

# Governance bouwstenen voor een toekomstbestendig sportstelsel

21 oktober 2022

Dr. Jitske van Popering

Dr. Vidar Stevens



**GovernEUR**  
*Erasmus*



**Universiteit  
Utrecht**

# Governance bouwstenen voor een toekomstbestendig sportstelsel

## Colofon

Datum: 21 oktober 2022  
Auteurs: Dr. Jitske van Popering-Verkerk – GovernEUR/Erasmus Universiteit Rotterdam  
Dr. Vidar Stevens – Universiteit Utrecht  
Praatplaat: Flatland  
In opdracht van: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

# Inhoudsopgave

<b>H1. Inleiding</b> .....	<b>4</b>
1.1 Achtergrond van het onderzoek .....	4
1.2 Proces van de verdiepingsslag .....	4
1.3 Onderzoek naar governance bouwstenen .....	4
1.4 Leeswijzer .....	5
<b>H2. Governancevormen</b> .....	<b>6</b>
2.1 Introductie op de praatplaat.....	6
2.2 Toelichting bij de governancevormen.....	6
<b>H3. Toegankelijkheid</b> .....	<b>10</b>
Governance issues toegankelijkheid .....	10
Bouwsteen 1. Financiële regelingen en fondsen waarin de mens centraal staat .....	11
Bouwsteen 2. Lokale platforms en initiatieven faciliteren om doelgroepen te bereiken .....	11
Bouwsteen 3. Bouweisen en hulpmiddelenpool voor fysieke toegankelijkheid .....	12
Aandachtspunten toegankelijkheid .....	12
Reflectie van de onderzoekers.....	13
<b>H4. Veiligheid</b> .....	<b>14</b>
Governance issues veiligheid .....	14
Bouwsteen 1. Minimale veiligheidseisen als voorwaarde voor financiering.....	15
Bouwsteen 2. Opzetten en bekostigen van een structurele preventieaanpak .....	15
Bouwsteen 3. Gesprek over rollen en ambitieuze gezamenlijke stap vooruit .....	16
Bouwsteen 4. Platformen voor dialoog over normen en waarden in de sport.....	16
Bouwsteen 5. Lokale ondersteuningsplatformen voor veiligheid bij verenigingen .....	17
Aandachtspunten veiligheid .....	17
Reflectie van de onderzoekers.....	18
<b>H5. Kwaliteit van sport</b> .....	<b>20</b>
Governance issues kwaliteit.....	20
Bouwsteen 1. Register .....	21
Bouwsteen 2. Kwaliteit als voorwaarde voor financiering .....	22
Aandachtspunten kwaliteit .....	22
Reflectie van de onderzoekers.....	23
<b>H6. Vooruitblik naar een toekomstbestendig sportstelsel</b> .....	<b>24</b>
6.1 Een toekomstbestendig sportstelsel.....	24
6.2 Implicaties voor het vervolgproces vanuit de Rijksoverheid .....	25
<b>Bijlage 1. Verantwoording</b> .....	<b>26</b>
<b>Bijlage 2. Voorbeeld van ‘stresstest’ met doel en mens centraal</b> .....	<b>27</b>

# H1. Inleiding

## 1.1 Achtergrond van het onderzoek

De samenleving verandert in wat zij verwacht van en bijdraagt aan sport. Net zo is de sportsector in beweging. Veel partijen bezinnen zich op de toekomst van het sportstelsel; een stelsel dat decennialang van onderaf is georganiseerd en ontstaan. De bezinning op een toekomstbestendig sportstelsel werd mede geagendeerd door de Nederlandse Sportraad in haar advies 'De Opstelling op het Speelveld' en een addendum (2019; 2020). Hierin pleitte de Nederlandse Sportraad voor het positioneren van sport als een publieke voorziening. In juni 2021 heeft de Tweede Kamer gesproken over een mogelijke sportwet, daarbij werd een motie aangenomen waarin de regering wordt gevraagd om duidelijk te krijgen "wat de reikwijdte van een sportwet zou moeten zijn met betrekking tot kwaliteit, veiligheid en toegankelijkheid van sport" (motie van der Laan c.s., 8 juli 2021). Het ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport (VWS) is daarop een proces gestart om een verdiepingsslag naar de reikwijdte en effecten van een sportwet te maken.

## 1.2 Proces van de verdiepingsslag

De verdiepingsslag over de mogelijke reikwijdte en effecten van een sportwet bestaat uit een vijftal stappen.

Maart 2022	Er is samen met experts uit het veld een <u>knelpuntenkaart</u> opgesteld, waarin de belangrijkste uitdagingen en knelpunten in het huidige sportstelsel in kaart zijn gebracht. Deze is opgesteld door de Argumentenfabriek (bijlage bij kamerbrief 16 mei 2022)
16 mei 2022	Kamerbrief 'Stand van zaken over het verwezenlijken van een sportwet', waarin het proces van knelpuntenkaart en governancevormen wordt toegelicht.
Juni 2022	Er zijn <u>governancevormen</u> gedefinieerd, deze bieden inzicht welke uiterste vormen een sportstelsel kan hebben, en welke kansen en risico's deze vormen met zich meebrengen. De governancevormen zijn door de Erasmus Universiteit Rotterdam en het Mulier Instituut in beeld gebracht, en opgenomen in H2 van dit rapport.
Oktober 2022	In gesprek met de partijen zijn mogelijke <u>governance bouwstenen</u> gedefinieerd rond toegankelijkheid, veiligheid en kwaliteit van sport. Dit is gebeurd onder leiding van de Erasmus Universiteit Rotterdam en Universiteit Utrecht. De resultaten vormen het voorliggende rapport.
November 2022	Bestuurlijk overleg en Kamerbrief – op basis van de verdiepingsslag zal bestuurlijk overleg plaatsvinden en een Kamerbrief worden opgesteld. Dit onderzoek is een belangrijke kennisbasis hiervoor, het daadwerkelijk overleg en de voorstellen aan de Tweede Kamer vallen buiten de scope van dit onderzoek.

## 1.3 Onderzoek naar governance bouwstenen

In dit rapport staan governance bouwstenen centraal. Governance is geen doel op zich; het zijn manieren van besturen om collectieve issues op te pakken. Een gesprek over governance begint daarom nooit bij governance, maar bij het collectieve issue dat vraagt om governance. Afgelopen jaren zijn veel onderzoeken uitgevoerd naar veiligheid, toegankelijkheid en kwaliteit. Een deel van de bouwstenen die

hieruit voortkomt vraagt om governance, maar er zijn ook issues die om sociale, beleids-, of financiële oplossingen vragen.

In dit onderzoek hebben we samen met partijen uit de sector verkend: **(a) wat zijn de meest cruciale en concrete collectieve issues die om een aangepaste governance vragen, en (b) welke mogelijke governance bouwstenen kunnen onderdeel zijn van deze aangepaste governance?** Hiermee leggen we een basis om tot eerste richtingen en besluiten te komen voor een toekomstbestendig sportstelsel. Daarbij hebben we ons gericht op de inhoudelijke doelen van veiligheid, toegankelijkheid en kwaliteit. Consequenties in termen van inzet en organisatie zijn hierop een vervolgstap, en zijn voor deze fase buiten beschouwing gebleven.

Om de vragen te beantwoorden, zijn de volgende stappen gezet:

1. Documentstudie om de huidige governance rond kwaliteit, toegankelijkheid en veiligheid in beeld te brengen, inclusief de recente onderzoeken en adviezen.
2. Drie werksessies (kwaliteit, veiligheid, toegankelijkheid) binnen het ministerie van VWS om de huidige governance en de knelpunten hierin te valideren (zie bijlage 1).
3. Drie gesprekken (kwaliteit, veiligheid, toegankelijkheid) met alle kernpartijen rond het betreffende thema om mogelijke governance bouwstenen te verkennen (zie bijlage 1).
4. Verslaglegging in het voorliggend rapport.

In het onderzoek spreken we bewust van ‘governance bouwstenen’. Het zijn governance elementen rond veiligheid, toegankelijkheid en kwaliteit die volgens de partijen anders en beter geregeld kunnen worden. Het is geen compleet stelselvoorstel, maar het zijn bouwstenen om ‘te bouwen aan’ het toekomstige sportstelsel. Deze bouwstenen komen direct voort uit de werksessies (stap 2 en 3). Keuzes voor deze bouwstenen vragen in sommige gevallen om nader onderzoek naar de haalbaarheid, in sommige gevallen om onderhandeling tussen de partijen en in sommige gevallen om politiek debat. We eindigen elk hoofdstuk dan ook met een korte voortuitblik, vanuit ons perspectief als onderzoekers, over wat nodig is om vanuit de bouwstenen mogelijke vervolgstappen te zetten.

#### **1.4 Leeswijzer**

In dit rapport staan we eerst stil bij uiterste governancevormen voor een sportstelsel (H2). Vervolgens worden de cruciale governance issues en mogelijke bouwstenen beschreven voor toegankelijkheid (H3), veiligheid (H4) en kwaliteit (H5). Deze hoofdstukken zijn zelfstandig te lezen, tegelijkertijd zit er overlap tussen de thema’s en tussen sommige governance bouwstenen. Deze overlap is aan het begin van de hoofdstukken aangegeven. Op basis van deze hoofdstukken blikken we vooruit op het toekomstbestendig sportstelsel en de rol van de Rijksoverheid hierin (H6).

## H2. Governancevormen

*Bij de gesprekken over governance bouwstenen voor het sportstelsel, is gebruik gemaakt van de praatplaat 'governancevormen sportstelsel'. De praatplaat is te vinden op pagina 8, onderstaand worden de governancevormen toegelicht.*

### 2.1 Introductie op de praatplaat

In de gesprekken over het sportstelsel is inzicht in verschillende governancevormen en hun consequenties nodig om uiteindelijk de juiste beslissingen te kunnen nemen. Dit inzicht is als beslisinformatie verzameld en samengevat in een praatplaat. Vier governancevormen en hun consequenties staan hierin centraal. De governancevormen zijn uitersten. Daarmee is het geen keuzemodel, maar een gespreksmodel. Uiteindelijke keuzes in het sportstelsel zullen nooit één governancevorm voor het hele stelsels betreffen, maar mengvormen voor de verschillende vraagstukken binnen het sportstelsel. In deze praatplaat trekken we de vormen uit elkaar om expliciet te maken welke consequenties een governancevorm heeft.

De geschetste governancevormen bieden een basis om met elkaar, als partijen in de sportsector, in gesprek te gaan. Dit gesprek vertrekt altijd vanuit de inhoud; vanuit een aantal urgente issues dat mogelijk vraagt om aanpassingen in het sportstelsel. Aan de hand van de praatplaat kan het gesprek gevoerd worden over welke spelers, posities en verhoudingen bijdragen aan het oplossen van deze issues. Ondersteunend hieraan kunnen instrumenten (zoals beleid, afspraken, wetgeving, financiën, et cetera) worden ingezet. Deze instrumenten zullen alleen werken wanneer eerst een gedeeld beeld ontstaat van de gewenste spelers, posities en verhoudingen in een toekomstbestendig sportstelsel.

### 2.2 Toelichting bij de governancevormen

Onderstaand beschrijven we de vier governancevormen die zijn weergegeven op de praatplaat. Per governancevorm benoemen we de belangrijkste consequenties. Zoals gezegd beschrijven deze vormen niet hoe het zou *moeten* zijn, maar hoe de governance *kan* zijn; dit als basis om in gesprek te gaan over mengvormen.

#### ***De zorgende overheid***

De sport staat op een kruispunt. De helft van de bevolking sport te weinig, het aantal jongeren met overgewicht stijgt, er spelen integriteitskwesaties en het verenigingsleven staat onder druk. De roep om sport als een publieke basisvoorziening klinkt luider. Dit vraagt om een overheid die de plicht heeft haar burgers te laten sporten en bewegen. De overheid is direct aan zet om te zorgen voor een passend sportaanbod voor iedere Nederland en het realiseren van kwalitatief hoogstaande accommodaties. Niet-sporters worden door de overheid actief benaderd om te gaan sporten. Om de kwaliteit in de sector te borgen worden juridisch eisen vastgelegd, opleidingen verzorgd door de overheid en publieke toezichthouders aangesteld om te zien of sportaanbieders aan de vereisten voldoen. Op deze manier neemt de overheid de verantwoordelijkheid voor sport op zich.

Mogelijke consequenties van de zorgende overheid:

- Er kan direct gestuurd worden op het bereiken van maatschappelijke doelen van sport.
- De overheid kan én moet sturen, de overheid is verantwoordelijk voor de resultaten.
- Ondernemerschap en innovatiekracht worden beperkt.
- Het eigenaarschap verdwijnt uit de sector.
- Het veronderstelt grote publieke investeringen in de sportsector.
- Sporters krijgen te maken met een door de overheid bepaald sportaanbod.

- Er ontstaat veel bureaucratie en overhead.

### ***Onder contract***

Hoe goed presteren de partijen in de sport en wat levert alle beleidsinzet op? Meetbaarheid speelt nauwelijks een rol in de sector als het gaat om beleid en investeringen, terwijl voor veel sporters meten en vergelijken een wezenlijk onderdeel is van hun ontwikkeling. Door middel van prestatie- en kwaliteitscontracten, monitoring en benchmarking kan de sportsector groeien. Doelmatigheid en doeltreffendheid komen hiermee voorop te staan evenals de verantwoording ervan. Efficiëntie in de sportsector wordt verder gestimuleerd door het uitbesteden van diensten. Voor specifieke issues, zoals het bereiken van bepaalde doelgroepen of het behalen van bepaalde topprestaties, worden specifieke contracten afgesloten. Bij slecht handelen en wangedrag zijn boetes een stok achter de deur. Daarbij heeft de overheid een belangrijke rol als uitvragende en aanbestedende partij, waarbij zij de doelen en regels stelt, in overleg met de andere partijen.

Mogelijke consequenties van onder contract:

- Sturing vindt plaats op basis van meetbare resultaten.
- Er is transparantie over de behaalde resultaten in relatie tot beleid en investeringen.
- Kwaliteit en veiligheid raken ondergesneeuwd, omdat deze moeilijk te vangen zijn in kwantitatieve criteria.
- Het systeem is open voor nieuwe partijen, en biedt daarmee zowel een meer divers sportaanbod als een meer versnipperde sector.
- Administratieve last van veelheid aan contracten.
- Focus op contracten leidt tot minder duurzame relaties in de sportsector.

### ***Platformsamenleving***

Van Taakie tot Report App, en van Strava tot Virtuagym. Een steeds groter deel van de organisatie van de sportsector verloopt via digitale platformen. De interfaces van de platformen stemmen vraag en aanbod op een laagdrempelige en lokale manier op elkaar af. De individuele sporter en zijn/haar sportbehoefte staat centraal. Waar voldoende behoefte is, komt aanbod. Door reputatiesystemen wordt met 'ratings' duidelijk hoe goed en betrouwbaar de diensten van de aanbieder zijn en hoe prettig de klant als afnemer is. De 'digitale belofte' leidt tot minder overhead en minder overhead. De overheid speelt slechts een kaderstellende rol wanneer regulering van de digitale interfaces noodzakelijk blijkt.

Mogelijke consequenties van de platformsamenleving:

- Traditionele tussenpersonen of tussenorganisaties komen buiten spel te staan.
- Veel ruimte voor innovatie en flexibiliteit.
- Door de flexibiliteit komt de verenigingscultuur onder druk te staan, ondanks een mogelijk grotere pool van vrijwilligers.
- Toename in keuzemogelijkheden voor sporters.
- Sporter moet zelf in staat zijn zich op (vaak digitale) platformen te bewegen.
- Dilemma's rondom eigenaarschap van data.
- Grote kans op monopolies door grote platformen.
- De sporter als individu staat centraal.

### ***Sector aan zet***

De sportsector wordt gevormd door alle partijen die betrokken zijn bij sport, zowel publieke, private als maatschappelijke partijen. Deze partijen zien hoe sport bij kan dragen aan het aanpakken van grote maatschappelijke opgaven. De partijen in de sector sluiten in toenemende mate (sport)akkoorden om

de toegevoegde waarde van sport zo goed mogelijk te benutten. Akkoorden zijn geen nieuw fenomeen, maar de aard en mate waarin in de sport akkoorden worden ingezet is anders dan voorheen. Rond specifieke vraagstukken binnen de sport gaan partijen aan tafel om tot afspraken te komen. Zo komen de partijen in de sector gezamenlijk tot oplossingen voor actuele issues. De scheidslijnen tussen sectoren, tussen verenigingen en commerciële sportaanbieders, en tussen overheidslagen vervagen. De overheid is één van de gelijkwaardige partners. Vertrouwen is de smeerolie tussen de partijen. In gezamenlijkheid worden beleidsdoelen bepaald, normen gesteld, en problemen opgelost. Mét elkaar, als één team.

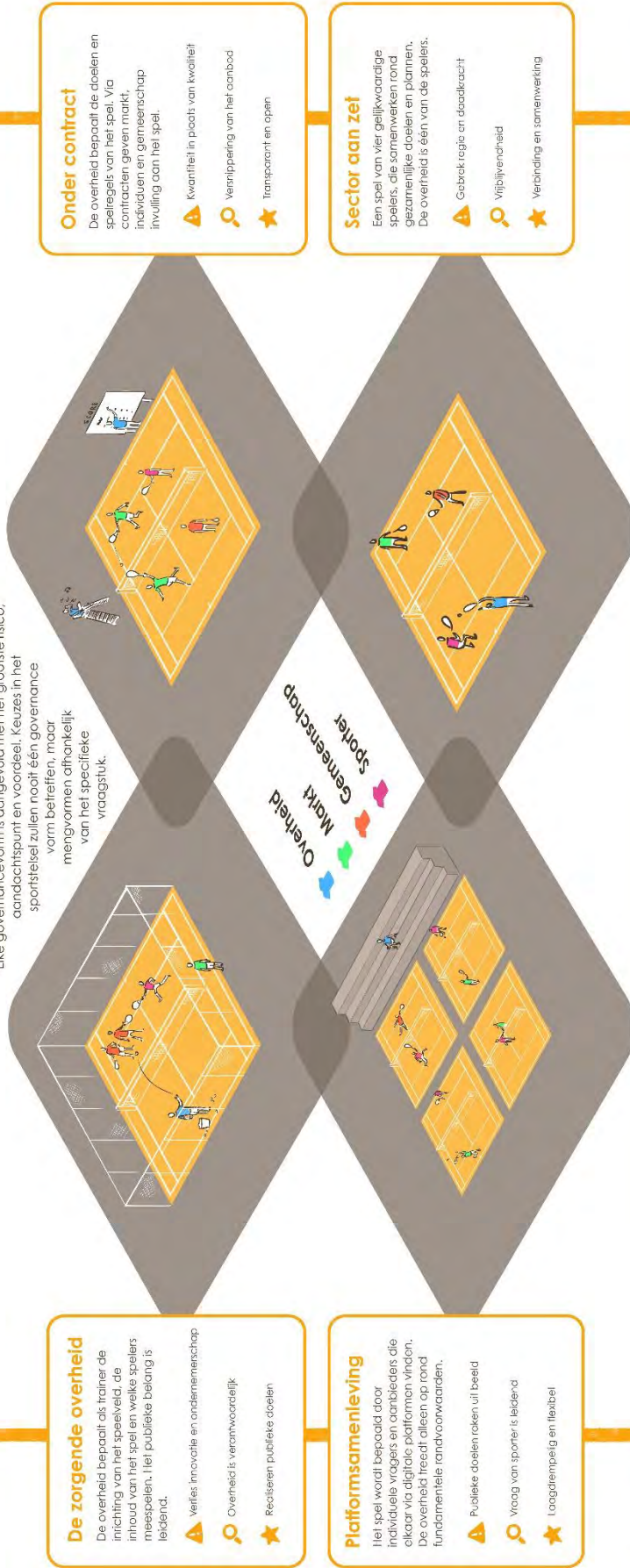
Mogelijke consequenties van de sector aan zet:

- Afspraken in akkoorden op hoofdlijnen en ruimte voor lokaal maatwerk.
- 'De sport' wordt getoetst aan bredere maatschappelijke maatstaven, regels en wetten.
- Polderen kan leiden tot traagheid en gebrek aan daadkracht.
- Met akkoorden komt de politieke legitimiteit onder druk te staan.
- Voor sporters verandert er weinig.
- Nieuwe kruisbestuivingen bieden nieuwe oplossingen op problemen.
- Verondersteld goed georganiseerde partijen die gelijkwaardig tot afspraken komen.



# Governancevormen sportstelsel

De sportsector is in beweging. Veel partijen bezinnen zich op de toekomst van het sportstelsel. Deze praktijk scheikt vier uiterste governancevormen waarop het speelveld van de sport georganiseerd kan worden, en hoe overheid, gemeenschap, markt en sporter zich hierin tot elkaar verhouden. Elke governancevorm is aangevuld met het grootste risico, aandachtspunt en voordeel. Keuzes in het sportstelsel zullen nooit één governance vorm betreffen, maar mengvormen afhankelijk van het specifieke vraagstuk.



### H3. Toegankelijkheid

*Toegankelijkheid hangt onlosmakelijk samen met veiligheid en kwaliteit. Het hoofdstuk is zelfstandig leesbaar en bevat daarom dubbelingen met andere hoofdstukken. Zo heeft governance bouwsteen 1 overlap met het proces van de verdiepingsslag (H6 en H7).*

#### **Governance issues toegankelijkheid**

Er is een brede zorg over mensen die niet sporten. De minister geeft aan: *“Voor mensen die kwetsbaarder zijn of minder bestaanszekerheid hebben is het huidige sport- en beweegaanbod niet altijd sociaal of financieel toegankelijk. Ik zet in op het bevorderen van kansengelijkheid in sport- en beweegdeelname. Bewegen in het dagelijks leven zal worden gestimuleerd. Ik maak hierover afspraken met andere departementen en maatschappelijke organisaties. Bovengenoemde aanpak wordt de komende maanden uitgewerkt om bij te dragen aan de ambitie dat in 2040 75% van de Nederlanders aan de beweegrichtlijnen voldoet”* (hoofdpijnenbrief VWS, 4 maart 2022). Deze uitwerking is recent gepresenteerd in de beweegbrief. In de knelpuntenkaart is het issue van toegankelijkheid en bereik opgenomen onder twee brede noemers: (1) een deel van de Nederlanders heeft geen of onvoldoende toegang tot sport; en (2) een deel van de Nederlanders sport en beweegt te weinig.

Hiermee is er een algemeen governance issue, namelijk hoe kunnen we mensen stimuleren en activeren om te sporten en bewegen. Onder deze algemene noemer komen allerlei knelpunten aan de orde, zoals de financiële en sociale toegang tot sport, het aantal sportlocaties en -accommodaties, de toegankelijkheid voor mensen met een fysieke of sociale beperking, en het groot aantal Nederlanders dat te weinig sport en beweegt vanwege heel diverse persoonlijke drempels. Daarbij liggen twee specifieke governance issues voor. Allereerst ligt de vraag voor wie verantwoordelijk is voor toegankelijke en uitnodigende sportaccommodaties en -locaties. Deze verantwoordelijkheid is niet vastgelegd. Gemeenten voelen zich verantwoordelijk voor sportbeleid, sportaccommodaties en een beweegvriendelijke omgeving, maar dit zijn geen vastgelegde kerntaken en daarmee is het aan gemeenten zelf of en hoe zij dit invullen. Gekoppeld aan de zorgen over het groot aantal mensen dat niet sport en beweegt, ligt de vraag voor wie op welke manier verantwoordelijk is voor sportaccommodaties en -locaties, en welke (toegankelijkheids)eisen hieraan worden gesteld.

Het tweede governance issue ligt bij het sportaanbod. Het sportaanbod is decennialang ontstaan vanuit verenigingen, commerciële aanbieders en andere aanbieders (zoals sport via een zorgaanbieder of via het werk). Daarbij voelt de overheid zich verantwoordelijk om specifieke drempels om te sporten weg te nemen, bijvoorbeeld door financiële vergoedingen (o.a. het Jeugdfonds Sport & Cultuur) en het beschikbaar stellen van hulpmiddelen (o.a. via de Wet Maatschappelijke Ondersteuning). Vanuit de zorgen over het grote aantal mensen dat niet sport en beweegt, komt nu de vraag op wie verantwoordelijk is voor het passend sportaanbod, inclusief het aanbod voor specifieke doelgroepen. Daarbij kan het gaan om mensen met onvoldoende financiële of sociale toegang tot sport, mensen met een fysieke of sociale beperking, en Nederlanders die te weinig sporten en bewegen.

Samengevat zijn er drie cruciale governance issues rond toegankelijkheid en bereik:

1. Hoe kunnen we mensen stimuleren en activeren om te sporten en bewegen?
2. Wie is verantwoordelijk voor toegankelijke en uitnodigende accommodaties en locaties voor sporten en bewegen?
3. Wie is verantwoordelijk voor een sport- en beweegaanbod dat toegankelijk is voor alle Nederlanders?

In het vervolg van dit hoofdstuk presenteren we drie governance bouwstenen rond deze issues. Deze bouwstenen komen voort uit de gesprekken met de partijen (zie H1).

### **Bouwsteen 1. Financiële regelingen en fondsen waarin de mens centraal staat**

Het aantal doelgroepen dat momenteel niet voldoet aan de beweegnormen is heel divers en verschilt sterk qua barrières, behoeften en uitdagingen om te gaan sporten. Regelingen vanuit de overheid en fondsen vanuit stichtingen zijn een belangrijk governance element om, in plaats van directe maatregelen, via financiële bijdragen de barrière om te sporten te verkleinen ('onder contract'). Het principe van regelingen en fondsen kan goed werken, maar sluit op dit moment vaak niet aan bij de diversiteit van de doelgroep.

Om de toegankelijkheid te vergroten, zou het goed zijn om voor deze fondsen en regelingen concreet te kijken in hoeverre deze mensgericht zijn ingericht. En, als dit onvoldoende het geval is, hoe dit verbeterd kan worden. Op dit moment zijn er te veel gevallen waarin mensen vastlopen in regelingen, fondsen, regels en 'schotten'. Voorbeelden van hoe mensen vastlopen zijn behulpzaam om regelingen meer mensgericht in te richten, denk aan de voorbeelden rond het ontbreken van geschikte tilliften in zwembaden en recente rechtszaken over het vergoeden van sportprotheses. Het centraal stellen van mensen in regelingen en fondsen vraagt samenwerking van de beheerders van deze regelingen en fondsen. Bij regelingen zijn dit vaak overheden (zowel gemeenten als provincies als Rijksoverheid) en bij fondsen vaak stichtingen.

### **Bouwsteen 2. Lokale platforms en initiatieven faciliteren om doelgroepen te bereiken**

Het stimuleren van mensen om te sporten en bewegen kan alleen wanneer je hen weet te bereiken. Het bereiken van mensen gebeurt heel lokaal op het niveau van buurten, wijken en dorpen. Denk bijvoorbeeld aan buurtsportcoaches die activiteiten voor jongeren organiseren en hen zo weten te bereiken, wijkorganisaties die beweegactiviteiten organiseren, lokale platforms voor mensen met een beperking of een ouderenbond die ontmoeten combineert met bewegen.

In een lokale benadering staat de mens centraal en worden lokale netwerken ingezet tot activering. Afhankelijk van de barrières voor mensen om te sporten en bewegen kunnen regionale of landelijke maatregelen (zie ook andere bouwstenen) de lokale benadering ondersteunen. Op dit moment komt de lokale benadering onvoldoende van de grond. Via een aantal routes kan dit verder versterkt worden: versterken buurtsportcoaches, verbindingen via lokale sportakkoorden, en doelgroepgerichte plannen en projecten.

De buurtsportcoaches vormen een essentiële schakel om mensen te bereiken. Tegelijkertijd is de invulling hiervan zeer verschillend per gemeente, passend bij de gemeentelijke beleidsvrijheid. De functie komt vooral tot zijn recht als: buurtsportcoaches een duidelijke focus hebben, voldoende capaciteit hebben, en goede relaties hebben met sportaanbieders, professionals uit andere sectoren en sleutelpartijen in de wijk.

De lokale sportakkoorden bieden een goed vehikel om lokaal afspraken te maken. De invulling van deze afspraken is lokaal maatwerk en lokale vrijheid. Het vehikel van lokale sportakkoorden kan benut worden om met alle partijen te kijken hoe mensen bereikt kunnen worden. Daarbij is het belangrijk om alle sportaanbieders, zowel verenigingen als bedrijven en zzp'ers, goed te betrekken.

Verder kunnen plannen en projecten bijdragen aan het bereiken van doelgroepen. Dit vraagt wel een benadering waarbij heel goed gekeken wordt of de doelgroep daadwerkelijk centraal staat en past bij de lokale dynamiek van een 'community-based approach'.

Deze bouwstenen betreffen dus geen nieuwe governance structuren, maar wel het beter en intensiever inzetten van de bestaande governance. Veel ligt lokaal, waarbij de gemeenten de centrale partij zijn. De nationale overheid kan hierin een ondersteunende rol spelen via de afspraken in het nationale sportakkoord en via de regeling voor buurtsportcoaches. Het versterken van de integrale wijkaanpak kan daarbij onderdeel zijn van een stevige nationale ambitie.

### **Bouwsteen 3. Bouweisen en hulpmiddelenpool voor fysieke toegankelijkheid**

Het streven is om de fysieke toegankelijkheid van sportaccommodaties en -locaties te verbeteren. Dit wordt al op verschillende manieren aangemoedigd, waaronder richtlijnen vanuit NOC\*NSF. Het volgen hiervan is echter vrijblijvend ('sector aan zet'). Op twee manieren kan dit verder versterkt worden, namelijk door bouweisen ('zorgende overheid') en een pool voor specifieke hulpmiddelen ('onder contract').

Allereerst kunnen dwingende bouweisen voor nieuwbouwlocaties worden geformuleerd ('zorgende overheid'). Dit is niet sport specifiek, maar geldt ook voor andere gebouwen. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is op dit moment bezig met het ontwikkelen en vastleggen van een NEN-norm voor fysieke toegankelijkheid. Het is waardevol hierop aan te haken en te kijken of hiermee de ambities vanuit de sportsector worden geborgd. Mocht dit onvoldoende het geval zijn, dan kan overwogen worden om, in samenwerking met gemeenten, richtlijnen specifiek voor sportlocaties te ontwikkelen.

Verder kan een deel van de hulpmiddelen om een sportlocatie toegankelijk te maken voor mensen met een beperking, niet van iedere sportaccommodatie en -locatie verwacht worden. Denk bijvoorbeeld aan bijzondere tilliften in een zwembad of een aangepast golfkarretje. Om toch te zorgen dat mensen met specifieke beperkingen dichtbij kunnen sporten, is het mogelijk een landelijke pool in te richten voor specifieke hulpmiddelen. In deze pool zijn materiële hulpmiddelen beschikbaar en zijn financiën beschikbaar wanneer een specifiek hulpmiddel niet gedeeld maar aangeschaft moet worden. De pool moet gedragen worden door de hele sector, waarbij overheden (Rijk en gemeenten) kaders formuleren en afspraken maken over de publieke financiering, en praktische invulling en kennis over hulpmiddelen vanuit de sportsector komt. Zo draagt de sector een financieel en materieel systeem dat kan bijdragen aan het toegankelijk maken van locaties (systeem vanuit 'onder contract' dat ontstaat vanuit samenwerking 'sector aan zet').

### **Aandachtspunten toegankelijkheid**

De governance bouwstenen voor toegankelijkheid kunnen op twee manieren ingevuld worden. Er kan ingezet worden op kleine aanscherpingen en versterkingen van de huidige governance. Het risico is dan echter groot dat de toegankelijkheid en het bereik weinig zullen veranderen, oftewel, "als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg". Er kan ook ingezet worden op een grote, ambitieuze stap voorwaarts. Een stap waarbij de governance op een aantal punten wordt aangepast en geïntensiveerd, en de partijen gezamenlijk fors inzetten, samenwerken en investeren in toegankelijkheid en bereik ('sector aan zet'). Deze grote stap past bij het urgente probleem van beweegarmoede.

Een tweede aandachtspunt bij toegankelijkheid is de diversiteit van het vraagstuk. De doelgroepen verschillen sterk, evenals de barrières waardoor het voor mensen lastig is om (meer) te sporten of

bewegen. Gegeven deze diversiteit is het logisch dat er tal van lokale initiatieven zijn die de toegankelijkheid, vaak voor specifieke doelgroepen, vergroten. Dit is een enorme kracht van onderop. Bij het versterken van de governance is het cruciaal deze kracht van onderop niet uit het oog te verliezen, maar juist te kijken hoe deze kracht gecombineerd kan worden met enkele slimme ingrepen en opschalingen op een hoger schaalniveau.

Ten derde is het belangrijk te beseffen dat informatievoorziening een belangrijke rol speelt bij toegankelijkheid. Zowel voor het toegankelijk maken van sportaanbod als voor toegankelijke sportaccommodaties is het niet vanzelfsprekend dat de doelgroepen hiermee bekend zijn. Digitale middelen zijn daarbij kansrijk ('platformsamenleving'). De platformen Uniek Sporten en de app Ongehinderd, die beiden informatie bieden over de toegankelijkheid van accommodaties, zijn hiervan goede voorbeelden.

### **Reflectie van de onderzoekers**

De bouwstenen over toegankelijkheid komen voort uit een inventarisatie en gesprekken met de betrokken partijen. Vanuit de governance issues zijn veel oplossingsrichtingen naar voren gekomen. Daarbij merken wij het volgende op:

- Op dit moment wordt een fundamentele verschuiving in de verantwoordelijkheidsverdeling voor sportaccommodaties en sportaanbod niet gezien als manier om de toegankelijkheid te vergroten.
- Tegelijkertijd groeit de urgentie van het probleem van 'beweegarmoede'. Daarmee groeit ook de roep om gezamenlijk serieuze stappen te zetten om meer mensen te bereiken.
- De governance bouwstenen kunnen elementen zijn van een grote gezamenlijke stap. Deze bevatten niet zozeer een verandering, maar vooral een intensivering van de bestaande governance die gebaseerd is op samenwerking en financiële prikkels.
- Om te voorkomen dat alleen op intensivering wordt ingezet, adviseren wij de partijen om steviger inzet op deze bouwstenen in de overweging mee te nemen, bijvoorbeeld een stevige wettelijke toegankelijkheidseis voor fysieke toegankelijkheid ('zorgende overheid'), en het ontwikkelen van een krachtig informatieplatform voor sportaanbod en -accommodaties ('platformsamenleving').

## H4. Veiligheid

*Veiligheid hangt onlosmakelijk samen met toegankelijkheid en kwaliteit. Het hoofdstuk is zelfstandig leesbaar en bevat daarom dubbelingen met andere hoofdstukken. Zo heeft governance bouwsteen 1 grote overlap met bouwsteen 2 onder kwaliteit, en hangen de governance bouwstenen van veiligheid samen met bouwsteen 1 onder kwaliteit.*

### **Governance issues veiligheid**

Veilig sporten is een belangrijke prioriteit in het huidige sportbeleid. Dit werd onderschreven in het deelakkoord 'Positieve Sportcultuur', waarin VWS, NOC\*NSF en VNG/VSG streefden naar een sportomgeving waar sporters op *“een veilige, plezierige, zorgeloze en eerlijke manier met elkaar kunnen sporten”*. Ook in het toekomstige (top)sportbeleid vormt veiligheid een belangrijke pijler (Tweede Kamerbrief, toekomstige (top)sportbeleid 2022 en verder, p.3). In de knelpuntenkaart worden drie knelpunten rond veiligheid benoemd: (1) structurele aanpak en financiering van preventie in de sport ontbreekt; (2) kennis over en aandacht voor fysiek en mentaal veilig sporten is onvoldoende geborgd; en (3) de verantwoordelijkheid voor veiligheid en handhaving van de regels is niet helder geregeld. Komende maanden zal de aandacht voor veiligheid in de sport nog meer toenemen, omdat op dit moment veel onderzoeken lopen naar het herorganiseren van het beleid en governance rondom dit vraagstuk. In deze onderzoeken is er vooral aandacht voor de thema's doping, matchfixing, criminele inmenging, grensoverschrijdend gedrag en topsportcultuur.

Rond veiligheid zijn er in de sportsector tal van initiatieven. Dit wordt door partijen uit de sport zelf opgepakt, door publieke partijen, en door maatschappelijke en commerciële partijen. Zo werkt NOC\*NSF met een Code Goed Sportbestuur en met Minimale Kwaliteitseisen (MKE's) voor sportbonden. Samen met VNG/VSG werkt NOC\*NSF in een pilot aan het verplichten van sociale basiseisen op sportverenigingen. KNVB werkt momenteel met KIWA en ISA aan een veiligheids- en monitoringssysteem voor haar leden. Lokale partijen werken ook aan veiligheid, zo verplicht gemeente Amsterdam haar sportverenigingen te voldoen aan minimale veiligheidseisen. Het Register voor Verenigingsbestuurders is een stichting die toewerkt naar een soort 'BIG-register' voor sportbestuurders waarbij er nadrukkelijk aandacht is voor veiligheids- en integriteitsvraagstukken in de sport. Report App heeft verder een app en keurmerk ontwikkeld om eigenstandig (als slachtoffer) melding te maken van grensoverschrijdend gedrag. Deze commerciële partij werkt ook met sportorganisaties samen op de app als preventiemiddel op te nemen in het beleid. Binnen de commerciële sport zijn er licentiesystemen, keurmerken, labels en beleidsaanpakken, met name binnen de fitnessbranche, Budosporten, zwemsport en de vechtsport. De laatste branche kenmerkt zich verder door de Vechtsportautoriteit die erop toe ziet dat evenementen en vechtscholen gevrijwaard blijven van excessen. Vanuit de overheid zijn er gelden beschikbaar voor een positieve sportcultuur, wordt aan verenigingen een gratis VOG beschikbaar gesteld en zijn er verschillende plannen die in samenspraak met de sector wordt opgepakt (bijvoorbeeld het Aanvalsplan 'Ons Voetbal is voor Iedereen'). Wanneer de wet wordt overtreden, is er een systeem van strafrecht. Hier speelt niet direct een governance vraagstuk, wel zijn er vraagstukken over prioritering. Wat betreft matchfixing, doping en grensoverschrijdend gedrag is er een tuchtrechtelijke keten met rollen voor het Centrum Veilige Sport Nederland, de Dopingautoriteit, het Instituut Sportrechtspraak, of tuchtrechtelijke procedures die eigenstandig worden georganiseerd door sportbonden (o.a. KNHB en KNVB).

Tussen de veelheid aan initiatieven bestaan er verschillen in wat wordt verstaan onder een veiligheids- of integriteitschending, bestaat er verschil in (gewenste) gedragsregels, spelen andere manieren van

monitoren van sportaanbieders, en zijn ook de sanctioneringsmogelijkheden anders. Daarbij ligt samengevat het governance issue voor:

- 1) Door wie en hoe worden de eisen en normen wat betreft veiligheid en integriteit in de sportsector geformuleerd, vastgelegd en gehandhaafd? En hoe kan hierin regie en daadkracht komen?

In het vervolg van dit hoofdstuk presenteren we vier governance bouwstenen rond dit issue. Deze bouwstenen komen voort uit de gesprekken met de partijen (zie H1).

### **Bouwsteen 1. Minimale veiligheidseisen als voorwaarde voor financiering**

Vanuit de sector ontstaat een beeld van minimale veiligheidseisen. Veelgenoemde minimale eisen zijn een vertrouwenscontactpersoon, gedragscodes, en een VOG voor mensen die werken met jeugd en kwetsbare groepen. Deze voorwaarden leiden er niet automatisch toe dat de sportsector gevrijwaard blijft voor veiligheidsincidenten of integriteitsschendingen; het organiseert wel een basisstructuur waar slachtoffers melding kunnen maken van hetgeen wat hen is overkomen en aandacht voor het thema van een veilige sportomgeving bij sportaanbieders.

Voor het afdwingen van deze minimale eisen wordt vooral gekeken naar de financiering die loopt via de 'gemeentelij' en via de 'bondenlij'. Partijen hebben meer fiducia in het financieel afdwingen ('onder contract'), dan in het wettelijk verankeren van minimale basiseisen ('zorgende overheid'). Dit is echt een laatste remedie als andere oplossingen niet werken.

De gemeente kan – binnen de 'gemeentelij' – een norm stellen waarvan zij vinden dat verenigingen moeten voldoen en hier een financiële prikkel aan koppelen. Hiermee bereiken gemeenten vooral verenigingen met wie zij een samenwerkings- of financiële relatie hebben (bijvoorbeeld via gemeentelijke subsidieregelingen, projectfinanciering en ondersteuningsactiviteiten). Momenteel loopt er een pilot tussen VNG/VSG en NOC\*NSF om de implementatie-uitdagingen rondom een dergelijke aanpak vanuit gemeenten in kaart te brengen. Dit traject is op lokaal niveau dus reeds in ontwikkeling. Naast gemeenten kunnen provincies en ministerie hierbij ook een rol spelen. Zij kunnen ondersteunen bij de opschaling vanuit het streven naar maximale dekking van deze maatregel. Ook hebben zij zelf financiële relaties met sportaanbieders, waaraan vergelijkbare eisen gekoppeld kunnen worden.

Via de 'sportbondenlij' kan de middelenverdeling door NOC\*NSF als financiële prikkel gebruikt worden om sportbonden zo ver te krijgen dat zij hun verenigingen stimuleren om een minimale basis te realiseren. Vanaf december 2023 moeten sportbonden als voorwaarde voor financiële middelen mogelijk gaan voldoen aan aanvullende Minimale Kwaliteitseisen op het gebied van veiligheid (MKE's). Een dergelijke verplichting voor sportbonden richting hun verenigingen is nog geen onderdeel van de MKE's en vergt goedkeuring van de leden van NOC\*NSF. Wanneer een dergelijke maatregel werkelijkheid wordt, worden de sportaanbieders bereikt die bij een NOC\*NSF gelieerde bond zijn aangesloten.

### **Bouwsteen 2. Opzetten en bekostigen van een structurele preventieaanpak**

Preventie wordt door alle partijen onderschreven als een effectieve manier om binnen de sportcontext te werken aan een veilige omgeving. Maar structurele inzet op preventie in de sector blijft achter. Initiatieven worden veelal mogelijk gemaakt uit projectgelden of tijdelijke subsidies, die dikwijls ad hoc worden opgezet na specifieke incidenten, media-aandacht of Kamervragen.

Preventie kan het beste vanuit de sector vormkrijgen, mits er voldoende middelen beschikbaar zijn ('sector aan zet' mits financiering 'onder contract' is geregeld). Extra structurele middelen voor

preventie zijn volgens sommige partijen cruciaal, terwijl andere benadrukken dat de huidige middelen slimmer ingezet kunnen worden. Nu is niet altijd duidelijkheid over wat een subsidie voor preventieve maatregelen aan een partij daadwerkelijk oplevert. Een terugkerende vraag is: wie draagt de kosten van een structurele preventieaanpak? Zo verlangden sportbonden rondom de uitbreiding van de Wet KAO dat de kansspelbranche de kosten voor voorlichting rondom matchfixing ging bekostigen. (Online) kansspelaanbieders zijn tegelijkertijd in toenemende mate verbonden als sponsors van sportorganisaties en sportcompetities; waardoor ook de inkomsten uit deze markt stijgen.

Het professionaliseren en structureel borgen van een preventieaanpak heeft een prijs; en als de sector een serieuze preventieaanpak op alle thema's wil oppakken, zal het gesprek over eigenaarschap en de daadwerkelijke kosten gevoerd moeten worden (zie ook bouwsteen 3). Dit gesprek over eigenaarschap en kosten zal gevoerd moeten worden per onderwerp (matchfixing, seksueel grensoverschrijdend gedrag, doping, discriminatie, criminele inmenging, et cetera). Per onderwerp verschillen de belangen en zal dus het antwoord verschillen wie in welke mate verantwoordelijk zou moeten zijn en/of moet financieren.

### **Bouwsteen 3. Gesprek over rollen en ambitieuze gezamenlijke stap vooruit**

Oorspronkelijk lag de aanpak rondom veiligheid vooral binnen de sport zelf. De afgelopen tien jaar zijn 'de sport' en 'de overheid' meer dan ooit vervlochten om in samenwerking de veiligheid in de sector te borgen. De huidige governance praktijk rondom veiligheid in de sector is echter weerbarstiger. Er bestaat niet altijd duidelijkheid over welke partij regie heeft over een onderwerp. De rollen zijn nooit echt uitgesproken; al hebben zowel NOC\*NSF en VWS recent aangegeven dat zij deze regierol graag willen oppakken op het thema grensoverschrijdend gedrag.

Uit de sessies blijkt dat er draagvlak bestaat bij verschillende partijen om gezamenlijk ambitieuze stappen te zetten voor het borgen van veiligheid in de sportsector. Om een ambitieuze, samenhangende, aanpak te realiseren wordt een gezamenlijke aanpak ('sector aan zet'), als meer effectief gezien dan het oprichten van een nieuwe regieorganisatie ('zorgende overheid'). Een gezamenlijke aanpak vanuit sportaanbieders, overheden en veiligheidspartners vraagt wel een expliciet gesprek over ambities, rollen en regie. Het vraagt ook een aanpak waarin knopen worden doorgehakt voorbij de vrijblijvendheid.

### **Bouwsteen 4. Platformen voor dialoog over normen en waarden in de sport**

De basis over wat veiligheid is voor mensen, is vastgelegd in het strafrecht. Daarnaast zijn er normen en waarden die in de tijd veranderen; zowel binnen de sport als in de brede maatschappelijke ontwikkeling. Zonder een meer exacte normstelling is inmiddels gebleken dat het lastig is om vermeende overschrijdingen aan te pakken, bijvoorbeeld vanuit het tuchtrecht. De veranderende normen en waarden vragen om een structureel, terugkerend gesprek in de sportsector. Vervolgens is het aan de gezamenlijke partijen in de sector om te benoemen op welke plek de normen en waarden het best vastgelegd kunnen worden, denk bijvoorbeeld aan het tuchtrecht, maar ook aan de minimale kwaliteitseisen en voorwaarden voor subsidiëring (zie bouwsteen 1).

Er zijn verschillende platformen waar de dialoog kan worden gevoerd:

- Via de atletenvertegenwoordiging. NOC\*NSF heeft een atletenvertegenwoordiging en vanaf december 2023 moeten sportbonden op basis van de gestelde MKE's (zie bouwsteen 1, veiligheid) een atletencommissie hebben. Hoe dit precies vorm gaat krijgen, wat de positie en de rol van atletencommissies wordt binnen de verschillende sportbonden, en of zij ook ongevraagd of zelfs



bindend advies kunnen geven, is nog niet duidelijk. Dit kan wel één van de platformen zijn om de dialoog te voeren.

- Via een afvaardiging van verschillende betrokkenen in de sportsector. Verschillende betrokken partijen uit de sportsector kunnen jaarlijks samenkomen om te evalueren wat nieuwe tuchtrechtelijke en strafrechtelijke uitspraken betekenen voor bestaande blauwdrukken, richtlijnen of andere normerende beleidsstukken, en of deze stukken herzien moeten worden. Het is goed hierbij ook relevante partijen buiten de sport aan te laten sluiten, omdat de discussie over normen en waarden niet los kan worden gezien van brede maatschappelijke ontwikkelingen.
- Via ervaringsdeskundigen. Slachtoffers kunnen als geen ander duiden hoe een onveilig klimaat ontstaat en kan blijven bestaan. Bijvoorbeeld de turnsters hebben op deze manier nieuwe definities gegeven aan grensoverschrijdend gedrag. Professionele organisaties, zoals Slachtofferhulp Nederland of het Centrum Seksueel Geweld, kunnen een rol spelen in het faciliteren van de dialoog met ervaringsdeskundigen.

Hoe de gesprekken exact vorm kunnen krijgen ligt open. Het ligt voor de hand dat wanneer er duidelijkheid bestaat over regie in de sector (zie bouwsteen 3, veiligheid), het initiatief ook bij deze partij(en) ligt.

### **Bouwsteen 5. Lokale ondersteuningsplatformen voor veiligheid bij verenigingen**

Er is een brede erkenning dat meer eisen gesteld moeten worden om veilig sporten te waarborgen. Tegelijkertijd kan dit zeker voor de gemiddelde en kleine verenigingen extra belasting geven. Daarom zou ingezet kunnen worden op lokale platformen waar verenigingsbestuurders elkaar treffen om te spreken over integer handelen bij veiligheidskwesties in de sport. Zo wordt veiligheid niet alleen op papier geborgd, maar wordt ook geleerd en samengewerkt rond een daadwerkelijke veilige cultuur op de verenigingen. De lokale platformen kunnen er ook toe leiden dat oplossingen worden gevonden voor verenigingen die moeite hebben om te voldoen aan de vereisten, bijvoorbeeld door een vertrouwenscontactpersoon te delen of door codes/beleid gezamenlijk op te stellen. Bij deze ondersteuningsplatformen ligt een link met lokale sportakkoorden voor de hand, bijvoorbeeld door hierover in de akkoorden afspraken te maken of door de bestaande netwerken of platformen rond deze akkoorden ook in te zetten voor ondersteuning op het thema veiligheid.

### **Aandachtspunten veiligheid**

De voorgenoemde bouwstenen worden door stakeholders beschouwd als manieren om een minder vrijblijvende, transparante, kwaliteitsvolle en inclusieve veiligheidsaanpak te organiseren. De bouwstenen zullen niet alle veiligheidsproblemen in de sport oplossen, maar bieden wel een kader voor vervolgstappen. Voor het (verder) uitwerken van de bouwstenen is er een aantal aandachtspunten waar rekening mee moet worden gehouden.

De aanpak staat of valt, ten eerste, met het draagvlak voor de bouwstenen, de draagkracht van sportaanbieders en -bonden, en de eenduidigheid van de aanpak in de sector. Hierbij is extra aandacht nodig voor kleine verenigingen en bonden, en voor aanbieders die niet aangesloten zijn bij NOC\*NSF. Voor kleine verenigingen en sportbonden zal het lastig zijn alle taken die van hun verwacht worden te vervullen. NOC\*NSF, gemeenten, en andere grotere partijen kunnen van waarde zijn om vooral voor deze groepen te kijken hoe op andere manieren draagkracht georganiseerd worden. Bijvoorbeeld, door het aanstellen van een vertrouwenscontactpersoon voor meerdere kleine verenigingen (zie ook bouwsteen 5) of synergiën tussen sportbonden (zoals momenteel de Handboogsport en Curling Nederland al doen). Daarbij is het goed te beseffen dat met de bouwstenen, en dan met name bouwsteen 1, alleen die sportaanbieders worden bereikt die bij een aan de NOC\*NSF gelieerde bond

zijn aangesloten of die een financiële relatie met de overheid hebben. De vraag hoe om te gaan met andere aanbieders ligt open, wel kunnen ideeën rond een register (zie bouwsteen 1 kwaliteit) hierin een mogelijkheid bieden.

Ten tweede raken de bouwstenen de aspecten van preventie, detectie en correctie (bouwsteen 1). Alleen bij een goede uitvoering van de gehele trits, zal de geloofwaardigheid in en kwaliteit van de aanpak overeind blijven. Dit raakt aan een tweede aandachtspunt, namelijk de handhaving/correctie. In de bouwstenen wordt niet ingegaan op handhaving. In de gesprekken is het belang van handhaving in zijn algemeen onderstreept; zonder handhaving hebben preventie en signalering maar beperkt zin. Belangrijke elementen van de handhaving zijn het strafrecht, het tuchtrecht en initiatieven vanuit de sector (bijvoorbeeld de Vechtsportautoriteit). Op dit moment vinden veel onderzoeken plaats die op handhaving betrekking hebben, waaronder onderzoeken naar de Dopingautoriteit en ISR, en gesprekken en moties over de positie van CVSN. Daarom komt handhaving bij deze bouwstenen niet aan de orde; hieraan zullen lopende onderzoeken invulling geven.

Het derde en laatste aandachtspunt is de systemische aanpak van de bouwstenen. Heel snel kan een gesprek over governance enkel gaan over structuren, terwijl het gesprek ook gevoerd moet worden over de zienswijzen van partijen op wat gewenste en ongewenste dynamieken van de sportsector zijn, wat een bepaalde manier van organiseren betekent voor de handelingsruimte voor sportaanbieders, en wat we verwachten van sporters zelf. Neem, bijvoorbeeld, sporters die voedingsmiddelen gebruiken om breder te worden in een (recreatieve) fitnesssetting, zonder deel te nemen aan competitie. Hoe ver rijkt in deze situatie de verantwoordelijkheid van de overheid en de sport richting de sporter? Hetzelfde geldt voor de vraag hoe 'maakbaar' veiligheid in de sport is? De belangrijkste weerbaarheid in de sector is uiteindelijk mensen die naar elkaar omkijken, ingrijpen bij onveilige situaties, en een goede nazorg bieden aan slachtoffers. Structuur volgt cultuur, en niet andersom. Door educatie, voorlichting en preventie zijn de grootste stappen te zetten naar een cultuuromslag in de sport (bouwsteen 2), en door waardendialogen is het mogelijk om te zien of de preventie en beleidsaanpak herijkt moet worden vanwege veranderde waardenopvattingen of nieuwe vormen van integriteitsschendingen (bouwsteen 4).

### **Reflectie van de onderzoekers**

De bouwstenen over veiligheid komen voort uit een inventarisatie en gesprekken met de betrokken partijen. Vanuit de governance issues zijn veel oplossingsrichtingen naar voren gekomen. Daarbij merken wij het volgende op:

- Er ligt een urgent veiligheidsissue voor, waarbij de geschetste governance bouwstenen kunnen bijdragen aan meer veiligheid in de sport.
- De meer precieze invulling van de governance bouwstenen – wie heeft welke rol, wie pakt regie, wie draagt de kosten – ligt nog meer open dan op de thema's toegankelijkheid en kwaliteit. Dat heeft te maken met het grote aantal onderzoeken en herijkingstrajecten dat op dit moment loopt.
- Wel valt op dat de bouwstenen veelal zijn gebaseerd op samenwerking ('sector aan zet') mits financiering ('onder contract') voor handen is, waarbij voor dit laatste vooral naar de overheden wordt gekeken.
- Om voorbij de vrijblijvendheid te komen, adviseren wij om als onderdeel van een ambitieuze gezamenlijke stap (bouwsteen 3) heldere afspraken te maken, waarbij alle partijen een onderdeel voor hun rekening nemen. Dus niet allemaal verantwoordelijk voor alles, maar heldere afspraken waarbij één trekkende partij aanspreekbaar is voor het resultaat. Dit kan bijvoorbeeld(!) een afspraak zijn waarbij gemeenten en NOC\*NSF de verantwoordelijkheid op zich willen nemen om

minimale veiligheidseisen als voorwaarde voor financiering te hanteren (bouwsteen 1), de Rijksoverheid een onafhankelijk CVSN mogelijk maakt (aandachtspunt detectie en correctie), gemeenten lokale ondersteuning bieden om aan de eisen te voldoen (bouwsteen 5), de Rijksoverheid een register gaat onderzoeken (bouwsteen 1 kwaliteit), en de sector investeert in preventie en dialoog (bouwstenen 2 en 4). Dit is nadrukkelijk een voorbeeld en geen voorstel; het komen tot afspraken over wie wat oppakt, vraagt overleg tussen de partijen.

- Het komen tot samenhangende afspraken tussen de partijen is eerste prioriteit, op basis van de onderzoeken die de komende tijd gepubliceerd worden.

## H5. Kwaliteit van sport

*Kwaliteit hangt onlosmakelijk samen met toegankelijkheid en veiligheid. Het hoofdstuk is zelfstandig leesbaar en bevat daarom dubbelingen met andere hoofdstukken. Zo heeft governance bouwsteen 2 grote overlap met bouwsteen 1 onder veiligheid, en hangt governance bouwsteen 1 nauw samen met de bouwstenen onder veiligheid.*

### **Governance issues kwaliteit**

De kwaliteit van sport is één van de drie speerpunten in het sportbeleid (hoofdpijnenbrief VWS van 4 maart 2022 en brief rondom de toekomst van het (top)sportbeleid van 24 juni 2022). In de knelpuntenkaart wordt een viertal knelpunten genoemd: (1) er ontbreken algemene kwaliteitseisen voor iedereen die sporters begeleidt; (2) de continuïteit en kwaliteit van (betaalde en onbetaalde) medewerkers is niet geregeld; (3) structureel onderzoek naar de meerwaarde van sport(interventies) en implementatie hiervan ontbreekt; en (4) de opbouw en verspreiding van kennis over sport is niet structureel waardoor er geen onderbouwd kwaliteitsbeleid is. De Nederlandse Sportraad benoemt in haar advies vergelijkbare punten, waarbij zij dit aanduidt als ‘professionalisering van de sport’.

Uit verschillende adviesrapporten en de gesprekken over de knelpuntenkaart wordt duidelijk dat de governance structuur voor de laatste twee knelpunten beschikbaar is. Structureel onderzoek ontstaat via de lijnen van ZonMW/NWO, de vraag ligt wel voor om opnieuw en meer (impuls)gelden beschikbaar te stellen. Over de kennisinfrastructuur wordt gesteld dat deze beschikbaar is via de kennisbank ‘Sport en Bewegen’, maar deze nog onvoldoende benut wordt. Beide knelpunten betreffen geen governance issue, en zullen we daarom bij de ontwikkeling van governance bouwstenen niet verder meenemen.

Wat betreft de algemene kwaliteitseisen voor mensen die sporters begeleiden, ligt er wel een governance issue voor. Tot nu toe zijn deze eisen vooral ontstaan vanuit de sector, onder andere met de Minimale kwaliteitseisen en de Code Goed Sportbestuur van NOC\*NSF, en verschillende initiatieven voor registers (o.a. Register voor Verenigingsbestuurders en het register Fitned van de fitnessbranche). In het sportstelsel leven breed zorgen over de kwaliteit van de mensen die betaald en onbetaald werkzaam zijn in de sport. Daarmee ligt de vraag voor hoe en door wie kwaliteitseisen worden geformuleerd, geborgd en gehandhaafd.

Het tweede issue betreft de continuïteit en kwaliteit van medewerkers. Daarbij delen de partijen in de sport de ambitie om de kwalificaties beter vast te leggen en daardoor meer mogelijkheden te bieden voor onder andere combinatiebanen. Dit is enerzijds van belang voor baanperspectief voor werkenden in de sport, maar ook voor het waarborgen van kwaliteit in andere sectoren (bijvoorbeeld kinderopvang en onderwijs). In het sportbeleid wordt steeds meer de combinatie gezocht van sport met andere sectoren, zoals zorg, onderwijs, werk en veiligheid. Combinatiebanen passen bij een meer integrale kijk op sport, maar de versnippering in de sport en het ontbreken van eenduidige kwalificaties maakt het lastig hier invulling aan te geven. Zo kan iemand die werkzaam is in de sport niet gemakkelijk de combinatie maken met een andere sector, zoals onderwijs of kinderopvang. In deze sectoren gelden zwaardere kwaliteitseisen, waaraan iemand vanuit de sportsector formeel niet voldoet. Naast dit governance issue, heeft de Nederlandse Sportraad ook opgeroepen tot betere arbeidsvoorwaarden en meer middelen voor betaalde banen. Het betreft hier voornamelijk een financieel issue. De governance is hiervoor wel voor handen, waarbij de arbeidsvoorwaarden worden geregeld via verschillende CAO's, waaronder de CAO's sport, gemeenten, zwembaden, sportverenigingen, recreatie, verzelfstandige maatschappelijke organisaties, et cetera.

Zodoende zijn er twee cruciale governance issues over kwaliteit van sport:

- 1) Hoe en door wie worden kwaliteitseisen voor de mensen die betaald en onbetaald werkzaam zijn in de sport geformuleerd, vastgelegd en gehandhaafd?
- 2) Hoe kunnen kwalificaties dusdanig worden vastgelegd dat combinatiebanen beter mogelijk worden?

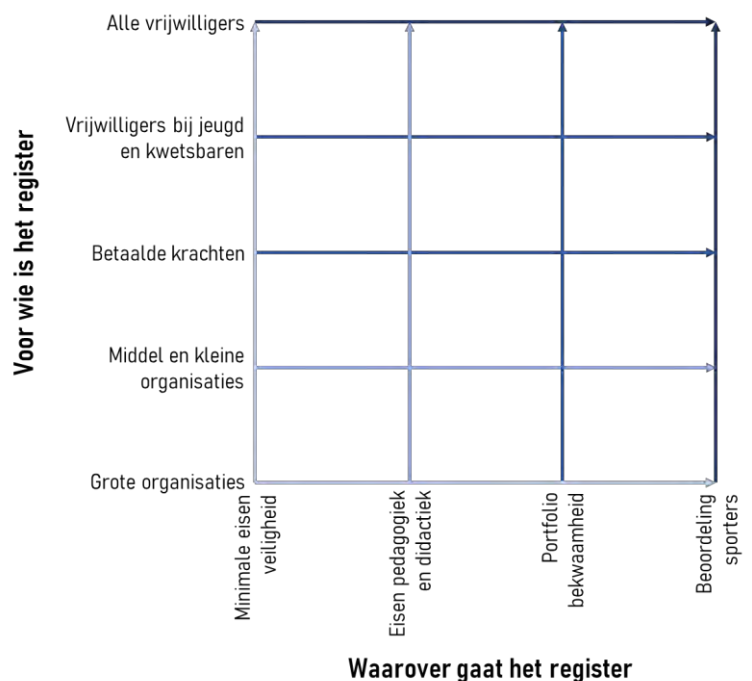
In het vervolg van dit hoofdstuk presenteren we twee governance bouwstenen rond dit issue. Deze bouwstenen komen voort uit de gesprekken met de partijen (zie H1).

### Bouwsteen 1. Register

De kwaliteit van de sport kan vergroot worden door deze te registreren en transparant te publiceren in een register. Daarbij biedt een register de mogelijkheden om eisen en verwachtingen met elkaar te formuleren, minimeisen te bepalen en te waarborgen, transparantie te bieden richting de sporter en als platform waarop mensen die actief zijn in de sportsector hun kwaliteit kunnen aantonen. Het gaat om een register vanuit de gezamenlijke partijen in de sector ('sector aan zet'), waarbij elk van de partijen een eigen rol heeft: de Rijksoverheid is aan zet als het gaat om het bepalen van minimale eisen; het faciliteren van een register zijn vertegenwoordigers vanuit de sportsector (NOC\*NSF, bonden, POS, et cetera) aan zet als het gaat om het formuleren van kwaliteit en het aanmoedigen van het gebruik van het register; en het zijn de sportaanbieders en sporters die als gebruiker betrokken moeten zijn bij de ontwikkeling van een (voor hen zinvol en passend) register.

Een register wordt door alle partijen nadrukkelijk gezien als een gefaseerd proces; een proces waarin stapsgewijs elementen worden toegevoegd, waar aanpassingen plaatsvinden om het in te richten met de mens centraal en partijen kunnen wennen aan een register. In dit gefaseerde proces kan een register op verschillende punten starten en via verschillende routes doorontwikkeld worden. Hierbij gelden twee elementen van fasering. Ten eerste de vraag voor wie geldt het register? Er kan begonnen worden met een register op organisatieniveau (voor verenigingen, bedrijven en eventueel zelfstandigen die sport aanbieden). Dit kan uitgebreid worden naar de mensen die betaald en onbetaald werkzaam zijn in de sport (trainers, coaches, bestuurders, et cetera). Daarbij kan onderscheid gemaakt worden tussen mensen die betrokken zijn bij jeugd en kwetsbaren, en mensen die betrokken zijn bij volwassenen. Als tweede de vraag, waarover gaat het register? Er kan gestart worden met een register waarin de minimale eisen rond veiligheid worden vastgelegd (zie ook veiligheid), die al dan niet worden aangevuld met pedagogische en didactische eisen. Bij doorontwikkeling kan het register mogelijkheden bieden voor aanbieders om hun bekwaamheid te laten zien (als 'portfolio', vergelijk LinkedIn). Ook kan een optie worden toegevoegd waarmee sporters hun beoordeling en review geven.

Deze mogelijkheden voor fasering zijn weergegeven in het figuur. Aan de hand van dit raster kan een startpunt gekozen



worden en bewuste stappen naar doorontwikkeling gezet worden. Ook kan daarbij worden gekozen om per doelgroep (voor wie) ook andere eisen te stellen (waarover).

## **Bouwsteen 2. Kwaliteit als voorwaarde voor financiering**

Een tweede mogelijke bouwsteen heeft betrekking op de vele financiële bijdragen die in de sportsector rondgaan. Voorbeelden van de financiële bijdragen zijn subsidies vanuit overheden – zowel gemeenten als provincies en Rijksoverheid – en de financiering die via NOC\*NSF naar sportbonden gaat. Het voldoen aan kwaliteitseisen kan als voorwaarde dienen voor financiering, waarbij de financiële prikkel als wortel of stok fungeert (passend bij ‘onder contract’). De partijen kunnen individueel kiezen om kwaliteit op te nemen als financieringsvoorwaarde, maar kunnen dit ook in gezamenlijkheid oppakken en op eenduidige wijze kwaliteit als voorwaarde opnemen.

Als wortel kunnen kwaliteitseisen meegegeven worden als belangrijke pré bij financiering. Bij de financiering van plannen en projecten kan kwaliteit als één van de beoordelingscriteria worden meegewogen. Hiermee wordt het voldoen aan de eisen sterk aangemoedigd, maar aan het niet voldoen worden geen directe consequenties verbonden. Daarmee is kwaliteit een inspanningsverplichting en geen resultaatsverplichting. Kwaliteit kan ook als stok worden ingezet, waarbij het voldoen aan de kwaliteitseisen een harde voorwaarde is om voor financiering in aanmerking te komen. Niet voldoen aan de eisen heeft daarbij directe financiële gevolgen, bijvoorbeeld doordat een partij niet in aanmerking komt voor financiering of dat een deel van de financiering moet worden terugbetaald.

## **Aandachtspunten kwaliteit**

Bij de governance bouwstenen rond kwaliteit, zijn er twee algemene aandachtspunten. Ten eerste is de sport een sector met heel veel kleine verenigingen, stichtingen, bedrijven, zzp'ers, et cetera. Deze partijen hebben vaak beperkte organisatiekracht en zijn vaak financieel kwetsbaar. Administratieve systemen, zwaarwegende voorwaarden en financiële consequenties kunnen deze partijen vaak niet aan. Het is dan ook de vraag in hoeverre zware registratiesystemen en kwaliteitseisen als ‘stok’ wel verstandig zijn.

Ten tweede zijn registers en voorwaarden geen garantie voor daadwerkelijke veranderingen. Het ‘vinkje’ wordt wel bij de eisen gezet, maar dat hoeft geen garantie te zijn of ook daadwerkelijk aan de eisen wordt voldaan. Het opnemen van kwaliteitseisen vergroot hoe dan ook de aandacht voor kwaliteit, maar het is van belang te beseffen dat het geen garantie is.

Daarnaast zijn er specifieke aandachtspunten bij de ontwikkeling van een register. Het kan bijdragen aan zowel kwaliteit als veiligheid, maar er zijn ook grote risico's. Specifiek zijn de volgende risico's benoemd:

- Eigenaarschap: het ontwikkelen van een register als sector is alleen succesvol wanneer er duidelijke rollen en taken worden benoemd, inclusief een helder gedefinieerde verantwoordelijkheid voor het systeem van een register.
- Bureaucratie: het ontwikkelen van systemen kan leiden tot veel bureaucratie en ‘gedoe’ over techniek, terwijl de doelen buiten beeld raken. Bij het ontwikkelen van een register moeten de doelen centraal staan. Ook kan een gefaseerde ontwikkeling voorkomen dat het register als systeem leidend wordt.
- Balans: bij de ontwikkeling van een register zal een balans gevonden moeten worden tussen hetgeen je vraagt van organisaties en individuen, en het doel van kwaliteit in de sport. Zo kan de vraag gesteld worden of het registreren van kleine verenigingen en kleine ondernemers opweegt

tegen de administratieve last die een register voor hen meebrengt (zie ook aandachtspunt bij veiligheid). Hetzelfde geldt voor vrijwilligers die werken met volwassenen.

- Generieke eisen: een register veronderstelt gegeneraliseerde functiebenamingen. In de diversiteit van sport is de neiging groot om functies specifiek in plaats van generiek te formuleren. Het vraagt durf van de sector om over de diversiteit heen te stappen en enkele generieke uitspraken over functies te doen.

De ontwikkeling van een register biedt ook kansen:

- Combinatiebanen: wanneer de kwaliteit van betaalde krachten wordt vastgelegd, biedt dit kansen voor betaalde krachten om deels in andere domeinen te kunnen werken. Hiervoor is het wel belangrijk dat gekeken wordt hoe kwaliteitseisen vanuit de sport zich verhouden tot eisen en kwalificaties in andere domeinen, waaronder onderwijs, kinderopvang en zorg.
- Bestaande registers: de afgelopen jaren zijn meerdere registers ontwikkeld, waaronder Register voor Verenigingsbestuurders en het register Fitned van de fitnessbranche. Ervaringen vanuit deze registers kunnen meegenomen worden en wellicht zijn er mogelijkheden om aan te sluiten of bestaande initiatieven door te ontwikkelen.
- Bekwaamheid: In de sportsector wordt steeds vaker gesproken over bekwaamheid, in plaats van alleen naar formele kwalificaties te kijken. Een register biedt een kans om het denken over bekwaamheid en methoden om dit goed vast te leggen door te ontwikkelen.

### **Reflectie van de onderzoekers**

De bouwstenen over kwaliteit komen voort uit een inventarisatie en gesprekken met de betrokken partijen. Vanuit de governance issues zijn veel oplossingsrichtingen naar voren gekomen. Daarbij merken wij het volgende op:

- Om de kwaliteit in de sport te vergroten is het ontwikkelen van een landelijk register een serieuze optie, waarbij zowel kwaliteit als veiligheid worden meegenomen.
- Het ontwikkelen van een register is een balanceer-act. Er bestaat een groot risico dat het doorschiet naar uitersten (te licht of te zwaar, te basic of te complex, te formeel of te laagdrempelig) en daardoor zijn doel voorbijschiet. Dit vraagt gefaseerde ontwikkeling en nauwe samenwerking tussen alle partijen in de sector.
- De partijen kijken snel naar financiën als manier om gebruik van het register aan te moedigen (zie bouwsteen 2, 'onder contract'). Tegelijkertijd moet niet onderschat worden dat het register op zichzelf, door het actief beschikbaar stellen van de informatie, al een werking heeft op het moment dat sporters het weten te vinden ('platformsamenleving').
- De optie van een register wordt al langere tijd genoemd. Vanwege het landelijke karakter van een register, heeft de Rijksoverheid hierin een belangrijke richtinggevende rol. Wij adviseren dan ook om op korte termijn te besluiten om de haalbaarheid van een landelijk register wel of niet te gaan onderzoeken.

## H6. Vooruitblik naar een toekomstbestendig sportstelsel

### 6.1 Een toekomstbestendig sportstelsel

#### Geen sportwet, wel ambitieuze gezamenlijke stappen

Het onderzoek naar een toekomstbestendig sportbestel is gestart vanuit de motie die vraagt om een verdiepingsslag naar de mogelijke reikwijdte en effecten van een sportwet. Vanuit de doelen toegankelijkheid, veiligheid en kwaliteit is een systeemwet voor het gehele stelsel niet aan de orde gekomen tijdens de gesprekken met de partijen. Tegelijkertijd is er wel een brede roep om ambitieuze gezamenlijke stappen. Er zijn serieuze problemen als het gaat om beweegarmoede, toegankelijkheid, veiligheid en kwaliteit. Een sportwet lijkt op dit moment niet direct bij te dragen aan het oplossen van deze problemen. Er zijn wel ambitieuze gezamenlijke stappen nodig. De bouwstenen kunnen helpen om deze stappen te zetten.

#### Samenwerking met duidelijkheid over rollen en regie vanuit een proactieve houding

Veel governance bouwstenen gaan uit van samenwerking tussen overheid, maatschappelijke partijen en marktpartijen ('sector aan zet'). Daarbij wordt breed (h)erkend dat op dit moment partijen te veel naar elkaar kijken, waardoor het aan regie en daadkracht ontbreekt. Samenwerking moet daarom samengaan met duidelijkheid over rollen en regie. We merken daarbij expliciet op dat duidelijkheid over rollen en regie niet plaats moet vinden vanuit een terugtrekkende en afschuivende houding. Het gaat om rollen en regie vanuit een proactieve houding van partijen die een stap vooruit willen doen om de doelen te realiseren. Niet 'dit is jouw verantwoordelijkheid', maar 'wat kan ik vanuit mijn rol bijdragen'. Daarbij kan het bijvoorbeeld helpen om gezamenlijk afspraken te maken, waarbij iedere partij enkele governance bouwstenen of maatregelen voor zijn rekening neemt en hierop aanspreekbaar is.

#### Van governance naar verantwoordelijkheden, organisatie, inzet en financiering

Tijdens de gesprekken hebben we ons gericht op de inhoudelijke doelen van veiligheid, toegankelijkheid en kwaliteit. Tegelijkertijd hebben keuzes voor de governance om deze doelen te bereiken ook consequenties in termen van organisatie, inzet en financiering. Voor deze fase zijn de consequenties buiten beschouwing gebleven en zijn dus ook de verschillende organisatorische knelpunten rond sport (zie advies Nederlandse Sportraad en knelpuntenkaart) niet aan de orde gekomen. Hier hebben we bewust voor gekozen omdat organisatie, inzet en financiering volgend zijn aan de inhoudelijke doelen en beoogde governance. Voor een volgende fase is het cruciaal om wel het expliciete gesprek te voeren over de consequenties van governance keuzes in termen van organisatie, inzet en financiering. Daarbij geven wij als aandachtspunt mee om organisatie, inzet en financiering niet los te knippen van verantwoordelijkheid. Als een partij verantwoordelijkheid op zich neemt, moet deze partij ook de instrumenten (regelgeving, financieel, organisatiekracht, kennis, et cetera) hebben om aan deze verantwoordelijkheid invulling te geven.

#### Ontwikkeling van de platformsamenleving

In de bouwstenen voert samenwerking gecombineerd met financiële prikkels en een betrokken overheid de boventoon. Tegelijkertijd zien we de ontwikkeling van de platformsamenleving, waarin mensen vanuit hun individuele vraag sportaanbod zoeken, een diversiteit aan sportaanbieders ontstaat, en vrager en aanbieder verbonden raken door (vaak digitale) platformen zonder centrale structuur. Het is belangrijk bij de ontwikkeling van een toekomstbestendig sportstelsel deze ontwikkeling niet te vergeten en mogelijk krachtige elementen (denk bijvoorbeeld aan ratings en sportapps) als optie mee te wegen.



### Houdt het doel en de mens centraal

Bij gesprekken over governance verdwijnt het doel snel uit beeld. Een sportstelsel kan alleen toekomstbestendig worden als het doel centraal staat – namelijk een toegankelijke, veilige en kwalitatief hoogwaardige sport voor de Nederlanders. Daarbij moeten de miljoenen mensen die actief zijn in de sport – sporters, aanbieders, begeleiders – niet vergeten worden. Dit kan heel praktisch vorm krijgen door tijdens de ontwikkeling van voorstellen en maatregelen te toetsen hoe dit uitpakt voor verschillende mensen (zie voorbeeld van ‘stresstest’ in bijlage 2), en door het organiseren van spiegelsessies met de doelgroep waar een voorstel of maatregel direct impact op heeft.

### **6.2 Implicaties voor het vervolgproces vanuit de Rijksoverheid**

Met dit onderzoek zijn mogelijke governance bouwstenen voor een toekomstbestendig sportstelsel in beeld gekomen. Het gaat niet om nieuwe ideeën; wel zijn het bouwstenen die op dit moment gegeven de voorliggende governance issues actueel en relevant zijn. Er wordt breed erkend dat een ambitieuze gezamenlijke stap nodig is. Dit vraagt van alle partijen, en dus ook van het ministerie van VWS, om ‘kleur’ te bekennen: welke bouwstenen zullen verder verkend worden, inclusief de bestuurlijke, financiële, juridische en praktische gevolgen? Welke proactieve rol willen wij daarbij spelen? En hoe komen we in dat proces zorgvuldig maar ook daadkrachtig tot actie? Daarbij hebben sommige bouwstenen een landelijke werking en heeft de Rijksoverheid daarin sowieso een medebepalende rol. Dit geldt in ieder geval voor bouweisen en een landelijke pool (toegankelijkheid bouwsteen 3), het onafhankelijk organiseren van detectie en correctie (veiligheid aandachtspunt), en een register (kwaliteit bouwsteen 1). Dit onderzoek biedt een kennisbasis om richting te geven aan een toekomstbestendig sportstelsel; bestuurlijke overleggen en besluitvorming via kabinet en Kamer zijn hiervoor het vervolg.

## Bijlage 1. Verantwoording

Gesprekken	Aanwezige organisaties
Interne werksessie kwaliteit 4 juli 2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ministerie van VWS, directie Sport</li><li>• Ministerie van SZW</li></ul>
Interne werksessie veiligheid 5 juli 2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ministerie van VWS, directie Sport</li><li>• Ministerie van VWS, directie Maatschappelijke Ondersteuning</li><li>• Ministerie van J&amp;V</li></ul>
Interne werksessie toegankelijkheid 5 juli 2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ministerie van VWS, directie Sport</li><li>• Ministerie van VWS, directie Geneesmiddelen en Medische Technologie</li></ul>
Gesprek kwaliteit 23 september 2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• KNVB</li><li>• NLActief</li><li>• NOC*NSF</li><li>• Sportservice Noord-Brabant</li><li>• WIJ BSC's</li><li>• Ministerie van VWS, directie Sport</li></ul>
Gesprek veiligheid 26 september 2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gemeente Amsterdam</li><li>• KNLTB</li><li>• NLActief</li><li>• NOC*NSF</li><li>• Openbaar Ministerie</li><li>• Vechtsportautoriteit</li><li>• Ministerie van VWS, directie Sport</li></ul>
Gesprek toegankelijkheid 27 september 2022	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alliantie Sport en bewegen voor iedereen</li><li>• Ieder(in)</li><li>• Ministerie van VWS, Onbeperkt meedoen</li><li>• NOC*NSF</li><li>• NLActief</li><li>• Team Sportservice</li><li>• VSG</li><li>• Ministerie van VWS, directie Sport</li></ul>

## **Bijlage 2. Voorbeeld van ‘stresstest’ met doel en mens centraal**

Bij het ontwikkelen van governancevormen (H2) hebben we gebruik gemaakt van een ‘stresstest’ om te toetsen hoe governance uitpakt voor verschillende mensen. Onderstaand geven we de portretten weer die we bij de stresstest hebben gebruikt.

### **Situatie 1**

John is trainer van de jongens B (14-15 jaar) bij een Rotterdamse hockeyclub. Het viel niet mee hier naast zijn werk nog tijd voor vrij te maken, maar hij vindt het leuk om als vrijwilliger een bijdrage te leveren aan het hockeyteam van zijn zoon. Tot de zomer is hij ook coach van het team, omdat de vorige coach onverwachts moest stoppen. Hij hoopt dat er snel een opvolger gevonden wordt, want de combinatie trainer-coach vraagt eigenlijk teveel tijd en hij mist het om een maatje te hebben om samen het team te begeleiden.

### **Situatie 2**

Farida is 51 jaar en moeder van drie kinderen. Van de huisarts kreeg ze het advies om meer te gaan sporten vanwege haar suikerziekte. Ze is de Nederlandse taal niet volledig machtig en heeft sinds ze in Nederland woont niet eerder gesport. Ze wil graag verschillende sporten uitproberen. Het liefst sluit ze aan bij een groep sportende vrouwen om zo meer contacten in de wijk te krijgen. Een fitnessabonnement vindt ze te duur. Ze hoopt hulp te krijgen om de ideale sportcombinatie voor haar te vinden.

### **Situatie 3**

Merel is 26 jaar en rugbyt op hoog niveau. Ze zit in het Nederlandse vrouwenteam. Op haar vereniging ervaart ze een hele positieve sportcultuur. Op trainingskamp met het team kreeg ze echter te maken met emotionele druk en een oneerlijke behandeling vanuit één van de coaches. Ze worstelt met haar emoties en weet niet goed bij wie ze met haar verhaal terecht kan. Ze wil haar positie in het Nederlandse team niet kwijtraken. Toch wil ze voorkomen dat de grensoverschrijdende situatie escaleert.