

Swiss Olympic
Haus des Sports
Talgut-Zentrum 27
CH-3063 Ittigen b. Bern

T +41 31 359 71 11
info@swissolympic.ch
www.swissolympic.ch

Weiterentwicklung Verbandsförderung

Auswertung Workshops mit Stakeholdern Januar 2024

Version: 22.02.2024

Ersteller: Dominik Pürro, Samuel Wytttenbach, Stefanie Gerber, Fredi von Gunten

Inhaltsverzeichnis:

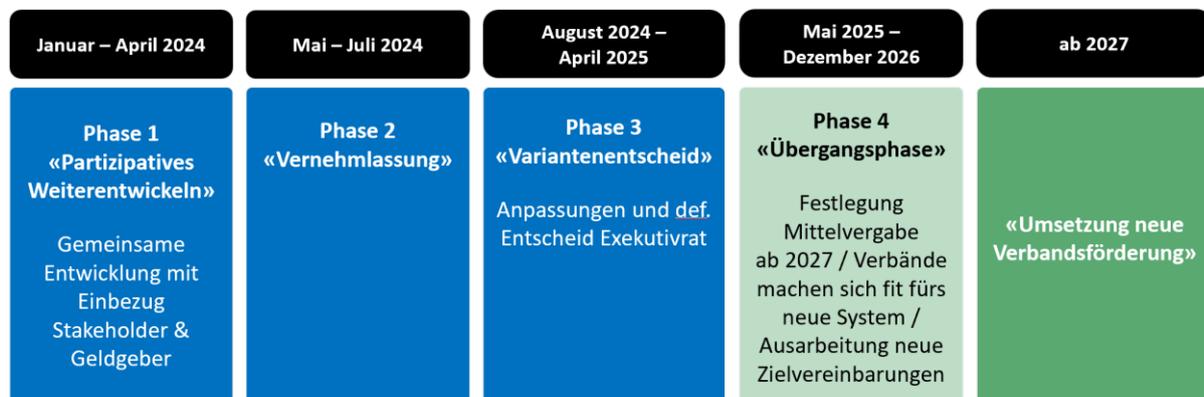
1.	Ausgangslage, Vorgehen und Stossrichtung.....	2
2.	Werkstattbericht.....	3
3.	Einschätzungen des Bundes.....	6
4.	Anhang.....	7

1. Ausgangslage, Vorgehen und Stossrichtung

Mit dem Projekt «Weiterentwicklung Verbandsförderung» will Swiss Olympic bei der Mittelvergabe und dem Mitteleinsatz im Schweizer Sport neue Wege gehen. Die vorgefallenen Ethikverstösse sowie Themen wie Nachhaltigkeit, Inklusion, Diversität, hohe Belastung des Managements etc. verlangen neue Förderstrukturen und Massnahmen. Im Auftrag des Exekutivrates von Swiss Olympic und in Absprache mit den beiden Hauptgeldgebern (Bund und Stiftung Sportförderung Schweiz) soll das System der Verbandsförderung breit diskutiert und neugestaltet werden. Übergeordnetes Ziel ist es, mit der neuen Verbandsförderung Anreize zu setzen, damit hohe Qualität und ethisches Verhalten gewährleistet und langfristig Erfolge im Leistungs- wie im Breitensport ermöglicht werden. So bleibt der Schweizer Sport auch in Zukunft ein Erfolgsmodell.

Dieser Auftrag wurde als zentraler Bestandteil im Projekt «Ethik im Sport» aufgenommen. Das Projekt «Ethik im Sport» befindet sich aktuell in der Phase 2 und ist in Teilprojekte strukturiert. Die hier geschilderten Arbeiten betreffen das Teilprojekt «Weiterentwicklung Verbandsförderung».

Phasen und Meilensteine



Stossrichtungen

Der Exekutivrat von Swiss Olympic hat die Stossrichtungen des Projekts definiert: internationale Erfolge im Leistungssport sind weiterhin ein Ziel, sie sind allerdings primär eine Konsequenz einer qualitativ hochstehenden Sportförderung. Dazu braucht es neben einer generellen Stärkung der Ethik im Sportfördersystem die Möglichkeit für Sportverbände, selbstbestimmter handeln zu können, d.h. ihre Mittel flexibler und stärker ihren Bedürfnissen entsprechend einzusetzen. Kollaborationen sollen gestärkt werden und die Verbandsförderung von Swiss Olympic soll weniger über Belohnung, sondern vermehrt über Entwicklung steuern. Zusammengefasst:

- ✓ Ethik muss überall einfließen: Mit geeigneten Ethik-Kriterien und Anforderungen soll die finanzielle Förderung des Sports derart gestaltet werden, dass ethisch vorbildliches Verhalten und gestärkte Nachhaltigkeit sichergestellt resp. gefördert werden kann.
- ✓ Leistungssport soll weiterhin im Zentrum stehen.
- ✓ Breitensport soll aufgenommen werden.
- ✓ Management soll stärker unterstützt werden.
- ✓ Individuelle (bedürfnisorientierte und selbstbestimmte) Verbandsförderung ist anzustreben. Zudem sollen insbesondere die Wirkungsorientierung der Förderung sowie Kollaborationen gestärkt werden.

2. Werkstattbericht

Vorbemerkung

In jeweils drei Ateliers wurden die folgenden Fragen von den Teilnehmenden vertieft behandelt. Aufgrund der Heterogenität der Verbände und der unterschiedlichen Funktionen der Teilnehmenden gehen die Meinungen teilweise diametral auseinander und sind in sich nicht immer schlüssig. Der nachfolgende Inhalt stützt sich auf die Abstimmung der Gruppenleitenden, verstanden als gekürzte Zusammenfassung nach Abschluss aller drei Workshops.

Im Anhang C (Ateliers: Fragestellungen – Diskussionen) sind zusätzliche Rückmeldungen der Teilnehmenden zu weitergehenden Fragen sowie ersten Modell-Varianten ersichtlich. Redundanzen sind nicht eliminiert.

Allgemeine Stimmungslage: Wie gross ist das Verständnis der Stakeholder, dass es eine Weiterentwicklung der Verbandsförderung braucht und wie gross ist deren Bereitschaft, diese mitzutragen?

- Das Verständnis für die Weiterentwicklung der Verbandsförderung ist gegeben.
- Die Komplexität des bestehenden Systems hat sich in den vergangenen Jahren verschärft, es gibt zu viele Fördertöpfe.
- Strategischer Abgleich zwischen Swiss Olympic, Verbänden, Kantonen und Bund wird als Chance für eine gemeinsame Neuausrichtung betrachtet.
- Die Teilnehmenden schätzen den partizipativen Prozess, obwohl offen ist, wie das Endresultat aussehen wird.
- Viele Fragen offen, da Lösungsansätze noch wenig greifbar sind.
- Das Dilemma ist, dass nicht mehr Geld zur Verfügung steht und es deshalb zu einer Umverteilung kommen wird.
- Indirekt Betroffene (insbesondere die Kantone) sind bereit, ein neues Modell mitzutragen.

Unterstützen die Stakeholder die vom ER vorgegebenen Stossrichtungen? Welche mehr, welche weniger oder gar nicht?

Die Fragestellung bezieht sich nicht einseitig auf finanzielle Unterstützung, sie schliesst Dienstleistungen seitens Swiss Olympic sowie grundsätzliche Haltungsfragen im eigenen Verband mit ein.

- Die Stossrichtung des Exekutivrates wird mehrheitlich begrüsst (siehe dazu auch Mentimeter-Ergebnisse im Anhang).
- Unbestritten ist, dass Ethik im Sport eine zentrale Rolle spielt und durchgehend umgesetzt werden soll. Unterschiede bestehen jedoch bezüglich des «wie viel» und «wie spezifisch».
- Fokus auf Leistungssport wird vor allem von grösseren Verbänden geschätzt. Kürzungen der Beiträge werden mehrheitlich kritisch betrachtet.
- Unterstützung des Managements wird klar befürwortet.
- Die Unterstützung des Betriebes des Breitensports soll tendenziell durch J+S, Kantone und Gemeinden erfolgen (ist nicht Kernaufgabe von Swiss Olympic). Jedoch soll der Breitensport auf Stufe Verband (Konzeption, Koordination) durch Swiss Olympic unterstützt werden.
- Selbstbestimmung der Verbände beim Mitteleinsatz: Die Zustimmung ist vor allem bei grösseren Verbänden vorhanden. Multisportverbände sowie mittlere und kleinere Verbände fürchten sich teilweise vor schwierigen Diskussionen und Verteilkämpfen im eigenen Verband, wenn der Verwendungszweck nicht vorgegeben bzw. eingeschränkt wird.
- Kollaboration: Generell wenig Aussagen dazu. Für einige Verbände heute schon Tatsache, andere können sich nicht vorstellen, wie sie Kollaborationen gestalten sollen. Swiss Olympic soll hier eine zentrale Rolle spielen.
- Wirkungsorientierung wird grundsätzlich begrüsst, es bestehen aber Fragezeichen bezüglich Messbarkeit. Diskussion auch dahingehend, ob ein Belohnungs- oder Bestrafungssystem wirksamer ist.

Wie ist die Haltung der Stakeholder bezüglich Aufteilung der 70 Mio. CHF auf die Bereiche Leistungssport, Breitensport, Management und Ethik?

- Der Leistungssport soll nach wie vor prioritär unterstützt werden.
- Die Unterstützung des Managements wird sehr begrüsst, idealerweise durch zusätzliche Mittel. Allerdings muss noch genau definiert werden, was dem Management zugeordnet wird.
- Ethik und Management sollen gemeinsam betrachtet werden, da beides übergeordnete Aufgaben sind. Für die Ethikaufgaben sollen nicht nur Gelder gesprochen, sondern auch zweckdienliche Dienstleistungen zur Verfügung gestellt werden. Als Beispiele werden Ausbildungsangebote, Präventionsinstrumente oder die Unterstützung bei der Erarbeitung spezifischer Empfehlungen oder Präventionskonzepte genannt.
- Unterschiedliche Einschätzungen zum Breitensport: Verschiedene Verbände hätten gerne mehr Geld dafür, andere betreiben wenig oder gar keine Breitensportförderung und möchten das auch nicht ändern. Die Abgrenzung zwischen Breiten- und Leistungssport muss pro Sportart klar definiert werden (FTEM mit einbeziehen). Hinsichtlich Breitensport wird auch die Erwartungshaltung der Gesellschaft erwähnt: Gesundheit, Integration, Inklusion und Wertevermittlung werden als grosse Chance für den Schweizer Sport betrachtet. Die Themenvielfalt kann sich positiv auf die Generierung zusätzlicher Fördermittel auswirken. Kantone würden die Unterstützung des Breitensports begrüssen, fordern aber eine klare Abgrenzung der Fördermassnahmen von der bestehenden Breitensportförderung durch den Bund, die Kantone und Gemeinden.

Welches sind die wichtigsten Erwartungen und Bedürfnisse der Stakeholder an die neue Verbandsförderung ab 2027? Gibt es «No-Gos»?

Erwartungen zum Inhalt

- Die Verbände sollen über ihre strategische Ausrichtung autonom entscheiden können, ohne einen Fördernachteil befürchten zu müssen (z.B. Leistungs- und/oder Breitensportförderung). Konkrete Ziele mit Anspruch auf Fördermittel sollen mit Swiss Olympic abgestimmt und vereinbart werden.
- Grundsätzlich mehr Bedarfsorientierung, Flexibilität, Individualisierung, Mittel für Management, Entwicklungsgelder für kleinere Verbände, Anreiz für Kooperation, Innovation, Ethik, Nachhaltigkeit, Ressourcen für Querschnittsthemen.
- Ethik wird als Grundvoraussetzung verstanden. Ethik und Nachhaltigkeit sind höher als bisher zu gewichten.
- Dem FTEM wird im Sinne einer erfolgreichen Sportförderung hohe Bedeutung zugemessen (Sportförderkonzept nach FTEM statt einzelne Konzepte für Leistungs- und Breitensport).
- Massnahmen für Integration und Inklusion sollen honoriert werden.
- Anreize für Innovation (auch Best Practice) werden sehr begrüsst.

Erwartungen zur Struktur

- Zentrale Punkte sind Kontinuität, messbare Kriterien, Transparenz und finanzielle (Planungs-) Sicherheit über mehrere Jahre sowie weniger Fördertöpfe (zu komplex).
- Swiss Olympic: weniger kontrollierend und verwaltend; eher ermöglichend und unterstützend (Rolle SOA = Förderunterstützung, BASPO = Kontrolle).
- Das Fördermodell soll Flexibilität im Sinne eines modularen Aufbaus oder mit Wahl- und Pflichtanteilen bieten und mehr Freiheit im Verwendungszweck ermöglichen.
- Entwicklungskriterien sind zu präferieren, Fokus nicht ausschliesslich auf Resultate.
- Differenzieren zwischen ordentlichen Grundbeiträgen und Investitionsbeiträgen.
- Idealerweise stellt Swiss Olympic ein CRM für Controlling/Reporting zur Verfügung.
- Koordinationsaufgaben, z.B. mit J+S, den Kantonen und Gemeinden, verankern.

No-Gos

- Status quo beizubehalten wäre eine verpasste Chance.
- Direkte Mittelvergabe durch Bund und Stiftung Sportförderung Schweiz.
- Zusätzlicher administrativer Aufwand für Controlling/Reporting.
- Einbindung des «unorganisierten Sports»: Gefahr Giesskannenprinzip, Verwässerung der Wirkung.
- Ausschliessliche Fokussierung auf Resultate (Medaillen).
- Leistungsvereinbarungen unter 4 Jahren.

**In welche Richtung soll das Fördermodell weiterentwickelt werden? Variante A, B oder C (neue Variante)?
Gibt es allgemeine Aussagen zu den möglichen Fördermodellen?**

Die Rückmeldungen zu dieser Fragestellung sind vollumfänglich im Anhang C (Ateliers: Fragestellungen – Diskussionen) ersichtlich.

Im Rahmen der Frage «Wann ist mein Sportverband erfolgreich?» wurde die vorgestellte Grundidee bestätigt (weitere Aspekte siehe Anhang c, Kapitel 2): Einen erfolgreichen Sportverband zeichnet demnach aus, dass er eine gesunde und stabile Grundstruktur (Governance, Finanzen, Strukturen, Verlässlichkeit, Dienstleistungen etc.) aufweist. Die Sicherstellung dieser Aufgaben ist als oberste Priorität zu verstehen. Aus diesem Fundament heraus verfolgen die Verbände in der Regel zwei Ziele: Erfolge im Leistungssport und möglichst viele Aktivmitglieder. Alldurchdringend sind die Grundwerte des Spirit of Sport: Respekt, Freundschaft, Höchstleistung im Sinne einer ethischen und nachhaltigen Sportförderung.

Das neue Fördermodell muss dementsprechend die Weiterentwicklung der Themen «stabile Grundstruktur», «Erfolge im Leistungssport», «möglichst viele Aktivmitglieder» sowie «Grundwerte des Spirit of Sport» sicherstellen.

Weitere wichtige Aussagen im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Verbandsförderung

- Neues Verbandsfördermodell als «Wirkungsmodell» darstellen.
- Ethik nicht als Zusatzkriterium, sondern in allen Themen einfließen lassen.
- Der Erfolg des Verbandsfördersystems sollte nicht am Erfolg von einzelnen Verbänden gemessen werden, sondern am Erfolg des Gesamtsystems. In diesem Kontext können Clusteringeffekte (1+1=3) genutzt werden, um das Gesamtsystem zu stärken. Somit verlieren zwar einzelne Verbände direkte Fördermittel, werden aber durch indirekte Effekte gestärkt.
- Die Weiterentwicklung des Verbandsfördermodells muss zwingend das gesamte Sportfördersystem (Bund, Kantone, Gemeinden, Private) miteinbeziehen.
- Bei stärkerer Individualisierung muss aus Sicht der Kantone nach wie vor ein «roter Faden» (inhaltlich und strukturell) ersichtlich sein.
- Zu prüfen: Anzahl Sportarten, die unterstützt werden, deckeln, z.B. 100 Sportarten; Dienstleistungen für alle, aber nicht Geld für alle.
- Unternehmerisches Denken der Verbände ist zu fördern, professionelle Strukturen sind anzustreben.
- Single Point of Contact bei Swiss Olympic: nicht zu viele Ansprechpersonen für die verschiedenen Fördertöpfe.
- Seitens Swiss Olympic wird mehr (Dienstleistungs-) Support und Expertise in den Bereichen Management (inkl. Leistungs- und Breitensportmanagement), Recht, Ethik und Nachhaltigkeit erwartet.
- Modellvarianten vor Beschlussfassung auf Auswirkungen auf die Verbände simulieren.
- Der Einbezug der Verbände und weiteren Stakeholder im laufenden Entwicklungsprozess ist sehr wichtig.
- Übergangsphase zum neuen Modell sorgfältig abstimmen, frühzeitig informieren.

3. Einschätzungen des Bundes

Stefan Leutwyler (Sportpolitik, BASPO) erläuterte an den drei Workshops die Sichtweise des Bundes rund um die Weiterentwicklung der Verbandsförderung. Dabei gab er einen kurzen Einblick in das Sportfördergesetz und der entsprechenden Verordnung und ging anschliessend konkret auf die Verbandsförderung ein:

Allgemein

- BASPO begrüsst die Arbeiten von Swiss Olympic zur Weiterentwicklung des Fördermodells.
- BASPO unterstützt Swiss Olympic bei diesen Arbeiten.
- BASPO ist offen, auch neue Wege zu denken und bestehende Schwerpunkte und Mechanismen des Fördermodells (und der diesen zu Grunde liegenden Aufträge des Bundes) zu hinterfragen (z.B. Periodizität).
- BASPO ist bereit, im Zuge der Weiterentwicklung des Fördermodells Swiss Olympic auch die weiteren Förderinstrumente des Bundes und das gemeinsame Zusammenspiel zu überprüfen.

Aktuelle Herausforderungen für den Sport, die über das Verbandsfördermodell aufgenommen werden können

- Verstärkte gesellschaftliche Erwartungen Gesundheit, Integration/Inklusion, Wertevermittlung.
- Problematik Umweltressourcen – Energieverknappung, Klima, etc.
- Ehrenamtliche Tätigkeit ist nicht mehr selbstverständlich.
- Knapper Raum / Infrastruktur.
- Digitalisierung / Technologie.
- Höhere Ansprüche – knappere Finanzen.
- Legitimation des Einsatzes der Gelder.

Lösungsansätze

- Wirkungsorientierung muss verstärkt ins Zentrum gerückt werden.
- Hoher Grad an Selbstregulierung / Flexibilität ist notwendig.
- Gesamtsystem im Auge behalten – Fördermodell muss in einem Gesamtsystem der Sportförderung (Bund, Kantone, Gemeinden, Private) verstanden werden.
- Die Relevanz des Sports bei der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen ist eine Chance. Legitimation für Fördergelder ist breiter.
- Sport kann sich auch in anderen Politik- und Gesellschaftsbereichen als «Hilfestellung» anbieten (und allenfalls auch weitere Förderquellen generieren).

4. Anhang

a) Information zu den Workshops

Daten	Montag, 15. Januar 2024, 09.00 – 15.45 Uhr Donnerstag, 25. Januar 2024, 09.00 – 15.45 Uhr Mittwoch, 31. Januar 2024, 09.00 – 15.45 Uhr
Zweck:	Mit Blick auf die Weiterentwicklung der Verbandsförderung dienten die Workshops der gegenseitigen Information, der Meinungsbildung und ersten Stellungnahme der diversen Stakeholder und als Diskussionsgrundlage für den Exekutivrat von Swiss Olympic zur weiteren Ausgestaltung der zukünftigen Verbandsförderung.
Teilnehmerkreis:	<ul style="list-style-type: none"> - Vertreter*innen Sportverbände: Präsident*innen, Geschäftsführer*innen, Mitglieder GL, Verantwortliche Leistungssport, Breitensport, Ethik - Vertreter*innen BASPO / EHSM / Armee - Vertreter*innen kantonale Sportämter - Vertreter*innen ausgewählter Partnerorganisationen - Ausgewählte Expert*innen
Programm:	<p>09.00 Uhr Eröffnung, Einstiegsreferat zur Ausgangslage (Roger Schnegg) 09.35 Uhr Atelier 1 zu Stärken und Schwächen «Ist» 11.00 Uhr Referat Zukunfts-Thesen (Ralph Stöckli und Bruno Bosshard) 11.20 Uhr Atelier 2 zu Erwartungen an zukünftige Verbandsförderung 12.30 Uhr Mittagessen 13.30 Uhr Einschätzungen des Bundes (Stefan Leutwyler) Präsentation erste Varianten Fördermodelle (Roger Schnegg) 14.00 Uhr Atelier 3: Beurteilung erster Varianten Fördermodelle, Erarbeitung eigene Varianten 15.15 Uhr Zusammenfassung und Abschluss Workshop (Roger Schnegg) 15.45 Uhr Verabschiedung</p>
Ateliers:	In den drei Ateliers wurden pro Workshop in 6-7 Gruppen à 8-12 Personen diskutiert. Die Gruppenzusammenstellungen wurden nach Möglichkeit gemäss Funktionen der Stakeholder vorgenommen. Die Ateliers wurden von Swiss Olympic Mitarbeitenden moderiert und protokolliert.
Organisation, Administration, Auswertung:	Dominik Pürro, Samuel Wyttenbach, Stefanie Gerber, Fredi von Gunten

Teilnehmerliste

Organisation	Präsidium/ Vorstand	GL /GF	LS- Verantwortliche	BS- Verantwortliche	Ethik- beauftragte	Weitere Funktionen
Bund						3
Kantone		2	2		1	14
Mitgliederverbände	20	35	40	11	13	1
Partnerorganisationen	2	2	1			
Weitere		1	1		2	5
	22	40	44	11	16	23

Mitgliederverbände:

Aero-Club der Schweiz AeCS, Auto Sport Schweiz, Cricket Switzerland, Eidg. Hornusserverband, Eidg. Schwingerverband, Federation Suisse de Rugby, Pentathlon Suisse, PluSport, Behindertensport Schweiz / IH Sport+Handicap, Rollstuhlsport und Freizeit / SPV, SAC - Ski Mountaineering, Schweiz. Handball-Verband, Schweiz. Turnverband STV, Schweizer Alpen-Club SAC, Schweizer Paraplegiker-Vereinigung/Rollstuhlsport Schweiz, Schweizer Schiesssport Verband, Schweizer Tanzsport Verband, Schweizerischer American Football Verband, Schweizerischer Fussballverband, Schweizerischer Handball-Verband, Schweizerischer Hänggleiterverband, Schweizerischer Judo und Ju-Jitsu Verband, Schweizerischer Kickboxverband, Schweizerischer Pontoniersport Verband, Schweizerischer Ruderverband, Schweizerischer Schachbund, Schweizerischer Turnverband, SFV - Schweizerischer Fussballverband, Swiss Aquatics, Swiss Athletics, Swiss Badminton, Swiss Baseball and Softball Federation, SWISS BASKETBALL, Swiss Boxing, Swiss Canoe, Swiss Cycling, Swiss DanceSport Federation, Swiss Disc Sports, Swiss Equestrian, Swiss Fencing, Swiss Golf, Swiss Hockey, Swiss Ice Hockey Federation, Swiss Ice Skating, Swiss Karate Federation, Swiss Moto, Swiss Orienteering, SWISS ROWING, Swiss Sailing / Swiss Sailing Team, Swiss Skate, Swiss Slackline, Swiss Sliding, Swiss Squash, Swiss Surfing, Swiss Table Tennis, Swiss Taekwondo, Swiss Tchoukball, Swiss Tennis, Swiss Triathlon, swiss unihockey, Swiss University Sports, Swiss Volley, Swiss Waterski and Wake Federation, Swiss Wrestling Federation, SWISSCURLING Association, Swissshooting, Swiss-Ski, Swiss-Slackline.

Kantone:

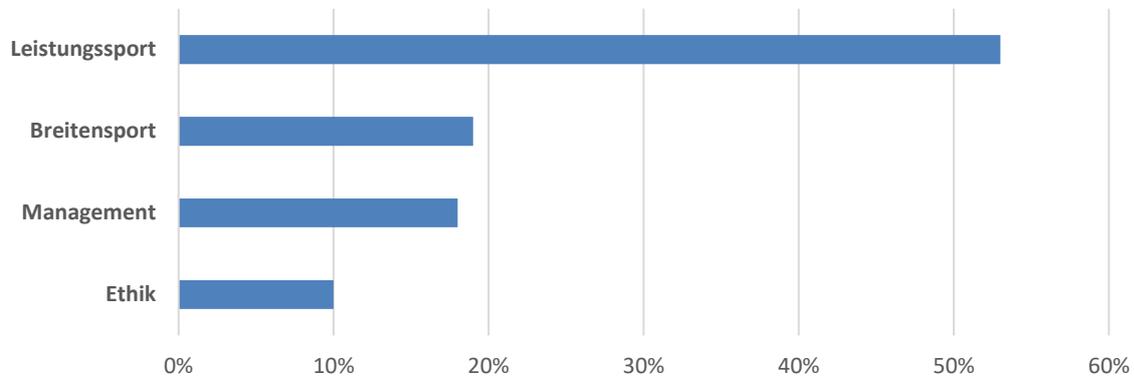
Abteilung Sport Uri, Amt für Sport des Kantons St.Gallen, ASSA, BKS Aargau, Sektion Sport. Canton du Jura, office des sports, Etat de Vaud, Kanton GR, Kanton Nidwalden, Kanton Obwalden, Kanton Schwyz, KKS, Office cantonal du sport - Canton de Genève, Service cantonal du sport Fribourg, Sportamt Baselland, Sportamt Baselstadt, Sportamt Kanton Zürich, Sportamt Thurgau, Sportfachstelle Kanton Solothurn, Kompetenzzentrum Sport Kanton Bern

Weitere:

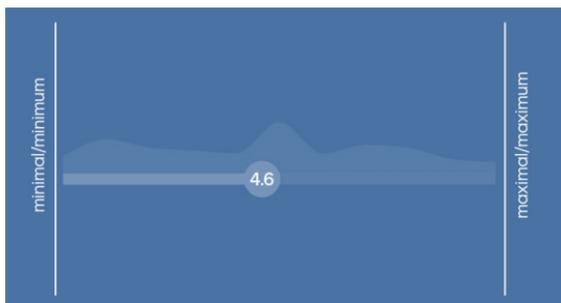
BASPO, EHSM, Generis, Komp Zen Sport A, SOAC, Trainerbildung Schweiz, Uni Bern, IG Sport Schweiz, Special Olympics Switzerland, swiss coach, Swiss Paralympic Committee, Swiss Sports Nutrition Society

b) Ergebnisse aus Mentimeter-Befragung (Resultate kumuliert aus 3 Workshops, N = 150)

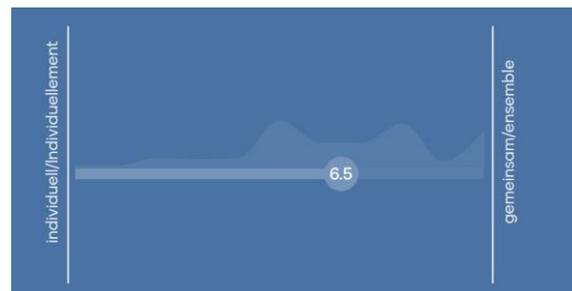
Wie sollen die Verbandsfördergelder künftig auf die einzelnen Bereiche verteilt werden?



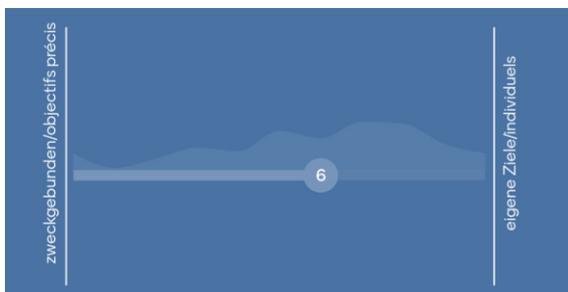
Wie stark sollen Ethikanforderungen künftig über Verbandsfördermodell gefördert werden? (minimaler Wert=0, maximaler Wert=10)



Wie stark sollen Zusammenarbeit / Kollaboration gefördert werden? (minimaler Wert=0, maximaler Wert=10)



Wieviel Selbstbestimmung beim Mitteleinsatz soll das künftige Fördermodell erlauben? (minimaler Wert=0, maximaler Wert=10)



Soll das künftige Fördermodell primär die erreichten Erfolge (Belohnung) oder die Förderqualität (Entwicklung) berücksichtigen? Primär Erfolge=0, primär Förderqualität=10



c) Ateliers: Fragestellungen - Diskussionen

Nachfolgend finden sich spezifische Wortmeldungen der Teilnehmenden zu den verschiedenen Fragestellungen. Eine Gewichtung im Sinne einer Konklusion wurde nicht vorgenommen - diese findet sich im Kapitel 2 (Werkstattbericht). Redundante Aussagen sind nicht ausgeschlossen.

Fragestellung 1: Stärken und Schwächen zum «Ist» (Atelier 1)

Im ersten Atelier wurden die Stakeholder zu den Stärken und Schwächen der aktuellen Verbandsförderung befragt. Dies bildete die Grundlage für die spätere Diskussion, wie die Verbandsförderung weiterentwickelt werden soll.

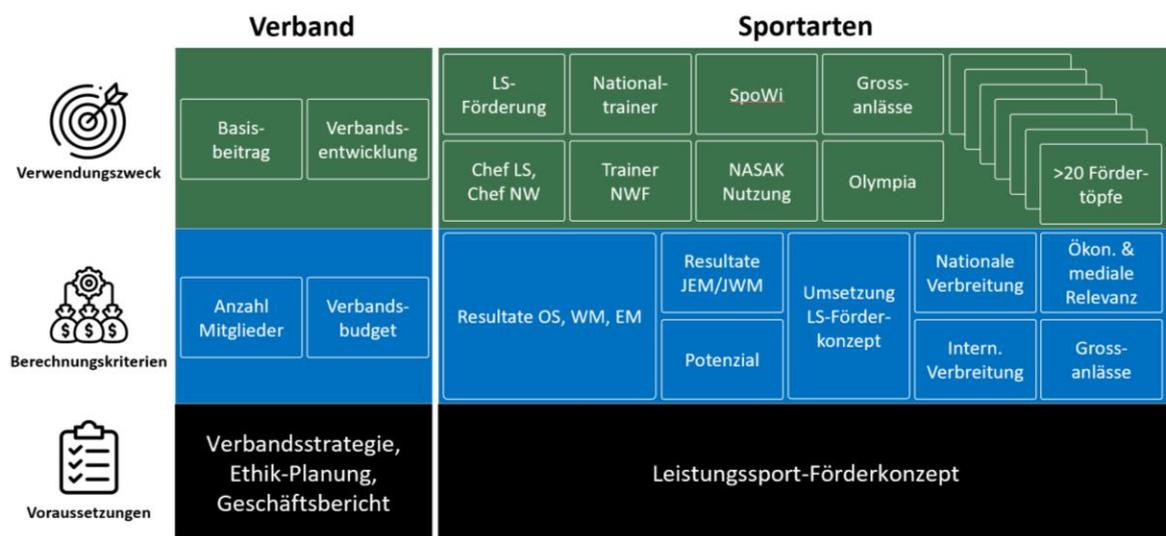


Abbildung: heutiges Verbandsfördermodell «Ist»

Stärken

- Die heutige Verbandsförderung ist lösungsorientiert, strukturiert und stabil. Swiss Olympic kann heute den (Leistungs-) Sport sehr gut steuern (wird bei Individualisierung schwieriger).
- Hohe Gesamtsumme, die jährlich investiert wird.
- Planungssicherheit über 4 Jahre, Modell steht für Kontinuität.
- Olympiaprojekte werden spezifisch gefördert.
- Transparenz, welcher Verband wie viel Mittel erhält.
- Aufteilung nach Verbänden, Sportarten, Athlet*innen.
- Gute Betreuung durch Swiss Olympic.
- Der Zugang zu Dienstleistungen von Swiss Olympic ist für alle möglich.
- Internationale Erfolge des Schweizer Sports spiegeln sich im aktuellen Modell (Hebelwirkung).

Schwächen

- Das heutige Modell widerspiegelt die Anforderungen an den Sport nur ungenügend. Insb. vermag es die Managementaufgaben (inkl. Ethik) nicht zu unterstützen.
- Hoher administrativer Aufwand, insbesondere bezüglich Reporting (grosser Druck auf Geschäftsführungen, fehlende personelle Ressourcen, besonders bei kurzfristigen Anpassungen bzw. neuen Vorgaben).
- Grosse und kleine Verbände haben teilweise die gleichen Auflagen, trotz fehlender Voraussetzungen.
- 20 Töpfe sind eindeutig zu viel, es braucht (zu)viele Ressourcen, um das System begreifen und nutzen zu können.
- Die heutige Fokussierung auf Resultate im Leistungssport ist umstritten, dies kann ethische Probleme verursachen.
- Die starke Gewichtung von OS-Ergebnissen gegenüber anderen internationalen Sportgrossanlässen wird hinterfragt.
- Verlockung «Erfolg um jeden Preis», Ethik bleibt auf der Strecke.
- Retrospektiv statt zukunftsorientiert, wenig innovativ (vergangene Erfolge werden stark bewertet).

- Stark fokussiert auf den Leistungssport, insbesondere auch auf Trainer/Trainerbildung – Breitensport und Management werden kaum berücksichtigt.
- Förderung bzw. Anreize für Innovationen fehlen.
- Nicht olympische Sportarten sind gegenüber olympischen Sportarten klar benachteiligt – entspricht dies noch dem heutigen Trend?
- Relevanz des Breitensports fehlt (inklusive BS-Konzept).
- Kleinere Verbände und Randsportarten gehen oft unter, Modell ermöglicht kein Entwicklungs-potenzial.
- Schnittstellen zwischen Swiss Olympic – BASPO – Kantone unklar.
- Inklusion/Integration kein Thema.
- Kooperationen werden nicht gefördert.
- Klumpenrisiko: werden Beiträge ausgesetzt, ist der Weiterbestand etlicher Verbände stark gefährdet.

Fragestellung 2: Erwartungen zur zukünftigen Verbandsförderung (Atelier 2)

Eingangs Atelier 2 wurde die Frage diskutiert, «wann ist mein Sportverband erfolgreich?». Als Diskussionsgrundlage diente die untenstehende Skizze. Ein erfolgreicher Sportverband zeichnet demnach aus, dass dieser zuallererst seinen Grundaufgaben (Governance, finanzielle/strukturelle Stabilität, Verlässlichkeit) nachkommt. Die Sicherstellung der Grundaufgaben ist als oberste Priorität zu verstehen, die zu einem starken Fundament führt. Aus diesem Fundament heraus, verfolgen die Verbände in der Regel zwei Ziele: Erfolg im Leistungssport und möglichst viele Aktivmitglieder. Alldurchdringend sind die Grundwerte des Spirit of Sport: Respekt, Freundschaft, Höchstleistung im Sinne einer ethischen und nachhaltigen Sportförderung.

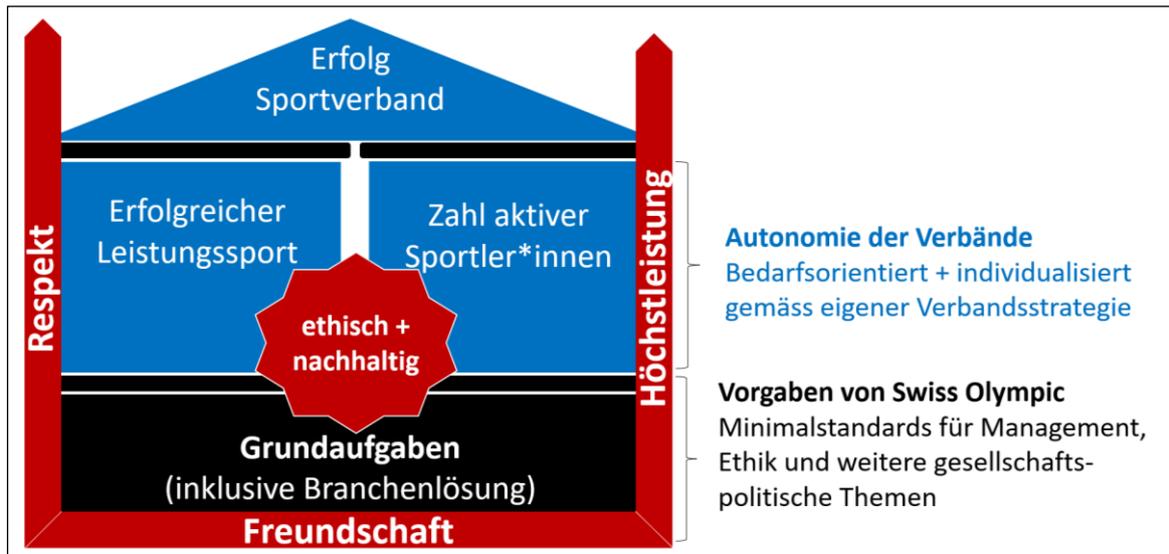


Abbildung: Skizze zur Fragestellung «wann ist mein Sportverband erfolgreich?»

In der Diskussion im Atelier 2 hat sich dieses Bild im Grossen und Ganzen bestätigt.

Die Skizze wurde in den Diskussionen mit folgenden Elementen ergänzt/konkretisiert:

Erfolgreicher Leistungssport

- Medaillengewinne (Medienpräsenz, Anzahl Zuschauer*innen)
- Leistungssportler*in als Vorbild (Emotionen, Aushängeschilder, Werte)
- Durchlässigkeit im Sinne von Talenttransfer über Sportarten hinweg
- Entwicklung der Sportart im ganzen Athletenweg, stetiger Nachwuchs
- Wettkämpfe auf allen Leistungsstufen im eigenen Land
- Positiver Impact auf die Gesellschaft

Zahl aktiver Sportler*innen

- Jugendförderung
- Hohe Zugänglichkeit für Alle bieten (niederschwellige Einstiege) und durchgehendes Angebot (lifetime Sport)
- Funktionierendes Netzwerk, Durchlässigkeit, auch zu Schulen und informellem Sport
- Dienstleistungen zur Mitgliedergewinnung
- Positive Entwicklung der Mitgliederzahlen (Wachstum)

Grundaufgaben

- Klare Strategie und zielorientierte Operative
- Hohe Akzeptanz und gutes Image – gesellschaftliche Anerkennung
- Finanzielle Stabilität und resiliente Strukturen
- Fundierte CSR-Themenbearbeitung
- Sicherstellung der Zugänglichkeit zu Infrastruktur und Raum
- Hohe Qualität der Verbandsstrukturen (Bildung, Ehrenamt, Personalmanagement, ...)
- Dienstleistungen mit Mehrwert für Mitglieder (Zufriedenheit)
- Stetige Weiterentwicklung, kein Stillstand

Fragestellung 3: Beurteilung erster Varianten «Fördermodelle» (Atelier 3)

Im dritten und letzten Atelier wurden auf der Grundlage zweier konkreter Fördermodell-Varianten mögliche Lösungswege gesucht. Dabei wurden einerseits die vorgeschlagenen Varianten diskutiert und angepasst und andererseits wurden in einigen Gruppen gänzlich neue Varianten erstellt. Es ist darauf hinzuweisen, dass nach Erfahrungen des ersten Workshops (15.01.2024) für die beiden nachfolgenden Workshops (25. und 31.01.2024) die Variante B geändert wurde, so dass sie sich stärker von der Variante A abgrenzte. Dies ermöglichte eine differenziertere und angeregtere Diskussion und führte vermehrt zu möglichen neuen Varianten C.

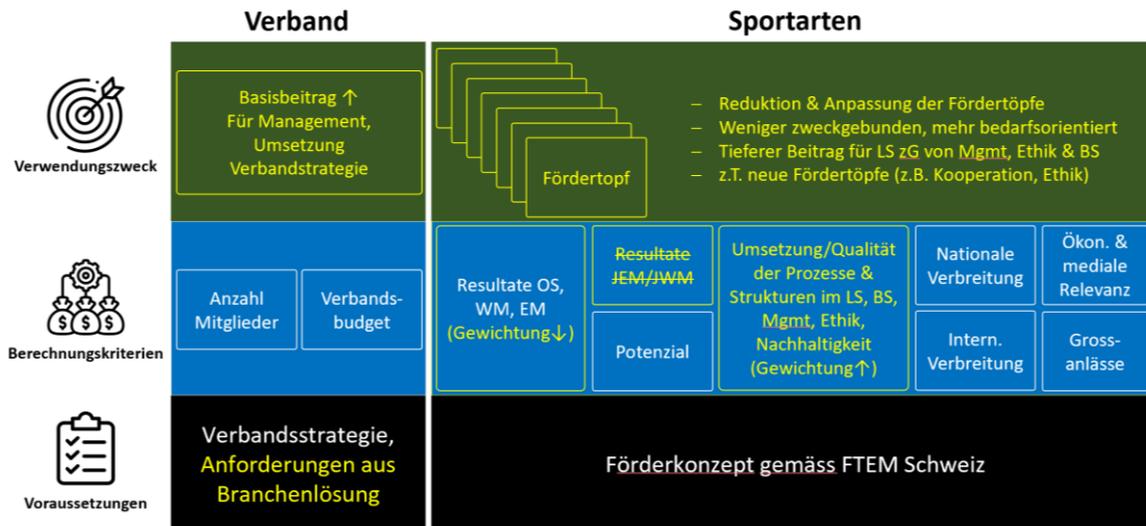


Abbildung: Fördermodell «Variante A»

Kurzbeschreibung «Variante A»

Das Modell nimmt die geforderten und gewünschten Stossrichtungen auf und bleibt dabei so nah wie möglich am heutigen Modell. Der Basisbeitrag wird erhöht, um die Managementaufgaben besser bewältigen zu können. Entsprechend muss der Betrag für den Leistungssport reduziert werden. In der Einstufung werden neue gesellschaftliche Anforderungen integriert und problembehaftete Kriterien entfernt, resp. weniger stark gewichtet. Die Anzahl der Fördertöpfe wird reduziert, zusätzlich werden 1-2 neue Fördertöpfe für die neuen Förderthemen eingerichtet. Vorhandene Sportförderkonzepte gemäss FTEM und die Erfüllung der Grundbedingungen gemäss Branchenlösung sind Voraussetzung für eine Einstufung.

Rückmeldungen

- Diversität der Verbände wird zu wenig beachtet, deckt individuelle Bedürfnisse nicht ab.
- Komplexität bleibt, wenig mutig, reicht nicht für eine Veränderung.
- Nachwuchsförderung darf nicht vernachlässigt werden.
- Differenzierung zwischen Leistungs- und Breitensport gemäss FTEM ist wichtig.
- Klassischer Breitensport soll primär durch Gemeinden, Kantone und Bund (J+S) gefördert werden.
- Management muss effizienter werden (statt ausbauen).
- Inklusion kein Thema.
- Kooperationsförderung fehlt.
- Reduktion der Töpfe.
- Warum heutiges Modell nicht einfach mit «ethisch + nachhaltig» ergänzen?



Abbildung: Fördermodell «Variante B»

Kurzbeschreibung «Variante B»

Das Modell entfernt die Zweckbindung durch die bisher über 20 Fördertöpfe weitgehend. Die Verbände erhalten dadurch eine hohe Autonomie im Einsatz der Gelder. Die dem Verband zustehenden Mittel werden durch ein neues Einstufungssystem berechnet, welches auf drei Kriterienclustern beruht. Die sportlichen Resultate werden dabei nicht berücksichtigt. Der bisherige Basisbeitrag entfällt. Der Verband ist weitgehend frei in der Verwendung der ihm zustehenden Mittel, vorausgesetzt er erfüllt die Minimalvorgaben. Die Ziele, die mit dem Förderbeitrag erreicht werden sollen, werden in individualisierten Leistungsvereinbarungen zwischen dem Verband und Swiss Olympic festgehalten. Vorhandene Sportförderkonzepte gemäss FTEM und die Erfüllung der Grundbedingungen gemäss Branchenlösung sind Voraussetzung für eine Einstufung.

Rückmeldungen

- Modell bietet Raum für individuelle Ansätze (hoher Grad an Verbandsautonomie).
- Echte Weiterentwicklung mit neuer Förderlogik (Gefahr: Akzeptanz, Change-Kosten).
- Wie wirkt sich das Modell auf die Beiträge der Verbände aus?
- Weniger Vorgaben bergen Risiken, dass je nach Vorstand Mittel aus bisherigen Bereichen entnommen und diese entsprechend geschwächt werden.
- Gefahr der Überforderung kleinerer Verbände.
- Erweitern mit Modul «Steuerung».
- Erhöhter Betreuungs- und Kontrollaufwand: kann Swiss Olympic das stemmen?
- Modell verlangt viel Führungs- und Management-Kompetenz in den Verbänden.

Varianten zu A + B

- Mischung aus Variante A und B anstreben, Innovation als Ausgangslage.
- Berechnungskriterien aus Variante A koppeln mit Verwendungszweck aus Variante B.
- Bewährte Anforderungen und Bewertungskriterien mit Retuschen beibehalten.
- Verwendungszweck: Töpfe für «Must», «Choice» und «Free» prüfen.
- Zur Reflektion: Bildung von 3 Kategorien «Strategic Member», «Key Member», «Member».
- Neues Clustern der Sportarten (statt Einstufung 1-5 neu gemäss «ähnlicher Ausgangslage/Situation»).
- Besonderheiten/Alleinstellungsmerkmale berücksichtigen (z.B. Fussball/Integration; SAC/Umwelt).
- Mehr Freiheit betreffend Einsatz der Mittel, Ethikoeffizient wird über das Modell gelegt (Bonus oder Malus), Planungssicherheit muss gegeben sein, Individualität versus Vorgaben, Einführung des Modells schrittweise (Übergangsfristen einführen).
- Verbände clustern (z.B. nach Kosten pro Athlet*in, Infrastrukturaufwand) und spezifische Kriterien ausarbeiten.
- Für jeden Verband ein eigenes, spezifisches Entwicklungsportfolio erarbeiten und Massnahmen zu bestimmtem Ansatz (x%) mitfinanzieren.

d) Weitere Bemerkungen

Allgemeines

- Komplette Umstellung des Fördersystems birgt Risiken.
- Individuelle Leistungsvereinbarung mit jedem Verband wird gewünscht.
- Swiss Olympic muss Zielvorgaben machen, hierzu benötigt es eine Art Entwicklungsportfolio.
- Swiss Olympic soll ein Berater werden für die Verbände.
- Swiss Olympic soll zu einem Vernetzer und Enabler werden.
- Mit den Willigen gehen: Verbände die wollen, sollen unterstützt werden, Verbände die nicht wollen gehen leer aus.
- Fördern versus Fordern (Druck auf Verbände nimmt stetig zu).

Leistungssport

- Leistung soll zukünftig differenzierter angeschaut werden (nachhaltige Medaillen).

Breitensport

- Investitionen in den BS kann Glaubwürdigkeit des Sports in der Bevölkerung auslösen. Kann sich positiv auf die Durchführung olympischer Spiele in der Schweiz auswirken.
- Förderung BS kann neue Gelder ins System bringen (Chance).
- Leistungssport wird profitieren, wenn mehr Geld in den Breitensport fließt.
- Breitensport ist das Fundament für den Leistungssport.

Behindertensport

- Behindertensport ist zwar im System eingebunden, aber doch nicht richtig. Teilhabe und Gleichstellung müssen in einem neuen Fördermodell berücksichtigt werden.

Vereinsport

- Gap zwischen Verbänden (leistungssportorientiert) und Vereinen (breitensportorientiert) wird immer grösser, das gilt es zu verhindern.

Management

- Unklar, was alles zum Management gehört. Management hat insbesondere auch im Leistungssport einen hohen Stellenwert.
- Die Anforderungen ans Management (Stufe Geschäftsleitung) sind in den letzten Jahren stetig angestiegen. Skills und Erfahrung im NPO-Management sind wichtige Voraussetzungen, um einen Verband erfolgreich führen zu können, da reicht eine erfolgreiche Sportlerkarriere nicht mehr aus.

Ehrenamt

- Ehrenamtliche sind wichtige Träger des gesamten Sports. Swiss Olympic soll sich dafür einsetzen, dass das Ehrenamt auch in Zukunft gefördert und unterstützt wird (Kantone mit einbeziehen).

Verfügbare Mittel für den Sport

- Warum soll der Kuchen nicht grösser werden? Die Bedeutung des Sports muss in der Gesellschaft, in der Politik, bei den Behörden und in der Wirtschaft noch viel mehr ins Zentrum gerückt werden.