

SSD-INFRASTRUCTUUR

Tussentijdse evaluatie



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

Met begeleiding van:
Jo Lucassen
(Nederlandse Sport Federatie)

Nederlandse Sport Federatie
Arnhem, oktober 1990

Inhoud

1 Inleiding	1
1.1 Aanleiding en doelstelling	1
1.2 Projectvoorstel SSD-infrastructuur	2
1.3 Leeswijzer	2
2 Ontwikkeling diagnose-instrument	3
2.1 Inleiding	3
2.2 Organisatiediagnose: een theoretisch kader	3
2.3 Instrumentontwikkeling	4
3 Opzet van de pilotprojecten	5
3.1 Selectie	5
3.2 Opzet en werkwijze	6
3.3 Samenhang met andere ontwikkelingsprojecten	7
4 Koninklijke Nederlandse Zwembond (KNZB)	8
4.1 Inleiding	8
4.2 Sportstimulering binnen de KNZB	8
4.3 Projectplan SSD-infrastructuur	9
4.4 Voortgang	10
4.5 Conclusie	11
5 Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond (KNBSB)	12
5.1 Inleiding	12
5.2 Sportstimulering binnen de KNBSB	12
5.3 Projectplan SSD-infrastructuur	13
5.4 Voortgang	13
5.5 Conclusie	14
6 Conclusies en aanbevelingen	16
6.1 Inleiding	16
6.2 Conclusies	16
6.3 Aanbevelingen	17

1 Inleiding

1.1 Aanleiding en doelstelling

In de jaren 1987 en 1988 hebben binnen een groot aantal sportbonden thema-activiteiten plaatsgevonden, die gericht waren op stimulering van de sportdeelname van specifieke doelgroepen, te weten jeugd, vrouwen, gehandicapten, allochtonen en ouderen. De opzet van deze activiteiten is gebaseerd op zowel kwantitatieve als kwalitatieve aspecten van de sportbeoefening onder deze doelgroepen. Deze meeste van deze activiteiten zijn destijds georganiseerd met gebruikmaking van subsidies van het Ministerie van WVC en werden inhoudelijk begeleid door de Nederlandse Sport Federatie.

Uit het evaluatieverslag "Themajaren 1987-1988" blijkt onder meer dat met name organisatorische en beleidsmatige knelpunten binnen de meeste sportbonden een continuering en verdere uitbouw van sportstimuleringsactiviteiten in de weg staan. Tegen de achtergrond van deze constatering is in 1989 door de NSF een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de aard en omvang van deze knelpunten binnen een groot aantal landelijke sportorganisaties. Uit deze marktorientatie 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 de 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%).

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 de aanleiding gevormd tot het opzetten van het project SSD-infrastructuur. Hoewel zich op dit gebied binnen een aantal sportbonden vergelijkbare ontwikkelingen voltrekken, zijn de achtergronden en de optredende knelpunten veelal verschillend van aard en omvang. Teneinde met de SSD-infrastructuurprojecten optimaal in te kunnen spelen op de specifieke situatie binnen de diverse sportbonden is een standaardaanpak niet toereikend en zal maatwerk moeten worden geleverd. De doelstelling van dit project is dan ook om in nauwe samenwerking met (vertegenwoordigers van) de desbetreffende sportbond de infrastructurele knelpunten op te lossen dan wel te verminderen en zodoende de basis te leggen voor een daadkrachtige sportstimuleringspraktijk. Het gaat hierbij om alle activiteiten binnen de bond, 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 aan sport doen, als op het verbeteren van de kwaliteit van het sportaanbod binnen verenigingen.

1.2 Projectvoorstel SSD-infrastructuur

Op basis van de uitkomsten van de marktorientatie is door de NSF een projectvoorstel SSD-infrastructuur ontwikkeld, dat in augustus 1989 met een bijbehorend subsidieverzoek bij het ministerie van WVC werd ingediend. Het projectvoorstel bestreek een tijdspanne van 50 maanden, waarbinnen volgens een doorstroomschema 12 bonden gedurende 16 maanden ondersteuning vanuit de NSF kan worden geboden. De projecten binnen de bonden zullen gefaseerd worden uitgevoerd, waarbij onderscheid is gemaakt tussen contactlegging, diagnose, besluitvorming en follow-up. Aangezien het hierbij een veelzijdige problematiek betreft, is in het projectvoorstel voorzien in de ontwikkeling van een diagnose-instrument en de opzet van een tweetal pilotprojecten. In het projectvoorstel worden tien sportbonden vermeld, die gezien de aard van de infrastructurele problematiek in aanmerking komen voor de uitvoering van een pilotproject.

Zowel binnen de NSF als bij het ministerie van WVC werd belang gehecht aan een tussentijdse evaluatie van de eerste ervaringen, die binnen het project SSD-infrastructuur zijn opgedaan. Deze ervaringen zijn van invloed op de wijze waarop de vervolgprojecten binnen andere sportbonden kunnen worden uitgevoerd. Teneinde grote vertraging in de start van de vervolgprojecten te voorkomen, is echter besloten deze evaluatie reeds uit te voeren na afronding van de eerste fase van de pilotprojecten.

1.3 Leeswijzer

In deze rapportage wordt verslag gedaan van de tussentijdse evaluatie van het project SSD-infrastructuur. In hoofdstuk 2 wordt een beschrijving gegeven van de ontwikkeling van het diagnose-instrument. In hoofdstuk 3 is aandacht besteed aan de opzet van de beide pilotprojecten, die achtereenvolgens in hoofdstuk 4 en 5 nader worden beschreven. In hoofdstuk 6 worden vervolgens de conclusies gepresenteerd en enkele aanbevelingen gedaan met betrekking tot de voortgang van het project SSD-infrastructuur.

2 Ontwikkeling diagnose-instrument

2.1 Inleiding

Binnen de projecten SSD-infrastructuur wordt een belangrijke plaats ingeruimd voor het stellen van een diagnose omtrent de knelpunten binnen de bondsorganisatie, die de ontwikkeling en uitvoering van een sportstimuleringsbeleid in de weg staan. Deze diagnose dient vervolgens de basis te vormen voor aanpassing van (delen van) de organisatie. Teneinde de werkzaamheden in deze fase te kunnen structureren is besloten een diagnose-instrument te ontwikkelen, dat gebaseerd is op diverse aspecten uit de organisatie-theorie. In dit hoofdstuk wordt allereerst een beeld geschetst van het achterliggende theoretisch kader en vervolgens de opbouw van het diagnose-instrument beschreven.

2.2 Organisatiediagnose: een theoretisch kader

Vooral in de afgelopen jaren is er sprake van een groeiende stroom van publicaties en boeken, die het functioneren van organisaties als onderwerp hebben. Een deel hiervan richt zich op de organisatie als geheel, een ander deel is toegespitst op afzonderlijke aspecten van de organisatie. Het is duidelijk dat er ook op dit gebied geen sprake is van een algemeen geldende theorie, hetgeen zich weerspiegelt in de uitspraak dat er waarschijnlijk evenveel theorieën bestaan als er organisatie-deskundigen zijn.

Toch is er wel een aantal algemene hoofdlijnen te onderkennen binnen de organisatie-literatuur. Hoewel er nogal eens verschillende begrippen worden gehanteerd, wordt er in de meeste gevallen uitgegaan van een drietal kernaspecten, die het functioneren van een organisatie bepalen, te weten strategie, structuur en cultuur. De strategie bepaalt vooral de ontwikkelingsrichting van een organisatie. De mate, waarin een dergelijke ontwikkeling daadwerkelijk gerealiseerd kan worden is onder meer afhankelijk van het functionele geraamte (ofwel de structuur) en het karakter (ofwel de cultuur) van de organisatie. Dit betekent dat beleidsontwikkeling en organisatieverandering bij voorkeur hand in hand gaan.

De onderverdeling in de bovengenoemde kernaspecten kan een praktisch hulpmiddel vormen bij een organisatiediagnose. Het is echter van groot belang om in te zien, dat juist de onderlinge samenhang tussen deze kernaspecten het functioneren van een organisatie bepalen.

Bij de diagnose van de strategie wordt veelal uitgegaan van de hoofddoelstellingen van het beleid, zoals die binnen de organisatie zijn geformuleerd. Het is van belang om na te gaan in hoeverre deze doelstellingen aansluiten op het primaire proces, waaraan deze organisatie haar bestaansrecht ontleend.

Vervolgens zal bekeken moeten worden op welke wijze de doelstellingen zijn geoperationaliseerd naar concrete actiepunten/maatregelen en welke middelen aangewend worden om deze doelstellingen te kunnen realiseren. Wanneer er reeds uitvoering wordt gegeven aan het geformuleerde beleid, dient een beeld te worden verkregen omtrent de (reeds gerealiseerde en nog te verwachten)

resultaten en de mate waarin eventuele knelpunten bij de uitvoering aanleiding hebben gegeven tot aanpassing van doelstellingen en/of middelen.

Bij de diagnose van de structuur dient aandacht besteed te worden aan de juridische, personele en financiële situatie. Vervolgens is het van belang inzicht te verwerven in de opbouw van de organisatie, de verdeling van taken en verantwoordelijkheden, de wijze van besluitvorming en de communicatiestructuur. Het functioneren van een organisatie wordt onder meer bepaald door de mate, waarin het primaire proces zich weerspiegelt in de organisatiestructuur. Onduidelijkheden en onvolkomenheden binnen deze structuur hebben een negatieve invloed op het functioneren. De flexibiliteit van de structuur is bepalend voor de mate waarin door de organisatie ingespeeld kan worden op onvoorziene ontwikkelingen en inhoud kan worden gegeven aan ontwikkeling en uitvoering van 'nieuw' beleid.

Bij de diagnose van de cultuur wordt vanuit een aantal richtingen naar het functioneren van een organisatie gekeken, die niet of slechts ten dele zijn vastgelegd in het beleid of de structuur. Een cultuurdiagnose gaat vooral uit van de mensen, die binnen een organisatie werken, en betreft vooral het gemeenschappelijke referentiekader van de medewerkers. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen culturele kernfactoren, zoals doelgerichtheid, innovatie en integratie, en cultuurversterkende factoren, zoals betrokkenheid, omgangsstijl en flexibiliteit.

2.3 Instrumentontwikkeling

Uitgaande van het bovengeschetste kader is een diagnose-instrument ontwikkeld, dat gehanteerd kan worden bij de projecten SSD-infrastructuur binnen de sportbonden. Dit diagnose-instrument (in conceptvorm beschikbaar) bestaat uit een korte beschrijving/handleiding en drie diagnosesets met betrekking tot strategie, structuur en cultuur. Het instrument is ontwikkeld ter ondersteuning van de werkzaamheden van een NSF-adviseur bij de bovengenoemde projecten en is in deze vorm niet bedoeld voor zelfstandig gebruik zonder deskundige ondersteuning.

De informatie, die mede aan de hand van dit instrument verzameld wordt, kan een gedetailleerd beeld geven van de infrastructurele knelpunten binnen een sportbond, die de ontwikkeling en/of uitvoering van een sportstimuleringsbeleid geheel of gedeeltelijk belemmeren. Op basis van deze gegevens kan in nauwe samenwerking met de desbetreffende sportbond een plan van aanpak worden ontwikkeld.

3 Opzet van de pilotprojecten

3.1 Selectie

In het kader van de marktorientatie zijn in 1989 door de NSF gesprekken gevoerd met ruim 40 sportbonden. Aan de hand van de verslaglegging van deze gesprekken is een overzicht gemaakt van de belangrijkste knelpunten met betrekking tot sportstimulering binnen de verschillende bonden. De selectie van twee sportbonden, waarbinnen een pilotproject SSD-infrastructuur uitgevoerd kon plaatsvinden, heeft plaatsgevonden op basis van de volgende criteria:

a Karakter van de knelpunten:

De knelpunten zijn in hoofdzaak van infrastructurele aard en zijn niet al te specifiek voor de situatie binnen een bepaalde sportbond.

b Kenmerken van de pilotbonden:

De pilotbonden vertonen onderling bij voorkeur een aantal verschillen met betrekking tot zowel de aard van de infrastructurele knelpunten als de kenmerken van de bondsorganisatie (omvang, SSD-ontwikkelingsstadium, toekomstperspectief e.d.).

c Probleembewustzijn:

Er is binnen de bonden sprake van een duidelijk bewustzijn met betrekking tot de optredende knelpunten en een breed draagvlak om deze te verminderen dan wel op te lossen. Bovendien bestaat er behoefte aan ondersteuning door de NSF bij het aanpakken van deze knelpunten.

d Bereidheid tot medewerking:

Binnen de bonden kan een projectgroep worden geformeerd, die tot taak krijgt om in dit verband voorstellen te ontwikkelen. Tevens bestaat er bereidheid om dergelijke voorstellen in de besluitvorming binnen de bond te betrekken en tijd/middelen in te zetten om de voorstellen ten uitvoer te brengen.

e Start van de projecten:

De projectgroep kan op korte termijn van start gaan met haar werkzaamheden.

Na enkele voorbereidende gesprekken is eind 1989/begin 1990 besloten van start te gaan met de Koninklijke Nederlandse Zwembond (KNZB) en de Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond (KNBSB). Een beschrijving van het verloop van beide pilotprojecten is te vinden in de hoofdstukken 4 en 5.

3.2 Opzet en werkwijze

In het projectvoorstel worden met betrekking tot de opzet de volgende fasen onderscheiden:

a Analyse- en planontwikkelingsfase

In deze fase vindt een analyse plaats van de bestaande SSD-infrastructuur, ontwikkelingsknelpunten en mogelijkheden. Deze fase mondt uit in een aantal interventieadviezen of een actieplan.

b Besluitvorming- en voorbereidingsfase

In deze fase vindt de besluitvorming plaats over de interventieadviezen/het actieplan. Tevens worden de uitvoeringswijze nader bepaald en hiertoe de nodige voorbereidingen getroffen.

c Uitvoering- en nazorgfase

In deze fase vindt de uitvoering van de maatregelen/actiepunten plaats en wordt nagegaan op welke wijze de SSD-ontwikkeling in de toekomst optimaal bestendig kan worden.

Deze fasen zijn vervolgens uitgewerkt tot de volgende werkwijze voor de SSD-infrastructuurprojecten:

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 de 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 SSD-beleid, 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 genuanceerd beeld verkregen van de SSD-infrastructuur binnen de bond en zo mogelijk de specifieke knelpunten op dit terrein. 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 de specifieke knelpunten met betrekking tot sportstimulering. In de meeste gevallen worden hiervoor tevens aanvullende interviews gehouden met betrokkenen op verschillende bonds niveaus. 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 tijdspad wordt aangegeven. Dit plan van aanpak wordt op brede schaal binnen de bond gepresenteerd en vervolgens wordt hierover de besluitvorming voorbereid.

6 Verandertraject

Afhankelijk van de aard van de voorgestelde maatregelen zal de projectgroep de uitvoering van het plan van aanpak voor haar rekening nemen dan wel begeleiden. Hierbij zal regelmatig over de voortgang gerapporteerd moeten worden aan het bondsbestuur en betrokkenen in de diverse bondsgeledingen.

3.3 Samenhang met andere ontwikkelingsprojecten

De SSD-infrastructuurprojecten kunnen als afzonderlijk project binnen de sportbonden worden opgezet, waarbij duidelijke afspraken worden gemaakt over de uit te voeren werkzaamheden. Er zijn echter duidelijke raakvlakken met andere projecten, die vanuit de NSF zijn of worden opgezet. Allereerst gaat het daarbij om de **projecten sportmarketing**, die inmiddels bij veertien sportbonden hebben plaatsgevonden, dan wel in uitvoering zijn. Binnen deze projecten vindt een uitgebreide inventarisatie plaats van de dienstverlening vanuit de sportbond en het ontwikkelingsperspectief. Hoewel deze sportmarketingprojecten een bredere oriëntatie hebben, vormt sportstimulering hierbij wel een belangrijk aandachtspunt. De gegevens, die in het kader van deze projecten worden verzameld, leggen in de praktijk de basis voor veranderingen binnen de bondsorganisatie.

Tevens worden er bij verschillende sportbonden meerjarige projecten opgezet, die gericht zijn op **sportstimulering onder specifieke doelgroepen**, zoals jeugd, allochtonen en vrouwen. Daarbij wordt gestreefd naar structurele verankering binnen de bondsorganisatie van deze activiteiten tijdens en na afloop van de projecten.

Tenslotte worden momenteel de voorbereidingen getroffen om een project op te zetten met betrekking tot **verenigingsbegeleiding** vanuit de sportbonden. Ook deze projecten zullen binnen de bondsorganisaties ingepast moeten worden. Momenteel wordt nagegaan in hoeverre hierbij afstemming kan plaatsvinden met de DIS-projecten, die vanuit het IOS worden opgezet. Bovengenoemde projecten zullen in samenhang met andere ontwikkelingen, die binnen de desbetreffende sportbonden plaatsvinden, aanleiding vormen tot een heroriëntatie op de bestaande SSD-infrastructuur binnen deze organisaties.

4 Koninklijke Nederlandse Zwembond

4.1 Inleiding

De Koninklijke Nederlandse Zwembond (KNZB) behoort tot de landelijke sportorganisaties, die inmiddels meer dan een eeuw bestaan. De KNZB is met het huidige aantal van ca. 156.000 leden de op vier na grootste sportbond van ons land. Binnen de KNZB zijn vier disciplines vertegenwoordigd, te weten zwemmen, waterpolo, kunstzwemmen en schoonspringen. Gezien het algemeen belang dat gehecht wordt aan het bevorderen van voldoende zwemvaardigheid onder de Nederlandse bevolking, neemt het zogenoemde 'elementair zwemmen' binnen de bond bovendien een aparte plaats in. Tenslotte speelt de KNZB in een aantal gevallen ook een rol met betrekking tot zaken, die het 'vrij zwemmen' betreffen.

Het middenniveau van de KNZB bestaat uit 4 districten en 14 kringen, die grotendeels overeenkomen met de provinciegrenzen en de agglomeraties Amsterdam, Rotterdam en Den Haag.

4.2 Sportstimulering binnen de KNZB

De KNZB heeft een rijke traditie op het gebied van sportstimulering. In de loop van de jaren is er vanuit de bond een groot aantal recreatieve activiteiten georganiseerd specifieke doelgroepen als jeugd, 35-plussers (midlifesport) en 55-plussers (Meer Bewegen voor Ouderen). Ook het ontwikkelen van schoolsportactiviteiten heeft de laatste jaren de nodige aandacht gekregen. Het uitgangspunt van deze activiteiten is het bevorderen van 'lifetime zwemmen'.

Binnen de KNZB is dan ook een redelijke infrastructuur met betrekking tot sportstimulering tot stand gekomen. In het bondsbestuur heeft een commissaris Sportstimulering zitting, die verantwoordelijk is voor deze beleidssector. De ontwikkeling en coördinatie hiervan is in handen van de landelijke commissie Sportstimulering, waaronder de werkgroepen Elementair Zwemmen, Recreatiesport/Schoolsport en Kampactiviteiten functioneren. Tevens is er binnen het bondsbureau een afdeling Sportstimulering, bestaande uit een hoofd SSD en vier STK-medewerkers, die met name decentraal werkzaam zijn. De districten houden zich met name bezig met de wedstrijdorganisatie, maar in 9 van de 14 kringen zijn bovendien specifieke commissies met betrekking tot sportstimulering ingesteld. Deze commissies worden ondersteund door een aantal STK-functionarissen, die onder meer sportstimulering in hun takenpakket hebben.

Toch blijkt sportstimulering binnen de KNZB in de afgelopen jaren niet zonder problemen te verlopen. De resultaten van de marketinganalyse bevestigen de indruk, dat er bij zwemverenigingen sprake is van een groot verloop onder de leden, met name in de leeftijdscategorie 15-25 jaar. Ook wordt geconstateerd dat er sprake is van een geleidelijke terugloop in het aantal recreatiesportactiviteiten op lokaal niveau. Bovendien blijkt de dienstverlening aan en ondersteuning van zwemverenigingen vanuit de bond onvoldoende te zijn.

Als belangrijkste knelpunten voor de uitvoering van een effectief SSD-beleid worden genoemd:

- Kwalitatief en kwantitatief gebrek aan kader op het middenniveau;
- Onvoldoende duidelijkheid over de structuur op het middenniveau, onder andere taken en verantwoordelijkheden van districtspromotoren, STK-medewerkers en kringfunctionarissen;
- Gebrek aan afstemming tussen de kringcommissies en de landelijke commissie Sportstimulering;
- Onvoldoende inzicht in de effectiviteit van sportstimuleringsactiviteiten.

In september 1989 is binnen de KNZB een project Sportmarketing van start gegaan. In het kader van dit project is onder meer een vragenlijst uitgezet onder de zwemverenigingen, teneinde meer zich te krijgen op onder meer ledenopbouw, ledenverloop, kaderbestand, activiteiten aanbod en organisatievorm.

4.3 Projectplan SSD-infrastructuur

Op 26 oktober 1989 heeft een eerste gesprek plaatsgevonden met het hoofd van de afdeling Sportstimulering van het bondsbureau. Tijdens dit gesprek is onder meer de deelnotitie Sportstimulering 1990-1993, getiteld "Een nieuwe slag vooruit" aan de orde gesteld. In deze notitie worden de volgende beleidsvoornemens beschreven:

- 1 Het opzetten en/of versterken van de kringcommissies Sportstimulering;
- 2 Het onder de aandacht brengen van sportmarketingideeën, met als doel het versterken van organisatie, activiteiten aanbod en kaderbestand bij zwemverenigingen;
- 3 Het uitbreiden en versterken van middelen met betrekking tot de KNZB-doelstelling "Een leven lang zwemmen".

Bovendien wordt aangegeven dat aandacht moet worden besteed aan het organiseren van sportieve activiteiten voor potentiële leden van zwemverenigingen, het opzetten van een documentatiebestand over zwemverenigingen en -accommodaties, het ontwikkelen van voorlichtingsmateriaal en het bijdragen aan optimalisering van het PR-beleid van de bond.

Teneinde de uitvoering van deze beleidsvoornemens voor te bereiden wordt door de commissie Sportstimulering een projectgroep Ontwikkeling Kringcommissies Sportstimulering (OKS) ingesteld. De vraag van de zijde van de KNZB richt zich met name op de ondersteuning van de projectgroep door de NSF bij de organisatie-ontwikkeling op het middenniveau. In het projectplan dd. 15 november 1989 worden als mogelijke eerste fase van een integraal SSD-infrastructuurproject de volgende werkzaamheden beschreven:

- Taak- en profielontwikkeling kringcommissies en SSD-middenkader;
- Voorbereiden en uitvoeren van scholings-/informatiebijeenkomsten voor kringfunctionarissen;
- Ontwikkelen van deskundige ondersteuning voor de functionerende commissies en kringfunctionarissen (taak van de districtspromotoren).

Hierbij wordt de volgende fasering voorgesteld:

- Instellen projectgroep KNZB (november 1989)
- Start NSF-advisering (december 1989)
- Profielontwikkeling en werving (januari 1990)
- Voorscholing en instelling kringcommissies (februari/maart 1990)
- Training 'on the job' met terugkom-bijeenkomst (maart/juni 1990)
- Training landelijke ondersteuners

4.4 Voortgang

Nadat het bondsbestuur op de hoogte is gesteld, wordt eind 1989 de projectgroep OKS/SSD-infrastructuur geformeerd.

De projectgroep staat onder voorzitterschap van de het bondsbestuurlid SSD, tevens voorzitter van de landelijke commissie Sportstimulering, en bestaat verder uit de voorzitters van twee kringcommissies Sportstimulering (Den Haag en Amsterdam), het hoofd van de afdeling Sportstimulering (bonds-bureau), een organisatiedeskundige en een vertegenwoordiger van de NSF. Tijdens de eerste bijeenkomst van de projectgroep, die plaatsvindt op 30 januari 1990, worden onder andere de taakstelling, het concept-werkplan en de planning besproken.

In aanvulling op het projectplan dd. 15 november wordt extra aandacht gewenst voor de inpassing van de kringcommissies binnen de nieuwe bondsstructuur. Bovendien wordt besproken of de training van de landelijke ondersteuners niet beter kan plaatsvinden voorafgaande aan de training van kringfunctionarissen. Tenslotte blijkt dat de oorspronkelijke planning krap is en wordt voorlopig een nieuw tijdpad uitgezet tot eind 1990 (met mogelijk vervolg in 1991).

Tijdens de tweede bijeenkomst van de projectgroep dd. 12 februari 1990 worden conceptversies besproken van een intern communicatieplan, taakstelling van de kringcommissie en kaderprofiel van de kringfunctionaris. Naar aanleiding van deze bespreking wordt besloten op 28 februari 1990 een werkbijeenkomst te beleggen met kringbestuurders en kringfunctionarissen. Tijdens deze werkbijeenkomst wordt het concept-kaderprofiel van de kringfunctionaris nader aangescherpt.

Inmiddels wordt duidelijk dat de KNZB als gevolg van een aantal ontwikkelingen een moeilijke tijd tegemoet gaat. Een aanzienlijk financieel tekort over het jaar 1989 (mede als gevolg van het terugtrekken van een sponsor voor de Zwemvierdaagse) en een sterke budgetvermindering voor de komende jaren als gevolg van de vereveningsoperatie tussen de sportbonden (rapport I.O.O.) stellen de totale organisatiestructuur en de financiële positie van de bond ter discussie. Op 19 maart 1990 wordt aan de leden van de projectgroep OKS/SSD-infrastructuur medegedeeld, dat de commissie Sportstimulering heeft besloten verdere stappen inzake de opbouw van de kringcommissies niet raadzaam te vinden en de werkzaamheden van de projectgroep voor onbepaalde tijd op te schorten. Vooruitlopend op de te verwachten afslanking binnen het bondsbureau hebben inmiddels 3 van de 4 STK-medewerkers hun arbeidscontract met de KNZB verbroken.

4.5 Conclusie

Het pilotproject SSD-infrastructuur binnen de KNZB is door een aantal ontwikkelingen, die door de bond worden aangeduid als 'omgevingsproblemen', vroegtijdig tot een (voorlopig) einde gekomen. Gezien het vroege stadium van dit project en de te verwachten consequenties voor de sportstimulering in de bond verdient het aanbeveling om het project niet in deze vorm voort te zetten, tenzij de perspectieven hiervan sterk veranderen. Het is echter niet ondenkbaar, dat in de komende jaren wederom behoefte ontstaat aan ondersteuning van de NSF met betrekking tot aanpassing van de SSD-infrastructuur. In dat geval zal een herorientatie moeten plaatsvinden op de randvoorwaarden en de opzet van een dergelijk project binnen de KNZB. Uit de ervaringen binnen de KNZB kan geconcludeerd worden, dat een gedegen orientatie op de situatie binnen de bond, voorafgaande aan de start van een dergelijk project, van groot belang is. Hoewel de consequenties van de bovengenoemde ontwikkelingen bij de start van het pilotproject niet volledig overzien konden worden, moet geconstateerd worden dat er evenmin sprake was van een donderslag bij heldere hemel.

Bovendien dringt zich de vraag op in hoeverre het wenselijk is geweest om zowel het sportmarketingproject als het SSD-infrastructuurproject vrijwel gelijktijdig binnen een bond uit te voeren. Op zowel inhoudelijke als organisatorische gronden lijkt het beter om het project SSD-infrastructuur in het verlengde van het sportmarketingproject te laten verlopen. In een dergelijke situatie is het echter wel wenselijk om al in een vroeg stadium de afstemming tussen de beide projecten te regelen. In de praktijk blijken de sportmarketingprojecten immers de basis te leggen voor algemene aanpassingen van de bondsorganisatie, die tevens consequenties (kunnen) hebben voor de sportstimuleringsituatie binnen de bond.

5 Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond

5.1 Inleiding

De Koninklijke Nederlandse Baseball en Softball Bond (KNBSB) is opgericht in 1971 en vormt een voortzetting van de Koninklijke Nederlandse Honkbal Bond (opgericht in 1912) en de Nederlandse Dames Softball Bond (opgericht in 1951). Met het huidige aantal van ruim 30.000 leden behoort de KNBSB tot de relatief kleinere sportbonden. Vooral tussen 1978 en 1982 heeft de bond een sterke groei doorgemaakt (38%). In 1989 is echter een kentering opgetreden en is voor het eerst sprake van een terugloop van het ledental (5%). De grootste teruggang heeft zich voorgedaan bij het dames/meisjessoftbal.

Het middenniveau binnen de KNBSB bestaat uit negen rayons. Het merendeel van de circa 250 verenigingen zijn gevestigd in de rayons in en rondom de randstad. Tegelijkertijd met de tafeltennisbond (NTTB) is in 1988 binnen de KNBSB een pilotproject Sportmarketing van start gegaan. Mede op basis van de uitkomsten van dit project vindt momenteel een herstructurering van de bondsorganisatie plaats.

5.2 Sportstimulering binnen de KNBSB

Hoewel de ontwikkeling van het ledenbestand over de afgelopen tien jaar wellicht anders doet vermoeden, staat de sportstimulering binnen de KNBSB nog betrekkelijk in de kinderschoenen. Weliswaar biedt het peanutbal een aantrekkelijke sportvorm voor de jongere jeugd, maar de ontwikkeling van de deelname onder deze leeftijdsgroep blijft achter bij de verwachtingen. De recreatiesport binnen de KNBSB is nauwelijks tot ontwikkeling gekomen, hetgeen bijvoorbeeld tot uiting komt in de geringe belangstelling voor het slowpitch-bal.

De uitkomsten van het sportmarketingproject en de recente terugloop van het ledental heeft de KNBSB doen inzien, dat het noodzakelijk is om het beleid met betrekking tot sportstimulering te versterken. In dit verband zijn de belangrijkste knelpunten:

- 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;
- Onevenwichtige spreiding van verenigingen over het land (witte vlekken);
- Gebrek aan deskundig kader binnen verenigingen en rayons;
- gebrek aan attractiviteit van de rayoncompetities (met name buiten de randstad);
- Matig functioneren van verschillende rayons;
- Onvoldoende communicatie tussen de verschillende niveaus binnen de bond;
- Onvoldoende afstemming tussen bondsbestuur, landelijke commissies en bondsbureau.

De aard van de bovengenoemde knelpunten geeft aan, dat er op alle niveaus binnen de KNBSB problemen optreden, die een effectieve en slagvaardige uitvoering van het (sportstimulerings-)beleid in de weg staan.

5.3 Projectplan SSD-infrastructuur

In overleg met de NSF-adviseur, die het sportmarketingproject binnen de KNBSB heeft begeleid, is vastgesteld dat de situatie van deze sportbond zich bij uitstek leent voor een SSD-infrastructuurproject. Begin 1990 bevond het sportmarketingproject zich in een afrondend stadium, waarin de laatste hand werd gelegd aan een meerjarenplan 1990-1993. De in dit plan voorgestelde herstructurering, die onder andere de omvorming van de negen rayons in vier districten betreft, heeft uiteraard ook betrekking op de SSD-situatie binnen de bond. Vanuit de bond werd aangegeven, dat er behoefte was aan begeleiding door de NSF bij dit proces.

Op 5 februari 1990 heeft een eerste gesprek plaatsgevonden met het bondsbestuurslid Organisatie, die verantwoordelijk is voor de herstructurering binnen de KNBSB en de sportmarketingadviseur. Tijdens dit gesprek werd overeenstemming bereikt over de globale inhoud van het SSD-infrastructuurproject en besloten om dit in de vergadering van de commissie Herstructurering (met rayonvertegenwoordigers) dd. 24 februari 1990 aan de orde te stellen. Tijdens deze vergadering bleek voldoende draagvlak te bestaan voor het voorgestelde project.

Op 19 maart 1990 werd het definitieve projectplan en de samenstelling van de (ad-hoc) SSD-commissie met het bondsbestuurslid Organisatie besproken. De fasering en het tijdsplan van 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 vanuit de bond in de richting van de verenigingen;

2e fase (oktober 1990 - maart 1991):

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

3e fase (april 1991 - september 1991):

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

Dit projectplan is vervolgens op 7 april 1990 door de bondsraad vastgesteld. De SSD-commissie (projectgroep) bestaat uit het bondsbestuurslid Organisatie (voorzitter), vier rayonvertegenwoordigers (een uit elk toekomstig district) en een NSF-adviseur.

5.4 Voortgang

Gedurende de eerste fase van het project (april - september 1990) hebben vijf vergaderingen van de SSD-commissie plaatsgevonden. In het onderstaande overzicht zijn de hoofdpunten van deze vergaderingen weergegeven:

- 17/04/90 Actiepunten uit het meerjarenprogramma 1990-1993, die betrekking hebben op het SSD-beleid;

- 14/05/90 Kernbegrippen van sportstimulering;
Bestaande SSD-initiatieven binnen verenigingen;
Mogelijkheden voor een project 'Verenigingsondersteuning' binnen de KNBSB (bijv. DIS-project);

- 11/06/90 Taakomschrijving van districten/landelijke organisatie;
Inventarisatie SSD-sleutelpersonen;
Voorbespreking vergadering van het kernbestuur (voortgangsverslag) dd. 18 juni 1990;

- 20/08/90 Bespreking concept-rapportage 'Sportstimulering binnen de KNBSB';
Voorbespreking vergadering van de commissie herstructurering (afstemmingsoverleg) dd. 19 september 1990;

- 27/09/90 Bespreking van de uitkomsten van de vergadering van de commissie herstructurering;
Overgang naar de 2e fase van het project;
Eerste ideeën omtrent opzet districtsorganisaties.

Zoals in het bovenstaande overzicht is weergegeven, is op 18 juni 1990 een (mondeling) voortgangsverslag uitgebracht aan het kernbestuur van de KNBSB. Bovendien is op 19 september 1990 de concept-rapportage 'Sportstimulering binnen de KNBSB' gepresenteerd aan de rayonvertegenwoordigers (commissie Herstructurering), waarmee de eerste fase van het KNBSB-projectplan werd afgesloten (analyse en besluitvorming).

Inmiddels heeft het bondsbestuur als eerste stap in de vorming van de vier districten, de vier districtsvoorzitters geïnstalleerd. Met ingang van de vergadering van 27 september 1990 worden deze voorzitters tevens uitgenodigd voor de vergaderingen van de SSD-commissie. Juist in de tweede fase van het project, waarin de opzet van districtsorganisaties en de werving/scholing van kader met betrekking tot SSD centraal staat, is hun inbreng en betrokkenheid van groot belang.

Eén van de uitwerkingen, die in de eerste fase aan de orde zijn geweest, is de ondersteuning vanuit de bond in de richting van minder goed functionerende verenigingen. In dit verband is overeengekomen, dat zo spoedig mogelijk binnen de KNBSB een project 'Verenigingsondersteuning' wordt uitgevoerd. De verwachting is dat een dergelijk project uitstekend synchroon kan lopen met de 2e en 3e fase van het KNBSB-projectplan, waar immers eveneens werving/opleiding van kader en ondersteuning van verenigingen centraal staat (maar dan specifiek met betrekking tot SSD).

5.5 Conclusie

Uit het voorgaande kan geconcludeerd worden, dat het project SSD-infrastructuur binnen de KNBSB volgens planning verloopt. De eerste fase van het KNBSB-projectplan is conform het tijdspad inmiddels afgesloten en de overgang naar de tweede fase is inmiddels gerealiseerd. De inhoud en fasering van het project verloopt momenteel volledig synchroon met de

herstructurering binnen de bond. In termen van het algemene projectopzet (zie 3.2.) betekent dit dat de analyse- en besluitvormingsfase zijn afgerond en het accent thans met name komt te liggen op begeleiding van de uitvoering. Voor de uitvoering van het project bestaat zowel binnen de landelijke organisatie als op het middenniveau een stevig draagvlak. Het voortgangs/afstemmingsoverleg met enerzijds het kernbestuur en anderzijds de rayons heeft hier in belangrijke mate toe bijgedragen. Wel dient er aangetekend te worden, dat het wenselijk is om de samenwerking met het bondsbureau te versterken. Enerzijds om het draagvlak voor sportstimulering ook binnen het professionele apparaat te verstevigen, anderzijds om een aantal ondersteunende werkzaamheden voor de projectgroep te laten uitvoeren. De aansluiting van het project SSD-infrastructuur binnen de KNBSB met het inmiddels afgeronde project Sportmarketing is uitstekend verlopen. Op deze wijze kon het estafette-stokje van de ondersteuning op een vloeiende manier worden overgenomen en voortgebouwd worden op de resultaten van het sportmarketingproject. Zoals het er thans naar uitziet, zal ook het binnenkort te starten project 'Verenigingsbegeleiding' uitstekend kunnen aansluiten bij het project SSD-infrastructuur. Gezien de ingrijpende wijzigingen in de bondsorganisatie is het op deze manier gerealiseerde ondersteuningstraject en de aansluiting van de bovengenoemde projecten zeker geen overbodige luxe. Tenslotte is de tijdsinvestering van 32 dagdelen voor de begeleiding gedurende de eerste fase van het project binnen de hiervoor beschikbare tijd gebleven. Daarbij moet echter opgemerkt worden, dat het gebruik kunnen maken van de resultaten van het sportmarketingproject aanzienlijke tijdwinst heeft opgeleverd. De verwachting is echter dat de 20 dagdelen NSF-ondersteuning, die thans nog ter beschikking staan voor de uitvoering van de 2e en 3e fase van het KNBSB-projectplan, die zich uitstrekt over de periode van één jaar, te kort schiet voor een degelijke projectbegeleiding.

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal een aantal conclusies worden weergegeven met betrekking tot de tussentijdse evaluatie van het project SSD-infrastructuur. Hierbij dient aangetekend te worden, dat de behoefte aan een vroegtijdige evaluatie tot gevolg heeft dat slechts de eerste ervaringen binnen de pilotprojecten kunnen worden weergegeven. Deze ervaringen zijn echter wel waardevol tegen de achtergrond van de opzet van vervolgprojecten. Dit hoofdstuk wordt dan ook afgesloten met een aantal aanbevelingen.

6.2 Conclusies

Uit de voorgaande beschrijving van de pilotprojecten kunnen de volgende algemene conclusies worden getrokken:

- De beide pilotbonden voldoen in grote lijnen aan de selectie-criteria, zoals in paragraaf 3.1 zijn weergegeven. Uit de gang van zaken binnen de KNZB kan echter geconcludeerd worden, dat ook de algemene situatie van de bond van grote invloed is op de voortgang van een dergelijk project.
- De projectplannen, die binnen de beide pilotbonden zijn opgesteld, sluiten goed aan bij de infrastructurele knelpunten op het gebied van sportstimulering binnen de bondsorganisaties. De aard en planning van de werkzaamheden bij de KNZB was niet volledig in overeenstemming met de standaard-opzet, zoals in paragraaf 3.2 is beschreven.
- Gelijktijdig met de uitvoering van de pilotprojecten, is de ontwikkeling van een diagnose-instrument ter hand genomen. Zodoende kon dit instrument nog niet gehanteerd worden binnen de beide pilotbonden. Wel zijn diverse elementen van dit instrument gebruikt tijdens de analyse-fase binnen de KNBSB.
- De ervaringen binnen de pilotbonden maken duidelijk dat de mate van afstemming met andere ontwikkelingsprojecten binnen de desbetreffende bond van grote betekenis is voor de uitvoering van het project SSD-infrastructuur. De uitvoering hiervan binnen de KNBSB na afronding van het sportmarketingproject verloopt beter dan de vrijwel gelijktijdige uitvoering van de beide projecten binnen de KNZB.
- Hoewel dit in de praktijk nog niet getoetst kon worden, wordt verwacht dat met name voor de laatste fase van de projecten, te weten de begeleiding van de uitvoering en nazorg, zowel de doorlooptijd als het aantal dagdelen (10) dat hiervoor ter beschikking staat, te kort zullen schieten.
- De (voorlopige) reacties van de zijde van de pilotbonden wijzen erop, dat zowel de uitvoering van de projecten als de door de NSF geboden ondersteuning positief beoordeeld worden.

6.3 Aanbevelingen

- 1 Gezien de positieve ervaringen binnen de beide pilotbonden (ook al moest het KNZB-project wegens 'omgevingsproblemen' voortijdig worden beëindigd), verdient het aanbeveling om het project SSD-infrastructuur te continueren en vervolgprojecten binnen andere sportbonden op te zetten.
- 2 Zowel op basis van inhoudelijke als organisatorische argumenten verdient het de voorkeur om de vervolgprojecten SSD-infrastructuur in beginsel uit te voeren na afronding van een project Sportmarketing binnen de desbetreffende bond. Dit betekent overigens niet dat de beide projecten per definitie aan elkaar geschakeld hoeven te worden.
- 3 Het verdient aanbeveling om bij de selectie van sportbonden een gedegen 'omgevingsverkenning' uit te voeren en de algemene situatie binnen de bond aan de selectie-criteria toe te voegen.
- 4 Het is noodzakelijk gebleken om de projectplanning primair te laten aansluiten bij de specifieke situatie met betrekking tot sportstimulering binnen de desbetreffende sportbond. De standaard-opzet van de projecten SSD-infrastructuur is daarbij wel richtinggevend, maar in bepaalde gevallen moet de vrijheid bestaan om hiervan af te wijken.
- 5 Aangezien er aanzienlijke verschillen bestaan met betrekking tot sportstimulering tussen de diverse sportbonden, verdient het de voorkeur om het diagnose-instrument tijdens de analysefase flexibel te hanteren. Dit instrument zal in definitieve vorm beschikbaar zijn voor de start van de vervolgprojecten.
- 6 Het is wenselijk om de doorlooptijd van de projecten te verlengen tot maximaal twee jaar en de ter beschikking staande tijd uit te breiden met 10 dagdelen, met name ten behoeve van de laatste fase, te weten begeleiding van de uitvoering en nazorg. Voor het doorstroomschema betekent dit, dat jaarlijks twee nieuwe projecten bij sportbonden kunnen starten.
- 7 Aangezien de projecten SSD-infrastructuur zijn bedoeld om duurzame effecten met betrekking tot sportstimulering te bewerkstelligen bij de desbetreffende sportbonden, is het wenselijk om een afgerond project na een periode van 1 of 2 jaar te evalueren. Het verdient aanbeveling om aan deze evaluatie tevens de mogelijkheid van een korte nazorgfase te verbinden, zodat op deze wijze nog enige bijstelling kan plaatsvinden.