

Sportagenda 2017+

Voorwoord

Wij dromen van een Nederland waarin iedereen geniet van sport. Want sport is passie, sport verbreedert en sport is gezond. Sport haalt het beste in mensen naar boven, zorgt voor vriendschap en voor respect. Daarom is ons doel ervoor te zorgen dat echt iedereen aan sport kan doen en van sport kan genieten. Wij zorgen voor optimale sportomstandigheden in Nederland.

Het gaat ons om meedoen en om winnen.

Het gaat om excelleren in sport, medailles halen en om onderzoek doen.

Het gaat ons om mensen te stimuleren iedere dag een beetje beter te worden, sport in te zetten om obesitas tegen te gaan en om Nederland veiliger en socialer maken.

De maatschappelijk impact van sport is groot. De ruim 25.000 Nederlandse sportclubs vormen een belangrijke en unieke basis van de Nederlandse sociale infrastructuur. Sporten houdt bovendien miljoenen mensen fit en het helpt (chronisch) zieken aan een betere gezondheid.

Topsporters inspireren Nederlanders om het beste uit zichzelf zelf te halen. Zorgen voor trots en verbinding in de samenleving en topsporters dragen Nederland op een positieve manier uit in de wereld.

En eigenlijk doen grote sportevenementen in Nederland dat op dezelfde manier. Zij inspireren, maken trots en zetten Nederland op de kaart. De enorme hoeveelheid grote en kleine sportevenementen staan bijna dagelijks garant voor een positieve dynamiek in de samenleving en zijn een motor voor economische en sociale activiteit. Honderdduizenden vrijwilligers maken de organisatie van deze evenementen iedere week weer mogelijk. Een groot goed. Wij blijven daarom inzetten op het organiseren van belangrijke sportevenementen in ons land en wat zou het mooi zijn om ooit in Nederland een groot Olympisch multisport-evenement te kunnen organiseren.

De sport staat met de Sportagenda 2017+ op het punt om vanuit de kracht van sport nog sterker positief bij te dragen aan de samenleving dan in het verleden al het geval was. De sport zal zich daarvoor wel bestuurlijk, organisatorisch en bedrijfsmatig aan moeten passen aan de omstandigheden van deze tijd. Daarbij zal zeker ook aandacht uit moeten gaan naar de integriteitsvraagstukken waar de (inter)nationale sportwereld zich voor geplaatst ziet.

De Nederlandse sporter en sportliefhebber is allereerst gewoon iemand die in Nederland leeft in het begin van de 21e eeuw en met allerlei maatschappelijke ontwikkelingen in aanraking komt. We hebben o.a. te maken met de decentralisaties in het sociale domein, de veranderende economie, de vergrijzing van de bevolking en bovenal de digitalisering. Alles wijst erop dat de komende jaren het individu centraal zal komen te staan. De sporter bepaalt zelf wel welke sport hij of zij wil doen, wanneer, waar en met wie.

De instituties, waaronder ook de sportbonden en NOC*NSF, schrijven steeds minder voor hoe de sport georganiseerd moet zijn en zullen steeds vaker 'slechts' faciliterend optreden. Tegelijk wordt ook duidelijk dat de behoefte van ieder mens om zich met en aan anderen te verbinden, niet afneemt. Sterker nog, mensen willen juist nu ergens bij horen en doen graag ergens aan mee. Mensen zijn zich op nieuwe manieren aan het organiseren. En juist de sport biedt door zijn zeer uiteenlopende en diverse verschijningsvormen volop mogelijkheden om mee te doen en om je op allerlei manieren te verbinden. Kansen te over in deze tijd dus!

De Nederlandse sportbonden en NOC*NSF zijn zich terdege bewust dat voor een grotere maatschappelijke impact van de sport een open houding naar nieuwe organisatievormen, verdienmodellen, innovaties en samenwerking van groot belang is. Het gaat bij samenwerking zowel om de onderlinge verbinding als ook om samenwerking met overheden, het onderwijs, de zorgsector, het bedrijfsleven en vele andere maatschappelijke organisaties en initiatieven.

Alleen met behulp van die samenwerking zal het lukken om in Nederland:

- Grote internationale sportevenementen te organiseren;
- Onze topsporters op het wereldpodium te laten excelleren;
- De sport van alledag voor iedereen beschikbaar te maken.

En alleen door die samenwerking kan een gemeente de sport inzetten voor de participatie van kwetsbare burgers, kan het onderwijs met sport als middel zorgen voor fitte kinderen op gezond gewicht, of kan het bedrijfsleven de kracht van sport benutten voor haar eigen positionering in het binnen- en buitenland.

Samenwerking door en vanuit de sport met andere sectoren en vice versa is cruciaal voor het bereiken van onze gezamenlijke doelen. De Sportagenda 2017+ geeft de richting aan die de georganiseerde sport samen met haar partners in wil slaan, zodat de maatschappelijke impact van sport voor decennia zeker wordt gesteld om daarmee uiteindelijk Nederland en de wereld een stukje beter te maken

André Bolhuis
Voorzitter NOC*NSF

Gerard Dielessen
Algemeen directeur NOC*NSF

<i>Onderdeel</i>	<i>Pagina</i>
Introductie	4
Deel I – De ambitie en uitdagingen van sportbonden en NOC*NSF	6
Deel II – De bouwstenen van de Sportagenda 2017+	9
A. Ontwikkeling van sport	10
B. Topsport	12
C. Sportparticipatie	19
D. Financiering van sport	25
Deel III – Uitgewerkte inspanningen per bouwsteen	28
A. Ontwikkeling van sport	28
B. Topsport	33
C. Sportparticipatie	42
D. Financiering van sport	49
Deel IV – Sport in Nederland	52

Introductie

In 2004 hebben NOC*NSF en de aangesloten sportbonden¹ het initiatief genomen voor een gezamenlijke beleidsagenda: de Sportagenda 2005-2008. Daarna volgden de Sportagenda 2012 en Sportagenda 2016, dus steeds een beleidsdocument voor een 4-jarige periode. De Sportagenda had en heeft nog steeds de volgende functies:

Het beschrijven van de gezamenlijke ambities, strategieën en uitvoeringslijnen

De Sportagenda vormt hiermee een leidraad voor de betrokken sportorganisaties bij het bepalen en uitvoeren van hun eigen beleidsinspanningen. Iedere organisatie geeft dit verder autonoom vorm en inhoud en legt hierover verantwoording af aan haar eigen achterban.

- Een inhoudelijke basis voor afstemming met andere beleids- en uitvoeringsorganisaties in de sport, in zowel het publieke als private domein;
Omdat sport in toenemende mate ontwikkeld wordt in netwerken en door middel van co-creatie, leidt dit in toenemende mate tot afstemming met andere partijen tijdens de beleidsontwikkeling in plaats van afstemming na het beleid ontwikkeld is. De input en (h)erkenning van belangrijke partners in de totstandkoming, maakt samenwerking in de uitvoering eenvoudiger en effectiever.
- De grondslag voor het inzetten van de beschikbare collectieve middelen van de vereniging NOC*NSF, met de kansspelinkomsten (vanuit de Lotto) als fundament.
Het Bestedingsplan maakt onlosmakelijk deel uit van de Sportagenda en beoogt een effectieve vertaling te zijn van de geformuleerde ambities en inspanningen en borgt voor een groot deel dat de benodigde inspanningen uitgevoerd (kunnen) worden. Sinds de Sportagenda 2016 maken ook andere geldstromen, vanuit Mission en de rijksoverheid, integraal deel uit van het Bestedingsplan.

Sportagenda als succesvol instrument

Als instrument is de Sportagenda vanaf 2005 succesvol en effectief gebleken. In gezamenlijkheid zijn veel beleidsdoorbraken en mooie resultaten geboekt. Wel blijkt in toenemende mate dat sportbeleid zich op veel onderdelen niet meer laat 'vangen' in 4-jarige cycli. Soms zijn langduriger programmalijnen vereist, in andere gevallen moeten accenten sneller verlegd kunnen worden als de omgeving en actualiteit hierom vraagt. Enkele voorbeelden:

- Het bouwen van een succesvol topsportprogramma richting podium duurt minimaal 8 jaar
- In de Sportagenda 2013-2016 was nog nauwelijks voorzien in de snelle ontwikkelingen in de digitale samenleving. In deze beleidsperiode is tussentijds een programma 'Transitie in de sport' gestart.
- De (kansspel)inkomsten voor de sport, maar ook andere randvoorwaarden, lijken steeds instabieler, onzekerder en onvoorspelbaar. Flexibiliteit is derhalve gewenst.

Geen 4-jarige agenda meer

Vanuit deze ervaringen is niet opnieuw een 4-jarige agenda opgesteld, maar gekozen voor een voortschrijdende Sportagenda 2017+. Onderdelen die duurzaam (blijken te) zijn, kunnen langdurig ongewijzigd blijven. Activiteiten die niet meer actueel of effectief (lijken te) zijn, kunnen meteen aangepast worden. De sport kan hierdoor zowel duurzaam als zeer flexibel acteren in een soms complex speelveld en continue veranderende maatschappij en omgeving.

Bottom-up

De Sportagenda 2017+ is in vergelijking met de voorgaande edities minder centraal en top-down ontwikkeld. Er is, naast de eerder genoemde co-creatie met belangrijke partners, vooral gebruik gemaakt van bestaande coördinatiegroepen binnen de vereniging, waarin sprake is van grote expertise en representatieve vertegenwoordiging van de leden van NOC*NSF.

¹ Sportbonden en NOC*NSF zal veelvuldig als 'we' worden geduid.

Sportagenda in 4 delen

De Sportagenda 2017+ bestaat, anders dan de vorige agenda's, uit 4 hoofdonderdelen:

I) De ambitie en uitdagingen van sportbonden en NOC*NSF

Alles begint bij ambitie. Waar gaan we voor? Wat willen we bereiken? In dit deel laden en specificeren we de 2 hoofdambities:

- Een zeer groot bereik van de sport onder de bevolking, o.a. een hoge actieve sportparticipatie
- Excellente topsportprestaties, waarin Nederlandse talenten acteren en presteren op wereldniveau, hetgeen bijdraagt aan de positionering en innovatiekracht van Nederland (binnen de wereld) en de Nederlandse bevolking inspireert

II) De bouwstenen van de Sportagenda 2017+

De 2 hoofdambities worden in dit deel vertaald naar een programmatische aanpak met de beschrijving van diverse resultaatgerichte inspanningen. Deze aanpak is geordend langs 4 bouwstenen:

- Ontwikkeling van (de) sport(sector)
- Topsport (→ winnen)
- Sportparticipatie (→ meedoen)
- Financiering van de sport

III) Uitgewerkte inspanningen per bouwsteen

Voor elke bouwsteen zijn de (hoofd)inspanningen, zoals benoemd in deel II, gedetailleerd beschreven. Bij elke inspanningen worden doelstellingen, resultaten, betrokken partijen, financieringsbronnen en (eventuele) samenhang met andere bouwstenen en inspanningen geduid.

IV) Sport in Nederland

Hierin wordt een beschrijving en onderbouwing gegeven op de betekenis, positionering en ontwikkeling van sport in Nederland. Dit deel vormt de onderbouwing en legitimatie van de hoofdambities voor de sport in Nederland.

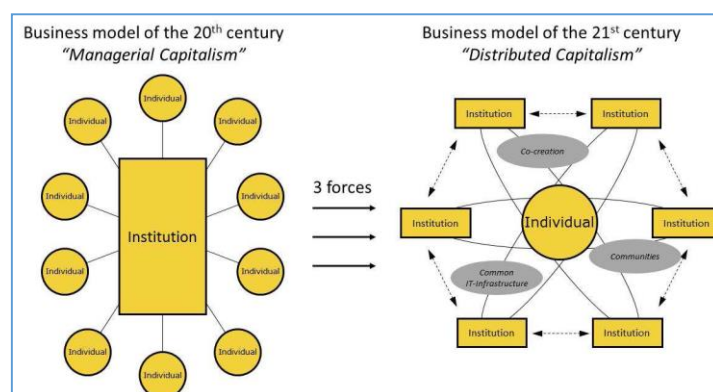


DEEL I - DE AMBITIE EN UITDAGINGEN VAN SPORTBONDEN EN NOC*NSF

Toekomstbeeld van de Nederlandse sport in een veranderende wereld

Sport is er altijd geweest en zal er altijd blijven². Sport heeft namelijk impact en grote waarde³. Dit geldt voor al haar uitingsvormen: topsport, breedtesport, evenementen, etc. De samenleving verandert echter sterk en in steeds hoger tempo⁴. De wereld van sport verandert, organisaties in en om de sport veranderen en de historisch gegroeide financiering staat zwaar onder druk. Deze veranderingen zijn van grote invloed op de manier waarop de consument sport beoefent en beleeft. De sportparticipatie stijgt, maar de manier waarop wordt gesport vertoont steeds meer diversiteit en flexibiliteit. Met de huidige sportinfrastructuur, met het fundament van bonden en verenigingen, worden niet langer alle vragen van vandaag en morgen beantwoord. NOC*NSF en sportbonden zullen zich fundamenteel moeten aanpassen aan de veranderende marktomstandigheden. **Als we niets doen loopt het huidige systeem vast.**

We staan voor de uitdaging om zoveel mogelijk mensen actief en duurzaam te laten genieten van sport, ongeacht of dat in georganiseerd verenigingsverband gebeurt, in een ander (individueel) verband, via partnerships met andere aanbieders of hoe dan ook. We willen het voor iedereen in Nederland mogelijk maken om op zijn of haar manier te kunnen sporten waar en wanneer dan ook. De sporter die zich steeds meer op nieuwe en eigen manieren gaat verenigen staat hierin centraal. De sport is niet van ons, maar van iedereen!



Niet het instituut sport (bond of vereniging) staat centraal maar het individu dat wil sporten. We streven naar een op eigen benen staande sportinfrastructuur, waarbij vanuit de kracht en betekenis van de sport in de huidige samenleving, een duurzame financiering wordt gerealiseerd. Met daarnaast een netwerk van flexibele (open) sportorganisaties die samen optrekken voor het optimaal bedienen van de inwoners van Nederland.

Van droom naar passie en ambitie

We dromen van een Nederland waarin iedereen geniet van sport. Want sport is passie; sport is verbodering; sport is gezond. Sport haalt het beste in mensen naar boven, zorgt voor vriendschap en voor respect. En als iedereen geniet van sport zorgt dat voor een sterker Nederland. Een fysiek, mentaal, economisch en sociaal sterk Nederland met alle voordelen van dien, zoals sociale cohesie, gezondheid, tolerantie, een vitale samenleving en internationaal aanzien. Sport inspireert. Sport is hét middel om Nederland sterker te maken.

² Zie deel IV – 'Grondbeginselen van de sport in Nederland'

³ Zie deel IV – 'De impact van sport in Nederland'

⁴ Zie deel IV – 'Drijvende krachten in de sport'

Daarom willen wij dat iedereen geniet van sport. Thuis, op de bank, kijkend naar fantastische prestaties of door zelf actief te sporten. We willen bij de top 10 ter wereld horen en dus heel erg veel medailles winnen. We willen de wereld oranje kleuren. Sport is de beste investering in jezelf, in je omgeving en in Nederland. Want we winnen veel met sport!

Dit doen en kunnen we niet alleen. Om Nederland in de uitzonderlijke positie te houden van zowel een breed palet aan hoogwaardige topsportprestaties, als een relatief hoge sportparticipatie, is afstemming en samenwerking met veel stakeholders nodig. Gezamenlijk streven we er naar om voor alle (potentiële) sporters *optimale sportomstandigheden* te realiseren. Ongeacht of je nu elke dag sport of sportief beweegt, of bijvoorbeeld maar één keer per week. En ongeacht of je (bijna) behoort tot de top van de wereld of je op je eigen recreatieve niveau geniet van sportbeoefening! En ongeacht of je de hele wereld over reist om de competitie aan te gaan of je zo dicht mogelijk in je eigen buurt wil sporten.

In deel II en III wordt uitgewerkt welke inspanningen en bijdragen NOC*NSF en de sportbonden leveren om te komen tot optimale sportomstandigheden in Nederland. Samen met de inspanningen van andere partijen moet dit leiden tot:

- Meer medailles in meer takken van sport (Top 10-ambitie)
- Meer sportplezier: maximale tevredenheid van de sporter als doel. Met als beoogd effect: meer mensen sporten wekelijks gedurende een langere periode

Om dit mogelijk te maken, streven we hiernaast nog naar:

- Effectievere en flexibeler organisaties die in staat zijn meerwaarde te leveren aan sporters en sportaanbieders, met inbedding en toepassing van moderne governance- en integriteitsprincipes
- Verduurzaming (borgen) en waar mogelijk en gewenst vergroten van de financiële inkomsten t.b.v. de sport(ambities). Met als beoogd effect: een financieel gezonde, pluriforme en daadkrachtige sportsector.

Optimale sportomstandigheden

We streven in samenwerking en afstemming met een groot scala aan samenwerkingspartners naar optimale sportomstandigheden in Nederland. Wat optimale sportomstandigheden zijn, wordt uiteindelijk bepaald door de eindgebruiker. In alles wat we doen, dient de toegevoegde waarde voor en de tevredenheid van de eindgebruiker centraal te staan.

- Voor de (potentiële) wereldtoppers bouwen we aan hoogwaardige topsportprogramma's: World Class Programs, die leiden tot succes → medailles op WK's, Olympische en/of Paralympische Spelen.
- Voor alle overige sporters, van alle niveaus, werken we continue aan passend sportaanbod⁵. Gericht op de behoefte van de sporter, waarbij sportplezier voorop staat (sport als doel!) met een hoge sportparticipatie als effect.
- Om de sportomstandigheden te verbeteren, werken we samen met andere sectoren. Enerzijds om met hun kennis en knowhow onze eigen omstandigheden verder te optimaliseren, anderzijds om onze infrastructuur in te zetten t.b.v. doelstellingen van andere sectoren (sport als middel!). Wederzijdse toegevoegde waarde is cruciaal en leidend.

⁵ Inclusief sportevenementen. Deze behoren in de kern tot optimale sportomstandigheden, maar grote (topsport)evenementen kunnen ook een positieve bijdrage leveren aan innovatie, economie (Holland-branding, city-exposure, etc) en stimuleren van het topsportklimaat.

Als we dat goed doen, dan zal de eindgebruiker voor deze waarde ook willen betalen. Financiering van de sport is in de kern geen knelpunt. Wel is er binnen onderdelen van de sport, net als vele andere maatschappelijke sectoren, sprake van marktfalen. Juist in die situaties is het nodig, gerechtvaardigd en gelegitimeerd om met collectieve publieke en private middelen te investeren in de sport. Voorbeelden hiervan zijn:

- De financiering van topsport → enkele topsportdisciplines en topsporters zijn zelfvoorzienend, doordat veel geld uit de markt wordt gegenereerd. Voor veel topsportdisciplines geldt dit echter niet. Voor de opleiding tot topsporter (=talentontwikkeling) gaat dit in nog grotere mate op;
- Interventies om moeilijk bereikbare doelgroepen aan het sporten en bewegen te krijgen → met sport bereiken we een groot deel van de bevolking, maar ook een deel niet. Een substantieel deel hiervan heeft interesse om te sporten, maar daar ontbreekt het aan de juiste middelen, zoals: voldoende inkomen, een passend sportaanbod in de nabije omgeving, etc. Juist voor deze interventies kunnen collectieve gelden worden ingezet;
- Branchehygiëne → Naast alle positieve kanten aan en toegevoegde waarde van sport voor individuen, groepen en de maatschappij, heeft sport ook een keerzijde. Het betreft een reeks van (mogelijke) excessen als doping, matchfixing, onbehoorlijk bestuur, seksuele intimidatie, schending van mensenrechten, fraude en discriminatie. Dit tast de (Olympische) kernwaarden, zoals respect, vriendschap en fair play aan. Aan preventie, detectie, handhaving en correctie zijn (steeds hogere) kosten verbonden. Dergelijke interventies kunnen alleen via een collectieve aanpak en financiering efficiënt en effectief worden ingericht.

Met de huidige beschikbare middelen⁶ kunnen sportbonden en NOC*NSF al heel veel doen en meerwaarde leveren. Zonder dat hier extra middelen voor vereist zijn, kan op een aantal domeinen door aanpassingen in de werkwijze (bewustwording, houding/gedrag, organisatorische inrichting) nog extra meerwaarde worden gegenereerd. **In deel II wordt dit nader uitgewerkt.**

Voor een aantal inspanningen zou in de komende jaren een extra financiële impuls gewenst zijn. Dit betreft o.a.:

- Op peil houden en verder uitbreiden van het aantal World Class Programs, o.a. door het financieren van kansrijke start-ups, doorontwikkelen van de topsportinfrastructuur (CTO's, NTC's en RTO's) en het intensiveren van talentontwikkelingsprogramma's.
- Intensiveren van de activiteiten op het gebied van integriteit/branchehygiëne. Hieronder het verder uitbouwen van het Vertrouwenspunt Sport, inrichting van effectiever (tucht)recht en het intensiveren van het antidopingprogramma.

⁶ Betreft zowel collectieve als individueel beschikbare middelen uit contributies, sponsoring en subsidies

DEEL II – DE BOUWSTENEN VAN DE SPORTAGENDA 2017+

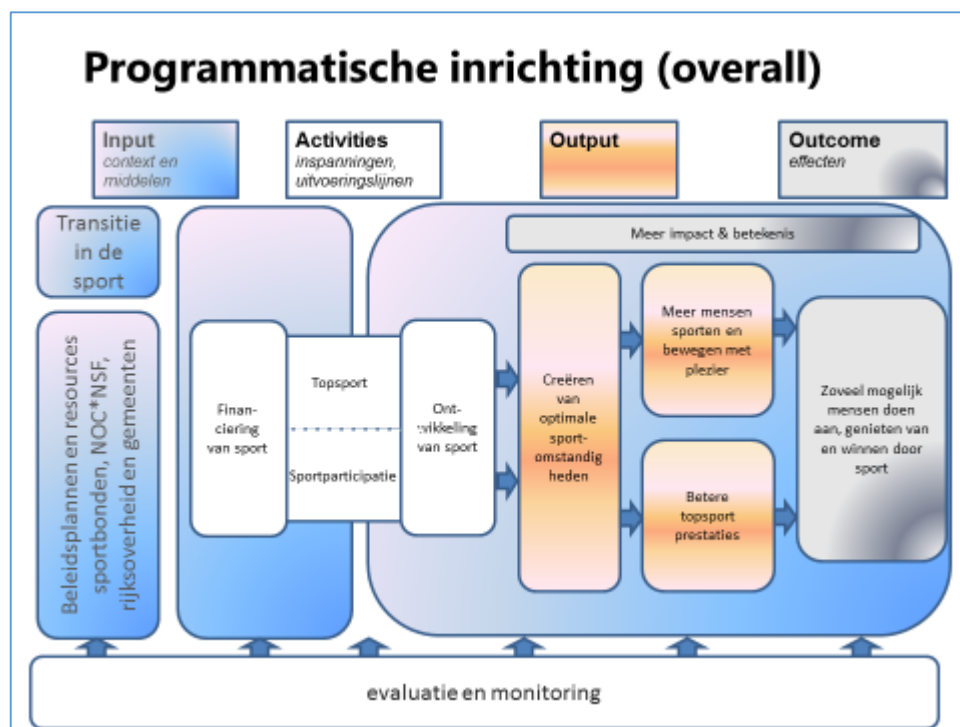
Welke programma's en activiteiten gaan sportbonden en NOC*NSF (gezamenlijk) uitvoeren en welke resultaten worden nagestreefd? Dit gehele palet, geordend langs 4 bouwstenen, vormt de bijdrage van de sportbonden aan de sport in Nederland: het verder bouwen aan optimale sportomstandigheden, met de behoefte en tevredenheid van de sporter centraal, met grote topsportprestaties en hoge sportparticipatie als effect (outcome).

De Sportagenda 2017+ is programmatisch ingedeeld in 4 bouwstenen, die achtereenvolgens worden beschreven:

- A. Ontwikkeling van sport
- B. Topsport (winnen)
- C. Sportparticipatie (meedoen)
- D. Financiering van sport

Deel II wordt afgesloten door een paragraaf die een aantal (autonome) kernactiviteiten van sportbonden en NOC*NSF beschrijft, die niet direct voortvloeien uit deze Sportagenda, maar (randvoorwaardelijk) wel van wezenlijk belang zijn om de sport in Nederland op hoog te houden.

In deel III wordt het gehele uitvoeringsprogramma, bestaande uit een groot scala aan inspanningen gedetailleerd beschreven.



A. ONTWIKKELING VAN SPORT

Inleiding

Het creëren van en bijdragen aan optimale sportomstandigheden, om te komen tot excellente topsportprestaties en een hoge sportparticipatie, vereist een sterke branche met stevige en betrouwbare actoren.

Internationaal is Nederlands een voorbeeldland waar het gaat om de succesvolle en efficiënte wijze waarop de sport is georganiseerd. Om vooruitstrevend te blijven, moeten we echter blijven ontwikkelen en innoveren. Immers de omstandigheden, behoeften van sporters en vereisten van betrokken stakeholders blijven aan voortdurende en steeds snellere veranderingen onderhevig.

De waarde(n) van sport staan niet ter discussie, maar de sportsector staat, net als vele andere maatschappelijke sectoren, voor een aantal belangrijke uitdagingen, zoals:

- De samenleving is in transitie, o.a. als gevolg van de exponentieel toenemende digitalisering. Instituties zijn niet meer leidend, maar de (snel veranderende) behoeften van burgers, klanten, consumenten. Sportorganisaties worden uitgedaagd om van traditioneel beherende en beheersende organisaties te veranderen in ontwikkelende en innovatieve entiteiten.
- De hiervoor benoemde ontwikkeling vereist nieuwe en aanvullende competenties van mensen die binnen sportorganisaties actief zijn: verbindend leiderschap met lef en ondernemerschap. Het ontwikkelen van bestuurders, toezichthouders, vrijwilligers en professionals is van het grootste belang om de sector verder te versterken.
- Bekende, maar ook sterk opkomende bedreigingen zoals matchfixing, doping, corruptie, gebrek aan transparantie en onveilige situaties dienen krachtig en effectief bestreden te worden. Sport is leuk, maar heeft ook een keerzijde, waartegen de sector maatregelen moet blijven nemen.
- Het efficiënt blijven inzetten van (uiteindelijk altijd) schaarse middelen. Veel activiteiten zijn nog altijd versnipperd over NOC*NSF en 74 sportbonden. Blijvende afstemming van taken blijft nodig, vanuit het adagium: centraal of samen waar dit kan (met name niet-sporttakspecifieke zaken of waar gezamenlijk hoogwaardige expertise gerealiseerd kan worden), decentraal waar dit moet (m.n. de ontwikkeling van de specifieke sporttaken).

Waar gaan we voor?

We willen verder bouwen aan een sportsector, waarbij (potentiële) sporters steeds beter worden bereikt en op maat worden bediend in hun eigen sportbehoeften en –beleving. Dit vereist:

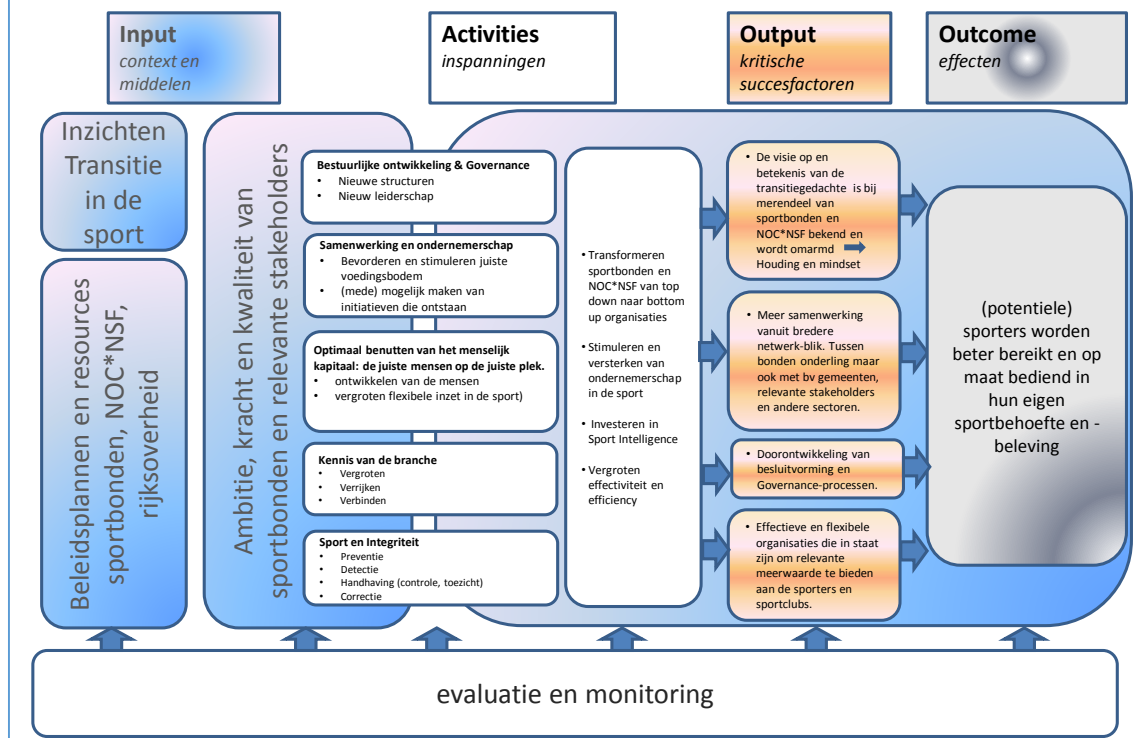
- Effectieve en flexibele organisaties die in staat zijn om meerwaarde te bieden aan de sporters en sportclubs;
- Meer samenwerking vanuit een bredere netwerk-blik. Tussen sportbonden en NOC*NSF onderling, maar ook met maatschappelijke partners zoals overheden, bedrijfsleven, andere sportorganisaties en organisaties in andere sectoren.

Sportbonden en NOC*NSF leveren een bijdrage aan een sterkere sportsector langs 5 programmatische lijnen c.q. inspanningen:

- Bestuurlijke ontwikkeling en governance
- Samenwerking en ondernemerschap
- Benutten menselijk kapitaal
- Kennis van de branche
- Sport en integriteit

Voor de uitwerking van deze inspanningen wordt verwezen naar deel III.

Ontwikkeling van de sport (programmatisch)



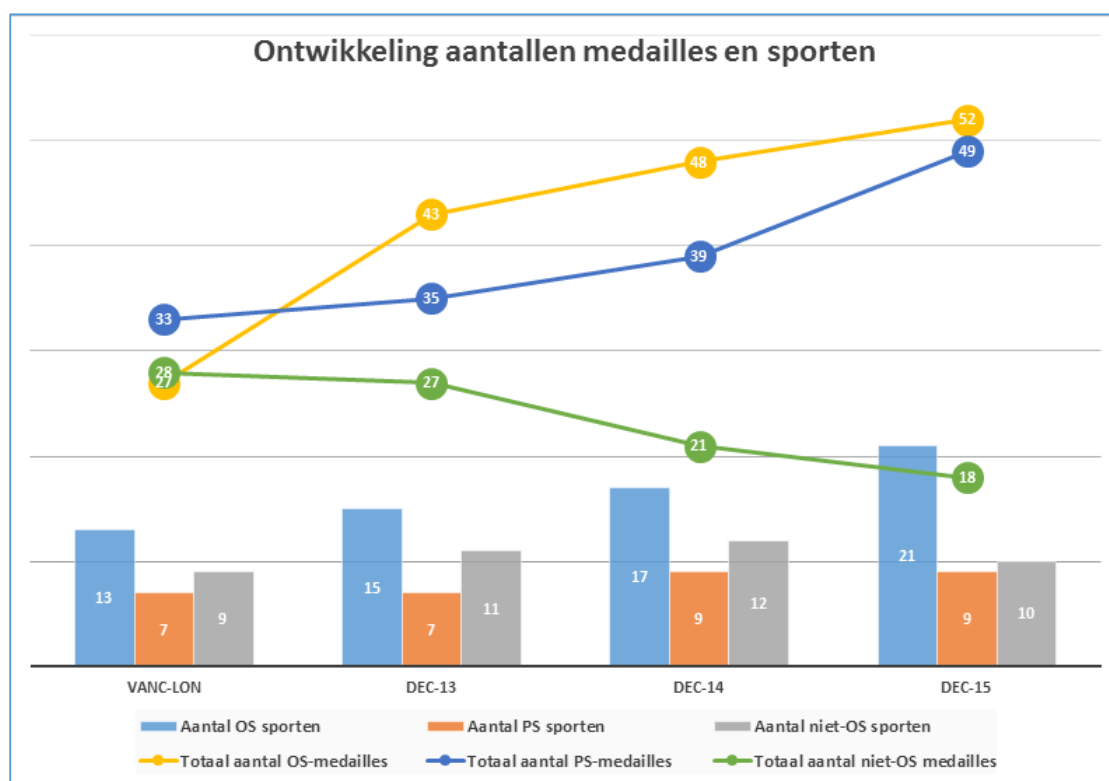
Figuur A1: Programma Ontwikkeling van sport: het netwerk van kritische succesfactoren en inspanningen

B. TOPSPORT

Inleiding

In de Sportagenda 2016 is ervoor gekozen meer te gaan focussen op mondiaal structureel presterende programma's en op programma's die de potentie hebben zich daartoe te ontwikkelen. Die focus was nodig om de kans te vergroten de Top 10-ambitie te kunnen realiseren, want de topsportinvesteringen in concurrerende landen namen verder toe. Omdat het in economisch zware tijden onmogelijk bleek om meer middelen voor topsport te genereren, was het essentieel de beschikbare middelen zo strategisch en efficiënt mogelijk in te zetten. In 2013 is de stap gezet van de financiering van jaarlijkse 180 topsportprogramma's van 58 topsportbonden naar 68 toegekende investeringsplannen van 36 topsportbonden. Vanaf 2013 ondersteunen en financieren we topsportprogramma's vanuit één centraal loket bij NOC*NSF. In plaats van meerdere afzonderlijke financieringsstromen, financieren we nu integrale programma's op basis van door de bonden opgestelde investeringsplannen. Hierdoor is meer ruimte ontstaan voor maatwerk en aansturing op basis van sporttechnische ondersteuning. Deze andere aanpak vroeg om een passend governance-model, waarin het Topsportmanagement van NOC*NSF verantwoording aflegt over de gemaakte investeringsbeslissingen aan het Expertpanel Top 10.

De uitvoering van de Sportagenda 2016 was zeer uitdagend, omdat we enerzijds vanaf 2014 geconfronteerd werden met een jaarlijkse terugloop van de beschikbare middelen en er anderzijds steeds beter gepresteerd werd in steeds meer disciplines (zie figuur B1). Om de ambities voor de Olympische en Paralympische Spelen in Rio 2016 overeind te kunnen houden, zijn met name de investeringen in talentontwikkeling, gericht op succes in 2020 en verder, steeds meer onder druk komen te staan.



Figuur B1: Ontwikkeling van het aantal medailles op WK's, Olympische en Paralympische Spelen (zowel zomer als winter) en het aantal takken van sport waarbinnen deze medailles zijn behaald, in de periode 2012 t/m 2015 voor de Olympische, Paralympische en Niet-Olympische sporten.

In de afgelopen Sportagenda-cyclus heeft de monitoring en review van de topsportprogramma's zich verder ontwikkeld. In 2015 is voor het eerst met alle focusprogramma's een reviewgesprek gevoerd. Zowel NOC*NSF als de betreffende bonden hebben dit als positief ervaren. Deze lijn zal in de komende jaren worden doorgetrokken en geoptimaliseerd. Dat geldt voor de meeste zaken die in de afgelopen periode zijn ontwikkeld. In 2017 zal een vervolg worden uitgevoerd op de Studie Top 10, om ook voor de langere termijn inzichten te verkrijgen in de benodigde topsportstrategie.

Tijdens Sochi 2014 bleek TeamNL een aansprekende term voor het Nederlands Olympisch en Paralympisch Team. Na de Spelen is door NOC*NSF en een aantal bonden de uitwerking van TeamNL verder opgepakt en zijn de diverse aspecten die hieraan verbonden kunnen worden ter hand genomen. TeamNL biedt voor de toekomst veel kansen om een extra kwaliteits- en efficiencyslag te maken, door het verder centraliseren van producten en services ten behoeve van de ondersteuning van topsportprogramma's, mogelijk in de vorm van een TeamNL Support Center en een TeamNL Academy.

Waar gaan we voor?

NOC*NSF en de sportbonden hebben de ambitie om bij de beste tien topsportlanden van de wereld te horen. We willen winnen!

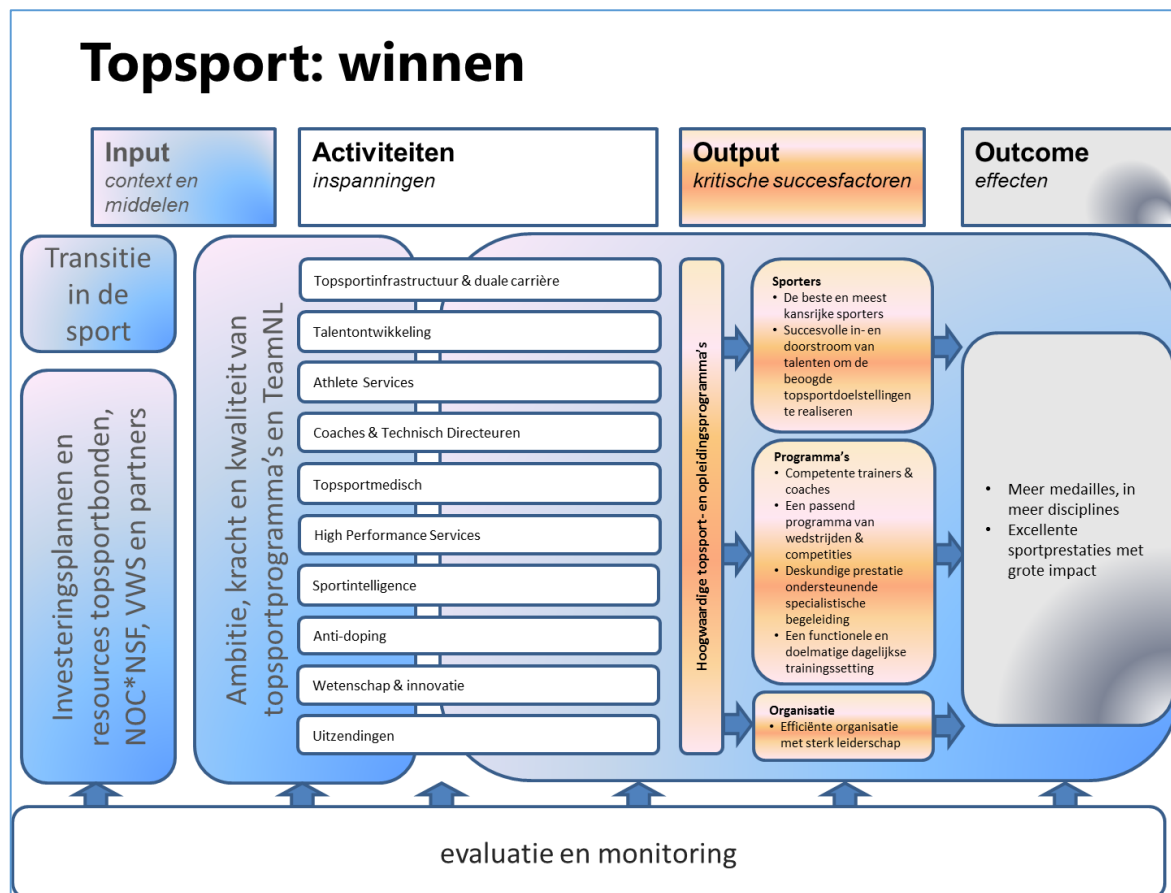
Daarbij streven we naar:

- meer medailles in meer disciplines, en
- excellente sportprestaties met grote impact.

Waar in moeten we uitblinken?

Om bij de beste tien topsportlanden van de wereld te kunnen horen, hebben we optimale topsportomstandigheden nodig. Voor de (potentiële) wereldtoppers bouwen we daarom verder aan hoogwaardige topsport- en opleidingsprogramma's, bestaande uit de volgende pijlers:

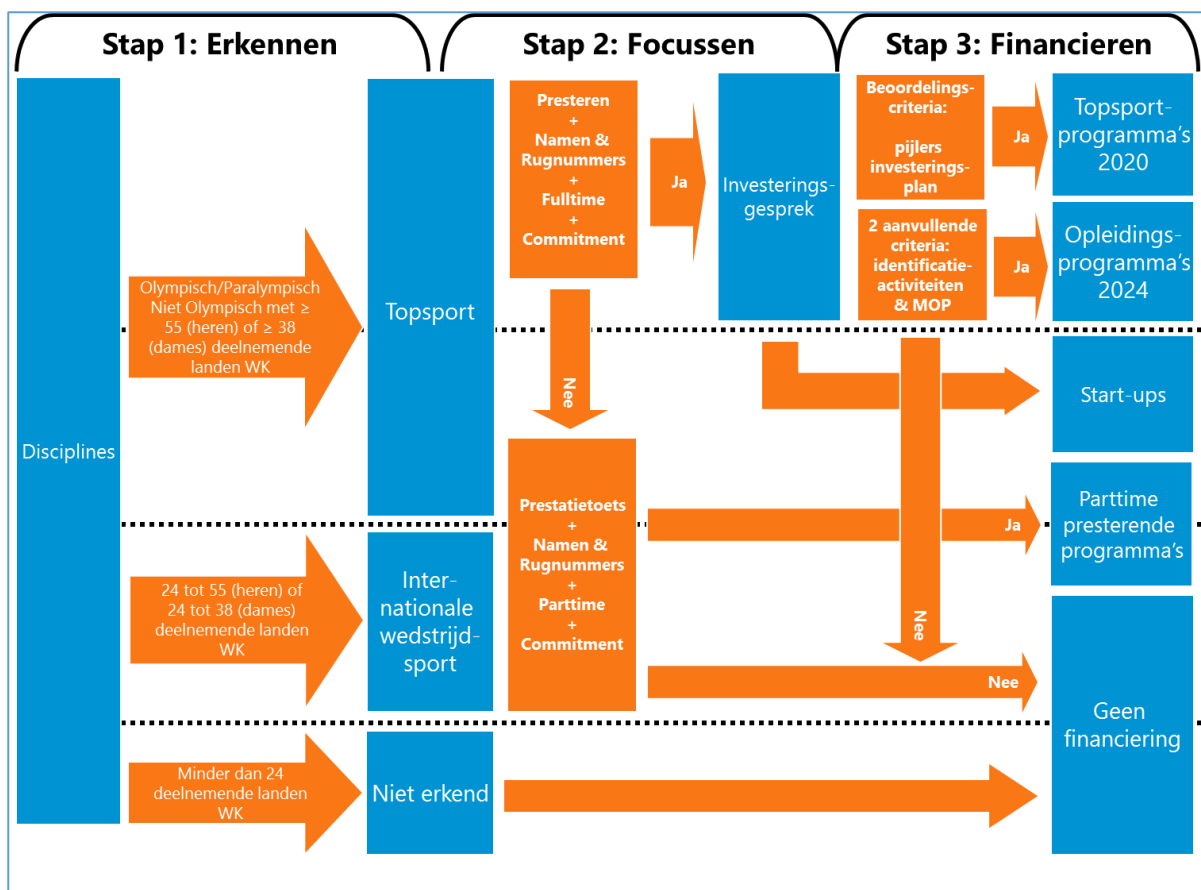
- De beste en meest kansrijke sporters
- Competente trainers & coaches
- Efficiënte organisatie met sterk leiderschap
- Een functionele en doelmatige dagelijkse trainingssetting
- Deskundige prestatie ondersteunende specialistische begeleiding
- Een passend programma van wedstrijden & competities
- Succesvolle in- en doorstroom van talenten om de beoogde topsportdoelstellingen te realiseren



Figuur B2: Programma topsport: het netwerk van kritische succesfactoren en inspanningen

Strategie

Om onze ambitie te kunnen realiseren wordt gekozen voor een strategie waarin we structureel presterende programma's, en programma's die de potentie hebben zich daartoe te ontwikkelen, binnen de daarvoor beschikbare middelen, zo optimaal mogelijk willen ondersteunen. Dat vraagt om keuzes. Om te bepalen welke programma's dat worden, worden drie stappen doorlopen: erkennen, focussen en financieren (zie figuur B3).



Figuur B3: Stroomschema t.b.v. de verdeling van de topsportmiddelen volgens de drie stappen van erkennen, focussen en financieren

Stap 1: erkennen

Alle sportdisciplines van bonden kunnen op basis van het Reglement Topsport- en Internationale wedstrijd-sportdisciplines worden erkend als topsport of als internationale wedstrijd-sport. Bij deze stap kijken we naar de mate van mondialisering van de sport. Een erkenning staat voor vier jaar vast en leidt niet automatisch tot topsportfinanciering.

Stap 2: focussen

Financiering van programma's is geen recht. Om in aanmerking te komen om een aanvraag voor financiering in te dienen, moet het programma van een discipline die als topsport of internationale wedstrijd-sport erkend is, altijd voldoen aan de volgende 4 focuscriteria:

- **Presteren**

Het programma maakt een reële kans op podiumplaatsen tijdens WK's en Olympische en/of Paralympische Spelen in 2020 en/of 2024. Hierbij wordt gekeken naar de volgende 3 onderdelen, waarbij aan minimaal 1 onderdeel moet worden voldaan:

1. *Prestatietoets⁷: kwantitatieve toets op basis van de prestaties op de laatste 4 Olympische/Paralympische Spelen en/of WK's, die resulteert in 24 punten of meer.*
2. *Prestatieontwikkeling: kwantitatieve en kwalitatieve beoordeling van de geleverde resultaten en prestaties in de periode 2013-2016.*
3. *Prestatieperspectief: kwalitatieve onderbouwing of een programma op weg is naar het mondiale senioren podium in 2024.*

⁷ Voor de prestatietoets en het bijbehorende puntenmodel wordt verwezen naar de Richtlijnen Bestedingsplan Sportagenda.

- **Namen en rugnummers**

Er is inzicht in wie de topsporters en talenten in de programma's zijn en wat hun prestatieperspectief is.

- **Fulltime**

De omvang van het programma is minimaal 250 dagen (fulltimeprogramma). Bij teamsportprogramma's moeten minimaal 90 van de 250 dagen onder regie van de bond zijn. De overige dagen dienen door een kwalitatief en kwantitatief mondiaal concurrerend clubprogramma ingevuld te worden.

- **Commitment**

De bond co-financiert minimaal 30% van de totale kosten van het programma uit eigen middelen (ledenbijdragen, contributies en sponsorgelden) of toont op een andere manier aan dat gezien de draagkracht van de bond een fundamentele financiële bijdrage wordt geleverd aan de financiering van het topsportprogramma.

In topsport draait het om winnen. Om te kunnen (blijven) winnen moet de lat steeds iets verder omhoog. In de prestatietoets die voor alle erkende disciplines zal worden uitgevoerd, gaat de lat daarom omhoog van 21 naar 24 punten of meer, om te kunnen spreken van presteren. Van een top 8-profiel schuiven we daarmee op naar een podium-profiel. Naast de prestatietoets zal voor de focusprogramma's tevens worden gekeken naar de prestatieontwikkeling en het prestatieperspectief voor de toekomst.

Programma's die aan alle vier focuscriteria voldoen, mogen een investeringsaanvraag indienen voor financiering van hun topsport- en/of opleidingsprogramma. Het indienen van een aanvraag betekent niet dat automatisch financiering wordt toegekend. Alle investeringsplannen worden beoordeeld op basis van de criteria die zijn opgenomen in de Richtlijnen Bestedingsplan Sportagenda. Het indienen van een investeringsaanvraag vindt voor de zomersporten plaats na de Olympische en Paralympische Zomer Spelen en voor de wintersporten na de Olympische en Paralympische Winter Spelen. Na beoordeling van het investeringsplan wordt besloten of het programma in de focus opgenomen gaat worden. We ondersteunen en financieren programma's vanuit één centraal loket. Het governancemodel dat vier jaar geleden is ontwikkeld, bestaande uit o.a. beoordeling op basis van sporttechnische expertise en toetsing door het Expertpanel Top 10, blijft bestaan.

Stap 3: financieren

We financieren twee soorten focusprogramma's, namelijk topsport- en opleidingsprogramma's. Een erkende topsportdiscipline kan voor één, of voor beide programma('s) financiering ontvangen.

1. Topsportprogramma's 2020

Fulltime topsportprogramma's van één of meerdere sporters (senioren), die al presteren en/of succesvol (podiumplaatsen op WK's, Olympische en/of Paralympische Spelen) beogen te zijn in de komende 4 jaar.

2. Opleidingsprogramma's 2024

Fulltime opleidingsprogramma's van meerdere sporters (senioren-1), die in de komende acht jaar doorstromen naar een topsportprogramma, en een reële kans hebben op het behalen van podiumplaatsen tijdens WK's, Olympische en/of Paralympische Spelen.

Naast de focusprogramma's financieren we twee andere groepen programma's, namelijk parttime presterende programma's en start-ups. **Parttime presterende programma's** ontvangen een jaarlijkse vaste bijdrage voor de uitvoering van het trainings- en wedstrijdprogramma. Om hiervoor in aanmerking te komen moeten erkende topsport- en internationale wedstrijdportdisciplines voldoen aan de volgende criteria:

- **Prestatietoets**

Kwantitatieve toets op basis van de prestaties op de laatste 4 Olympische/Paralympische Spelen en/of WK's, die resulteert in 24 punten of meer.

- **Namen en rugnummers**

Er is inzicht in wie de topsporters en talenten in de programma's zijn

- **Parttime**

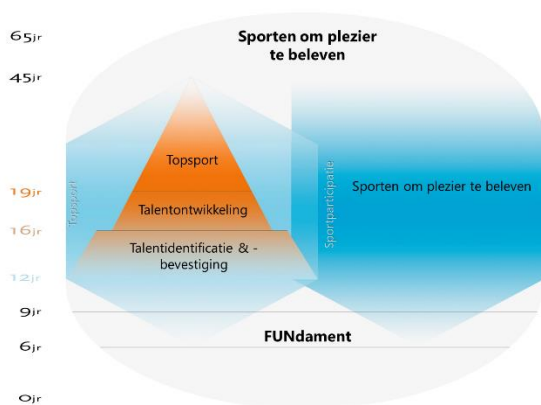
De omvang van het programma is minimaal 125 dagen (parttimeprogramma). Bij teamsportprogramma's moeten minimaal 90 van de 125 dagen onder regie van de bond zijn. De overige dagen dienen door een kwalitatief en kwantitatief mondiaal concurrerend clubprogramma ingevuld te worden.

- **Commitment**

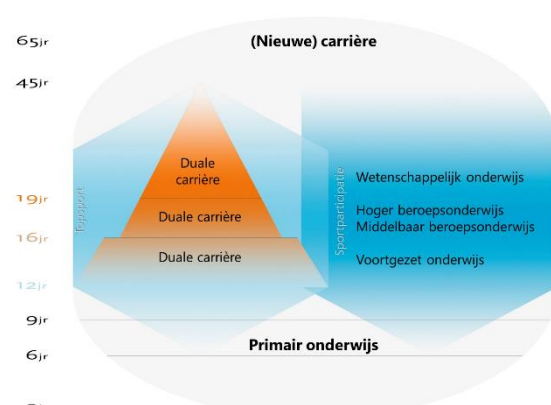
De bond co-financiert minimaal 30% van de totale kosten van het programma uit eigen middelen (ledenbijdragen, contributies en sponsorgelden) of toont op een andere manier aan dat gezien de draagkracht van de bond een fundamentele financiële bijdrage wordt geleverd aan de financiering van het topsportprogramma.

In een aantal sporten met een zeer grote mondiale prestatiedichtheid en/of impact, vraagt de weg naar het wereldpodium een langere opbouwperiode dan de 8 jaar die we als uitgangspunt nemen voor opleidingsprogramma's. Voor deze programma's is het streven een apart fonds voor **start-ups** in te stellen, gefinancierd vanuit publiek-private samenwerking. Deze programma's behoren niet tot de focus, en omdat er sprake is van een andere financieringsvorm, zal uitgezocht worden welk governance model hierop zal worden toegepast. Doel van dit fonds is om fulltime programma's met commitment van de bond een structurelere financiering te kunnen bieden om op langere termijn de aansluiting met de wereldtop te kunnen maken.

We financieren en/of ondersteunen topsport- en opleidingsprogramma's onder regie van de sportbond. We streven ernaar sporters vanaf 8 jaar voor het podium t/m de transitie naar een carrière na de topsport een kwalitatief en kwantitatief mondiaal concurrerend programma aan te bieden (zie figuur B4). Dit programma, en de bijbehorende begeleiding en voorzieningen, is niet alleen gericht op het verbeteren van de sportieve prestaties, maar daarnaast op de andere factoren die bijdragen aan een langere succesvolle loopbaan (zie figuur B5). De opleiding tot het vak van topsporter vindt plaats op basis van sport specifieke meerjaren opleidingsplannen. Daardoor kunnen sporters integraal en passend bij de opleidingsfase opgeleid worden, op zowel sporttechnische als niet-sport technische thema's.



Figuur B4: De weg naar het podium en sportplezier



Figuur B5: De weg naar een (nieuwe) carrière

Speerpunten 2017+

Vier jaar geleden hebben we de keuze gemaakt om te gaan focussen in de ondersteuning en financiering van topsportprogramma's. Deze lijn trekken we op basis van bovenstaande stappen door. Vanaf 2017 zetten we ten opzichte van de Sportagenda 2016 vooral in op het realiseren van:

- Kwalitatief en kwantitatief mondiaal concurrerende opleidingsprogramma's onder regie van de sportbond vanaf **8 jaar voor het podium** tot en met de aanvang van een nieuwe carrière;
- Programma's en adequate begeleiding voor topsporters, die niet alleen het sportieve prestatieniveau verbeteren, maar ook alle andere factoren die bijdragen aan een langere succesvolle loopbaan (**duale carrière**);
- Financiële en materiële ondersteuning gericht op het **beroep topsporter** voor de groep topsporters die deel uitmaakt van de focusprogramma's;
- Afspraken met topsporters, bonden en andere stakeholders over de **gedragingen en inspanningen van topsporters** behorend bij het hebben van een topsportstatus en het verkrijgen van voorzieningen.
- Verder integreren en verhogen van de kwaliteit van de **Paralympische topsportprogramma's** binnen de Nederlandse topsportstructuur.
- Het structureel verzamelen en ontsluiten van kwalitatieve, kwantitatieve en financiële **data** ten behoeve van de focusprogramma's en NOC*NSF;
- Een vervolg op de **Studie** Top 10 als basis voor de toekomstige topsportstrategie;
- Een efficiënte en transparante inzet en financiering van **prestatie ondersteunende specialisten** binnen de focusprogramma's.
- Permanente ontwikkeling en educatie van coaches, prestatie ondersteunende specialisten en topsportcentra van regionaal tot nationaal niveau (**TeamNL Academy**).

Wat gaan we daarvoor doen?

De uitvoering hiervan loopt via de volgende programmatische lijnen c.q. inspanningen:

- Topsportinfrastructuur & duale carrière
- Talentontwikkeling
- Athlete Services
- Coaches & Technisch Directeuren
- Topsportmedisch
- High Performance Services
- Sportintelligence
- Anti-doping
- Wetenschap & innovatie
- Uitzendingen

Voor de uitwerking van deze inspanningen wordt verwezen naar deel III.

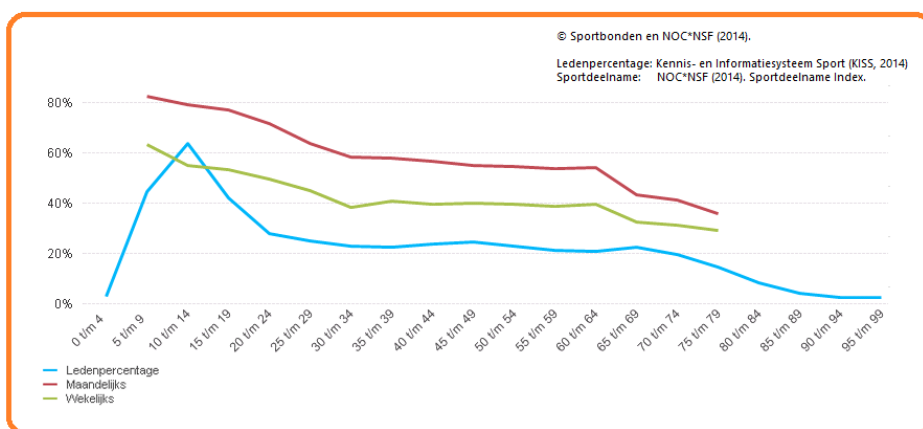
C. SPORTPARTICIPATIE

Inleiding

De sportparticipatie in Nederland behoort tot één van de hoogste van de wereld. Sinds januari 2013 meet NOC*NSF maandelijks het sport- en beweeggedrag van de Nederlander. Elke maand zijn er circa 9 miljoen Nederlanders die minimaal één keer per week één of meerdere sporten beoefenen. De sportparticipatie stijgt licht, echter de manier waarop wordt gesport vertoont steeds meer diversiteit en flexibiliteit.

De samenleving verandert sterk en in hoog tempo, de wereld van sport verandert, organisaties in en om de sport veranderen en de historisch gegroeide financiering staat onder druk. Deze veranderingen zijn van grote invloed op de manier waarop de Nederlander sport beoefent en beleeft.

In de Sportagenda 2016 stond de ambitie om meer mensen te laten sporten centraal. Dit is een definitieve koerswijziging geweest van de sportbonden en NOC*NSF om niet enkel en alleen te streven naar meer leden. De waarde van het traditionele lidmaatschap van een sportclub en een sportbond is nog altijd groot. Het zit verankerd in onze cultuur dat kinderen zich aansluiten bij een sportvereniging om samen met vriendjes met plezier te sporten. Naarmate de Nederlander ouder wordt sport hij minder en/of significant minder vaak bij een sportclub (Figuur 1). De behoefte en verwachting van de sporter verschilt dan in toenemende mate van de invulling van het lidmaatschap door een sportclub of sportbond. Veel volwassen Nederlanders sporten bij een commerciële aanbieder of op eigen gelegenheid. De kritische consument verwacht meer dan voorheen kwaliteit, flexibiliteit en toegevoegde waarde.



Figuur C1: Sportdeelname niet-clubgebonden en lidmaatschappen

De sportinfrastructuur in Nederland, met als fundament de sportbonden en verenigingen, geeft dus maar gedeeltelijk invulling aan de sportbehoefte van de Nederlander. Geïnspireerd en gefaciliteerd door de 'transitie in de sport'-beweging gaan de sportbonden en NOC*NSF zich aanpassen aan de veranderende marktomstandigheden. Het maximaliseren van binding, leveren van toegevoegde waarde, klanttevredenheid en het uitvinden van nieuwe bindingsvormen zijn nieuwe sleutelbegrippen om de Nederlander duurzaam aan het sporten en sportief bewegen te krijgen.

Sportbonden en NOC*NSF gaan er voor om zoveel mogelijk mensen actief en duurzaam aan het sporten te krijgen, ongeacht of dat in georganiseerd verenigingsverband gebeurt, in een ander (individueel) verband, met partnerships met andere aanbieders of hoe dan ook. We willen het voor iedereen in Nederland mogelijk te maken om op zijn of haar manier met veel plezier te kunnen

sporten, waar en wanneer dan ook. Het is aan de sporter zelf om te bepalen op welke manier hij zich wil gaan verbinden of verenigen.

De sport is niet van ons (sportbonden en NOC*NSF) maar van iedereen. Niet het instituut (sportbond of -vereniging) staat centraal maar het individu dat wil sporten. De huidige (infra)structuur van de sport hoeft niet meer leidend te zijn voor de organisatie en beoefening van sport, maar is hier faciliterend aan. Sportbonden zetten gezamenlijk de schouders eronder om de huidige infrastructuur aan te passen en te verbinden met de niet-club gebonden sporters. Zo wordt de positie en waarde voor hun eigen sport als waardevol gezien.

Om bovenstaande beweging effectief te kunnen faciliteren wordt de sportparticipatie ambitie van de Nederlandse sport: 'het verhogen van de tevredenheid of, anders gezegd, het sportplezier van de sporter'. Het beoogde effect daarvan is dat meer Nederlanders wekelijks sporten over een langere periode in hun leven.

De Sportagenda 2017+ onderschrijft de onderstaande transitie bewegingen die hiervoor noodzakelijk zijn:

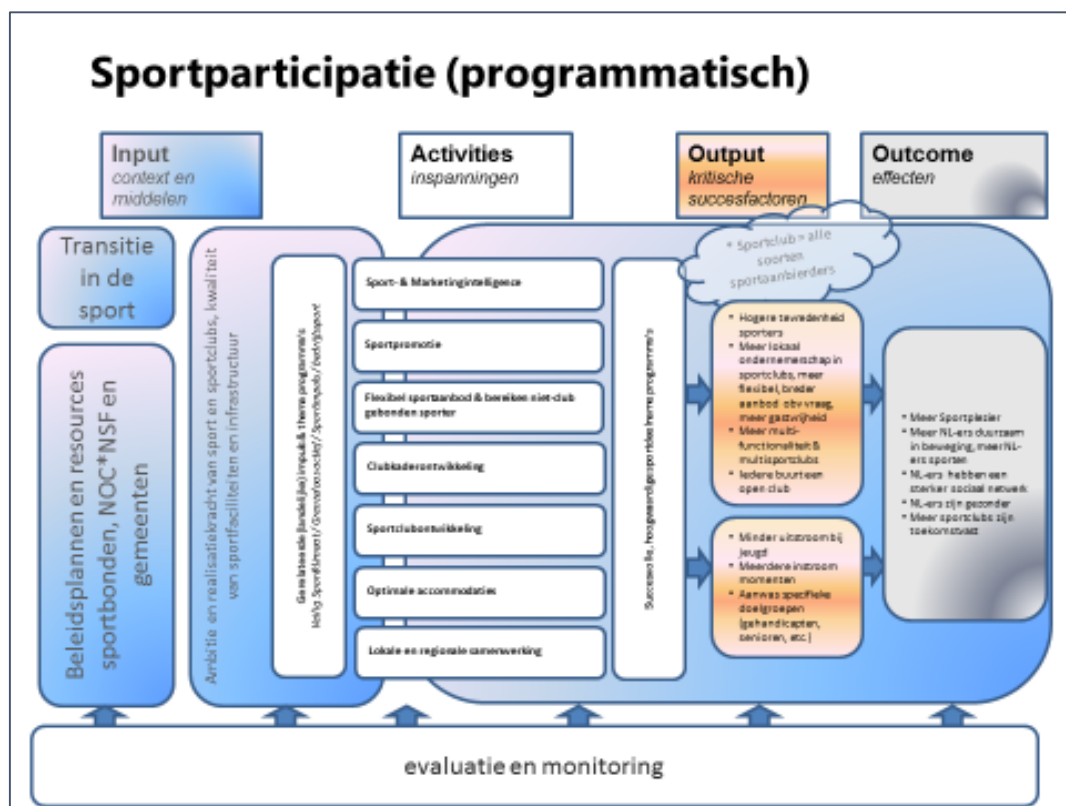
- Echt te weten wie de (potentiële) sporter is en wat hem/haar beweegt;
- Meer samenwerking (sporttak overstijgend / gemeenten en andere partijen);
- Organisaties dienstbaar maken aan de sport en de sporter;
- Gezamenlijke programmatische sturing van collectieve middelen;
- Loslaten van ledendefinitie als basis voor financiering;
- Meer oog hebben voor en inspelen op de behoeften van de maatschappij waar de sport invulling aan kan geven;
- Ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen voor verenigingen en bonden

Waarin moeten we uitblinken?

Het gezamenlijke Sportparticipatie programma is gebaseerd op een netwerk van doelen en inspanningen (zie figuur 2). Om te komen tot het uiteindelijke effect, een hoge(re) tevredenheid en sportplezier, zijn de volgende kritische succesfactoren opgesteld voor de sportparticipatie inspanningen:

- Toename tevredenheid
Door het consequent en frequent meten van, luisteren naar en inspelen op de behoefte en tevredenheid van de (potentiele) sporter, trainer, instructeur, scheidsrechter, bestuurder en sportondernemer.
- Meer lokaal ondernemerschap, gastvrijheid in sportclubs, flexibeler en breder aanbod
Versterking van clubbestuurders en sportondernemers; sportclubs stimuleren en begeleiden bij het ondernemen en in laten spelen op de behoefte van de achterban en de eigen buurt.
- Iedere buurt een open club, versterking maatschappelijke impact sport(clubs)
Sportclubs die uitnodigend zijn binnen hun leefomgeving en inspelen op de behoefte van haar leden, achterban en de buurt floreren en generen lokaal veel sportplezier en duurzame sportparticipatie. Cruciaal wordt ook de specifieke aandacht vanuit de sportclub voor bedienen van de niet-clubgebonden sporter in de buurt.
- Minder uitstroom (14-24 jaar) en aanwas specifieke doelgroepen (gehandicapten, 50+, senioren, etc.) in de sport
Door te investeren in het gebruik van data, sport en marketing intelligence; kansen van digitalisering actief benutten. Specifieke aandacht voor op maat productontwikkeling en leveren van toegevoegde waarde voor de niet-club gebonden sporter door in te spelen op de vraag en behoefte.

- Hoge kwaliteit van accommodaties, meer multifunctionaliteit van sportparken en -faciliteiten
Sportparken en -voorzieningen die 7 dagen per week, 16 uur per dag in gebruik zijn faciliteren de behoefte van de lokale leefomgeving. Samenwerking tussen sportclubs die gebruik maken van dezelfde voorzieningen is hierbij cruciaal.
- Benutten van hoogwaardige (sport)evenementen en de openbare ruimte
De vele evenementen (bv kalender 2016: 2000 loopevenementen en 3000 fietsevenementen) zijn een middel om wekelijks sportief te zijn te ondersteunen en sportplezier breed te laten zien. Evenementen en openbare ruimte bieden veel mogelijkheden voor sportbeoefening door (niet-clubgebonden) sporters.
- Lokale/regionale samenwerking en gedeeld eigenaarschap
Versterking van samenwerking sportbonden, gemeenten, sportorganisaties, sportclubs en samenwerking binnen de gemeenten (sport met onderwijs, bedrijfsleven, zorg/welzijn). Lokale initiatieven worden vanuit het landelijke versterkt en het lokale laat zich laten inspireren door landelijke ontwikkelingen.

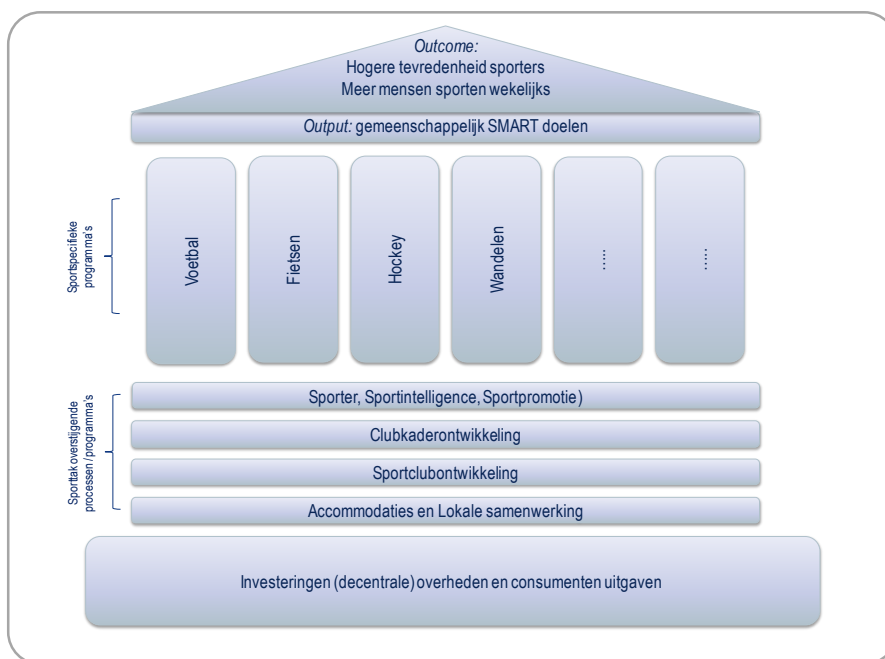


Figuur C2: Programma Sportparticipatie, het netwerk van doelen (succesfactoren) en inspanningen

Strategie

Vanaf 2017 kiezen de sportbonden en NOC*NSF voor een gemeenschappelijke integrale aanpak om het sportplezier te verhogen. Hiermee verwachten we meer Nederlanders aan het sporten en het bewegen te krijgen. Dit betekent dat de sport specifieke en sporttak overstijgende programma's en processen zowel inhoudelijk als financieel aantoonbaar elkaar versterken en verrijken.

De gemeenschappelijke doelen en verschillende programma's en processen vormen daarmee een netwerk van inspanningen (figuur 3).



Figuur C3: de verschillende sport specifieke programma's en sporttak overstijgende programma's/ processen

Het integrale sportparticipatie programma van de sportbonden en NOC*NSF is onder te verdelen in drie hoofdaanpakken:

- I. Succesvolle, hoogwaardige, sport specifieke programma's:
 - Ontwikkelen van de tak van sport, versterken van de specifieke sportinfrastructuur (producten / diensten / accommodatie / clubkader)
 - Op basis van de levensloop van de sporter in een sport
 - Verhogen tevredenheid binnen de eigen sport
- II. Sporttak overstijgende programma's en processen:
 - Faciliteren van de sport specifieke sportparticipatie programma's
 - Uitvoeren (bestaande) tak van sport overstijgende programma's en processen
 - Versterkt door specifieke programma's (VSK, grenzeloos actief etc.)
- III. In samenwerking met andere stakeholders lokaal (gemeenten, bedrijfsleven en andere (sport)organisaties):
 - Samenwerking is succesfactor voor slagen van sportparticipatie programma's landelijk, regionaal en lokaal
 - Actief verbinden van lokaal en regionaal sportbeleid en aan andere landelijke programma's en sportorganisaties, ook gericht op de inzet van sport voor maatschappelijke doeleinden.
 - Mogelijkheid om gezamenlijk inspanningen uit te voeren en succesvoller en effectiever te zijn (onder andere via combineren van middelen).

Wat gaan we daarvoor doen?

Om de Sportagenda doelen en de overkoepelende ambitie van meer tevreden sporters te realiseren voeren betrokken (sport)organisaties nu al diverse programma's, projecten en processen uit. Dit is een divers en complex netwerk aan inspanningen divers gefinancierd vanuit eigen (contributie) middelen, sponsorgelden, of subsidies van de rijksoverheid. Voorbeelden zijn de sportparticipatie programma's van de grote sportbonden, VWS programma's zoals 'Grenzeloos actief', 'Naar een veiliger Sportklimaat' en 'Sport en Bewegen in de Buurt (Sportimpuls en Buurt Sportcoaches)' maar ook operationele processen zoals de Academie voor Sportkader, loket bedrijfssport en het cluster

Volwassenensport. Bovendien, en vanzelfsprekend, leveren de gemeenten en overige (lokale/regionale) sportorganisaties op diverse fronten een grote (financiële) bijdrage aan de sportparticipatie in Nederland. Met name op het gebied van sport- en beweegstimulering, samenwerking met andere sectoren zoals onderwijs en zorg, ontwikkeling en beheer sportaccommodaties en de inzet van de 2900 FTE Buurtsportcoaches. De inhoud van deze Sportagenda staat dus niet op zichzelf maar sluit aan op en voegt toe aan dat wat er al leeft en reeds gebeurt. Met de sportparticipatie inspanningen uit de Sportagenda 2017+ beogen we voor alle betrokken partijen een duidelijke koers te varen met heldere en meetbare doelen.

De collectieve kansspelgelden vormen een klein gedeelte (circa 5 miljoen jaarlijks) van het totaal aan investeringen in de sportparticipatie in Nederland (circa 1,5 miljard jaarlijks). Deze inspanningen zijn daarmee niet alles omvattend, maar wel richtinggevend, voor het complete netwerk van doelen en inspanningen met betrekking tot Sportparticipatie (met name sporttak overstijgend).

1. Succesvolle, hoogwaardige sportparticipatie programma's

Primaire doel is sterke takken van sport te hebben, met voor de tak van sport specifieke en tastbare producten, diensten en activiteiten, die direct of indirect voor een verhoging van tevredenheid en het sportplezier zorgen.

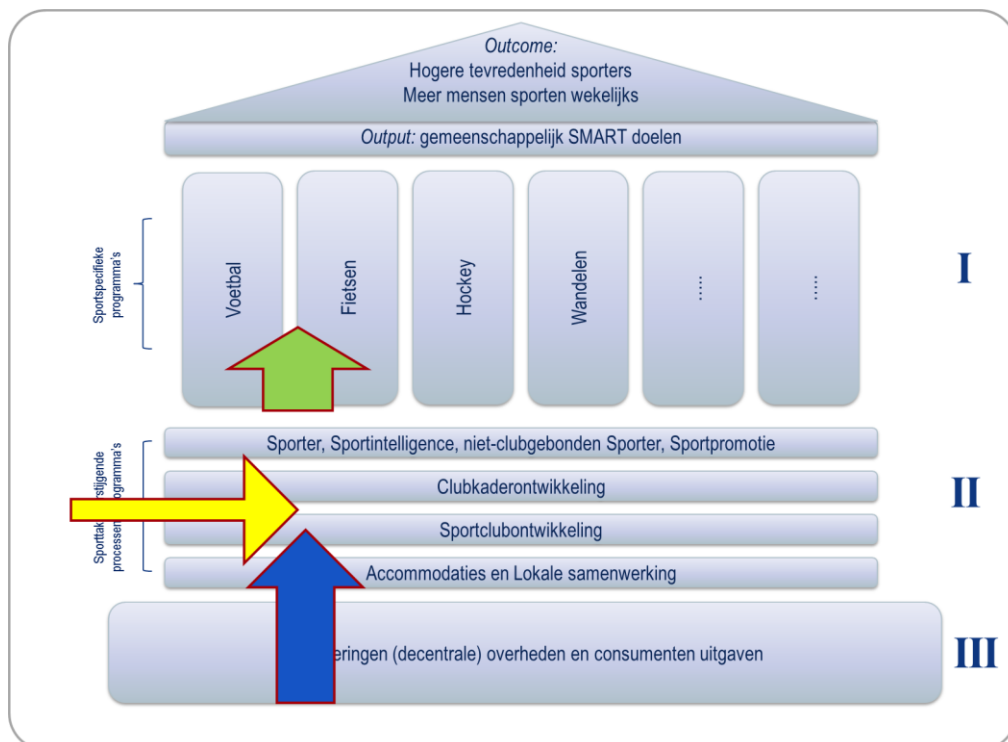
(allianties van) Sportorganisaties rondom een specifieke tak van sport (of relevant cluster van diverse sporten) werken intensief samen op overlappende kernactiviteiten..

2. Sporttak overstijgende programma's en processen

Primaire doel is sporttak overstijgend inspanningen uit te voeren die zowel faciliterend/ondersteunend zijn aan de sport specifieke programma's als ook direct een bijdrage leveren aan de verhoging van tevredenheid en sportplezier. Alle bonden kunnen op basis van eigen prioriteiten en mogelijkheden meedoen aan één of meerdere van de collectieve programma's. Het gaat hierbij om:

- a) Sport- & Marketingintelligence
- b) Sportpromotie
- c) Flexibel sportaanbod & bereiken niet-club gebonden sporter
- d) Clubkaderontwikkeling
- e) Sportclubontwikkeling
- f) Accommodaties & infrastructuur
- g) Lokale/regionale samenwerking

De (kansspel)middelen worden collectief de komende jaren met meer focus geïnvesteerd. Hier profiteren alle sportorganisaties (waaronder leden NOC*NSF) van. De sporttak overstijgende programma's en processen fungeren hiervoor als kapstok. Door deze middelen te bundelen met lokale/regionale en nationale investeringen en beschikbare middelen uit het bedrijfsleven zorgen we ervoor dat de sport beschikbare middelen gemaximaliseerd worden. Bijkomend voordeel is dat het rendement van deze middelen zo maximaal en de overhead minimaal is (figuur 4). Het streven voor leden van NOC*NSF is om op termijn (op het gebied van sportparticipatie) onafhankelijker te zijn van de kansspelmiddelen. Deze middelen kunnen dan meer ingezet worden als maatwerkbudget/ investeringsfonds om marktfalen te compenseren en nieuwe ontwikkelingen te stimuleren.



Figuur C4: sporttak overstijgend financieren, bundelen met overige investeringen en lokaal laten renderen

Voor de uitwerking van deze inspanningen wordt verwezen naar deel III.

D. FINANCIERING VAN SPORT

Inleiding

Het creëren van en bijdragen aan optimale sportomstandigheden, om te komen tot excellente topsportprestaties en een hoge sportparticipatie, vereist een sterke branche met stevige en betrouwbare actoren. Een financieel gezonde sector met oog voor (behoud van) diversiteit en pluriformiteit is hiervoor een belangrijke randvoorwaarde.

De verantwoordelijkheid hiervoor ligt primair bij NOC*NSF en de sportbonden. Als we voldoende meerwaarde bieden, zullen voldoende leden, beoefenaren van onze takken van sport en bedrijven zich aan ons binden en voor deze meerwaarde betalen. Zoals eerder beschreven vereist dit in toenemende mate bundeling van krachten, vanuit de overtuiging dat de dit leidt tot enerzijds hogere opbrengsten en anderzijds tot meer efficiency (o.a. lagere kosten).

Zoals we in de afgelopen jaren gemerkt hebben, verandert niet alleen de maatschappij en de sport in hoog tempo, maar (mede daardoor) ook het financiële speelveld waarbinnen wij opereren:

- Het traditionele lidmaatschap met contributie staat onder druk. Er ontstaan talloze nieuwe vormen van binding en het van daaruit genereren van inkomsten uit beoefenaren;
- In het verlengde van het voorgaande, wijzigen de taken en activiteiten van sportorganisaties en ontstaan nieuwe exploitatie – en verdienvraagstukken en – modellen;
- Waar voorheen bedrijven zich aan sport(organisaties) bonden voor meer naamsbekendheid, zijn private investeerders in toenemende mate geïnteresseerd in sportparticipatie en in de data waarover de sport beschikt;
- De kansspelmarkt zal de komende jaren veranderen en verder 'open gaan'. Hierdoor ontstaan zowel nieuwe kansen, maar ook dilemma's voor de sport;
- Politieke opvattingen over de betekenis van sport en publieke investeringen hierin zijn continue aan verandering onderhevig. De taak- en rolverdeling tussen landelijke en lokale overheden wijzigt/verschuift, mede ook beïnvloed door het economische klimaat.

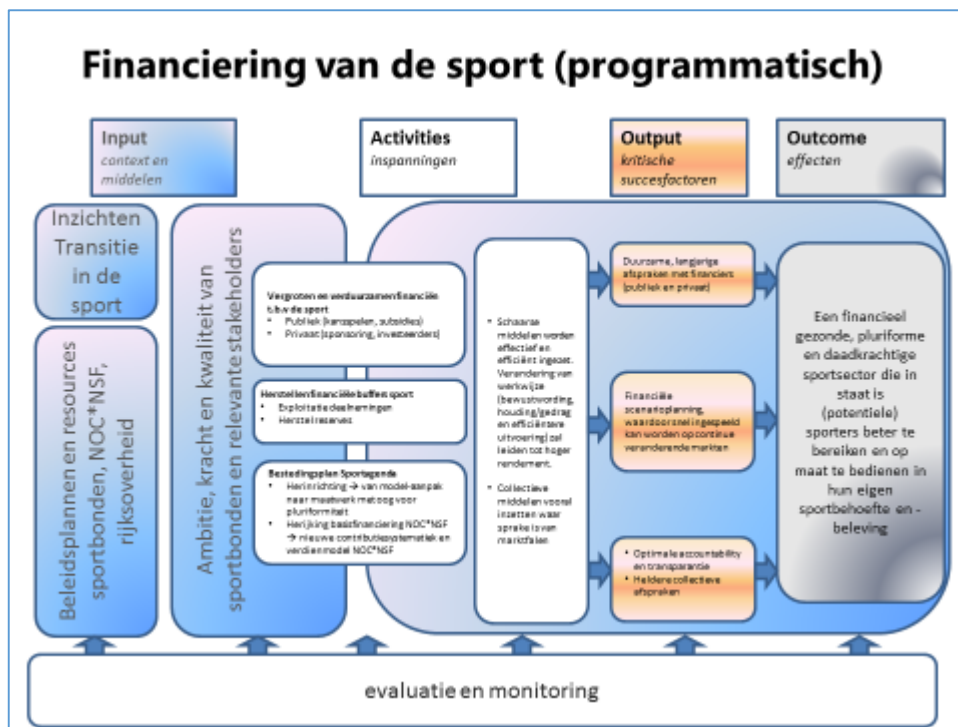
Sportbonden en NOC*NSF kunnen een aantal financieel-economische zaken (direct) beïnvloeden, maar veel factoren ook niet of maar beperkt. De kracht van sport staat buiten kijf, maar de wijze waarop we deze zo goed mogelijk kunnen inzetten en verzilveren is een complexe opdracht.

Waar gaan we voor?

We werken continue aan een financieel gezonde sportsector, die mede daardoor over voldoende kracht en kwaliteit beschikt om meerwaarde te blijven bieden. In de afgelopen jaren is een aantal inkomstenstromen verminderd en hebben we fors ingeteerd op de reserves die we in de goede jaren hebben opgebouwd. De komende jaren gaan we werken aan financieel herstel, waarbij we de totale inkomsten van sportbonden en NOC*NSF in eerste instantie terugbrengen naar het niveau van 2013. Van daaruit proberen we ook scenario's en concrete initiatieven te ontwikkelen om onze financiële mogelijkheden en slagkracht verder te vergroten. We doen dit langs 3 inspanningslijnen:

- Verduurzamen en vergroten publieke en private inkomsten/investeringen
- Herstellen financiële positie en buffers van sportbonden en NOC*NSF
- Herinrichten van de wijze waarop collectief beschikbare gelden (Bestedingsplan) worden ingezet (op basis van de bouwstenen in de Sportagenda 2017+)

Voor de uitwerking van deze inspanningen wordt verwezen naar deel III.



Figuur D1: Programma Financiering van sport: het netwerk van kritische succesfactoren en inspanningen

Strategische keuzes

Bij de investeringen vanuit collectief beschikbare middelen, gelden de volgende uitgangspunten vanaf 2017:

- Sportbonden en NOC*NSF dienen de basis(activiteiten) van hun organisatie te financieren uit eigen middelen. De traditionele kerntaken zoals belangenbehartiging, regelgeving, PR/promotie, competities, uitvoering kaderopleidingen, ledenondersteuning (tak van sport specifieke VO/ledenservice) dienen niet afhankelijk te zijn van subsidies en/of collectieve gelden. Financiering dient plaats te vinden vanuit de afnemers van de genoemde diensten: sporters, verenigingen, leden, klanten, samenwerkingspartners.
- Collectief beschikbare middelen wordt zoveel mogelijk ingezet t.b.v. de realisaties van de ambities, doelstellingen en de hiervoor benodigde inspanningen uit de Sportagenda. Dit betreft op hoofdlijnen 3 investeringslijnen:
 - **Investeringslijnen in randvoorwaarden/inspanningen t.b.v. topsport**, vanuit de vaststelling dat een optimaal topsportprogramma (dat gericht is op een selecte groep sporters) slechts voor een deel (=eigen bijdrage) te financieren is uit eigen bijdragen vanuit de verantwoordelijke organisatie(s).
 - **Investeringslijnen in randvoorwaarden/inspanningen t.b.v. sportparticipatie**, vooral in die activiteiten die niet volledig uit directe-afnemersbijdragen (c.q. profijtbeginsel) gefinancierd kunnen worden. Bijvoorbeeld: werving en behoud moeilijk bereikbare doelgroepen (sporters en kader), co-financiering in publieke investeringen in sportinfrastructuur, etc.
 - **Investeringslijnen in randvoorwaarden/inspanningen t.b.v. versterking van de sportsector**, met name waar inspanningen niet direct aan een specifieke tak van sport gelieerd zijn en niet direct/volledig uit reguliere sportersbijdragen gefinancierd kunnen worden. Onder andere: integriteit en kwaliteitsbeleid, veiligheid, antidoping, nationale en internationale belangenbehartiging, vertegenwoordiging en representatie. Indien inspanningen slechts voor een aantal takken van sport relevant zijn, dient sprake te zijn van co-financiering (mede investeren vanuit die takken van sport).

- Bestedingsplangelden betreffen publiek-private middelen, waaraan hoge eisen gesteld moeten worden m.b.t. transparantie, accountability, doelmatigheid en efficiency. Daarbij dient balans gezocht te worden tussen langjarige zekerheid (met flexibiliteit en vanuit maatwerk) en frequente evaluatie & monitoring (met de hierbij behorende administratieve last).
- Bij wijzigingen in de inrichting van het Bestedingsplan die leiden tot grote wijzigingen in verdeelmechanismes en uitkomsten:
 - Zal een adaptatie/overgangsperiode worden gehanteerd
 - Zal waar mogelijk gestart worden vanuit budgetneutraliteit, dan wel wordt een overgangsregeling bepaald (let op: binnen bestaand budget, extra onttrekkingen uit de reserves zijn niet mogelijk)
 - Zullen eventuele (personele) knelpunten op basis van solidariteit gezamenlijk opgelost worden.

Overige (kern)activiteiten van sportbonden en NOC*NSF

Naast het hiervoor beschreven gezamenlijke programma, hebben sportbonden en NOC*NSF ook nog eigen(standige) activiteiten, bijvoorbeeld waar het gaat om de representatie, belangenbehartiging, promotie/marketing, de organisatie en ontwikkeling van hun eigen tak(ken) van sport. De Sportagenda 2017+ heeft een aantal domeinen beschreven waar bundeling van krachten, ook op de genoemde taken, zal plaatsvinden.

Een belangrijke kerntaak van NOC*NSF is *Belangen Behartiging Leden* (conform kerntakendiscussie 2011). Deze is de afgelopen jaren vormgegeven langs de volgende componenten:

- Representatie: Internationale en nationale vertegenwoordiging
- Beïnvloeding/lobby op 3 niveaus:
 - Internationaal (IOC, IPC, ANOC, EOC, EU, IF's met sportbonden)
 - Nationaal (kabinet, politiek, departementen, maatschappelijke organisaties)
 - Regionaal/lokaal (provincies, gemeenten)
- Platformfunctie voor leden van NOC*NSF t.a.v. kennisuitwisseling, beleidsontwikkeling binnen de vereniging. Hierin vallen onder andere, conform eerdere besluiten van de Algemene Vergadering: kennispunt Evenementen⁸ en het Vertrouwenspunt Sport
- Relatiebeheer met de leden en algemene advisering en ondersteuning bij de ontwikkeling en uitvoering van hun beleid

Conform de doelstellingen en resultaten, zoals beschreven binnen de bouwsteen 'Financiering van de sport', zullen deze activiteiten in toenemende mate gefinancierd worden uit ledeninkomsten (contributies) in plaats vanuit het Bestedingsplan Sportagenda. De activiteiten (en onderliggende strategie) en kosten hiervan, worden verankerd in de jaarplannen en begrotingen van de vereniging NOC*NSF.

⁸ De inspanningen en investeringen in het samenwerkingsverband 'Kracht van Sportevenementen' worden gecontinueerd

DEEL III – UITGEWERKTE INSPANNINGEN PER BOUWSTEEN

In deze bijlage zijn alle inspanningen uit de hiervoor beschreven bouwstenen (per bouwsteen) geordend en nader uitgewerkt.

A. ORGANISATIE VAN DE SPORT

Bestuurlijke ontwikkeling en governance

De huidige ontwikkelingen in de maatschappij en de sport vragen om bezinning op de wijze waarop sport georganiseerd wordt en hoe leiding gegeven wordt aan de organisaties die onderdeel uitmaken van het collectief van sportbonden en NOC*NSF.

De veranderende sport vraagt om veranderende bestuurders. Bestuurders die verbinden, die kwaliteiten van mensen zo goed mogelijk weten te benutten. Bestuurders die weten wat er speelt en tegelijkertijd eigenaarschap durven los te laten. Bestuurders die innovatie omarmen en samenwerken met de professionals en vrijwilligers binnen de bond, de eigen verenigingen en leden, andere sporten, bedrijven en gemeentes.

Naast eisen aan de persoonskenmerken en ontwikkeling van bestuurders, roept de ontwikkeling in de maatschappij ook op om op een andere wijze te kijken naar de leidende governance principes in de sport. Langs welke structuren hebben wij onze besluitvormingsprocessen ingericht, op welke wijze vindt inspraak en toezicht plaats, welke bestuursmodellen horen hierbij en hoe bevordert je ondernemerschap zonder voorbij te gaan aan de waarde van de verenigingsdemocratie? Nadenken over veranderingen in de maatschappij en de gevolgen voor de structuur waarbinnen je zaken georganiseerd hebt, is voor de sport absolute noodzaak.

Doelstelling(en)

- Nieuw leiderschap: verjonging, sturen op gedrag en ontwikkeling van mensen
- Nieuwe structuren: betere besluitvorming, toezicht en accountability, betere facilitering ondernemerschap

Resultaten

- Opzetten Bestuurdersacademie (opleidingen/leergang, kennis delen, intervisie)
- Ontwikkelen quota voor diversiteit besturen (man-vrouw, gemiddelde leeftijd), inclusief borging in Minimale Kwaliteitseisen
- Doorontwikkeling programma bijeenkomsten voor bestuurders (o.a. sportbestuurdersconferentie, intervisie voorzitters, penningmeestersoverleg, etc.)
- Onderzoekslijn naar werking en verbetering Governance in de sport, inclusief verbeteren instrumentarium
- Herijken Code Goed Sportbestuur

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportbonden & NOC*NSF Adviesgroep Sportbesturen Governance-experts / kennisinstellingen Sport & Zaken	Kerntaakfinanciering NOC*NSF Maatwerkbudget Brancheversterking Investerings sportorganisaties	Bouwsteen Sportparticipatie – Kader & Begeleiding	White paper Adviesgroep Sportbesturen Visiedocument Stuurgroep Sport & Integriteit

	(implementatie / deelnemersbijdragen)		
	Start-up subsidie(s)		

Samenwerking en ondernemerschap

De sport maakt een omslag: van regels voor de sport naar regelen voor de sport. Dit vraagt om maximale ruimte voor innovatie en ondernemerschap. Niet in centrale en van bovenaf opgelegde programma's, maar juist door het faciliteren van de energie en het ondernemerschap die op alle niveaus in de sport ruimschoots aanwezig zijn.

We willen toe naar een klimaat waarin nieuwe initiatieven de ruimte kunnen worden geboden om tot wasdom te komen en waarin het juiste duwtje in de rug kan worden gegeven aan innovaties en samenwerkingsverbanden die de potentie hebben het verschil te maken.

Doelstelling(en)

- Het creëren van een klimaat en voedingsbodem waarin initiatieven gericht op samenwerking en ondernemerschap volop ruimte krijgen
- Kansrijke initiatieven worden sneller gesignaleerd en gefaciliteerd: minimum aan regie en drempels
- Werken vanuit de kracht van en samenwerking met relevante netwerkpartners binnen en buiten de sportsector

Resultaten

- Inrichten van een investerings-/innovatiefonds, beschikbaar voor een breed scala aan initiatieven en samengesteld vanuit meerdere bronnen. Mogelijke investeringsvormen (participatie-aandeel, lening, gift).
- Afspraken met investeerders/partners, ontwikkelen inhoudelijke kaders (doelen, criteria, , procedures, etc.).
- Aanboren van nieuwe en het versterken van bestaande netwerken, binnen de sport maar ook met andere sectoren. Betreft algeheel gedrag en houding van alle mensen en programma's in de sport.

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportbonden & NOC*NSF Publieke en private investeringspartijen (overheden, bedrijven)	Maatwerkbudget Brancheversterking Publieke en private investeringen	Bouwsteen Financiering van de sport: • Vergroten en verduurzamen financiering • Inrichting Bestedingsplan	Programmaplan Transitie in de Sport

Benutten menselijk kapitaal

Een belangrijke les die de transitiebeweging ons leert, is dat het in veel gevallen de kwaliteit van de mensen is die het verschil maakt. De juiste mensen met de juiste kwaliteiten op de juiste plek zorgen voor vernieuwing, doorbraken en tastbare resultaten. Investeren in de ontwikkeling, inzetbaarheid en mobiliteit van de medewerkers in de sport is daarmee een absolute randvoorwaarde om de inhoudelijke ambities te kunnen realiseren.

De afgelopen jaren is een breed instrumentarium ontwikkeld aan HR-diensten, zowel door NOC*NSF en bonden, als door samenwerkingspartners als de WOS, het Mobiliteitspunt Sport en het

Arbeidsmarktfonds Samen Presteren. De komende jaren staan nadrukkelijk in het teken van het bundelen van deze instrumenten en vervolgens gezamenlijk zorgdragen voor implementatie en toepassing hiervan.

Doelstelling(en)

- Mensen zijn in beweging en ontwikkelen zich gericht op het vergroten van de kwaliteit op het gebied van inzetbaarheid, ontwikkeling en leiderschap in veranderende omgeving).
- Het vergroten van de flexibele inzet in de sport, door het vergroten van de mobiliteit en te zorgen voor een flexibel inzetbare groep mensen.

Resultaten

- Opzetten Loopbaan- en Ontwikkelpunt Sport (samenbrengen en doorontwikkelen SportMobiliteitspunt, SportAssist, flexibele schil, opleidingen in de sport, werkenindesport.nl, etc.)
- Ontwikkellijn en –programma's voor medewerkers-middenkader-management-directeuren-bestuurders/toezichthouders
- Ontwikkelen middelmanagement leidinggeven aan loopbaan & ontwikkeling
- Opleiden en inzetten kern van professionele coaches en adviseurs HR in de sport
- werkenindesport.nl als communicatieplatform
- Matchen vraag en aanbod medewerkers in de sport (weten waar ruimte / vacatures / behoefte invulling werkplekken is en komt)
- Implementatie bestaand HR-instrumentarium in organisaties (aangepast aan nieuwe tijd, basiskwaliteit organisaties, maatwerk)

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportbonden & NOC*NSF	Kerntaakfinanciering NOC*NSF + Maatwerkbudget	Bouwsteen Topsport - Topsportinfrastructuur	Programmaplan HR in de Sport
HR-partners in de sport: WOS, vakbonden, Samen Presteren, Randstad	Brancheversterking	Sportparticipatie - Lokale en regionale samenwerking	Programmaplan Transitie in de sport
Opleidings- en onderwijsorganisaties	Investerings HR-partners		
	Deelnemersbijdragen		
	Subsidies (opstart nieuwe onderdelen)		

Kennis van de branche

De beschikbaarheid van en toegang tot de juiste kennis – en databronnen is onontbeerlijk om gedegen en gefundeerde keuzes te maken voor de toekomstige ontwikkeling van de sport. Of het nu gaat om verbetering van topsportprestaties, het vergroten van inzicht in het sport en beweeggedrag van consumenten, de rol van sport als middel voor het behalen van maatschappelijke doelstellingen of de zoektocht naar alternatieve financieringsbronnen, in alle gevallen speelt kennis een cruciale rol.

In alle inhoudelijke pijlers van de Sportagenda (topsport, sportparticipatie en financiering) wordt ingezet op de toepassing van kennis, data en intelligence om tot betere resultaten te komen. Binnen de inspanning Kennis van de branche wordt specifiek ingezoomd op de centrale coördinatie van doorsnijdende onderzoeksprogramma's, de samenwerking met kennispartners (Kenniscentrum Sport, onderwijs, wetenschap) en de vertaling van relevante kennis en toegepast wetenschappelijk onderzoek naar de praktijk.

Doelstelling(en)

- Lerend vermogen organisaties vergroten
- Kennis valideren, verrijken en beter toepasbaar maken
- Betere vraagarticulatie, zodat we weten welke informatie we nodig hebben en hier ook gericht naar kunnen handelen
- Bevorderen samenwerking en deelbaar maken relevante kennis en data om de inzichten over en in de sport te vergroten

Resultaten

- Vergroten vaardigheden van medewerkers in de sport op het gebied van kennis en onderzoek door:
 - Mensen inhoudelijk te verbinden (medewerkers in de sport, maar ook daarbuiten)
 - Borging van deze vaardigheden in bestaande opleidingen en leergangen in de sport (bv. Introductie in de sport, talentprogramma, etc.)
 - Versterken van de platformfunctie van betrokken mensen op kennis en onderzoek
- (Laten) uitvoeren van onderzoeken en monitors (bv. bondenmonitor, sportaanbiedersmonitor, sportparticipatieonderzoeken, etc.)
- Deelname/samenwerkingspartner in relevante onderzoeksprogramma's (NWO, Sportinnovator, etc.)
- Bevorderen van samenwerking en samenhang in de diverse inhoudelijke intelligence lijnen, al dan niet met behulp van doorontwikkeling Virtueel Dataplatform.

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportbonden & NOC*NSF Kennis- en onderzoeksinstellingen (o.a. partners zoals Kenniscentrum Sport) Opleidings- en onderwijsorganisaties	Kerntaakfinanciering NOC*NSF Investerings sportbonden (VDP) Maatwerkbudget Brancheversterking, Sportparticipatie, Topsport Onderzoeksbudgetten/subsidies kennispartners	Bouwstenen Topsport, Sportparticipatie en Financiering → toegepaste intelligence	Programmaplan Transitie in de sport Sectorplan Sport, Onderzoek en Onderwijs

Sport en integriteit

Er wordt in toenemende mate een beroep gedaan op de sport om de eigen hygiëne en integriteit te bewaken. Bekende, maar ook sterk opkomende bedreigingen, zoals matchfixing, doping, corruptie, gebrek aan transparantie en onveilige situaties, dienen krachtig en effectief bestreden te worden. Sport is leuk, maar heeft ook een keerzijde, waartegen de sector maatregelen moet blijven nemen. De komende jaren wordt in dit verband uitvoering gegeven aan een integraal programma Sport & Integriteit, waarin wordt ingezet op zowel, preventie, detectie, handhaving als correctie.

Doelstelling(en)

Preventie

- In 2020 zijn werknemers in de sport, leden (sporters), functionarissen (bestuurders), trainers/coaches en topsporters zich bewust van het belang van integriteit en handelen zij hier naar.

Detectie

- Het melden van mistanden en onderzoek en waarheidsvinding naar deze misstanden is in 2017 sport breed geborgd en geprofessionaliseerd.

Handhaving (controle, toezicht)

- Positioneren van verwachtingen en maatregelen (zowel preventie, detectie en correctie) op het terrein van integriteit in de Minimale Kwaliteitseisen in 2017 en in overeenkomsten van sponsors en gemeenten met sportorganisaties/topsporters in 2020

Correctie

- Kennis over en uitvoering van tuchtrecht m.b.t. integriteitszaken (doping, matchfixing, seksuele intimidatie) is in 2018 geborgd, gecentraliseerd en geprofessionaliseerd.

Resultaten

- Opleiding en trainingen dilemma's integriteit en gedragscodes t.b.v. bestuurders, trainers/coaches, scheidsrechters en (top)sporters. O.a. e-learning, voorlichtingsbijeenkomsten, kennissessies
- Regelgevend kader op orde. O.a. inbedding in MKE, blauwdrukken tuchtregels
- Doorontwikkelen Vertrouwenspunt Sport: positionering, procedures, registratie
- Uitbreiden samenwerking Openbaar Ministerie (m.b.t. onderzoek en waarheidsvinding)
- Verbreden domein Auditing (nu alleen SI)
- Doorontwikkelen (doelgroepsgewijze) communicatie en risicomanagement. Gedragscodes sport zijn bekend bij de doelgroepen en gewenste gedrag is ook de norm geworden.
- Vergroten financieringsbronnen t.b.v. uitvoering programma

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportbonden & NOC*NSF ISR Dopingautoriteit Openbaar Ministerie, justitie Experts Stuurgroep Sport & Integriteit	Kerntaakfinanciering NOC*NSF (contributie) Investerings sportbonden (implementatie/uitvoering) Bijdrage rijksoverheid op specifieke thema's Maatwerkbudget Brancheversterking,	Bouwsteen Sportparticipatie Inspanning Sportplezier (veilige sportomgeving) Bouwsteen Topsport: Antidopingbeleid	Visie- en programmadocument Sport & Integriteit Eerdere AV- besluitvorming- documenten o.g.v. anti-doping, tuchtrecht, matchfixing, VSK/SI

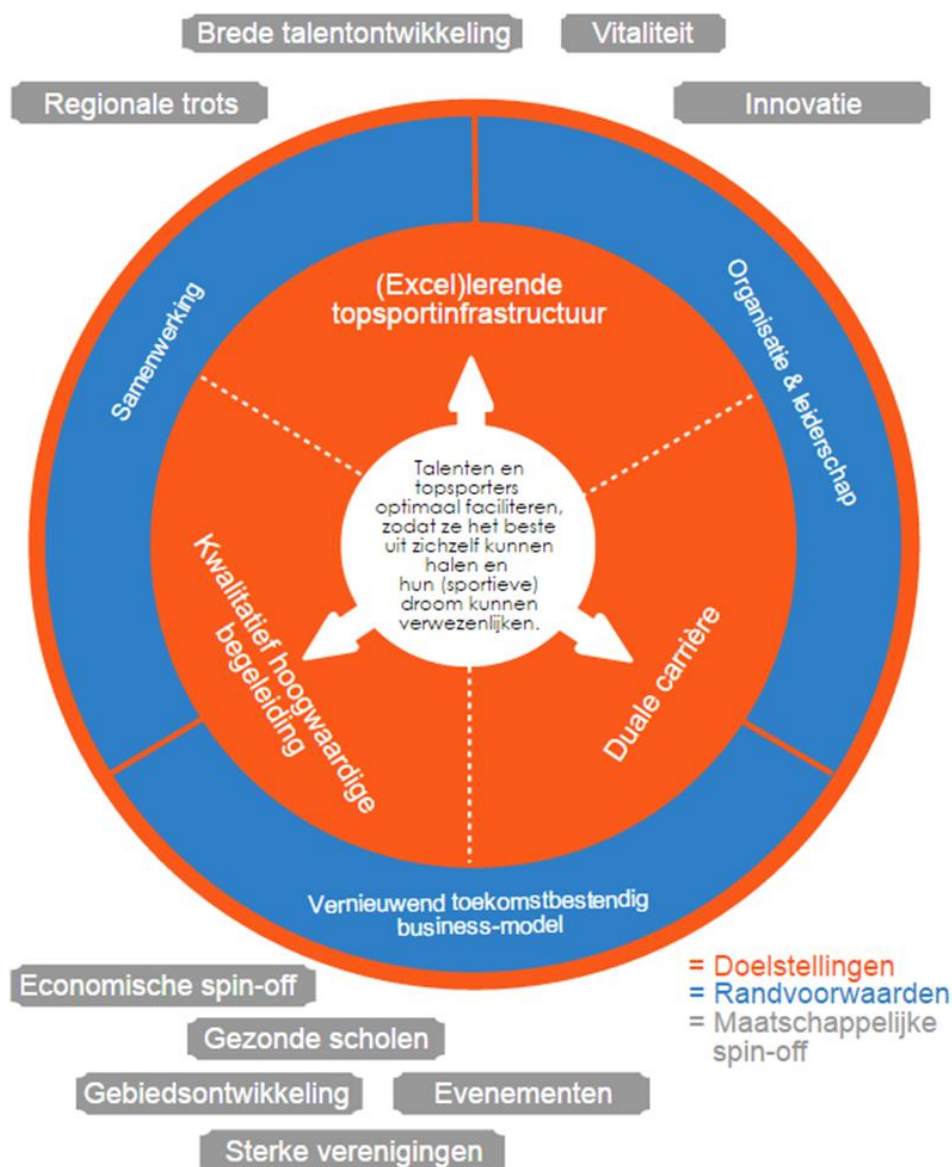
B. TOPSPORT

Topsportinfrastructuur & duale carrière

De afgelopen jaren heeft de Nederlandse topsportinfrastructuur een sterke ontwikkeling doorgemaakt. Waar voorheen veel naar andere landen werd gekeken is het nu tijd voor de volgende stap: een eigen 'Dutch Model' op maat. Cruciaal is dat van de eigen kracht wordt uitgegaan en de opgedane kennis en ervaring vertaald worden naar de unieke Nederlandse context. De route naar het podium is minimaal 8 jaar, vandaar dat er tot minimaal 2024 commitment nodig is van de sportsector en overige stakeholders als ministeries, onderwijs, gemeenten, provincies om deze visie te realiseren.

Doelstellingen en resultaten:

- Excellerende topsportinfrastructuur
 - Creëren en herijken van een fysieke topsportinfrastructuur met geaccrediteerde topsportcentra van regionaal tot nationaal van verschillende niveaus.
 - Topsport- en talentenprogramma's optimaal faciliteren op het gebied van trainen, studeren/werken en wonen van regionaal tot nationaal niveau.
 - Creëren van een (excel)lerende omgeving binnen elk trainingscentrum.
- Kwalitatief hoogwaardige begeleiding vanaf 8 jaar voor het podium tot en met de aanvang van een nieuwe carrière.
 - Effectieve en efficiënte opleidingsprogramma's onder regie van de sportbond vanaf 8 jaar voor het podium tot en met de aanvang van een nieuwe carrière.
 - Generieke doorlopende leerlijnen zijn sport specifiek geïntegreerd en geïmplementeerd in Meerjaren Opleidingsplannen.
 - De begeleiding van de topsporters vanaf 8 jaar voor het podium vindt plaats door coaches en experts die voldoen aan het vereiste functieprofiel en de benodigde competenties en achtergrond hebben.
- Het is voor iedere sporter mogelijk om een duale carrière na te streven. Iedere topsporter behaalt minimaal een startkwalificatie (een diploma havo, vwo, mbo niveau 2 of hoger of tot 18 jaar naar school).
 - Dual Career Statement gedragen door de sport, VWS, OCW en alle andere partners.
 - Sportbonden integreren duale carrière in hun meerjarenopleidingsplannen.
 - Alle onderwijsniveaus (PO, VO, MBO, HBO, WO) werken samen met de sport om een vloeiende doorstroom (doorlopende leerlijn) van topsporters, mogelijk te maken.
 - Binnen PO, VO, MBO, HBO en WO kunnen (top)sporters waar nodig flexibel onderwijs volgen (1), de studie volgen die bij ze past m.b.t. interesse en competenties (2), op het hoogste niveau hun sport beoefenen zonder disproportionele meerkosten voor sport of studie (3).
 - Vloeiende transitie naar een nieuwe carrière.
- Professionele decentrale topsportorganisaties werken samen met bonden en verschillende strategische partners (o.a. overheden en onderwijs) aan een ondernemend toekomstbestendig businessmodel. Deze randvoorwaarden en het in lijn brengen van diverse werkzaamheden ("system alignment") zijn essentieel om de resultaten te behalen en bovendien maatschappelijke spin-off te creëren.



AFBEELDING INTEGRALE VISIE OP TOPSPORTINFRASTRUCTUUR 2024

Vele stakeholders leveren in complexe samenwerkingsverbanden een bijdrage aan de huidige én toekomstige topsportinfrastructuur in Nederland

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportbonden & NOC*NSF CTO's/NTC's RTO's Provincies & gemeenten Onderwijs OCW/VWS Bedrijfsleven	Maatwerkbudget Topsport Overheden als provincies en gemeenten Bedrijfsleven/sponsors Onderwijs	Talentontwikkeling, Athlete Services, Sportontwikkeling, High Performance Services, Medisch, Innovatie, Transitie in de Sport, Topsportfinanciering, Organisatieontwikkeling in de Sport.	Integrale visie op de Nederlandse topsportinfrastructuur & duale carrière "DUTCH MODEL 2024" Accreditatie & visitatie topsportorganisaties NL 2016-2024

Talentontwikkeling

Doelstelling(en)

- Effectievere en efficiëntere opleidingsprogramma's onder regie van de sportbond

Resultaten

- Vergroten en delen van noodzakelijke kennis omtrent talentherkenning en –ontwikkeling binnen Nederland
- Voldoende doorstroom van talenten waarmee podium doelstellingen van bonden kunnen worden behaald
- Proactieve identificatieactiviteiten bij alle focusprogramma's
- Gespecialiseerde talentcoaches op alle opleidingsprogramma's vanaf 8 jaar voor het podium

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportbonden & NOC*NSF Onderwijs: VO, MBO, HBO en WO, KVLO en docenten LO, Onderzoeksinstituten	Maatwerkbudget Topsport	Topsportinfrastructuur Coaches en Technisch Directeuren Athlete Services Bouwsteen Sportparticipatie – Clubkaderontwikkeling Sportparticipatie – Jeugd en Onderwijs	De weg naar het podium

Athlete Services

Doelstelling(en)

- Sterkere aansluiting tussen de programma-investeringen en de ondersteuning van topsporters;
- Ondersteunen van de topsporters die deel uitmaken van de focusprogramma's;
- Ondersteunen van topsporters die deel uitmaken van niet-focusprogramma's en een reëel perspectief hebben op een mondiale top-3 positie (op basis van maatwerkbesluit NOC*NSF);
- Het pakket aan voorzieningen voor de topsporters verder ontwikkelen, waarbij het accent de komende 4 jaar ligt op:
 - het aanbieden van basisvoorzieningen;
 - het samen met VWS professionaliseren van de stipendiumregeling;
- Ondersteunen van ex-topsporters in de transitie naar een nieuwe carrière, onder andere via een overbruggingsregeling en TeamNL Alumni.

Resultaten

- Per focusprogramma spreken bond en NOC*NSF af hoeveel en welke topsporters in aanmerking komen voor een Selectie-status. De Selectie-status is niet gekoppeld aan een prestatie-eis en komt in de plaats van de B-status. De Selectie-status geeft recht op een basispakket aan voorzieningen.
- Na het voldoen aan de afgesproken prestatienormen kunnen topsporters met een Selectie-status door de bond voor een A-status worden voorgedragen. De A-status geeft aanspraak op stipendium.
- Op basis van een maatwerkbesluit van NOC*NSF kan aan jonge topsporters met een Selectie-status en een uitzonderlijk prestatieperspectief een HP-status worden toegekend. De HP-status geeft aanspraak op stipendium.
- Topsporters met een mondiale top-16 positie en deel uitmakend van niet-focusprogramma's, kunnen door de bond worden erkend met een bondstatus (werktitel). Op basis van deze

erkenning kunnen betreffende topsporters onder andere beroep doen op topsport & onderwijsregelingen;

- Het huidige voorzieningenniveau wordt meer passend gemaakt bij het beroep van topsporter. Bijdragen aan een toekomstbestendige positie van NL Sporter en gratis lidmaatschap voor de topsporters in focusprogramma's met een Selectie-, A-, HP-status en sporters in niet-focusprogramma's die door de bond zijn erkend met een bondstatus (werktitel), maken hier onderdeel van uit.
- In het verlengde van de afspraken die met UWV zijn gemaakt in het kader van de werknemersverzekeringen, wordt de arbeidsrechtelijke positie van topsporters nader onderzocht en waar nodig geprofessionaliseerd;
- De financiering van de stipendium- en kostenvergoedingsregeling van het Fonds voor de Topsporter wordt samen met VWS toekomstbestendig gemaakt.
- Sporters zijn op verschillende manieren (gedragsregels, e-learning, voorlichting) meegenomen in de aspecten die horen bij het beroep topsporter. Met sporters, bonden en andere stakeholders zijn afspraken gemaakt over de gedragingen en inspanningen van topsporters behorend bij het hebben van een topsportstatus en/of het verkrijgen van voorzieningen. Het leveren van een bijdrage aan collectieve doelstellingen hoort hierbij.
- Iedere topsporter die zijn/haar topsportcarrière beëindigt en hulp nodig heeft bij de transitie naar een nieuwe carrière, wordt ondersteund in de transitie en het maken van de juiste keuzes binnen zijn/haar verdere loopbaan. Voor de ondersteuning in de transitie naar een nieuwe carrière wordt binnen de financiële mogelijkheden een passend ondersteuningsaanbod ontwikkeld, waarbij mentale begeleiding, medische begeleiding, loopbaanbegeleiding en werkbemiddeling, bijdrage levensonderhoud, bijdrage studie/omscholing, onderdeel zijn.

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Ministerie VWS	Maatwerkbudget Topsport	Topsportinfrastructuur	Statusreglement Topsporters
Sportbonden & NOC*NSF Fonds voor de Topsporter	VWS (volledige & separate financiering tbv Stipendium)	Talentontwikkeling Topsportmedisch Anti-doping High Performance Services	Uitkeringsreglement Stipendium
NL Sporter NOC*NSF Atletencommissie NVOD	Partners In Sport NOC*NSF (in natura bijdrage voorzieningen)	Sportintelligence Coaches & technisch directeuren	Uitkeringsreglement Kostenvergoeding
Overige Ministeries: SZW, OCW, Financiën, Buitenlandse Zaken			
UWV, Belastingdienst			
CTO's, NTC's, RTO's			
PINS en suppliers			

Coaches & Technisch Directeuren

Doelstelling(en)

- Verhogen van het rendement en de effectiviteit van topsport- en talentontwikkelingsprogramma's door het verbeteren van de kwaliteit van Technisch Directeuren, Bonds- en Talentcoaches.

Resultaten

- Versterken van de kwaliteit van coaches door het faciliteren van continue competentieontwikkeling, door het aanbieden van een aangepast Master Coach in Sports

programma. De aanpassingen gaan zowel om de vorm, als de inhoud, het horizontale/verticale programma en de toelating/deelname.

- Vergroten van de kwaliteit (bijscholing/ontwikkeling), het mandaat en ondersteuning van de Technisch Directeuren, door het aanbieden van een aangepast en op Technisch Directeuren afgestemd en toegespitst programma.
- Verbeteren van de formele opleidingsstructuur voor toekomstige topcoaches, zodat de kwaliteit en het aanbod van coaches wordt vergroot. Dit doen we door samen met de sportbonden en onderwijsinstellingen jaarlijks een sportoverstijgende Topcoach 4 en 5 opleiding, met voldoende aandacht voor Talentcoaching, in een topsportomgeving (zoals een CTO) te organiseren..
- Het realiseren van samenwerkingsovereenkomsten met sportbonden, CTOs en onderwijsinstellingen (HBO en MBO) over de Topcoachopleidingen.

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportbonden & NOC*NSF ASK Onderwijsinstellingen (HBO en MBO)	Maatwerkbudget Topsport	Bouwsteen Sportparticipatie: Clubkaderontwikkeling Topsportinfrastructuur	

Topsportmedisch

Doelstelling(en)

- Optimale topsportmedische begeleiding aanbieden voor toptalenten en topsporters, centraal en dicht bij de sporter.

Resultaten

- Medische begeleiding: topsportprogramma's werken met kleine kernteams voor dagelijkse trainingsbegeleiding, wedstrijdbegeleiding en individuele zorg
- Focus en toegankelijkheid: drempelloze basiszorg voor iedere topsporter / toptalent en extra medische begeleiding voor medaille programma's
- Organisatie en infrastructuur: clusteren van programma's op een beperkt aantal plaatsen met een beperkt aantal medische centra gekoppeld aan de topsportinfrastructuur van CTO's. Hier werkt een poule van artsen en fysiotherapeuten die worden gedreven door kwaliteitsverbetering
- Kwaliteit: focus op deskundigheidsbevordering van (para)medici, door opleiding, TeamNL masterclass Topsportartsen, TeamNL masterclass topsportfysiotherapeuten en behandeling van veel topsporters
- Financiering: gedeelde verantwoordelijkheid voor medische kosten.
- Onderzoek en innovatie: onderzoek naar behandeling en preventie van blessures en ziekten wordt aangemoedigd en waar mogelijk ondersteund

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportbonden & NOC*NSF Topsportmedische centra Zilveren Kruis Vereniging Sport Geneeskunde (VSG)	Maatwerkbudget Topsport Topsportpolis Zilveren Kruis	Topsportinfrastructuur Athlete Services Anti-doping	

High Performance Services

Doelstelling(en)

- Het versterken van topsportprogramma's door optimale voorlichting en/of begeleiding op de volgende expertisegerieden:
 - Fysieke training
 - Prestatiegedrag (incl. topsportleefstijl)
 - Voeding
 - Prestatietechnologie
 - Bewegingswetenschappen (inspanningsfysiologie, visual skills, biomechanica)
 - Ontwikkeling en ondersteuning coaches

Verkend zal worden of dit in de toekomst aangevuld zal worden met (deelgebieden van): sportintelligence, talentontwikkeling en talentidentificatie.

Resultaten

- Er bestaat een helder palet van voor topsportprogramma's beschikbare High Performance Services (HPS) op bovengenoemde expertisegerieden;
- Meer dan tevoren maken die HPS integraal onderdeel uit van de topsportprogramma's. We vinden ze dan ook stuk voor stuk terug in de investeringsplannen. Op deze wijze is ook de financiering transparant;
- Daar waar de HPS direct sporters raken (fysieke training, prestatiegedrag en voeding), is sprake van programma's voor de kolom vanaf 8 jaar voor het podium tot en met de prestatiefase (podium). In de jaren vóór het podium primair via de zogenoemde *leerlijnen*, daarna vooral via begeleiding op maat.
- Kwaliteit staat voorop. Op elk expertisegeried is op de gehele kolom "8 jaar voor podium tot podium" sprake van één gedragen filosofie. Die filosofie wordt, waar haalbaar, per topsportprogramma bewaakt door één expert. Die expert vult doorgaans zelf de begeleiding op maat in, de fasen daarvoor kunnen worden ingevuld door anderen;
- Het "aanbieden" van de HPS is effectief en efficiënt vormgegeven, mogelijk via een TeamNL Support Center. In ieder geval is er een helder loket voor het aanvragen van HPS met voor de verschillende expertises zoveel als mogelijk heldere en uniforme aanvraagprocedures als ook evaluatieprocessen.
- Ook de uitvoering van de HPS verloopt effectief en efficiënt. Het hebben van "residentiële experts" op CTO's die de kolommen overzien, is daarbij een serieuze optie. Inzet van HPS als weergegeven in investeringsplannen van bonden sluit dan – noodzakelijkerwijs – goed aan bij het aanbod van HPS als weergegeven in investeringsplannen van CTO's;
- Via de TeamNL Academy krijgt de noodzakelijke ontwikkeling van experts vorm. Hier vindt kruisbestuiving en intervisie plaats tussen de mogelijk via het TeamNL Support Center collectief beschikbare experts, eigen specialisten van bonden en waar mogelijk experts van commerciële ploegen. Binnen én tussen expertisegerieden. Collectief beschikbare experts dragen verplicht bij aan de invulling van coachopleidingen;

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportbonden, NOC*NSF CTO's	Maatwerkbudget Topsport	Wetenschap & Innovatie Infrastructuur Coaches & Technisch Directeuren	

Sportintelligence

De afgelopen jaren is steeds meer aandacht besteed tussen bonden en NOC*NSF aan het permanent monitoren en reviewen van de focusprogramma's. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar hoe de

sporters zich ontwikkelen qua prestaties, maar wordt ook meer belang gehecht aan de kwalitatieve en financiële ontwikkeling van de focusprogramma's. In lijn met te nemen financieringsbeslissingen wordt steeds meer belang gehecht aan het in kaart brengen van de sporters en talenten (namen en rugnummers) die op korte, middellange en lange termijn de potentie hebben om te gaan presteren. Hiervoor is ontwikkeling van prestatie funnels per medailleonderdeel essentieel.

Doelstelling(en)

- Het structureel verzamelen en ontsluiten van kwalitatieve, kwantitatieve en financiële data ten behoeve van de focusprogramma's en NOC*NSF

Resultaten

- Jaarlijkse prestatie review van de focusprogramma's: wie zijn de sporters en talenten in de programma's en wat is de potentie van deze sporters op de korte, middellange en lange termijn.
- Het (door)ontwikkelen van prestatie funnels per medailleonderdeel (kwantitatieve monitoring).
- Het doorontwikkelen van het Topsporter Monitoring Systeem (kwantitatieve en kwalitatieve monitoring).
- Het ontwikkelen van sport specifieke prestatie analyse tools per sport (kwantitatieve monitoring).
- Jaarlijkse proces review van de focusprogramma's: het implementeren van een model voor het kwalitatief monitoren van de ontwikkeling van topsportprogramma's (KPI's en investeringsvoorwaarden)
- Benchlearning via benchmarking en het onderhouden van een internationaal netwerk
- Strategische toetsing van de top 10 ambitie

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportbonden & NOC*NSF Gracenote Liacs	Maatwerkbudget Topsport	Athlete Services Talentontwikkeling Infrastructuur High Performance Services Sport & Marketingintelligence	

Anti-doping

Doelstelling(en)

- Het vergroten van de bewustwording bij sporters, trainers en begeleiders over de risico's van het gebruik van doping.
- Een kwalitatief en kwantitatief hoogwaardig en efficiënt Nationaal Controle Programma

Resultaten

- De voorlichting over dopinggebruik maakt structureel en integraal onderdeel uit van de opleiding en (bij)scholing van topsporters, talenten, coaches en (medisch) begeleiders
- Een grotere omvang en diversiteit (qua type controles en inzet onder verschillende doelgroepen) van het Nationaal Controle Programma (ca. 2.200 controles in 2017 en ca. 2.500 controles in 2018). Daarnaast bepalen van de benodigde omvang van het Nationaal Controle Programma voor de lange termijn (vanaf 2019).
- Centralisatie van regelgeving en tuchtrecht.
- Randvoorwaardelijk: nieuwe samenwerkingsafspraken tussen overheid, sport en Dopingautoriteit (i.v.m. toekomstige dopingwetgeving).

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportbonden & NOC*NSF Dopingautoriteit VWS ISR Atletencommissie Klankbordgroep doping ASK	Rubriek / basisfinanciering 'Antidopingbeleid' VWS (via DA)	Athlete Services Topsportmedisch Bouwsteen organisatieontwikkeling: integriteit sportsector Bouwsteen Sportparticipatie: Clubkaderontwikkeling	

Wetenschap & innovatie

In een omgeving van toenemende prestatiedichtheid, is vernieuwing nodig om het verschil te maken. Meer en meer vergt het winnen van medailles op internationale podia evidence-based ondersteuning gedurende alle fasen in de carrière van topsporters. Dit vraagt om nieuwe inzichten en toepassing daarvan. Ofwel: wetenschappelijk gefundeerde kennis en innovatie. Daarbij geldt dat begeleiding van topsporters per definitie maatwerk is en de begeleidende experts optimaal zijn (bij)geschoold.

Doelstelling(en)

Het versterken van topsportprogramma's door wetenschappelijke ondersteuning en innovatie. Dit langs drie hoofdlijnen:

- De beste multidisciplinaire, specialistische begeleiding (deels vormgegeven als High Performance Services);
- Een optimale wisselwerking tussen kennisontwikkeling enerzijds en sportpraktijk anderzijds, ofwel goede (landelijke) coördinatie en integratie;
- Een dagelijkse trainingssetting voorzien van de benodigde infrastructuur (niet alleen fysiek) voor het succesvol en als vanzelfsprekend implementeren van (toegepaste) wetenschap en innovatie.

Resultaten

- Topsportprogramma's worden structureel ondersteund door (een netwerk van) gekwalificeerde experts;
- De inzet van experts maakt volwaardig onderdeel uit van topsportprogramma's en wordt dan ook gereflecteerd in de investeringsplannen van bonden;
- Waar echt relevant en noodzakelijk, zijn omgevingen (*fieldlabs*) ingericht waar embedded scientists en anderen, samen met sporters en coaches structureel metingen verrichten en innovaties testen;
- Er bestaat een *ecosysteem* met daarbinnen onder meer een sportwetenschappelijk kenniscentrum, een innovatieprogramma als ook een onderzoeksprogramma. De drie sluiten logisch op elkaar aan en zijn effectief;
- Het ecosysteem is voor technisch directeuren, coaches en hun staf helder en overzichtelijk. Zij weten hoe wetenschap en innovatie hun programma kan versterken, waar ze met vragen en ideeën terecht kunnen, wat ze mogen verwachten;
- Voor technisch directeuren, coaches en hun staf is ook helder (of op z'n minst vindbaar) welke sportgerelateerde onderzoeken lopen en wat uitkomsten daarvan zijn;
- Innovatie, toepassing van wetenschap en kennis op expertisegebieden als voeding – tot op een zeker niveau – maken deel uit van educatieprogramma's van coaches en hun staf. Dit via het Master Coach In Sports programma en mogelijk een TeamNL Academy voor coaches en hun staf (embedded scientists).

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportbonden, NOC*NSF CTO's Kennisinstituten Topteam, Sportinnovator, NWO en SIA	Maatwerkbudget Topsport	High Performance Services Infrastructuur Coaches & Technisch Directeuren	

Uitzendingen

Doelstelling(en)

- Het optimaal organiseren van de uitzendingen van Nederlandse teams naar de Olympische en Paralympische Spelen, het Jeugd Olympisch Festival, de Jeugd Olympisch Spelen en de Europese Spelen.

Resultaten

- Coördineren van de organisatiebrede voorbereiding op en uitzending naar evenementen;
- Projectleiding en uitvoering van aan Olympische en Paralympische Spelen gerelateerde projecten.
- Er wordt een financiële bijdrage beschikbaar gesteld voor coördinerende werkzaamheden (uitgevoerd door het KNKV) ten behoeve van de World Games 2017, gericht op een goede afstemming tussen de deelnemende Nederlandse bonden en een professionele uitstraling naar buiten.

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
NOC*NSF & sportbonden Atletencommissie NL Sporter Ministerie VWS en overige ministeries, zoals Algemene en Buitenlandse Zaken	Maatwerkbudget Topsport Bijdragen van IOC en organisatiecomités OS/PS	Internationale Zaken Juridische Zaken Prestatiemanagement Athlete services	IOC Charter IPC Handbook

C. SPORTPARTICIPATIE

1) Succesvolle, hoogwaardige, sportparticipatie programma's

Nederland heeft een aantrekkelijk sportlandschap met een breed aanbod aan sporten om van te genieten. Om te kunnen (blijven) voldoen aan de sportbehoefte van de Nederlander is het van belang dit landschap in optimale conditie te hebben en houden. De tevredenheid van de sporter of, anders gezegd het sportplezier, staat centraal. Het streven is om met tastbare producten, diensten en activiteiten direct of indirect een daadwerkelijke verhoging van het sportplezier en daarmee participatie te realiseren. Het draait hierbij om de ontwikkeling van de sport en niet van de sportorganisatie.

Doelstelling(en)

- Verhogen tevredenheid sporters met daarbij het beoogde effect van het stijgen van het aantal sporters in de betreffende tak van sport.

Resultaten

- Het hebben, uitvoeren en monitoren van een X aantal sportparticipatie programma's die bijdragen aan de doelen van de Sportagenda 2017+ en de ontwikkeling van de specifieke tak van sport.

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportbonden Overige sport(branche)organisaties	Sportparticipatie Maatwerkbudget Inkomsten sportbonden en andere organisaties	Sporttak overstijgende inspanningen	

2a) Sport- & Marketingintelligence

Data wordt in onze digitaliserende maatschappij van almaar groter belang, zo ook als het gaat over sportparticipatie en sportplezier in Nederland. Onder andere door middel van het gebruik van apps en 'slimme elektronica' leggen steeds meer mensen vast hoe hun sport- en sportief beweeggedrag eruit ziet. Buiten de genoemde digitalisering om, wordt er al jaren getracht de sportparticipatie in Nederland op een hoger niveau te krijgen. Inmiddels zijn er diverse monitoren en meetinstrumenten om de sportparticipatie te meten en trends in het (sport)gedrag van mensen te ontdekken en voorspellen. Er ligt een grote uitdaging om van 'terugkijken op basis van data' naar 'met data vooruit kijken en voorspellen' te gaan.

Vanuit de bestaande gegevens is duidelijk dat 26% van de Nederlandse bevolking is aangesloten bij een sportbond, terwijl in 2015 58% van de bevolking wekelijks aan de sport heeft deelgenomen. Op het vlak van deze sportparticipatie, die in tal van verschillende vormen plaats vindt, is veel data/informatie beschikbaar, maar is ook sprake van een steeds groter wordende vraag.

Doelstelling(en)

- Sportbonden, NOC*NSF en andere bij sport betrokken organisaties zijn zich bewust van de waarde die data heeft bij het kunnen realiseren van de doelstellingen op het gebied van sportparticipatie binnen de Sportagenda 2017+.
- Sportbonden, NOC*NSF en andere bij sport betrokken organisaties werken samen op het vlak van de verzameling en ontsluiting van data en onderzoeksresultaten.
- Het inzichtelijk maken van:
 - Sportparticipatie– zowel van club gebonden als niet-clubgebonden sporters –

- De behoefte van en het aanbod voor de (potentiële) sporters en sport betrokkenen
- De tevredenheid van sporters en sport betrokkenen
- De financiële waarde van data en deze benutten om externe financieringsbronnen aan te kunnen boren voor de sport

Resultaten

- Uitvoering geven aan (bestaande) operationele processen als KISS, Sportdeelname index, etc.
- Ontwikkelen van een cluster van betrokkenen dat op het gebied van Sports Intelligence een dienstverlenende en ondersteunende rol aan neemt ten aanzien van de sport.
- Op basis van huidige en mogelijk nieuw te ontwikkelen tools wordt de sportparticipatie minimaal maandelijks gepeild. Niet alleen landelijk en sporttak overstijgend, maar ook sport specifiek en lokaal.
- Koppelen van bestaande databronnen – sporttak overstijgend – maar ook binnen sport specifieke clusters.
- Profielschetsen/profilering ontwikkelen en toepassen op basis van reeds bestaande gegevens (vanuit ledengegevens en sportparticipatie onderzoek).
- Vanuit diverse bronnen verzamelen van data over het beschikbare sportaanbod. Sportclubs staan hierbij centraal, maar elke vorm van aanbod is relevant.

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportbonden en NOC*NSF	Sportparticipatie Maatwerkbudget	Sportparticipatieprogramma's sportbonden; Alle sporttak overstijgende inspanningen.	
Kennisinstituten (hoger onderwijs, wetenschap, Kenniscentrum Sport, CBS, onderzoeks-bureaus, etc.)	Opbrengsten verkoop producten		

2b) Sportpromotie

Gezamenlijk de Nederlander laten zien en voelen hoe mooi sport en bewegen kan zijn. De nadruk ligt op het vieren van sport. Het bestaande sportpromotie landschap moet herijkt worden en worden omgeturnd naar een uitnodigende, uitdagend en vooral ook een geloofwaardige actieplan, logisch passend in het natuurlijke ritme van de sportclubs en de sporter. En niet geheel onbelangrijk: het moet Nederland stimuleren, verleiden en vooral betrekken bij de rijke mogelijkheden die er zijn om te sporten en bewegen, dichtbij in de buurt.

Daarbij is samenwerking tussen clubs, bonden, NOC*NSF en gemeenten cruciaal. Steeds terugkerende sportpromotie initiatieven zoals de week van het sportplezier en de Nationale Sportweek, en de 1-malige initiatieven rond bijvoorbeeld grote sportevenementen, worden met elkaar in verbinding gebracht tot een logisch geheel. De inzet wordt dat er een mediageniek jaarritme ontstaat, opbouwend naar een 'uitmarkt-gevoel' wat leidt tot een dynamisch en vrolijk startschot via een sportfestivalweek van het nieuwe sportseizoen. Vanaf mei kan de sport de inspiratie van een sportzomer benutten als een opmaat naar de Nationale Sportweek in september. De grote hoeveelheid evenementen die jaarlijks in Nederland plaatsvinden (bijv. ruim 5000 loop- en fietsevenementen in 2016) kunnen ook een rol in de sportpromotie spelen en dragen bij aan de wekelijkse sportdeelname van Nederlanders.

Doelstelling(en)

- Extreme promotie van sport als een 'way of life' en viering van sport en bewegen;
- Het stimuleren, verleiden en betrekken van alle Nederlanders bij de rijke sport- en beweegmogelijkheden;

- Het vergroten van de mogelijkheden voor verschillende stakeholders om hun aanbod te promoten;
- Het vergroten van het bereik door het betrekken van nieuwe 'distributie' mogelijkheden.
- Het vergroten van het inzicht over en de bereidheid van gemeenten om evenementen te ondersteunen als middel ter bevordering van sportplezier en sportparticipatie.

Resultaten

- Uitvoering activiteiten van de jaarlijkse sportpromotie kalender zoals de Week van het sportplezier, de Olympic Day, de Nationale Sportweek, de week van de scheidsrechter enz.
- Realiseren van een breed bereik via landelijke campagne achter sportpromotie kalender, gecombineerd met lokale activatie en communicatie;
- Pluriforme kanalen: naast sportclubs/sportaanbieders, ook retailers laten profiteren van de sportpromotie door gericht activatie te stimuleren.
- Meer kennis van het effect van sportevenementen op de participatie, delen van best-practices en verhogen van sportdeelname door middel van evenementen.

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportbonden Clubs Sportaanbieders en organisatoren Gemeenten en provincies Kennisinstituten Bedrijfsleven NOC*NSF	Sportparticipatie Maatwerkbudget Sponsormiddelen Bijdragen overheden	Sportontwikkeling - 'evenementen' inspanning Sportparticipatie - 'Lokale/regionale samenwerking'	

2c) Flexibel sportaanbod & bereiken niet-club gebonden sporter

De georganiseerde sport heeft zich traditioneel gezien altijd gericht op sporters die als lid verbonden waren aan de (tak van sport specifieke) sportvereniging. Inmiddels is het sportaanbod en de wijze van sportbeoefening divers en wordt sport voor een groot deel beoefend buiten de directe scope van de sportvereniging en sportbonden. De diversiteit in sportbeoefening laat zien dat de sporter andere behoeftes heeft en dat er op andere plekken wordt gezocht naar passende invulling hiervan. Sinds de Sportagenda 2016 is daarom het streven om als georganiseerde sport van waarde te zijn voor alle type sporters en sportaanbieders. De sportagenda 2017+ voert dit nog verder door en richt zich op het verhogen van de tevredenheid van de sporter in de meest brede zin van het woord. Structuur en instituten staan niet meer centraal hierin.

Doelstelling(en)

- Op basis van de behoeften van groepen Nederlanders komen tot vernieuwing in (de wijze van aanbieden en organiseren van) het sportaanbod.

Resultaten

- De vanuit Sport- en Marketingintelligence verkregen inzichten vertalen naar diverse behoeften en vormen van sportplezier en 'sportlevensloop' voor de diverse doelgroepen en type sporters.
- Op basis van de behoeften van doelgroepen komen tot gezamenlijke inspanningen van sportclubs, sportbonden, NOC*NSF en andere relevante organisaties om deze doelgroepen te bereiken en te bedienen (o.a. jongste jeugd, oudere volwassenen).
- Sportclubs en -bonden ondersteunen in het innoveren van de tak van sport specifieke producten.

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportbonden Sportclubs NOC*NSF	Sportparticipatie Maatwerkbudget	Sportparticipatie - 'Sport- & Marketingintelligence' - 'Clubontwikkeling'	

		- 'Lokale/regionale samenwerking'	
--	--	-----------------------------------	--

2d) Sportclubontwikkeling

Als mensen ergens gaan sporten waar ze gezellig met anderen kunnen sporten, waar een leuke trainer voor de groep staat die ze ook nog iets bijbrengt, waar ze op hun eigen niveau kunnen presteren en waar het prettig vertoeven is, dan blijven ze daar heel lang actief sporten. Anders gezegd; sportclubs waarbij de 'gouden driehoek' van aanbod-kader-accommodatie continu in balans is en waar de sociale samenhang groot is, slagen er als geen ander in om bestaande leden en sporters langdurig aan zich te binden. Omdat sportbonden en NOC*NSF het niet aangesloten sporters gunt om onderdeel te worden van dergelijke clubs en het voor clubs belangrijk is voor hun eigen continuïteit op langere termijn, proberen wij sportverenigingen en andere sportaanbieders te stimuleren en te ondersteunen om meer 'open' te worden. Doel hierbij is hun aanbod te ontwikkelen op basis van de behoeften van hun eigen leden, direct betrokkenen en de buurt. Een bijkomend voordeel is dat deze open clubs een belangrijke rol spelen in de door de overheid gestuurde ontwikkelingen binnen het sociale domein.

Organisaties die op dit moment verenigingsondersteuning/advies bieden (sportbonden, gemeenten, sportservices, provinciale sportorganisaties, etc.) geloven erin dat zij gezamenlijk en in afstemming met elkaar sportclubs dichterbij, beter en efficiënter kunnen ondersteunen en adviseren – met als doel de vitaliteit en openheid van clubs te bevorderen. Hierdoor is de continuïteit van deze clubs op lange termijn beter gewaarborgd. Als bijkomend effect leidt dit tot een grotere bijdrage van de sport in de sociaal maatschappelijke ontwikkeling van Nederland.

Doelstelling(en)

- Elke club vitaal en elke buurt een open club.

Resultaten

- Uitvoering geven aan (bestaande) operationele processen zoals Platform Verenigingsadvies, het Ondernemingsdossier, sporttak overstijgende clubproducten (VOG, Gezonde Sportkantine, duurzaamheidsregeling, etc.)
- Vraaggericht clubs ondersteunen op diverse thema's met specifieke aandacht voor het creëren van open clubs.
- Opzetten van lokale/regionale samenwerkingsverbanden t.a.v. clubontwikkeling:
 - Gebruikmaking en invulling van gezamenlijke poule van verenigingsadviseurs/procesbegeleiders
 - Afstemming omtrent verenigingsondersteuning (gezamenlijke back-office)
 - Onderlinge informatiedeling omtrent accountmanagement/relatiebeheer
 - Perspectief: één aanspreekpunt (front-office) voor clubs
 - Regionale uitwerking in ongeveer 30 regio's
 - Verbinding maken, kennisdelen, ondersteunen en samenwerken met buurtsportcoaches
- Ontwikkeling van het vak van verenigingsadvies en procesbegeleiding:
 - (Her)inschaling en functieprofielen
 - Opleidingen en na/bijscholingen, in samenwerking met HBO/WO
 - Ontwikkeling gezamenlijke poule van procesbegeleiders met 'toelatingseisen' (samenwerkingsverbanden lokaal/regionaal putten uit en geven invulling aan deze poule)
- Ontwikkeling en samenwerking online verenigingsondersteuning:
 - Gezamenlijks strategie en operationeel plan online verenigingsondersteuning
 - Content en redactie 'voor clubs' en voor 'ondersteuners/adviseurs/begeleiders' (deels overlap 'voor clubs')
 - Werkspot/marktplaats (interactie clubs en ondersteuners/adviseurs)

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportclubs Sportbonden NOC*NSF Gemeenten Provinciale Sportorganisaties Ondernemingen op het gebied van verenigingsadvies	Sportparticipatie Maatwerkbudget	Sportparticipatie - 'Clubkaderontwikkeling' - 'Lokale/regionale samenwerking'	

2e) Clubkaderontwikkeling

Vanuit het perspectief van de sporter is zijn of haar trainer-coach/begeleider/instructeur de meest zichtbare en belangrijke persoon met betrekking tot de sport, het sportplezier, de sportprestatie en de persoonlijke ontwikkeling daarbinnen. Een goede trainer-coach, begeleider of instructeur zorgt dan ook voor het wel of niet slagen van de 'Long Term Athlete Development' (sport levensloop). Blijvend investeren in ondersteuning, ontwikkeling en opleiding is cruciaal, of het nu om de welwillende vrijwilliger of de professionele topcoach gaat. Tevredenheid van de sporter wordt voor een groot deel bepaald door de trainer-coach/begeleider/instructeur. In het geval van competitie speelt ook de scheidsrechter of jury een sterke rol.

De drijvende kracht achter de sportclub is de bestuurder of ondernemer. Zij maken het, samen met hun vrijwilligers en/of personeel, mogelijk dat de Nederlander dicht bij huis georganiseerd en onder begeleiding kan sporten. Voor de ontwikkeling van de sport en voor het verhogen van sportplezier, tevredenheid en sportparticipatie is deze persoon dan ook een doorslaggevende factor.

Doelstelling(en)

- Realiseren van op alle niveaus bekwaam sporttechnisch en arbitrerend kader als middel voor een hoge mate van sportplezier/tevredenheid van de sporter.
- Ondersteunen, ontwikkelen en adviseren van de clubbestuurder en ondernemer voor het realiseren van sportplezier van zowel (potentiele) leden als (nog) niet-club gebonden sporters.

Resultaten

- Uitvoering geven aan (bestaande) operationele processen als auditing sportopleidingen, organisatie en kwaliteitsborging sportbrede opleidingen en bijscholingen, onderhoud Kwalificatiestructuur Sport, etc.
- Op maat ondersteunen en ontwikkelen van het vrijwillige clubkader (inclusief arbitrage) dat zich (nog) niet kwalificeert via de reguliere opleidingslijnen, door middel van:
 - Aanbieden van laagdrempelige oefenstof
 - Ondersteuning/ontwikkeling met de nadruk op pedagogisch/didactische vaardigheden
- Realiseren van een omgeving waarin (potentiele) bestuurders, besturen en sportondernemers zich kunnen (laten) ontwikkelen, door middel van:
 - Deskundigheidsbevordering
 - Nieuw leiderschap: verjonging, sturen op gedrag en ontwikkeling van mensen via bewustwording en reflectie (tools, verenigingsondersteuning/-advies en procesbegeleiding)
 - Het lokaal/regionaal faciliteren van onderlinge uitwisseling en netwerklernen
- Enthousiasmeren en werven van nieuwe bestuurders
- Meten van tevredenheid van:
 - sporters met betrekking tot de trainer-coach/begeleider/instructeur en scheidsrechter/jury.
 - Kaderleden/groepen zelf, op club/sport/landelijk niveau
- Realiseren van een 'leven lang leren' omgeving voor kaderleden met ambitie, door middel van:
 - Talentherkenning en -ontwikkeling
 - Doorlopende leerlijnen, inclusief generieke en sportspecifieke bijscholingstrajecten
 - Realiseren EVC/EVK mogelijkheden

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportbonden en NOC*NSF Lokaal/regionaal netwerk rondom de sportclub Regulier onderwijs	Sportparticipatie Maatwerkbudget Eigen bijdragen cursisten + bijdragen sportbonden	Sportparticipatie - 'Clubontwikkeling' - 'Lokale/regionale samenwerking' Topsport: Coaches & Technisch Directeuren, anti-doping,	

2f) Accommodaties & infrastructuur

Per jaar investeren de gemeenten ongeveer 1,5 miljard euro in sport. Het overgrote deel wordt besteed aan (bouw, onderhoud, exploitatie van) sportaccommodaties, 80-90% gaat (indirect) naar de traditionele sportclubs, terwijl 'slechts' 25% van de mensen daar sport. Gemeenten kijken kritisch naar deze uitgaven en zoeken naar mogelijkheden om deze accommodaties optimaler te benutten, en welke rol en verantwoordelijkheid de sportclubs daarin kunnen nemen.

Daarnaast maakt een groot deel van de inwoners, sporters en niet-sporters, geen gebruik van deze accommodaties, maar is (sportief) actief op andere locaties zoals de openbare ruimte. In het streven naar meer sportplezier, lijken er kansen te liggen om traditioneel georganiseerd en anders georganiseerd via accommodaties aan elkaar verbinden. En om de openbare ruimte sportiever en de sportieve ruimte openbaarder te maken. Meer ondernemerschap van sportclubs en meer zeggenschap ten aanzien van accommodaties (hallen, zwembaden) en buitenruimte kan positief bijdragen aan deze ontwikkeling.

Doelstelling(en)

- Een gastvrije, kwalitatief hoogstaande en rendabele sportomgeving (accommodaties en openbare ruimte) die optimaal uitnodigt voor sportieve recreatie en andere doeleinden

Resultaten

- Uitvoering geven aan (bestaande) operationele processen als procedurehandboek, sportvloerenlijst, normeren accommodaties, etc.
- In kaart brengen van actuele stand van zaken van de Nederlandse sportaccommodaties in het licht van de maatschappelijke ontwikkelingen
 - Geeft inzicht in welk soort accommodaties, beheer en exploitatie het beste werken, gegeven de uiteenlopende lokale situaties.
 - Geeft inzicht in good practices als inspirerend voorbeeld op plekken waar nieuwe accommodaties worden gebouwd of bestaande gerenoveerd
 - Geeft inzicht waar accommodatieprojecten (gaan) starten. Proactief aanbieden van landelijke hulp vanuit samenwerkende partijen.
- Komen tot een overzicht van plekken waar accommodatieprojecten (gaan) starten. Vervolgens proactief aanbieden van landelijke hulp vanuit samenwerkende partijen.
- Opstellen van goed overzicht van maatregelen en good practices op het gebied van duurzaamheid met focus op energiebesparing en deze delen met sportaanbieders/gemeenten. Hierbij ook specifieke aandacht voor de green deal, de levensduur van accommodaties (met name kunstgras) en milieu.
- Vernieuwen van het kwaliteitssysteem van sportaccommodaties (normeren en keuren)
- Opstellen van een toekomstvisie voor sporten in de openbare ruimte en op basis daarvan inzetten op innovatie en waar mogelijk en wenselijk aanpassing van de wet- en regelgeving.
- Creëren van een overzicht van relevante kintinethema's (o.a. gezonde sportkantine, alcohol, roken, afval,) en een aanpak ontwikkelen die deze thema's op een positieve manier integraal benadert: De sportclub als gezonde omgeving positioneren.

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportclubs Sportbonden NOC*NSF Gemeenten Aannemers en leveranciers Bedrijfsleven	Sportparticipatie Maatwerkbudget Bijdragen overheden en andere belanghebbenden	Sportparticipatie - 'Lokale/regionale samenwerking'	

2g) Lokale/regionale samenwerking

Er zijn veel organisaties en professionals actief in het land die, veelal nog vanuit hun eigen opdracht en ambitie handelen. Denk aan sportbonden, provinciale sportorganisaties, lokale sportservices en sportraden, adviesbureaus etc. Elk van deze partijen zet hiervoor zijn eigen menskracht, specifieke kwaliteit en expertise in. Voor sportclubs en gemeenten is het niet altijd helder bij wie zij terecht kunnen voor welke kennis en ondersteuning. En ook is niet altijd duidelijk wat precies het duurzame effect is na deze interventie.

Inzet is om de regionale en lokale vraag dicht bij het beschikbare aanbod te brengen.

Samenwerking en afstemming over processen als clubondersteuning, kaderontwikkeling en accommodatiezaken zal positief bijdragen aan de ontwikkeling van de sportclub, en de sport binnen de gemeente in het algemeen.

De ervaring leert dat als er een duidelijke noodzaak is, of een gedeelde ambitie, de samenwerking tussen deze organisaties makkelijker van de grond komt.

Doelstelling(en)

- Versterken van lokale en regionale samenwerkingsverbanden en operationele processen, waardoor vraag en aanbod bij elkaar komen en landelijke sportagenda inspanningen lokaal effect sorteren.

Resultaten

- Operationeel lokaal/regionaal proces van:
 - Ophalen vraag over bijvoorbeeld accommodaties, ondersteuning/advies, kaderopleiding/bijscholing, kennisdeling bestuurders, sportaanbod/behoefte, etc.
 - Actief verbinden van beschikbaar (landelijk/regionaal/lokaal) aanbod van bijvoorbeeld sportbonden, provinciale sportorganisaties, lokale sportservices en sportraden, adviesbureaus etc.
- In kaart brengen van de kwaliteit en kwantiteit van alle huidige regionale netwerken (personen en diensten) en het gebied (en organisaties) dat ze bedienen en hun behoeftes.
- Offline: regionale netwerken opzetten, bij elkaar brengen, inrichten en onderhouden met specifieke expertise en vaardigheden, meten van klant-tevredenheid etc.
- Online; platform/systeem oprichten waar (lokale) contactgegevens en processen gedeeld kunnen worden, kennis/data en update status rondom verenigingen, gemeenten en advies; inzicht in wie doet wat bij wie.

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportbonden NOC*NSF Gemeenten Lokale sport(ondersteunings) organisaties Sportclubs	Sportparticipatie Maatwerkbudget	Sportparticipatie: Alle overige inspanningen landen binnen lokale/regionale samenwerking Topsport: Topsportinfrastructuur	

D. FINANCIERING VAN DE SPORT

Vergroten en verduurzamen financiën voor de sport

Naast de bijdragen door deelnemers/beoefenaren genereren we inkomsten vanuit de volgende domeinen: publieke sector (overheid/subsidies), commerciële sector (sponsoring, investeerders), het kansspel domein (afdracht aan de sport) en, hoewel nog bescheiden, de filantropische sector.

Binnen al deze domeinen proberen we de huidige inkomstenstroom te borgen en waar mogelijk uit te breiden, zodat de sport kan blijven investeren in optimale sportomstandigheden en vooral op die plekken waar dit via de reguliere markt onvoldoende gestalte krijgt (marktfalen).

Doelstelling(en)

- Minimaal €50 mln per jaar uit de kansspelmarkt.
- Minimaal €20 mln per jaar vanuit het bedrijfsleven
- Vergroten van de bijdragen aan en investeringen in sport vanuit de overheid (landelijk en lokaal).
- Verbeteren randvoorwaarden via aanpassingen fiscaliteiten en/of wet en regelgeving.
- Vergroten van inkomsten uit filantropie

Resultaten

- Heldere collectieve afspraken over samenwerking met de nieuwe kansspelorganisatie
- Duurzame en innovatieve afspraken met bedrijfsleven (vanuit sponsorpropositie, TeamNL, gezamenlijke intelligence en data, etc)
- Scenario planning en duidelijke proposities (langjarige afspraken) in samenwerking met de publieke sector
- Intensivering traject "Geven aan Sport"
- Uitbreiding Bestedingsplan met investerings-/innovatiefonds

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportbonden & NOC*NSF Diverse overheden Nieuwe kansspelorganisatie Staatsloterij-Lotto Partners in Sport Werkgroep Politiek Werkgroep Externe Financiering	Kerntaak financiering NOC*NSF (gericht op realisatie financieringsbronnen t.b.v. uitvoering overige bouwstenen Sportagenda 2017+)	Gehele Sportagenda 2017+	Projectopdracht werkgroep Externe Financiering Businessplan fusie Staatsloterij – Lotto Sponsorpropositie (NOC*NSF & Sportbonden) Programma "Geven aan Sport"

Herstel financiële buffers

Door een sterke daling van de inkomsten uit de Lotto in de periode 2013-2016 is fors ingeteerd op de reserves. Daarnaast was de economische recessie van invloed op de exploitatie van de deelnemingen van de vereniging NOC*NSF: Hotel- en Congrescentrum Papendal (HCP) en Sport Centrum Papendal (SCP), hetgeen extra ten kosten ging van de beschikbare financiële buffers.

Door een aantrekkende economie en het perspectief van een hogere kansspelafdracht door de fusie Staatsloterij-Lotto zal de komende jaren gewerkt worden aan herstel van de vermogens- en liquiditeitspositie.

Voor de eerste (4) jaren vanaf 2017 wordt gestreefd naar:

- Een Bestedingsplan Sportagenda van minimaal €42,5 mln
- Het versterken van de continuïteits- en bestemmingsreserves van de vereniging (incl. deelnemingen), waarbij ieder jaar maximaal €5 mln wordt 'gespaard'

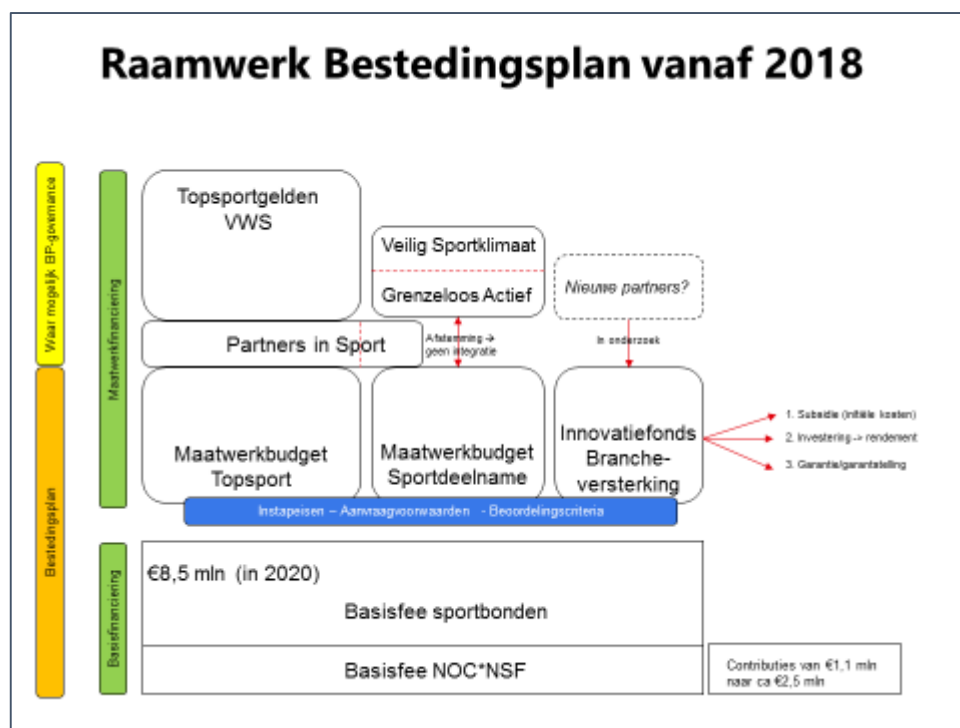
Dit betekent dat bij kansspelinkomsten groter dan €47,5 mln dat het Bestedingsplan Sportagenda verder verstevigd kan worden.

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportbonden & NOC*NSF Financiële Commissie HCP & SCP Financiële partners, experts	Kerntaakfinanciering NOC*NSF (gericht op realisatie financieringsbronnen t.b.v. uitvoering overige bouwstenen Sportagenda 2017+)	Gehele Sportagenda 2017+	Financieel herstelplan NOC*NSF Notitie Deelnemingen Prognose Lotto/NewCo

Bestedingsplan Sportagenda

Inzake het Bestedingsplan gelden voor 2017 de volgende uitgangspunten/afspraken:

- De basisfinanciering van sportbonden en NOC*NSF, bestaande uit 'Algemeen Functioneren' en 'Basisbijdrage Sportparticipatie' zal in 2017 gecontinueerd worden op hetzelfde niveau als in 2016.
- Het uitgangspunt 2017=2016 zal zoveel mogelijk gelden voor het Bestedingsplan 2017, behalve waar afwijking noodzakelijk is en/of gelegitimeerd wordt door de Sportagenda 2017+
- Sportbonden en NOC*NSF hebben de intentie om met ingang van 2018 de basisfinanciering af te bouwen en deze middelen beleidsspecifieker in te zetten op basis van de inhoud van de Sportagenda 2017+. In 2017 zal met elkaar bepaald worden tot welk niveau en in welke fasering dit zal plaatsvinden. Dit geldt ook voor het bepalen van de beleidsdoelen en inspanningen ten behoeve waarvan de vrijvallende middelen zullen worden ingezet.
- Vanuit een collectieve verantwoordelijkheid en collectief belang blijven de huidige subrubrieken Antidopingbeleid, Classificatie-instituut en Tuchtrechtspraak separaat bestaan. De komende jaren wordt bekeken of deze toegevoegd kunnen worden aan de kerntaakfinanciering NOC*NSF.
- Parallel aan de beoogde afbouw van de kerntaakfinanciering van NOC*NSF vanaf 2018 zal NOC*NSF een nieuw contributiestelsel ontwikkelen en implementeren.
- De Minimale Kwaliteits Eisen zullen aangescherpt worden. Van alle sportbonden wordt per 1/1/2018 vereist dat zij gebruik maken van een professionele werkorganisatie. Eerdere door de Algemene Vergadering vastgestelde aanscherpingen en uitbreidingen op het gebied van tuchtrecht en matchfixing, zullen vanaf 2017 opgenomen zijn in de Minimale Kwaliteits Eisen
- Parallel aan de vanaf 2018 beoogde afbouw van basisfinanciering van sportbonden en NOC*NSF zal de governance 'Verdelen Middelen Sportagenda' verder geoptimaliseerd worden, bijvoorbeeld:
 - Meer ruimte voor meerjarige toekenningen (i.p.v. jaartoekenningen)
 - Waar nodig versterking van de beoordelingscyclus in de toekennings- en verantwoordingsprocessen (bijv. beoordelingsteams, expertpanels), waar niet nodig: vereenvoudiging of laten vervallen van beoordelingsstappen.



Figuur D1: Mogelijk raamwerk van Bestedingsplan na 2017

Betrokken partijen	Financiering	Relatie met andere inspanningen	Brondocumenten
Sportbonden & NOC*NSF CRBS, Expertpanels Overige begunstigten VWS (inzake budgetten die samenhangen of onderdeel zijn van BP)	Kerntaakfinanciering NOC*NSF (t.b.v. uitvoering Verdelen Middelen)	Gehele Sportagenda 2017+	Bestedingsplan en Richtlijnen Sportagenda

DEEL IV - SPORT IN NEDERLAND

De impact van sport in Nederland⁹

De kracht van sport wordt breed en wereldwijd erkend. De missie van het IOC is *Building a better world through sports*. Evenzeer bekend is het citaat van Nelson Mandela: *Sport has the power to change the world. It has the power to inspire. It has the power to unite people in a way that little else does.*

In Nederland sporten 9 miljoen mensen op regelmatige basis, dus een meerderheid van de bevolking. Sport hoort dus bij onze samenleving, voegt individueel en collectief waarde toe en heeft daardoor maatschappelijke en economische impact.

Vanuit macro-economisch perspectief (volgens de brede definitie van sport) is de bijdrage van de sport aan de totale Nederlandse economie 1%. Dit is de afgelopen jaren stabiel gebleven. De productiewaarde van de sporteconomie is ruim 10 miljard euro. In de sporteconomie werken 150.000 mensen (1,7% van de totale economie). Het aandeel van NOC*NSF en de sportbonden is ruim €270 miljoen aan inkomsten en 1.300 fte aan medewerkers.

De bedrijfstak sport, in dit geval gedefinieerd als sportbonden aangesloten bij NOC*NSF, realiseert van de totale sport gerelateerde productie ruim een kwart (27%), oftewel 2,8 miljard euro. Dit zijn voor het grootste gedeelte lidmaatschap- en deelnamegelden aan evenementen, waarvoor sportbonden en hun verenigingen voor het grootste deel verantwoordelijk zijn. Het betekent ook dat bijna driekwart van de productiewaarde van de sporteconomie afkomstig is van andere bedrijfstakken, waaronder sportkleding en attributen (1,3 miljard euro), maar ook sport- en beweegonderwijs vallen hier met ruim 2 miljard euro onder. Via gemeentes en andere lagere overheden wordt ruim 1,4 miljard besteed aan accommodaties en andere sportvoorzieningen.

11,6 miljoen mensen hebben in 2014 bijna 400 evenementen¹⁰ bezocht. Ongeveer 25% van de Nederlanders bezoekt één maal per maand een sportevenement. De loopsport, fietssport, auto- en motorsport hebben het grootste aantal evenementen. De bestedingen van alle bezoekers zijn in totaal 170 miljoen euro. Met name in de aanpak en de belevenis voor de consument is een duidelijke trend waarneembaar. Het WK hockey 2014 en WK beachvolleybal 2015 waren hiervan prachtige voorbeelden met veel impact, ook op het gebied van maatschappelijke thema's.

NOC*NSF en de aangesloten (74) sportbonden vertegenwoordigen samen ruim 4,7 miljoen sporters door middel van ruim 5,3 miljoen lidmaatschappen bij sportbonden en/of één van de ruim 24.000 sportverenigingen.

Het aantal podiumplaatsen op Olympische Spelen, WK's en EK's ligt sinds 2013 gemiddeld ruim boven de 100 per jaar en kent een stijgende trend. In 2015 behaalde Nederlandse teams en/of individuele atleten bij elkaar 35 wereldtitels en 26 Europese kampioenschappen. Gemiddeld wordt derhalve iedere week van het jaar een internationaal kampioenschap behaald.

⁹ Bron: Sportbondenmonitor 2014

¹⁰ Betreft de zogenaamde 'niet-reguliere' evenementen, dus geen competitiewedstrijden

Grondbeginselen van de sport in Nederland¹¹

Ondanks de hiervoor beschreven impact staat de positie en betekenis van sport (in Nederland) toch regelmatig ter discussie en wordt de kracht van sport ook regelmatig ontkend of gebagatelliseerd. Sport heeft door haar sterke ontwikkeling ook een grotere politieke betekenis gekregen.

Het is daarom interessant om als fundament van de Sportagenda 2017+ (en zeer waarschijnlijk hierop volgende beleidsagenda's) dieper te duiken in de wijze waarop de sport in Nederland zich in de maatschappij heeft geworteld en daarmee betekenis en waarde heeft gekregen. Deze exercitie leidt langs het onderscheid tussen bestaansreden en bestaanswijze en beschrijft de positie en betekenis van sport in Nederland langs de lijn van 4 axioma's.

De *bestaansreden* betreft de diepgewortelde principes en overtuigingen die in 200 jaar Koninkrijk der Nederlanden zijn ontstaan binnen het functioneren van de sport. Het doel van het expliciet maken van deze achtergrond is dat de discussie en dilemma's, die eigen zijn aan alle menselijke praktijk, op het juiste niveau en met de passende woorden kunnen worden gevoerd. Dit heeft naar alle waarschijnlijkheid een beter doordacht en duurzamer sportbeleid tot gevolg. Met andere woorden: het biedt conceptuele ruimte om tijdelijk te kunnen ontsnappen aan persoonlijke, economische of politieke belangen, en op een dieper niveau tot de kern van de zaak te komen. Een bijkomend argument om dit fundament als 'conceptueel rustpunt' te creëren, is vanwege het karakter van de nieuwe sportagenda. Deze zal flexibeler en met een open eind worden vormgegeven. Door die nieuwe opzet neemt het belang van een heldere achtergrond waartegen het beleid (=bestaanswijze) wordt opgesteld waarschijnlijk toe.

Het landschap van de sport

De ontwikkeling van de moderne sport vanuit de 19e eeuw naar de 21e eeuw, mag op zijn minst opvallend genoemd worden. Niet alleen jonge welgestelde mannen doen aan sport, heel het land kan, mag, en zal participeren. In de jaren '70 van de vorige eeuw is er een explosieve toename in het aantal verenigingen te bemerken. We zijn in de 21e eeuw zelfs op het punt gekomen dat er in Nederland beleid wordt gevoerd om gestructureerd meer mensen te laten sporten ongeacht komaf, sociale klasse, leeftijd, sekse of huidskleur. Sport beoefenen en sport kijken is in het leven van veel Nederlanders de normaalste zaak van de wereld geworden. Er wordt veel energie, tijd en middelen ingezet om de Nederlander actief en passief deel te laten nemen aan sportieve gebeurtenissen.

Het sportlandschap in Nederland anno 2016 is een diverse biotoop. Enerzijds zien we de structuren die zich vanaf de jaren '70 volledig hebben ontwikkeld in florerende verenigingen en bonden. Kort samengevat was de oude, in veel gevallen zeer goed functionerende structuur:

Individu → vereniging → bond → koepel. Deze opbouw had een dusdanige samenhang dat er gesproken kon worden van 'de sport', als ware het één organisatie met duidelijke functies voor elk orgaan. De initiatieven die buiten deze structuur bestonden waren zo marginaal dat ze in de vertegenwoordiging niet meegenomen hoefden te worden. Het karakter van deze 'oude' structuur is en was zelfregulerend en bottom-up. Anderzijds zien we ook plekken waar de oude structuur het begint te verdwijnen en wordt aangevuld (en soms ingehaald) door nieuwe initiatieven. Mensen beginnen op grote(re) schaal andere keuzes te maken in een omgeving waarin internet en sociale media, gezinnen met tweeverdieners, flexwerken, zzp'ers en een toenemend aanbod in de recreatieve sector een grotere rol gaan spelen. Met de veranderende behoeftes van individuen zal ook de hele opbouw van 'de sport' de gevolgen ondervinden. Opeens moeten verenigingsbesturen mee in een concurrentiestrijd met andere verenigingen, sportscholen, personal trainers, evenementen. De bestaanswijze van een vereniging is daarmee fundamenteel veranderd. Daarmee is overigens niet

¹¹ De inhoud van deze paragraaf is afgeleid uit het document 'Grondslagen van de sport in Nederland', dat onder coördinatie van dhr. Guus Heijnen, sportfilosoof, is opgesteld. Deze paper wordt de komende maanden verder wetenschappelijk gelegitimeerd.

gezegd dat de kern van de sportervaring, de bestaansreden, wordt aangetast. Wat voor veel mensen wel is veranderd is dat een 'sense of belonging' zoals die heel sterk in een vereniging kan bestaan, niet meer onomstotelijk vast staat. Er kan worden 'geshopt'.

De beleving van sport

In de 20^e eeuw doet het begrip 'belevenis' of 'beleving' zijn intrede in de maatschappij en vormt een nieuwe, belangrijke drijfveer in de persoonlijke keuzes m.b.t. tijdsbesteding van mensen. Op grote schaal zoals in het geval van een beleveniscultuur, biedt het mensen de mogelijkheid zich op zeer uiteenlopende manieren te ontwikkelen en in vrijheid keuzes te maken. De keerzijde is dat de druk omslaat in dwang tot belevenissen en stress veroorzaakt en daarmee juist een beperking gaat vormen van vrijheid en welbevinden.

In het klein betekent het dat sport bijvoorbeeld mogelijkheden geeft aan mensen om zich gezond te maken en houden. Het gevaar bestaat hierbij van het oplopen van blessures of dat er een sociale druk ontstaat om aan een bepaald stereotype te voldoen. Gevoeligheid voor deze ambiguïteit maakt dat de vraag naar het 'wat (is sport)' afzwakt en de vraag naar het 'hoe (doe ik sport)' de nadruk krijgt. Die 'hoe' vraag draagt het kenmerk van de individuele afweging in zich die onze maatschappij kenmerkt. De sportpraktijk is geen universeel (door)gegeven domein, het draait steeds meer om de persoonlijke betekenis die de individuen ontleen aan sportbelevingen. Er zijn in dat opzicht parallellen te trekken met andere praktijken die een vergelijkbare dynamiek vertonen zoals omgang met werk en religie.

Sport in Nederland gevat in 4 axioma's

Een axioma is een niet bewezen, maar als grondslag aanvaarde bewering. Axioma's zijn daarom uitermate geschikt om voorbij te geraken aan 'welles-nietes' en strijd over de betekenis en waarde van sport. Axioma's zijn (tot op bepaalde hoogte) strijdloos, waardenvrij en niet moraliserend en geven daarmee ruimte voor verschillende belangen.

De axioma's kunnen de basis vormen (=bestaansreden) voor een conceptuele omgeving waarin de praktijk getoetst of beleid op afgestemd kan worden (=bestaanswijze). Anderzijds kunnen de axioma's afzonderlijk worden bediscussieerd en worden getest op actualiteit en toekomstvisie. Op die manier worden keuzes om actief of passief beleid te gaan voeren dieper verankerd en beter te verantwoorden.

De hieronder beschreven axioma's in relatie tot sport (in Nederland) zijn niet bedoeld als antwoorden, maar als aanzet om op een passende manier om te gaan met diepere vragen omtrent sport en sportorganisaties.

1. Sport is cultureel geworteld

Sport is geworteld in het leven van veel mensen en heeft daarmee diepe betekenis: traditie, normen en waarden, pedagogiek, beleving, vrijheid, vrije tijd, discipline, gehoorzaamheid, samenwerken, winnen en verliezen. Van nature heeft ieder mens de behoefte om ergens bij te horen: zich te verenigen. Sport is één van de domeinen waaraan veel mensen zich verbonden voelen en zich 'ergens bij aansluiten' (in diverse vormen van binding of organisatie).

De grote diversiteit aan betekenissen is te complex om één beeld uit te vormen en dus om één oordeel over te vormen. Los van de manieren waarop mensen zich in de sport ook kunnen misdragen is het een cultureel gegeven dat de meeste Nederlanders een plek hebben voor sport in hun leven. Zonder moreel oordeel kunnen we stellen dat mensen er in vrijheid voor kiezen om, op wat voor manier dan ook, met sport bezig te zijn zoals ze doen.

2. Sport draagt bij aan het (eigen) mensbeeld

Sportbeoefening zit diep in onze 'genen'. Het geeft voor veel mensen uiting aan wat het betekent om mens te zijn en specifiek om Nederlander te zijn. Tijdsbesteding aan sport draagt bij aan: vrijheid van individu, medemenselijkheid, eigen verantwoordelijkheid, ontplooiing van talent,

discipline, saamhorigheid, lichamelijkheid (gezondheid), voortreffelijkheid (uitblinken, het beste uit jezelf halen) en/of authenticiteit.

3. Sport genereert energie

Van nature spelen mensen graag (homo ludens). Sport is een uitingsvorm van spelen. Waar mensen sporten ontstaat energie, of het nu een training, wedstrijd of evenement is. Elementen die hierbij horen: verbazing, opwinding, gespreksstof, zelfkennis, blijdschap, verdriet, drama, komedie, beleving. Allemaal bronnen van energie. Dat op zich is iets wat mensen beweegt. Waar energie is of ontstaat, is ook sprake van (sociaal-)economische activiteit.

4. Sport in relatie tot geopolitieke opvattingen

Vanuit de opkomst van naties in de 19^e eeuw, ontstaat ook nationale trots. Wij-zij gevoelens kunnen worden gekanaliseerd door middel van vreedzame strijd ('spel der naties'). Een belangrijke legitimatie van topsport en nationale teams. Wel spanning tussen socialisme en kapitalisme. Vanuit socialisme: *maakbaarheid van plezier* - iedereen in staat stellen om te kunnen excelleren in eigen talent. Vanuit kapitalisme: *maakbaarheid van succes*: -ten koste van concurrentie investeren en belonen van de overwinning.

Drijvende krachten van sport en bewegen¹²

Naast het sportaanbod, het sport- en beweeggedrag van de bevolking en het beleid op sport zijn er ontwikkelingen en trends die de toekomst van sport en bewegen beïnvloeden. Welke ontwikkelingen en trends zijn dat? En hoe zeker of onzeker is het dat deze ontwikkelingen door zullen zetten naar de toekomst?

Demografische drijvende krachten

Sport hangt samen met een aantal demografische kenmerken. Zo zijn veranderingen in de bevolkingssamenstelling van invloed op de sportparticipatie, maar ook op het vrijwilligerswerk of op het beweeggedrag. De trend voor de komende jaren is een toename in het aandeel ouderen, eenpersoonshuishoudens en migranten.

Economische drijvende krachten

Diverse economische ontwikkelingen beïnvloeden de sport. Bij gemeentes zijn er bezuinigingsopgaven voor sport, maar wordt ook over de grenzen van 'de afdeling sport' heen gekeken naar andere middelen. Door de commercialisering van het sportaanbod is het sportlandschap veranderd. Naast traditionele sportverenigingen zijn commercieel denkende partijen opgestaan. Sport is daarnaast een mondiaal fenomeen is geworden. Dit is terug te zien in het aanbod van producten, maar ook in het bedrijfsleven en de politiek.

Sociaal-culturele drijvende krachten

Op sociaal-cultureel gebied hebben we te maken met individualisering en informalisering van de sport. Dit leidt tot andere bindingsvormen en andere inzet van bijvoorbeeld vrijwilligers. Daarnaast wordt sport belangrijker als 'beleving' en als onderdeel van een gezonde leefstijl.

Technologische drijvende krachten

Technologische ontwikkelingen bieden zowel mogelijkheden als uitdagingen. Met wearables kunnen mensen informatie over hun eigen (sport)prestaties en gezondheid meten, monitoren en delen. De big data bieden mogelijkheden om 'dichter op de bal te zitten'. Tevens kunnen verschillende technologische ontwikkelingen ervoor zorgen dat mensen langer fit blijven.

Ecologische drijvende krachten

¹² Deze paragraaf betreft de samenvatting van het rapport *Sport Toekomst Verkenning – de drijvende krachten van sport en bewegen* (SCP/RIVM, voorjaar 2016)

Sport wordt beïnvloed door de omgeving. Aandachtspunten hierin zijn de obesogene omgeving (te veel, calorierijk en ongezond eten en weinig bewegen), ruimtegebrek in de steden versus leegloop in plattelandsgebieden, en veranderingen in het klimaat (hogere temperaturen, nattere winters, hevigere buien en drogere zomers).

Politiek-juridische drijvende krachten

Er zijn veel ontwikkelingen gaande in politiek en wetgeving die de sport raken. In de huidige participatiesamenleving ligt de nadruk steeds meer op de 'eigen verantwoordelijkheid'. Sport is altijd al een taak van voornamelijk de lokale overheden, waarbij steeds vaker verband wordt gelegd met aanpalende sectoren (onderwijs, gezondheid, openbare ruimte). De decentralisaties kunnen kansen bieden in dit sociale domein, maar tegelijkertijd kan het ook betekenen dat mensen meer tijd (moeten) besteden aan andere zaken en minder tijd over hebben voor sport. 'Good governance' krijgt meer aandacht, zowel lokaal, landelijk als internationaal. (Europese) wetgeving ten aanzien van bijvoorbeeld belastingen hebben invloed op de financiering van de sport.