



Sportbonden Monitor 2013

Ontwikkeling van organisaties in de sport



**FACTS &
FIGURES**

Colofon

Tekst

Huibert Brands, Emmeke Kusters, Sanne van Til

Data

NOC*NSF, Buro7

Databewerking

Emmeke Kusters, Peter Wiggers

Ontwerp en opmaak

Diep Arnhem

NOC*NSF-publicatienummer

771

Uitgave van

NOC*NSF / 2014

Afdeling Accountmanagement

Postbus 302

6800 AH Arnhem

[026] 483 44 00

www.nocnsf.nl

Inhoud

Inleiding	2
Management summary	4
Sportbranche	6
Sportparticipatie	10
Topsport	18
HR	22
Besturen	26
Financiën	30
Referenties	36

Inleiding

Het jaar 2013 stond voor de sport in het teken van het eerste jaar van de Sportagenda 2013 – 2016: 'Sport inspireert!', waarin ambitieuze doelstellingen op Sportparticipatie en Topsport zijn geformuleerd. Om deze doelen te bereiken zijn sportbonden, die de organisatie op zowel financieel als organisatorisch gebied op orde hebben randvoorwaardelijk. Waar staan we eind 2013 met de georganiseerde sport? Wat gaat goed en wat vraagt aandacht?

Deze derde editie van de Sportbonden Monitor gaat in op ontwikkelingen bij sportbonden op basis van feiten en kengetallen. Er wordt enerzijds gekeken naar trends op basis van vergelijkingen met de voorgaande twee monitoren en anderzijds gezocht naar succesfactoren die bepalend zijn voor de prestaties van sportbonden. Nieuw in deze editie zijn cijfers over de maandelijkse meting van de sportdeelname onder Nederlanders en data vanuit het Kennis en Informatie Systeem Sport (KISS).

De Sportagenda 2016 is het vierde integrale beleidsplan van de sport en – zoals het de sport betaamt – aan ambities ontbreekt het niet: de sportparticipatie vergroten naar 60 procent van de Nederlandse bevolking dat elke week sport en bij de beste tien topsportlanden van de wereld horen. Belangrijke succesvoorwaarden voor het realiseren van de doelen zijn organisatieontwikkeling, het vermarkten van sport en een efficiënte en effectieve verdeling van de collectieve financiële middelen.

Voor het eerst zijn analyses in deze monitor opgesteld aan de hand van gegevens uit het Verdelen Middelen Sportagenda (VMS) portal via de verplichte afrekening van het subsidiejaar 2013. Dit komt de compleetheid en betrouwbaarheid van de data ten goede.

Van de 76 aangesloten sportbonden zijn gegevens van 69 sportbonden beschikbaar, waarmee een goed beeld gegeven kan worden van de belangrijkste indicatoren. Sommige meerjarige vergelijkingen kunnen

alleen met een selectie van sportbonden opgesteld worden omdat niet alle data over alle jaren voorhanden is. In die gevallen wordt aangegeven hoeveel sportbonden in de vergelijking zijn opgenomen. De Sportbonden Monitor en het Benchmarkinstrument waar sportbonden hun eigen indicatoren kunnen vergelijken met andere groepen sportbonden, biedt steeds meer relevante informatie. Mocht u in deze publicatie zaken missen of op zoek zijn naar ander vergelijkingsmateriaal, dan kunt u terecht bij NOC*NSF.

Veel leesplezier!

Management Summary

Na het eerste jaar van de Sportagenda 2016; sport inspireert, kunnen we een eerste balans opmaken. We kunnen stellen dat sport wel degelijk inspireert. De sportdeelname was nog nooit zo hoog en er werden aansprekende resultaten neergezet op WK's. Zorgen zijn er ook, er is sprake van een licht dalend ledental. Daarnaast lopen de inkomsten van sportbonden terug. De financiële positie van sportbonden verslechtert.

Het gaat goed met sport in Nederland. Steeds meer Nederlanders nemen actief deel aan sport; de sportdeelname groeit! Deze trend is echter niet kenmerkend voor alle sportbonden. Er is voor het eerst in lange tijd sprake van een daling (2%) in het aantal lidmaatschappen bij sportbonden en het lijkt er op dat er marktaandeel verloren gaat. De betekenis en meerwaarde van de (traditionele) sportbonden worden steeds kleiner; er is

blijkbaar onvoldoende verdien capaciteit en marktgerichtheid aanwezig. Het lukt de georganiseerde sport maar ten dele om in te springen in de veranderde behoeften van de sporter. Daarnaast wordt de georganiseerde sport geconfronteerd met allerlei maatschappelijke ontwikkelingen waardoor de rol en positie van sportbonden en verenigingen onder druk komen te staan. Het sportbeleid in Nederland focust zich meer en meer op lokaal. Het is voor sportbonden zaak om hierop in te spelen.

Het aantal FTE is bij sportbonden nog steeds stijgende net als het aantal medewerkers. De gemiddelde omvang van sportbonden werkt beperkend op de aanwezigheid van specialistische functiegebieden als marketing, media en technologie. Er zijn goede voorbeelden waarbij sportbonden de krachten bundelen om meer hoogwaardige kennis te kunnen inzetten. Hiermee zijn deze

sportbonden in staat om nieuwe productmarkt combinaties en verdienmodellen te ontwikkelen en nieuwe inkomstenbronnen aan te spreken.

Er is het afgelopen jaar flink geïnvesteerd in bestuurlijke kwaliteit. Veel bonden kijken naar verbetering van de governance en zijn bezig met de eigen ontwikkeling. Het aantal vrouwelijke bestuurders neemt iets toe, maar de diversiteit is nog beperkt ten opzichte van andere sectoren.

Een groot aantal sportbonden heeft het huis goed op orde, op zowel organisatorisch als financieel vlak. Deze sportbonden weten over het algemeen goed in te spelen op de veranderde omstandigheden. Een groeiende groep sportbonden is echter bezig met overleven. Er zijn zorgen om de financiële stabiliteit; de financiële indicatoren verbeteren zich niet. De inkomsten van de georganiseerde sport

lopen terug. Mede hierdoor is het aantal sportbonden dat in zwaar weer terecht is gekomen voor het tweede opvolgende jaar gestegen. Dit vraagt aandacht de komende jaren.

De Lotto inkomsten zijn in 2013 dalend, de gevolgen hiervan zullen in 2014 voor het eerst echt voelbaar zijn voor sportbonden.

Er zal een flinke verandering plaats moeten vinden om deze trend in de kiem te smoren. Dit dwingt om na te denken over de wijze waarop de sport georganiseerd, bestuurd en gefinancierd wordt. Een transitie is nodig om de sport effectiever en efficiënter in te richten en zo te zorgen dat de maatschappelijke waarde van sport in haar volle omvang behouden blijft.

Sportbranche

De achterban van NOC*NSF daalt voor het eerst in jaren naar een kleine 4,7 miljoen lidmaatschappen (dit zijn 3,9 miljoen Nederlanders). De sportdeelname in Nederland stijgt; steeds meer Nederlanders nemen deel aan sport. 65% van de bevolking in de leeftijd van 4 tot 80 jaar sport minimaal 1 keer per maand, 56% minimaal 4 keer per maand. De georganiseerde sport lijkt marktaandeel te verliezen. De 76 aangesloten sportbonden hebben 1.208 FTE in dienst en genereren ruim 253 miljoen euro aan inkomsten.

Organisatie

In 2013, het eerste jaar van de Sportagenda 2016, sloten geen nieuwe sportbonden zich aan bij NOC*NSF, het totaal bleef 76. Wel werd een nieuwe lidmaatschapsstructuur vastgesteld waarin de verdeling leden (sportbonden), aspirant leden en geassocieerde leden is gemaakt. Het ledenaantal van de georganiseerde sport nam ten opzichte van 2012 af met 2% procent. De trend van een daling in het aantal verenigingen zet zich ook in 2013 voort¹. Het aantal leden per vereniging blijft tevens stijgen, naar gemiddeld 215 leden per vereniging.

Het is duidelijk dat sportbonden willen investeren in hun organisatie. In de rubriek Organisatieontwikkeling uit het Bestedingsplan Sportagenda werden 21 trajecten gefinancierd met een totale waarde van 600.000 euro om de organisatie van sportbonden te versterken. Ook is duidelijk zichtbaar dat sportbonden bezig zijn met de structuur en governance van hun organisatie; 18 sportbonden zijn in 2013 bezig met inrichtingsvraagstukken.

Bemensing

Het aantal mensen werkzaam in het sport gerelateerde deel van de economie steeg van 130 duizend in 2006 naar 150 duizend in 2010². Dit is 1,7% van alle werkzame personen in

¹ Hierbij is geen rekening gehouden met individuele lidmaatschappen. Ook verschilt het gemiddelde aantal leden per vereniging per sport.

² Sport in Beeld Rapportage CBS 2012.

Nederland. Het aantal fulltime banen bij sportbonden steeg in 2013 naar 1.208 FTE ten opzichte van 1.158 FTE in 2012. De verhouding managers/medewerkers is één staat tot vier. Vergeleken met andere sectoren lijkt dit erg veel.

In 2013 voerden negen sportbonden een reorganisatie uit. Gezien de dalende Lotto-inkomsten en de druk op overige inkomstenbronnen is de verwachting dat de komende jaren meer reorganisaties volgen bij sportbonden. De arbeidsproductiviteit per arbeidsjaar in de sportbranche bedraagt gemiddeld 49.000 euro tegenover gemiddeld 78.000 per arbeidsjaar van de totale Nederlandse beroepsbevolking³. De relatief lage lonen in de sport is één van de verklaringen hiervoor.

Naast de betaalde medewerkers zijn vrijwilligers van groot belang voor landelijke sportorganisaties. In totaal zijn meer dan 4.700 vrijwilligers in landelijke besturen of commissies van sportbonden actief. Met een gemiddelde tijdbesteding van 8 uur per week is dat omgerekend bijna 1.000 FTE.

Financiën

De sport gerelateerde bestedingen in Nederland stegen van 2006 naar 2010 van 11,4 miljard naar 12,7 miljard. Dit komt neer op 1,3% van de totale bestedingen binnen de economie. Hiermee blijft het aandeel van de sport op het totaal aan bestedingen gelijk aan 2006. De totale bestedingen aan sport van alle huishoudens in Nederland bedroegen in 2010 7,5 miljard euro. Eén derde deel van alle consumentenuitgaven gaat naar contributies en deelnamekosten.

De omzet van de bij NOC*NSF aangesloten sportbonden bedroeg in 2013 253,8 miljoen euro. Dit is een daling van 5 miljoen euro ten opzichte van 2012 (-2%). Om de activiteiten te financieren werd in 2013 meer gebruik gemaakt van Vreemd Vermogen; gemiddeld is het Eigen Vermogen nog steeds meer dan 59% van het totaal. De financiële positie van sportbonden is dus nog gezond. Gezien de fors dalende afdracht van de Lotto is de kans groot dat in 2014 deze positie verslechtert.

³ Sport in Beeld Rapportage CBS 2012.



Sportparticipatie

Een dalend aantal leden bij sportbonden is een teken van trendbreuk. Grote aantallen mensen die actief sporten, doen dat niet via een vereniging of sportbond. 70% van de wekelijkse sporters doet dat via een sportclub. De uitdaging zit er niet alleen in om mensen lid te maken van de vereniging, maar ook om ze vervolgens actiever te laten sporten.

Beleid Sportagenda

Ons doel is te zorgen dat iedereen doet aan, geniet van, en wint door sport. Dat is de reden dat de sportbonden en NOC*NSF met de Sportagenda 2016 streven naar het verhogen van de sportparticipatie. De ambitie is om meer mensen, vaker en actiever te laten sporten over een langere periode in hun leven.

De sport wil de huidige (circa 10 miljoen) sporters behouden en circa 1,5 miljoen nieuwe, potentiële sporters boeien en binden. Daarbij is de behoeften van onze doelgroepen het uitgangspunt. In elke wijk in Nederland zou een sportaanbod moeten worden gecreëerd dat recht doet aan de specifieke en verschillende behoeften van de inwoners van die wijk. De ambitie is om in iedere buurt een open club te hebben. Om de Sportagenda doelstellingen te monitoren voeren de sportbonden en NOC*NSF samen met marktonderzoeksbureau GfK onderzoeken uit om de sportdeelname van Nederlanders in kaart te brengen. Zo wordt ook de NOC*NSF Sportdeelname Index maandelijks samengesteld.⁴

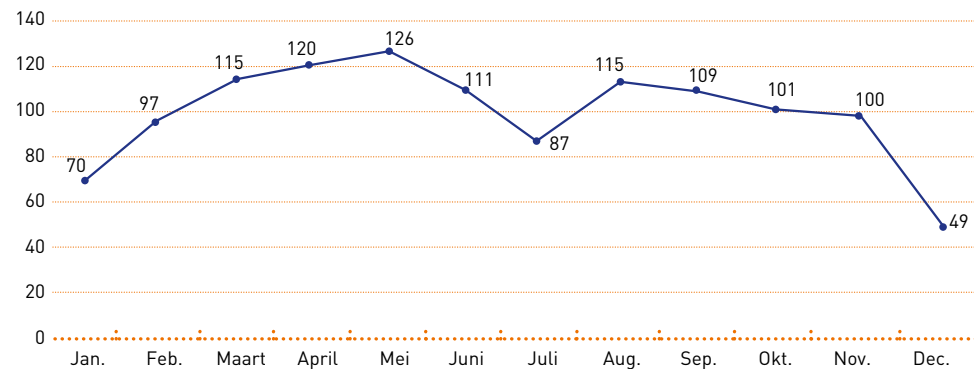
Sportdeelname

De NOC*NSF Sportdeelname Index is een gewogen en geïndiceerde combinatie van:

- A. % Nederlanders die $\geq 1x$ per maand sporten
- B. % Nederlanders die $\geq 4x$ per maand sporten
- C. % Nederlanders die voldoet aan combinorm
- D. % Nederlanders die sport bij een sportaanbieder (vereniging en / of commerciële sportschool)
- E. % Nederlanders via club of bond aangesloten bij NOC*NSF (gemeten via KISS)
- F. Het gemiddeld aantal keer dat de sporters gesport hebben

⁴ Zie www.nocnsf.nl/sportdeelnameindex

Figuur 1: NOC*NSF Sportdeelname Index 2013



Basis: Totale Nederlandse bevolking (5 t/m 80 jaar).

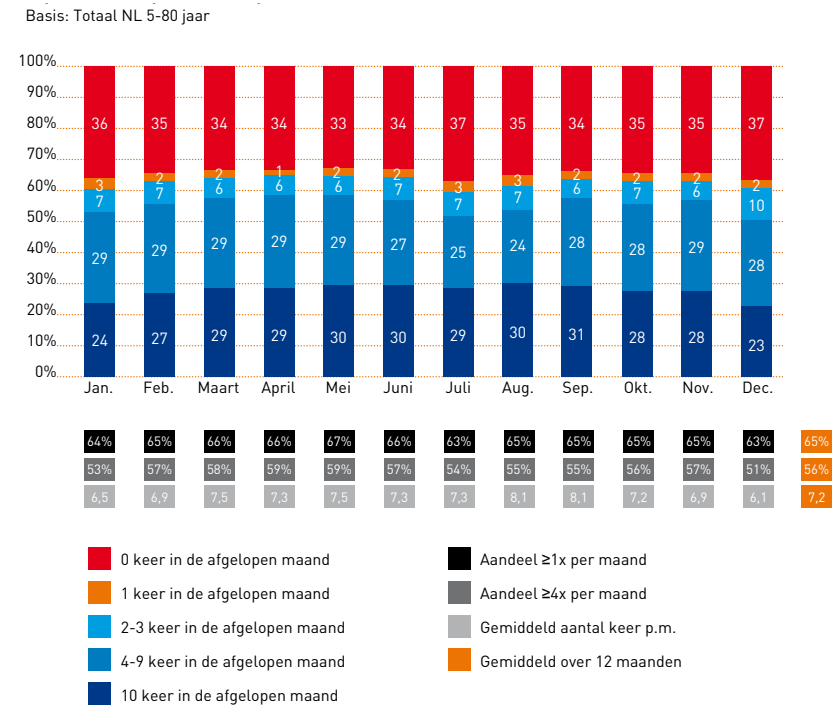
2013

De NOC*NSF Sportdeelname Index heeft gefluctueerd van 70 in januari naar een top van 126 in mei naar het laagste punt van 49 in december 2013. Bij een gemiddelde waarde van 200 op deze index zijn alle streefcijfers behaald. De invloed van vakanties, winter en zomerstop op het sport en beweggedrag van de Nederlander is groter dan verwacht. Met name de sportdeelname onder jongeren tot 18 jaar is sterk afhankelijk van de openstelling van de lokale sportclub. Daarnaast zijn weersinvloeden sterk bepalend voor een verhoging of verlaging. Regen en kou houdt de mensen letterlijk thuis.

Figuur 2 laat zien dat circa twee derde van de Nederlanders (65%) in 2013 op maandelijkse basis af en toe heeft gesport (minimaal 1x per maand). In de 'drukke feestmaand' december zijn het daarnaast vooral vrouwen die niet aan sporten toekomen.

Het aandeel Nederlanders dat minimaal 1x per week sport fluctueert sterk door het jaar heen. 56% van de Nederlanders sport gemiddeld 4x per maand. April en mei zijn de 'sportiefste' maanden met 59%, december en de zomermaanden het dieptepunt met resp. 51% en 53%.

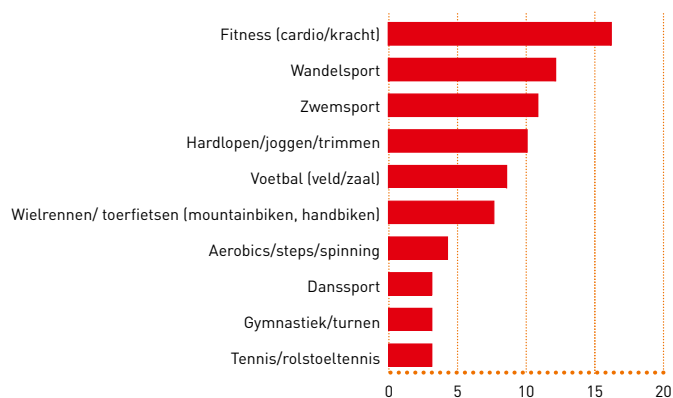
Figuur 2: Sportfrequentie per maand 2013



De schommelingen hangen sterk samen met het standaard sportseizoen van onder meer de dominante teamsporten zoals voetbal. Met name de doelgroep jeugd kent de sterkste schommelingen. De grootste sportdeelname was in april binnen de doelgroep 5-11 jaar. 88% van deze doelgroep heeft in die maand minimaal 1x per week gesport.

De top 3 sporten was over 2013 elke maand hetzelfde. Dit zijn fitness (16%), wandelen (12%) en zwemmen (11%). In figuur 3 zijn de top 10 sporten in 2013 weergegeven op basis van de gemiddelde sportdeelname in de afgelopen 12 maanden.

Figuur 3: Top 10 sporten in 2013



Top 10 sporten in 2013 op basis van gemiddelde van de 12 maanden (weergegeven in%)
Basis: Nederlandse bevolking van 5 t/m 80 jaar.

Ledentallen

Het totale ledental van aangesloten sportbonden daalde voor het eerst in jaren met bijna 2% (-103.421) naar 4.736.765⁵. Deze daling heeft vooral een administratieve oorzaak. Door professionalisering in de ledenadministraties worden deze steeds zuiverder. Aangezien de ledentallen in 2013 voor het eerst volledig op basis van KISS rapportage opgesteld wordt, is de definitie nu voor alle sportbonden gelijk aan de door NOC*NSF sinds 2008 gehanteerde lidmaatschapsdefinitie. Voorheen vond hier geen structurele controle op plaats.

Meer dan de helft van de sportbonden (41) heeft in het afgelopen jaar te maken met een daling in ledental. Van de grootste dalers in aantallen, zijn er negen die de afgelopen vier jaar met een structureel dalend ledental te maken hebben. Dit zijn tennis, gymnastiek, watersport, ski, badminton, volleybal, darts, korfbal en handbal.

Ook over langere periode slaagt maar een deel van de sportbonden erin om te groeien in ledental. Er zijn 30 sportbonden die in de afgelopen vier jaar meer leden kregen. Opvallend daarbij is dat de sportbonden waarbij loop- en fietssporten vertegenwoordigd zijn, allemaal groeien in ledental. De grootste stijgers in aantallen zijn golf, schaats, voetbal, wandel, hockey, triathlon, toerfiets, basketball, KNBLO-NL en wielrennen (allen minimaal meer dan 10.000 leden erbij tussen 2009 en 2013).

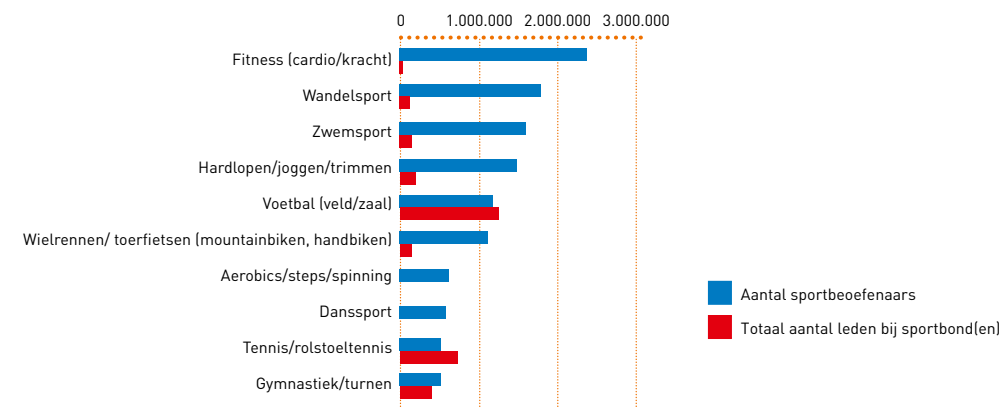
⁵ Hierbij is het ledental van Sportvisserij Nederland niet meegenomen

Verband sportdeelname en lidmaatschap

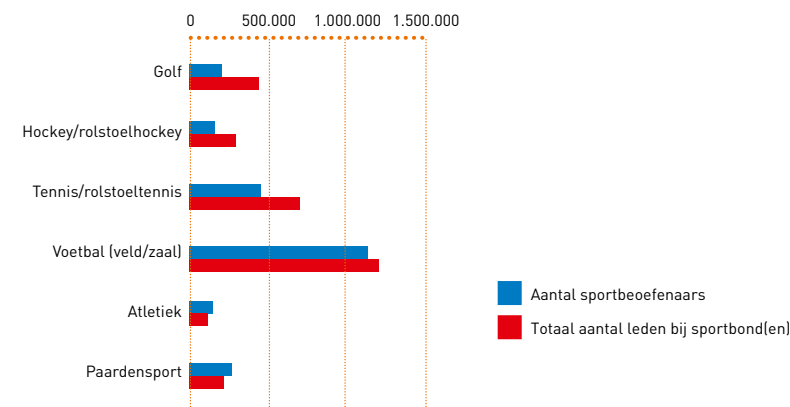
Als gekeken wordt naar de grootste sporten qua sportdeelname en we vergelijken dat met de ledentallen, dan valt op dat in de vier grootste sporten in Nederland weinig leden van sportbonden vertegenwoordigd zijn (figuur 4). Andersom is de sportdeelname bij de grootste sportbonden in ledental relatief laag. In figuur 5 is te zien dat bij golf, voetbal, tennis en hockey meer mensen lid van de sportbond, dan dat er mensen zijn die deze sport 40 keer per jaar beoefenen.

Figuur 4: Sportdeelname/lidmaatschappen 2013

Aantal sportbeoefenaars versus lidmaatschappen 2013 in betreffende sport.



Figuur 5: Sportdeelname/lidmaatschappen



Verenigingen

Het aantal verenigingen blijft verder dalen. Ten opzichte van 2012 is dit met 0,3% verder afgenomen. Als we de sinds 2008 nieuw toegetreden sportbonden buiten beschouwing laten, dan zijn er 18 sportbonden die in de afgelopen vijf jaar meer verenigingen hebben gekregen. De sportbonden die in die periode het hardst groeiden in aantal verenigingen zijn golf (+87), KNBLO-NL, (+80) en atletiek (+78). De sportbonden die het grootste aantal verenigingen hebben zien verdwijnen zijn hippisch (-227), voetbal (-201) en volleybal (-127).

Het totaal aantal leden per vereniging stijgt. In 2009 was het aantal leden per vereniging nog 183, in 2013 is dit gestegen naar 215 leden. De gemiddelde contributie aan de bond per lid is in diezelfde periode gestegen van €15,72 naar €20,75.

Investerings in Sportparticipatie

Bij sportbonden werken in totaal 281,1 FTE aan de Sportparticipatiedoelstellingen van de sport (41,6 FTE manager en 239,5 FTE medewerker). Dit is 25% van alle functies bij sportbonden. In de afgelopen drie jaar is sportbonden gevraagd hoeveel van de totale kosten (inclusief personeelskosten) aan Sportparticipatie besteed wordt. In 2013 is in totaal 54,8 miljoen euro hieraan besteed. Bij de 46 sportbonden waar van alle drie de jaren gegevens beschikbaar zijn, is de totale investering in Sportparticipatie fors gedaald. Dat is met name opvallend omdat de subsidies op Sportparticipatie voor deze sportbonden in diezelfde periode zijn toegenomen van 3,8 miljoen naar 5,5 miljoen euro.



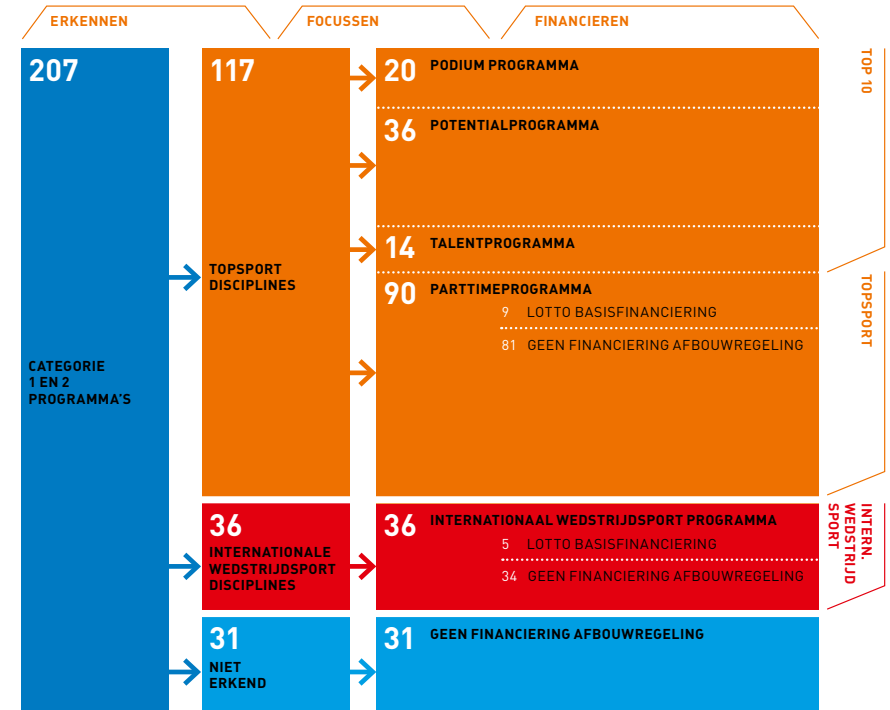
Topsport

2013 was een jaar vol met prachtige topsport prestaties; Nederland kende 26 wereldkampioenen. Daarnaast stond 2013 voor Topsport in het teken van focus. De programma's werden getoetst aan de hand van een nieuwe set criteria. Dit heeft tot de financiering van 83 programma's geleid.

Beleid Sportagenda

In 2013 heeft er in de Nederlandse topsport een wijziging plaatsgevonden in het topsportbeleid van NOC*NSF. Het nieuwe 'focusbeleid' heeft ertoe geleid dat de 'Categorie 1 en 2 topsportprogramma's' zijn herverdeeld in vijf groepen. Elk topsportprogramma heeft daarbij het stroomschema met daarin de stappen erkennen, focussen en financieren

Figuur 6: Verdeling programma's



en bijbehorende criteria doorlopen. De indeling van de groep bepaalde uiteindelijk welke financiële steun een topsportprogramma kon aanvragen bij NOC*NSF.

Programma's

Het nieuwe focusbeleid heeft ertoe geleid dat 207 categorie 1 en 2 topsportprogramma's zijn herverdeeld. In figuur 6 is de onderverdeling grafisch weergegeven. In totaal zijn 83 programma's gefinancierd, waaronder 70 Olympische/Paralympische programma's. De overige topsportprogramma's zijn buiten het focusbeleid gevallen en zijn beland in de groepen 4B en 5B. Deze groepen hebben een aanbouwsubsidie ontvangen voor 2013 en 2014.

Prestaties

Nederland heeft in 2013 26 Wereldkampioenen⁶: 12 wereldkampioenen uit Olympische topsportprogramma's, 12 wereldkampioenen uit Paralympische topsportprogramma's en 2 wereldkampioenen uit niet-Olympische programma's. De sporten waarin Nederlandse sporters wereldkampioenen zijn geworden: langebaan schaatsen, atletiek, zwemmen, turnen, wegwielrennen, roeien, beachvolleybal, motocross en inline skate. Omdat 2013 geen Olympische jaar betreft, is de medaillespiegel gebaseerd op prestaties van de laatste krachtmeting op het WK.

Tabel 1: Medaillespiegel (2013)

	Positie 2011	Positie 2012	Positie 2013	Goud	Zilver	Brons	Totaal
Olympische medaillespiegel zomer	15	13	13	6	5	9	20
Olympische medaillespiegel winter	6	3	5	6	7	4	17
Olympische medaillespiegel zomer/winter	14	9	8	12	12	13	37
Paralympische medaillespiegel zomer/winter	16	10	14	12	11	9	32
Niet-Olympische medaillespiegel*	11	10	7	2	2	3	7

* Programma's in de focus

Naast het Olympische en Paralympische succes kende Nederland 17 wereldkampioenen en 12 Europees kampioenen in 2012. In totaal 1 kampioen meer dan in 2011 (18 WK om 10 EK).

⁶ In Olympische en Paralympische programma's en niet-olympische programma's die vallen binnen de focusgroepen 1,2,3.

Topsporters

Ten opzichte van het jaar 2012 is het aantal sporters met een A, B of HP-status gedaald van 889 naar 788 (-11%). De grootste daling vond plaats bij de A-sporters (-16%)⁷.

Bij de Olympische programma's zijn er per 2013 476 sporters met een status, dit is een daling van 15 personen vergeleken met 2012 (-3%). Bij Paralympisch was de daling van 154 naar 136 sporters (-12%). Bij de Niet-Olympische programma's daalde het aantal van 244 naar 176 sporters (-28%). Het totaal aantal sporters met een talentstatus daalde van 6.550 naar 6.180. Dit waren in 2013 922 Internationale Talenten, 1.457 Nationale Talenten en 3.801 Beloften. Voetbal Jongens wordt hierbij buiten beschouwing gelaten. Dit was volledig te wijten aan het nieuwe Focusbeleid van NOC*NSF.

In 2013 maakten minder topsporters gebruik van het Stipendium. Dit aantal daalde van 467 naar 366 personen.

⁷ In het vergelijkingen 2012 en 2013 bij het onderdeel topsporters is 1 juli als peildatum genomen voor beide jaren.

HR

Op het gebied van Human Resources (HR) kijken we in de Sportbonden Monitor naar ontwikkelingen in aantal professionals en specialistische functies. Mensen maken immers het verschil bij sportbonden. Zowel in betaalde medewerkers als vrijwilligers wordt geïnvesteerd. Met 1.208 FTE, 474 bestuurders en meer dan 4.700 landelijk opererende vrijwilligers werken sportbonden aan het realiseren van hun doelstellingen.

Beleid Sportagenda

Mensen spelen een cruciale rol bij het bereiken van de organisatiedoelen en een gestructureerd HR-beleid is dan ook van groot belang. Er is op dit vlak nog verbetering mogelijk voor NOC*NSF en sportbonden. We streven er gezamenlijk naar dat alle sportbonden HR-beleid ontwikkelen en deze in hun jaar- en meerjarenplan vastleggen inclusief ontwikkelingsprogramma's voor besturen, directies, betaalde medewerkers en vrijwilligers. Collectief zijn hr-instrumenten beschikbaar ter ondersteuning.

HR initiatieven

In 2013 is flink geïnvesteerd op HR-gebied, zowel bij NOC*NSF als bij sportbonden. Zo is onder andere de tweede editie van het talentprogramma voor medewerkers in de sport georganiseerd. Bij 7 sportbonden vond een traject met betrekking tot strategische personeelsplanning plaats. Deze werden mede gefaciliteerd en gefinancierd door Partner in Sport Randstad. Tevens is een start gemaakt met de bouw van een platform op het gebied van goed werkgeverschap en goed werknemerschap in de sport; in 2014 wordt het platform werkenindesport.nl gelanceerd.

Medewerkers

De trend van een groeiend aantal medewerkers bij sportbonden zet zich voort. In totaal is er 50 FTE bijgekomen ten opzichte van 2012. Dit brengt het aantal FTE bij sportbonden op 1.208. Niet bij alle sportbonden is een groei in FTE waar te nemen, een 15 tal snijdt in personeel.

Bij 9 sportbonden vindt een reorganisatie plaats. Bij 24 sportbonden groeit het aantal FTE. De arbeidsparticipatie blijft met 79% nagenoeg gelijk aan 2012. Bij de 57 sportbonden met betaalde krachten, groeit het gemiddeld aantal FTE naar 21,2 FTE (in 2012 gemiddeld 20,0 FTE).

Beloning

De gemiddelde beloning bij sportbonden komt uit op 60.496 euro per FTE (gegevens bekend van 51 sportbonden). Bij sportbonden met minder dan 50.000 leden is de beloning beduidend lager dan bij grotere sportbonden; 56.402 euro om 62.198 euro. Bij de laatste groep sportbonden zien we relatief gezien veel meer gespecialiseerde functies op management niveau terug. De gemiddelde beloning bij de drie sportbonden met de laagste beloning ligt rond de 45.000 euro, bij de drie hoogste rond de 85.000 euro.

Functiespecialisatie

In tabel 2 worden de verschillende specialistische functies in beeld gebracht. De meest voorkomende specialistische functies bij sportbonden zijn medewerker Sportparticipatie, coach en medewerker Topsport. Opvallend blijft het lage aantal P&O managers en managers Financiën. Ook de bezetting op de functies van Marketing-/Sponsormanagement blijft relatief laag gezien het belang van nieuwe inkomstenbronnen voor sportbonden. Er zijn maar 12 sportbonden die deze specialistische functie op management niveau invullen, totaal zijn dat 7,9 FTE.

De verhouding management/medewerkers ligt in 2013 op één staat tot vier. Er is 202,7 FTE aan managers en 878,9 FTE aan medewerkers. Van 100 FTE is de verdeling niet in beeld. Vergeleken met andere branches is dit een lage span of control. Het kan zijn dat relatief veel medewerkers een beleidsmatige functie hebben en leiding geven met uitvoering combineren. Een andere verklaring is dat sportbonden vaak relatief kleine organisaties zijn.

Ten slotte kijken we binnen HR naar professionalisering in de zin van het aantal FTE dat sportbonden in hun organisatie hebben, ten opzichte van het aantal leden, aangesloten bij de sportbond. Het gemiddeld aantal leden per FTE is 4.409 in 2013. In 2012 was dit aantal 4.713 per FTE. Deze daling wordt veroorzaakt door een daling in ledental, terwijl het aantal FTE toeneemt.

Tabel 2: Functiespecialisatie

		FTE	% van SOM functie- specialisatie	Aantal sportbonden met specialist
Directie	Algemeen directeur	44,6	4,1%	48
	Medewerkers directie	26,9	2,5%	24
Sportparticipatie	Manager Sportparticipatie	41,6	3,8%	31
	Medewerkers Sportparticipatie	239,5	22,1%	42
Topsport	Technisch directeur	36,6	3,4%	32
	Managers coaches en staf	14,7	1,4%	9
	Coaches en staf	172,9	16,0%	31
	Medewerkers Topsport	65,7	6,1%	30
P&O	Manager P&O	2,6	0,2%	5
	Medewerkers P&O	7,4	0,7%	11
Communicatie	Manager Communicatie	13,2	1,2%	19
	Medewerkers Communicatie	51,3	4,7%	35
Marketing/Sponsoring	Manager Marketing/Sponsoring	7,9	0,7%	12
	Medewerkers Marketing/Sponsoring	29,5	2,7%	28
Financiën	Manager Financiën	19,0	1,8%	24
	Medewerkers Financiën	61,6	5,7%	42
ICT	ICT manager	4,2	0,4%	6
	ICT medewerkers	16,6	1,5%	15
Accountmanagement	Manager Accountmanagement	3,2	0,3%	4
	Accountmanagers	51,5	4,8%	22
Overig	Management overig	15,1	1,4%	14
	Personeel overig	156,2	14,4%	38
totaal		1081,6	100,0%	
FTE alle sportbonden		1208,0		

Besturen

De ontwikkeling van bestuurlijke kwaliteit is een belangrijk thema in de Sportagenda. Bij steeds meer sportbonden staat dit onderwerp op de agenda en wordt er geïnvesteerd in herstructurering van bestuursmodellen, bestuurdersacademies en verenigingscongressen. In 2013 waren 474 landelijke bestuurders actief bij de 76 aangesloten sportbonden. Het aantal vrouwelijke bestuurders blijft nagenoeg gelijk, wel groeit de verhouding van vrouwelijke ten opzichte van mannelijke bestuurders met 3,6%.

Beleid Sportagenda

Het besturen van een sportbond is een complex vak waar men niet lichtzinnig aan begint. In tegenstelling tot vrijwillige functies als scheidsrechters, coaches of trainers, is er echter relatief weinig aandacht geweest voor de ontwikkelingen in het vak van bondsbestuurder. En dat terwijl de verantwoordelijkheden steeds groter worden en de wereld in rap tempo verandert, met de nodige consequenties voor de eisen die aan het besturen van een sportbond worden gesteld. Om de doelen van de Sportagenda te kunnen realiseren, zijn krachtige bestuurders nodig die zowel intern goed kunnen verbinden als naar stakeholders rondom de sportbond.

Initiatieven

Om bestuurders te ondersteunen in het belangrijke werk dat zij vrijwillig uitvoeren zijn in 2013 een aantal initiatieven gelanceerd bij zowel NOC*NSF als sportbonden. NOC*NSF richt zich op het collectief van landelijke bestuurders en startte in 2013 met een jaarlijkse sportbestuurdersconferentie voor landelijke bestuurders. Bij de eerste editie waren ruim 100 bestuurders aanwezig. Tevens werd het platform Sportbestuurdersnet gelanceerd waarin kennisdeling centraal staat. De introductie cursus 'Besturen in de Sport' werd drie keer georganiseerd. Vanuit het programma 'Naar een veiliger Sportklimaat' zijn de programma's 'Sportief Besturen' en 'Besturen met een Visie' gestart voor verenigingsbestuurders. In tabel 3 zijn de aantallen bestuurders die deel hebben genomen weergegeven.

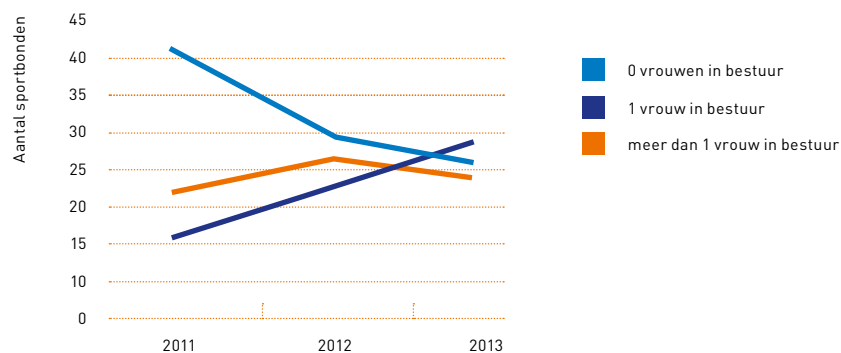
Tabel 3: Aantal deelnemende bestuurders

	Programma	Bestuurders	Workshops	Verenigingen	Sportbonden
Introductie NOC*NSF		19	3		16
Sportief Besturen		1010	87	520	29
Besturen met een Visie		770	77	385	18

Een aantal sportbonden ontwikkelde een eigen bestuurdersacademie om zowel bondsbestuurders als regiobestuurders op te leiden. Steeds meer sportbonden organiseren een jaarlijks verenigingscongres om verenigingsbestuurders te ontwikkelen.

Diversiteit

Van de 474 bestuurders bij sportbonden en NOC*NSF tezamen zijn er 393 man en 81 vrouw (20,6%). Hoewel er een absolute afname is in aantal vrouwelijke bestuurders (-1 bestuurder) is een groter percentage van het bestuur vrouw. Dit is ten opzichte van 2012 een toename van 3,6%. Het totaal aantal bestuurders is ten opzichte van 2012 afgenomen met 9. Het aantal toetredende bestuurders is 93 tegenover 91 uittreeders. Er is een aantal posities niet ingevuld.

Figuur 7: Diversiteit besturen 2011-2013

23 sportbonden hebben geen vrouwelijke bestuurders. In figuur 7 is te zien dat het aantal sportbonden met minimaal één vrouw aan boord structureel toeneemt. Alhoewel leeftijd en etnische achtergrond geen onderdeel van deze monitor uitmaken, is wel duidelijk dat ook op deze gebieden de besturen van sportbonden meestal geen reële afspiegeling van hun achterban zijn.

Stabiliteit

Een belangrijke indicator voor de kwaliteit van het bestuurlijk kader is de stabiliteit aan de top. Wisselingen van directie en voorzitters worden weliswaar bijgehouden, maar zijn soms gepland en soms niet. In de afgelopen vijf jaren was bij 12 sportbonden een vorm van crisis aan de orde. In diezelfde periode waren er drie sportbonden die meer dan twee directeurswissels meemaakten en drie sportbonden die vaker dan drie maal een nieuwe voorzitter kregen.

Meer dan 4.700 landelijke vrijwilligers zijn voor sportbonden actief op het gebied van landelijke/regionaal beleid. Zij zijn regionaal bestuurder of lid van een landelijke commissie. Gemiddeld werken zij voor 0,2 FTE mee aan de uitvoering van beleid van de sportbond. Dit brengt het totaal op 940 FTE voor deze groep.

Besturingsmodellen

Ten opzichte van 2012 zijn er een aantal verschuivingen in de opgegeven besturingsmodellen⁸. In totaal geven 12 sportbonden aan naar een meer toezichthoudend model te ontwikkelen (verdere professionalisering), terwijl 10 sportbonden aangeven een meer uitvoerend model te hanteren. In totaal waren 18 sportbonden op enige wijze actief met herstructurering of grote governance vraagstukken. Dat zoveel sportbonden op dit gebied actief zijn, duidt wel aan dat de verenigingsdemocratie bij sportbonden in ontwikkeling is. Heel regelmatig wordt deze ontwikkeling ingezet door een crisis in de sportbond, maar gelukkig ook steeds vaker gepland.

8 We baseren ons hier op het professionaliseringsmodel van P. Tack en F. Huizenga (Architectuur van verenigingen).

Financiën

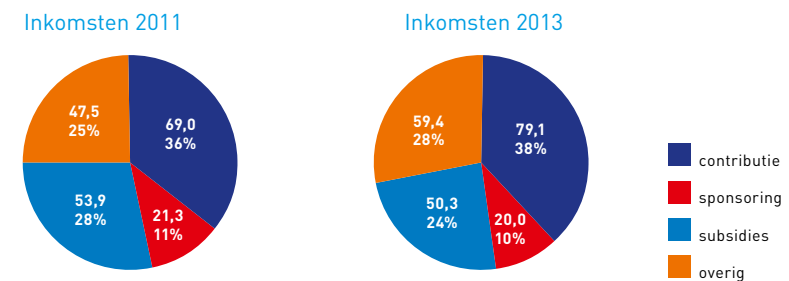
Het jaar 2013 staat in het teken van economische crisis en dalende Lotto inkomsten. De omzet van sportbonden gezamenlijk daalt licht en er wordt meer Vreemd Vermogen aangetrokken om de activiteiten te kunnen financieren. Meer sportbonden hebben te maken met financiële problemen. Het is duidelijk dat ook de sport niet ontkomt aan de crisis.

Omzet

De totale inkomsten van sportbonden in 2013 bedroegen ruim 253,8 miljoen euro (alle sportbonden meegerekend). Ten opzichte van 2012 is dit een daling van bijna 2 miljoen euro. Het aantal sportbonden waarbij de omzet ten opzichte van 2012 steeg (32 sportbonden), is nagenoeg gelijk aan het aantal bonden waarbij de omzet daalde (37 sportbonden). Ondanks de daling in het afgelopen jaar, zijn de totale inkomsten in de afgelopen vijf jaren met bijna 6,5% gegroeid.

In figuur 8 zijn de totale inkomsten van de sportbonden weergegeven waarvan de gegevens over de jaren 2011 - 2013 bekend zijn, in vier categorieën verdeeld.

Figuur 8: Inkomstenverdeling 2011 - 2013 (n=55), in miljoenen euro

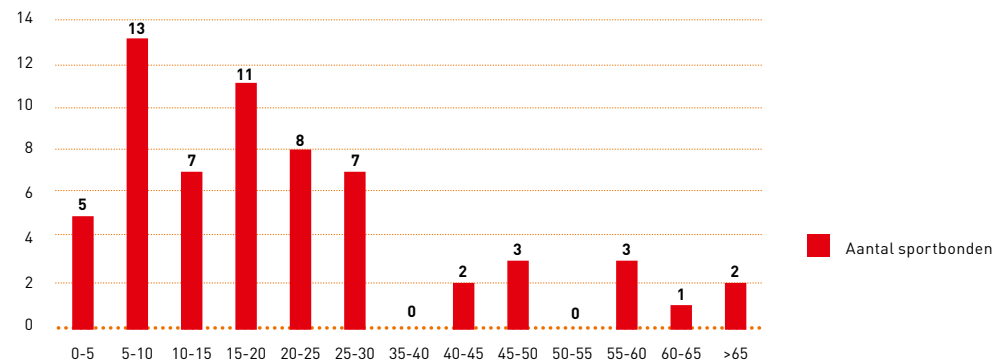


Het aandeel contributie in de totale inkomstenstroom stijgt van 36% in 2011 naar 38% in 2013. Een daling van subsidie-inkomsten lijkt gecompenseerd te worden met extra contributies en overige inkomsten. Deze trend was ook in de vorige Sportbonden Monitor al zichtbaar.

Tabel 4: Inkomsten en contributie per lid 2013

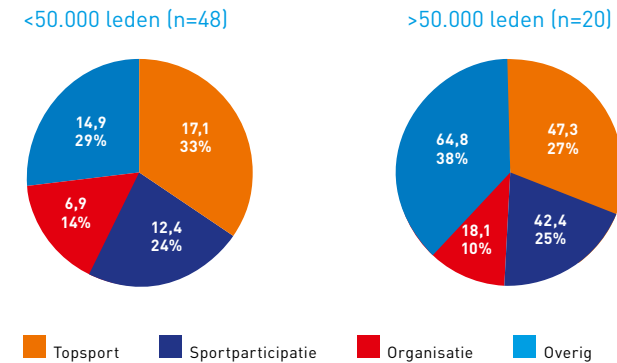
	Gemiddelde
Inkomsten per lid	€ 61,91
Contributie per lid	€ 18,54

De contributie verhogen is een manier om de inkomsten op pijl te houden. Ook ten opzichte van 2012 zijn de inkomsten uit contributie per lid weer gestegen. Het hierboven weergegeven getal is het gemiddelde van alle waardes per sportbond. Bij teamsporten ligt de gemiddelde contributie iets hoger (28 euro). In figuur 9 is de verdeling in verschillende klassen weergegeven. Hierin is duidelijk te zien dat de variatie groot is.

Figuur 9: Contributie per lid 2013 in klassen verdeeld

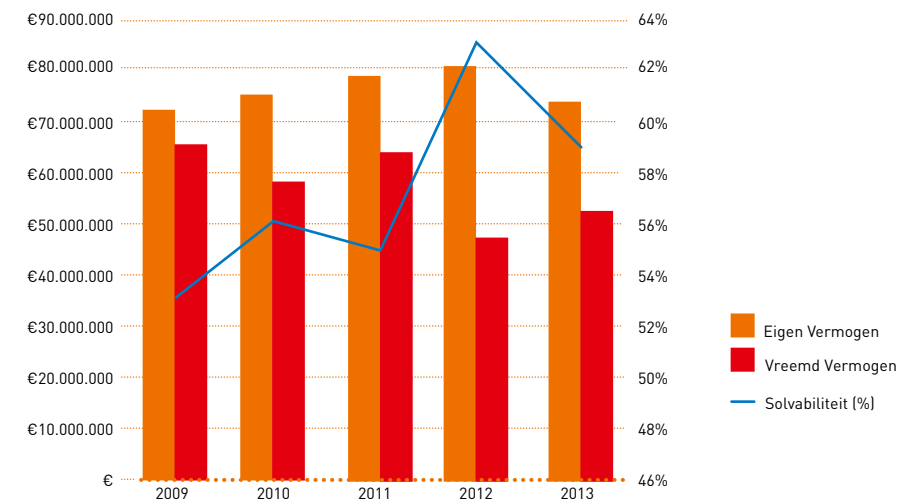
Investeringen

De verzamelde uitgaven van alle sportbonden samen komen in 2013 uit op 254 miljoen euro, net iets meer dan de totale inkomsten. Ook hier is een dalende trend waar te nemen. De uitgaven worden aangepast aan de financiële realiteit van de beschikbare middelen. In figuur 10 zijn de uitgaven verdeeld over vier segmenten, waarbij de groep sportbonden met meer dan 50.000 leden vergeleken wordt met de groep kleiner dan 50.000 leden.

Figuur 10: Investeringen 2013 (n=68) in miljoenen euro

De kleinere sportbonden in ledental besteden een groter deel van hun inkomsten aan topsport. De grotere sportbonden houden meer ruimte over voor overige investeringen. De 20 sportbonden met meer dan 50.000 leden, zijn goed voor 77% van de totale bestedingen van alle sportbonden samen.

Vermogen

Figuur 11: Ontwikkeling vermogen en solvabiliteit 2009-2013

In 2013 bestond 59% van de balans van alle sportbonden samen uit Eigen Vermogen. In 2012 lag dit percentage nog op 63%. Alhoewel de vermogenspositie de afgelopen jaren dus beter is geworden, lijkt nu wel een ommekeer in beeld. Als beschouwd wordt dat de Lotto inkomsten bij sportbonden in 2014 met 5% zullen gaan dalen, is het de vraag of dat tot verdere verslechtering van de vermogenspositie gaat lijden.

Financiële stabiliteit

Met de gegevens over vermogen en inkomsten wordt een beeld gegeven van de financiële stabiliteit van sportbonden. Op individueel niveau kunnen ook cijfers over solvabiliteit, quick ratio en subsidieafhankelijkheid bijgehouden worden. We meten deze drie indicatoren per sportbond en bekijken dan hoe vaak men onder de geldende normen scoort. Tabel 5 geeft een overzicht van deze scores in 2011, 2012 en 2013. Hierin valt op dat het aantal sportbonden dat twee maal of vaker de norm niet haalt, toeneemt.

Tabel 5: Financiële stabiliteit 2011 - 2013 (n=68)

	aantal bonden 2 maal onder de norm	aantal bonden met solvabiliteit < 0,2	solvabiliteit	aantal bonden met > 40% subsidie	gemiddelde subsidie- afhankelijkheid	aantal bonden met Quick Ratio < 1
2011	7	8	61%	26	36%	11
2012	7	9	65%	22	30%	13
2013	9	5	62%	29	36%	18

Met name de toename van het aantal sportbonden dat minder goed kan voldoen aan de kortlopende verplichtingen (quick ratio), is zorgelijk. Een aantal sportbonden zal de komende jaren nog meer aandacht moeten besteden aan de financiën om het hoofd boven water te houden. Zeker als rekening gehouden wordt met de dalende inkomsten uit Lotto middelen.

Sportbonden zullen efficiënter, effectiever en marktgerichter moeten gaan opereren om de financiële stabiliteit op langere termijn te waarborgen.

Nawoord

Met de Sportbonden Monitor wordt sinds 2011 de stand van zaken op financieel en organisatorisch gebied van sportbonden in beeld gebracht. De inzichten uit de analyses geven richting aan het beleid van de koepel en individuele sportbonden. Sinds 2012 worden de cijfers ook per sportbond ontsloten in het Benchmarkinstrument voor sportbonden. Aanvullend op de analyses van de monitor, kan verdiepend onderzoek gedaan worden, waarmee verklaringen voor trends gezocht worden en succesfactoren gefundeerd in beeld worden gebracht. Voor de toekomst kan de cijfermatige basis onder het beleid in de sport hiermee versterkt worden.

In de vorige editie van de Sportbonden Monitor werd al aangegeven dat verdere professionalisering nodig is om de sportbonden en de koepel toekomst bestendig te maken. Nu blijkt dat door het beleid van de nieuwe Sportagenda al een duidelijke beweging op gang is gebracht. Als het gaat om het focus beleid van Topsport, zijn de gevolgen voor het aantal programma's en topsporters met een status zichtbaar. Ook de andere blik van lidmaatschap naar sportparticipatie wordt nu cijfermatig in beeld gebracht.

Het is goed te zien dat met name op het vlak van bestuurlijke ontwikkeling en HR beleid een aantal zaken ingezet zijn die de professionalisering bij sportbonden ten goede komen. Toch laat met name de financiële paragraaf zien dat er nog steeds zwaar weer op komst is en dat de kwetsbaarheid van organisaties van sportbonden groot is.

Om op langere termijn ook slagvaardig en effectief te kunnen opereren, zullen sportbonden en NOC*NSF een transitie moeten ondergaan. Het is dan ook zaak dat blijvend gemonitord wordt hoe organisaties zich ontwikkelen en welk effect dat heeft op de resultaten en stabiliteit van organisaties. Verdiepend onderzoek op basis van de Sportbonden Monitor kan daarin zeer behulpzaam zijn. Hopelijk is deze monitor een inspiratiebron om in de eigen organisatie naar effecten van beleid te zoeken en deze te delen met het collectief. Kennisdeling is de sleutel tot versterking, ongetwijfeld.

NOC*NSF

november 2014

Referenties

- E. de Heij e.a., (2013). **Sport in Beeld. De bijdrage van sport aan de Nederlandse Economie in 2006, 2008 en 2010.** Centraal Bureau voor de Statistiek.
- F. Huizenga en P. Tack, (2009). **Architectuur van Verenigingen.** VM Uitgevers.
- M. Huijben, A. Geurtsen, (2010). **Vuistregel voor aantal managers.** Holland/Belgium Management Review.
- T. Hendriksen, I. Hoogwerf, (2013). **NOC*NSF Sportdeelname index 2013.** GfK/NOC*NSF
- R. Hoekman, J. Straatmeijer, (2013). **Sport en recessie 2013.** Mulier instituut.



Nederlands
Olympisch Comité
Nederlandse
Sport Federatie

