeft de commissie Bedrijven aan dat het in de uit te werken visie van groot belang is om aandacht en uitwerking te geven aan:

- behoeftegericht functioneren;
- betere profilering van VSG en VSG-activiteiten (in de volle breedte) met daarbinnen de afdelingen als essentieel instrument;
- een actief ledenwervingsbeleid;
- “gratis” informatie uitsluitend ter beschikking te stellen aan leden.

Tot slot merkt men op dat het niet in de lijn van de vereniging ligt dat VSG zelf kennis aan derden gaat vermarkten op basis van eigen dienstverlening (onderzoek/advieswerk).



## B Evaluatieresultaten medewerkers VSG

Ook door de medewerkers VSG is actief geparticipeerd in het proces om te komen tot voorliggend visiedocument. Door hen zijn onder meer in dit kader aandachtspunten en kansen geformuleerd. Op hoofdlijnen laten deze zich als volgt presenteren.

Aandachtspunten voor de strategische visie:

- het is belangrijk een heldere missie met bijbehorende doelen te formuleren en daarop te focussen. Teveel willen leidt tot onduidelijkheid;
- vraaggericht functioneren op basis van de behoefte van de leden is erg belangrijk voor de uit te stippelen route c.q. toekomst van VSG;
- de meerwaarde van het lidmaatschap moet goed worden gedefinieerd en kort en krachtig in een boodschap vertaald worden;
- specifieke aandacht voor de kleine(re) gemeenten is belangrijk. Zij hebben een eigen problematiek waar VSG een zinvolle betekenis kan hebben.

Kansen ter overweging ten behoeve van de strategische visie:

- kiezen voor verbreding van de sport en daar ook partnerships in aangaan;
- aandacht voor het organiseren op thema's in plaats van op basis van regio's;
- heldere keuzen maken. Wat doet VSG wel en wat doet VSG niet;
- meer gebruik maken van nieuwe media;
- aandacht schenken aan het verbeteren van de kwaliteit van het ambtelijk apparaat op sportgebied, onder andere door het aanbieden van scholing;
- pro-actief zijn en inspelen op de actualiteit in het werkveld van de leden.

In algemene zin is door het team medewerkers naar voren gebracht dat er in het kader van de positionering van VSG meer aandacht geschonken dient te worden aan communicatie, pr en daaruit voortvloeiende activiteiten. Een heldere doelstelling helpt bij het goed kunnen vormgeven van marketingbeleid en het kunnen communiceren van de meerwaarde van het lidmaatschap.

## C Evaluatieresultaten externe consultatie

### • *Input partners en/of stakeholders*

Diverse externe partners en/of stakeholders zijn geconsulteerd om te komen tot inzicht in de externe oordeelsvorming over VSG. Belangrijk is vast te stellen dat de externe omgeving in overwicht van mening is dat VSG duurzaam bestaansrecht en toekomstperspectief heeft zolang de organisatie door haar leden wordt 'gedragen'. Wel heeft men enkele kritische kanttekeningen geplaatst die navolgend worden gepresenteerd.

### Positionering van VSG

Bij externe partners en stakeholders bestaat onduidelijkheid over de rolverdeling tussen VNG en VSG. Externe verduidelijking van dit partnership mag een marketingvraagstuk genoemd worden, maar is beslist nodig om voldoende transparantie te verkrijgen in de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de verschillende actoren in het 'sportlandschap'. Afstemming in profilering en positionering tussen VSG – VNG – NISB is daartoe een vereiste waarbij zoveel mogelijk 'grijs gebied' in taakafstemming moet worden voorkomen.

### Belang en doelstelling van VSG

Sport is een belangrijk beleidsveld dat – inmiddels uitgebreid naar sport en bewegen – een grote rol speelt als instrument om beleidsdoelstellingen in c.q. voor andere beleidsvelden te realiseren. Blijvende autonome aandacht voor sport en bewegen is gewenst, maar tegelijkertijd ligt er een

belangrijke rol voor VSG om gemeenten te ondersteunen bij het maken van verbindingen met andere beleidsterreinen. VSG kan ondersteunen met kennis, informatie en best practices.

#### Sport en bewegen: de hardware en de software

De kennis die VSG heeft c.q. kan ontsluiten en beschikbaar stellen op het gebied van accommodaties wordt breed gewaardeerd door het merendeel van de extern geconsulteerde partijen. Als aandachtspunt is meegegeven dat VSG zich op hetzelfde niveau zou moeten ontwikkelen waar het gaat om inhoudelijke- en proceskennis op het gebied van sport en bewegen. Waardering is in dit kader uitgesproken over VSG-publicatie 'Nederland Sportland', de rol die VSG vervult in het kader van de combinatiefunctionarissen, de expertmeetings, de participatie van VSG in de Academie Sport en Beleid en niet in de laatste plaats de wethouderbijeenkomsten. De lokale bestuurders die sport en bewegen in portefeuille hebben worden als belangrijke VSG-doelgroep gezien om autonomie in c.q. van het beleidsveld sport te kunnen borgen en zorg te kunnen dragen voor verdere ontwikkeling van het lokale sportproduct.

#### VSG focus op sport of ook andere beleidsvelden

Over het geheel genomen is aangegeven dat het verbinden van sport en bewegen aan andere beleidsvelden belangrijk is en tot de speerpunten van VSG zou moeten behoren. Een te brede beleidsoriëntatie van VSG wordt echter als ongewenst aangemerkt omdat daarmee de signatuur van VSG wordt vertroebeld in plaats van verhelderd.

#### Brancheorganisatie voor de zwembaden

Aangegeven wordt dat VSG geen brancheorganisatie voor zwembaden is en zich dus ook niet zo moet willen positioneren. De expliciete aandacht voor zwembaden is historisch een logisch gegeven maar heden ten dage is profilering van VSG als kennisdrager van sportaccommodaties in brede zin meer passend.

#### Deskundigheidsbevordering

Het aandachtsgebied sport en bewegen speelt zich af in een veelheid van andere beleidsvelden. Het behouden, bevorderen en ontwikkelen van deskundigheid op het beleidsveld sport en bewegen bij gemeenten op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau wordt als een belangrijke rol voor VSG gezien.

#### Externe presentatie en communicatie

De activiteiten en signatuur van VSG is bij de externe omgeving op onderdelen onduidelijk. Voorbeelden hiervan zijn de relatie VSG – VNG, de positie van VSG-bedrijfsleden, de participatie van VSG in het Nationaal Platform Zwembaden en de mate waarin VSG gemeenten vertegenwoordigt. Aangegeven is dat het belangrijk is meer aandacht te schenken aan externe presentatie en heldere communicatie. Daarnaast is gesteld dat het expliciteren van de meerwaarde van het VSG-lidmaatschap punt van nadere ontwikkeling is.

#### VSG als ketenpartner

Uitgaande van het feit dat VSG (alle) gemeenten vertegenwoordigt op het beleidsveld sport wordt gesteld dat VSG vanuit die functie een belangrijke ketenpartner c.q. samenwerkingspartner is voor andere sportactoren. Organisaties als NOC\*NSF, NIGZ, MOgroep, het Mulier Instituut, Sportkracht 12 en NISB zien goede kansen voor (geïntensiveerde) samenwerking met VSG. VNG heeft aangegeven dat het partnership met VSG de beperkingen van de eigen sportbeleidsformatie op kwalitatieve goede wijze compenseert. VSG kan in dit opzicht worden gezien als een extern gepositioneerd kenniscentrum van VNG.

- *Input van niet-aangesloten gemeenten*

Gemeenten die geen lid (meer) zijn van VSG zijn eveneens uitgenodigd input te leveren voor de visieontwikkeling. Van de niet-leden hebben helaas slechts 11 gemeenten zich de moeite getroost te reageren. Desalniettemin komt uit deze reactie een relatief eensluidend beeld naar voren dat zich op hoofdzaken als volgt laat samenvatten:

- met uitzondering van de rol “brancheorganisatie voor de zwembaden” vinden de respondenten de strategische pijlers die leidend zijn voor het handelen en functioneren van VSG van groot belang. De rol als kennismakelaar en vraagbaak scoort hierbij overigens het hoogst;
- men is van mening dat de focus van VSG op sport gericht moet blijven;
- de meerwaarde van het lidmaatschap is onduidelijk dan wel te beperkt in ‘tegenprestatie’. Men bepleit het definiëren van concrete tegenprestaties die aan het lidmaatschap verbonden zijn.

## Bijlage 2

### SAMENSTELLING VISIE-ONTWIKKELGROEP

De strategische visie 2012-2016 is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met de hiervoor ingestelde visie-ontwikkelgroep. Hieraan is deelgenomen door de volgende personen:

- Klaas Tigelaar                      namens bestuur en afdelingsbestuur West
- Doeke Fokkema                    namens afdelingsbestuur Noord
- Edward van der Geest            namens afdelingsbestuur Oost
- Willem Starreveld                namens afdelingsbestuur Zuid
- Guus Hendriksen                namens Commissie Bedrijven
- Jolanda van Bruggen              namens Commissie Sport
- Twan Theelen                    Sport en Welzijn Ridderkerk – persoonlijke titel
- André de Jeu                      Bureau VSG
- Joris Bouwmeister                Bureau VSG
- Ronald Huijser                    Bureau VSG
- Anja Verweij                      Bureau VSG

Procesbegeleiding                      Anja Andres en George Koppert  
Andres cum suis