



Sportbonden Monitor 2014

Ontwikkeling van organisaties in de sport



**FACTS &
FIGURES**

Colofon

Tekst

Huibert Brands, Anneke Hiemstra, Ineke Kalkman, Emmeke Kusters

Data

NOC*NSF

Databewerking

Emmeke Kusters, Huibert Brands

Ontwerp en opmaak

Diep Arnhem

NOC*NSF-publicatienummer

776

Uitgave van

NOC*NSF i.s.m. NISB / 2015

Postbus 302

6800 AH Arnhem

(026) 483 44 00

www.nocnsf.nl

Inhoud

Inleiding	2
Sportbranche	5
Topsport	9
Sportdeelname	13
Samenwerken	19
Ondernemen	23
Financiën	27
Governance en Besturen	33
Referenties	36

Inleiding

De Sportbonden Monitor geeft sinds 2011 een actueel overzicht van de stand van zaken bij organisaties van sportbonden. Dit jaar is voor het eerst inhoudelijk samenwerking met het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) gezocht. Hierdoor heeft de jaarlijkse monitor een breder en meer inhoudelijk karakter gekregen.

Het jaar 2014 stond voor veel sportbonden en NOC*NSF in het teken van bezuinigen. Onder invloed van tegenvallende inkomsten bij de Lotto, werd in mei 2013 besloten om het bestedingsplan met 3 miljoen euro te verlagen en nagenoeg alle rubrieken met 5% te korten. Op basis van de feiten en kengetallen uit 2014 kunnen we constateren dat dit zeker invloed heeft gehad op de bedrijfseconomische kant van sportbonden, maar ook dat er grote flexibiliteit getoond wordt.

Door de samenwerking met NISB wordt in deze uitgave een breder perspectief aangebracht op de cijfers van de

sportbonden zelf. Er is meer cijfermateriaal betrokken uit andere bronnen en hier en daar worden zaken in beeld gebracht die in de toekomst gemeten kunnen worden.

Ook in het jaar 2014 werd al vooruit gekeken, want een kleine groep directeuren en medewerkers startte in dit jaar de werkgroep *Schiphol in Zee*, waar later het initiatief *Transitie in de sport* uit voort zou komen. In deze publicatie gaan we in op een aantal thema's en vraagstukken die hierbij van belang zijn, zoals (lokaal) ondernemerschap en nieuwe inkomstenbronnen.

Van zo goed als alle bonden is het beschikbare cijfermateriaal gebruikt. In sommige gevallen wordt de KNVB buiten beschouwing gelaten, omdat deze bond niet alle gegevens kon aanleveren. Sportvisserij Nederland is in de cijfers ook regelmatig niet meegenomen omdat hun toetreding in 2013 een vertekend beeld van de trends zou geven.

Tot slot is in het jaar 2014 de data van de sportbonden eerder uitgevraagd. Hierdoor waren we in staat om al in de voorjaarsvergadering de eerste inzichten te delen. In het komende jaar zal het Benchmarkinstrument, waarin bonden hun eigen indicatoren kunnen vergelijken met groepen andere bonden, ook al in het voorjaar geactualiseerd worden. Inmiddels hebben zo goed als alle bonden hun cijfers aangeleverd, wat de trendanalyses op lange termijn nog betrouwbaarder maakt.

We hopen dat met deze Sportbonden Monitor en de samenwerking met NISB de meerwaarde van de verzamelde kengetallen nog groter is geworden. En natuurlijk wensen we u weer veel leesplezier!

Sportbranche

Vanuit macro-economisch perspectief (volgens de brede definitie van sport) is de bijdrage van de sport aan de totale Nederlandse economie 1%. Dit is de afgelopen jaren stabiel gebleven. De productiewaarde van de sporteconomie is ruim 10 miljard euro. In de sporteconomie werken 150.000 mensen (1,7% van de totale economie). Sportbonden hebben hierin met ruim 270 miljoen euro inkomsten en 1.300 FTE aan medewerkers een beperkt aandeel.

Toch is de sport, gedefinieerd als sportbonden aangesloten bij NOC*NSF, ook van economisch belang. De bedrijfstak sport realiseert van de totale sport gerelateerde productie ruim een kwart (27%), oftewel 2,8 miljard euro. Dit zijn voor het grootste gedeelte lidmaatschap- en deelnamegelden aan evenementen, waarvoor sportbonden en hun verenigingen voor het grootste deel verantwoordelijk zijn. Het betekent ook dat bijna driekwart van de productiewaarde van de sporteconomie afkomstig is van andere bedrijfstakken, waaronder sportkleding en attributen (1,3 miljard euro), maar ook sport- en bewegonderwijs vallen hier met ruim 2 miljard euro onder. Via gemeentes en andere lagere overheden wordt ruim 1,4 miljard besteed aan accommodaties en andere sportvoorzieningen.

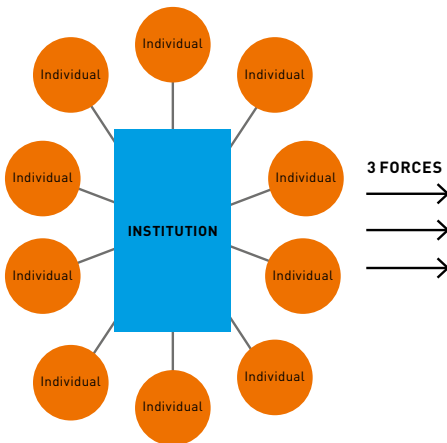
Maatschappij in verandering

De sportsector krijgt nu (later dan andere sectoren) te maken met de gevolgen van de crisis en maatschappelijke veranderingen zoals de individualisering, vitalisering en commercialisering. Ook wordt de samenleving in toenemende mate geconfronteerd met een vergrijzing en ontgroening. Deze ontwikkelingen hebben invloed op de organisatie, bemensing en de financiën in de sportsector. Alhoewel de sportsector stabiel blijft in termen van economische waarde, lijkt daarbinnen wel één en ander te verschuiven. De sportdeelname stijgt, terwijl het aantal lidmaatschappen stabiel blijft. De uitgaven van huishoudens aan sport blijven op niveau, maar de hoge lasten van (gemeentelijke) accommodaties worden doorbelast in contributies en het is de vraag wanneer dit voelbaar wordt in de sportdeelname. Verderop in deze uitgave worden de dilemma's die

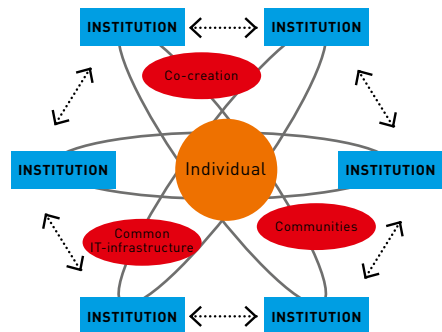
voor sportbonden gelden en direct gevolg zijn van veranderingen in de maatschappij verder uitgelicht. De belangrijkste drivers hiervoor zijn de druk op flexibel en betaalbaar sportaanbod, de gevolgen van technologische ontwikkelingen en social media en de druk op traditionele, hiërarchische structuren. In figuur 1 wordt deze 'transitie' in de maatschappij uitgebeeld.

Figuur 1. Transitie in de maatschappij: verschillende business modellen

Business model of the 20th century
"Managerial Capitalism"



Business model of the 21th century
"Distributed Capitalism"



Organisaties

Het aantal sportbonden in 2014 blijft 76. Het totale ledental blijft met 5,3 miljoen nagenoeg gelijk. Het aantal verenigingen neemt verder af naar 24.000. Het gemiddelde aantal leden per vereniging/club komt daarmee op 197 (in 2008 was dit nog 183). Organisaties van sportbonden worden geraakt door dalende inkomsten. Dit heeft onder andere te maken met verminderde inkomsten van de Lotto. Een ingreep in het bestedingsplan van het jaar 2014 is noodzakelijk waardoor de druk op de financiën is toegenomen. Dit leidt niet tot meer of grotere financiële problemen, want de flexibele sportbonden beschikken over verschillende *coping strategies*.

Medewerkers

Het aantal personen werkzaam bij sportbonden is in 2014 met ruim 70 FTE afgenomen, naar 1302,3. Bij de KNVB verdwenen vanwege een reorganisatie ruim 50 FTE en ook het WK hockey zorgde voor een verlies aan banen; de extra medewerkers om dit evenement te organiseren stonden op de loonlijst en zijn in 2014 weer afgevloeid. Zonder deze uitzonderingen is het aantal FTE stabiel gebleven. Naast de betaalde medewerkers zijn 485 bestuurders actief voor sportbonden en ruim 6.000 vrijwilligers in landelijke commissies.

Evenementen

11,6 miljoen mensen hebben in 2014 bijna 400 evenementen bezocht.¹ Ongeveer 25% van de Nederlanders bezoekt één maal per maand een sportevenement. De loopsport, fietssport, auto- en motorsport hebben het grootste aantal evenementen. De bestedingen van alle bezoekers zijn in totaal 170 miljoen euro. Met name in de aanpak en de belevenis voor de consument is een duidelijke trend waarneembaar. Het WK hockey is een prachtig evenement met veel impact, ook op het gebied van maatschappelijke thema's.

¹ De sportevenementen monitor van onderzoeksbureau Respons brengt deelname en bezoek aan niet-reguliere sportevenementen in beeld, dus geen competitiewedstrijden.

Topsport

In 2014 stonden de Olympische en Paralympische Winterspelen van Sochi centraal. In Sochi wonnen de sporters van Olympic TeamNL 24 medailles, het hoogste aantal medailles ooit gewonnen door Nederland op de Winterspelen.

Tabel 2. Medaillespiegel 2014²

	Positie op medaillespiegel				Medailles			Totaal
	2011	2012	2013	2014	G	Z	B	
Olympische medaillespiegel zomer	15	13	13	10	8	4	10	22
Olympische medaillespiegel winter	6	3	5	3	9	8	8	25
Olympische medaillespiegel zomer/ winter	14	9	8	6	17	12	18	47
Paralympische medaillespiegel zomer/ winter	16	10	14	10	16	13	21	50
Niet-Olympische medaillespiegel*	11	10	7	6	1	2	0	3

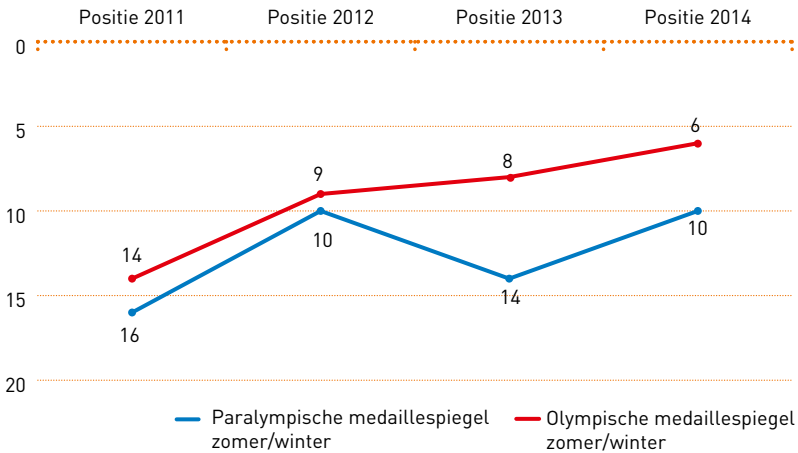
* Programma's in de focus

Prestaties

Naast 23 medailles in het Langebaanschaatsen werd voor het eerst in de historie een medaille gewonnen door Sjinkie Knegt in het shorttrack. De 24 medailles, verdeeld in acht gouden, zeven zilveren en negen bronzen medailles, resulteerden in een 5e plaats op de medaillespiegel. In vergelijking met de vorige Olympische Winterspelen van 2010 in Vancouver is dit een stijging van vijf plaatsen. Op de Paralympische Winterspelen behaalde snowboardster Bibian Mentel voor het eerst sinds 12 jaar weer een (gouden) medaille voor Paralympic TeamNL. In figuur 3 is de ontwikkeling in de medaillespiegel weergegeven.

Naast de resultaten van Sochi werden er in 2014 21 Nederlandse topsporters wereldkampioen. Daarvan waren 14 wereldkampioenen afkomstig uit Olympische

² In Olympische en Paralympische programma's en niet-Olympische programma's die vallen binnen de focusgroepen 1,2,3. De niet-Olympische disciplines binnen Olympische sporten (bijvoorbeeld roeien dames lichte vier) zijn opgeteld bij de Olympische programma's.

Figuur 3. Ontwikkeling medaillespiegels

topsportprogramma's, zes wereldkampioenen uit Paralympische topsportprogramma's en één wereldkampioen uit niet-Olympische focus programma's. In de volgende sporten werden Nederlandse sporters wereldkampioen: dressuur, springen, wielrennen, tafeltennis, hockey, turnen, shorttrack, zeilen, zwemmen (korte baan), bmx, roeien, poolbiljarten en atletiek.

Topsporters en talenten

Ten opzichte van het jaar 2013 is het aantal sporters met een A, B of HP-status nagenoeg gelijk gebleven (785 tegenover 787 in 2013). 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 ruim 8%, terwijl het aantal B-sporters met 8% daalde en ook het aantal HP-sporters daalde met ruim 6%.

Bij de Olympische programma's zijn er per 2014 448 sporters met een status, dit is een daling van 25 personen vergeleken met 2012 (-5%). Bij Paralympische programma's was er een stijging van 135 naar 159 topsporters (+18%). Bij de niet-Olympische programma's bleven de aantallen vrijwel gelijk (169 in 2013 en 168 in 2014).

Het totaal aantal sporters met een talentstatus daalde van 6.550 naar 6.180. Dit waren in 2014 922 Internationale Talenten, 1.457 Nationale Talenten en 3.801 Beloften. Voetbal Jongens wordt hierbij buiten beschouwing gelaten.

In 2014 maakte 433 topsporters gebruik van het Stipendium, dat waren er ruim meer (+18%) dan in 2013. Toen waren er 366 topsporters die gebruik maakten van het stipendium.

Sportdeelname

Het aantal leden blijft stabiel op 5,32 miljoen. De sportdeelname stijgt echter, net als afgelopen jaren. De georganiseerde sport verliest marktaandeel. Structureel sporten, anders dan via het lidmaatschap van de vereniging, neemt in belang toe.

Maatschappelijke ontwikkelingen

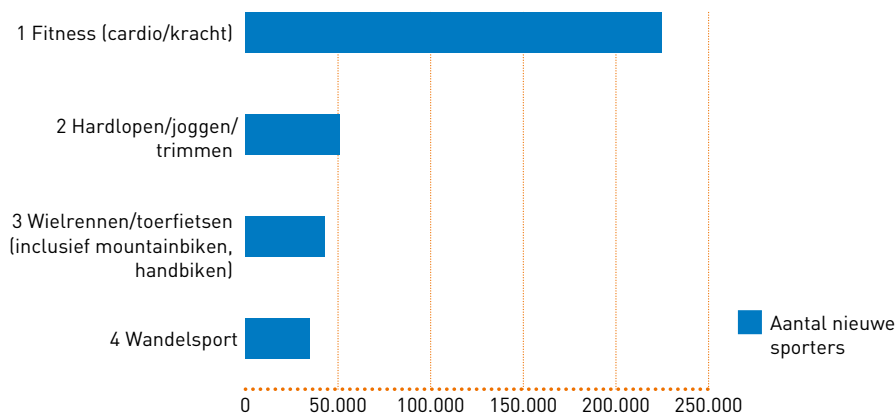
Individualisering zorgt voor minder voorgeschreven vormen van sociale bindingen dan vroeger. Mensen willen meer dan ooit keuzevrijheid hebben en individuele voorkeuren spelen een steeds belangrijkere rol in de sociale contacten. Het groeiende belang van korte en informele ontmoetingen in meer 'lichte gemeenschappen', zoals loop- en fietsgroepjes, is hier een voorbeeld van. De Sportbeoefenaars kiezen zelf wanneer, hoe, waar en met wie ze gaan sporten. Ook vitalisering en het gestegen belang van gezondheid als maatschappelijke waarde van de samenleving draagt nadrukkelijk bij aan de toegenomen populariteit van ongeorganiseerde en anders georganiseerde vormen van sportbeoefening en zorgen voor groeiende aandacht voor bewegen, maar ook voor nieuwe voedingspatronen en diëten. De toenemende populariteit van uithoudingssporten/cardiosporten zoals de loop- en fietssport zijn hier een voorbeeld van. De tendens naar zelfmanagement of zelfregie uit zich ook hier. De opkomst van technologie en fysiologische kennis stellen sporters in staat om hun prestaties, houdingen en beweeggedrag te monitoren. Hierbij is de tussenkomst van een trainer van vlees en bloed vaak niet meer nodig. Wel opvallend is dat met name in de jeugd, teamsporten zoals hockey en voetbal nog altijd groeien. Sporten bij de vereniging, ook teamsporten in competitieverband, worden door ouders nog steeds belangrijk gevonden.

Sportdeelname

De sportdeelname in Nederland is de afgelopen jaren gegroeid. Maandelijks wordt de sportdeelname gemeten via de Sport Deelname Index³. De snelst groeiende sporten in deelname zijn fitness, hardlopen, fietsen en wandelen. De totale groei in 2014 (t.o.v. 2013) in deze vier sporten bedraagt 354.000 nieuwe deelnemers⁴.

³ GfK peilt maandelijks in opdracht van NOC*NSF de sportdeelname in Nederland onder een representatieve groep Nederlanders in de leeftijd van 5 tot 80 jaar.

⁴ Aandeel 1x per maand of vaker beoefend

Figuur 4. Snelst groeiende sporten in deelname 2014

Ledentallen

Het aantal lidmaatschappen in 2014 blijft nagenoeg gelijk met 2013. In 2014 kunnen 5.322.891 lidmaatschappen genoteerd worden. Het aantal individuele leden ligt rond de 4,4 miljoen. Daarmee is dus ruim 17% van de lidmaatschappen een tweede of derde lidmaatschap. Ledentallen bij de sporten atletiek, fietsen en wandelen zijn met 17% gegroeid ten opzichte van 2010. Het aantal verenigingen met betrekking tot deze sporten maakt ook een groei door.

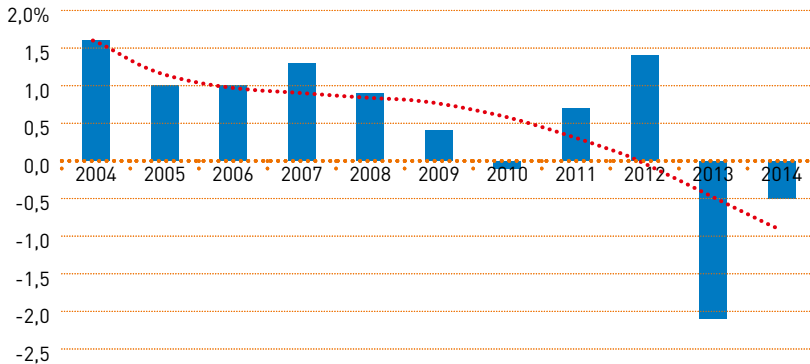
Het aantal lidmaatschappen groeide voorheen gestaag met gemiddeld 0,4% per jaar. Tussen 2004 en 2013 zijn er 175.000 nieuwe lidmaatschappen genoteerd. In 2014 lijkt deze groei tot stilstand gekomen. In figuur 5 is de jaarlijkse procentuele groei van het aantal lidmaatschappen weergegeven vanaf 2004. De stippellijn geeft een gecorrigeerde trendlijn weer⁵.

Als gekeken wordt naar de grootste dalers in ledentallen gaat het om de precisiesporten⁶, zaalsporten en racketsporten. De daling van deze sporten tezamen in de periode 2010-2014 is 49.886 leden, gemiddeld ruim 12.000 leden per jaar.

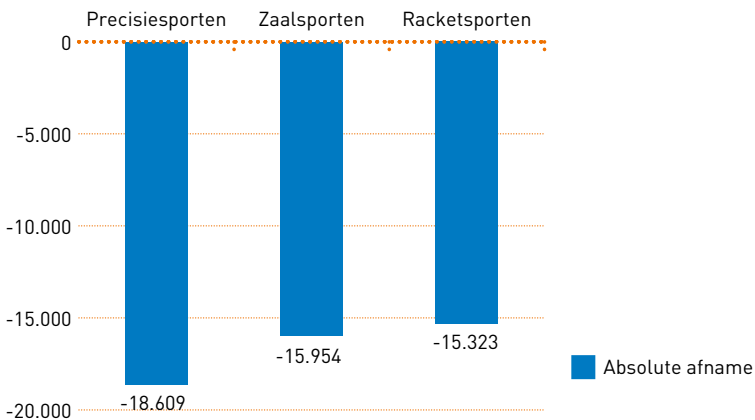
⁵ Hierbij is een zgn. polynomiale trendlijn gemaakt, die gecorrigeerd wordt op grote schommelingen.

⁶ Onder precisiesporten wordt verstaan sporten waarbij goed mikken het doel van het spel is, zoals, biljart, darts, jeu de boules, handboog, schietsport, etc.

Figuur 5. Procentuele jaarlijkse groei ledentallen 2004-2014



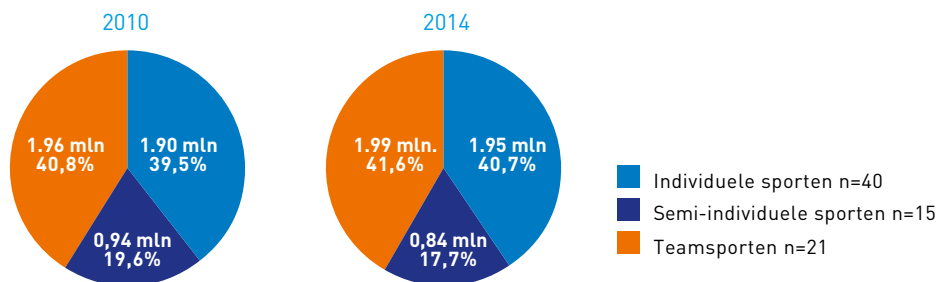
Figuur 6. Grootste dalers lidmaatschappen 2010-2014



De toename in individuele sporten, is in lijn met maatschappelijke ontwikkelingen van de individualisering. Immers, deze top 4 recreatieve sportvormen zijn individueel en bovendien als 'lichte sportvorm' te beoefenen. Daarnaast leggen deze sportvormen weinig beperkingen in leeftijd op, genereren een gezondheidsbevorderend effect en worden door steeds meer (commerciële) aanbieders omarmd.

In figuur 7 zijn de lidmaatschappen opgedeeld in individueel, teamsporten en semi-individueel (hieronder vallen met name de racketsporten). Alhoewel de individuele sporten lijken te profiteren van de behoefte om meer flexibel te kunnen sporten, is opvallend dat ook de teamsporten een groter aandeel hebben verworven in het collectief van sportbonden. Dit is vooral te danken aan groei in jeugdleden bij voetbal en hockey.

Figuur 7. Lidmaatschappen naar type sport 2010 en 2014



Deelname/lidmaatschappen

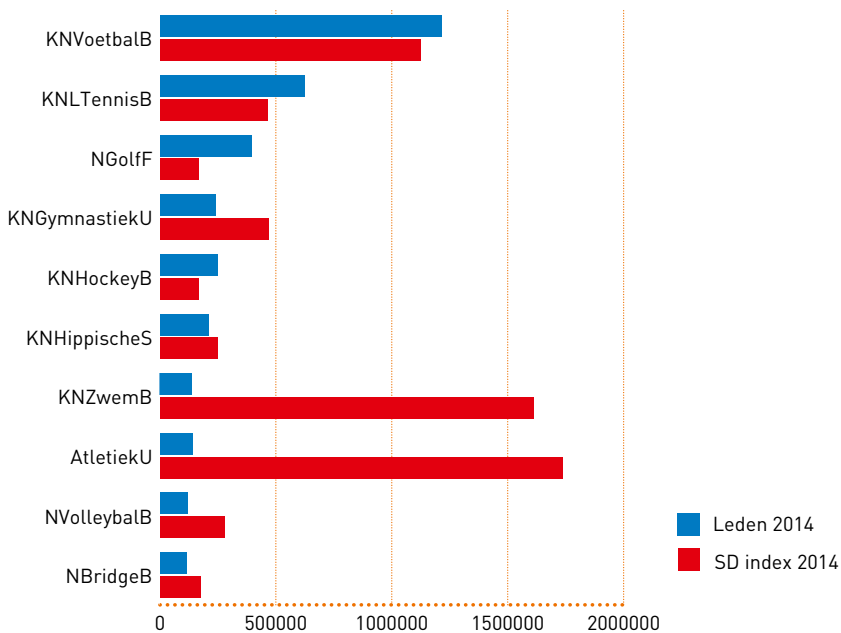
Wat opvalt in figuur 8 is dat de sporten zwemmen en atletiek weinig leden hebben ten opzichte van de deelname in diezelfde sport. Andersom hebben de sporten voetbal, tennis, golf en hockey een groot aandeel in lidmaatschappen ten opzichte van de deelname in diezelfde sport. Met andere woorden, deze mensen zijn wel lid van de vereniging, maar halen met hun sport de ondergrens van de sportdeelname-index niet (minimaal 1x per maand).

Onderzoek onder voetballers laat zien dat redenen om te kiezen voor zelf/ander georganiseerde sportbeoefening zijn: het is goedkoop en flexibel (in eigen tijd en in eigen ruimte). Echter voor alle groepen sporters geldt (ook verenigingssporters) dat sfeer en het sporten met vrienden en bekenden de belangrijkste redenen zijn.

Verenigingen

Ook in 2014 blijft het totaal aantal verenigingen dalen van 24.332 in 2013 naar 23.889 in 2014. Het grootste deel van deze daling (-240) is wijten aan een structuurwijziging in lidorganisaties van de Danssportbond. Steeds meer sportbonden gebruiken de mogelijkheid van

Figuur 8. Top 10 lidmaatschappen 2014



een individueel lidmaatschap om leden binnen de bond te houden. Uit de Sportaanbieders monitor 2014 blijkt dat 34% van de verenigingen verwacht een ledenstijging in het komende jaar te realiseren.

Investeringen sportparticipatie

De investeringen in sportparticipatie nemen af van 51,4 (2013) naar 48,9 miljoen euro (2014) bij gelijkblijvende investeringen in topsport. Dit is ook te zien in figuur 13 bij het hoofdstuk financiën. Ook het aantal FTE wat ingezet wordt op sportparticipatie, neemt af van 281,2 (2013) naar 274,4 (2014). Tegelijk stijgt de sportdeelname bij de totale bevolking licht. De sportersmonitor 2014 laat zien mensen niet meer als eerste bij een sportvereniging aankloppen voor hun sportbehoefte. Zelf georganiseerde sportbeoefening is de meest voorkomende vorm.

Samenwerken

Sinds 2008 is er via de Sportagenda ruim 1,8 miljoen euro geïnvesteerd onder de noemer samenwerking of organisatieontwikkeling. Deze investering heeft het nodige teweeg gebracht waar de sport van profiteert.

Sportagenda

In de afgelopen twee sportagenda's (2009-12 en 2013-16) is er in het bestedingsplan van de Lotto middelen een aparte rubriek ingericht voor Samenwerking en Organizeontwikkeling. Per bond kon een maximum bedrag van 50.000 euro per jaar aangevraagd worden om te investeren in een doorbraak op deze thema's. Er zijn in totaal 34 trajecten gefinancierd waar ruim 45 bonden in geparticipeerd hebben.

De concrete opbrengsten zijn terug te vinden in een aantal fusies, zoals van de Kano en Watersportverbond en van de Wandelbonden. Daarnaast zijn structurele samenwerkingsverbanden via deze rubriek tot stand gekomen. Voorbeelden zijn clusters Zoetermeer en Veenendaal, een gezamenlijke Public Affairs agenda voor de buitensport bonden, gedeelde dienstverlening voor Curling en Bobslee door de Ski vereniging en inkoop shared services voor kleine bonden. Voor het collectief van bonden zijn nieuwe activiteiten ontwikkeld als een leiderschapsprogramma voor middel management en fiscale vraagstukken. Tot slot is door veel individuele bonden een belangrijke stap in de eigen ontwikkeling gezet, met name in doorbraken op governance en ontwikkeling van nieuwe diensten in samenwerking met externe partijen.

Beoogde effecten

Vooraf was één van de doelstellingen om de efficiëntie en effectiviteit bij sportbonden te vergroten. Door het delen van functies en via gezamenlijke huisvesting is het mogelijk om kosten voordeel te behalen of een kwaliteitsimpuls. Buiten de genoemde fusies, zijn ook weer nieuwe leden toegetreden, Aikido, Floorball, Lacrosse, Surfing, Drakenboot en Sportvisserij. Het aantal locaties waar bonden huisvesten is stabiel en daalt niet. Toch is er veel aandacht voor samenwerking en zoeken bonden steeds vaker naar het delen van functies voor zaken als administratie, kader en verenigingsondersteuning. Ook profiteren sportbonden van de goede voorbeelden op het gebied van structuurwijzigingen en governance en zijn er zaken opgezet die anders mogelijk niet van de grond zouden komen zoals het leiderschaps-

programma. Er is een kwaliteitsimpuls gegeven, maar om uiteindelijk ook efficiency voordelen te behalen door het samenvoegen van functies en organisaties, zal er in de komende jaren nog verder gebouwd moeten worden. In tabel 9 is een cijfermatig inzicht gegeven in efficiency van de sportbonden in 2008 en 2014.

Tabel 9. Overzicht efficiency 2008-2014

Jaartal	leden	bonden	organisaties	locaties	FTE	leden/FTE	inkomsten
2008	4.786.005	72	52	41	850	5.631	242 mln
2014	4.776.734	76	54	53	1.047	4.562	271 mln



Ondernemen

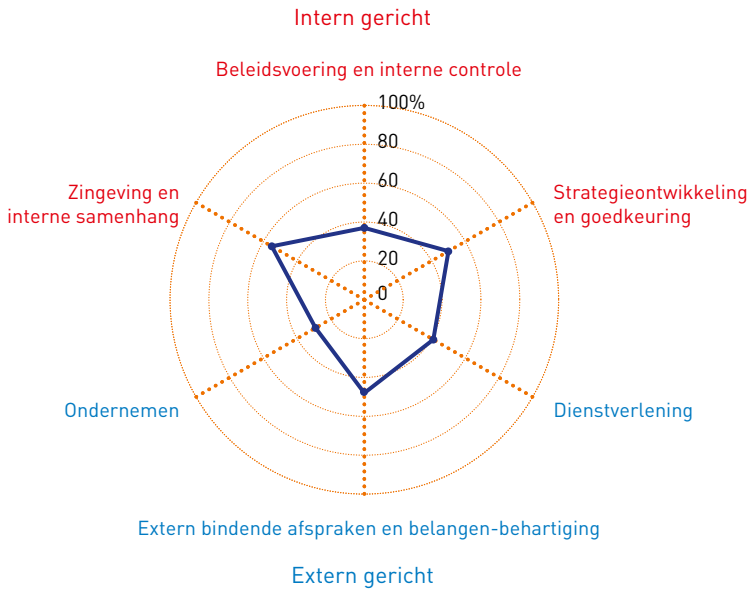
Ondernemerschap is een belangrijk thema voor sportorganisaties. De individualisering, commercialisering en flexibilisering komt nadrukkelijk tot uiting in het sportdomein. Klantgerichtheid is daarbij een belangrijk onderdeel. Ondernemerschap van sportbonden is lastig in beeld te brengen. Wel zijn er elementen te benoemen die met ondernemerschap te maken hebben.

Ontwikkelingen

Ook de commercialisering komt nadrukkelijk tot uiting in het sportdomein. Zo zijn vanaf de jaren '80 commerciële sportaanbieders meer op de voorgrond getreden in de sportsector. Deze sport- en beweegaanbieders spelen in op post materiële waarden zoals fun, adventure, zelfontplooiing, fitheid en gezondheid en weten ook slim in te spelen op de toegenomen flexibilisering en individualisering van de sportbeleving. In zijn proefschrift noemt Jan Willem van der Roest een vijftal aspecten van de consumentistische houding van de sporter:

- 1) onafhankelijkheid, de sportconsument stelt zich niet afhankelijk op tegenover de sportvereniging, maar wil sportaanbod op maat.
- 2) afzijdigheid, de sportconsument trekt zich minder aan van het reilen en zeilen binnen een sportorganisatie.
- 3) niet-sociaal, de sportconsument interesseert zich nauwelijks voor sociale activiteiten bij de sportorganisatie.
- 4) kwaliteit van dienstverlening, de sportconsument kijkt kritisch naar wat hem/haar geboden wordt voor de contributie.
- 5) exit, wanneer de sportconsument ontevreden is met het aanbod, zal hij/zij vertrekken.

Ondernemende sportbonden en verenigingen zijn in staat om beter in te spelen op de veeleisende sporter stelt van der Roest.

Figuur 10. Organisatiescan (pilot op basis van 4 sportbonden)

Sportbonden en verenigingen

Er zijn tot op heden geen indicatoren voor het vaststellen van ondernemerschap bij sportbonden. Wel zijn er metingen mogelijk waarbij sportbonden zichzelf kunnen beoordelen op onderdelen die bij ondernemerschap van een bond passen⁷. De eerste metingen in figuur 10 laten zien dat bonden zichzelf laag beoordelen op de verschillende aspecten van ondernemerschap. Komende jaren zullen er indicatoren ontwikkeld moeten worden die deze aspecten wel in beeld kunnen brengen. Wel is er onderzoek gedaan naar de gedragskenmerken van (besturen van) verenigingen, waarbij ook naar ondernemerschap gekeken is. Het blijkt dat verenigingen succesvoller zijn als ze 'moderner' georganiseerd zijn. Dit is terug te zien in een flexibeler aanbod, meer en betere contacten met externe partijen en meer inkomsten uit andere bronnen dan contributies. Daarnaast hebben ze over het algemeen jongere, hoger opgeleide besturen, zijn de bestuursleden kortere tijd

⁷ Sinds 2014 is een organisatie-zelfscan beschikbaar voor sportbonden, die een inschaling op de belangrijkste succesfactoren oplevert. Ondernemerschap is hierin één van de 6 aandachtsgebieden.

in functie en hebben ze vaker formele beleidsplannen vastgelegd. Deze sportverenigingen gaan 'professioneler' te werk in hun bestuur en beleid en zijn daarom eerder geneigd te veranderen. Hierbij moet wel aangemerkt worden dat niet iedereen behoefte heeft aan deze modernere verenigingen. Of er ruimte is voor een nieuwere vorm van verenigen, zal ook afhankelijk zijn van de cultuur en achterban van een sport.

Investeringsen

Het vinden van andere inkomstenbronnen is een uiting van ondernemerschap. Naast investeren in marketing, sponsoring en sportparticipatie is ook crowdfunding een mogelijkheid om meer financiën te genereren. In de sport wordt crowdfunding nog niet vaak ingezet. Individuele (top)sporters en topsportteams zetten het soms in om te kunnen deelnemen aan belangrijke wedstrijden. Sportverenigingen en sportbonden zien zichzelf nog niet vaak als ondernemingen, met als doel inkomsten te genereren.

Investeren in meer marketing en sponsoring lijkt niet de enige oplossing. Ondernemerschap is ook de investering in sportparticipatie vergroten, en in het bijzonder in 'andere vormen' van lidmaatschap.

Meer dan driekwart van de verenigingen is niet actief tot beperkt actief bezig met het flexibiliseren van de lidmaatschappen/contributievormen.

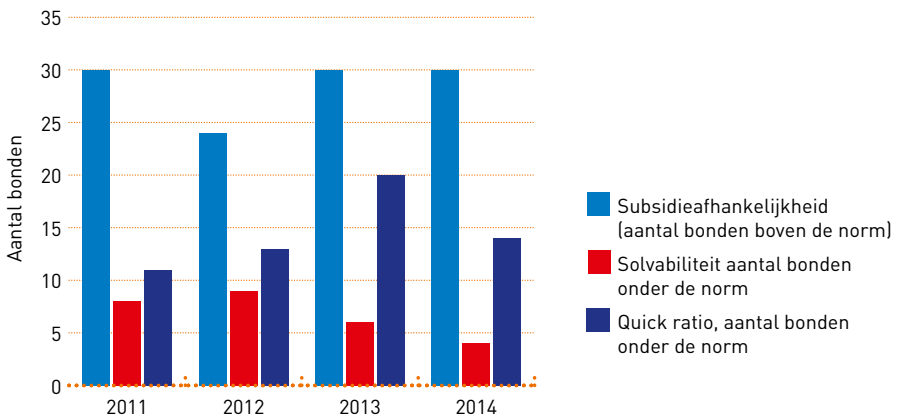
Financiën

De economische crisis is niet direct zichtbaar in de sportsector. Wel dalen de inkomsten van sportbonden, onder andere door de dalende Lotto afdracht richting de sport. Dat er niet meer sportbonden in financiële problemen komen, heeft te maken met de gunstige vermogenspositie en de mogelijkheid om de contributies te verhogen.

Financiële positie

Het aantal bonden met financiële problemen neemt af. Terwijl de subsidieafhankelijkheid gelijk blijft (30 bonden zijn voor meer dan 40% afhankelijk van subsidies), neemt het aantal bonden met directe liquiditeitsproblemen af. In figuur 11 is de ontwikkeling in de afgelopen 4 jaar weergegeven.

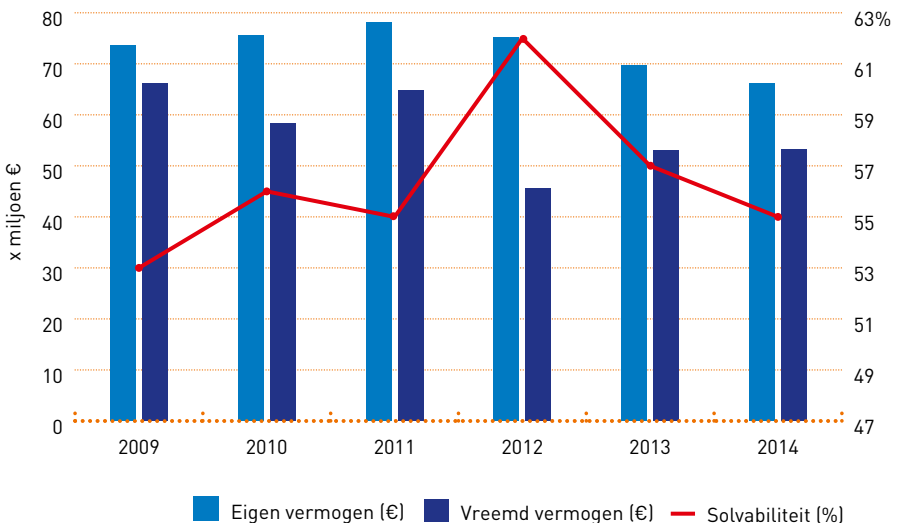
Figuur 11. Financiële stabiliteit 2011-2014



De categorie bonden die in financieel zwaar weer zat of heeft gezeten, zijn vooral middel-grote bonden met een dalend ledental (uitzonderingen daargelaten). In de afgelopen jaren is een aantal van deze bonden actief met een reddingsplan aan de slag gegaan en in de meeste gevallen is een eenmalige of structurele extra bijdrage van de leden nodig geweest. Bij de andere bonden, en dan vallen de grote sporten het meeste op, blijkt dat tegenvallers

in de inkomsten opgevangen worden door het vermogen aan te spreken. Dit zijn op zich heel normale bedrijfseconomische procedures. Het vermogen van alle sportbonden opgeteld heeft zich in de 'goede jaren' opgebouwd. Het aantal bonden dat nu echter dicht op de acceptabele grens van solvabiliteit komt, is wel toegenomen. Het is dan ook de vraag in hoeverre het verhogen van contributie en interen op vermogen duurzaam kunnen werken. Een laatste redmiddel om de kosten met inkomsten in verhouding te brengen is reorganisatie. In 2014 was een stevige reorganisatie van de KNVB één van de redenen dat het aantal FTE in de sport af nam. Meerdere bonden hebben in de afgelopen jaren vast personeel moeten laten gaan, maar zien dit vaak gerepareerd met projectsubsidies waar personeel tijdelijk op aangenomen kan worden.

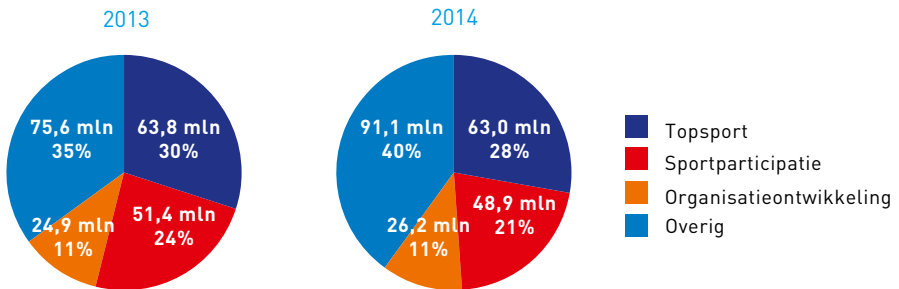
Figuur 12. Ontwikkeling vermogen en solvabiliteit 2009-2014



Investeringen

De totale investeringen van sportbonden in topsport, sportparticipatie, organisatie-ontwikkeling (en overig) zijn het afgelopen jaar gestegen. Er wordt minder geïnvesteerd in sportparticipatie. Dat lijkt samen te gaan met de daling van het aantal FTE op het gebied van sportparticipatie van 281 in 2013 naar 274 in 2014.

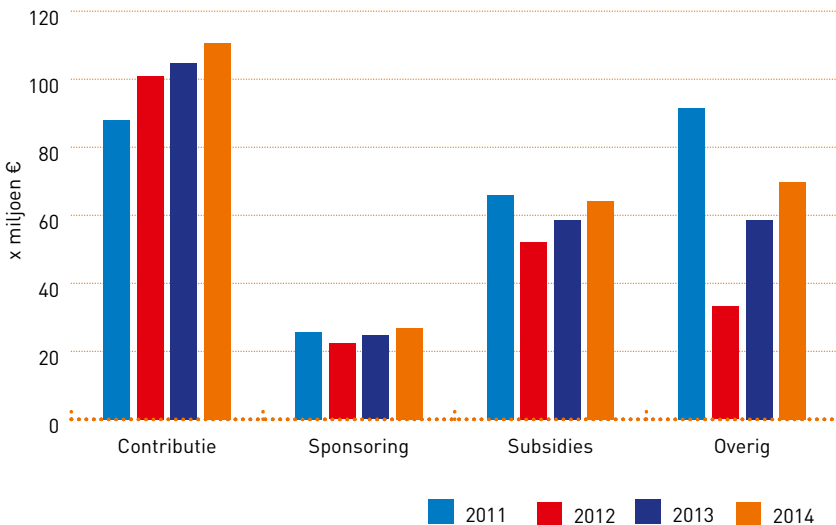
Figuur 13. Verdeling investeringen 2013-2014



Gevolgen

Grote bonden lijken hun tekorten te repareren door hun vermogen aan te spreken. Kleine bonden verhogen voornamelijk de contributie van hun leden. Op verenigingsniveau speelt dit laatste verschijnsel zich ook af. Bijna de helft van het aantal verenigingen ziet haar inkomsten uit contributies van leden enigszins tot sterk toenemen.

Figuur 14. Inkomsten ontwikkeling per bron 2011-2014



De inkomsten uit contributies voor sportbonden groeien van €104,8 miljoen in 2013 naar € 110,7 miljoen in 2014. De gemiddelde contributie per lid steeg van €16,2 (2013) naar €17,6 (2014).

Het is lastig aan te geven wat de gevolgen zijn van prijsstijgingen voor sport in het algemeen, maar ook per sporttak en regio in het bijzonder. Het aandeel van de contributie kosten van de totale uitgaven aan sportbeoefening loopt uiteen per sporttak (en per sportaanbieder). Sport staat onderaan op bezuinigingslijstjes van huishoudens en vooralsnog lijkt sport betaalbaar. De prijselasticiteit in de sport lijkt dus hoog, toch is het opvallend dat met name in de afgelopen jaren het aantal aanvragen bij het Jeugd Sportfonds sterk stijgen. Het zijn de lagere inkomensgroepen die niet meer in staat zijn om de kosten van sport zelfstandig te dragen en dat is wel reden tot zorg.



Governance en besturen

Bij verandering van de sportbond is er een grote rol voor het bestuur weggelegd. Niet alleen het selecteren van het juiste bestuur is van belang, maar ook de werking van besluitvorming van de bond. Ook op dit onderwerp is de sport volop in ontwikkeling.

Besturingsmodellen

Ruim 20 bonden investeerden de afgelopen jaren in hun structuur en governance. Dit met als doel een beter bestuurbare organisatie te krijgen. Het professionaliseringsmodel van Tack en Huizenga (Figuur 15) wordt al een aantal jaren gehanteerd ten aanzien van het besturingsmodel van de sportbond. Drie kwart van de bonden geeft aan in de laatste fase van professionalisering te opereren, oftewel, heeft een toezichhoudend besturingsmodel. De KNVB had voor de afdeling profvoetbal al een model met een betaald bestuurder en een raad van toezicht en heeft dat in 2014 ook voor de sectie amateurvoetbal ingevoerd. Veel sportbonden zijn op zoek naar besturingsmodellen die beter passen bij de huidige tijd en meer ondernemerschap faciliteren binnen de eigen structuur.

Vrijwilligers

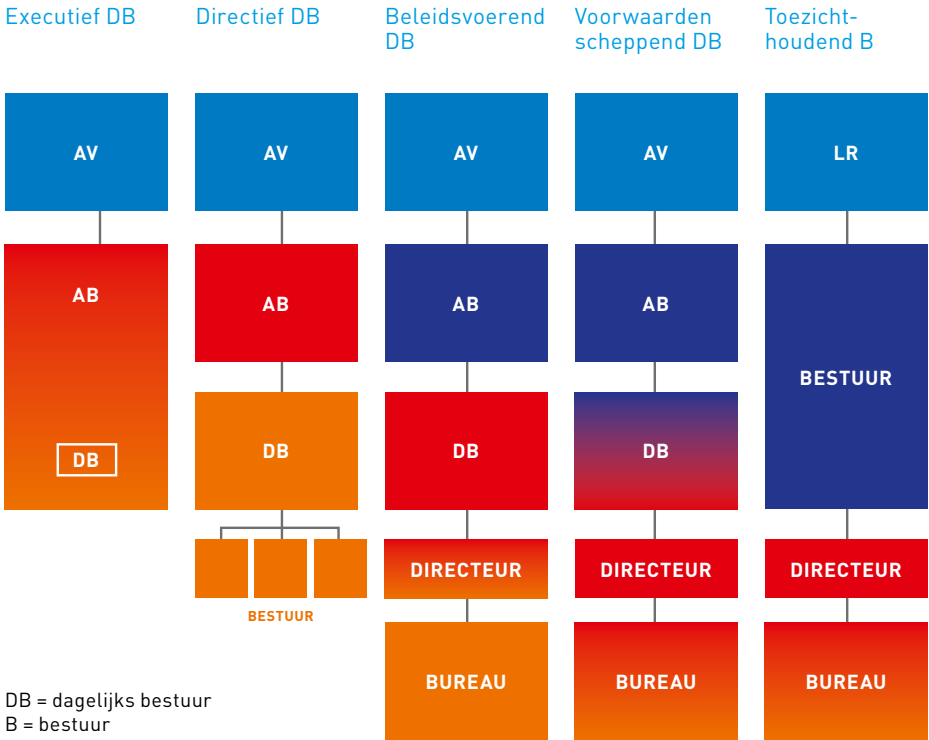
Het tekort aan vrijwilligers in de sport is nog steeds een issue. Een schatting van het aantal vrijwilligers dat op landelijk niveau werkt voor de sportbond in 2014 is 6.939. Het aantal nieuw toegetreden bestuurders in 2014 bedroeg 67 waarvan 19 bestuurders bestuurders via Sport & Zaken zijn geworden.

Bijna alle sportverenigingen hebben een vacature voor een bestuursfunctie uit staan. Ruim 20% van de verenigingen beschikt daarnaast niet over voldoende vrijwilligers, blijkt uit de sportaanbiedersmonitor.

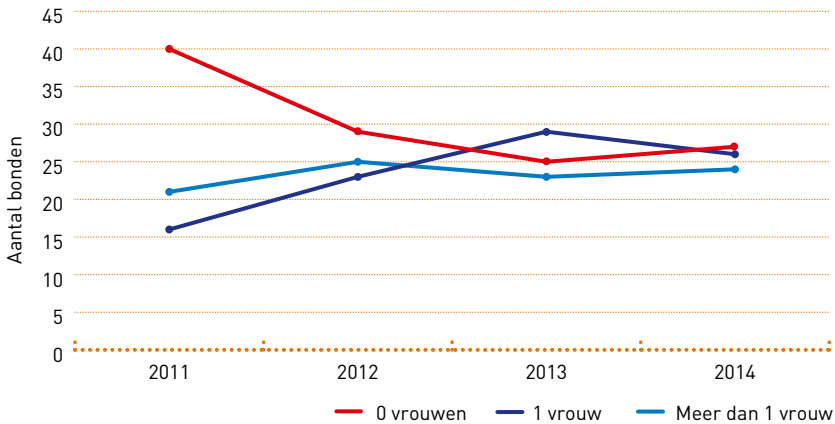
Diversiteit

Bewust kiezen van de samenstelling van het bestuur is van groot belang. Diversiteit wordt hierbij vaak als uitgangspunt gebruikt en is uiteraard veel breder dan alleen het aantal vrouwen in een bestuur. Vooralsnog is dit wel het enige gegeven dat goed bijgehouden is.

Figuur 15. Het gehanteerde besturingsmodel: vijf varianten



Bron: Architectuur van verenigingen: Peter Tack – Frans Huizenga (ISBN 9789060894358)

Figuur 16. Diversiteit besturen 2011-2014

Het aandeel van vrouwen in besturen is in de afgelopen jaren licht toegenomen tot 20% van de 485 bestuurders, maar de ontwikkeling lijkt stil te vallen. Het aantal besturen met geen enkele vrouw aan boord, neemt bijvoorbeeld weer toe.

Diversiteit gaat over verschillen tussen mensen, zoals geslacht, leeftijd en etniciteit, maar ook wensen, behoeften, belastbaarheid, ziekte of handicap, competenties, werkstijlen, seksuele voorkeur en karaktereigenschappen.

Een diverse samenstelling van een bestuur (team, organisatie) verruimt de blik van het bestuur, verbetert de besluitvorming en leidt tot meer ondernemerschap. Uit de inventarisatie diversiteit sportbesturen blijkt dat beleidsmatig de aandacht voor sociale diversiteit nog niet sterk ontwikkeld is bij de sportbonden. Op dit gebied is nog een hele wereld te winnen. Daarom zal er in de toekomst ook meer cijfermateriaal op dit onderwerp verzameld moeten worden.

Referenties

- H. Van Egdom (2013). **Help! Waarom Kunst & Cultuur wel en sport niet?** SportNext
- A. Elling e.a. (2010) **Inventarisatie Diversiteit in sportbesturen 2010.** Mulier Instituut.
- B. van Haren, M. van Genderen (2015). **NOC*NSF Ledentalrapportage 2014.** NOC*NSF.
- R. Hoekman & J. Straatmeijer (2013). **Sport en recessie.** Mulier Instituut.
- R. Hoekman, J. Straatmeijer & K. Breedveld (2014) **Voorstudie financiële aspecten van sport.** Mulier Instituut.
- F. Huizenga en P. Tack, (2009). **Architectuur van Verenigingen.** VM Uitgevers.
- I. Hulsebos, T. Knaapen, I. Jentink (2015). **Sportaanbiedersmonitor 2014.** NOC*NSF/DVJ Insights.
- L. Jonker (2015). **Hoe future proof zijn de sportbonden?** Sport&Strategie.
- F. Louwen, I. Hoogwerf, (2014). **NOC*NSF Ontwikkelingen sportdeelname 2012-2014, NOC*NSF Sportdeelname Index en Achmea Sport Index t/m 18.** GfK/NOC*NSF.
- J.W. van der Roest, (2015). **Samenvatting proefschrift 'Consumentisme en de sportvereniging'.** Universiteit Utrecht.
- J. Scheerder, M. van Bottenburg (2010). **Sport light. De opkomst van lichte organisaties in de sport.** Universitaire Pers Leuven.
- A. Tiessen-Raaphorst (2015). **Rapportage Sport.** Sociaal en Cultureel Planbureau.
- S. Vos & J. Scheerder (2013). **Sport- & bewegmanagement in de lage landen. Strategisch en operationeel managen van sport- en bewegorganisaties.** Management & Bestuur in Sport.
- S. Vos, R. Walraven, P. Hover, J. Borgers & J. Scheerder (2014). **Voor de pret of de prestatie? Typologieën van evenementenloopsters.** Vrijetijdstudies.
- Factsheet Sport Evenementen Monitor (2014).** Respons.

the 1990s, the number of people in the UK who are aged 65 and over has increased from 10.5 million to 13.5 million, and the number of people aged 75 and over has increased from 4.5 million to 6.5 million (Office for National Statistics 2002).

There is a growing awareness of the need to address the needs of older people, and the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people. The Department of Health (2001) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people.

The Department of Health (2001) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people. The Department of Health (2001) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people.

The Department of Health (2001) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people. The Department of Health (2001) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people.

The Department of Health (2001) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people. The Department of Health (2001) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people.

The Department of Health (2001) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people. The Department of Health (2001) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people.

The Department of Health (2001) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people. The Department of Health (2001) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people.

The Department of Health (2001) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people. The Department of Health (2001) has identified the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people, and the need to ensure that the health care system is able to meet the needs of older people.



Nederlands
Olympisch Comité
Nederlandse
Sport Federatie



Rabobank

randstad



Zilveren
Kruis