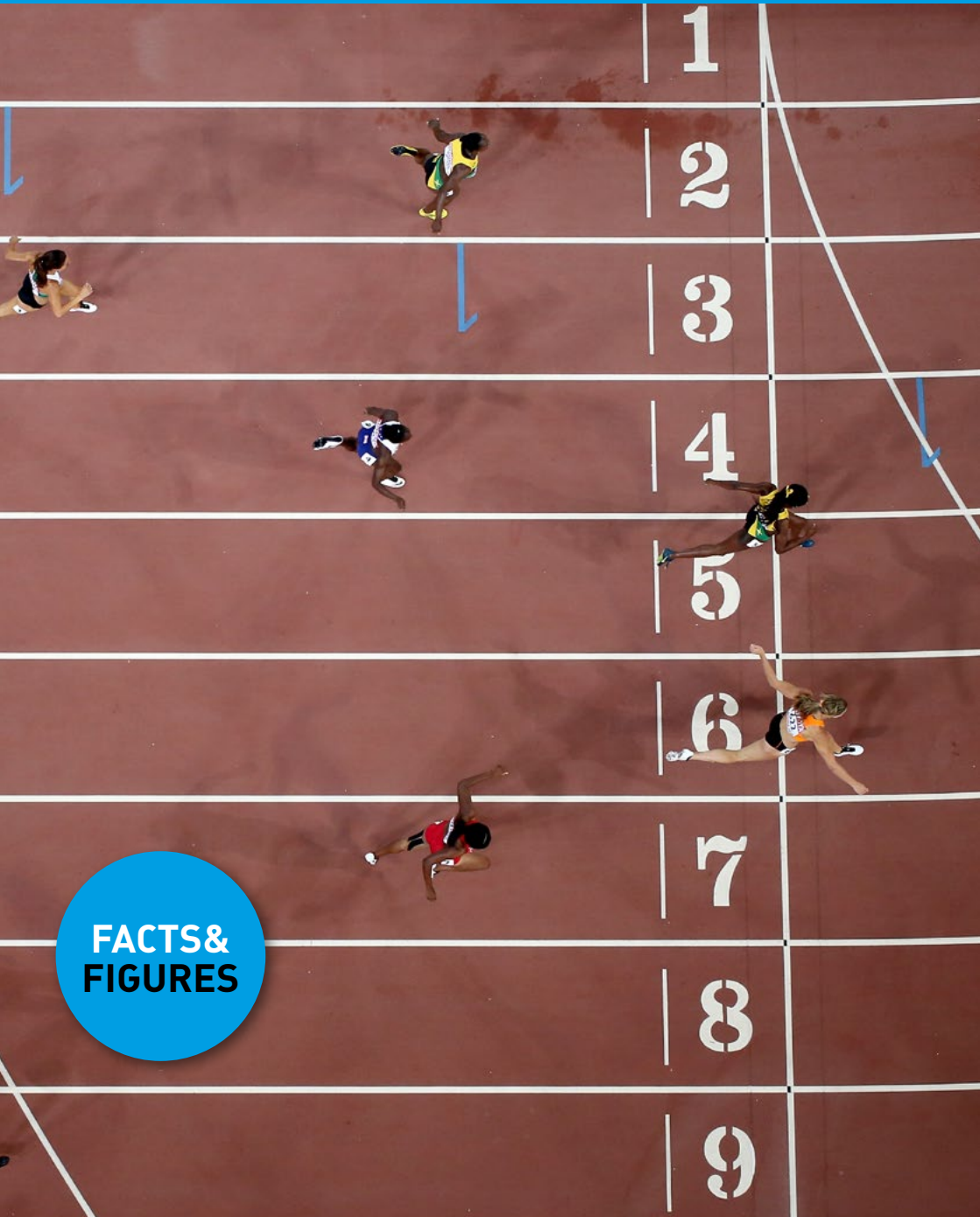




Sportbonden Monitor 2015

Ontwikkeling van organisaties in de sport



**FACTS &
FIGURES**

Colofon

Tekst

Huibert Brands, Anneke Hiemstra, Ineke Kalkman, Emmeke Kusters

Data

NOC*NSF

Databewerking

Huibert Brands , Emmeke Kusters

Ontwerp en opmaak

Diep Arnhem

NOC*NSF-publicatienummer

783

Uitgave van

NOC*NSF i.s.m. Kenniscentrum Sport / 2016

Afdeling Accountmanagement

Postbus 302

6800 AH Arnhem

(026) 483 44 00

www.nocnsf.nl

Inhoud

Inleiding	3
Management summary	4
Ontwikkeling in de branche	6
Sportdeelname	10
Topsport	16
Financiën	21
HR	26
Ondernemerschap en samenwerken	30
Besturen en governance	36
Referenties	42



Dammen op straat tijdens de Nationale Sportweek in Utrecht. Foto: Desiree Meulemans.

Inleiding

De Sportbondenmonitor geeft sinds 2011 een actueel overzicht van de stand van zaken bij organisaties van sportbonden. Nu, zeker na 5 jaar, kunnen we met de verzamelde data steeds beter trends en ontwikkelingen weergeven.

Sinds de eerste versie van de Sportbondenmonitor is er veel aandacht besteed aan de kwaliteit van de gegevens en de analyses. Het grootste deel van de bonden levert structureel cijfers aan. Desondanks zijn er van 5 bonden geen cijfers beschikbaar van het jaar 2015. In bepaalde trends en/of analyses worden deze buiten beschouwing gelaten of worden cijfers van het jaar daarvoor gebruikt om wel een vergelijking te kunnen maken.

Om de duiding van de trends te verbeteren is vorig jaar voor het eerst samen gewerkt met het Kenniscentrum Sport, wat voor deze editie verder uitgebreid is. Dit jaar zijn er enkele nieuwe indicatoren uitgevraagd, waaronder de aanwezigheid van bestuursevaluaties en cijfers met betrekking tot ondernemerschap. Hiermee brengen we ook steeds nieuwe zaken in beeld die van belang zijn voor de ontwikkeling van sportbonden en NOC*NSF.

Sportbonden lijken zich redelijk tot goed hersteld te hebben van de economische crisis, maar het jaar 2015 stond ook in het teken van teruglopende inkomsten van de Lotto en de toekomstige ontwikkelingen van de financiering van de sport. Sportbonden en NOC*NSF concluderen dat zij zich aan moeten passen aan de veranderde omstandigheden in de maatschappij. Mede daarom komt het traject 'Transitie in de sport' regelmatig terug in deze publicatie.

Management summary

In het voorlaatste jaar van de Sportagenda; *sport inspireert*, wordt steeds duidelijker zichtbaar hoe de sport te maken heeft met ontwikkelingen in de maatschappij. Er is onder andere sprake van individualisering, flexibilisering en commercialisering in de sport. Daarnaast wordt de georganiseerde sport geconfronteerd met vergrijzing en ontgroening van de bevolking. Technologische ontwikkelingen bieden grote kansen, maar of deze door sportbonden voldoende benut kunnen worden is de vraag. Dat vraagt namelijk investeringsruimte die er bij veel sportbonden om meerdere redenen niet is.

De georganiseerde sport verliest nog steeds marktaandeel. De sportdeelname stijgt maar het aantal lidmaatschappen stabiliseert naar 5,3 miljoen. Het aantal meisjes tot 18 jaar dat lid wordt van een vereniging groeit, maar lidmaatschap van volwassenen blijft achter, ook in de doelgroepen die wel meer gaan sporten. Het aantal leden per vereniging neemt toe en er komen steeds meer Open Clubs in Nederland bij.

Om op lange termijn voldoende mensen aan de sport te kunnen binden, zal door sportbonden en verenigingen beter ingespeeld moeten worden op doelgroepen en veranderende omstandigheden. Dat vraagt ondernemerschap, want ondernemende verenigingen zijn beter in staat om leden te binden en behouden. Sportbonden onderkennen het belang van ondernemendheid, maar zien zich in capaciteit beperkt, wat zich ook uit in een flink aantal subsidieaanvragen omtrent dit thema. Daarnaast zijn veel bonden zoekende naar een structuur die meer ruimte geeft om te ondernemen en waarbij snellere besluitvorming mogelijk is. Een uitdaging waar veel sportbesturen mee bezig zijn.

Ondernemende besturen zijn vaak divers samengestelde besturen: meer heterogeniteit, meer jongeren en vrouwen. Met nog geen 20% vrouwen in landelijke sportbesturen en 40 bonden waar geen mensen jonger dan 40 jaar in het bestuur zitting heeft, is hier nog een wereld te winnen. Financieel gezien zijn de effecten van de

crisis bij bonden zichtbaar in dalend aantal fte en gegroeide bijdrage uit contributies. Het aantal bonden met acute problemen is in 2015 weliswaar afgenomen, maar dat betekent niet dat de zorgen voorbij zijn. De bestemmingsreserve van de Lotto is zo goed als uitgeput omdat het bestedingsplan de afgelopen jaren hoger was dan de inkomsten. Om kansen voor de toekomst te kunnen grijpen zullen nieuwe inkomsten gegenereerd moeten worden.

Qua bemensing blijft het totaal aantal fte afnemen, terwijl de arbeidsmarkt in de sport groeit. Een aantal specialistische functies zoals P&O- en ICT management komen nog altijd weinig voor bij sportbonden. Daarnaast krijgen bonden in toenemende behoefte aan flexibel inzetbare medewerkers.

Sportbonden zijn in 2015 volop aan de slag om zich aan te passen aan de huidige ontwikkelingen. Onder de noemer 'Transitie in de sport' wordt een keur aan onderwerpen belicht die helpen om sportbonden toekomstbestendig te maken.

Ontwikkeling in de branche



SUPpen (Stand Up Paddle) een nieuwe populaire watersport.

De inkomsten hebben afgelopen jaren flink onder druk gestaan maar de financiële crisis lijkt ten einde te komen. De financiële stabiliteit is de afgelopen jaren verbeterd. Desondanks hebben maatschappelijke trends en ontwikkelingen nog steeds invloed op de organisatie van sportbonden, ook in de toekomst.

Maatschappij in verandering

Maatschappelijke veranderingen zijn nog steeds van invloed op de sportsector als geheel. Naast de individualisering, flexibilisering, vitalisering en commercialisering, wordt ook de samenleving in toenemende mate geconfronteerd met vergrijzing en ontgroening. Hoewel uit onderzoek blijkt dat verenigingen (in vergelijking met bijvoorbeeld fitnesscentra) relatief weinig te maken hebben met consumentisme (sport als product), is wel te zien dat Nederlanders steeds vaker zelf bepalen wanneer, waar en met wie ze sporten. Deze flexibele verbanden zijn ook terug te zien in vrijwilligerswerk in de zin dat mensen zich minder snel committeren aan 'grote' verantwoordelijkheden en structurele klussen¹.

Het toenemend belang van technologie en sociale media in het leven van de Nederlander zal er toe leiden dat mensen steeds makkelijker afspraken maken om te gaan sporten en prestaties gaan vergelijken met elkaar. Ook neemt het gebruik van smartphones, wearables en games (die bewegen aantrekkelijk maken) toe. Men meet, monitort en deelt meer informatie over eigen (sport)prestaties en gezondheid. Aannemelijk is dat de rol van media verder verandert van passief naar meer actief. Gadgets en wearables maken een persoonlijk en actief gebruik van media mogelijk en met 3D-brillen zal het mogelijk worden om real-time via media aan evenementen mee te doen².

Deze ontwikkelingen hebben invloed op georganiseerde sport. Alhoewel de sportsector stabiel blijft in termen van economische waarde, lijkt daarbinnen wel het één en ander te verschuiven. De sportdeelname stijgt, terwijl het aantal lidmaatschappen stabiel blijft, of eerder lijkt te dalen. De uitgaven van huishoudens aan sport blijven op niveau, maar de hoge lasten van (gemeentelijke) accommodaties worden doorbelast in contributies.

¹ Bron: Sportaanbiedersmonitor 2015

² Bron: Sport Toekomstverkenning 2016

Transitie

Sportbonden zijn in 2015 volop aan de slag om zich aan te passen aan deze ontwikkelingen. Onder de noemer 'Transitie in de sport' wordt een keur aan onderwerpen belicht die helpen om sportbonden toekomstbestendig te maken. Zo worden er in gezamenlijkheid een aantal deelprojecten opgestart die het verschil kunnen maken in de toekomst. Daarnaast worden sportbonden ondersteund door experts om een eigen 'transitiegesprek' op te starten. Het Ministerie van VWS investeert met ruim 1 miljoen euro mee in deze beweging.

Organisaties

Het aantal sportbonden loopt in 2015 terug van 76 naar 74. Op 31 december 2015 is het lidmaatschap van de Racquetball Associatie beëindigd en op 1 januari 2015 zijn de Nederlandse Wandersport Bond en de KNBLO-NL gefuseerd tot de Koninklijke Wandel Bond Nederland. Het aantal verenigingen neemt verder af naar 23.845 (zonder Sportvisserij Nederland). Het aantal Open Clubs daarentegen neemt naar eigen zeggen van de bonden toe van 3.802 clubs in 2012 naar 4.220 in 2015. Het gemiddelde aantal leden per vereniging is 198, dit is de afgelopen jaren licht gestegen.



Zanger Nick Schilder is in 2015 door de KNSB (schaken) benoemd tot ambassadeur van de schaaksport. Foto: KNSB

Sportdeelname



Het aantal lidmaatschappen stabiliseert naar 5,30 miljoen. Het aandeel meisjes hierin groeit. De wekelijkse sportdeelname blijft in 2015 op hetzelfde niveau als 2014. De opkomst van anders- en ongeorganiseerde sportmomenten blijft een belangrijk gegeven.

Maatschappelijke ontwikkelingen

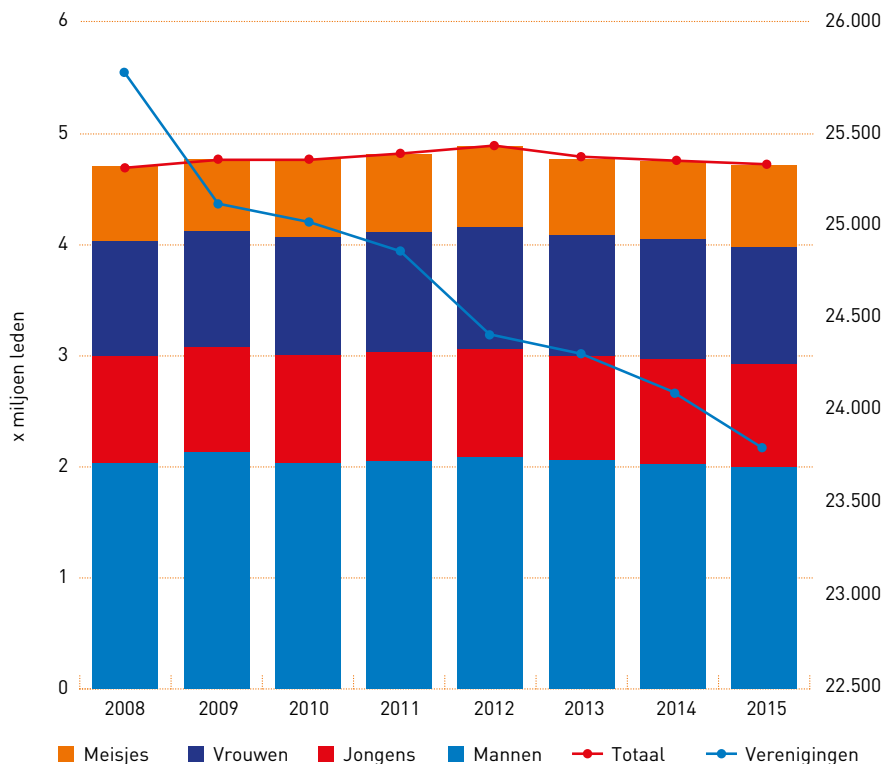
Het aantal lidmaatschappen van meisjes stijgt, ten koste van jongens, mannen en vrouwen. Dit is deels verklaarbaar door een toename in meisjesvoetbal en meer lidmaatschappen voor gymnastiek. Daarnaast zou dit verklaard kunnen worden door het succes en zichtbaarheid van vrouwelijke topsporters in de afgelopen jaren. Ook in de fitnessbranche zien de prijzenvechters een algemene toename van jongeren onder hun leden. Twee laatste aannemelijke verklaringen zijn: dat het maatschappelijk gezien voor meisjes net zo normaal als voor jongens is om lid te worden van een sportvereniging. Daarnaast worden vanuit gemeenten de laatste jaren meer initiatieven genomen om de sport aantrekkelijker te maken voor de jeugd door bijvoorbeeld de uitgifte van sportpassen vanaf vier jaar en door meer sportmogelijkheden aan te bieden.

In Nederland is daarnaast sprake van veranderingen in de bevolkingssamenstelling die van invloed kunnen zijn op sportdeelname. Enerzijds doet de aankomende vergrijzing een beroep op sportaanbod voor ouderen, datgene waar we in de georganiseerde sport nog niet in uitblinken. Anderzijds zijn we nog niet voorbereid op een toename van het aandeel niet-westerse immigranten en het groeiende aandeel hoogopgeleiden. Individualisering en commercialisering zorgen nog steeds voor meer druk op de georganiseerde sport. Er wordt een beroep gedaan op individuele lidmaatschapsvormen³.

Lidmaatschappen

In figuur 1 is het aantal lidmaatschappen en verenigingen vanaf 2008 weergegeven.

³ Bron: Sport Toekomstverkenning 2016

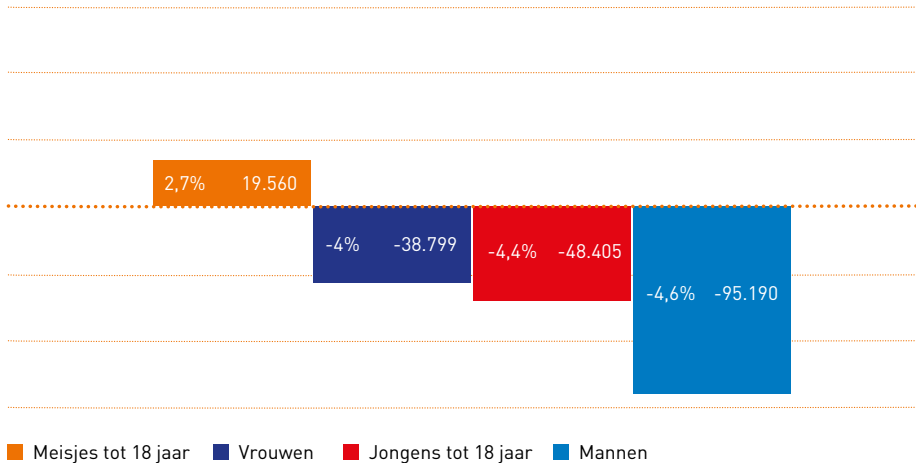
Figuur 1. Ontwikkeling ledentallen en verenigingen 2008-2015 excl. Sportvisserij NL

De stabilisering van het aantal lidmaatschappen die in 2014 voor het eerst duidelijk zichtbaar was, blijft zich in 2015 voortzetten. Het aantal lidmaatschappen in 2015 komt uit op 5,3 miljoen (incl. Sportvisserij NL). Dit zijn er ruim 39.000 minder dan in 2014. Het aantal individuele lidmaatschappen komt neer op 4,36 miljoen. 65% van de sportbonden ziet het aantal lidmaatschappen dalen in 2015⁴. In 2012 was dit percentage 51%⁵. Er zijn 10 bonden die in de periode 2012-2015 elk jaar met een ledendaling te kampen hebben gehad. Daarentegen zijn er 4 bonden die sinds 2012 hun ledenaantal structureel ziet stijgen.

In figuur 2 is de toename en afname van het aantal leden ten opzichte van het jaar 2012 weergegeven. De categorie meisjes laat een stijging zien.

⁴ 68 sportbonden met beschikbare data

⁵ 55 sportbonden met beschikbare data

Figuur 2. Totale afname/toename ledentallen per categorie 2012-2015

In de eerste alinea van dit hoofdstuk werd al aangestipt dat er steeds meer vrouwelijke topsporters zijn en dat sporten voor meisjes steeds normaler wordt. Andersom neemt het aandeel jongens en volwassenen de laatste jaren af. De grootste stijgers in lidmaatschappen in de periode 2010-2015 bij de meisjes zijn gymnastiek (+29.529 leden), hockey (+24.766 leden), voetbal (+11.863 leden) en paardrijden (+8.887 leden). Opmerkelijk is het aandeel meisjes in veldsporten, dit stijgt van 29% in 2009 naar 39% in 2015.

Sportdeelname

Uit de NOC*NSF Sportdeelname Index blijkt dat de wekelijkse deelname onder Nederlanders ten opzichte van 2014 gelijk is gebleven. In 2015 lag dit percentage op 59%, dit zijn bijna 9 miljoen mensen. De sportdeelname onder jongeren blijft gelijk. Het percentage jongeren in de leeftijd van 5-18 jaar dat in 2015 minimaal één keer per week sportte lag in 2015 op 75% en is daarmee even hoog als in 2014. De sporten wandelen, aerobics (sporten in groepslessen op muziek), yoga, en vrouwenvoetbal zijn ten opzichte van vorig jaar significant gegroeid. Fitness blijft aan de top in 2015; ruim 2,5 miljoen Nederlanders waren minimaal één keer per week actief bij een fitnessclub. Als er gekeken

wordt naar ledentallen in de fitnessbranche dan valt op dat er naar verhouding iets meer vrouwen dan mannen lid zijn⁶.

Verenigingen

In 2015 waren er in totaal 23.845 verenigingen aangesloten bij sportbonden. Dit zijn 247 verenigingen minder dan in 2014. Vooral de verenigingen die een individuele sport aanbieden zien hun ledenaantal dalen. Uit de Sportaanbiedersmonitor 2015 blijkt dan ook dat het werven en behouden van sporters de grootste uitdaging voor sportaanbieders in Nederland is. Het gemiddelde aantal leden bij verenigingen stijgt. De georganiseerde sport verliest marktaandeel, echter zien we tegelijkertijd steeds meer vitale verenigingen en Open Clubs.

⁶ Bron: Fitness markt & trend rapport 2016.



Marieke Keijser wint goud in de categorie Women's Single Sculls bij het WK Roeien voor junioren in Brazilië in 2015.

Topsport



Reinder Nummerdor en Christiaan Varenhorst tijdens het WK Beachvolleybal in Den Haag 2015.
Het duo eindigt uiteindelijk op de tweede plek.

2015 betreft geen olympisch/paralympisch jaar. Nederland kende in 2015 21 wereldkampioenen in zeer uiteenlopende sporten. Het aantal sporters met een A, B of HP-status is gedaald.

Nederland heeft in 2015 21 Wereldkampioenen⁷. 10 wereldkampioenen uit Olympische topsportprogramma's, 9 wereldkampioenen uit Paralympische topsportprogramma's en 2 wereldkampioenen uit niet-Olympische programma's. De sporten waarin Nederlandse sporters medailles hebben behaald zijn: (para)atletiek, para-alpineskiën, beachvolleybal, boksen, BMX, handbal, handboogschieten, hippische sport (springen, dressuur en eventing), hockey, judo, korfbal, motocross, roeien, langebaan schaatsen, shorttrack, para-triathlon, turnen, waterpolo, worstelen vrije stijl, zeilen en (para)zwemmen.

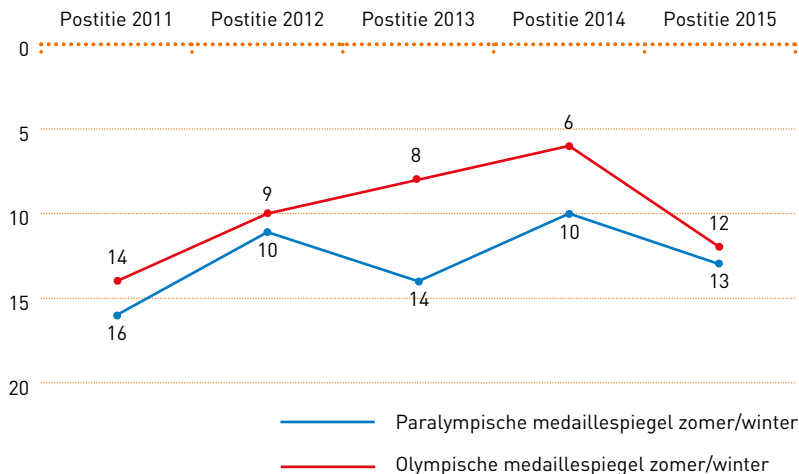
Omdat 2015 geen Olympisch/Paralympisch jaar betreft, zijn de medaillespiegels gebaseerd op prestaties van de laatste krachtmeting op het WK.

Tabel 1. Medaillespiegel 2015

	Positie op medaillespiegel per 31-dec					Medailles			Totaal
	'11	'12	'13	'14	'15	G	Z	B	
Olympische medaillespiegel zomer	15	13	13	10	17	5	18	14	37
Olympische medaillespiegel winter	6	3	5	3	7	5	8	6	19
Olympische medaillespiegel zomer/winter	14	9	8	6	12	10	26	20	56
Paralympische medaillespiegel zomer/winter	16	10	14	10	13	9	12	17	38
Niet-Olympische medaillespiegel*	11	10	7	6	5	2	1	1	4

* Programma's in de focus

⁷ In Olympische en Paralympische programma's en niet-olympische programma's die vallen binnen de focusgroepen 1,2,3.

Figuur 3. Ontwikkeling medaillespiegels 2011-2015

Topsporters en talenten

Ten opzichte van het jaar 2014 is het aantal sporters met een A, B of HP-status gedaald. 728 in 2015 tegenover 785 in 2014. Hierbij moet worden opgemerkt dat zogeheten maatwerk sporters in onderstaande cijfers worden beschouwd als sporters met een A-status in de focusprogramma's, omdat zij voorzieningen (kunnen) ontvangen behorende bij dat niveau.

Het aantal A-sporters (of daarmee gelijkgesteld) daalde met 1%, terwijl het aantal B-sporters met 24% daalde en het aantal HP-sporters daalde met 20%. Bij de Olympische programma's zijn er per 2015 428 sporters met een status, dit is een daling van 30 personen vergeleken met 2014 (7%). Bij Paralympische programma's was er een daling van 159 naar 148 topsporters (9%). Bij de niet-Olympische programma's was er ook sprake van een daling (168 in 2014 en 143 in 2015).

In 2015 maakten 405 topsporters gebruik van het Stipendium, dat waren er minder (7%) dan in 2014, toen waren er 433 topsporters die gebruik maakte van het Stipendium.



Laura Smulders in actie tijdens de eerste Europese Spelen in Baku in 2015.

Financiën

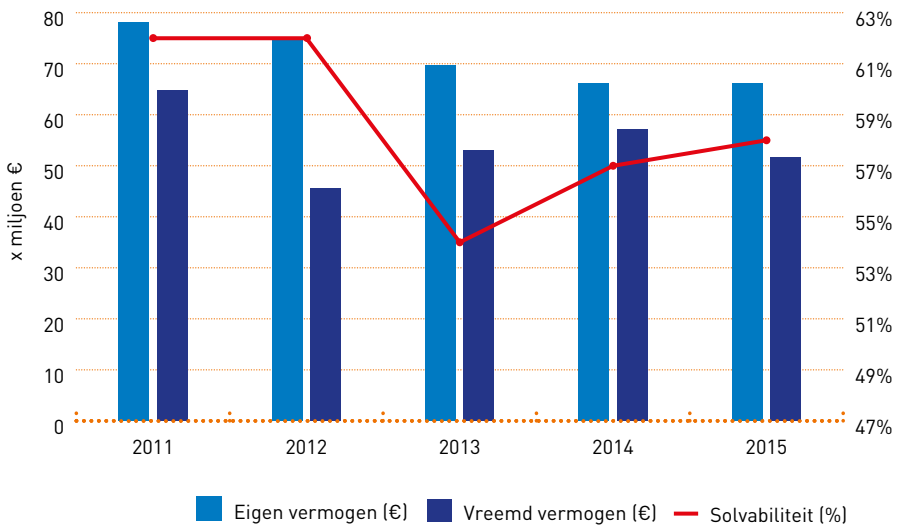


De financiële positie van sportbonden lijkt te verbeteren in 2015. Het aantal sportbonden dat voor het grootste deel van hun inkomsten afhankelijk is van subsidies verminderd. De contributie behoort nog steeds tot één van de belangrijkste inkomstenbronnen. Daarentegen raakt de bestemmingsreserve van NOC*NSF langzamerhand uitgeput.

Financiële positie

In algemene zin zien we dat het vermogen en de liquiditeit van de sportbonden structureel aan het verbeteren is sinds de financiële crisis. In figuur 4 is de financiële positie van het totaal aantal bonden weergegeven.

Figuur 4. Vermogen en Solvabiliteit 2011-2015



In tabel 2 is te zien dat het aantal sportbonden dat onder de norm scoort op het gebied van solvabiliteit, quick ratio en subsidieafhankelijkheid afneemt. In 2013 waren er 11 bonden die op twee indicatoren onder de norm scoorden, in 2015 zijn dat er nog maar 3.

Tabel 2. Financiële stabiliteit 2012-2015

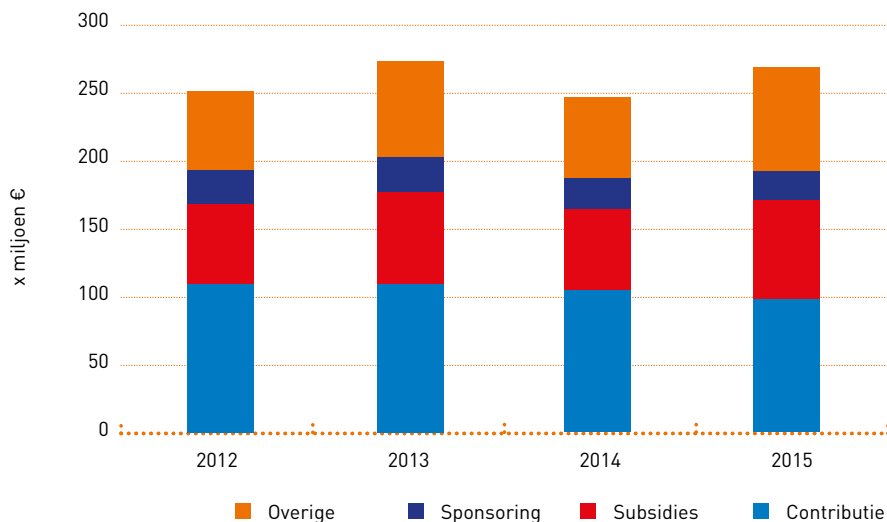
	2012	2013	2014	2015
Aantal onder norm solvabiliteit	5	5	5	4
Aantal onder norm quick ratio	14	19	13	9
Aantal onder norm subsidieafhankelijkheid	26	31	31	25
Aantal bonden 2 maal onder de norm	7	11	11	3
Aantal bonden met negatief werkkapitaal	12	11	9	6

Weerbaarheid

Om de weerbaarheid van de bond op korte termijn weer te geven kan gekeken worden naar het netto werkkapitaal. Een tekort aan werkkapitaal zorgt voor betalingsproblemen. Het werkkapitaal van alle bonden is de afgelopen jaren positief toegenomen. Het aantal bonden dat te kampen had met een negatief werkkapitaal is in de afgelopen 4 jaar gehalveerd. In 2012 waren dit er 12 en in 2015 waren dit er nog maar 6. In de komende versie van dit brancherapport zullen meerdere indicatoren uitgevraagd worden om een vollediger beeld te geven van de weerbaarheid op korte en langere termijn van sportbonden.

Inkomsten

Figuur 5. Inkomstenontwikkeling 2012-2015



De afgelopen jaren is de inkomstenverhouding nauwelijks veranderd. De contributie blijft de belangrijkste inkomstenbron. 43% van de totale opbrengsten wordt namelijk behaald uit contributies (afdrachten van verenigingen aan de sportbonden). De inkomsten uit contributie zijn ten opzichte van 2012 met 13% gestegen. In diezelfde periode steeg de Consumentenprijsindex (CPI) met slechts 4,2%⁸. Daarnaast zien we de inkomsten uit subsidies verminderen.

De inkomstenbron sponsoring blijft een uitdaging. Bij 37 sportbonden zien we in 2015 de inkomsten uit sponsoring dalen of gelijk blijven en bij 29 bonden stijgt deze inkomstenbron. Grotere bonden slagen er wel min of meer in om hun sponsorinkomsten op niveau te houden. Tegelijkertijd nemen de uitgaven aan sponsoring in de gehele sportsector in 2015 met bijna 3% af⁹.

⁸ Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek

⁹ Bron: Sponsormonitor 2016

Tabel 3. Omzet per medewerker

	Aantal	Categorie	€ omzet per fte 2015
Kleine bonden	26	0-500k omzet	222k
Middelgrote bonden	24	500k-3 mln. omzet	192k
Grote bonden	23	+3 mln. omzet	262k

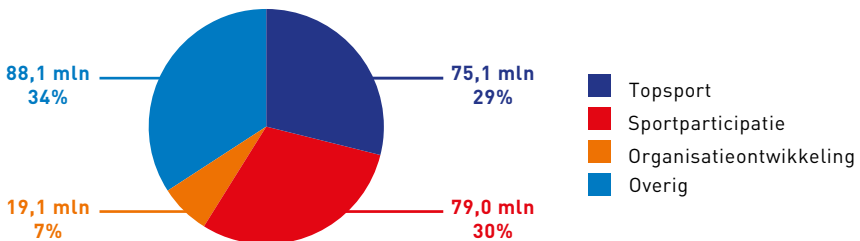
Excl. Sportvisserij Nederland

Als we kijken naar de omzet per medewerker (fte) zien we dat de middelgrote bonden achter blijven. Een lage omzet per medewerker is meestal een teken dat onvoldoende wordt gelet op de productiviteit van de medewerker.

Bestedingen

De totale bestedingen nemen met 2% af tot 268 miljoen euro. De investeringen in topsport nemen de afgelopen jaren toe van 61 miljoen in 2012 naar 75 miljoen in 2015. Dit is niet alleen het geval bij sportbonden met een olympische sport (31 bonden) maar ook bij bonden zonder olympische sport (42 bonden).

In figuur 6 is de verdeling van bestedingen in 2015 weergegeven. Kleine bonden (qua omzet) investeren relatief gezien meer in organisatieontwikkeling (19%) dan middelgrote (13%) en grote bonden (6%). Dit is aannemelijk omdat kleine bonden een relatief grotere stap moeten zetten tot een meer professionele organisatie.

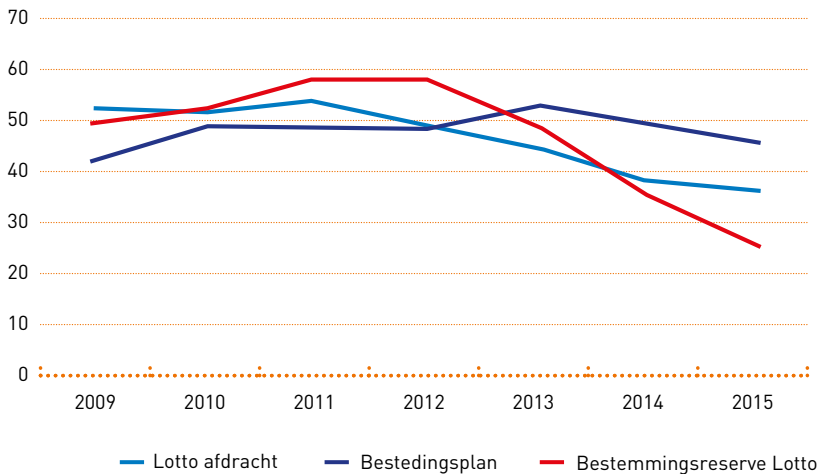
Figuur 6. Verdeling bestedingen sportbonden 2015

Bestemmingsreserve NOC*NSF

Eén van de zaken die op de achtergrond van de financiën van sportbonden een belangrijke rol speelt, is de bestemmingsreserve van de Lotto. Deze reserve is bewust aangelegd om in lastige tijden het bestedingsplan op niveau te kunnen houden, zodat de sportbonden hun inkomsten niet dramatisch zien dalen.

De bestemmingsreserve neemt door de verminderde Lottoafdrachten (inkomsten) en het aangehouden niveau van het bestedingsplan (uitgaven) fors af. De druk op de liquide middelen van de vereniging NOC*NSF neemt verder toe. Dit levert mogelijk in de toekomst financiële gevolgen op voor de vereniging en de aangesloten leden. In figuur 7 is deze ontwikkeling duidelijk weergegeven.

Figuur 7. Bestemmingsfonds, bestedingsplan en afdracht Lotto



HR

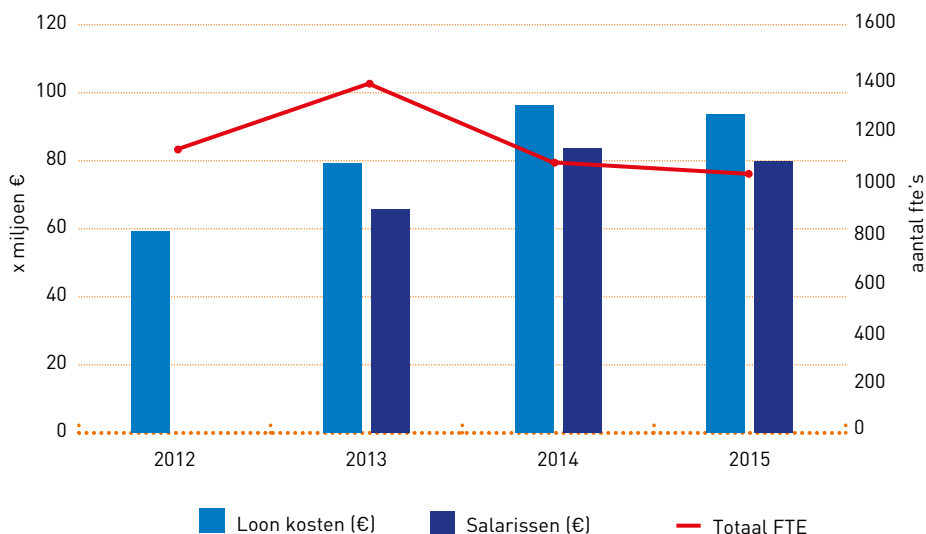


De JoinVolleybalTour van de NeVoBo.
Een gepimpte volleybalbus met opblaasbare volleybalattracties die bij evenementen, clubs en scholen langskomt.

Het totaal aantal FTE bij sportbonden blijft dalen. Bovendien krijgen bonden komende jaren te maken met een toenemende behoefte aan flexibel inzetbare medewerkers. In 2015 is deze ontwikkeling al enigszins zichtbaar. Er is de afgelopen jaren bij verschillende bonden gereorganiseerd, wat ook in 2015 zichtbaar is.

FTE

Figuur 8. Fte vs. Loonkosten en salarissen (excl. KNVB)



In figuur 8 zijn de loonkosten en salarissen vanaf 2012 weergegeven. Sinds 2013 zien we een structurele daling van het aantal fte. Ten opzichte van 2014 is het aantal fte met 36,6 afgenomen. In de sportsector algemeen is de afgelopen twee jaar gemiddeld genomen sprake van een lichte groei in werkgelegenheid (0,6%), in de andere sectoren is die groei sterker: 3,1%. Alles bij elkaar genomen is de sportgerelateerde werkgelegenheid met

2,1% gegroeid. Bij de categorie sportbonden/sportondersteuning was de afgelopen jaren sprake van krimp en in mindere mate geldt dit ook voor de fitness- en zwembranche. Een mogelijke verklaring is dat de groei in relatief kleine en/of tijdelijke banen zit en met name gedecentraliseerd naar gemeenten (bijvoorbeeld in combinatiefuncties).

Flexibilisering

De salarissen nemen in grotere mate af dan de personeelskosten in het jaar 2015. Dit kan duiden op meer tijdelijke inhuur van personeel en dus meer flexibilisering bij sportbonden.

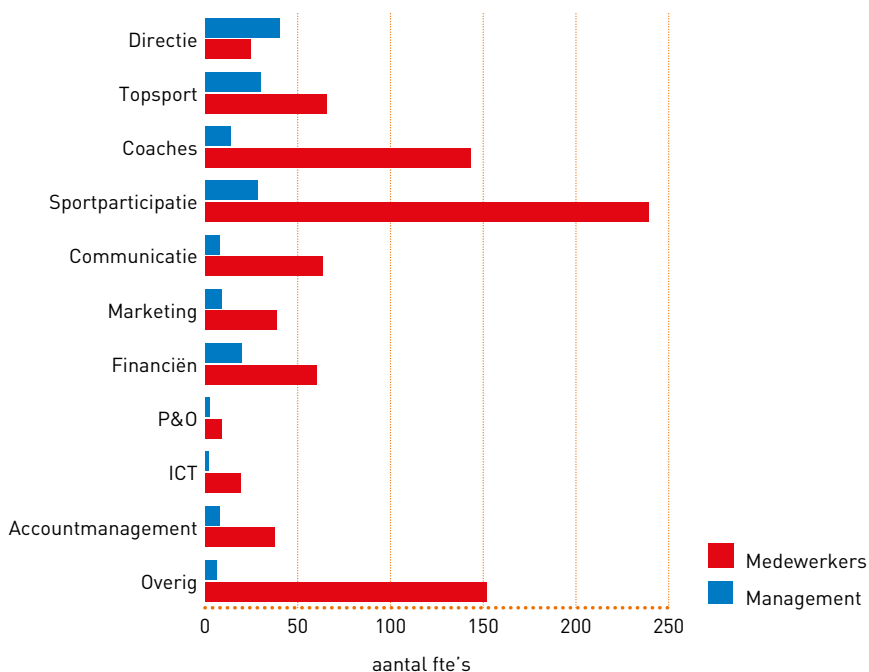
Tabel 4. Flexibilisering 2015

	2015	2014	Vershil %
Totaal salarissen	79,9 mln.	84,1 mln.	-5%
Totaal personeelskosten	93,8 mln.	96,6 mln.	-3%

In het algemeen krijgt de helft van de sportbonden (en sportondersteuning) komende jaren te maken met een toenemende behoefte aan flexibel inzetbare medewerkers¹⁰.

¹⁰ Bron: Arbeidsmarktmonitor Sport 2015

Figuur 9. Verdeling functies 2015*



* Alle bonden bij elkaar opgeteld (excl. Sportvisserij Nederland).

In figuur 9 is de verdeling van functiegebieden weergegeven waarbij een splitsing is gemaakt in management en medewerker. De helft van het totaal aantal fte is werkzaam in de functiegebieden sportparticipatie (26%), coaches (19%) en topsport (9%).

Opvallend is dat er al jaren weinig P&O functies bestaan bij sportbonden. Een mogelijke verklaring voor dit verschijnsel is dat het een erg taakgerichte functie betreft en deze vaak belegd is bij de directie. Sportbonden zijn daarnaast relatief kleine organisaties waarbij functiespecialisatie aanzienlijk minder vaak voorkomt. Ditzelfde geldt voor andere specialistische functies zoals ICT management en zekere zin ook marketing- en communicatiefuncties.

Ondernemerschap en samenwerken



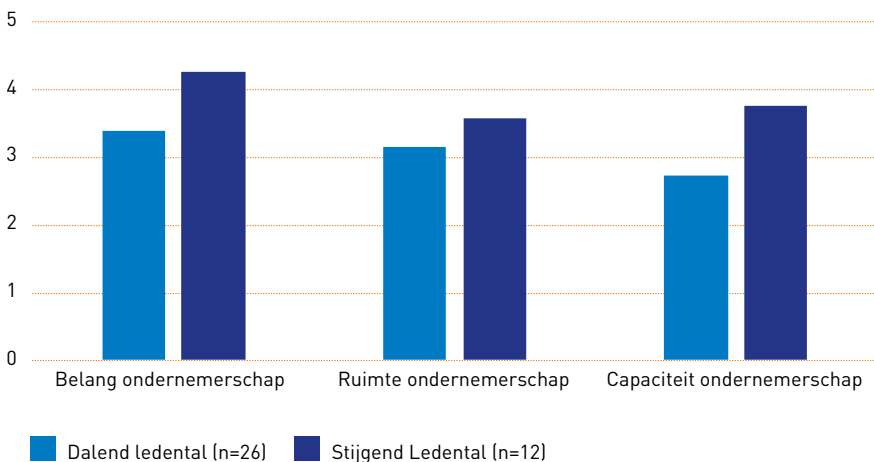
Door middel van Urban & Streethockey (ondersteund door de KNHB) maken kinderen op een bijzondere manier kennis met de sport. Dit initiatief is onder andere gestart om nieuwe doelgroepen (jongens) aan te trekken. Foto: Desiree Meulemans

Ondernemerschap is een belangrijk onderwerp voor sportbonden. Om op lange termijn voldoende mensen aan de sport te kunnen binden, zal het ondernemerschap versterkt moeten worden. Omdat dit niet eenvoudig in cijfers uit te drukken is, zijn een aantal nieuwe indicatoren opgesteld. Hiermee kan trendmatig worden vastgesteld hoe 'ondernemerschap in de georganiseerde sport' zich ontwikkelt.

Belang, ruimte en capaciteit

In de sportbondenmonitor is dit jaar een set vragen opgenomen die gaan over de mate waarin sportbonden 1. Belang hechten aan ondernemerschap, 2. De ruimte ervaren om beleid hierop te formuleren en 3. De feitelijke capaciteit in huis hebben om te ondernemen. Aangezien dit om gevoelsmatige indicatoren gaat, komt hier geen eenduidig oordeel uit over de stand van zaken, maar slechts een weergave van wat (directies van) sportbonden ervaren. In figuur 10 is het verschil in perceptie in ondernemerschap bij bonden die de afgelopen 7 jaar een sterk dalend of sterk stijgend ledental hadden (toename of afname van 10%) weergegeven.

Figuur 10. Ondernemerschap



Het belang dat aan ondernemerschap gegeven wordt is groter dan de gepercipieerde capaciteit. 48 van de 70 getelde bonden geven een hoge waardering aan het belang van ondernemerschap, terwijl maar 22 bonden aangeven voldoende capaciteit in huis te hebben. Ongeveer een kwart van alle bonden ervaart onvoldoende ruimte om te ondernemen. Van de 32 bonden die aangeven onvoldoende capaciteit in huis te hebben, zou ruim de helft wel mogen van de achterban (ervaart wel ruimte om te ondernemen). Deze laatste groep betreft vooral kleinere bonden, die simpelweg niet voldoende middelen beschikbaar hebben om te ondernemen.

Inzet financiën en personeel

Om in wat meer concrete zin aan te kunnen geven hoe ondernemend organisaties van sportbonden zijn, introduceren we de term 'risicodragend kapitaal'. Er zijn veel definities te bedenken voor risicodragend kapitaal. In het kader van deze monitor is gekozen voor deze:

Risicodragend kapitaal wil zeggen dat er een investering of inspanning gedaan wordt waarbij de uitkomst niet vooraf gegarandeerd kan worden, maar de insteek is dat er een meeropbrengst in het verschiet ligt, bijvoorbeeld uitgaven voor vernieuwende diensten, sponsoracquisitie, etc.

Slechts 4% (€ 9,7 miljoen) van de totale inkomsten valt onder het risicodragend kapitaal. Op het gebied van spreiding van inkomsten valt het een en ander af te lezen. Naarmate een sportbond meer afhankelijk is van subsidies en inkomsten uit contributies, zal er minder ruimte zijn om te ondernemen. Een groter deel inkomsten uit sponsoring en overige inkomsten is een indicatie van meer vrijheid om te ondernemen.

Een laatste invalshoek is het aantal werknemers dat een ondernemende taak heeft. Te denken valt aan marketing specialisten, maar ook sommige projectleiders kunnen vrije ruimte hebben om te ondernemen. Desgevraagd geven sportbonden aan dat 11% van het totaal aan fte een ondernemende taak heeft (107,95 van de 1019,3). Ter vergelijking, het totaal aantal fte op marketing en communicatie bedraagt 120,2.

Eerste indicaties

Sportbonden met een stijgend ledental geven een hogere waardering aan zowel belang en ruimte als de capaciteit voor ondernemerschap (zie Figuur 10). Bonden die genoeg ruimte en capaciteit voor ondernemerschap ervaren, behalen significant meer inkomsten uit sponsoring en overige inkomsten: 15% uit sponsoring (alle bonden gemiddeld 10%) en 40% uit overige inkomsten (alle bonden 21% gemiddeld). Het lijkt er dus op dat er een

correlatie is met de waardering voor ondernemerschap en de belangrijkste eindresultaten: ledenaanwas en extra inkomsten uit sponsoring en overige.

Met de initiatieven op gebied van 'Transitie in de sport' zal in de komende jaren gezien kunnen worden of er verschuivingen zijn op gebied van waardering van ondernemerschap én de relatie met ledengroei, dan wel betere spreiding van inkomsten.

Samenwerken en ondernemerschap stimuleren

Via het Fonds Ontwikkelen Bonden is in de Sportagenda 2012-2016 ruim 2 miljoen euro vrij gemaakt om organisaties van bonden te versterken. Een flink deel van de trajecten die uit deze rubriek gefinancierd zijn, betrof een initiatief om ondernemerschap te ontwikkelen, zelfstandig of door middel van samenwerking. Acht trajecten met een totale toekenning van € 324.000 betroffen een investering in meer ondernemerschap. Thema's die hierbij speelden: fan engagement, dienstenontwikkeling, samenwerking met commerciële partijen en de ontwikkeling van gezamenlijke opleidingsactiviteiten.

Dat er meer aandacht komt voor ondernemende activiteiten blijkt ook wel uit het feit dat voor het komende jaar (2016) 13 aanvragen voor een begroot bedrag van ruim € 434.000 ingaan op ondernemerschap.

Ondernemende verenigingen

Uit het proefschrift van Jan-Willem van der Roest van de Universiteit Utrecht (From participation to consumption? Consumerism in voluntary sport clubs) blijkt dat er sprake is van beleidsdruk van landelijke sportbonden op verenigingen om te moderniseren en de concurrentie aan te gaan met andere vormen van sportaanbod zoals fitnessclubs en informele sportclubs. Landelijke sportorganisaties die veranderingen in sportverenigingen willen, doen er volgens Van der Roest vooral goed aan om in te zetten op veranderingen in het bestuur van de verenigingen. Met name de inzet van jonge, hoger opgeleide leden zorgt voor modernisering. Bij verenigingen zijn diverse uitingen van deze modernisering te zien:

- Clubs zoeken naar meer mogelijkheden om meer leden te werven, t.w. andersoortige sportactiviteiten, sfeerverhogende activiteiten, andere niet-sportieve activiteiten zoals kinderopvang;
- Ze hebben meer creativiteit in het (kern) aanbod, waaronder specifiek doelgroepaanbod en flexibiliseren van lidmaatschappen/ contributievormen (Sportaanbiedersmonitor 2012-2015)

Uit de Sportaanbiedersmonitor 2015 blijkt ook dat verenigingen die passen bij het beeld van de 'Open Club' beter in staat zijn om nieuwe leden te werven en meer ondernemerschap tonen (bijv. door ontwikkeling van nieuw sportaanbod, sfeer verhogende activiteiten en meer samenwerking met andere partijen).



Wakeboarden aan een kabelbaan tijdens de Nationale Sportweek in Utrecht. Foto: Desiree Meulemans.

Besturen en governance



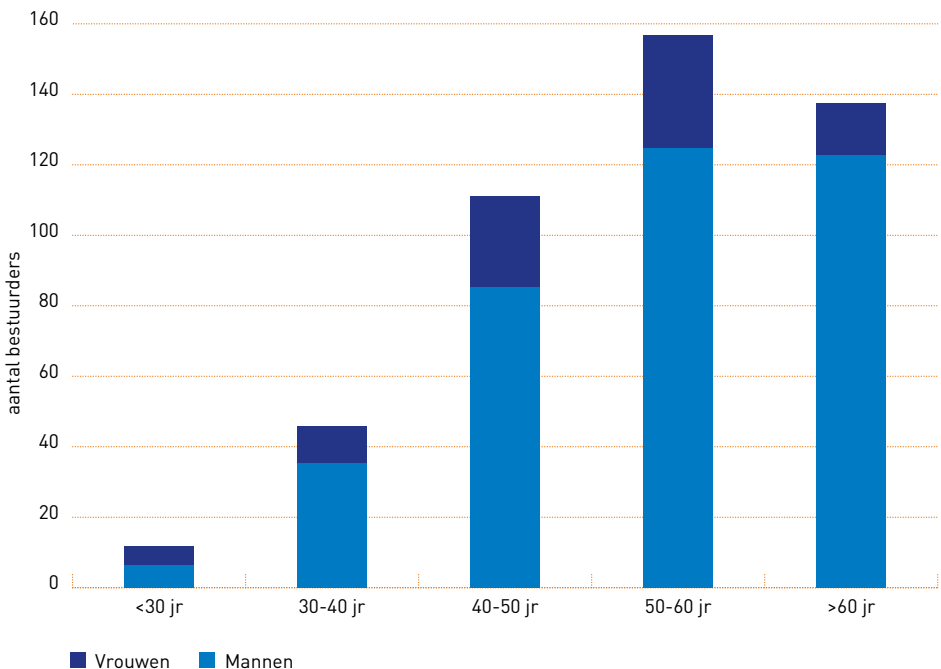
'Mooie Boules festival' op het Westergasfabriek terrein in Amsterdam. 2 Monsjeu de Boules waren namens de NJBB aanwezig om tips & tricks te geven en de deelnemers te laten zien dat petanque veel technischer, tactischer en uitdagender is dan ze denken.

Er wordt veel geïnvesteerd in verbetering van de bestuurbaarheid van de sport, zowel op landelijk als op lokaal niveau. Een belangrijk thema daarbij is diversiteit in de bestuurskamer en op dat gebied liggen nog wel wat uitdagingen.

Diversiteit

Diversiteit in sportbesturen blijft een aandachtspunt. 19% van de bondsbestuurders is vrouw en van de 48 directeuren zijn er slechts 4 vrouwen actief. Er is weinig ontwikkeling in diversiteit te zien in de afgelopen jaren. Bijna een kwart van de bonden heeft alleen bestuurders van 50 jaar of ouder. In grafiek 11 is de leeftijdsverdeling en geslacht gedetailleerd in kaart gebracht.

Figuur 11. Diversiteit landelijke sportbestuurders



Uit de Sportaanbiedersmonitor blijkt dat de gemiddelde leeftijd van bestuursleden bij verenigingen ongeveer 50 jaar is. Het aandeel mannen is aanzienlijk hoger dan het aantal vrouwen: slechts 10% van de voorzitters is een vrouw, tegenover 39% van de secretarissen.

In het proefschrift van Van der Roest komt naar voren dat een divers samengesteld bestuur waarin jonge, hoger opgeleide leden vertegenwoordigd zijn, beter in staat is om in te spelen op de externe omgeving. Bovendien is een dergelijk bestuur daadwerkelijk in staat om veranderingen door te voeren als het gaat om modernisering van het aanbod. De jongere, hoger opgeleide leden staan meer in contact met de buitenwereld en spelen gemakkelijker in op de kansen in de omgeving, zoals samenwerkingsverbanden met andere (maatschappelijke) organisaties of verenigingen. Ook ervaren ze meer concurrentie van andere sportorganisaties en hebben ze meer inkomsten uit externe bronnen. Deze besturen hebben vaker beleidsplannen vastgelegd en zijn kortere tijd in functie dan bestuursleden van klassieke verenigingen. De oudere bestuursleden brengen daarnaast de broodnodige knowhow en ervaring in.

Moeizame ontwikkeling

Dat in de verhouding van mannen en vrouwen in de top maar moeizaam beweging komt, blijkt ook uit landelijke cijfers in het bedrijfsleven. De Wet Bestuur en Toezicht is in dit opzicht mislukt. Ondanks de ambitie om 30% van bedrijfstop uit vrouwen te laten bestaan, is dat momenteel 9,6% in raden van bestuur en 11,2% in raden van commissarissen. Minister Bussemaker overweegt om verplichte quota te stellen om het doel te bereiken en dat zou uiteindelijk ook voor de sport kunnen gaan gelden.

Integriteit

Integriteit is een containerbegrip en omvat onderwerpen als matchfixing, doping, grensoverschrijdend gedrag (seksuele intimidatie, discriminatie pesten etc.), corruptie, fraude en andere vormen van belangenverstremming. De aandacht voor integriteit in de sport neemt toe, wat vooral zichtbaar is geworden door het actieplan 'Naar een Veiliger Sportklimaat'¹¹, waar het Ministerie van VWS in de periode tussen 2011 en 2016 bijna 39 miljoen euro investeert. Daarnaast stelt NOC*NSF eigen beleid op om de integriteit in de sport verder te versterken. Vraag daarbij is wel, kunnen grote schandalen zoals we die

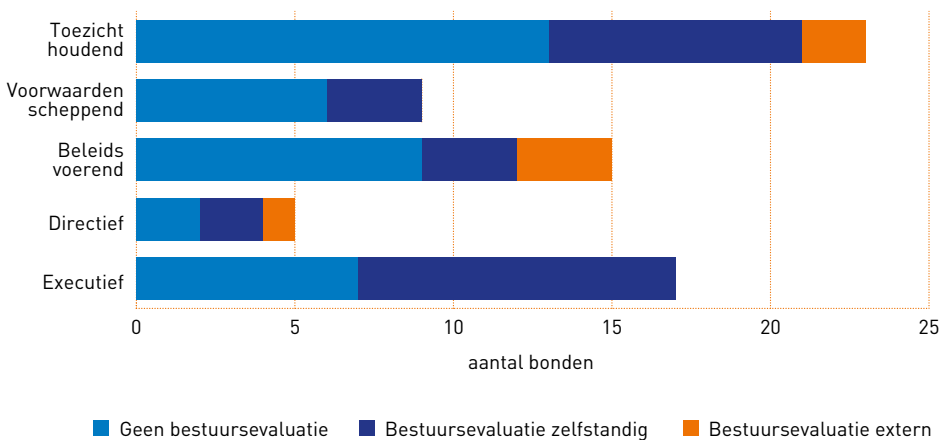
¹¹ Meer informatie over VSK op www.veiligportklimaat.nl

kennen van de FIFA en doping in Wielrennen en Atletiek ook voorkomen worden? Maatschappelijk gezien daalt het aantal excessen op het sportveld in de afgelopen jaren. Ook het aantal verenigingen dat actief is in het voorkomen van ongewenste praktijken, of een of meerdere regelingen heeft ten aanzien van ongewenst gedrag, stijgt volgens de VSK monitor 2015. Daarnaast zijn doping en matchfixing in de sport steeds vaker in de publiciteit en onderwerpen van discussie. Een nieuwe dopingwet is aanstaande en een onderzoek naar matchfixing onder sporters geeft aan dat 27% veronderstelt dat matchfixing voor komt in de eigen omgeving.

Op al deze thema's (tegengaan van excessen, uitvoeren van dopingbeleid, voorkomen van matchfixing) hebben sportbonden een verantwoordelijkheid. Aandacht alleen is niet voldoende, de uitwerking in concreet beleid en activiteiten is noodzakelijk om ongewenst gedrag, doping en matchfixing terug te dringen. De druk op goed sportbestuur is hierdoor aanzienlijk, mede door steeds meer snellere en fellere media-aandacht hiervoor.

Om missers te voorkomen is inzicht en zelfreflectie van groot belang: bijna de helft van de bonden evalueert het eigen functioneren in 2015 en 7% doet dat met hulp van externen. Opvallend feit uit figuur 12 is dat een relatief groot aantal van de kleinere bonden met een executief besturingsmodel een evaluatie houdt, maar daarbij geen begeleiding gebruikt. Dit kan goed met de bijkomende kosten te maken hebben.

Figuur 12. Bestuursevaluatie en besturingsmodel 2015



Besturingsmodel

De besturingsmodellen zijn in beweging¹². Er is een aantal sportbonden dat afgelopen jaren meer toezichthoudend is gaan werken, waarbij de KNVB (voetbal) en KNSB (schaatsen) ervoor kiezen om naar een commissarissen model te groeien, waarbij een betaald directeur/bestuurder aangesteld is. Veel bonden zijn zoekende naar een structuur waarbij meer ruimte voor ondernemerschap en snellere besluitvorming mogelijk is. Een ander voorbeeld is de KNMV (motorrijders), die overwogen om drie hoofdactiviteiten apart van elkaar te organiseren (vereniging, ledenplatform en officials), zodat deze ook een eigen organisatorische dynamiek krijgen.

Tabel 5. Besturingsmodellen in beweging

		Executief	Directief	Beleidsvoerend	Voorwaarden scheppend	Toezicht houdend	Totaal
2015	Besturingsmodel	17	5	15	9	23	69
	% bonden met Governancetraject bezig	29%	20%	53%	22%	35%	
	Aantal bonden bezig met Governancetraject	5	1	8	2	8	24
2014	Besturingsmodel	18	4	17	9	25	73
	% bonden met Governancetraject bezig	22%	0%	41%	22%	20%	
	Aantal bonden bezig met Governancetraject	4	0	7	2	5	18

¹² Besturingsmodel naar indeling model Tack en Huizenga (2009)

Kijkend naar de cijfers uit tabel 5 valt op dat met name de sportbonden met een beleidsvoerend besturingsmodel het meeste bezig zijn met ontwikkeling op gebied van governance (58% van de bonden die zegt bezig te zijn met governance ontwikkeling heeft minder dan 5.000 leden).

Een governancetraject bestaat uit een wijziging in bijvoorbeeld het besturingsmodel, de structuurinrichting, de strategische cyclus of de statuten.

Kleine sportbonden zijn vaker bezig met structuurvraagstukken, terwijl middelgrote bonden vaker aan het besturingsmodel werken. Ook het aantal van 6 toezichthoudende bonden die met structuurinrichting bezig zijn, is opvallend hoog.

Referenties

F.Huizenga en P.Tack, (2009). **Architectuur van Verenigingen**. VM Uitgevers.

Arbeidsmarktmonitor Sport 2015 (2016). KBA Nijmegen.

Middelkamp, J. Wolfhagen P. (2016). **Fitness markt & trend rapport**. Blackbox publishers, Life fitness Benelux.

VSK Monitor 2015 (2015). Mulier Instituut.

Jaaroverzicht Sportdeelname Index 2015 (2016). NOC*NSF.

Sportaanbiedersmonitor 2015 (2015). NOC*NSF.

Sponsormonitor 2016 (2016). Respons.

J.W. van der Roest, (2015). **From participation to consumption? Consumerism in voluntary sport clubs**. Universiteit Utrecht.

Sport Toekomstverkenning (2016). SCP/RIVM.



Dafne Schippers net nadat ze goud won op de 200m tijdens de World Athletics Championships in Beijing 2015.



Nederlands
Olympisch Comité
Nederlandse
Sport Federatie



Rabobank

randstad

