

SPORTBONDEN MONITOR 2016

Ontwikkeling van organisaties in de sport

**FACTS &
FIGURES**

**MET
REACTIES
VAN
EXPERTS**

Colofon

Tekst

Emmeke Kusters, Huibert Brands
(NOC*NSF)

Anneke Hiemstra, Ineke Kalkman
(Kenniscentrum Sport)

Data

NOC*NSF

Databewerking

Emmeke Kusters

Ontwerp en Opmaak

Diep Arnhem

NOC*NSF Publicatienummer

786

Uitgave van

NOC*NSF / 2017

Afdeling Accountmanagement

Postbus 302

6800 AH Arnhem

(026) 483 44 00

Inhoud

Inleiding	2
1. Ontwikkeling in de branche	4
2. Sportdeelname	10
3. Topsport	16
4. Financiën	22
5. HR	30
6. Besturen en governance	36
Referenties	42

Inleiding

Het trendrapport van de sportbondenmonitor wordt al sinds 2011 samengesteld. Deze editie brengt de facts & figures van de sportbonden in Nederland in beeld aan de hand van verschillende thema's. De trends hebben betrekking op het jaar 2016 of eerder.

Ook dit jaar is samengewerkt met het Kenniscentrum Sport. In een bijeenkomst met zes experts (ondernemerschap, wetenschap en sportsector) is gesproken over de trends, facts & figures om meer duiding aan de cijfers te geven in de huidige maatschappelijke context.

In enkele trends en/of analyses worden bepaalde bonden buiten beschouwing gelaten of worden cijfers van het jaar daarvoor gebruikt om een goede trendanalyse te kunnen maken.

1 Ontwikkeling in de branche

2016 is het laatste jaar van de Sportagenda 'Sport Inspireert!'. Maar er wordt al vooruit gekeken. De sportwereld is namelijk volop in beweging. Ontwikkelingen in de branche hebben geleid tot het verankeren van de Transitie in de Sportagenda 2017+.

Ontwikkelingen in de branche

De landelijke sporttoekomstverkenning 2017 (RIVM/SCP) stelt dat er vier opgaven voor de sport zijn om de sport toekomstbestendig te maken. Dit zijn:

- Meedoen en verenigingsleven bevorderen;
- Gezondheid bevorderen door te bewegen;
- Talenten ontwikkelen, presteren en prijzen winnen;
- Meeleven met onze sporters en evenementen beleven.

Meedoen en gezondheid

Het is de verwachting dat de komende jaren door vergrijzing, migratie en het toenemende belang van de beleving van sport er een verschuiving gaat plaatsvinden naar meer individuele sporten of alternatieven op bestaande sporten. Dit kan het klassieke verenigingsleven verder onder druk zetten. Ondanks dat sport de grootste vrijwilligerssector is, kan dit ook het vrijwilligerswerk in de sport onder druk zetten. De behoefte aan flexibiliteit is namelijk niet alleen bij de sporter zelf, maar ook bij de vrijwilligers terug te zien. Opvallend is dat sporten voor de gezondheid toeneemt over de levensloop, terwijl sporten voor het plezier en de prestatie afneemt. De helft van alle sporters organiseerde in 2014 al zelf zijn sportmomenten (Tiessen-Raaphorst 2015). Mensen willen zelf bepalen wanneer, waar en met wie zij sporten. Tenslotte nemen technologische ontwikkelingen, zoals virtuele coaches en apps, een plaats in als trainingselement. Zij geven de autonome sporter feedback over de prestaties en conditie.

Presteren en meeleven

Verder blijft georganiseerde sport te maken hebben met het meedoen-motief van mensen versus het prestatie-motief in de sport. In de aanloop naar de Olympische Spelen van 2000 in Sydney kwantificeerde NOC*NSF de ambities voor topsport in

Nederland als een top 10-plaats in de olympische medaillespiegel. In 2009 werd deze ambitie overgenomen in het landelijke beleid, als expliciete beleidsambitie voor 2028. Talent- en topsportprogramma's blijven de komende decennia een belangrijke focus. Daarnaast is een groot deel van de Nederlanders sportfan: de helft van de Nederlanders gaat naar sportwedstrijden en evenementen of volgt sport via media. Ook het bezoeken van sportevenementen is in Nederland populair. De beleving van en het meeleven met sport komt de komende decennia steeds meer centraal te staan.

Terugblik Sportagenda 2012-2016

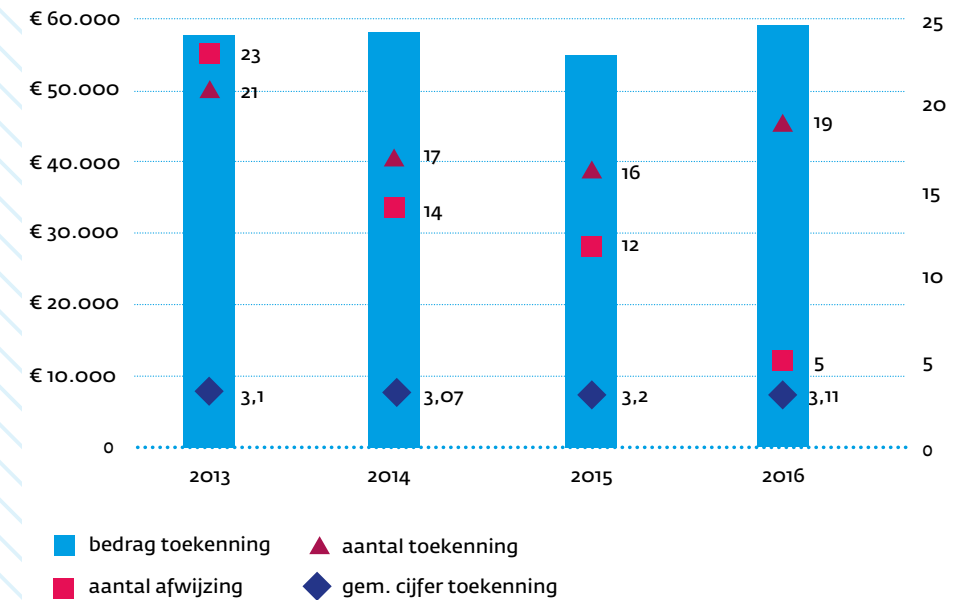
2016 is het laatste jaar van de Sportagenda met als titel "Sport Inspireert!". Het is dan ook een goed moment om terug te kijken op de periode tussen 2012 en 2016 voor het thema Organisatieontwikkeling. In een periode van 4 jaar is ruim 2,3 miljoen Euro via rubriek 3.2 Organisatieontwikkeling aan sportbonden gefinancierd. Ruim 37 initiatieven zijn hieruit gefinancierd, waarbij zo'n 50 sportbonden direct of indirect geprofiteerd hebben. In figuur 1 is duidelijk zichtbaar dat het aantal aanvragen in het eerste jaar de beschikbare middelen ruimschoots oversteeg en dat in de loop van de jaren steeds minder, maar wel steeds beter passende aanvragen ingediend werden. Door deze projecten zijn een aantal duidelijke resultaten voor de sport behaald, zoals het mobiliteitscentrum in het Huis van de Sport, structurele samenwerking op het gebied van verenigingsondersteuning, opleidingen en backoffices, de fusie tussen de wandelbonden, het leiderschapsprogramma en een heel aantal eigen ontwikkeltrajecten op gebied van ICT en governance.

Transitie

De term transitie in de sport is inmiddels een begrip dat bij veel bijeenkomsten in de sport wordt genoemd. De centrale vraag is: Welke rol willen en kunnen NOC*NSF en de sportbonden innemen in deze veranderde wereld?

In 2016 is de beweging 'Transitie in de sport' verder uitgewerkt. Er is een dreamteam (directeuren van sportbonden, MT leden van NOC*NSF en vertegenwoordigers vanuit het young professionals netwerk Jong Oranje) en een next level team (o.a. vertegenwoordigers vanuit Sport&Zaken, VWS, Kenniscentrum Sport) in het leven geroepen om richting te geven aan deze transitie.

Figuur 1. Ontwikkeling rubriek 3.2 Organisatieontwikkeling



Er hebben verschillende inputsessies met betrokkenen (medewerkers bonden en NOC*NSF, Jong Oranje young professionals, bestuur NOC*NSF) plaatsgevonden en er zijn stappen gezet richting concrete wapenfeiten:

1. Shared services: bonden en NOC*NSF ontzorgen door gezamenlijke bedrijfsvoering en inkoop waar mogelijk.
2. Sportify: makkelijk en simpel toegang tot sport voor eenieder die sport wil beleven en beoefenen.
3. Open Sport University: creëren en faciliteren van een lerende omgeving waarin individuen hun eigen leerbehoefte en ambitie kunnen vervullen.
4. TeamNL: de zichtbaarheid en inzet van de beste sporters en coaches van Nederland.
5. Sport Innovation Playground: stimulering van innovatie en ondernemerschap binnen de sport.
6. De lobby voor NLsport: er voor zorgen dat sport op de politieke agenda komt en blijft.

De opbrengst van het transitieproces is verankerd in de Sportagenda 2017+. Dit zorgvuldige proces heeft onder andere geleid tot een aantal nieuwe richtingen voor het samenstellen van de Sportagenda 2017+ en het bijbehorende Bestedingsplan waarin de inzet van collectieve middelen wordt bepaald. Centraal in deze Sportagenda 2017+ staat het loslaten van de financiering van bonden naar rato van leden en het ontwikkelen van ondernemerschap.

Organisatie NOC*NSF en sportbonden

In 2016 telde NOC*NSF 75 sportbonden. Dat is één bond meer dan in 2015. Op de Algemene Vergadering van 21 november 2016 is namelijk de Survivalrun Bond Nederland als aspirant lid toegetreden. Na een periode van twee jaar besluit de Algemene Vergadering van NOC*NSF of het aspirant lidmaatschap wordt omgezet in een gewoon (volledig) lidmaatschap.

Het aantal verenigingen blijft dalen van 23.845 in 2015 naar 23.655 in 2016 (excl. Sportvisserij Nederland en Survivalrun Bond). Waar het totaal aantal geregistreerde verenigingen in 2016 t.o.v. 2015 licht gedaald is, is het aantal personen dat lid is bij minimaal één sportbond licht gestegen.

Het totale ledenbestand van NOC*NSF bestond in 2016 uit 5.276.778 lidmaatschappen (incl. Survivalrun Bond Nederland en Sportvisserij Nederland). Ten opzichte van 2015 is dit een absolute daling van 23.121 lidmaatschappen. Het aantal lidmaatschappen in 2016 is verdeeld over 4.367.056 personen die één of meerdere lidmaatschappen hebben bij de sportbonden die zijn aangesloten bij NOC*NSF.



dr. Frank van Eekeren, senior onderzoeker Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht.

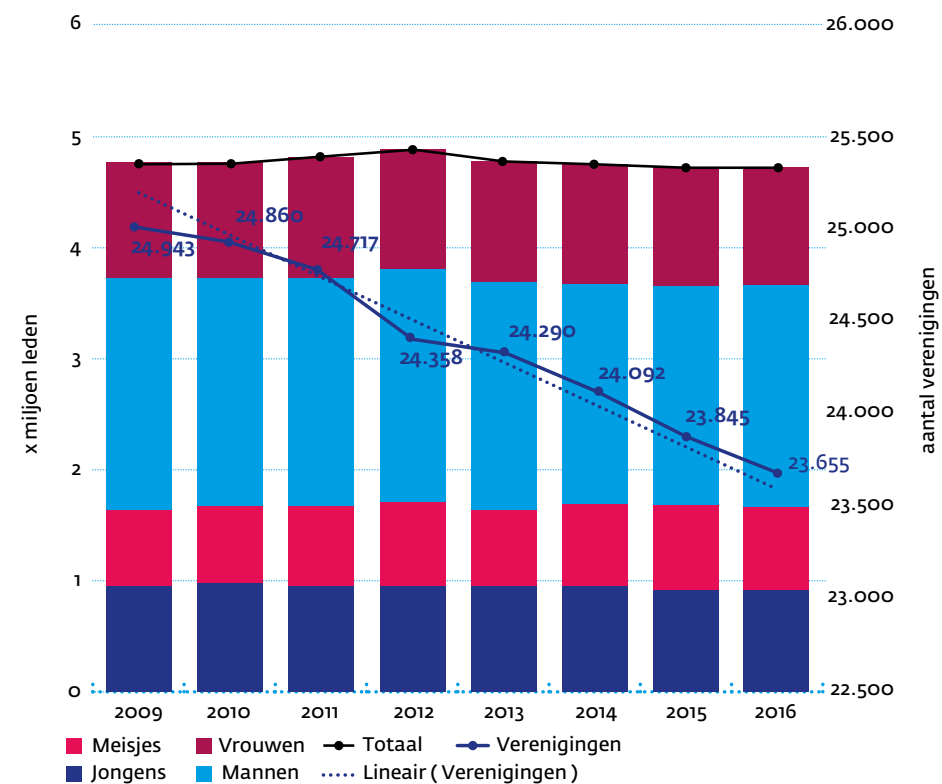
“Het is belangrijk te beseffen dat een bond een hybride organisatie is. Zij is geen bedrijf of een publieke organisatie, maar heeft kenmerken van beide. Dat vraagt om een specifieke manier van besturen en sturen op meerdere waarden tegelijkertijd: sportief, financieel en maatschappelijk.”

2 Sportdeelname

Het totaal aantal lidmaatschappen in 2016 bedroeg 5.276.778¹. Dit is een daling van 0,29 procent ten opzichte van 2015. De wekelijkse sportdeelname in 2016 lag hoger dan het voorgaande jaar, met name in de zomermaanden is er meer gesport dan in 2015.

Ontwikkeling lidmaatschappen

Figuur 2. Ontwikkeling lidmaatschappen en verenigingen 2008-2016²



¹ Incl. lidmaatschappen Survivalrun Bond Nederland en Sportvisserij Nederland (inleiding).

² Grafiek is excl. Survivalrun Bond Nederland en Sportvisserij Nederland.

In figuur 2 is de afgelopen jaren een stabilisering van het totaal aantal lidmaatschappen te zien. Het aantal lidmaatschappen in 2016 is verdeeld over 4.367.056 personen die één of meerdere lidmaatschappen hebben bij de sportbonden die zijn aangesloten bij NOC*NSF. Ruim twee-derde van het totaal aantal lidmaatschappen behoorde in 2016 toe aan volwassenen, namelijk 3.556.498 lidmaatschappen. Meer dan de helft van de bonden (40) zag haar ledental dalen.

Ontwikkeling individuele sporten/teamsporten

In figuur 3 is de stijging/daling van lidmaatschappen van individuele sporten weergegeven. De stijging bij meisjes wordt voornamelijk veroorzaakt door gymnastiek. De daling bij de mannen wordt veroorzaakt door schaatsen, watersporten en skiën.

Figuur 4 laat zien dat het aandeel teamsporten bij vrouwen/meisjes gestegen is en onder mannen/jongens gedaald ten opzichte van 2012. De daling bij jongens wordt voor het grootste deel bepaald door voetbal (KNVB – 22.696 jongens in periode 2012-2016). De stijging in deelname in teamsporten bij vrouwen en meisjes wordt voornamelijk veroorzaakt door de sporten voetbal en hockey.

Sportdeelname

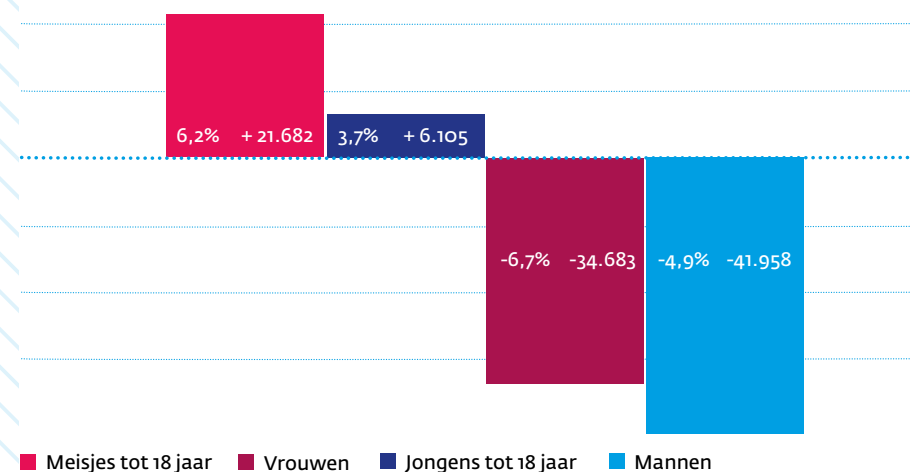
De wekelijkse sportdeelname is toegenomen van 56% in 2013 naar 61% in 2016 (NOC*NSF Sportdeelname Index). In 2013 sportten gemiddeld 8,7 miljoen Nederlanders minstens vier keer per maand en dit aantal is gegroeid naar ruim 9,3 miljoen in 2016. Fitness is al sinds 2013 de populairste sport gevolgd door wandelen en zwemmen. Hardlopen staat sinds 2016 ook in de top-3.

Verenigingen

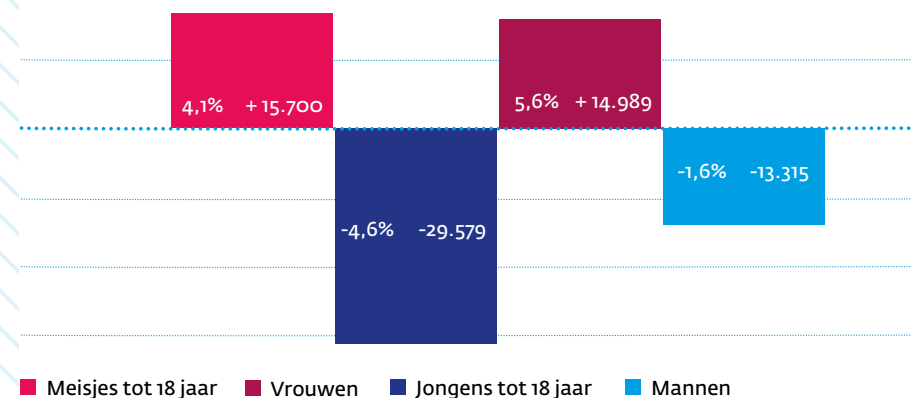
In figuur 2 is te zien dat het aantal verenigingen structureel afneemt. Het gemiddeld aantal leden per vereniging in 2016 is 199. Dit is de afgelopen jaren licht gestegen, voornamelijk bij verenigingen die een teamsport aanbieden.

Richard Kaper, hoofd Sportparticipatie bij NOC*NSF: "Het aantal lidmaatschappen bij sportverenigingen blijft stabiel maar er is sprake van een tweedeling. Er zijn sportclubs die sterk profiteren van de populariteit van bepaalde sporten. Een andere groep clubs heeft echter juist last van teruglopende aantallen leden".

Figuur 3. Vergelijking lidmaatschappen individuele sporten 2012-2016³



Figuur 4. Verschil lidmaatschappen teamsporten 2012-2016



³ Lidmaatschappen van de wandelsportbonden en Sportvisserij Nederland zijn in deze grafiek buiten beschouwing gelaten. Sportvisserij Nederland is pas in 2013 toegetreden bij NOC*NSF en de fusie van de wandelbonden heeft plaatsgevonden in 2015. Dit maakt het vergelijken met het jaar 2012 niet relevant.

In tabel 2 is het gemiddeld aantal leden per vereniging per soort sport weergegeven. Het gemiddeld aantal leden bij teamsportverenigingen (263) ligt hoger dan het gemiddeld aantal verenigingen bij individuele sporten (177). Bij semi-individuele sporten ligt het gemiddeld aantal lidmaatschappen bij verenigingen op 151.

Het gemiddeld aantal leden bij individuele sporten neem de laatste jaren af terwijl de sportdeelname bij individuele sporten juist toeneemt.

Het aantal verenigingen bij teamsporten neemt de laatste jaren af terwijl het aantal leden in diezelfde periode minimaal afneemt. Een mogelijke verklaring is het fuseren van een aantal teamsportverenigingen.



dr. Frank van Eekeren, senior onderzoeker Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht.

“Als het aantal lidmaatschappen gelijk blijft en het aantal verenigingen kleiner wordt, dan kan dit betekenen dat de efficiëntie en effectiviteit van verenigingen vergroot. Dat klinkt positief. Maar we moeten ons ook realiseren dat het kan betekenen dat de diversiteit aan verenigingen daalt en dat sporters minder te kiezen hebben of dat niet iedereen een club kan vinden die bij hem of haar past.”

⁴ Met semi-individuele sporten worden sporten bedoeld die individueel en in teamverband beoefend kunnen worden (bijvoorbeeld (tafel)tennis, reddingszwemmen, squash).

JAARTAL	INDIVIDUELE SPORTEN (excl. Sportvisserij Nederland)	SEMI-INDIVIDUELE SPORTEN	TEAMSPORTEN
2012	185	157	252
2016	177	151	263

Tabel 2. Gemiddeld aantal lidmaatschappen per vereniging 2012-2016

	INDIVIDUELE SPORTEN (excl. Sportvisserij Nederland)	SEMI-INDIVIDUELE SPORTEN	TEAMSPORTEN
Vershil aantal verenigingen 2016 t.o.v. 2012	+121	-448	-376
Vershil aantal lidmaatschappen 2016 t.o.v. 2012	-60.757	-102.998	-12.205

Tabel 3. Vershil aantal leden en verenigingen 2012-2016 (absoluut)

3 Topsport

In 2016 vonden de Olympische en Paralympische Zomerspelen plaats in Rio de Janeiro. TeamNL stond 8 keer op het podium voor Olympisch goud en 17 keer voor Paralympisch goud.

Prestaties

TeamNL won in Rio de Janeiro negentien Olympische medailles. Acht maal goud, zeven maal zilver en vier keer brons. Dat zijn 2 extra gouden medailles dan in Londen in 2012, maar in totaal 1 medaille minder. Daarnaast won TeamNL in 2016 1 gouden, 3 zilveren en 1 bronzen medaille op de niet Olympische-disciplines. Maar liefst 62 Paralympische medailles werden er mee naar huis genomen vanuit Rio. Dat waren er 23 meer dan in 2012 in Londen. Paralympisch betrof het 17 keer goud, 19 maal zilver en 26 keer brons voor TeamNL.

Zowel bij de Olympische medaillespiegel (zomer/winter) als de niet-Olympische medaillespiegel staat TeamNL per 31-12-2016 op de 12e plek (zie figuur 5).

Paralympisch (zomer/winter) is in 2016 de 8e positie behaald. Dat is een stijging van twee plekken ten opzichte van het jaar 2012.

	POSITIE OP MEDAILLESPIEGEL PER 31-DEC					MEDAILLES			
	'12	'13	'14	'15	'16	G	Z	B	TOTAAL
Olympische medaillespiegel zomer	13	13	10	17	11	7	8	3	18
Olympische medaillespiegel winter	3	5	3	7	8	6	5	5	16
Olympische medaillespiegel zomer/winter	9	8	6	12	12	13	13	8	34
Paralympische medaillespiegel zomer/winter	10	14	10	13	8	21	19	28	68
Niet-Olympische medaillespiegel*	10	7	6	5	12	1	3	1	5

Tabel 4. Ontwikkeling positie medaillespiegel en medailles

*programma's in de focus.

Talenten/topsporters

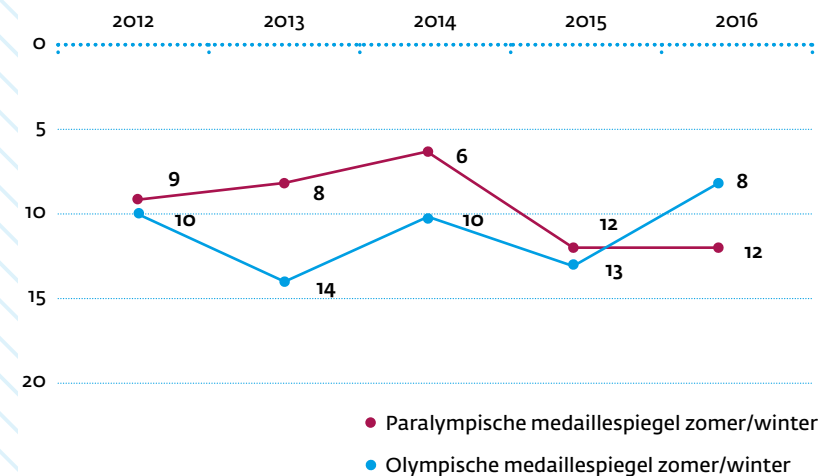
Ten opzichte van het jaar 2015 is het aantal sporters met een A, B of HP-status gestegen naar 746. In 2015 waren dit er nog 728.

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) steeg met 11% (van 555 naar 616), terwijl het aantal B-sporters met 25% daalde (van 173 naar 130) en het aantal HP-sporters gelijk bleef (16 sporters).

Bij de Olympische programma's zijn er per 2016 439 sporters met een status, dit is nagenoeg gelijk aan 2015 (436). Bij Paralympische programma's was er een stijging van 143 naar 168 topsporters (+17%). Bij de niet-Olympische programma's bleven de aantallen bijna gelijk (143 in 2015 en 139 in 2016).

In 2016 maakten 449 topsporters gebruik van het Stipendium, dat waren er meer (11%) dan in 2015, toen waren er 405 topsporters die gebruik maakten van het Stipendium.

Figuur 5. Ontwikkeling Olympische/Paralympische medaillespiegel 2011-2016



Centra voor Topsport en Onderwijs

Analyse, internationale vergelijking en ervaring hebben geleerd dat het goed is om topsport- en opleidingsprogramma's van sportbonden met de benodigde topfaciliteiten te centraliseren. Dit is vanaf 2009 gebeurd met de accreditatie van Centra voor Topsport en Onderwijs (CTO's).

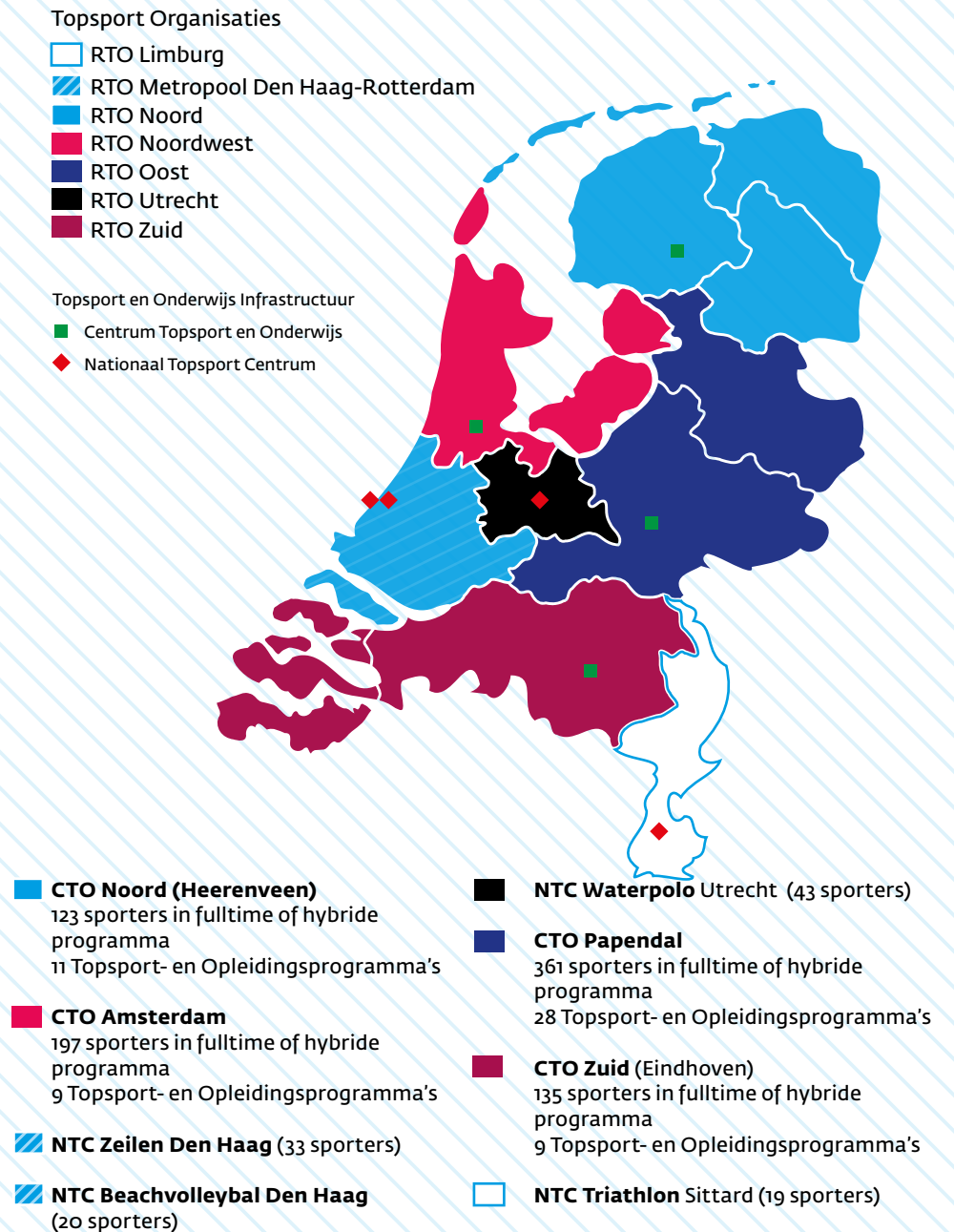
In samenwerking met de sportbonden en NOC*NSF ondersteunen de CTO's de topsport en talentontwikkeling in het land. Binnen een CTO worden optimale randvoorwaarden neergezet voor de beste topsport- en opleidingsprogramma's onder regie van de bonden. Uniek aan zo'n centrum is dat talenten en topsporters uit verschillende sporten op één locatie fulltime kunnen trainen, studeren en wonen. Hierbij wordt nauw samengewerkt tussen het CTO, de sportbonden en het onderwijs. In 2016 zijn er vier CTO's, in Amsterdam, Eindhoven (Zuid), Heerenveen (Noord), en Papendal. In totaal maken zo'n 1.000 topsporters van ongeveer 25 sportbonden gebruik van de faciliteiten van de CTO's.

Regionale topsport organisaties

Het faciliteren van de Regionale Trainings Centra (RTC's) van bonden vindt plaats vanuit zeven Regionale Topsport Organisaties (RTO's), die samenwerken met de vier CTO's. De CTO-manager is ook verantwoordelijk voor de RTO-organisatie in zijn of haar regio. Daarnaast bevinden zich in respectievelijk de regio's Limburg, Utrecht en Metropool de Nationale Topsport Centra (NTC's).

Figuur 7 geeft de topsportinfrastructuur in Nederland weer.

Figuur 7. Topsportinfrastructuur Nederland 2016



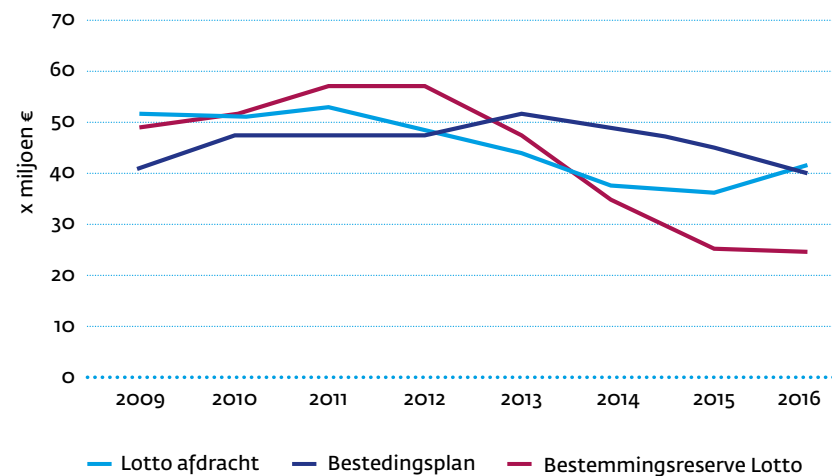
4 Financiën

Het lijkt financieel weer de goede kant op te gaan. De vermogenspositie van sportbonden neemt weer toe. Nadat de Lotto-afdracht een aantal jaar is tegengevallen is het keerpunt gekomen; de bestemmingsreserve kan langzamerhand weer aangevuld worden.

In figuur 8 is de ontwikkeling van het Bestedingsplan, de Lotto afdracht en de bestemmingsreserve Lotto weergegeven. Tot en met 2015 is een verminderde Lottoafdracht (inkomsten) te zien. In deze periode is de hoogte van het bestedingsplan (uitgaven) zo goed als op hetzelfde niveau gebleven door in te teren op de Bestemmingsreserve. Het effect van deze verminderde Lotto-afdracht op de subsidies naar bonden (Bestedingsplan) was dus minimaal.

In 2016 zijn de Staatsloterij en de Lotto gefuseerd tot de Nederlandse Loterij. De verbeterde marktpositie van de Nederlandse Loterij heeft gezorgd voor een kantelpunt in de afdracht naar de sport. Deze extra inkomsten worden voor een deel weer gebruikt om de bestemmingsreserve weer aan te vullen.

Figuur 8. Ontwikkeling Bestedingsplan, Lotto-afdracht en Bestemmingsreserve Lotto 2009-2016



Ontwikkeling vermogen

Figuur 9 geeft het totaal aan eigen en vreemd vermogen van de bonden weer. De laatste twee jaar lijkt dit vermogen weer toe te nemen. Voornamelijk stijgt het vreemd vermogen ten opzichte van 2015. Deze stijging wordt veroorzaakt door enkele 'grote' bonden.

De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen het vreemd vermogen en het eigen vermogen. Deze ratio geeft aan in hoeverre een bedrijf/organisatie in staat is om zijn leningen af te lossen. Wat opvalt is dat kleine bonden (0-500 leden) een gemiddelde solvabiliteit van 68% hebben. Zij trekken dus minder vreemd vermogen aan dan grotere bonden.

Inkomsten

Het grootste deel van de inkomsten van sportbonden komt uit contributies (figuur 10). Dit aandeel contributie neemt de afgelopen jaren structureel toe van 38% in 2012 naar 47% in 2016. Het aantal lidmaatschappen daalt in diezelfde periode licht. Een verhoging van de contributie betekent niet automatisch dat de kwaliteit van het aanbod direct verbetert. Vaak is dit ook niet de verwachting van de leden, in tegenstelling tot de verwachting van klanten bij de commerciële aanbieders.

De inkomsten uit subsidies lijken in 2016 af te nemen. Echter is dit verschil met het voorgaande jaar te verklaren door een aantal evenementensubsidies die in 2015 uitgegeven zijn. Nog steeds is het inkomstaandeel uit sponsoring gering (10%).



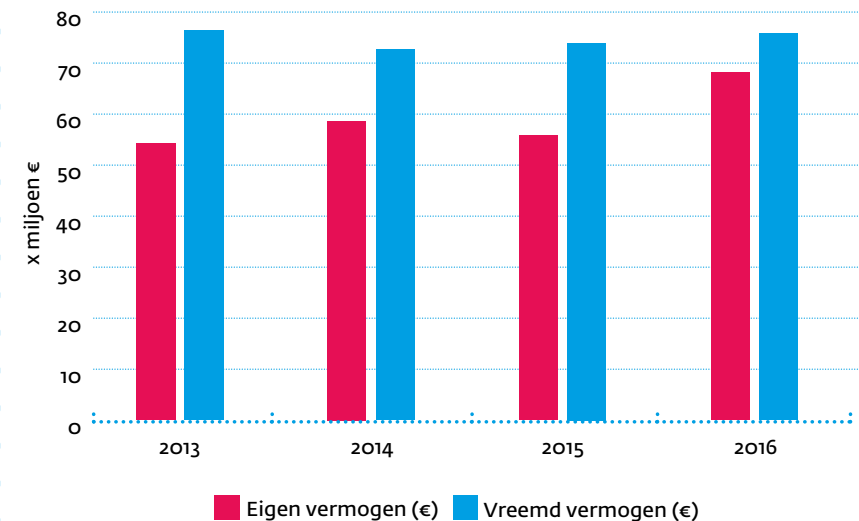
Jan Middelkamp, Onderzoeker en ondernemer.
www.janmiddelpkamp.com

“Op basis van de solvabiliteit van sportbonden is er voldoende ruimte om meer te investeren. Sterker nog, dit is een “must” om in de toekomst te kunnen overleven en concurreren met onder andere de commerciële sport!”

	KLEINE BONDEN 0-500 LEDEN	MIDDELGROTE BONDEN 500-3 MILJOEN LEDEN	GROTE BONDEN +3 MILJOEN LEDEN
Gemiddelde solvabiliteit	68%	56%	45%

Tabel 5. Gemiddelde solvabiliteit sportbonden i.r.t. lidmaatschappen 2016

Figuur 9. Ontwikkeling vermogen 2013-2016⁵



⁵Incl. Sportvisserij Nederland, toegetreden in 2013.

De inkomsten uit contributies bestaan in 2016 voor het grootste deel uit lidmaatschappen via verenigingen (64%). 13% van deze inkomsten komen binnen via individuele lidmaatschappen en 23% door overige contributievormen (zoals licenties en deelnamegelden). Zie figuur 11.



Willem de Boer, Sporteconoom
Hogeschool van Arnhem en
Nijmegen

“Verhoging van contributie lijkt het belangrijkste element te

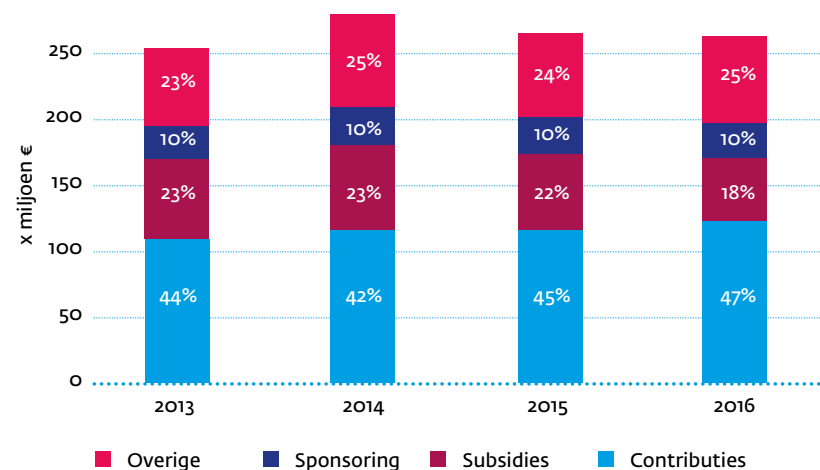
zijn voor een goede financiële balans. Op individueel niveau is voor de meeste sporters de rek er nog niet uit, maar substantiële prijsverhogingen leiden op verenigingsniveau wel vaak tot verzet. Maar gaat het niet meer om de denktrend: als je contributie juist verlaagt of een ander lidmaatschapsmodel gaat hanteren, zou dat niet tot meer leden - en daarmee meer inkomsten - kunnen leiden?”



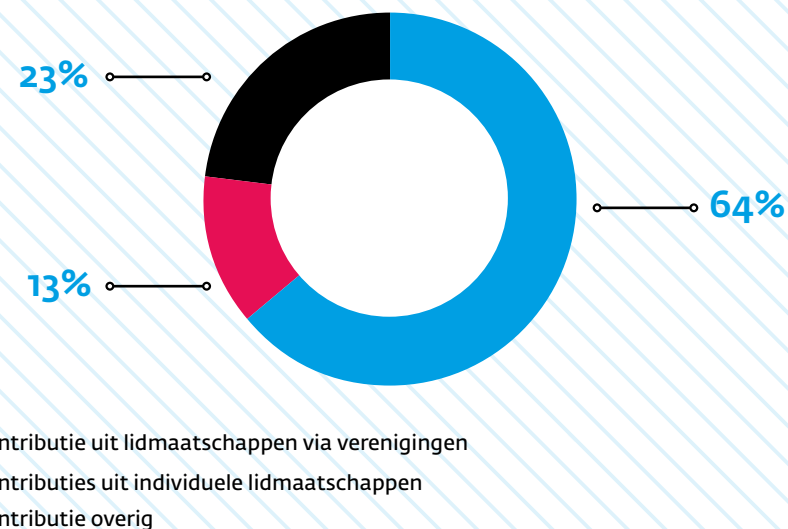
Jan Middeldijk, Onderzoeker
en ondernemer.
www.janmiddeldijk.com

“Sportbonden kunnen zich verbeteren als het gaat om creativiteit in bijvoorbeeld lidmaatschapsmodellen! De consument verandert en wil meer flexibiliteit, keuze, enzovoort en dat raakt ook de sport en dus de sportbonden. Af en toe oriënteren op (en samenwerken met) de fitness sector, zonder deze rechtlijnig te kopiëren, kan tot leuke ideeën leiden.”

Figuur 10. Inkomstenontwikkeling 2013-2016



Figuur 11 inkomstenverdeling contributies 2016



⁶Incl. KNVB en Sportvisserij Nederland.

Subsidie inkomsten

In figuur 12 is de gemiddelde subsidieafhankelijkheid weergegeven (25%). In 2012 lag dit percentage op 26%, in 2016 op 22%. In diezelfde periode dalen de totale subsidie inkomsten van 59 miljoen in 2012 naar 47 miljoen in 2016. Uit onderstaande tabel blijkt dat de subsidieafhankelijkheid bij kleine bonden hoger is dan bij grote bonden.

GROOTTE BOND (NAAR AANTAL LIDMAATSCHAPPEN)	KLEINE BONDEN 0-500 LEDEN	MIDDELGROTE BONDEN 500-3 MLN. LEDEN	GROTE BONDEN +3 MLN. LEDEN ⁸
Subsidie-afhankelijkheid	33%	26%	20%

Tabel 6. Subsidieafhankelijkheid i.r.t. lidmaatschappen 2016

Bestedingen

De afgelopen jaren nemen de investeringen van bonden in zijn totaliteit af (figuur 13). Ook de inkomsten nemen in gelijke mate af. De investeringen in topsport zijn aanzienlijk gedaald ten opzichte van 2015. Vermoedelijk heeft dit te maken met grote evenementen (zoals WK Beachvolleybal en EK Volleybal Indoor Dames) die in 2015 hebben plaatsgevonden waarvoor subsidiegelden zijn vertrekt in dat jaar.

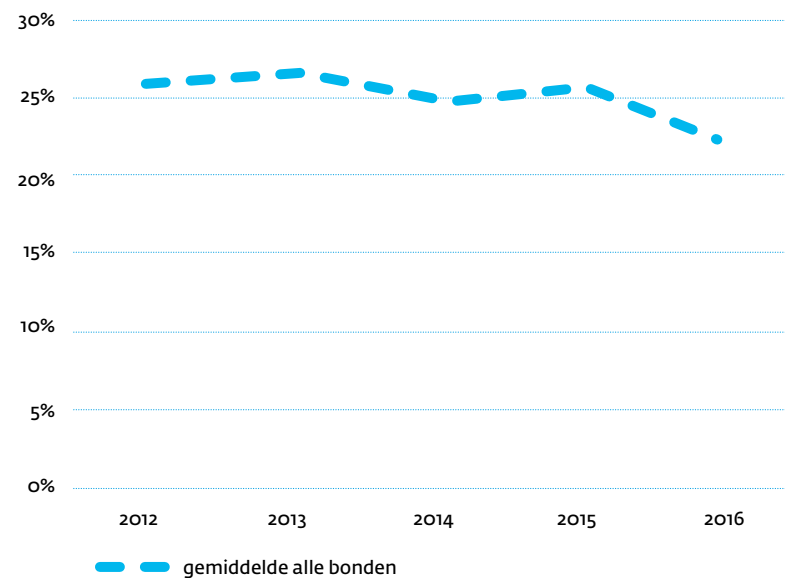


dr. Frank van Eekeren, senior onderzoeker Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht.

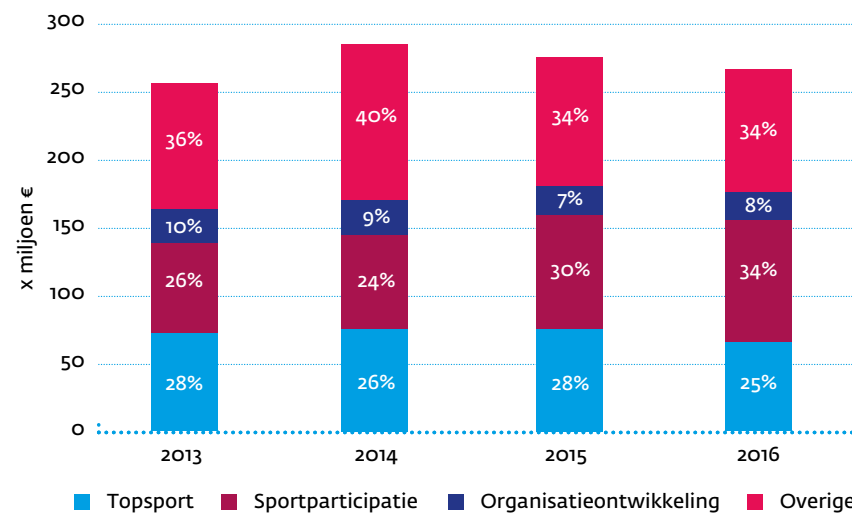
‘Een bond kan het zich richting leden niet permitteren te grote risico's te nemen in hun investeringen: als het misgaat zullen de leden er voor moeten opdraaien. Dat bonden hierin dus wat voorzichtig zijn is begrijpelijk.’

⁸ Excl. KNVB en Sportvisserij Nederland.

Figuur 12. Subsidie inkomsten t.o.v. totale inkomsten 2016⁷



Figuur 13. Ontwikkeling bestedingen 2013-2016



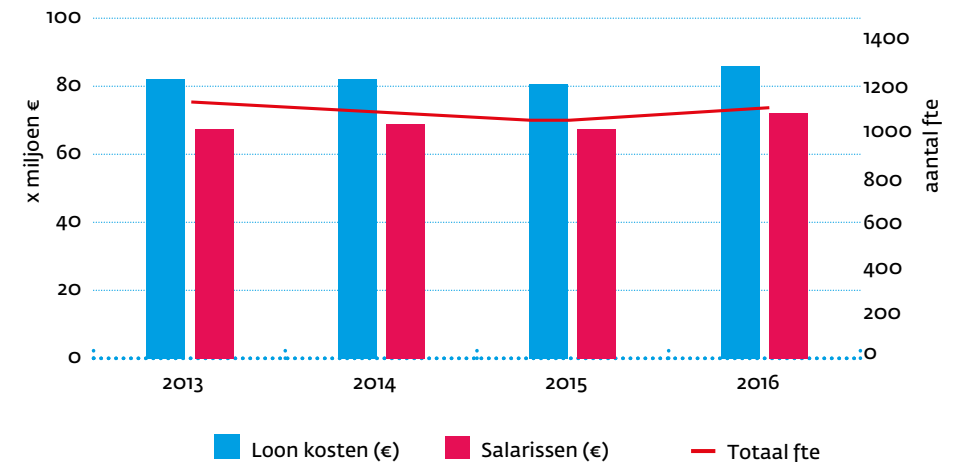
⁷ Gemiddelde percentage over alle sportbonden (excl. KNVB en Sportvisserij Nederland)
⁹ Incl. Sportvisserij Nederland en KNVB.

5 HR

Het aantal fte bij sportbonden neemt de afgelopen jaren toe. Hiervan valt nog steeds het grootste deel fte's onder Sportparticipatie. Driekwart van de bonden heeft personeel in dienst. Bonden zonder personeel komen nauwelijks aan 'ondernemen' toe.

Fte en personeelslasten

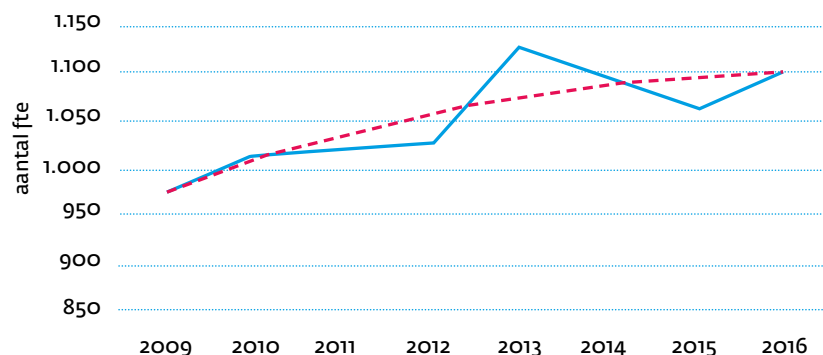
Figuur 14. Ontwikkeling salarissen, loonkosten en fte 2012-2016



Ten opzichte van 2015 zijn de totale personeelslasten (salarissen en loonkosten) bij sportbonden met bijna 5 miljoen Euro gestegen. Het verschil tussen de salarissen en de totale loonkosten bedraagt in 2016 zo'n 16%.

In figuur 15 is te zien dat het aantal fte bij sportbonden vanaf 2009 toeneemt. Echter tussen 2013 en 2015 wordt een daling waargenomen. Onder andere zorgde het WK hockey voor een piek aan fte tot 2014; de extra medewerkers voor het organiseren van dit evenement stonden op de loonlijst en zijn in 2014 weer afgevloeid. Van de 74 bonden heeft ruim driekwart (53) personeel (fte) in dienst. Een kwart van de bonden (20) heeft geen personeel in dienst in 2016. In figuur 16 is de verdeling van het totaal aantal fte bij bonden weergegeven.

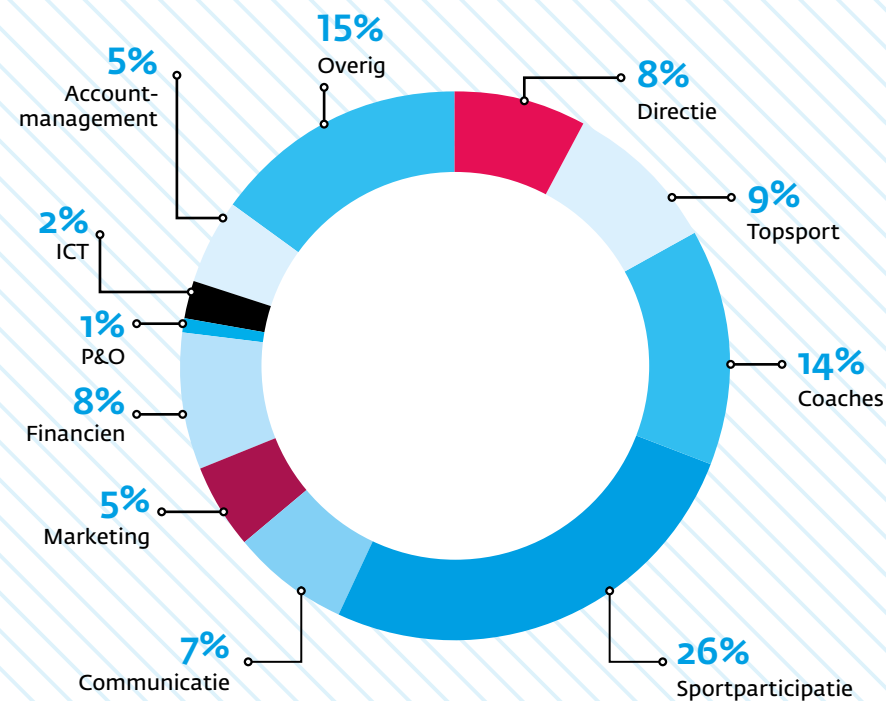
Figuur 15 Ontwikkeling totaal fte 2009-2016



Fte en ondernemerschap

In figuur 17 is het totaalbedrag in de begrotingen van alle sportbonden samen dat risicodragende activiteiten dekt weergegeven. Risicodragend wil zeggen dat er een investering of inspanning gedaan wordt waarbij de uitkomst niet vooraf gegarandeerd kan worden. Hierbij is de insteek dat er een meeropbrengst in het verschiet ligt, bijvoorbeeld uitgaven voor vernieuwende diensten, sponsoracquisitie, etc. Aan de rechterkant in de figuur 17 is het aantal fte weergegeven dat specifiek de ruimte en expertise heeft om te ondernemen.

Figuur 16. Verdeling functiegebieden fte 2016



Figuur 17. Fte en ondernemerschap



	BONDEN 0 FTE	BONDEN 0-10 FTE	BONDEN 10+ FTE
Aantal bonden	20	25	28
Gemiddeld aantal leden	2.064	12.534	131.535
Gemiddelde inkomsten	€ 83.205	€ 830.923	€ 7.161.331
Gemiddeld aantal fte op ondernemerschap	-	0,77	3,45
Aantal fte ondernemerschap	-	19,4	96,7
Gemiddeld risicodragend kapitaal	€ 325	€ 24.109	€ 303.392

Tabel 7. Fte in relatie tot ondernemerschap¹¹

In tabel 7 is het aantal fte bij bonden afgezet tegen een aantal indicatoren op het gebied van ondernemerschap. Bonden zonder personeel scoren aanzienlijk lager op ondernemerschap dan bonden die wél personeel in dienst hebben. Uit de Sportbondenmonitor 2015 blijkt dat het belang dat aan ondernemerschap gegeven wordt, groter is 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.

HR ondersteuning

Ter ondersteuning van het HR beleid van sportbonden en NOC*NSF worden er verschillende opleidingen/activiteiten aangeboden, onder andere vanuit de HR-samenwerking 'Werken in de Sport'¹²:

- Introductiemodule 'Werken in de Sport'
- Talentprogramma 'Werken in de Sport'
- Introductiemodule 'Projectmatig Werken in de Sport'
- Leergang Bewogen Leiderschap in de Sport
- Workshop 'Duurzame Dialoog'
- Leidinggeven aan Loopbaanontwikkeling
- Introductiemodule 'Besturen in de Sport'

¹¹ Excl. KNVB.

¹² 'Werken in de Sport' is de HR-samenwerking van sportbonden, NOC*NSF en Werkgevers in de Sport (WOS).



‘Een krachtige directeur en een goede organisatiestructuur zijn nodig om ondernemerschap te stimuleren. Het gaat om de kwaliteit van mensen. Daarnaast moet een toezichthouder ruimte bieden aan de directie.’

Frank van den Wall Bake
www.vdwbconsult.nl

6 Besturen en governance

Bestuurlijke ontwikkeling is een belangrijk thema geworden. Veel sportbonden werken aan het verbeteren van de bestuurlijke organisatie, om zo beter in te kunnen spelen op veranderingen. Daarbij blijkt steeds dat veranderen lastig is, maar niet onmogelijk.

Governance trajecten

De redenen om in governance te investeren kunnen heel divers zijn, maar uiteindelijk hebben deze bijna altijd te maken met veranderingen in de omgeving van de sport. Daarnaast hangt dit ook samen met de constatering dat de interne organisatie en besluitvorming niet afdoende functioneren. Ook hierin vindt de transitie zijn weerslag. In 2016 waren 41 sportbonden (55%) bezig met ontwikkeling van governance. Het grootste deel van de initiatieven had te maken met statutenwijzigingen of aanpassingen in de strategische cyclus.

Om het bewustzijn van het bestuur te vergroten, is in 2016 de jaarlijkse zelfevaluatie van het bestuur toegevoegd aan de minimale kwaliteitseisen. In 2016 voldeed 60% (45) van de bonden aan deze eis, waarbij opgemerkt moet worden dat het eerste jaar van deze nieuwe kwaliteitseis nog facultatief was. Een zeer beperkt aantal bonden (3) heeft zich extern laten begeleiden tijdens de evaluatie (zie figuur 18).

Besturingsmodellen

Dat veel bonden investeren in hun governance en besturingsmodel, wil niet zeggen dat dit altijd leidt tot een voorwaartse ontwikkeling in het professionaliseringsmodel van Tack en Huizinga. Bij 2 van de 12 bonden die afgelopen jaar werk maakten van een governance traject, is die ontwikkeling juist andersom (zie figuur 19). Dit past bij het beeld dat wanneer sportbonden een lastige periode doormaken (bijvoorbeeld door financiële problemen of dalende ledentallen), de neiging bestaat dat bestuur en ledenraad/bondsraad dichter op de strategie en uitvoering willen zitten.

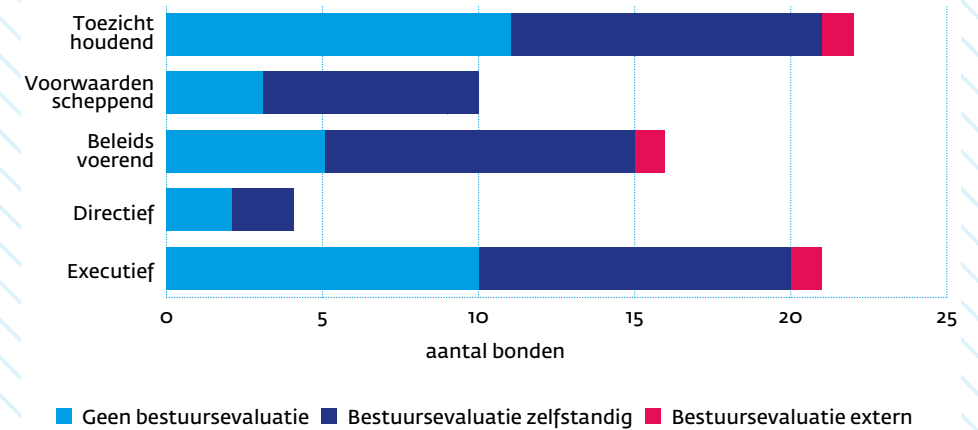
Daartegenover staat dat een aantal grote bonden bezig is om juist een stap verder in professionalisering te doen, waarbij de directeur een deel van het mandaat van het bestuur op zich neemt. Ervaringen in deze trajecten zouden inhoudelijk goed beschreven kunnen worden zodat alle sportbonden ervan kunnen leren.



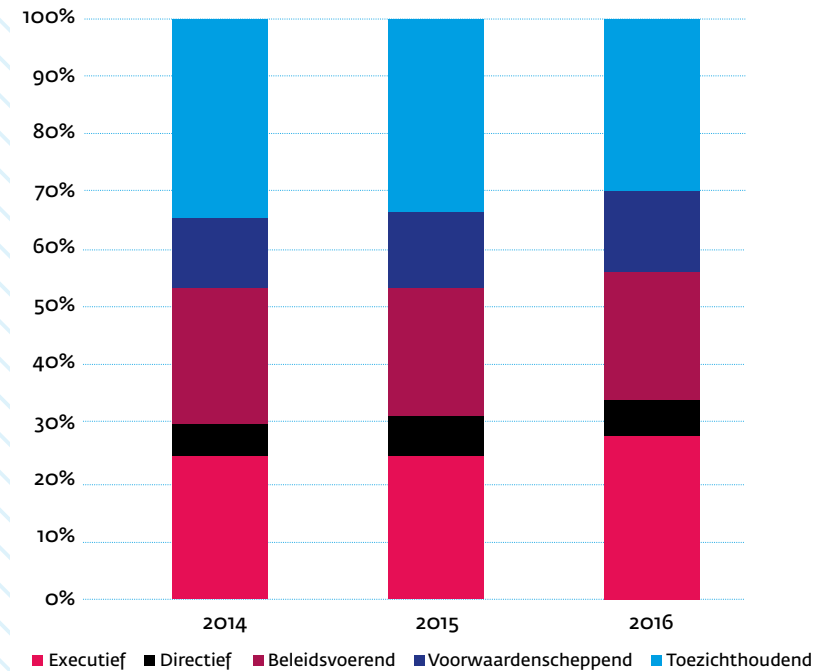
dr. Frank van Eekeren, senior onderzoeker Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht.

“Veel bonden lijken tegen de grenzen aan te lopen van hun besturings- en governance modellen. Het is begrijpelijk dat ze kijken naar structuurveranderingen. Tegelijkertijd is het goed te kijken naar de bestuurscultuur – die is vaak net zo, of zelfs meer, bepalend voor het functioneren van een bond.”

Figuur 18. Bestuursevaluatie en besturingsmodel 2016



Figuur 19. Ontwikkeling besturingsmodellen 2014-2016



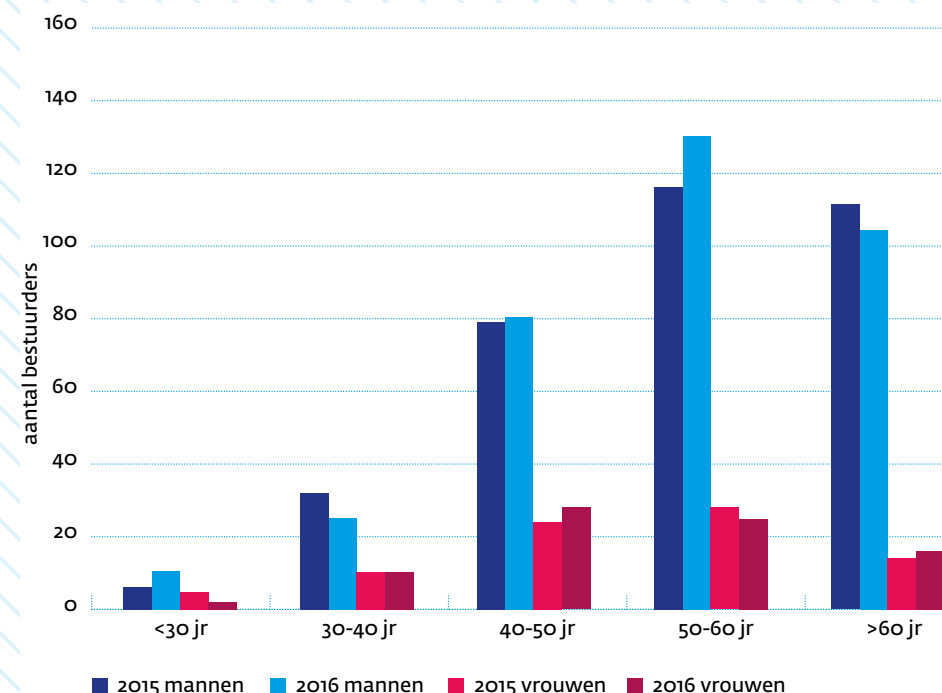
Diversiteit

Dit onderwerp wordt vanaf 2015 in beeld gebracht op basis van gender en leeftijdscategorieën. In figuur 20 is te zien dat qua leeftijd het zwaartepunt rond de 50-60 jaar ligt en dat het aantal in deze groep stijgt, al zijn de verschillen niet groot en zal de monitor op langere termijn moeten uitwijzen of hierin een trend waarneembaar is.

Het aantal vrouwen in besturen schommelt al sinds de start van de Sportbondenmonitor rond de 20%. Ondanks de toenemende aandacht voor het onderwerp in de maatschappij, is er in de sport weinig beweging waar te nemen. Wel zijn de verschillen per bond goed waarneembaar: in een aantal gevallen is het aantal vrouwen tijdelijk sterk gestegen, maar dan is na verloop van tijd het aantal opeens weer naar nul gedaald. Kennelijk is het niet makkelijk om de verhouding structureel evenwichtig te houden.

Onderzoek van Manon van Liere (Mag het ook een Man zijn?, 2017) laat zien dat tussen 2002 en 2012 een duidelijk positieve trend waarneembaar is bij Olympische sportbonden. In die periode steeg het aantal vrouwelijke bestuurders van 10% naar ruim 20% en daalde het aantal sportbonden zonder vrouwelijke bestuurders van 53% tot 21%. In de laatste vier jaar tot 2016 is deze situatie echter weer verslechterd en is het aandeel sportbonden zonder vrouwelijke bestuurders weer naar 35% gestegen. In het rapport doet van Liere een aantal aanbevelingen om hier aan te werken, waarbij de stelling is, dat diversiteit veel meer zou moeten zijn dan alleen vrouwen, maar ook leeftijd, culturele achtergrond en competenties. Het zou in de toekomst veel beter gemonitord moeten worden om beleid op dit thema te kunnen maken.

Figuur 20. Diversiteit besturen 2015-2016



Huibert Brands, projectleider
organisatieontwikkeling NOC*NSF

“Governance en organisatie-cultuur zijn sterk met elkaar verbonden.

In het Transitietraject wordt naast de Wapenfeiten ook ingezet op cultuurverandering binnen de sector. In dat licht is de bestuursevaluatie een mooi instrument om te werken aan de juiste cultuur in de hele organisatie. Onderzoek wijst uit dat zaken als ondernemerschap, openheid en draagvlak ontstaan door meer diversiteit aan de top. In de zoektocht naar de optimale teamsamenstelling zou het bestuur dan ook diversiteit in al haar facetten moeten omarmen.”

Referenties

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

M. van Liere, (2017). **Mag het ook een man zijn?** Universiteit Utrecht.

NOC*NSF (2017). **NOC*NSF Ledentalrapportage 2016**. NOC*NSF.

NOC*NSF (2017). **Jaaroverzicht Sportdeelname Index 2016**. NOC*NSF.

RIVM/SCP (2017). **Sport Toekomstverkenning: uitdagingen voor de sport**

A. Tiessen-Raaphorst (2015). **Rapportage Sport**. Sociaal en Cultureel Planbureau.

Notities





Postbus 302
6800 AH Arnhem
(026) 483 44 00
www.nocnsf.nl

