



Sportbonden Monitor 2011

# Ontwikkeling van organisaties in de sport



**FACTS &  
FIGURES**

## Colofon

### Tekst

Frank Schouten, Bastijn Verschuren, Huibert Brands

### Data

NOC\*NSF, Buro7

### Databewerking

Frank Schouten, Bastijn Verschuren

### Ontwerp en opmaak

Diep Arnhem

### NOC\*NSF-publicatienummer

742

### Uitgave van

NOC\*NSF / 2012

Afdeling Accountmanagement / Organisatieontwikkeling

Postbus 302

6800 AH Arnhem

[026] 483 44 00

[www.nocnsf.nl](http://www.nocnsf.nl)

# Inhoud

Inleiding	2
Sportbranche	4
Leden	6
Verenigingen	10
Topsport	12
Besturen	14
Financiën	18
HR	26
Nawoord	30
Referenties	32

# Inleiding

In de Sportagenda 2016 zijn ambitieuze doelstellingen op Sportparticipatie en Topsport geformuleerd. Randvoorwaarde voor het realiseren van deze doelstellingen is gerichte ontwikkeling van organisaties in de sport. Daarom is het belangrijk dat ontwikkelingen in de branche gevolgd kunnen worden op basis van feiten en kengetallen.

De Sportbonden Monitor is een volgende stap in structureel kennismanagement van de sportbranche en heeft tot doel jaarlijks de stand van zaken te publiceren in de vorm van een aantal kengetallen. Met beter inzicht in de ontwikkelingen bij organisaties van sportbonden kan beter gefundeerd beleid

gemaakt worden. Daarnaast wordt het vanaf 2013 mogelijk om via een online dashboard de cijfers en trends te benchmarken. Hierdoor krijgt iedere bond meer inzicht in de eigen ontwikkeling en prestatie-indicatoren ten opzichte van anderen.

In 2011 zijn de Holland Surfing Association en de Nederlandse Draken Boot Federatie toegelaten als leden van NOC\*NSF. Uit het ledenbestand van NOC\*NSF verdwenen eveneens twee leden. De Nederlandse Kano Bond fuseerde met het Watersportverbond en de Sportbond Moderne Vijfkamp werd opgenomen in de Schuttersassociatie (KNSA). Het aantal aangesloten sportbonden bleef daarmee op 74.

In deze uitgave zijn 73 bonden meegenomen waarvan de financiële gegevens in 2011 nog apart in een jaarrekening werden gerapporteerd. De volgende drie bonden zijn buiten deze rapportage gelaten<sup>1</sup>:

- Nederlandse Racquetball Associatie
- Nederlandse Floorball en Unihockey Bond
- Holland Surfing Association

Van de 73 bonden hebben er 60 de vragenlijst ingevuld die in oktober j.l. is afgenomen. De overige 13 bonden worden indien mogelijk meegenomen in de analyses op basis van bestaande gegevens omwille van de volledigheid.

<sup>1</sup> De Nederlandse Racquetball Associatie voldeed niet aan de minimale kwaliteitseisen. Van de Nederlandse Floorball en Unihockey Bond en Holland Surfing Association zijn geen financiële gegevens beschikbaar over 2011. De Nederlandse Kano Bond en de Nederlandse Vijfkampbond worden in deze rapportage wel als aparte bonden meegenomen.

# Sportbranche

Voordat wordt ingezoomd op een zestal specifieke onderwerpen laten we eerst enkele 'facts and figures' de revue passeren die de totale sportbranche betreffen.

## Sporters

Ons land kent ruim 9,5 miljoen sporters, gedefinieerd als Nederlanders die minimaal 12 keer per jaar sporten (65%).

In 2011 waren 74 sportbonden aangesloten bij NOC\*NSF, met samen een kleine 25 duizend verenigingen en ruim 4.8 miljoen leden.

Wereldwijd zijn er 91 internationale sportfederaties waarvan er 13 niet bij NOC\*NSF zijn aangesloten. Er zijn meer dan 200 sportdisciplines vertegenwoordigd in de achterban van NOC\*NSF.

## Bemensing en financiën

De economische relevantie van de sportsector in ons land is evident en groeiend. In 2006 waren in het sport gerelateerde deel van de economie 130 duizend mensen werkzaam. Dat is 1,5 procent van alle werkzame personen in Nederland. Van de 82.035 FTE directe werkgelegenheid binnen de Nederlandse sportsector namen de bonden er 1.000 voor hun rekening. In 2011 is het totaal aantal FTE bij bonden gestegen naar 1.102.

Buiten de betaalde krachten spelen vrijwilligers een belangrijke rol. In 2010 deden er naar schatting zo'n 1.850.000 mensen van 15 jaar en ouder vrijwilligerswerk in de sport. De bij NOC\*NSF aangesloten bonden worden vertegenwoordigd door meer dan 480 landelijke bestuurders.

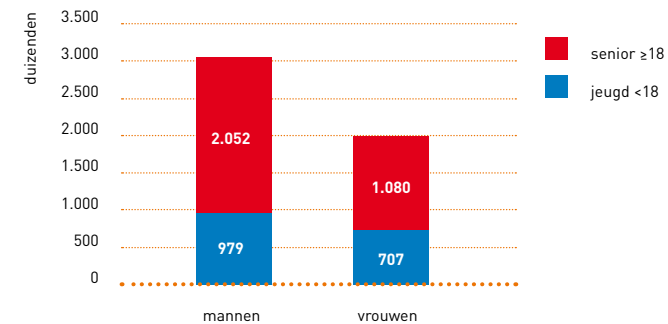
De sport gerelateerde bestedingen waren in 2006 bijna 11,4 miljard euro, 1,3% van de totale bestedingen in de economie. De directe productiewaarde (totale omzet zonder dubbelleningen) van de volledige sector bedraagt 8,6 miljard euro. In 2011 bedroeg de totale omzet van de bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden 271 miljoen euro (in 2006 was dat nog 255 miljoen euro).

# Leden

In 2011 waren er in totaal ruim 4,8 miljoen leden aangesloten bij de 73 bonden.

In onderstaande figuur zijn de leden in vier doelgroepen uitgesplitst: mannen (42,6%), jongens (20,3%), vrouwen (22,4%) en meisjes (14,7%).

**Figuur 1 Aantal leden, uitgesplitst in vier doelgroepen (2011)**



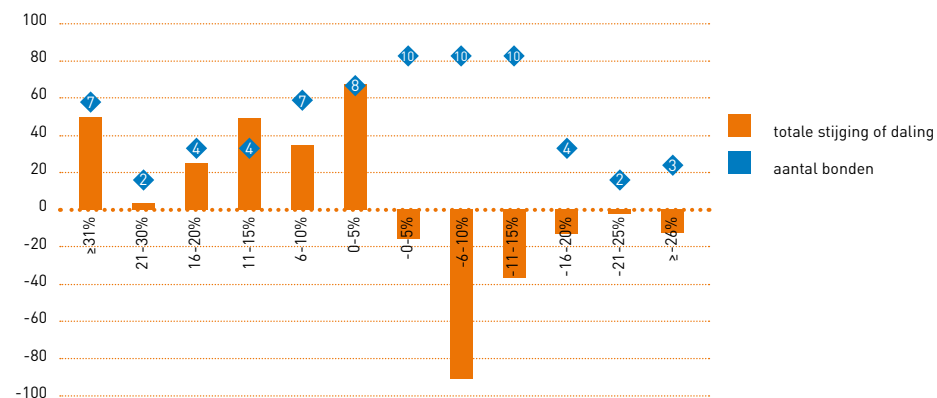
Na samenvoeging van de jeugdleden en senioren blijkt dat 62,9% van het mannelijke en 37,1% van het vrouwelijk geslacht is. In 2008 was dit respectievelijk 63,6% en 36,4%. De verhouding senioren/jeugdleden is momenteel 65,0%/35,0% en in 2008 was dit 65,3%/34,7%.

In de periode 1997-2011 zien we een zeer geleidelijke en stabiele groei van het aantal leden, met ongeveer 0,7% per jaar, zonder echte pieken of dalen. De afgelopen drie jaar (2008-2011) is dit beeld niet veranderd<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Het gemiddelde groeicijfer van de Nederlandse bevolking in de periode 1992-2005 is 0,57% per jaar, dus iets lager dan de gemiddelde aanwas van het ledental (0,73%). Omdat kinderen pas vanaf het zesde levensjaar lid kunnen worden van een sportvereniging is voor een vergelijking met deze periode gekozen.

Per sportbond zien we soms grote verschillen. Zoals in figuur 2 is weergegeven zijn er 39 bonden die in de periode 2008-2011 te kampen hadden met een ledendaling terwijl 32 bonden zich konden verheugen op ledengroei<sup>3</sup>. De bond met de grootste aanwas neemt ruim 23% van de stijging voor zijn rekening. De grootste 'daler' is verantwoordelijk voor 29% van de totale ledendaling. De grootste bonden leggen dus veel gewicht in de schaal, maar houden elkaar redelijk in balans.

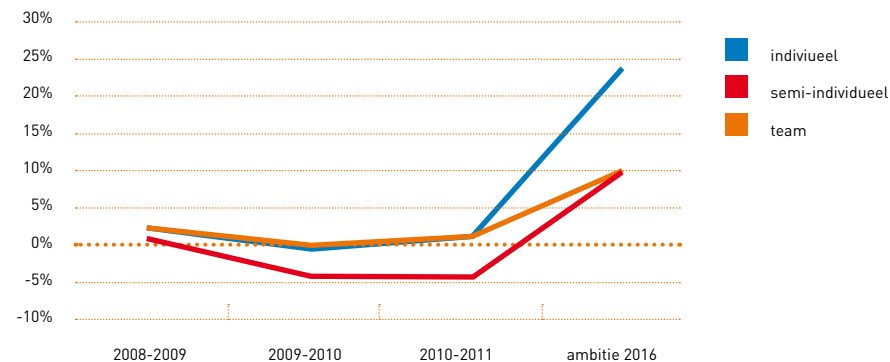
**Figuur 2 Aantal bonden ingedeeld op percentage ledendaling of stijging (2008-2011)**



<sup>3</sup> Exclusief de Nederlandse Vijfkampbond en de Nederlandse Schaatsenrijders Bond

Er komen interessante verschillen aan het licht wanneer de ledengroei voor drie onderscheiden categorieën wordt vergeleken: individuele, semi-individuele en teamsporten<sup>4</sup>.

**Figuur 3 Jaarlijkse ontwikkeling ledenaantallen bij individuele, semi-individuele en teamsporten in %**



De ledengroei van de individuele sporten en teamsporten houdt de afgelopen drie jaar ongeveer gelijke tred; er is sprake van een lichte groei met ongeveer 3% over het totaal van deze periode. Bij de semi-individuele sporten daarentegen, zien we een substantiële daling van het ledental met 8,2%. Dit verschil wordt mede veroorzaakt door het feit dat de grootste numerieke daler een semi-individuele sport betreft en de grootste stijger een teamsport.

Als we de ambities van alle bonden samenvoegen (voor de 60 die hier inzage in hebben gegeven), dan is de groei in 2016 met bijna 650 duizend leden 15,7%, wat neer komt op zo'n 4% per jaar.

Voor de ambitie richting 2016 geldt dat de individuele sporten meer kansen voor ledenaanwas zien dan de andere twee categorieën. De betreffende sportbonden ambiëren een groei met ruim 24%, een gemiddelde van 6% per jaar. Bij de semi-individuele sporten en teamsporten ligt de lat aanzienlijk lager, maar toch altijd nog op een groei met ruim 10% voor de komende periode, een gemiddelde van meer dan 2,5% per jaar.

<sup>4</sup> Bij de berekening van de groeicijfers (2008-2011) is één bond niet meegenomen omdat door een administratieve wijziging enkele tienduizenden leden bijgevoegd werden. De cijfers die de ambitie in 2016 betreffen zijn berekend aan de hand van gegevens van de 60 bonden die hebben gerepsondeerd.

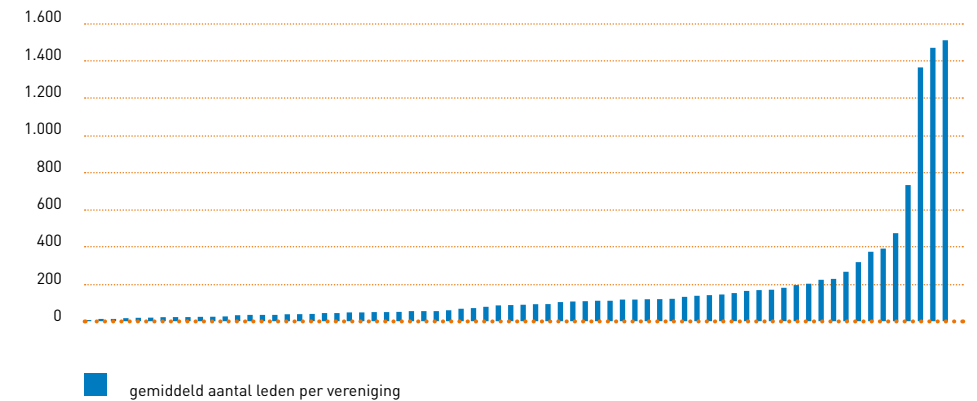
# Verenigingen

In tegenstelling tot het aantal individuele leden, daalde het aantal sportverenigingen in de afgelopen drie jaar. Het gemiddeld aantal leden per vereniging steeg echter wel.

In 2008 waren er nog 25.691 verenigingen aangesloten bij de 73 sportbonden die in deze meting zijn meegenomen, in 2011 is dit aantal met 3,5% afgenomen tot 24.794. Het gemiddeld aantal leden per vereniging is echter gestegen, van 183 naar 194 (+6,1%).

Zoals in de onderstaande figuur is weergegeven zien we grote onderlinge verschillen tussen de bonden. Aan het ene uiterste van het spectrum vinden we een bond waarbij de gemiddelde vereniging acht leden telt, aan het andere uiterste is de gemiddelde omvang 1.490 leden.

**Figuur 4. Gemiddeld aantal leden per vereniging (2011)**





# Topsport

## Programma's en prestaties

Het aantal Categorie 1 erkende topsportprogramma's was 167 in 2011, tegenover 41 erkende programma's in categorie 2. Er waren 58 bonden met erkende topsport programma's. De medaillespiegel is het instrument waarmee op elk moment een indicatie gegeven kan worden van de plaats op de ranglijst die we internationaal innemen. Omdat 2011 geen Olympisch jaar betreft, is de medaillespiegel een optelsom van prestaties op de laatste krachtmeting op het wereldtoneel (WK of Olympische Spelen).

**Tabel 1 Medaillespiegels (2011)**

	Positie	Goud	Zilver	Brons	Totaal
<b>Olympische medaillespiegel zomer</b>	15	5	8	7	20
<b>Olympische medaillespiegel winter</b>	6	4	7	4	15
<b>Paralympische medaillespiegel zomer/winter</b>	16	10	12	14	36
<b>Niet Olympische medaillespiegel</b>	11	8	7	9	24

## Topsporters

Ten opzichte van het jaar 2010 is het totaal aantal sporters met een status A, B, of HP gestegen van 734 naar 810 (+10%). Onderverdeeld naar de verschillende groepen blijkt dat de B-statussen relatief het meeste gestegen zijn (+26,6%). Er zijn 2 sporters met een HP status bij gekomen en 16 sporters met een A-status.

Bij de Olympische programma's waren er 466 sporters met een status, wat neer komt op een stijging van 8,4% ten opzichte van 2010. Bij de niet-Olympische programma's steeg het aantal van 214 naar 234 (+9,3%) en bij de Paralympische programma's van 93 naar 110 (+18,3%). Het totaal aantal sporters met een talentenstatus in 2011 bedroeg 5.751, waaronder 982 sporters met een internationale talentstatus, 1.359 met een nationale talentstatus en 3.410 met een beloften-status.

Over de gehele linie hebben meer sporters voldaan aan de limiet Top-8 of Top-16, wat een goed teken is.

## Stipendiumgebruik 2011

Het totaal aantal sporters dat gebruik maakt van het stipendium is ten opzichte van 2010 gestegen van 352 naar 386 (+9,7%). Een van de redenen van deze stijging is de economische crisis. Meer sporters zakken onder de inkomsgrens (125% van het wettelijk minimum loon) en zijn dus genoodzaakt om een stipendium aan te vragen. Relevant is te vermelden dat met ingang van 1 juli 2011 het gedifferentieerd stipendium is ingevoerd, waarbij het voor sporters met aan A- of HP-status (afhankelijk van de leeftijd en van het topsportprogramma waaraan ze deelnemen) mogelijk is om een aanvulling op het stipendium te krijgen.

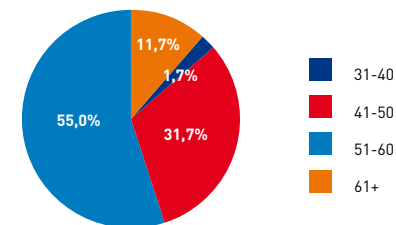
# Besturen

Hoe worden de sportbonden bestuurd? Om deze vraag te beantwoorden wordt aan de hand van een aantal kenmerken een profiel geschetst van de landelijke besturen. Deze kenmerken zijn van 60 sportbonden bekend. De regionale bestuurders en commissieleden blijven buiten beschouwing.

Een landelijk bestuur bestaat gemiddeld uit 6,4 bestuursleden met een bezetting van 5,2 mannen en 1,2 vrouw. Bij slechts twee besturen zijn de vrouwen in de meerderheid en in 22 gevallen ontbreken vrouwelijke bestuursleden in het geheel. In de overige besturen zijn mannen (duidelijk) in overtal.

Diversiteit is nog steeds een actueel thema als het gaat om besturen. Het lijkt erop dat het aandeel vrouwen in besturen toeneemt. Er is echter nog een lange weg te gaan. De bond met het grootste aandeel vrouwelijke leden (84,3%), heeft bijvoorbeeld nog altijd maar één vrouwelijke bestuurder.

**Figuur 5. Landelijke besturen: de leeftijdsopbouw**

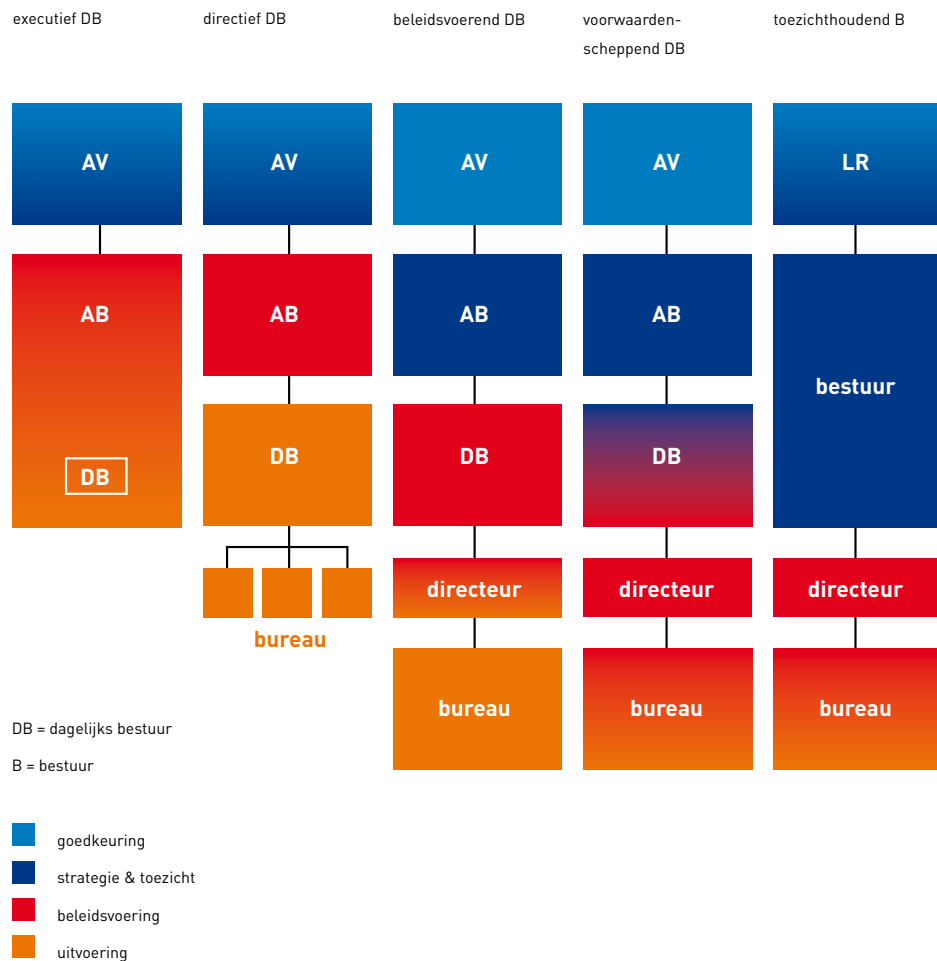


Bij meer dan de helft van de bonden zijn de bestuursleden gemiddeld '51 tot en met 60 jaar' en is bijna tweederde van alle bestuursleden 'gemiddeld ouder dan 50 jaar'.

## Het besturingsmodel

Aan de hand van onderstaande figuur hebben de bonden het besturingsmodel gekozen dat het beste de eigen situatie weergeeft.

**Figuur 6. Het gehanteerde besturingsmodel: vijf varianten**



Bron: Architectuur van verenigingen; Peter Tack – Frans Huizenga (ISBN 9789080894358)

Er is gekeken in hoeverre de keuze voor het gehanteerde model samenhangt met een viertal variabelen: het aantal medewerkers<sup>4</sup>, het aantal FTE's, de inkomsten en het aantal leden van de sportbonden.

**Tabel 2: Het gehanteerde besturingsmodel en vier organisatiekenmerken (gemiddelden)**

	Aantal bonden	Medewerkers	FTE	Inkomsten	Leden
<b>Executief</b>	15	2,1	1,8	€ 609.022	8.397
<b>Directief</b>	9	4,6	4,2	€ 1.062.342	13.637
<b>Beleidsvoerend</b>	8	6,5	7,5	€ 1.231.568	14.676
<b>Voorwaardenscheppend</b>	11	14,9	15,3	€ 2.934.653	38.144
<b>Toezichhoudend</b>	17	103,8	34,9	€ 9.574.116	193.629
<b>Totaal</b>	<b>60</b>	<b>34,2</b>	<b>14,8</b>	<b>€ 3.726.502</b>	<b>67.956</b>

We zien een duidelijk, maar ook logisch verband. Naarmate de omvang (en complexiteit) van de organisatie toeneemt, ontwikkelt deze zich bestuurlijk meer richting een toezichhoudend model.

<sup>4</sup> Gegevens over het aantal medewerkers bij sportbonden zijn beschikbaar gesteld door de WOS (Werkgevers Organisatie in de Sport).

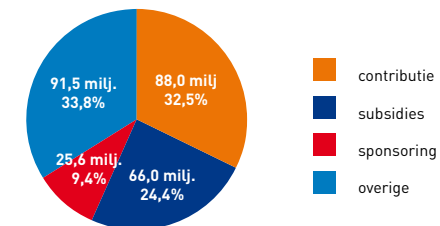
# Financiën

De economische relevantie van de sportsector is significant toegenomen. Als we ons beperken tot de bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden, oversteeg in 2011 de totale omzet ruimschoots een kwart miljard euro. Hieronder wordt een aantal financiële kengetallen onder de loep genomen die hierop betrekking hebben. Er zijn gegevens gebruikt uit de periode 2009 tot en met 2011.

## Omzet

De totale omzet van de sportbonden bedraagt in 2011 ruim 271 miljoen euro. De bond met de kleinste omzet laat in de jaarrekening 12.952 euro noteren en de grootste is verantwoordelijk voor ruim 50 miljoen euro. In onderstaande figuur zijn de totale inkomsten van alle bonden tezamen in vier categorieën verdeeld.

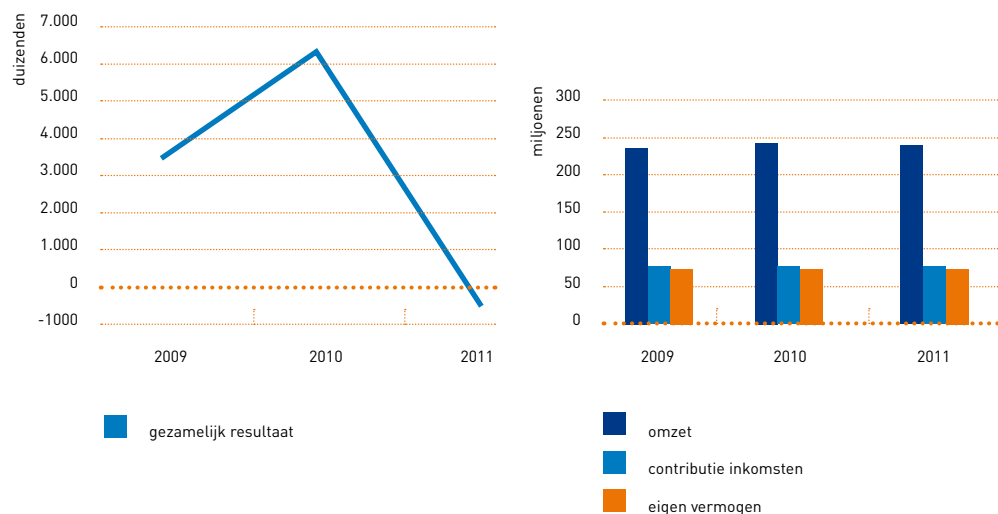
**Figuur 7. Totale omzet 2011 (73 sportbonden)**



Ongeveer een derde van de totale omzet komt voor rekening van de contributie-inkomsten. Hetzelfde geldt voor de post 'overige inkomsten'. Subsidies nemen bijna een kwart van de taart in beslag en met 9,4% vormen de sponsorgelden de kleinste inkomstenbron.

In figuur 8 zijn voor de periode 2009-2011 de totale omzet, de contributie-inkomsten, het eigen vermogen en het gezamenlijke resultaat naast elkaar gezet.

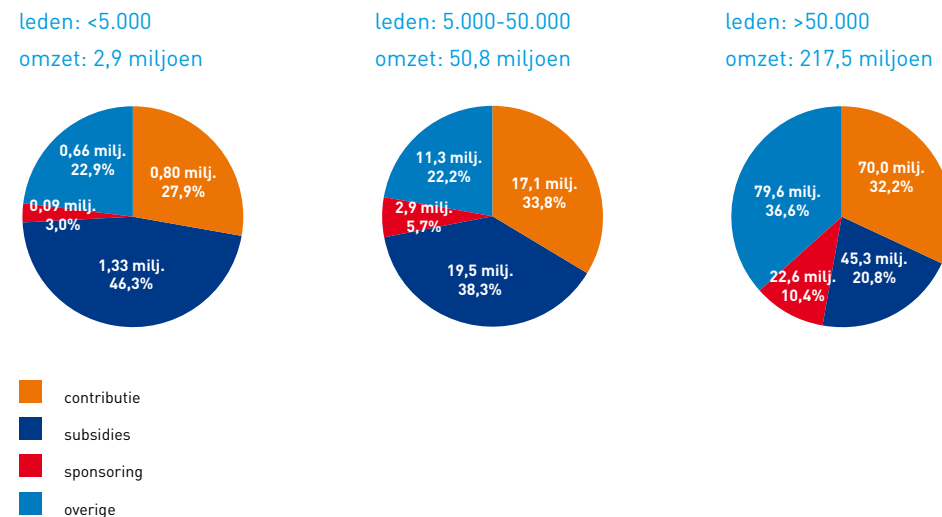
**Figuur 8. Totale omzet, contributie-inkomsten, eigen vermogen en resultaat (2009-2011)**



De stabiliteit van de totale omzet, contributie-inkomsten en eigen vermogen springt direct in het oog; er zijn nauwelijks verschillen waar te nemen. Dit geldt niet voor het gezamenlijke resultaat. Na een positief resultaat in 2009 (+3,45 miljoen) en 2010 (+6,27 miljoen) is de uitkomst in 2011 negatief (-515 duizend).

Er is gekeken of de omvang van de sportbonden, gemeten aan de hand van het ledental, van invloed is op de samenstelling van de totale omzet. De cijfers hebben betrekking op 2011.

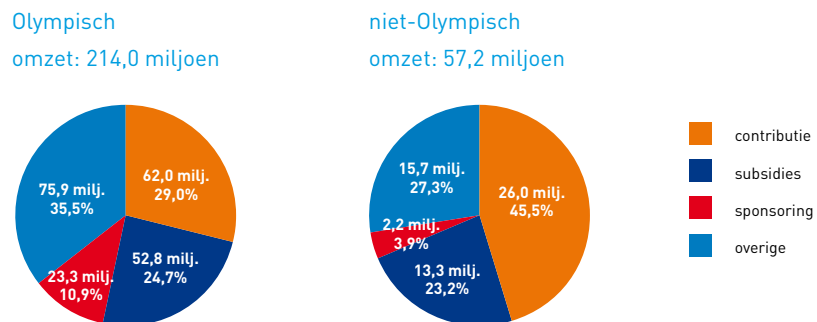
**Figuur 9. Samenstelling totale omzet 2011 (naar omvang sportbond)**



Dat het segment met de grootste bonden absoluut gezien de grootste omzet genereert, mag niet verrassend worden genoemd. Interessant is de constatering dat de verhouding tussen de vier ingrediënten waaruit de inkomstentaar is opgebouwd, per segment behoorlijk verschilt. Het zijn niet zo zeer de contributie-inkomsten die dit verschil bepalen, maar de subsidies. Bij de 21 bonden met minder dan 5.000 leden zijn de subsidies 46,3% van de totale inkomsten, bij de 31 bonden met 5.000 tot 50.000 leden is dit 38,3% en bij de 21 bonden met meer dan 50.000 leden bepalen de subsidies 'slechts' 20,8% van de totale inkomstentaar. Dit wordt gecompenseerd door sponsorgelden, maar vooral door de 'overige inkomsten'. Bij het segment 'grote bonden' nemen deze twee inkomstenbronnen samen 47,0% voor hun rekening.

Er is ook gekeken of de samenstelling van de totale omzet verschillend is voor bonden met een Olympisch of Paralympisch programma en de bonden die dit programma niet hebben.

**Figuur 10. Samenstelling totale omzet 2011 ('Olympische' en 'niet-Olympische' bonden)**



Onder de 31 'Olympische' bonden bevinden zich de relatief 'grote' bonden zodat het zeer verklaarbaar is dat zij gezamenlijk aanzienlijk meer omzet genereren (bijna 193 miljoen euro) dan de 'niet Olympische', veelal kleinere bonden die goed zijn voor 57 miljoen.

Ook nu blijkt de samenstelling van de totale inkomstentaart voor de twee segmenten behoorlijk te verschillen. Maar nu zijn het niet de subsidies die dit verschil bepalen, maar de sponsorgelden en 'overige inkomsten'. Bij de 31 'Olympische' bonden beslaan deze twee bronnen 46,4% van de totale inkomsten, bij de 'niet Olympische' bonden is dit 'slechts' 31,3%. Dit wordt bij hen voornamelijk gecompenseerd door contributie-inkomsten.

In onderstaande tabel zijn aanvullend enkele kengetallen gepresenteerd.

**Tabel 3. Inkomsten en contributie per lid**

	Gemiddelde	Grootste	Kleinste
<b>Inkomsten per lid</b>	€ 56,3	€ 5.407,0	€ 14,4
<b>Contributie per lid</b>	€ 18,3	€ 292,8	€ 4,4

De bedragen in deze tabel zijn verkregen door de totale omzet en totale contributie-inkomsten te delen door het totaal aantal leden. Voor de afzonderlijke bonden geldt dat de gemiddelde bedragen per lid behoorlijk kunnen verschillen. Tot slot is voor drie verschillende

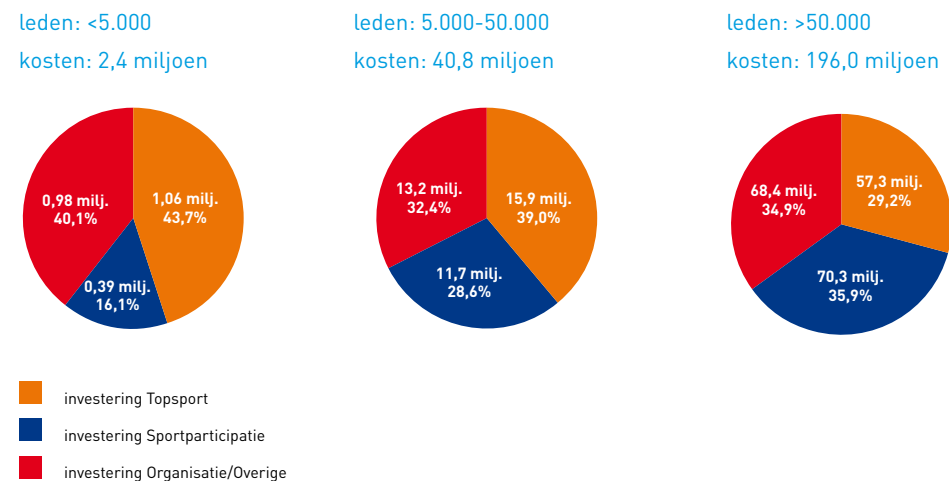
segmenten gekeken wat de gemiddelde contributie-inkomsten zijn per lid. Voor de individuele sporten is dit € 23,54, voor de semi-individuele sporten € 17,66 en voor de teamsporten € 13,19.

## Kosten

Evenals de totale omzet van de sportbonden, bedragen de totale kosten ruim 271 miljoen euro (2011).

Van 61 bonden zijn drie gespecificeerde kostenposten bekend. Uit onderstaande figuur kan worden afgeleid in hoeverre de samenstelling van de totale kosten verschillend is naar gelang de omvang van de bond. Hierbij zijn de personeelskosten mee verdeeld over de categorieën.

**Figuur 11. Samenstelling totale kosten 2011 (naar omvang sportbond)**



De kleinere bonden tot 5.000 leden moeten relatief veel investeren in hun organisatie (40,1%). Dit is opvallend, temeer omdat bij deze groep bonden weinig professionals in de organisatie actief zijn. De grootste bonden met meer dan 50.000 leden besteden veel van hun geld aan sportparticipatie (35,9%). Interessant is dat het aandeel van de totale topsportbegroting bij die laatste groep ook aanmerkelijk lager is dan de andere groepen (29,2% ten opzichte van respectievelijk 39,0% en 43,7% voor de groep kleinste bonden).

## Financiële stabiliteit

Hierna passeren drie indicatoren de revue die de financiële stabiliteit van de sportbonden in kaart brengen: de solvabiliteit, de subsidieafhankelijkheid en het resultaat.

De solvabiliteit geeft aan in welke mate een organisatie kan voldoen aan haar financiële verplichtingen. Het geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen. Voor de berekening van de ratio wordt het eigen vermogen gedeeld door het balanstotaal.

**Tabel 4. Solvabiliteit (2009-2011)**

	2009	2010	2011
<b>Eigen Vermogen</b>	€ 73.694.164	€ 75.641.211	€ 74.393.596
<b>Balanstotaal</b>	€ 155.457.172	€ 154.322.645	€ 156.479.443
<b>Gemiddelde solvabiliteit</b>	0,47	0,49	0,48
<b>Aantal bonden solvabiliteit &lt; 0,2</b>	10	7	10

De hierboven gepresenteerde solvabiliteitsratio's zijn zeer stabiel wanneer de periode 2009-2011 in beschouwing wordt genomen. Op dit moment zijn er 10 sportbonden met een ratio kleiner dan 0,2, de ondergrens die in de minimale kwaliteitseisen van NOC\*NSF is gebruikt. In de toekomst wordt voor de berekening van de solvabiliteit een ruimere definitie van het eigen vermogen gehanteerd, waardoor de ratio voor een aantal bonden gunstiger zal uitvallen. Wanneer met deze nieuwe methodiek wordt gerekend, valt de ratio voor 2011 0,1 hoger uit (0,58) en is het aantal sportbonden met een ratio kleiner dan 0,2 gedaald naar 7.

Om de subsidieafhankelijkheid van bonden vast te stellen kan eveneens een ratio worden berekend, door de totale subsidie-inkomsten te delen door de totale inkomsten. Wanneer dit voor alle sportbonden gezamenlijk wordt berekend, dan is de ratio 0,24. Zestien bonden zijn voor meer dan de helft van hun activiteiten afhankelijk van subsidies.

Het 'resultaat' is de laatste indicator die wordt gepresenteerd.

**Tabel 5. Resultaat (2009-2011)**

	2009	2010	2011
<b>Gezamenlijk resultaat</b>	€ 3.447.819	€ 6.271.392	-€ 519.284
<b>Som van negatieve resultaten</b>	-€ 1.269.116	-€ 1.145.666	-€ 4.871.569
<b>Som van positieve resultaten</b>	€ 4.716.935	€ 7.417.058	€ 4.352.285
<b>Aantal bonden negatief resultaat</b>	18	14	31

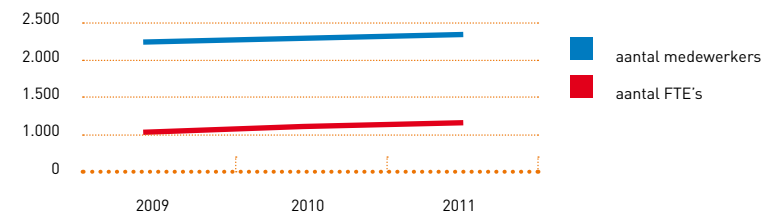
Waar het gezamenlijk resultaat van alle sportbonden in 2009 en 2010 nog positief was, is het in 2011 negatief. In 2011 zien we tevens een forse stijging van het aantal bonden met een negatief resultaat, ten opzichte van 2010 zelfs een toename van meer dan 50%. Opvallend punt hierbij is dat in 2010 en 2011 7,5 miljoen euro aan het bestedingsplan van de Lotto is toegevoegd en verdeeld over alle bonden.

Er wordt in Nederland een kleine 8.000 FTE ingezet bij sportbonden en verenigingen. In het kader van deze publicatie beperken we ons tot de inzet bij de sportbonden.

Bij deze bonden wordt ruim 100 miljoen uitgegeven aan personeelskosten (inclusief inhuur van mensen), 37,2% van de totale kosten. Er zijn 17 bonden die louter met vrijwilligers werken en 56 bonden die betaalde krachten in dienst hebben. Bij die laatste groep werken er gemiddeld 19,7 FTE per bond.

Voor de periode 2009-2011 is het aantal medewerkers en FTE's in een figuur geplaatst.

**Figuur 12. Totale inzet van medewerkers en FTE's (2009-2011)**



Zowel het aantal medewerkers als het aantal FTE's is gestaag toegenomen in de afgelopen drie jaar. Het aantal medewerkers is in deze periode met 3,8% toegenomen; er zijn nu 2.359 mensen werkzaam bij de bonden (2.544 inclusief NOC\*NSF). Het aantal FTE's steeg in dezelfde periode met 8,9% tot ruim 1.100 (1.263 inclusief NOC\*NSF). De gemiddelde inzet per medewerker is momenteel 0,47 FTE.

### Technisch directeuren, coaches en talentcoaches

Met de Regeling Coaches aan de Top zijn er in 2011 105 bondscoaches en 48 talentcoaches aangesteld en met de Regeling Technisch Directeuren nog eens 23 technisch directeuren.



## Funciespecialisatie

Er wordt in de komende periode ook gekeken naar ontwikkelingen in funciespecialisatie. Hierbij wordt gemeten hoeveel FTE bij bonden specialistisch op bepaalde taken ingezet wordt. In onderstaande figuur worden de bevroegde specialisaties in beeld gebracht. Hierbij zijn 60 bonden in de analyse betrokken.

**Tabel 6. Funciespecialisatie (2011)**

	Aantal bonden met specialist	FTE
<b>Algemeen directeur</b>	42	33.5
<b>Manager of directeur breedtesport</b>	27	30.0
<b>P&amp;O</b>	14	14.2
<b>Communicatie</b>	27	45.7
<b>Marketing/Sponsoring</b>	21	33.7
<b>Financiën</b>	39	63.3

Een verdere analyse leert dat 21 bonden met specialisten op het gebied van marketing/sponsoring 18,7 miljoen aan sponsoring 'ophalen'. Per FTE komt dit neer op 550.000 euro. Dit zijn de bedragen die op de jaarrekening terugkomen, dus niet de totale hoogte van de contracten. De 39 bonden die geen specialisten op dit gebied in huis hadden, zijn goed voor in totaal 1,5 miljoen euro netto sponsorgeld.

Als laatste is er een ratio berekend waarbij het aantal leden is gedeeld door het aantal FTE's. 'Overall' staan er tegenover iedere FTE die bij de bonden is ingezet 4.372 leden, waarbij moet worden aangetekend dat er grote verschillen bestaan tussen de bonden onderling. De laagste waarde van deze ratio is '478' en de hoogste '28.473'.



# Nawoord

Met de rapportage over de stand van zaken bij sportbonden in 2011 krijgen we inzicht in kengetallen die over de jaren heen gevolgd kunnen worden. Uit de cijfers blijkt dat het ledental van de aangesloten bonden nog altijd een stabiele stijgende lijn laat zien. Terwijl het aantal verenigingen licht daalt, neemt het aantal leden per vereniging toe. Ook het aantal medewerkers in dienstverband stijgt over de gemeten periode. Dit opgeteld bij de toenemende omzet, is een indicatie van verdere professionalisering van de branche.

Verschillende publicaties laten zien dat de totale sportsector groeit. De gezamenlijke sportbonden groeien ook, in aantal deelnemende sporters én in economische waarde. Ondanks het stijgende belang van de sector is er ook zwaar weer. Het gezamenlijk resultaat van bonden loopt terug, er is een

toenemend aantal bonden met financiële problemen en de afhankelijkheid van derden-gelden is groot. Daarnaast is de veeleisende consument steeds lastiger te verleiden om zich aan te sluiten bij een ledenorganisatie om te kunnen sporten. Sportbonden en NOC\*NSF zullen de komende jaren moeten blijven investeren in professionalisering en (financiële) stabiliteit om hun positie in de sportmarkt te behouden.

Het gegeven dat met name de kleinere en middelgrote bonden voor een groot deel afhankelijk zijn van subsidie is een zorg. Daardoor zijn deze bonden kwetsbaar voor beleidskeuzes buiten hun directe invloed. Een andere kwetsbaarheid toont zich in de kostenstructuur van deze bonden. Door hun omvang moeten kleinere bonden relatief meer kosten maken voor de organisatie, waardoor dit effect nog eens versterkt wordt.

Overigens is groot zijn als bond geen garantie voor succes. Er zijn grote bonden met een dalend ledental en ook met financiële problemen. Aandacht voor organisatieontwikkeling moet dus zeker niet alleen tot kleinere bonden beperkt blijven.

In de afgelopen jaren is in het beleid van de Sportagenda 2008-2012 sterk ingezet op samenwerking en clustering van sportbonden. In de toekomst zal onderzocht moeten worden of bonden die op deze manier hun organisatie geprofessionaliseerd hebben daadwerkelijk minder kwetsbaar zijn geworden en welke kritische succesfactoren in de organisatie aanwijsbaar te relateren zijn aan de prestaties die in de Sportbonden Monitor gemeten worden.

In het opstellen van deze rapportage is veel aandacht besteed aan het structureren en valideren van de achterliggende data. Zo zijn we gekomen tot een nieuwe set scherpe definities en begrippen en worden vanaf 2013 alle benodigde data structureel uitgevraagd in het proces 'Aanvragen Middelen Lotto'. Hierdoor wordt de jaarlijkse update van de monitor geborgd, zonder extra lasten voor de bonden.

**NOC\*NSF**  
november 2012

# Referenties

Houben-van Herten, M. (2010). **Onderzoek Vrijwillige Inzet en Sociale Samenhang**.  
Centraal Bureau voor de Statistiek.

Policy Research Corporation. (2008). **Rijksoverheid**.  
Opgehaald van [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl): <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2008/06/02/de-economische-betekenis-van-sport-in-nederland-presentatie.html>

Tiessen-Raaphorst, A. (2010). **Factsheet Sportdeelname in Nederland**.  
Sociaal Cultureel Planbureau.

Van der Meulen, J. (2012). **De bijdrage van sport aan de Nederlandse economie**.  
Centraal Bureau voor de Statistiek.





Nederlands  
Olympisch Comité  
Nederlandse  
Sport Federatie

