

**Sportstimulering  
binnen de KNBSB**

**Rapportage 1e fase  
SSD-infrastructuur**

**Samengesteld door:**  
Martin van der Gugten  
(Van Dijk & Van Someren bv)

**Met begeleiding van:**  
Jo Lucassen  
(Nederlandse Sport Federatie)

**Koninklijke Nederlandse Baseball en Softbal Bond (KNBSB)  
Santpoort**

**Nederlandse Sport Federatie (NSF)  
Arnhem**

**Augustus 1990**

# Colofon

NSF-publicatienummer ...

**Titel:**

"Sportstimulering binnen de KNBSB"

**Subtitel:**

"Rapportage 1e fase van het projectplan SSD-infrastructuur"

**Samenstelling:**

M. van der Gugten

**Projectleiding:**

J. Lucassen

**Projectcommissie:**

W. Koet (voorzitter, KNBSB)

P. Foppen (KNBSB)

O. Hoffmann (KNBSB)

J.P.M. Kamp (KNBSB)

H.G.M. Sluyter (KNBSB)

J.M.H. Lucassen (NSF)

M. van der Gugten (NSF)

**Vormgeving:**

G. van Hardeveld (NSF)

**Drukwerk:**

Th. Duyzer (NSF)

**Correspondentie-adres:**

N.S.F.

Sector Sportontwikkeling

Postbus 302

6800 AH ARNHEM

De realisatie van deze publicatie is mede mogelijk gemaakt door subsidie van de taakgroep Sportstimulering van het ministerie van WVC.

Arnhem, augustus 1990

# Inhoud

|                                                     |           |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b>                                    | <b>2</b>  |
| <b>1. Inleiding</b>                                 | <b>3</b>  |
| 1.1 Aanleiding tot de SSD-infrastructuurprojecten   | 3         |
| 1.2 Werkwijze                                       | 4         |
| 1.3 Projectplan voor de KNBSB                       | 5         |
| 1.4 Leeswijzer                                      | 6         |
| <b>2. De KNBSB in vogelvlucht</b>                   | <b>7</b>  |
| 2.1 Inleiding                                       | 7         |
| 2.2 Ledenbestand                                    | 7         |
| 2.3 Kader                                           | 8         |
| 2.4 Verenigingen                                    | 8         |
| 2.5 Rayons                                          | 9         |
| 2.6 Landelijke organisatie                          | 10        |
| 2.7 Herstructurering van de KNBSB                   | 11        |
| <b>3. Sportstimulering binnen de KNBSB</b>          | <b>12</b> |
| 3.1 Inleiding                                       | 12        |
| 3.2 Reikwijdte van sportstimulering                 | 12        |
| 3.3 Knelpunten en lacunes binnen de KNBSB           | 14        |
| 3.4 Diagnose van de beleidsstrategie                | 14        |
| 3.5 Diagnose van de bondsstructuur                  | 17        |
| 3.6 Diagnose van de organisatiecultuur              | 21        |
| 3.7 Conclusies                                      | 25        |
| <b>4. Van diagnose naar actie</b>                   | <b>26</b> |
| 4.1 Inleiding                                       | 26        |
| 4.2 Ondersteuningsaanbod van bond naar verenigingen | 26        |
| 4.3 SSD-organisatie binnen de KNBSB                 | 31        |
| 4.4 Taakstellingen en profielschetsen               | 35        |
| 4.5 Tenslotte                                       | 36        |

## Voorwoord

De Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond (KNBSB) is de eerste sportbond, waarbinnen in samenwerking met de Nederlandse Sport Federatie (NSF) een SSD-infrastructuurproject van start is gegaan. De term SSD is een afkorting van 'Stimulering Sport Deelname' ofwel sportstimulering. In algemene zin wordt binnen deze projecten een diagnose opgesteld met betrekking tot organisatorische en beleidsmatige knelpunten inzake sportstimulering binnen de betrokken sportbonden. Op basis van deze diagnose kan een aanzet worden gegeven tot optimalisering van de bestaande SSD-infrastructuur. Het project binnen de KNBSB kan beschouwd worden als een pilot-project en als zodanig vervult deze bond een voortrekkersfunctie voor toekomstige projecten binnen andere sportbonden.

Deze rapportage vormt de verslaglegging van de eerste fase van het projectplan (zie 1.3), zoals dat op 7 april 1990 door de bondsraad van de KNBSB is goedgekeurd. De rapportage is tot stand gekomen aan de hand van de marketinganalyse, het meerjarenplan 1990-1993 en diverse interne notities, alsmede via aanvullende gesprekken met enkele sleutelpersonen binnen de KNBSB. De inhoud van deze rapportage sluit aan bij de hoofdlijnen van het reeds vastgestelde meerjarenplan, maar beoogt een nadere uitwerking te bieden op het gebied van sportstimulering.

De diagnose en verslaglegging heeft plaatsgevonden in nauw overleg met een ad-hoc commissie SSD binnen de KNBSB. Deze commissie heeft in de afgelopen periode vier keer vergaderd en op 18 juni jl. tussentijds verslag uitgebracht aan de stuurgroep van de KNBSB. De ad-hoc commissie SSD bestaat uit de volgende personen:

- W. Koet (bondsbestuurslid Organisatie);
- O. Hoffmann (secretaris rayonbestuur Noord-Holland);
- J.P.M. Kamp (secretaris rayonbestuur Het Oosten);
- P. Foppen (lid rayonbestuur Den Haag);
- H.G.M. Sluyter (... rayon Het Zuiden);
- J.M.H. Lucassen (projectcoördinator Nederlandse Sport Federatie);
- M. van der Gugten (adviseur Nederlandse Sport Federatie);

De conclusies en aanbevelingen uit deze rapportage zullen de leidraad vormen voor de werkzaamheden in de tweede en derde fase van het project. De ad-hoc commissie SSD is van mening dat het project op deze wijze een bijdrage kan leveren aan de opbouw van een solide en daadkrachtige KNBSB-organisatie, waarvan sportstimulering één van de pijlers is.

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding tot de SSD-infrastructuurprojecten

De sportwereld is momenteel sterk in beweging. Diverse onderzoeken maken duidelijk, dat nog steeds meer mensen in hun vrije tijd aan sport gaan doen, maar tevens dat er sprake is van een toenemende differentiatie in vorm, intensiteit en organisatiegraad van de sportdeelname. Bovendien blijkt dat bepaalde bevolkingsgroepen nog een duidelijke achterstand vertonen in sportbeoefening. De huidige ontwikkelingen binnen de sportwereld geven aan dat de georganiseerde sport op zoek is naar nieuwe wegen om de vraag van sporters en het aanbod van sportverenigingen beter op elkaar af te stemmen. In de beleidsplannen van zowel de landelijke sportorganisaties als de afzonderlijke verenigingen wordt stimulering sportdeelname (SSD) in toenemende mate genoemd als middel om een groei te realiseren, dan wel de ledenterugloop een halt toe te roepen. Deze beleidsontwikkeling vraagt echter een gedegen oriëntatie op demografische en sociaal-culturele veranderingen, regionale verschillen en sportspecifieke ontwikkelingsmogelijkheden. Een marketinganalyse vormt een uitstekend middel om zicht te krijgen op de bestaande samenhang tussen vraag en aanbod en de veranderingsperspectieven. Op basis van een dergelijke analyse kunnen beleidsdoelstellingen worden geformuleerd, die richting geven aan het ontwikkelingsproces binnen een sportbond. Dit ontwikkelingsproces betreft niet alleen het formuleren van een beleidsvisie en de bijbehorende middelenstructuur, maar ook een heroriëntatie op de bestaande organisatievorm. Beleidsontwikkeling en organisatieverandering gaan dan ook meestal hand in hand.

Een marktorientatie van de Nederlandse Sport Federatie onder de landelijke sportorganisaties heeft duidelijk gemaakt, dat veel sportbonden te kampen hebben met knelpunten binnen de organisatie, die uitvoering van SSD-beleidsplannen vertragen en soms zelfs geheel onmogelijk maken. Deze knelpunten zijn voor een belangrijk deel samen te vatten als infrastructurele problemen. Uit de marktorientatie van de NSF blijkt dat er bij de meeste sportbonden (85%) sprake is van infrastructurele knelpunten met betrekking tot stimulering sportdeelname. In algemene zin gaat het hierbij om de volgende aspecten:

- a Kwalitatief en kwantitatief tekort aan middenkader cq. onvoldoende professionalisering van dit kader (43%);
- b Te lage organisatiegraad van de tak van sport (30%);
- c Slecht functioneren van het middenniveau (25%);
- d Problemen met regionalisatie/(de-)centralisatie in de bond (23%);
- e Communicatieproblemen tussen landelijke organisatie en lagere niveaus (15%);
- f Ontbreken van een infrastructuur en/of specifiek beleid voor SSD (15%);
- g Problemen met algemene beleidsontwikkeling en meerjarenplanning voor SSD (13%).

De aspecten a en c hebben met name betrekking op het functioneren van het middenniveau. De aspecten d, e en f betreffen de infrastructurele problemen, terwijl de aspecten b en g meer betrekking hebben op de algemene beleidsontwikkeling. Het optreden van deze knelpunten en de behoefte van bijna de

helft van de sportbonden aan ondersteuning door de NSF bij het oplossen hiervan, heeft geleid tot het opzetten van het project SSD-infrastructuur.

## **1.2 Werkwijze**

Hoewel zich binnen een aantal sportbonden vergelijkbare ontwikkelingen voltrekken, zijn de achtergronden en de optredende knelpunten veelal verschillend van aard en omvang. Teneinde met de projecten SSD-infrastructuur optimaal in te kunnen spelen op de specifieke situatie binnen de betrokken sportbonden is een standaardaanpak niet toereikend. Er zal in nauwe samenwerking met de desbetreffende sportbond maatwerk moeten worden geleverd. Hierbij wordt de volgende (gefaseerde) werkwijze aangehouden:

### **1 Intake-gesprek:**

In een voorbereidend gesprek met vertegenwoordigers van het bondsbestuur/bondsbureau wordt de doelstelling van het project nader toegelicht en de SSD-situatie binnen de bond besproken. Naar aanleiding van dit gesprek zal een beslissing genomen worden of (en onder welke randvoorwaarden) een project SSD-infrastructuur binnen de bond kan plaatsvinden.

### **2 Projectgroep:**

Voorafgaande aan de start van het project wordt een projectgroep geformeerd, bestaande uit vertegenwoordigers van de bond, die betrokken zijn bij het sportstimuleringsbeleid, en een NSF-adviseur. Het verdient de voorkeur dat deze projectgroep een formele status en een taakomschrijving krijgt. Binnen de projectgroep wordt een projectplan opgesteld, waarbij doelen, strategie en tijdpad worden vastgelegd.

### **3 Inventarisatie:**

Door bestudering van beleidsnota's, werkplannen en notities wordt een genuanceerder beeld verkregen van de SSD-situatie binnen de bond en zo mogelijk de specifieke knelpunten met betrekking tot sportstimulering. Aan het einde van deze fase zal duidelijk moeten zijn welke informatie nog ontbreekt en welke zaken nadere toetsing vereisen.

### **4 Probleemanalyse:**

Binnen de projectgroep worden de geïnventariseerde gegevens geanalyseerd en wordt getracht inzicht te verkrijgen in de achtergronden van specifieke knelpunten met betrekking tot sportstimulering. In de meeste gevallen worden hiervoor tevens aanvullende interviews gehouden met betrokkenen op verschillende bondsniveaus. Deze fase wordt afgesloten met een diagnose van de bestaande SSD-infrastructuur.

### **5 Plan van aanpak:**

Op basis van de gestelde diagnose wordt een gefaseerd plan van aanpak opgesteld, teneinde de SSD-infrastructuur binnen de bond te optimaliseren. Het is wenselijk dat hierbij ook een prioriteitsvolgorde en een tijdpad wordt aangegeven.

## **6 Verandertraject:**

Indien mogelijk zal de projectgroep tevens de uitvoering van het plan van aanpak begeleiden. Hierbij zal regelmatig gerapporteerd moeten worden aan het bondsbestuur en andere betrokkenen.

### **1.3 Projectplan voor de KNBSB**

Het sportmarketingsproject binnen de KNBSB heeft een grote hoeveelheid materiaal opgeleverd met betrekking tot het functioneren van de bond. In het kader van dit project heeft een uitgebreide analyse plaatsgevonden van de knelpunten binnen de verenigingen en de ondersteuning vanuit de bond. Mede op basis van deze gegevens is onlangs het meerjarenplan 1990-1993 ontwikkeld, waarin de doelstellingen van het beleid en de hoofdlijnen voor de nieuwe bondsstructuur zijn weergegeven. Het sportmarketingproject kan dan ook beschouwd worden als katalysator van het project SSD-infrastructuur binnen de KNBSB.

Omdat er inmiddels besluitvorming heeft plaatsgevonden omtrent de globale inrichting van de nieuwe bondsstructuur, is bij de aanvang van het project SSD-infrastructuur afgesproken, dat dit project zich met name zal richten op een nadere concretisering van de SSD-organisatie binnen de bond en de implementatie van de beleidsvoornemens op dit gebied. Er is vervolgens een gefaseerd projectplan opgesteld, dat nauwgezet aansluit bij de ontwikkelingen, die thans binnen de KNBSB plaatsvinden. Dit projectplan is tijdens een viertal informatie-avonden voor rayonbestuurders gepresenteerd en vervolgens op 7 april 1990 door de bondsraad van de KNBSB goedgekeurd. Het projectplan ziet er als volgt uit:

#### **1e fase (april 1990 - september 1990):**

- Ontwikkelen dan wel verhelderen van de toekomstige SSD-organisatie binnen de bond;
- Ontwikkelen van het SSD-ondersteuningsaanbod van de bond in de richting van de verenigingen;

#### **2e fase (oktober 1990 - maart 1991):**

- Ondersteunen van de opzet van districtsorganisaties met betrekking tot SSD;
- Ondersteunen van werving en scholing van districtskader met betrekking tot SSD;

#### **3e fase (april 1991 - september 1991):**

- Ondersteunen van districtorganisaties bij de SSD-ontwikkeling binnen bestaande verenigingen;
- Opstellen van een regionaal/lokaal witte-vlekken-plan voor de oprichting van nieuwe verenigingen.

Deze rapportage vormt de verslaglegging van de eerste fase van het project SSD-infrastructuur. De binnen het sportmarketingproject verzamelde gegevens over sportstimulering hebben de input gevormd voor de besprekingen van de ad-hoc commissie SSD. Verder zijn in de afgelopen periode nog diverse interviews gehouden met betrokkenen binnen de bond.

#### **1.4 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 wordt een globaal overzicht gegeven van de huidige situatie en ontwikkelingen binnen de KNBSB. In hoofdstuk 3 wordt nader ingegaan het sportstimuleringsbeleid van de bond, waarbij een onderscheid wordt gemaakt naar beleidsstrategie, bondsstructuur en organisatiecultuur. In hoofdstuk 4 wordt tenslotte het ondersteuningsaanbod van bond naar verenigingen nader uitgewerkt en wordt een voorstel gedaan voor de toekomstige SSD-infrastructuur binnen de KNBSB.

## 2 De KNBSB in vogelvlucht

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal in kort bestek de uitgangsspositie van het project SSD-infrastructuur worden geschetst. Allereerst worden de voor dit project belangrijkste gegevens uit de marketinganalyse weergegeven. Aanvullende informatie is te vinden in de marketingrapportage. Vervolgens worden de hoofdlijnen van de herstructurering aangeduid, zoals die momenteel binnen de KNBSB plaatsvindt.

### 2.2 Ledenbestand

Het ledental van de KNBSB is in de periode van 1978 tot 1988 toegenomen van 19.400 tot 31.446 (57,8%). Het grootste deel van de ledengroei heeft plaatsgevonden in de jaren 1978 tot 1982 (38,1%), terwijl de daaropvolgende jaren 1982 tot 1985 een relatief klein aandeel in de ledengroei hebben gehad (4,7%). De ledenaanwas in jaren 1985 tot 1987 lag op ongeveer op het gemiddelde niveau (14,5%), terwijl het jaar 1988 een lichte kentering te zien heeft gegeven (2,4%). In vergelijking met de totale groei van de georganiseerde sport in de periode 1978-1987 (8,4%) heeft de KNBSB in deze periode een sterke ledenaanwas gekend. De groei is in de laatste jaren met name veroorzaakt door het oprichten van nieuwe verenigingen. Bij de bestaande verenigingen is het aantal leden in 1988 nagenoeg constant gebleven, waarbij een gemiddeld ledenverloop van circa 20% valt te constateren.

Tabel 1: Ontwikkeling in het ledenbestand naar verschillende doelgroepen over de jaren 1978, 1983 en 1988.

| LEDENBESTAND           | 1978         | 1983         | 1988         |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|
| honkbal senioren       | 5650         | 5550         | 6113         |
| honkbal jeugd          | 4600         | 6000         | 6960         |
| softbal dames          | 3450         | 5050         | 5750         |
| softbal heren          | 1550         | 2618         | 3450         |
| softbal jeugd          | 2000         | 3700         | 3415         |
| recreanten dames       | -            | 200          | 450          |
| recreanten heren       | -            | 100          | 450          |
| peanutbal jongens      | 1435         | 925          | 1850         |
| peanutbal meisjes      | 150          | 300          | 425          |
| niet spelende leden    | ?            | 2044         | 2390         |
| <b>totaal ledental</b> | <b>18835</b> | <b>26487</b> | <b>31253</b> |

Inmiddels hebben de officiële jaarcijfers over 1989 uitgewezen, dat er over dit jaar een ledenverlies van ruim 5% heeft plaatsgevonden. De grootste teruggang heeft zich voorgedaan bij het dames- en meisjessoftbal.

Uit de marketinganalyse is gebleken, dat de grootste groeimogelijkheden voor de KNBSB liggen bij de doelgroepen peanuts, recreanten en heren-/jongensoftbal. Hiertoe zal met name het aanbod binnen bestaande verenigingen moeten worden uitgebreid. Het realiseren van een groei bij de honkbal- en softbalsenioren zal met name tot stand moeten komen door het oprichten van nieuwe verenigingen. Thans zijn de meeste witte-vlekken van Nederland te vinden in de rayons Het Noorden en Het Oosten, maar ook elders bestaat nog voldoende ruimte om nieuwe verenigingen op te richten.

## **2.3 Kader**

Zoals in veel sportbonden vormt de kwantiteit en de kwaliteit van het beschikbare kader ook binnen de KNBSB een voortdurend punt van zorg. Uit een enquête onder verenigingen blijkt dat 81% van de verenigingen een tekort aan sporttechnisch kader heeft. Daarnaast heeft 34% van de verenigingen onvoldoende bestuurlijk kader en kent 53% een tekort aan ondersteunend kader (commissies, begeleiding, kantine e.d.). Ook de arbitrage vormt in dit verband een duidelijk probleem: 57% van de verenigingen beschikt over onvoldoende clubscheidsrechters en ook aan bondsscheidsrechters met licentie bestaat een groot tekort. Temeer daar 60% van de verenigingen aangeeft zelfs bij groei van de vereniging geen extra kader te kunnen vinden is er sprake van een alarmerende situatie. Ook de kwaliteit en continuïteit van het kader verdient in de toekomst grote aandacht. Veel verenigingen draaien op een beperkt aantal enthousiaste (bestuurs-)leden, die zich daardoor vooral bezig moeten houden met lopende zaken en ad-hoc problemen. Bij de meeste verenigingen ontbreekt dan ook een duidelijke beleidsvisie voor de komende jaren. Aangezien ongeveer 20% van de ex-leden aangeeft het lidmaatschap opgezegd te hebben vanwege problemen met de trainer/trainingen, zal is het wenselijk de kwantiteit en kwaliteit van het sporttechnisch kader te verbeteren. Niet alleen binnen een groot aantal verenigingen, maar ook binnen de meeste rayons bestaat een tekort aan deskundig kader voor besturen en commissies.

## **2.4 Verenigingen**

In totaal waren er ten tijde van de marketingrapportage 236 verenigingen bij de KNBSB aangesloten. Zoals reeds eerder aangegeven zijn deze verenigingen niet evenwichtig over het land verdeeld, maar is er sprake van een concentratie van honk- en softbalverenigingen in en direct rondom de randstad.

Het grootste knelpunt in het functioneren van verenigingen is de beschikbaarheid van deskundig kader op sporttechnisch en bestuurlijk vlak. Hierdoor moeten de werkzaamheden veelal door een beperkt aantal leden worden uitgevoerd, waardoor de druk op het bestaande verenigingskader (te) groot is. Dit knelpunt heeft twee negatieve hoofdeffecten tot gevolg. In de eerste plaats vormt dit een bedreiging voor de continuïteit binnen de verenigingen, wanneer het beschikbare kader na verloop van tijd een stap terug doet. Dit kan bijvoorbeeld geïllustreerd worden door het feit, dat meer

dan 30% van de verenigingen zonder commissies functioneert en al het uitvoerend werk door het bestuur moet worden uitgevoerd. In de tweede plaats is er door de hoge werkdruk nauwelijks de mogelijkheid om een beleidsvisie op de langere termijn te ontwikkelen. Het merendeel van de verenigingen blijkt dan ook niet te beschikken over een duidelijk beleidsplan voor de komende periode. Het blijkt dat 12% van de verenigingen geen jeugdafdeling bezit, 41% geen peanutbal heeft (86% geen peanutbal voor meisjes) en dat 55% geen activiteiten voor recreanten ontplooid. Uit de marketinganalyse blijkt verder, dat veel honk- en softbalverenigingen worden geconfronteerd met de knelpunten op de volgende gebieden:

- organisatorisch: ledenverloop als gevolg van een gebrekkige opbouw/doorstroming binnen de vereniging;
- financieel: onvoldoende deskundigheid op het gebied van verwerving van neveninkomsten (subsidies, donaties, sponsoring);
- public relations: onvoldoende mogelijkheden tot het verkrijgen van aandacht en publiciteit voor de vereniging;
- accommodatie: beperkte beschikbaarheid van accommodaties, zeker tegen de achtergrond van een eventuele ledentoeename;

Feitelijk worden deze knelpunten voor een belangrijk deel veroorzaakt door het gebrek aan voldoende deskundig kader op de verschillende gebieden. Werving en opleiding van kaderleden op verenigingsniveau zal dan ook een van de belangrijkste actiepunten binnen het toekomstig beleid van de KNBSB moeten vormen.

## **2.5 Rayons**

De huidige bondsstructuur kent momenteel nog negen rayons, te weten het Noorden, het Oosten, het Zuiden, Zuid-West Nederland, Midden-Nederland, Noord-Holland, Amsterdam, Haarlem en Den Haag. De rayons verschillen sterk van elkaar wat betreft oppervlakte, aantal verenigingen/leden en organisatie. In het kader van deze rapportage zal niet verder ingegaan worden op de specifieke situatie van de verschillende rayons. Deze informatie per rayon is te vinden in de marketingrapportage.

Over het algemeen is er evenals bij de verenigingen binnen de rayons een tekort aan bestuurlijk en ondersteunend kader (commissies e.d.). Het gevolg is dat er ook binnen een aantal rayons weinig planmatig wordt gewerkt en het veelal ontbreekt aan een expliciete visie op de langere termijn. Bij de landelijke organisatie bestaat dan ook slechts gedeeltelijk inzicht in de activiteiten, die de rayons ondernemen. De communicatie tussen het landelijke en de rayonorganisatie laat in veel gevallen te wensen over, met als gevolg dat er over verschillende zaken rechtstreekse contacten bestaan tussen de landelijke commissies en het bondsbureau en de verenigingen. Ook de communicatie tussen de rayons onderling verloopt niet gestructureerd.

In de onderstaande tabel zijn de frequentie en beoordeling van de contacten met het rayon door de verenigingen aangegeven:

Tabel 2: Frequentie en beoordeling door de verenigingen van contacten met de rayons (N=174)

| Contact tussen clubs en rayon | Frequentie |      |       | Beoordeling |       |        |
|-------------------------------|------------|------|-------|-------------|-------|--------|
|                               | vaak       | soms | nooit | goed        | matig | slecht |
| rayonbestuur                  | 39         | 122  | 15    | 105         | 46    | 10     |
| scheidsrechterscie            | 17         | 114  | 45    | 82          | 37    | 12     |
| jeugdscie                     | 19         | 69   | 88    | 68          | 15    | 5      |
| competitieleider              | 108        | 60   | 8     | 124         | 35    | 9      |
| protestscie                   | 0          | 21   | 155   | 11          | 3     | 7      |
| overige rayoncie's            | 4          | 20   | 152   | 14          | 7     | 3      |

Over het algemeen worden de bestaande contacten met de rayons redelijk goed beoordeeld door de verenigingen. 42% van de verenigingen wenst echter meer ondersteuning vanuit het rayon en 31% wenst meer ondersteuning vanuit het bondsbureau. De meestgenoemde onderwerpen hierbij zijn:

- Ondersteuning kader (12x)
- Nauwkeuriger en meer informatie van het bondsbureau (7x)
- Meer regionale opleidingen (6x)
- Meer visie uitdragen door het rayonbestuur (6x)
- Ondersteuning bij PR door het rayonbestuur (6x)
- Meer reactie van het rayonbestuur bij vragen (6x)
- Betere competitie voor jeugd-SB/HB (5x)
- Beleidsplan van rayon m.b.t. arbitrage en jeugd (4x)

Hoewel er verschillen zijn tussen de diverse rayons kan in algemene zin geconcludeerd worden dat in de huidige situatie de rayons onvoldoende in staat zijn/gesteld worden om dergelijke vormen van ondersteuning te kunnen bieden. Dit is een van de redenen om de negen rayons in de toekomst om te vormen tot vier districten. In paragraaf 2.7 zal nader worden ingegaan op deze herstructurering van de rayons.

## 2.6 Landelijke organisatie

Het hoogste besluitvormende orgaan binnen de KNBSB is (zoals gebruikelijk bij sportbonden) de Algemene Leden Vergadering ofwel de Bondsraad. Uit de marketinganalyse komt naar voren, dat de kwaliteit van de bondsraadvergaderingen onvoldoende is. Veel tijd wordt besteed aan reglementswijzigingen, terwijl nauwelijks ruimte is voor inhoudelijke discussies over het huidige en toekomstige functioneren van de KNBSB. Bovendien bestaat de indruk dat de bondsraadleden vaak onvoldoende op de hoogte zijn van de feitelijke gang van zaken. Ook de effectiviteit van het seniorenconvent wordt door veel betrokkenen in twijfel getrokken.

Het bondsbestuur bestond ten tijde van de marketingrapportage uit negen personen, die elk verantwoordelijk waren voor een deel van het bondsbeleid. Ter ondersteuning van het bondsbestuur is er een groot aantal landelijke commissies ingesteld, waarvan met name de commissies Opleidingen, Public Relations, Schoolsport en Recreatiesport en de landelijke jeugdcommissie nauw betrokken zijn bij het sportstimuleringsbeleid. Aangezien inmiddels besluitvorming heeft plaatsgevonden over een aantal structurele wijzigingen met betrekking tot de samenstelling van het bondsbestuur en de verschillende commissies, lijkt het niet zinvol op deze plaats nog uitgebreid in te gaan op de oorspronkelijke situatie.

Het bondsbureau te Haarlem wordt bemensd door negen professionals, te weten de directeur/secretaris, een medewerker competitiezaken honkbal (tevens hoofd secretariaat), een medewerker competitiezaken softbal, een landelijke STK-functionaris, een topsportcoördinator, een financieel administrateur en drie administratieve medewerkers.

## **2.7 Herstructurering binnen de KNBSB**

Naar aanleiding van het meerjarenplan 1990-1993 is een start gemaakt met een herstructurering van de bondsorganisatie. In dit meerjarenplan zijn de doelstellingen van het bondsbeleid voor de komende jaren weergegeven en zijn de hoofdlijnen uitgezet voor een nieuwe bondsstructuur. Binnen het beleid wordt prioriteit gelegd bij het versterken van de basis, te weten het ontwikkelen van een gericht ondersteuningsaanbod vanuit de bond naar de verenigingen. Het doel van de herstructurering is primair het verbeteren van de communicatie tussen de verschillende niveaus binnen de bond en het doorvoeren van een meer marketinggerichte werkwijze over de hele linie. De planning is dat de bondsorganisatie nieuwe-stijl begin 1992 volledig vorm heeft gekregen.

## 3 Sportstimulering binnen de KNBSB

### 3.1 Inleiding

Het project SSD-infrastructuur is gericht op het analyseren van de knelpunten met betrekking tot sportstimulering en het ontwikkelen van voorstellen tot optimalisering van de bestaande SSD-organisatie binnen de sportbonden. In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de diagnosefase. Aangezien er binnen de KNBSB reeds een herstructureringsproces gaande is, wordt in dit hoofdstuk zoveel mogelijk uitgegaan van de voorstellen voor de nieuwe bondsstructuur.

In 3.2 zal allereerst de reikwijdte van sportstimulering worden geschetst. Vervolgens wordt een analyse gegeven van de SSD-infrastructuur binnen de KNBSB, waarbij in afzonderlijke paragrafen wordt ingegaan op de aspecten beleidsstrategie (zie 3.3), bondsstructuur (zie 3.4) en organisatiecultuur (zie 3.5). In 3.6 zullen de conclusies uit de diagnose met betrekking tot sportstimulering binnen de KNBSB nog eens kort samengevat worden.

### 3.2 Reikwijdte van sportstimulering

Sportstimulering staat voor alle activiteiten, die in kwalitatieve of kwantitatieve zin gericht zijn op het bevorderen van de sportdeelname. Sportstimulering heeft dus zowel betrekking op het aanzetten tot sportbeoefening van mensen, die niet of nauwelijks actief aan sport doen, als op het verbeteren van de kwaliteit van het sportaanbod binnen verenigingen.

Een dergelijke omschrijving heeft tot gevolg dat sportstimulering te maken heeft met een groot aantal facetten van het beleid en dus niet beperkt blijft tot bijvoorbeeld alleen ledenwerving of opleiding. Aan het begrip sportstimulering kunnen de volgende kerngebieden worden onderscheiden:

#### 3.2.1 Doelgroepen

Voor de sportorganisaties kunnen zowel interne als externe doelgroepen worden onderscheiden. De interne doelgroepen vormen de sporters en de kaderleden, die actief zijn binnen de verenigingen. Teneinde de kwaliteit van het sportaanbod te verbeteren, zal inzicht moeten bestaan in de wensen en behoeften van de wedstrijdsporters, recreanten, jeugdleden en kaderleden. De externe doelgroepen zijn de potentiële sporters, die (nog) geen lid zijn van een vereniging, maar door middel van gerichte actie kunnen worden gestimuleerd om lid te worden. Het kan hierbij onder meer gaan om jeugd, ouderen, vrouwen, migranten of gehandicapten. Uitbreiding van het ledental kan alleen dan gerealiseerd worden, wanneer inzicht bestaat over de samenstelling en de wensen van de verschillende doelgroepen en de wijze waarop deze het beste benaderd kunnen worden.

### **3.2.2 Sportvormen**

Steeds vaker komt het voor dat voor bepaalde doelgroepen aangepaste sportvormen worden ontwikkeld. Zo bestaan er in diverse takken van sport al specifieke sportvormen voor bijv. jeugd, gehandicapten en ouderen. Ook zijn er vaak verschillende vormen voor topsport, wedstrijdsport, recreatiesport, schoolsport en dergelijke. Wanneer er binnen een tak van sport meerder disciplines bestaan is het voor de bond van groot belang om duidelijke koppelingen te maken tussen doelgroepen (vraagzijde) en sportvormen (aanbodzijde).

### **3.2.3 Kader**

De sportwereld is voor haar voortbestaan afhankelijk van de inzet van een groot aantal vrijwilligers. Ook met betrekking tot sportstimulering is de inzet van zowel bestuurlijk als sporttechnisch kader onontbeerlijk. Het is van groot belang om niet alleen op verenigingsniveau, maar ook op bondsniveau te beschikken over kwalitatief en kwantitatief voldoende kaderleden. Wanneer er naast de vrijwilligers ook professioneel kader binnen de vereniging of bond werkzaam is, verdient de samenwerking tussen professionals en vrijwilligers extra aandacht.

### **3.2.4 Opleiding**

Naast de bereidheid van mensen om binnen de organisatie als kaderlid actief te zijn, is de opleiding van dit kader van groot belang voor de kwaliteit van hun werkzaamheden en de dienstverlening van de organisatie. Behalve de basisopleiding is het van belang om regelmatig bijscholing te organiseren, teneinde de kwaliteit van het kader op peil te houden dan wel te verhogen. Behalve de opleiding en bijscholing van het verenigingskader (eerste lijn) zal er ook aandacht moeten zijn voor opleiding/bijscholing van docenten (tweede lijn). Meestal is hiervoor een opleidingsfunctionaris binnen de bond aangesteld. Opleiding en bijscholing van deze functionaris (derde lijn) vindt vrijwel altijd plaats door opleidingsinstituten, zoals CIOS, ALO of NSF.

### **3.2.5 Promotie**

Zowel de verenigingen als de bond kunnen gebruik maken van het instrument promotie. Afhankelijk van de specifieke doelstelling kunnen hiervoor diverse middelen worden gehanteerd. De doelstelling kan bijvoorbeeld zijn om nieuwe leden te werven of sponsors te vinden. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van een breed scala aan middelen, variërend van het verspreiden van folders tot het voeren van een televisie-campagne.

Met betrekking tot sportstimulering zijn de belangrijkste doelstellingen het werven van nieuwe leden en het bevorderen, dat leden een kaderfunctie gaan bekleden en/of een bondsopleiding gaan volgen.

### **3.2.6 Accommodatie**

Een voorwaarde tot het beoefenen van sport is het kunnen beschikken over een accommodatie. De eisen, waaraan een dergelijke accommodatie moet voldoen, hangt nauw samen met enerzijds de tak van sport en anderzijds de sportvorm. Soms kan een simpel grasveld als accommodatie fungeren, in andere gevallen moet er een accommodatie zijn, die volledig aan de (inter-) nationale wedstrijdnormen voldoet. Tot de sportaccommodaties worden meestal niet alleen het sportterrein, maar ook het clubhuis, de kleedkamers, de tribunes en dergelijke gerekend.

### **3.2.7 Infrastructuur**

De inrichting van zowel de verenigings- als de bondsorganisatie is van groot belang voor de wijze waarop uitvoering kan worden gegeven aan het beleid met betrekking tot sportstimulering. De effectiviteit van het beleid wordt beïnvloed door zowel de structuur als de cultuur van de organisatie. Daarmee doorkruiст de infrastructuur feitelijk alle beleidslijnen op bovengenoemde kerngebieden. Het gaat hierbij om zaken als taakstelling, communicatie, besluitvorming en financiering.

### **3.3 Knelpunten en lacunes binnen de KNBSB**

Uit het voorgaande hoofdstuk kan geconcludeerd worden dat in de huidige KNBSB-organisatie de belangrijkste knelpunten en lacunes met betrekking tot sportstimulering zijn:

- a onvoldoende daadwerkelijke ondersteuning van verenigingen bij het verbeteren van de kwaliteit van het sportaanbod en het oplossen van knelpunten met betrekking tot ledenwerving, organisatie, financiën, public relations en accommodatie;
- b onevenwichtige spreiding van verenigingen over het land (witte vlekken);
- c gebrek aan deskundig kader binnen verenigingen en rayons ;
- d gebrek aan attractiviteit van de rayoncompetities (m.n. buiten de randstad) ;
- e matig functioneren van verschillende rayons;
- f onvoldoende communicatie tussen de verschillende niveaus binnen de bond;
- g onvoldoende afstemming tussen bondsbestuur, landelijke commissies en bondsbureau.

De aard van de bovengenoemde knelpunten geeft aan, dat er op alle niveaus binnen de KNBSB knelpunten optreden, die een effectieve en slagvaardige uitvoering van het (sportstimulerings-)beleid in de weg staan. Inmiddels is onderkend dat er een breed pakket aan maatregelen noodzakelijk is om de knelpunten weg te nemen.

### **3.4 Diagnose van de beleidsstrategie**

In deze paragraaf worden eerst de doelen en actiepunten uit het meerjarenplan weergegeven, waarna wordt gekeken in hoeverre de implementatie van dit beleid de bestaande knelpunten zal opheffen dan wel verminderen.

#### **3.4.1 Doelstellingen en actiepunten**

Teneinde te komen tot een effectiever en slagvaardiger beleid, zijn in het meerjarenplan 1990-1993 de volgende doelstellingen van het bondsbeleid geformuleerd, die vervolgens zijn uitgewerkt in een groot aantal actiepunten. Onderstaand zijn de zes doelen en (een samenvatting van) de actiepunten weergegeven:

- I Omzetten van de recente terugloop van het aantal leden (5% over 1989) in een gemiddelde ledengroei van 5% over de komende jaren. Deze groei is vooral te verwachten in de doelgroepen jeugd en recreanten.

Actiepunten:

- opzetten van ledenwervingsactie onder jeugdleden en uitbouwen van schoolsportactiviteiten (handleiding, peanutbaldiploma, voorlichten en bijscholen van leerkrachten, promoten van jongenssoftbal);
- profileren van de landelijke jeugdcommissie;
- ontwikkelen van een plan van aanpak voor het oprichten van nieuwe verenigingen en het invullen van de witte vlekken binnen de districten (inzicht verwerven in lokale situatie, verlagen van financiële drempels, ondersteuning vanuit bondsbureau, districtsorganisaties en provinciale/lokale sportraden).

- II Terugdringen van het ledenverloop van 20% naar 15% per jaar in 1992.

Actiepunten:

- vergroten van de kwaliteit van het sportaanbod door het verbeteren van het management en het scholen van kader binnen de sportverenigingen;
- verbeteren van de begeleiding van de jeugd, met name bij de overgang van peanuts naar honk- en softbal;
- behouden van ex-spelers voor de honk- en softbalsport (verkorte kaderopleidingen, nazorg, informatie-uitwisseling).

- III Aanpassen van de totale bondsorganisatie aan de uit het meerjarenplan voortvloeiende activiteiten.

Actiepunten:

- vormen van vier districten in plaats van de huidige negen rayons;
- aanpassen van taken en verantwoordelijkheden van besturen en commissies op landelijk en districtsniveau en het bondsbureau;
- wijziging van de interne communicatiestructuur;
- ontwikkeling van efficiëntere werkwijzen.

- IV Bieden van concrete ondersteuning aan verenigingen op het gebied van jeugdbeleid, ledenwerving en -behoud. Tevens zal advies worden gegeven omtrent public relations, financiën en het bewaken van de continuïteit in de vereniging.

Actiepunten:

- STK-medewerkers aanstellen, die de verenigingen kunnen ondersteunen door het geven van praktisch advies en het (helpen) opzetten van low-level basiscursussen;
- ontwikkelen van ondersteunend materiaal voor verenigingen (voorbeeldstructuren en voorbeeldplannen op het terrein van jeugd, PR en SSD);
- aanstellen van regio-vertegenwoordigers en ondersteuning geven bij het opzetten van regio-overleg
- propageren van bestuurskadercursussen van provinciale/lokale sportraden;
- ondersteunen en stimuleren van lokale SSD-initiatieven vanuit (groepen van) verenigingen.

- V Inlopen van de achterstand in kaderscholing bij coaches (alle doelgroepen) en scheidsrechters. Het streven is erop gericht dat iedere vereniging in 1993 beschikt over minimaal één geschoold kaderlid op twintig spelende leden.

Actiepunten:

- verbeteren van efficiency en kwaliteit van het opleidingssysteem voor scheidsrechters en coaches;
- werven van cursisten en tegengaan van kaderverloop bij verenigingen (low-level-basiscursussen, aanpassen van het financieringssysteem).

- VI Verhogen van het spelniveau en verkrijgen van meer publiciteit rondom de nationale teams en de hoofdklasse.

Actiepunten:

- doorvoeren van fundamentele scheiding tussen topsport en wedstrijd-sport;
- nastreven van een betere verdeling van topsport over de districten in samenhang met het opstellen van spelregels voor spelerspromotie;
- maken van afspraken omtrent media-aandacht;
- opstellen van een communicatieplan;
- verbeteren van de informatieverstrekking aan publiek en pers;
- vaststellen van takenpakket voor de landelijke PR-functionaris.

### 3.4.2 Conclusies

Hoewel de lijst van actiepunten ongetwijfeld nog verder uit te breiden is, moet nu al geconstateerd worden, dat de veelheid van gepresenteerde actiepunten een zekere prioriteitsstelling vereist. Niet alles kan immers tegelijkertijd worden aangepakt en bovendien kan uitwerking van verschillende actiepunten pas plaatsvinden als andere actiepunten zijn uitgevoerd.

Nadere analyse van de bovengenoemde doelstellingen en actiepunten leidt tot de conclusie, dat een herstructurering van de bondsorganisatie (doelstelling III) feitelijk de basisvoorwaarde vormt voor het realiseren van de andere doelstellingen en het opheffen van de in de vorige paragraaf vermelde knelpunten. De herstructurering heeft binnen de bond dan ook de hoogste prioriteit gekregen.

Met betrekking tot sportstimulering zijn vervolgens het realiseren van een concreet ondersteuningsaanbod in de richting van de verenigingen (doelstelling IV) en versterken van de activiteiten op het gebied van kaderwerving en -scholing (doelstelling V) van groot belang.

In het verlengde van deze doelstellingen ligt het bewerkstelligen van een ledengroei (doelstelling I) en het terugdringen van het ledenverloop (doelstelling II). Hoewel er sprake kan zijn van een positief effect van topsport op de breedtesport<sup>1</sup>, is het verhogen van de spelkwaliteit/publiciteit rondom de nationale teams en de hoofdklasse (doelstelling IV) minder van belang voor het sportstimuleringsbeleid.

Een diagnose van het toekomstig KNBSB-beleid leidt tot de conclusie dat er prioriteit zal worden gelegd bij het daadwerkelijk ondersteunen van

---

<sup>1</sup> Mede door de aansprekende schaatssuccessen van Ard Schenk en Kees Verkerke was er in de jaren zeventig een sterke toename van de populariteit van het schaatsen. Sindsdien wordt dit verschijnsel aangeduid als het "Ard-en-Keessie-effect". Uit onderzoek in vergelijkbare situaties blijkt, dat het hierbij meestal om een beperkt en kortdurend effect gaat.

verenigingen bij het verbeteren van de kwaliteit van het sportaanbod en bij het oplossen van knelpunten. Dit uitgangspunt wordt ook vanuit het perspectief van sportstimulering sterk ondersteund. Juist op verenigingsniveau zal sportstimulering immers in de praktijk moeten worden gebracht. Het is dan ook van groot belang om het ondersteuningsaanbod voortdurend af te stemmen op de (veranderende) wensen en behoeften van de verenigingen. Binnen het gepresenteerde beleid wordt een groot aantal extra taken gegenereerd, waardoor de druk op de bondsorganisatie als geheel zal toenemen. Er zal dan ook moeten worden nagegaan in hoeverre bestaande werkzaamheden kunnen worden afgebouwd en de taakverdeling tussen de verschillende bondsniveaus en commissies kan worden geoptimaliseerd.

### **3.5 Diagnose van de bondsstructuur**

Aangezien de herstructurering van de bondsorganisatie momenteel in volle gang is, wordt met betrekking tot de structuuranalyse nagegaan in hoeverre:

- de knelpunten met betrekking tot sportstimulering in de bestaande structuur worden opgelost dan wel verminderd binnen de nieuwe organisatiestructuur;
- er als gevolg van de structuurwijziging nieuwe knelpunten met betrekking tot sportstimulering (kunnen) optreden.

#### **3.5.1 Verenigingsondersteuning**

In het overzicht van de knelpunten (zie 3.3) binnen de bestaande situatie is aangegeven dat er momenteel sprake is van onvoldoende ondersteuning vanuit de bond in de richting van de verenigingen. Het realiseren van een gericht ondersteuningsaanbod is dan ook als doelstelling IV in het Meerjarenplan opgenomen. Er is nagegaan in hoeverre er momenteel duidelijkheid bestaat over:

##### **a De inhoud van het ondersteuningsaanbod:**

In het meerjarenplan is aangegeven, dat er aandacht zal moeten worden besteed aan het jeugdbeleid, ledenwerving en -behoud, public relations, financiën en continuïteit binnen de verenigingen. De globale inhoud van het ondersteuningsaanbod lijkt voldoende in te kunnen spelen op de knelpunten waar verenigingen mee geconfronteerd worden. Wel lijkt extra aandacht voor en ondersteuning bij de werving en begeleiding van kader noodzakelijk.

##### **b De wijze van ondersteuning:**

In het Meerjarenplan wordt aangegeven, dat er materiaal zal worden ontwikkeld (in de vorm van voorbeeldplannen), waarmee binnen de verenigingen gewerkt kan worden. Verder worden er zo mogelijk vier STK-ers in de districten aangesteld, die in hun takenpakket krijgen het ondersteunen van individuele verenigingen en het opzetten van activiteiten (scholing, werving, p.r.) voor groepen van verenigingen. Tevens zal een landelijke commissie 'Verenigingsondersteuning' worden ingesteld en is door het bondsbestuur inmiddels het initiatief genomen om een aantal KNBSB-leden door de NSF te laten opleiden tot verenigingsbegeleider.

Aangezien voorkomen moet worden, dat er uitsluitend "papieren" voorbeeldplannen naar de verenigingen worden verzonden, is met name de wijze van ondersteuning van groot belang. Er dient in dit verband dan ook meer duidelijkheid te komen met betrekking tot de taakverdeling en afstemming tussen de districtscommissies, de landelijke commissie 'Verenigings-ondersteuning', de verenigingsadviseurs, het bondsbureau (met de landelijke STK-er) en de STK-ers die binnen het werkkerrein van de districten zullen gaan functioneren.

### **3.5.2 Oprichting nieuwe verenigingen**

De onevenwichtige spreiding van verenigingen over het land en het optreden van aanzienlijke witte vlekken, vooral buiten de randstad, leidt tot knelpunten met betrekking tot het opzetten van een aantrekkelijke competitie en het werven van nieuwe leden in de achtergebleven regio's. Vanuit het oogpunt van sportstimulering verdient dit dan ook grote aandacht. In het meerjarenplan wordt aangegeven dat er een plan van aanpak moet worden ontwikkeld, dat in combinatie met het draaiboek van de PR-commissie een aanzet kan geven tot de oprichting van nieuwe verenigingen.

Bovendien is als actiepoint opgenomen dat de ondersteuning vanuit het bondsbureau en de districten geïntensiveerd zal worden, waarbij de aan te stellen STK-ers een centrale rol gaan spelen. Tevens zal er een werkgroep 'Oprichting nieuwe verenigingen' worden ingesteld, waarin ook districts-vertegenwoordigers zitting zullen hebben. Net als in 3.5.1 geldt ook hier dat er nog onvoldoende duidelijkheid bestaat met betrekking tot de plaats, taakstelling en coördinatie tussen commissies/functionarissen en de verschillende bondsniveaus.

### **3.5.3 Kaderwerving en -scholing**

Op diverse plaatsen in deze rapportage (2.3 en 3.3) is aangegeven dat er zowel op verenigingsniveau als districtsniveau een tekort bestaat aan kwalitatief geschikt kader.

In het meerjarenplan wordt aangegeven dat het tekort aan sporttechnisch kader (coaches en scheidsrechters) met prioriteit zal worden aangepakt door intensivering van het wervings- en scholingsbeleid. Inhoudelijk zullen "low-level-basiscursussen", die binnen verenigingen kunnen worden opgezet, de stap naar de reguliere bondsopleidingen moeten verkleinen. Hierbij zullen de aan te stellen STK-ers een belangrijke stimulerende en organiserende rol gaan spelen. Tevens zal in ieder district een contactfunctionaris worden aangesteld, die als "voorpost" van de landelijke commissie Opleidingen moet gaan optreden. Ondanks het grote tekort aan deskundig bestuurlijk/organisatorisch kader, zullen door de KNBSB geen specifieke bestuurskadercursussen worden ontwikkeld. Wel zullen desbetreffende cursussen van lokale en/of provinciale sportraden worden gepropageerd. De samenstelling en afstemming op het gebied van kaderwerving en -scholing tussen de STK-ers op districtsniveau, de contactfunctionarissen, de districtsorganisaties, de landelijke commissie Opleidingen en het bondsbureau verdient nog nadere uitwerking.

### **3.5.4 Competitiestructuur**

De aanpassing van de competitiestructuur, waarbij minder teams op landelijk niveau zullen gaan spelen, zal ongetwijfeld de attractiviteit en kwaliteit van de districtscompetities doen toenemen. Door de spreiding van teams in de landelijke competitie (topliga en hoofdklasse) over de verschillende districten zullen in de toekomst door het hele land wedstrijden op topniveau worden gespeeld. De positieve spin-off van de topsport voor de breedtesport blijft zodoende niet beperkt tot die gebieden, waar honk- en softbal toch al populair is.

Vanuit het oogpunt van sportstimulering vormt de aanpassing van de competitiestructuur zonder meer een positieve ontwikkeling.

Het is echter van belang om te onderkennen, dat door de schaalvergroting van rayons naar districten en het verkleinen van landelijke competities, waardoor meer teams op districtsniveau aan de competitie gaan deelnemen, de werkdruk voor de competitieleiders in de districten sterk zal toenemen. Bovendien zal nog een systeem van spelerspromotie in de landelijke competities en een promotie-degradatieregeling tussen districtscompetitie en landelijke hoofdklasse moeten worden opgezet.

### **3.5.5 Districtsorganisaties**

In 3.3 is opgemerkt dat verschillende rayons in de huidige structuur matig functioneren en er vanuit het landelijk niveau onvoldoende zicht is op knelpunten en werkzaamheden in de rayons. Door de herstructurering zullen de huidige negen rayons worden omgevormd in vier districten. Het ligt in de lijn der verwachting dat de samenwerking en afstemming tussen districten en landelijke organisatie beter zal verlopen, doordat deze beide niveaus als het ware dichter naar elkaar toegeschoven worden. Bovendien zullen de communicatielijnen tussen besturen en commissies op beide niveaus versterkt worden (zie 3.5.7). Ontegenzeglijk betekent dit tevens dat de afstand tussen de verenigingen en de districten vergroot wordt en de werkdruk voor de districtorganisaties verder zal toenemen.

In het Meerjarenplan wordt verder opgemerkt dat het beleid in de toekomst meer zal moeten inspelen op de grote verschillen tussen de districten. De districtsorganisaties zouden zelf een actieplan moeten ontwikkelen, dat is afgestemd op de specifieke situatie binnen het district. Het blijft echter onduidelijk welke taken en verantwoordelijkheden de districtsbesturen krijgen bij de uitvoering van het bondsbeleid, zoals neergelegd in het Meerjarenplan. Wanneer hierover duidelijkheid wordt verkregen, zal ook de inrichting van de districtsorganisaties en de afstemming met de werkzaamheden van de STK-ers, de verenigingsadviseurs, de regiovertegenwoordigers en de contactfunctionaris Opleidingen nader ingevuld kunnen worden.

### **3.5.6 Landelijke organisatie**

Binnen de oorspronkelijke KNBSB-organisatie bestond er onvoldoende duidelijkheid over de taken en verantwoordelijkheden van de landelijke commissies en het bondsbureau. Bovendien was de afstemming tussen bestuur, commissies en bureau op landelijk niveau onvoldoende. In het kader van de herstructurering is inmiddels een aantal aanpassingen binnen de landelijke organisatie doorgevoerd. De belangrijkste wijzigingen met betrekking tot het bondsbestuur, zijn als volgt samen te vatten:

- Er is een kernbestuur geïnstalleerd, dat bestaat uit zes bestuursleden.
- In het bondsbestuur hebben 18 leden zitting, waaronder de vier districtsvoorzitters;
- De sectiebesturen honkbal, softbal en recreatiesport zijn opgeheven.
- Het kernbestuur is met name verantwoordelijk voor het strategische beleid, terwijl de overige bondsbestuursleden zich vanuit hun verantwoordelijkheid als portefeuillehouder vooral met tactische vraagstukken zullen bezighouden.

Ook met betrekking tot de landelijke commissiestructuur is het een en ander veranderd, te weten:

- De schoolsportcommissie en de recreatiesportcommissie zijn samengevoegd tot een commissie Recreatiesport en Schoolsport.
- De commissie Opleidingen bestaat thans uit een kerncommissie en een viertal werkgroepen (trainer/coach, peanut, arbitrage en score).
- De wedstrijdcommissie honkbal wordt opgeheven en haar taken zullen in de toekomst worden uitgevoerd door het bondsbureau. Het bestuurslid competitiezaken honkbal functioneert daarbij als commissie en rapporteert aan de vice-voorzitter honkbal. Het ligt in de lijn der verwachting dat deze verandering in de toekomst ook voor het softbal zal plaatsvinden.
- Er wordt een commissie Verenigingsondersteuning en een werkgroep 'Ondersteuning nieuwe verenigingen' ingesteld.
- Voor de coördinatie van de herstructurering is een adhoc commissie Herstructurering (projectorganisatie) ingesteld.

In het meerjarenplan is aangegeven, dat het bondsbureau in de toekomst meer zal gaan samenwerken met de districtsorganisaties. Het bondsbureau zal in de toekomst zowel een beleidsontwikkende en uitvoerende taak hebben op landelijk niveau als een ondersteunende taak in de richting van de districten.

### **3.5.7 Communicatiestructuur**

De omvorming van de negen rayons naar vier districten zal de communicatiestructuur tussen het landelijk niveau en het middenniveau aanzienlijk vereenvoudigen. In hoeverre de communicatie ook daadwerkelijk zal verbeteren is mede afhankelijk van inrichting van de organisaties op beide niveaus, de taakverdeling, de wijze van besluitvorming en de bereidheid van de medewerkers om samen te werken.

In het meerjarenplan is hierover opgenomen dat de inrichting van de districtsorganisaties zoveel mogelijk dient overeen te stemmen met de inrichting van de landelijke organisatie. Teneinde de communicatie tussen districtsbesturen en het bondsbestuur te optimaliseren is inmiddels besloten, dat de districtsvoorzitters zitting nemen in het bondsbestuur<sup>2</sup>. Ook voor de landelijke jeugdcommissie is het voorstel gedaan om een dergelijke vorm van directe vertegenwoordiging vanuit het district te laten plaatsvinden.

Door vertegenwoordigers van districtsbesturen en -commissies zitting te laten nemen in respectievelijk het bondsbestuur en de landelijke commissies kunnen de communicatielijnen tussen landelijk en districtsniveau worden versterkt. Teneinde te voorkomen dat de afstand tussen districten en verenigingen verder toeneemt, zullen binnen de districten regiovertegenwoordigers worden

---

<sup>2</sup> Dit betekent overigens wel dat de districtsvoorzitters niet meer namens het district in de bondsraad zitting kunnen hebben.

aangesteld. Aangezien het niet wenselijk is om een extra bestuurslaag te creëren, is besloten het oorspronkelijke idee van een regioplatform te veranderen in een meer 'low-profile' regio-overleg tussen verenigingen. Verder zullen met name de districtscommissies, de STK-er, de verenigingsadviseurs en de contactfunctionaris Opleidingen directe communicatielijnen met de verenigingen moeten onderhouden.

### 3.5.8 Conclusie

Naar aanleiding van de uitkomsten van de marketinganalyse heeft een heroriëntatie plaatsgevonden met betrekking tot het beleid van de KNBSB. Het formuleren van nieuwe beleidsdoelstellingen heeft geleid tot aanpassingen in de bestaande organisatiestructuur. Hoewel in het meerjarenplan reeds de hoofdlijnen van de nieuwe bondsstructuur zijn neergelegd, is er nog een groot aantal zaken dat in de komende periode uitwerking behoeft. Uit de diagnose van de huidige plannen blijkt dat met name de inrichting van de districtsorganisaties, de positie en taken van de commissies/functionarissen op districtsniveau en de afstemming tussen de districten en de landelijke organisatie in de komende periode nader uitwerking behoeven. Bovendien zal de directe communicatie vanuit de bond met de verenigingen en de afstemming tussen commissies/functionarissen, die in het werkgebied van de districten actief zijn grote aandacht moeten krijgen.

## 3.6 Diagnose van de organisatiecultuur

Bij een diagnose van de organisatiecultuur wordt vanuit een aantal perspectieven naar het functioneren van de organisatie gekeken. Hierbij kunnen een aantal cultuurkenmerken worden onderscheiden, te weten Besluitvorming, Regelgeving, Omgangsstijl, Omgevingsoriëntatie en Motivatie, die gezamenlijk de BROOM-indicatoren worden genoemd.

### 3.6.1 Besluitvorming

In de huidige bondsorganisatie kunnen de volgende competenties worden onderscheiden:

- a De **fundamentele** competentie, die berust bij de bondsraad. Deze betreft de vaststelling van de uitgangspunten en doelstellingen van het bondsbeleid, alsmede de benoeming van het bondsbestuur.
- b De **bestuurlijke** competentie, die berust bij het bondsbestuur. Het bondsbestuur geeft richting aan de ontwikkeling en uitvoering van het beleid binnen het kader dat door de bondsraad is vastgesteld en is eindverantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid.
- c De **uitvoerende** competentie, die berust bij de commissies, de districtsbesturen en het bondsbureau binnen de beleidsvrijheid die door de statuten en reglementen en door het bondsbestuur wordt bepaald.

Momenteel bevindt de KNBSB zich midden in een herstructureringsproces, waarbij het bondsbestuur een sterk sturende rol speelt<sup>3</sup>. In de cultuur-

---

<sup>3</sup> Bij reorganisaties is een dergelijke sturende rol van het management vrijwel altijd noodzakelijk.

typologie van Harrison wordt dit aangeduid als een takencultuur. Het meest belangrijke kenmerk van de takencultuur is dat de werkzaamheden binnen de organisatie vooral gericht zijn op het bereiken van een gemeenschappelijk doel, te weten de herstructurering van de bond tot een efficiënte en daadkrachtige organisatie. Dit houdt in dat belemmeringen tot het bereiken van het bovengenoemde doel uit de weg worden geruimd. Als regels en procedures de besluitvormingsprocessen vertragen, worden ze veranderd. Als individuen niet over de vaardigheden of technische kennis beschikken om hun taak of functie naar behoren uit te voeren worden ze herschoold of vervangen. Als persoonlijke behoeften de effectiviteit en snelheid van de besluitvorming dreigen te verminderen worden deze onderdrukt.

Zonder in deze paragraaf in te gaan op de richting van het veranderingsproces, is het bij reorganisaties van groot belang om de aansluiting met de achterban te bewaren. Regelmatige terugkoppeling over de voortgang en het scheppen van voldoende mogelijkheden om vanuit de basis invloed uit te oefenen op de richting van het proces is een belangrijke voorwaarde tot succes. Ook zal aandacht moeten worden besteed aan de wijze van besluitvorming binnen de nieuwe bondsorganisatie in combinatie met de verdeling van taken en bevoegdheden tussen landelijke organisatie, bondsbureau en districtorganisaties.

Tenslotte is het van belang om duidelijkheid te verkrijgen over de beleidsvrijheid die de toekomstige districten hebben met betrekking tot de uitvoering van (delen van) het meerjarenprogramma.

### **3.6.2 Regelgeving**

De regelgeving binnen een organisatie hangt samen met de wijze van besluitvorming. Wanneer er sprake is van een sterke centrale sturing van het beleid, leidt dit vrijwel altijd tot een complexe regelgeving met betrekking tot de uitvoering van het beleid. Verregaande detaillering van de besluitvorming versterkt deze ontwikkeling.

Binnen de KNBSB bestaat de indruk dat een deel van de (centrale) regelgeving niet of nauwelijks bijdraagt aan de kwaliteit van het functioneren van de bond, maar wel veel extra werkzaamheden (met name op rayonniveau) met zich meebrengt. Het is van belang om na te gaan welke regelgeving van essentieel belang is voor het functioneren van de bond als gehele organisatie en welke regelgeving hieraan niet of nauwelijks een bijdrage levert of beter ter beoordeling aan de districten kan worden overgelaten.

### **3.6.3 Omgangsstijl**

De omgangsstijl heeft nauw te maken met de wijze van samenwerking en communicatie binnen een organisatie. Dit kan betrekking hebben op verschillende niveaus, te weten:

#### **1 Omgangsstijl binnen bestuur, commissie of bondsbureau:**

De omgangsstijl tussen de leden van een bestuur, commissie of bondsbureau heeft sterk te maken met de samenstelling, taakstelling en vergaderdiscipline binnen de deelorganisatie en de openheid en betrokkenheid van de leden.

Deze aspecten bepalen in hun onderlinge samenhang de wijze waarop bestuur, commissie of bureau als geheel haar taken naar behoren kan uitvoeren.

## 2 Omgangsstijl tussen bestuur en commissies (en eventueel bondsbureau) op hetzelfde organisatieniveau:

Besturen dragen binnen de grenzen van hun bevoegdheden altijd de eindverantwoordelijkheid over het gevoerde beleid. Dit geldt zowel op verenigingsniveau, districtsniveau als landelijk niveau. In veel gevallen worden voor deelterreinen commissies ingesteld. De omgangsstijl tussen besturen en commissies wordt voor een belangrijk deel bepaald door duidelijkheid over de verdeling van taken en bevoegdheden en de wijze van afstemming en overleg. Indien er naast de vrijwilligers ook professionals binnen de organisatie werkzaam zijn, vereist de samenwerking tussen deze functionarissen en de besturen/commissies extra aandacht. Op landelijk niveau gaat het hierbij om de samenwerking tussen bondsbureau en de landelijke commissies en de afstemming met het bondsbestuur. Op districtsniveau zal dit evenzeer gelden voor de relatie tussen de aan te stellen STK-ers en het districtsbestuur en de districtscommissies.

## 3 Omgangsstijl tussen besturen en commissies op verschillende organisatieniveaus:

De samenwerking en afstemming tussen besturen en commissies op de verschillende niveaus vormt het meest cruciale proces binnen het functioneren van de bond als geheel. Verenigingen treden vaak op als volledig zelfstandige organisaties, die niet of nauwelijks een functionele relatie onderhouden met het rayon of de landelijke organisatie. Soms komt dit door cultuurverschillen tussen verenigingen en bond, vaak ook door het ontbreken van een concreet ondersteuningsaanbod vanuit de bond naar de verenigingen. Ook tussen de rayons en de landelijke organisatie is de omgangsstijl vaak gebrekkig. Initiatieven die op landelijk niveau worden ontwikkeld worden vaak onvoldoende opgepakt, doordat er te weinig aansluiting bestaat op de verenigingspraktijk of onvoldoende capaciteit aanwezig is voor de uitvoering van deze initiatieven. Hiermee wordt duidelijk dat de rayons vaak tussen twee vuren zitten, doordat onvoldoende afstemming plaatsvindt tussen hetgeen op landelijk niveau aan beleid wordt ontwikkeld en hetgeen op verenigingsniveau kan worden uitgevoerd. Dit kan vervolgens leiden tot de conclusie dat het middenniveau onvoldoende functioneert. De omgangsstijl tussen de verschillende niveaus binnen de bondsorganisatie komt hierdoor onder zware spanning te staan.

### 3.6.4 Omgevingsoriëntatie

Bij een cultuurdiagnose is het van belang om na te gaan in hoeverre een organisatie naar binnen of naar buiten is gekeerd. Indien een organisatie (of delen daarvan) vooral naar binnen gericht is, bestaat er over het algemeen weinig bereidheid tot het verbeteren van de dienstverlening en het veranderen van de gehanteerde werkwijze. Een dergelijke opstelling heeft tot gevolg dat het beleid onvoldoende aansluit bij de veranderde praktijk en de slagvaardigheid van de organisatie als geheel gering is. Indien een organisatie (en de verschillende delen daarvan) zich meer oriënteert op de omgeving, ontstaat er daarentegen een wisselwerking, die een positieve invloed heeft op de kwaliteit van de dienstverlening en de bereidheid tot aanpassing aan de veranderde omgeving.

Binnen de KNBSB bestaat momenteel een duidelijk draagvlak om zich in de toekomst meer te richten op concrete ondersteuning van de basis. In het beleid wordt aangegeven, dat er een ondersteuningsaanbod moet worden ontwikkeld, dat aansluit bij de daadwerkelijke behoeften van de vereniging. Dit betekent dat er een voortdurende wisselwerking moet plaatsvinden tussen verenigingen en districten/landelijke organisatie, teneinde vraag en aanbod optimaal op elkaar laten aansluiten. Alleen op deze wijze kan sprake zijn van daadwerkelijke ondersteuning van de bond bij het verbeteren van de kwaliteit van het sportaanbod bij de verenigingen.

Een ander aspect, dat voor sportstimulering van belang is, vormt de toenemende aandacht voor het werven van leden bij bestaande verenigingen en het oprichten van nieuwe verenigingen. De bereidheid om hierbij te zoeken naar nieuwe ingangen en werkwijzen en de wijze van samenwerking tussen de diverse bondsniveaus zal van cruciale betekenis zijn voor het realiseren van deze doelstelling.

### **3.6.5 Motivatie**

Voor elke organisatie is het van levensbelang dat de medewerkers optimaal gemotiveerd zijn om de hun opgedragen taken zo goed mogelijk uit te voeren. Hoewel de motivatie voor een deel wordt bepaald door de persoonlijke instelling, kan de werksituatie een belangrijke bijdrage leveren aan de motivatie van de medewerkers. Het gaat hierbij ondermeer om de volgende aspecten:

- duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden;
- bijdrage van de werkzaamheden aan het functioneren van de organisatie;
- terugkoppeling over de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden;
- ontwikkelingsperspectief;
- mate van waardering en/of beloning;
- arbeidsomstandigheden.

### **3.6.6 Conclusies**

Aangezien de herstructurering van de KNBSB-organisatie momenteel in volle gang is, is het niet mogelijk een cultuurdiagnose van een bestaande situatie uit te voeren. De organisatie is immers sterk in beweging. Het is dan ook niet zinvol om een cultuurdiagnose uit te voeren van de oorspronkelijke situatie, maar het is evenmin mogelijk om de nieuwe organisatie te analyseren, omdat die voor een deel nog slechts op papier bestaat.

Er kan echter wel een diagnose worden gesteld van de veranderingscultuur. Uit de wijze van voorbereiding en coördinatie van de herstructurering blijkt dat er binnen (delen van) de KNBSB grote veranderingsbereidheid bestaat. Op basis van de marketinganalyse (omgevingsoriëntatie, zie 3.6.4.) is duidelijk geworden dat er binnen de bond het een en ander moest veranderen. De herstructureringsoperatie wordt sterk centraal aangestuurd met de bedoeling om de vaart erin te houden en te komen tot concrete verbeteringen binnen het functioneren van de bond. Het is echter van belang om ook nu al na te denken over de wijze waarop in de toekomst de taken en verantwoordelijkheden (met betrekking tot sportstimulering) worden gespreid over de organisatie en de democratische besluitvorming wordt gewaarborgd. Voor het realiseren van de in het Meerjarenplan gestelde doelen is de medewerking van de hele bondsorganisatie noodzakelijk. De omgangsstijlen tussen besturen en commissies op de diverse niveaus en de motivatie van de medewerkers

zullen over de hele linie voldoende aandacht moeten krijgen. Het is van belang om na te gaan welke zaken besluitvorming, coördinatie en uitvoering vanuit de landelijke organisatie vereisen en welke zaken kunnen worden overgedragen aan de districten, die immers dicht bij de verenigingen staan en beter op de hoogte zijn van de specifieke knelpunten binnen hun werkgebied. Voor de kwaliteit van de uitvoering en de motivatie van het kader, is het wenselijk om niet alleen taken/werkzaamheden, maar ook een zekere mate van beleidsverantwoordelijkheid over te dragen aan de districtsbesturen.

### 3.7 Conclusies

In dit hoofdstuk is een uitgebreide diagnose weergegeven met betrekking tot de beleidsvoornemens binnen de KNBSB, zoals die in het meerjarenprogramma zijn opgenomen. Teneinde uitvoering te kunnen geven aan het gepresenteerde beleid, zal met name de bondsstructuur nadere uitwerking vereisen en voldoende aandacht moeten worden besteed aan de organisatiecultuur. Vanuit het oogpunt van sportstimulering verdient met name het ondersteuningsaanbod vanuit de bond naar de verenigingen grote aandacht. Deze 'gerichtheid op de basis' vereist een inhoudelijke en culturele verandering binnen de besturen en commissies op de verschillende bondsniveaus. Bovendien zullen de taken en verantwoordelijkheden van besturen en commissies, alsmede de wijze van communiceren duidelijk aangegeven moeten worden.

## 4 Van diagnose naar actie

### 4.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk is een uitgebreide diagnose gegeven van de beleidsstrategie, de bondstructuur en de organisatiecultuur. Hierbij is aangegeven, dat met name de verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen besturen en commissies onderling en tussen de verschillende bondsniveaus, alsmede de communicatiestructuur nadere invulling vereisen. Op basis van deze diagnose wordt in dit hoofdstuk nader ingegaan op de beide doelstellingen uit de eerste fase van het projectplan (zie 1.3), te weten het SSD-ondersteuningsaanbod en de toekomstige SSD-organisatie binnen de KNBSB.

Uit pragmatische overwegingen wordt in dit hoofdstuk niet ingegaan op de aanpassing van de competitie-opzet binnen de KNBSB, aangezien hiervoor langs een ander spoor voorstellen worden ontwikkeld.

### 4.2 Ondersteuningsaanbod van bond naar verenigingen

Uit het voorgaande hoofdstuk is duidelijk geworden, dat door de schaalvergroting binnen de toekomstige districten de afstand tussen de bond en de verenigingen bij ongewijzigd beleid verder zal toenemen. Teneinde te voorkomen dat de verenigingen nog meer dan in de oude situatie op zichzelf zijn aangewezen, zal er een actief en passend ondersteuningsaanbod in de richting van de verenigingen moeten worden opgezet. Vanuit het oogpunt van sportstimulering zal daarbij aandacht moeten worden besteed aan advisering met betrekking tot de verenigingsorganisatie, actieve werving en opleiding van kader (zo dicht mogelijk) bij de verenigingen, ondersteuning van ledenwerving/schoolsportactiviteiten en het ontwikkelen van een recreatief sportaanbod.

#### 4.2.1 Verenigingsbegeleiding

Uit de voorgaande hoofdstukken blijkt dat verenigingen op diverse terreinen met problemen geconfronteerd worden, waarbij ondersteuning vanuit de bond gewenst is. In een aantal gevallen hangen beleidsmatige, organisatorische en financiële knelpunten nauw met elkaar samen en is er een neerwaartse spiraal in werking getreden. Teneinde een dergelijke ontwikkeling te keren, is het noodzakelijk om dergelijke verenigingen vanuit de bond intensiever te kunnen ondersteunen.

#### ACTIE:

- Inmiddels is duidelijk geworden dat er binnen de KNBSB niet vier maar twee professionele STK-ers kunnen worden aangesteld. De SSD-commissie is van mening dat het de voorkeur verdient om zo mogelijk vier parttime STK-ers aan te stellen, die in de vier districten aan de slag kunnen gaan. Het bieden van organisatorische en sporttechnische ondersteuning aan (individuele of groepen van) verenigingen zal tot het takenpakket van de STK-ers gaan behoren. Gezien het brede takenpakket van de STK-ers en de beperkte tijd voor organisatorische begeleiding van individuele verenigingen,

is het wenselijk om verenigingen, die intensievere ondersteuning nodig hebben, op een andere wijze hulp te bieden.

- Binnen de KNBSB zal in samenwerking met de NSF een project worden opgezet, waarbij enkele personen uit de KNBSB worden opgeleid tot **verenigingsbegeleider** en ingezet kunnen worden ter ondersteuning van individuele verenigingen. In het komende half jaar (periode oktober 1990 tot april 1991) zullen in de vorm van een experiment enkele begeleiders (te denken valt aan 4 tot 6 personen) worden opgeleid en ingezet bij acht verenigingen (twee uit elk district). Het verdient aanbeveling om de toekomstige verenigingsbegeleiders inhoudelijk te ondersteunen vanuit de landelijke commissie 'Verenigingsondersteuning'.

#### **PROCEDURE:**

Teneinde de verenigingsondersteuning goed te laten verlopen, wordt door de SSD-commissie de volgende procedure voorgesteld. Een vereniging kan een verzoek om ondersteuning indienen bij het districtsbestuur. De desbetreffende STK-er inventariseert vervolgens de situatie binnen de vereniging en geeft aan op welke wijze deze ondersteuning het beste kan worden geboden. Relatief eenvoudige ondersteuning kan direct door de STK-er worden geboden. Bij meer specifieke problemen kan doorverwezen worden naar de desbetreffende commissie of het bondsbureau. Indien er sprake is van ingrijpende organisatorische of beleidsmatige problemen kan de STK-er het districtsbestuur adviseren een verenigingsbegeleider in te zetten. Naast deze formele gang van zaken heeft de STK-er uiteraard zelf ook een signalerende taak met betrekking tot knelpunten binnen verenigingen.

#### **4.2.2 Werving, begeleiding en opleiding van kader**

Het structurele tekort aan kwalitatief geschikt kader binnen de verenigingen op zowel sporttechnisch, arbitrerend als bestuurlijk gebied heeft geleid tot een prioriteitsstelling binnen de bond. Voor het optimaal functioneren van de verenigingen is versterking van het beleid met betrekking tot de werving, begeleiding en opleiding van kader een absolute vereiste.

#### **ACTIE:**

- Teneinde de communicatie en samenwerking tussen verenigingen en bond op dit terrein te verbeteren zal worden gestimuleerd, dat verenigingen contactpersonen met betrekking tot werving, begeleiding en opleiding van kader instellen. Op districtsniveau zullen eveneens contactfunctionarissen worden aangesteld.
- De werving en begeleiding van kader zal zoveel mogelijk binnen de verenigingen moeten plaatsvinden. Het is wenselijk dat vanuit de PR-commissie op dit gebied een voorbeeldplan wordt ontwikkeld (op te nemen in het KNBSB-handboek). De STK-ers hebben een ondersteunende taak met betrekking tot de implementatie van dit voorbeeldplan binnen de verenigingen.
- Het is wenselijk om na te gaan of er een vacaturebank voor bestuurlijk en sporttechnisch kader kan worden opgezet. Binnen deze vacaturebank kunnen vraag (van een vereniging) en aanbod (van beschikbaar kader) aan elkaar gekoppeld worden.
- Teneinde de stap naar de reguliere bondsopleidingen te verkleinen, zullen door de commissie Opleidingen 'low-level-basiscursussen' worden ontwikkeld, die binnen (een kleine groep van) verenigingen kunnen worden gegeven. De

voorbereiding en organisatie van dergelijke cursussen moet door de verenigingen ter hand worden genomen, waarbij ondersteuning door de STK-ers kan worden gegeven. Het dient te worden bevorderd dat gediplomeerde trainers/coaches en scheidsrechters binnen de verenigingen bij de begeleiding en (laagdrempelige) opleiding van sporttechnisch en arbitrerend kader worden betrokken. Vanuit de 'low-level basisopleidingen' zal deelname aan reguliere bondsopleidingen en bestuurskadercursussen van lokale/provinciale sportraden gestimuleerd moeten worden.

- Het verdient aanbeveling om afwisselend binnen de diverse regio's van een district extra inspanningen te leveren met betrekking tot actieve werving van kader en de voorlichting en promotie van de bondsopleidingen (actiegebied). De contactfunctionaris heeft een signalerende taak met betrekking tot de plaats en behoefte aan een bepaalde opleiding binnen zijn of haar district.

#### **PROCEDURE:**

De STK-ers in de districten zullen de werving, begeleiding en (laagdrempelige) opleiding van sporttechnisch en bestuurlijk kader binnen de verenigingen gaan ondersteunen. Daarbij kan gebruik gemaakt worden van het te ontwikkelen voorbeeldplan 'kaderwerving en -begeleiding' en de 'low-level basiscursussen'. Het is wenselijk om daarbij regiogewijs te werken, zodat er samenwerking kan plaatsvinden tussen verenigingen, die (in meer of mindere mate) bij elkaar in de buurt liggen. Ook kan er binnen een dergelijk 'actiegebied' een (tijdelijk) regio-overleg tussen de contactpersonen van de verenigingen worden opgezet. Al naar gelang de behoefte zouden de reguliere bondsopleidingen bij voorkeur in de actiegebieden moeten plaatsvinden. De contactfunctionaris van het district vervult hierbij een signalerende en activerende taak.

#### **4.2.3 Ondersteuning bij ledenwerving en schoolsportactiviteiten**

Teneinde de recente terugloop van het ledental om te buigen in een geleidelijke groei, is het werven van nieuwe leden en het promoten van honk- en softbal/peanutbal op de scholen van groot belang. Het verdient aanbeveling om bij de ledenwerving zo dicht mogelijk aan te sluiten bij initiatieven van verenigingen, dan wel dergelijke initiatieven op verenigingsniveau te stimuleren.

Ook bij de opzet en uitvoering van schoolsportactiviteiten zullen de verenigingen nauw betrokken worden. Enerzijds vanuit het oogpunt van de benodigde menskracht om het grote aantal scholen te kunnen bereiken. Anderzijds vanwege het feit, dat de verenigingen het organisatiekader vormen, waarbinnen geïnteresseerde leerlingen zich bij kunnen aansluiten. Directe contacten tussen de verenigingen en de scholen (leerkrachten en leerlingen) zullen daarbij een extra impuls kunnen geven aan het werven van nieuwe jeugdleden.

#### **ACTIE:**

- Er zal door de PR-commissie een voorbeeldplan worden ontwikkeld met betrekking tot werving, opvang en behoud van leden (op te nemen in het KNBSB-handboek). De STK-ers hebben een ondersteunende taak met betrekking tot de implementatie van dit voorbeeldplan binnen de verenigingen.

- De ledenwerving en promotie vanuit de verenigingen zal meer dienen aan te sluiten bij de organisatie van grote evenementen, zodat hierbij gebruik kan worden gemaakt van de wervende kracht en verhoogde publiciteit.
  - In toenemende mate worden vanuit gemeenten sportstimuleringsprojecten opgezet, waarbij sportverenigingen een aanbod voor de scholen verzorgen. Het is praktisch onmogelijk om dergelijke activiteiten allemaal vanuit de bond te organiseren. Het verdient aanbeveling om verenigingen te ondersteunen bij de opzet en uitvoering van kennismakingsactiviteiten en toernooien op de scholen. De commissie Schoolsport en Recreatiesport zou hiervoor een standaardaanpak kunnen ontwikkelen, waarbij stapsgewijs wordt aangegeven op welke wijze de vereniging een groep scholieren met peanutbal/honk- en softbal kan laten kennismaken en kan introduceren binnen de vereniging. Ook verdient het aanbeveling om een basiscursus 'sportstimulering op scholen' te ontwikkelen.
- De STK-er zal bij de uitvoering van sportstimuleringsactiviteiten op scholen ondersteuning kunnen bieden door het bijscholen en daadwerkelijk begeleiden van de lesgevers bij de uitvoering (bijvoorbeeld de eerste keer dat een vereniging een dergelijk aanbod verzorgt). Tegen deze achtergrond is het wenselijk om ook met betrekking tot schoolsport te werken binnen regio's, die een bepaalde periode tot 'actiegebied' worden uitgeroepen.

#### **PROCEDURE:**

Op basis van de contacten met verenigingen (draagvlak) worden periodiek bepaalde regio's binnen de districten tot 'actiegebied' uitgeroepen met betrekking tot ledenwerving en schoolsport. Door de PR-districtscommissie of PR-contactfunctionaris (al naar gelang de situatie per district) en de STK-er worden in het actiegebied in nauwe samenwerking met de verenigingen extra activiteiten opgezet met betrekking tot ledenwerving en promotie. Hierbij wordt het te ontwikkelen voorbeeldplan met betrekking tot werving, opvang en behoud van leden als basis gebruikt.

Bovendien worden verenigingen in het actiegebied gestimuleerd tot en ondersteund bij het opzetten van kennismakingsactiviteiten voor scholieren. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de te ontwikkelen standaardaanpak en de basiscursus 'sportstimulering op scholen'.

#### **4.2.4 Ontwikkeling van een recreatief sportaanbod**

Behalve met betrekking tot de jeugdleden bestaat er ook een reëel groei-perspectief met betrekking tot recreatiesport. Hoewel er binnen verschillende verenigingen een succesvol recreatieaanbod is ontwikkeld, is er tot op heden op dit terrein vanuit de bond weinig actie ondernomen. Teneinde zowel de oudere wedstrijdporters als de nieuwe recreatiesporters een perspectief te bieden binnen de verenigingen, verdient het aanbeveling om vanuit de bond de ontwikkeling van een recreatief sportaanbod actief te bevorderen.

#### **ACTIE:**

- Het is wenselijk dat er een landelijke inventarisatie plaatsvindt van succesvolle verenigingsinitiatieven met betrekking tot recreatiesport.
- Deze inventarisatie kan leiden tot een voorbeeldplan 'Recreatiesport' voor verenigingen, die een recreatief sportaanbod willen gaan opzetten. Bij voldoende belangstelling zou dit gecombineerd kunnen gaan met de ontwikkeling van een basiscursus 'recreatiesportleider'. Het is echter ook

mogelijk gebruik te maken van de (meer algemene) cursussen RSL-A van de lokale of provinciale sportraden.

- Binnen een aantal sportbonden is met succes een 'recreantencompetitie' opgezet. Deze competities worden meestal in toernooivorm op een beperkt aantal dagen afgewerkt. Dit sluit uitstekend aan bij de behoefte van veel recreanten, die wel wedstrijden willen spelen, maar niet iedere week beschikbaar willen of kunnen zijn. Het verdient aanbeveling om na te gaan in hoeverre dergelijke recreantencompetities ook binnen de KNBSB met succes kunnen worden opgezet.

#### **PROCEDURE:**

Binnen de huidige rayons of via het toekomstig regio-overleg kan een inventarisatie plaatsvinden van de verenigingsinitiatieven met betrekking tot recreatiesport. Bovendien kan een discussie plaatsvinden over de mogelijkheden en knelpunten van een recreatief sportaanbod binnen verenigingen en het opzetten van een recreantencompetitie. Het verdient aanbeveling dat er tijdens dergelijke discussiebijeenkomsten een vertegenwoordiger van de commissie Schoolsport en Recreatiesport een inleiding verzorgt en de resultaten van het overleg kan meenemen naar de landelijke commissievergadering.

Indien de resultaten van de inventarisatie daartoe aanleiding geven, kan besloten worden de commissie Schoolsport en Recreatiesport een voorbeeldproject te laten uitwerken en eventueel de commissie Opleidingen een basiscursus 'Recreatiesportleider' te laten ontwikkelen. De STK-er kan ondersteuning bieden bij het opzetten van een recreatief sportaanbod binnen verenigingen en/of een recreantencompetitie binnen de toekomstige regio's.

#### **4.2.5 Oprichting nieuwe verenigingen**

Aangezien er sprake is van een onevenwichtige spreiding van verenigingen over het land en dit resulteert in knelpunten met betrekking tot een aantrekkelijke competitie-structuur en ledenwerving in achtergebleven regio's, vormt het substantieel vergroten van het aantal verenigingen (met name in de zogenoemde 'witte vlekken') een belangrijk beleidsdoel.

#### **ACTIE:**

- Er zal een werkgroep 'Oprichting nieuwe verenigingen' worden ingesteld, die bij voorkeur zal worden aangehaakt bij de landelijke commissie 'Verenigingsondersteuning'. In deze werkgroep hebben vanuit de districten vertegenwoordigers van de PR-commissie/PR-contactfunctionarissen zitting (al naar gelang de situatie per district).
- Binnen de landelijke werkgroep wordt een witte-vlekken-plan en een algemene strategie opgesteld.
- De PR-commissie/PR-contactfunctionaris binnen de districten inventariseert de potentiële locaties, waar nieuwe verenigingen kunnen worden opgericht.

#### **PROCEDURE:**

De ervaring leert dat naast objectieve criteria, zoals demografische ontwikkelingen, subsidiemogelijkheden, accommodatie, het vooral van groot belang is dat er binnen de desbetreffende gemeente iemand gevonden wordt, die als 'aanjager' voor de oprichting van een nieuwe vereniging kan fungeren.

Dit kan een KNBSB-lid zijn, die zelf elders bij een vereniging is aangesloten, maar ook een geïnteresseerde CIOS-er, ALO-er of jongerenwerker. Zonder

een dergelijke aanjager is het buitengewoon moeilijk om 'van buitenaf' een nieuwe vereniging op te richten. Wanneer besloten wordt om de oprichting van een nieuwe vereniging voor te bereiden wordt een lokale werkgroep ingesteld, waarin de 'aanjager', de PR-vertegenwoordiger vanuit het district, de STK-er en zo mogelijk een vertegenwoordiger van de lokale/provinciale sportraad zitting hebben. Teneinde in de aanloopkosten voor de oprichting van een vereniging te voorzien, verdient het aanbeveling de kosten zo laag mogelijk te houden en subsidies te verwerven voor promotie, materialen, accommodatiehuur en dergelijke (Bleesingsfonds en gemeentelijke/provinciale subsidies)

### 4.3 SSD-organisatie binnen de KNBSB

Teneinde het ondersteuningaanbod, zoals in de voorgaande paragraaf is uitgewerkt, in de praktijk gestalte te kunnen geven, is het van belang om de organisatie-structuur met betrekking tot sportstimulering binnen de KNBSB nader uit te werken. Allereerst zal kort ingegaan worden op het achterliggende organisatiemodel, waarna een voorstel wordt gedaan voor de toekomstige SSD-organisatie binnen de bond.

#### 4.3.1 Organismodel

Voor het toekomstig functioneren van de bond in het algemeen en sportstimulering in het bijzonder, is de relatie tussen de districten en de landelijke organisatie van cruciaal belang. Met name de wijze van beleidsontwikkeling en besluitvorming verdient dan ook nadere uitwerking. In dit verband kunnen de volgende 'extreme modellen' worden onderscheiden:

- a de beleidsontwikkeling en besluitvorming vinden plaats op landelijk niveau en alleen in de uitwerking van concrete plannen spelen de districtsorganisaties een rol. In deze situatie zijn de districten uitsluitend de (decentrale) uitvoeringsorganisaties van de landelijke bond (top-down model)
- b de beleidsontwikkeling en besluitvorming vinden plaats op districtsniveau en de landelijke organisatie heeft uitsluitend een overkoepelende (en eventueel facilitaire) taak. In het meest extreme geval kunnen de districten zelfs een eigen rechtspersoon vormen (bottom-up model).

In de praktijk blijken aan beide modellen de nodige knelpunten te onderkennen te zijn. Het eerste model bergt het gevaar in zich dat beleid en praktijk onvoldoende op elkaar aansluiten en het contact met de basis (c.q. de verenigingen) verloren wordt. Het tweede model kan leiden tot een situatie waarin de districten geheel op zichzelf gericht zijn en het belang van de bond als geheel onvoldoende aandacht krijgt.

In toenemende mate wordt tegenwoordig binnen organisaties een **dynamisch model** gehanteerd, waarbij de 'onderdelen' enerzijds een eigen koers kunnen uitstippelen, maar anderzijds verantwoordelijk blijven voor de organisatie als geheel (zie o.a. "Dynamic network concept", Miles & Snow, 1986 en "Autonomie- en interdependentiemodel", Mastenbroek, 1986).

Het dynamisch model heeft als belangrijk voordeel dat alle niveaus binnen de organisatie zich betrokken en verantwoordelijk voelen voor het functioneren van de organisatie als geheel. Dit sluit aan bij de zinsnede uit het meerjarenplan (p.13), waar gesproken wordt over het belang van gezamenlijke verantwoordelijkheid en de noodzaak om te komen tot een

"bewustwordingsproces" binnen de KNBSB. Het functioneren van de bond als geheel kan door het realiseren van een dynamisch organisatie-model aanzienlijk versterkt worden.

Binnen het dynamisch model is een duidelijke verdeling van taken en bevoegdheden en een goede communicatiestructuur echter van cruciaal belang. In algemene zin kan de volgende taakverdeling daarbij als leidraad worden gehanteerd:

- De uitgangspunten en doelstellingen van het bondsbeleid, alsmede de reglementen worden vastgesteld en getoetst door de bondsraad;
- De strategische beleidslijnen worden vastgesteld door het bondsbestuur ("voorwaardenstructuur");
- De tactische beleidslijnen worden geformuleerd door de landelijke commissies en het bondsbureau, waarbij nadrukkelijk de inbreng vanuit de districten wordt meegenomen (bijvoorbeeld doordat vertegenwoordigers uit de districten direct zitting hebben in de landelijke commissies);
- Binnen het aldus gevormde raamwerk stelt het bondsbestuur het operationeel beleid voor de landelijke organisatie vast. De desbetreffende landelijke commissies en het bondsbureau zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid.
- Binnen het aldus gevormde raamwerk stellen de districtsbesturen het operationeel beleid voor de komende jaren binnen de districten vast, waarbij nadrukkelijk de inbreng vanuit de verenigingen wordt meegenomen. De desbetreffende districtscommissies, alsmede de uitvoerende functionarissen zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van dit beleid.

#### 4.3.2 Uitwerking van het model

Uitgaande van het bovengeschetste dynamische model, kunnen met betrekking tot de SSD-organisatie binnen de KNBSB de volgende aanbevelingen worden geformuleerd:

- 1 De districtsorganisatie worden zoveel mogelijk gelijkvormig opgebouwd als de landelijke organisatie. Afhankelijk van de specifieke situatie per district kunnen districtscommissies dan wel contactfunctionarissen worden ingesteld met betrekking tot Opleiding, Jeugd, PR en Schoolsport/Recreatiesport (de andere commissies zijn vanuit het oogpunt van sportstimulering minder van belang en worden dan ook niet apart genoemd). De voorzitters van deze districtscommissies dan wel de contactfunctionarissen hebben zelf zitting in het districtsbestuur of rapporteren aan de portefeuillehouders binnen het districtsbestuur.
- 2 Vertegenwoordigers van de bovengenoemde districtscommissies dan wel de contactfunctionarissen hebben zitting in de overeenkomstige landelijke commissies. Voorzitter en secretaris van de landelijke commissies kunnen op persoonlijke titel door het bondsbestuur worden benoemd.  
De PR-vertegenwoordiger vanuit het district heeft naast de landelijke PR-commissie tevens zitting in de commissie 'Verenigingsondersteuning'. Hierdoor wordt een optimale communicatie tussen het landelijke en districts-niveau gewaarborgd.

- 3 De landelijke STK-er is als adviseur verbonden aan de landelijke commissies Opleidingen, Jeugd, PR en Schoolsport/Recreatiesport, waardoor het bondsbureau optimaal kan bijdragen aan de beleidsontwikkeling op landelijk niveau met betrekking tot sportstimulering binnen de KNBSB.
- 4 De aan te stellen STK-ers (bij voorkeur vier parttimers) worden aangesteld door de KNBSB en hebben een periodiek overleg met de landelijke STK-er. Hun werkzaamheden liggen echter met name binnen de districten.
- 5 De aan te stellen STK-ers (bij voorkeur vier parttimers) zijn als adviseurs verbonden aan de overeenkomstige districtscommissies dan wel onderhouden een nauwe relatie met de overeenkomstige contactfunctionarissen. Daarnaast bestaan hun taken uit ondersteuning van (nieuw op te richten) verenigingen en uitvoerende werkzaamheden met betrekking tot schoolsport, recreatiesport, kaderwerving en -opleiding.
- 6 Aangezien de werkdruk voor de toekomstige districtsorganisaties door schaalvergroting en taakverruiming aanzienlijk zal toenemen, is het wenselijk om een zekere mate van professionele ondersteuning te realiseren. In een optimale situatie zouden er (kleinschalige) districtskantoren met een parttime administratief medewerker/-ster worden opgezet. De SSD-commissie is echter van mening dat dit in de huidige situatie om financiële redenen niet realiseerbaar zal blijken te zijn. De commissie vindt het echter wenselijk dat binnen het bondsbureau substantiële personele capaciteit wordt vrijgemaakt ter ondersteuning van de toekomstige districtsorganisaties. In concreto betekent dit dat vanuit het bondsbureau zowel sporttechnische (STK-ers) als administratieve ondersteuning aan de districten kan worden geboden. Ook op administratief gebied heeft het de sterke voorkeur, dat voor elk van de districten een functionaris voor een bepaald aantal uren per week beschikbaar is voor ondersteunende werkzaamheden. Bovendien kan er op deze wijze een permanent loket voor verenigingen binnen de desbetreffende districten ontstaan.
- 7 De huidige rayons ontvangen een financiële bijdrage van de KNBSB op basis van het totaal aantal leden binnen verenigingen. Aangezien het wenselijk is dat met name in de achterblijvende rayons extra sportstimuleringsinitiatieven worden ontplooid, is het noodzakelijk dat hiervoor een andere financieringsregeling wordt opgezet.

```

graph TD
    Bondsraad[Bondsraad] --- Bondsbestuur[Bondsbestuur]
    Bondsraad --- Bondsbestuur
    Bondsbestuur --- Landelijke_cie's[Landelijke cie's]
    Landelijke_cie's --- Opleidingen1[Opleidingen]
    Landelijke_cie's --- Landelijke_Jeugd[Landelijke Jeugd]
    Landelijke_cie's --- Schoolsport_Recreatiesport1[Schoolsport/Recreatiesport]
    Landelijke_cie's --- Public_Relations[Public Relations]
    Landelijke_cie's --- Verenigingsondersteuning[Verenigingsondersteuning]
    Opleidingen1 --- Landelijke_STK_er[Landelijke STK-er]
    Landelijke_Jeugd --- Landelijke_STK_er
    Schoolsport_Recreatiesport1 --- Landelijke_STK_er
    Public_Relations --- Landelijke_STK_er
    Verenigingsondersteuning --- Landelijke_STK_er
    Landelijke_STK_er --- Bondsbestuur
    Bondsbestuur --- Bondsbestuur
    
    Bondsbestuur --- Districtbestuur[Districtbestuur]
    Bondsbestuur --- Districtbestuur
    Districtbestuur --- Cie_contactfunctionarissen[Cie/contactfunctionarissen]
    Cie_contactfunctionarissen --- Opleidingen2[Opleidingen]
    Cie_contactfunctionarissen --- Jeugd[Jeugd]
    Cie_contactfunctionarissen --- Schoolsport_Recreatiesport2[Schoolsport/Recreatiesport]
    Cie_contactfunctionarissen --- PR[PR]
    Opleidingen2 --- Districts_STK_ers[Districts STK-ers]
    Jeugd --- Districts_STK_ers
    Schoolsport_Recreatiesport2 --- Districts_STK_ers
    PR --- Districts_STK_ers
    Districts_STK_ers --- Districtbestuur
    Districtbestuur --- Districtbestuur
    
    Districtbestuur --- Regio-overleg[Regio-overleg]
    Districtbestuur --- Regio-overleg
    Regio-overleg --- Onderwerpen[Onderwerpen]
    Onderwerpen --- schoolsport[schoolsport]
    Onderwerpen --- recreatiesport[recreatiesport]
    Onderwerpen --- ledenwerving_behoud[ledenwerving/-behoud]
    Onderwerpen --- kaderwerving_opleiding[kaderwerving/-opleiding]
    schoolsport --- Verenigingsbegeleiders[Verenigingsbegeleiders]
    recreatiesport --- Verenigingsbegeleiders
    ledenwerving_behoud --- Verenigingsbegeleiders
    kaderwerving_opleiding --- Verenigingsbegeleiders
    Verenigingsbegeleiders --- Verenigingen[Verenigingen]
    Verenigingen --- Verenigingen
  
```

The organizational chart of the Dutch Football Federation (NVO) is structured as follows:

- Bondsraad** (National Council)
  - Bondsbestuur** (National Executive Board)
    - Landelijke cie's** (National Committees)
      - Opleidingen (Education)
      - Landelijke Jeugd (National Youth)
      - Schoolsport/Recreatiesport (School Sports/Recreation Sports)
      - Public Relations
      - Verenigingsondersteuning (Club Support)
    - Landelijke STK-er** (National STK)
      - Opleidingen
      - Landelijke Jeugd
      - Schoolsport/Recreatiesport
      - Public Relations
      - Verenigingsondersteuning
  - Districtbestuur** (District Executive Board)
    - Cie/contactfunctionarissen** (District Committees/Contact Officers)
      - Opleidingen
      - Jeugd (Youth)
      - Schoolsport/Recreatiesport
      - PR (Public Relations)
    - Districts STK-ers** (District STKs)
      - Opleidingen
      - Jeugd
      - Schoolsport/Recreatiesport
      - PR
  - Regio-overleg** (Regional Consultation)
    - Onderwerpen** (Topics)
      - schoolsport
      - recreatiesport
      - ledenwerving/-behoud (Membership Recruitment/Retention)
      - kaderwerving/-opleiding (Staff Recruitment/Training)
- Verenigingen** (Clubs)
  - Verenigingsbegeleiders** (Club Supervisors)
    - schoolsport
    - recreatiesport
    - ledenwerving/-behoud
    - kaderwerving/-opleiding

#### **4.4 Taakstellingen en profielschetsen**

In deze paragraaf zal een beschrijving worden gegeven van de taakstelling en profielschets van zowel de STK-medewerkers als de verenigingsbegeleiders.

##### **4.4.1 STK-medewerkers**

###### **Taakstelling:**

- In samenwerking met de contactfunctionaris Opleidingen van het district verantwoordelijk voor het totale opleidingsaanbod binnen de districten;
- Beschikbaar als docent voor alle beginnerscursussen;
- Ondersteunen en stimuleren van verenigingen bij het werven en begeleiden van kader en nieuwe leden;
- Verzorgen van voorbeeldtrainingen en clinics;
- Ondersteunen van de oprichting van nieuwe verenigingen;
- Ondersteunen van herstructurering bij bestaande verenigingen;
- Functioneren als vraagbaak voor verenigingen en districtorganisaties op bestuurlijk en sporttechnisch gebied.

###### **Profielschets:**

De STK-medewerkers zullen zowel over sporttechnische, didactische als organisatorische vaardigheden moeten beschikken. De nieuw aan te stellen STK-medewerkers hebben bij voorkeur enerzijds een algemene opleiding aan een CIO of ALO en anderzijds ruime ervaring hebben met honk- en softbal.

##### **4.4.2 Verenigingsbegeleiders**

###### **Taakstelling:**

- Begeleiding van individuele verenigingen als projectgroepadviseur, hetgeen voornamelijk neer zal komen op hulp bij de start en afronding van het diagnoseproces (instructie en toelichting bij de aangereikte instrumenten, feedback op eerste analyse-ervaringen, instructie en advies bij de ordening van gegevens en de formulering van conclusies, eindredactie analyserapport)
- Instructie en advies bij de totstandkoming van een communicatieplan, leiding geven aan de brainstormsessie of werkconferentie. Juist bij laatstgenoemde activiteiten kan de begeleider in zijn/haar positie van extern deskundige de vereniging door moeilijke beslissingstrajecten heenhelpen.
- Instructie en advies bij de beleidsvorming en uitvoeringscoördinatie. Het accent ligt daarbij op het realiseren van bepaalde producten, zoals een beleidsplan of actie-/uitvoeringsplannen. De begeleider kan in deze fase tevens de taak vervullen van vraagbaak/adviseur van het bestuur.

###### **Profielschets:**

Aan de verenigingsbegeleider worden hoge eisen gesteld, niet alleen in termen van bekendheid met de dagelijkse verenigingspraktijk, maar tevens als docent en procesbegeleider/adviseur. Ervaring met instructie en scholing van volwassenen is vereist, alsmede ervaring in het begeleiden van veranderingsprocessen binnen sportverenigingen.

#### **4.5 Tenslotte**

Deze rapportage vormt de afsluiting van de eerste fase van het projectplan SSD-infrastructuur binnen de KNBSB. Hiermee wordt feitelijk de overgang gemaakt naar de tweede fase, waarin ondersteuning van de districten met betrekking tot sportstimulering centraal staat, alsmede de werving en scholing van districtskader op het terrein van sportstimulering.

De ad-hoc commissie SSD hoopt met het voorbereiden van deze rapportage een stimulerende bijdrage te hebben geleverd aan een effectief en daadkrachtig sportstimuleringsbeleid binnen de KNBSB.