



Governance of Sport Monitor 2011-2012

Actuele uitdagingen en antwoorden van sportbestuurders

Jo Lucassen
Sarah de Bakker
Jerzy Straatmeijer

Governance of Sport Monitor 2011–2012

Actuele uitdagingen en antwoorden van sportbestuurders

Mogelijk gemaakt door een subsidie van het ministerie van VWS

**Jo Lucassen
Sarah de Bakker
Jerzy Straatmeijer
m.m.v. Liset Schrijvers, Florian van Santen,
Aline van Bedaf en Sanne van Duin**

© *Mulier Instituut*
Utrecht, januari 2014

*Mulier Instituut
sociaal-wetenschappelijk sportonderzoek*

*Postbus 85445
3508 AK Utrecht*

*t 030-7210220
e info@mulierinstituut.nl
i www.mulierinstituut.nl*

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
1. Achtergrond, doel- en vraagstelling	9
1.1. Aanleiding voor een governance-monitor	9
1.2. Doelstelling en vraagstellingen Governance of Sport Monitor	10
1.3. Beoogde resultaten	12
1.3.1 Wetenschappelijke analyse en interpretatie van governance- ontwikkelingen	12
1.3.2 Tijdreeksanalyses	17
2. Dataverzameling	19
2.1. Vraaggesprekken met sportbestuurders en -managers	19
2.2. Datablokken	19
2.3. Publieke databronnen	20
3. Governance of sport: uitdagingen en antwoorden	23
3.1. Governance-uitdagingen anno 2013	23
3.2. Omgaan met nieuwe ontwikkelingen ('coping-strategies')	26
3.3. Bestuurssamenstelling	29
3.4. Good governance	30
3.5. Verbrede maatschappelijke verantwoordelijkheid (MVO)	31
3.6. Strategische samenwerking	33
3.7. Governance en effectiviteit	35
3.8. Eenheid in verscheidenheid?	43
3.9. Conclusies	44
4. Een beschrijving van het governance-landschap van de sport	47
4.1. Transparantie van bestuur en beleid	47
4.2. Sportbonden	49
4.2.1 Rechtsvorm en bestuurlijk beleid	49
4.2.2 Bestuurssamenstelling	50
4.2.3 Personeel	51
4.2.4 Inkomsten en inkomstenbronnen	52
4.2.5 Uitgaven en financiële resultaten 2010	54
4.2.6 Ledenbestand, verenigingsaantal en ontwikkeling 2009-2010	57
4.2.7 Ledenbestand in relatie tot inkomsten	59
4.2.8 Sportprestaties	62
4.3. Sportfondsen en landelijke sportondersteuningsorganisaties	64
4.3.1 Organisatiekenmerken	65
4.3.2 Financiën	66
4.4. Conclusies	67
5. Slotbeschouwing – conclusies en vervolg	71
5.1. Governance in de sport een 'hot issue'	71
5.2. Governance-landschap van de sport	71
5.3. Schippers in woelig water	76

5.4	Aanknopingspunten voor verder onderzoek en voor het beleid	81
	Literatuur	83
	Bijlage 1 Governance of Sport Monitor	89
	Bijlage 2 Topiclijst informatieverzameling	90
	Bijlage 3 Vragenlijst interviews sportbestuurders	91
	Bijlage 4 Overzicht gesprekspartners	93
	Bijlage 5 Overzicht eerste selectie sportorganisaties	94
	Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 4	96
	Bijlage 7 Lijst met afkortingen van organisaties	97

Samenvatting

Inleiding en vraagstelling

De wijze waarop organisaties in de sportsector worden bestuurd is anno 2013 een zeer actueel thema. Een belangrijke aanleiding daartoe vormen verschillende incidenten die zich onlangs rond de (professionele) sportbeoefening hebben voorgedaan. Zij roepen de vraag op of de sportwereld wel op een kundige manier wordt bestuurd.

Het is een vraag die de sportorganisaties zelf al langer bezig houdt. In 2005 besloot NOC*NSF tot de invoering van een Code Goed Sportbestuur. Sindsdien zijn de aangesloten bonden verplicht maatregelen op dit gebied door te voeren. Het toegenomen belang hiervan hangt onder meer samen met veranderde opvattingen over de rol van de overheid en de uitbesteding van publieke taken aan andere maatschappelijke organisaties (Rhodes, 1996). Het versterken van de organisatorische en bestuurlijke kracht van sport staat hoog op de lopende sportagenda van NOC*NSF (NOC*NSF, 2012a).

Het doel van de Governance of Sport Monitor (GSM) is om een actuele beschrijving te geven van de manier waarop organisaties in de sport worden bestuurd en de ontwikkelingen die zich daarin voordoen. Eigenaardigheden van sportorganisaties en verschillen tussen specifieke categorieën sportorganisaties kunnen zo beter herkend worden. Kennis hierover is van belang voor de beleidsvorming en beleidsuitvoering voor de sector. Daarnaast trachten we de eigenaardigheden en ontwikkelingen te plaatsen in bredere bestuurs- en organisatiekundige theoretische kaders. Hiermee streven we naar wetenschappelijke kennisvergroting over sportorganisaties, onder meer in vergelijking met andere organisaties.

In de governance-monitor onderscheiden we twee categorieën kennisvragen: beschrijvende en analytische vraagstellingen. Op grond van de beschrijvende vragen brengen we de actuele governance-kenmerken van sportorganisaties in kaart (Governance-kaart):

- *Welke bestuurlijke en organisatiekenmerken hebben (bovenlokale) sportorganisaties en welk beleid voeren zij op dit thema?*
- *Welke relaties bestaan er tussen (bovenlokale) sportorganisaties onderling en met externe partijen?*

Beantwoording van de volgende analytische hoofdvraag brengt verschillende governance-aspecten met elkaar en met bestuurskundige inzichten in verband.

- *Hoe reageren sportorganisaties bestuurlijk op (maatschappelijke) veranderingen rond de sportsector?*

De resultaten worden aan drie theorieën gekoppeld: de neo-institutionele theorie, de resource dependency theory en de strategic-choice-benadering.

Onderzoeksmethoden

Er is gebruikgemaakt van verschillende vormen van dataverzameling. De Governance of Sport Monitor richt zich op de verzameling van bestuurlijke gegevens van een selectie van bovenlokale sportorganisaties en op de volgende categorieën governance-gegevens:

- Bestuurlijke kenmerken (rechtsvorm, omvang, geleding, financiering, dochters etc.);

- Bestuurlijk beleid;
- Bestuurders (namen, functies, internationale posities, carrière);
- Netwerken (relaties, zowel nationaal als internationaal tussen organisaties en personen).

Voor de Governance-kaart is als uitgangspunt gehanteerd dat de gewenste gegevens primair zouden worden verzameld uit openbare bronnen zoals statuten, (financiële) jaarverslagen en websites van de organisaties. Dit geeft tevens een beeld van de bestuurlijke transparantie van de organisaties. Deze data werden over 2010 verzameld bij alle bij NOC*NSF aangesloten sportbonden, de zes grootste landelijke sportondersteunende organisaties en vijf landelijke sportfondsen. In enkele gevallen zijn interne documenten van organisaties gebruikt, indien er geen publiek verslag beschikbaar was. De data over 2010 worden aangevuld en vergeleken met de uitkomsten van de Sportbonden Monitor waarmee NOC*NSF in 2012 is begonnen (NOC*NSF 2012a, 2013).

Ter beantwoording van de analytische vraagstellingen hebben we een aantal semigestructureerde interviews gehouden met directeuren en bestuurders van sportbonden. Bonden verleenden zonder veel problemen hun medewerking aan deze interviews.

Resultaten: Governance-kaart sportbonden

In 2010 hadden de onderzochte bonden een gemiddeld ledenbestand van 65.400 leden opgenomen in 330 verenigingen, variërend van 27 tot bijna 1,2 miljoen leden. Bij de helft van de bonden bedroeg het aantal minder dan 13.400 leden en voor het aantal clubs ligt de mediaan op 164. Bij 29 bonden nam het ledental af, bij 16 bonden bleef het ongeveer gelijk en 24 bonden kenden ledengroei. Het aantal verenigingen aangesloten bij de sportbonden daalt al geruime tijd, maar niet bij elke sport.

Bij een meerderheid van de bonden komt het bestuurlijk beleid ter sprake in de publieke stukken (zoals het meerjarenplan). Soms betreft dit een beschrijving van de manier waarop de Code Goed Sportbestuur wordt uitgevoerd (37%), maar vaker gaat de paragraaf over overige bestuurlijke thema's (63%).

In 2010 had een deel (13%) van de landelijke sportbonden geen personeel in dienst. De grootste bond daarentegen had een forse professionele organisatie met ruim 450 medewerkers (102 fte). De helft van de bonden heeft minder dan 8,5 medewerker. Nog geen 10 procent van de bonden kent een vrouwelijke voorzitter. Ook bij de overige bestuursposities zijn mannen sterk in de meerderheid.

Van 51 sportbonden konden over 2010 financiële gegevens worden verkregen. De gemiddelde totale inkomsten en uitgaven bedroegen ruim 5,5 miljoen euro. De helft van de bonden had inkomsten en uitgaven van maximaal ongeveer 1,5 miljoen euro. De totale inkomsten varieerden tussen de 26.000 en 95 miljoen euro. Contributies bedragen in 2010 ongeveer een derde van de totale inkomsten, de helft van alle inkomsten is van 'externe' bronnen afkomstig (subsidies en sponsoring). Een belangrijk deel van de totale uitgaven van de landelijke sportbonden werd besteed aan personeel, in 2010 gemiddeld zo'n 30 procent. Ook werd gemiddeld per bond ruim 350 duizend euro besteed aan overige organisatiekosten. Belangrijke uitgavenposten waren competities, topsport en kaderopleidingen. Circa 15 procent had een negatief saldo en ongeveer een kwart van de bonden maakt voor haar activiteiten gebruik van een zeer aanzienlijke hoeveelheid vreemd vermogen van een miljoen euro of meer.

Resultaten: Governance-kaart sportfondsen en ondersteuningsorganisaties

Gemiddeld hebben ondersteuningsorganisaties ongeveer 34 medewerkers in dienst, variërend van 7 tot 106, goed voor gemiddeld 23 fte. Bij fondsen ontbreekt informatie hierover. Drie van de vijftien werkzame directieleden bij fondsen en ondersteuners zijn vrouw, oftewel 20 procent. Bij bestuursleden ligt dit percentage lager op 11 procent.

Bij ondersteuners waren inkomsten en uitgaven gemiddeld ongeveer 4,6 miljoen euro. De grootste inkomstenbron was subsidies. De grootste uitgavenpost was personeel, daar ging ongeveer een kwart naar toe. Zeven procent ging naar overige organisatie-uitgaven en het merendeel werd besteed aan overige uitgaven, voornamelijk uitgaven ten bate van de doelstelling. Vier ondersteuningsorganisaties hadden een negatief resultaat saldo van inkomsten en uitgaven. Het eigen vermogen van ondersteuningsorganisaties bedroeg tot slot gemiddeld 357.799 euro.

Bij de fondsen waren de inkomsten over 2010 gemiddeld 72.766.796 euro, variërend van 660.930 tot ruim 350 miljoen. Er was één fonds dat sponsoring kreeg, drie van de vijf fondsen kregen subsidie, van gemiddeld 276.552 euro. De meeste opbrengsten kwamen uit overige bronnen. Drie van de vijf fondsen – het Jeugdsportfonds, Fonds Gehandicaptensport en de Johan Cruyff Foundation – hebben het CBF-Keur. Een voorwaarde voor dit keurmerk is dat maximaal 25 procent van de kosten overheadkosten zijn. Gemiddeld besteden de drie CBF-gekeurde fondsen 5,87 procent van de totale uitgaven aan beheer- en administratiekosten. De Johan Cruyff Foundation geeft relatief het minste uit aan deze post (1,79%) en het Jeugdsportfonds het meeste (12,62%). Alle fondsen hadden een positief saldo aan het eind van 2010, variërend van 5194 tot 81.798.000 euro.

Er is een grote variatie onder sportbonden, ondersteuningsorganisaties en fondsen. Het is van belang dit in gedachten te houden bij het interpreteren van de gemiddelde ledenaantallen en gemiddelde financiële gegevens. De mediaan geeft vaak een beter beeld.

Uitdagingen en antwoorden: hoe gaan sportbestuurders om met (maatschappelijke) veranderingen rond de sportsector?

Uit interviews met directeuren en bestuurders van sportbonden blijkt dat sportbonden geconfronteerd worden met een aantal belangrijke ontwikkelingen. Allereerst: teruglopende inkomsten. Veel sportbonden geven aan dat sponsors en subsidieverstrekkers zich terugtrekken vanwege de economische crisis. Wanneer wel geld beschikbaar is, zijn geldschietters veeleisender. Zo eisen zij bijvoorbeeld als tegenprestatie voor een subsidie dat de bond maatschappelijke activiteiten organiseert of een samenwerking aangaat met een andere bond. Verder kampen bonden met teruglopende ledentallen en lossere bindingen. Ook juridisering en de toenemende mediadruk beïnvloeden de werkwijze van sportbonden.

Sportbonden spelen hierop in door middel van verschillende coping-strategieën. Ze komen met nieuwe vormen van lidmaatschap, om aan te sluiten op de veranderde wensen van (potentiële) leden. Organisaties passen zich aan aan subsidie-eisen. Bonden organiseren MVO-activiteiten of gaan samenwerkingsverbanden aan. Bonden passen ook hun organisatiestructuur aan als een subsidiegever dit wenselijk vindt, bijvoorbeeld door een aparte stichting op te richten. Een andere strategie is het anders inrichten van het bestuur. Verschillende bonden zijn overgestapt van een executief naar een beleidsvormend bestuursmodel, waarbij het bestuur niet meer

uitvoert, maar alleen de strategie bepaalt. Verder wordt gezocht naar nieuwe bestuurders, waarbij inhoudelijke kennis en het netwerk van de bestuurder steeds vaker belangrijker zijn dan de affiniteit met de sport. Niet alleen subsidie-eisen zijn een motief voor samenwerking, ook facilitaire samenwerking komt vaker voor. Bonden vestigen zich dan op dezelfde locatie zodat zij faciliteiten en kennis kunnen delen. Bestuurlijke samenwerking vindt in beperkte mate plaats. Een laatste coping-strategie van sportbonden is dat zij een strategische keuze maken tussen een focus op top- of breedtesport. Dit gebeurt onder meer uit financiële overwegingen, omdat NOC*NSF in de sportagenda 2016 bepaalt dat de meeste middelen toegekend worden aan bonden die concreet bijdragen aan de top 10-ambitie.

Wat betreft de effectiviteit blijkt dat sportief succesvolle sportbonden hogere inkomsten hebben, dat meer sporters met een A-status aan hen verbonden zijn en dat zij zich meer richtten op promotie dan andere bonden.

Conclusie en aanbevelingen

Bij oppervlakkige beschouwing lijkt het erop dat zich binnen de governance van (landelijke) sportorganisaties allerlei overeenkomstige processen afspelen en dat organisaties zich allemaal in dezelfde richting ontwikkelen en steeds meer op elkaar gaan lijken. Volgens de neo-institutionele theorie brengen uniformering van regels en schaalvergroting dit institutioneel isomorfisme teweeg. Deze uniformiteit lijkt ook te zijn wat NOC*NSF tracht te bevorderen. Immers, de koepel stelt dezelfde eisen aan alle sportbonden en probeert hen te scharen achter een collectieve agenda.

Onze gegevens en analyses maken zichtbaar dat er op enkele punten gelijkgerichte ontwikkelingen te zien zijn, maar dat er nog grote en diepgaande verschillen zijn tussen de landelijke sportorganisaties, zowel qua organisatiekenmerken (zoals professionaliseringsgraad) als in bestuurlijke aanpak. Veel bestuurders hebben behalve met interne stakeholders steeds nadrukkelijker te maken met sponsors, sportfondsen, media en overheden als externe stakeholders. Toch speelt ook deze ontwikkeling niet bij alle organisaties in dezelfde mate. Sommige bonden kennen geen top- en mediasport, andere richten zich daar vrijwel uitsluitend op. Mede hierdoor richten verschillende typen organisaties op verschillende manieren op maatschappelijke ontwikkelingen. De uitkomsten van dit onderzoek geven daarom aanleiding om NOC*NSF aan te raden beleid meer toe te spitsen naar type organisatie.

Naast de sportbonden spelen ook andere landelijke organisaties een belangrijke rol in de sportsector als financier, ondersteuningsorganisatie of brancheorganisatie van sportaanbieders. Deze veelal sterk geprofessionaliseerde organisaties vragen vanuit hun eigen beleidskader om gedegen management bij hun landelijke sportpartners c.q. afnemers. Deze verscheidenheid aan landelijke organisaties maakt de sportsector tot een complex bestuurlijk veld en vergt grote bestuurlijke kwaliteit.

Het toegenomen maatschappelijk belang van sport betekent dat de bestuursaanpak in de sport kritischer wordt gevolgd. Er zijn aanwijzingen dat de introductie van de Code Goed Sportbestuur nog niet overal heeft geleid tot een passende praktijk. Een vervolgpelling in het kader van deze monitor biedt zowel de gelegenheid om de trends in governance bij sportbonden én andere landelijke sportorganisaties te volgen, als om nader te onderzoeken of de implementatie van de Code Goed Sportbestuur over een breed front haar vruchten afwerpt. Mogelijk kan daarbij tevens afstemming worden gezocht met de Sport Governance Observer die voor internationale sportorganisaties in ontwikkeling is (Alm, 2013).

1. Achtergrond, doel- en vraagstelling

1.1. Aanleiding voor een governance-monitor

De wijze waarop organisaties in de sportsector worden bestuurd is anno 2013 een zeer actueel thema. Een belangrijke aanleiding daartoe vormen verschillende recente incidenten in de (professionele) sport, zoals de bekentenissen van dopinggebruik door profwielrenners (Armstrong, Boogerd, Rasmussen), gevallen van matchfixing, corruptie en andere frauduleuze handelingen en het drama rond de voetbalscheidsrechter Nieuwenhuizen. Zij roepen de vraag op of de Nederlandse sportwereld wel kundig wordt bestuurd. En deze vraag wordt niet alleen in Nederland gesteld, getuige het internationale project ‘Action for Good Governance in International Sports Organisations’ (Alm, 2013).

Het is een vraag die de sportorganisaties zelf al langer bezighoudt. In 2005 besloot NOC*NSF tot de invoering van een Code Goed Sportbestuur (NOC*NSF Commissie goed sportbestuur, 2005). Sindsdien zijn de aangesloten bonden verplicht maatregelen op dit gebied door te voeren. Veel bonden hebben stappen daartoe gezet, maar de ontwikkeling wordt kritisch gevolgd. Begin 2012 organiseerde NOC*NSF in samenwerking met Transparency International (een organisatie die zich richt op ‘the global competition against corruption’) een conferentie over integriteit in de sport. De deelnemers bespraken onder meer de vorderingen na de invoering van de code (Transparency International, 2012).

Overigens is de sportsector niet de enige maatschappelijke sector waarin meer nadruk is komen te liggen op de kwaliteit van bestuur en management, en waar good-governance-codes zijn ingevoerd (Algemene Rekenkamer, 2008; Balkenende, 2011; Kjær, 2004). Het toegenomen belang hiervan hangt onder meer samen met veranderde opvattingen over de rol van de overheid, en de uitbesteding van publieke taken aan andere maatschappelijke organisaties (Rhodes, 1996). Organisaties die vanuit algemene middelen worden gesubsidieerd, hebben te maken met toegenomen verantwoordingseisen en meer toezicht op hun (bestuurlijk) functioneren (Albeda, 2002; Baarsma, 2005; Bovens & 't Hart, 2005; Groot, 2010). Sinds 2010 is er zelfs een Nederlandstalig vaktijdschrift voor toezichtsinstanties (Tijdschrift voor toezicht). De nadruk op verantwoord bestuur vormt samen met de vraag welke kwaliteiten dit vereist van sportbestuurders een belangrijke aanleiding voor het recente onderzoek naar besturen van sportorganisaties (De Vries et al., 2007; Elling et al., 2011). Zowel nationaal (Anthonissen & Boessenkool, 1998; Noordegraaf, 2008; Trommel, 2009; Van 't Verlaat, 2010) als internationaal staat het thema governance al enige jaren sterk in de belangstelling (Cuskelly & Hoye, 2007; Gammelsaeter, 2010; Grix, 2010; King, 2009; Kjær, 2004; Rhodes, 1996, 1997; Shilbury & Ferkins, 2011; Smith, 2009; Walters et al., 2010). Naast de vraagstukken rondom verantwoord besturen, vormen ook andere kwesties aanleiding voor onderzoek, zoals veranderingen in de financieringswijze van sportorganisaties (Geurtsen & Doornbos, 2007; Hofland & Vrancken, 1988; Van 't Verlaat, 2010) en de vraag naar een effectieve inrichting (Bayle & Robinson, 2007; Brinkhof, 2011; Winand et al., 2010) of architectuur voor deze verenigingen, (Huizenga & Tack, 2011).

Met al deze ontwikkelingen als achtergrond heeft het Mulier Instituut het initiatief genomen om de Governance of Sport Monitor te ontwikkelen. Bij de uitwerking is samengewerkt met andere organisaties die op dit terrein data verzamelen of onderzoek doen, zoals Sport & Zaken, NOC*NSF, het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) en Infostrada Sports. In dit

rapport presenteren we de eerste resultaten van de Governance of Sport Monitor, nadat we eerst een toelichting geven op doel- en vraagstellingen en gebruikte werkwijze. Het rapport wordt afgerond met enkele conclusies en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

Inmiddels heeft dit initiatief tot een governance-monitor navolging gekregen. NOC*NSF voert sinds 2012 jaarlijks een peiling uit naar de situatie van de bij haar aangesloten sportbonden: de Sportbonden Monitor. We zullen de door het Mulier Instituut verzamelde gegevens regelmatig vergelijken met de uitkomsten van deze monitor. Ten opzichte van de Sportbonden Monitor legt voorliggend rapport meer nadruk op de analyse en interpretatie van verbanden en ontwikkelingen. De achtergronden hiervan hebben we onder meer uitgediept in vraaggesprekken met betrokkenen.

1.2. Doelstelling en vraagstellingen Governance of Sport Monitor

Het doel van de Governance of Sport Monitor is om periodiek een actuele analyse te geven van de maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen waarmee sportbestuurders te maken hebben, en om in kaart te brengen hoe sportbonden, -fondsen en ondersteuningsorganisaties er bestuurlijk voor staan. De actuele analyse is essentieel om een beeld te kunnen schetsen van wat er op bestuurlijk gebied gaande is bij sportbonden, zodat bestaand en toekomstig beleid hierop afgestemd kunnen worden. Het tweede doel van de monitor, de bestuurlijke kaart van bonden, fondsen en ondersteuners, geeft een overzicht van de volgende gegevens:

- bestuurlijke kenmerken (rechtsvorm, omvang, geleding, financiering, dochters etc.);
- bestuurlijk beleid;
- bestuurders (namen, functies, internationale posities, carrière);
- netwerken (relaties, zowel nationaal als internationaal tussen organisaties en personen).

De eigenaardigheden van sportorganisaties kunnen zo beter herkend worden en als deze kenmerken periodiek in kaart worden gebracht is het mogelijk om tijdreeksanalyses te maken (in paragraaf 1.3 meer hierover). Deze kennis is opnieuw van belang voor de beleidsvorming en -uitvoering in de sector. Daarnaast trachten we de eigenaardigheden en ontwikkelingen te plaatsen in bredere bestuurs- en organisatiekundige theoretische kaders. Hiermee beogen we de wetenschappelijke kennis over dit type sportorganisaties te vergroten, onder meer in vergelijking met andere organisaties.

Vraagstellingen

De governance-monitor kent twee categorieën kennisvragen: analytische en beschrijvende vraagstellingen. We geven een korte toelichting.

Analytische vragen

Langs deze weg worden verschillende governance-aspecten met elkaar en met bestuurskundige inzichten in verband gebracht.

Onze interesse gaat daarbij primair uit naar de vraag:

- *Hoe reageren sportorganisaties bestuurlijk op (maatschappelijke) veranderingen rond de sportsector?*

Kort toegelicht: er vinden veel veranderingen plaats in de context/omgeving waarin sportorganisaties en hun bestuurders zich bevinden: steeds meer partijen en belangen spelen een rol, er doen zich problemen voor met ledenbinding, op financieel gebied, rond accountability en dergelijke, waarvoor de verantwoordelijke bestuurders en

managers een aanpak zoeken (De Vries et al., 2007). Om van deze governance-werkwijzen een goed beeld te krijgen, verzamelen we informatie aan de hand van de volgende subvragen.

- *Met welke ontwikkelingen worden landelijke organisaties en hun bestuurders in bestuurlijk opzicht geconfronteerd?*
Te denken valt aan commercialisering van de sector (sponsoring, marketing), mediatisering, verstatelijking en juridisering. Tegelijkertijd hebben we te maken met de eigenheid van sportorganisaties: het overheersende non-profitkarakter, de verenigingsdemocratie en de rol van vrijwilligers en sportemotie (Scheerder et al., 2012).
- *Hoe gaan sportorganisaties om met deze ontwikkelingen? Anders geformuleerd: welke coping-strategieën gebruiken de bestuurders en managers?*
Aanhakend bij Putters (Putters, 2009) kijken we daarbij naar:
 - keuze voor een andere samenstelling van bestuur;
 - keuze voor een ander bestuursmodel of rechtspersoonlijke vorm;
 - het verbeteren van transparantie en accountability (code sportbestuur);
 - intensiever samenwerking met soortgelijke organisaties of derden.
- *Hoe worden besturen samengesteld of geworven?*
Waar komen sportbestuurders vandaan? Komen ze uit de eigen organisatie of worden ze extern geworven? Hoeveel zeggenschap hebben sponsors? Welke invloed hebben financiers op de organisatie? Wat is het effect van deze factoren (Ferkins et al., 2005; Shilbury & Ferkins, 2011)? Wat betekent dat voor de prestaties van die organisaties? Zien we veranderingen van het bestuursmodel in de richting van een professionele organisatie?
- *Hoe gaan sportorganisaties om met de roep om transparantie en accountability?*
De 13 aanbevelingen voor goed sportbestuur zijn algemeen geaccepteerd en breed ingevoerd. Toch komen ‘integriteitsproblemen’ nog regelmatig voor bij sportorganisaties. De kwaliteiten van bestuurders kunnen wellicht verbeterd worden door opleidingen en kennisuitwisseling. De GSM maakt het mogelijk te analyseren op welke onderwerpen en vraagstukken (aanvullende) opleidingen zinvol zijn.
- *Kunnen MVO-activiteiten bijdragen aan een betere bestuurlijke legitimering van sportorganisaties?*
Sportorganisaties worden zoals veel andere organisaties uit het maatschappelijk ‘middenveld’ geconfronteerd met een legitimeringsvraagstuk (Dekker, 2002; Zijdeveld, 2000). Kunnen sportorganisaties zich eenvoudig ontwikkelen tot social enterprises (European Commission, 2013)?
- *In welke mate werken sportorganisaties en –bestuurders samen met elkaar en met externe partijen, en welke voor- en nadelen ervaren zij daarbij?*
In het overheidsbeleid ligt al een aantal jaren het accent op samenwerking tussen verwante organisaties en ontkokering (Ministerie van VWS, 2005). Uit de interviews blijkt in welke mate sportorganisaties samenwerken (facilitair, bestuurlijk,

beleidsmatig), met welke organisaties samenwerking wordt gezocht en wat de motivatie voor de samenwerking is.

- *Zijn anders bestuurd sportorganisaties ook effectiever?*
Eerst moeten we nagaan wat onder ‘effectief’ management wordt verstaan (Winand et al., 2010). Welke maatstaven hanteert men daarbij? In deze monitor kijken we in ieder geval naar financiële resultaten, ledengroei, expansie of verbreiding van de organisatie en (top)sportprestaties.
- *Reageren verschillende typen sportorganisaties op een vergelijkbare manier op de maatschappelijke ontwikkelingen?*
Organisaties in de sport hebben allemaal te maken met maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen. Maar worden zij er ook in dezelfde mate door geraakt en gaan zij er op overeenkomstige manier mee om (Van ’t Verlaat, 2010)?

Beschrijvende vragen

Uitgaande van deze vragen brengen we de actuele governance-kenmerken van sportorganisaties in kaart (Governance-kaart).

- *Welke bestuurlijke en organisatiekenmerken hebben (bovenlokale) sportorganisaties en welk beleid voeren zij op dit thema?*
- *Welke relaties hebben (bovenlokale) sportorganisaties met elkaar en met externe partijen?*

1.3. Beoogde resultaten

Uit de twee typen vragen in de governance-monitor volgen ook twee soorten resultaten: een wetenschappelijke interpretatie van governance-ontwikkelingen en tijdreeksanalyses.

1.3.1 Wetenschappelijke analyse en interpretatie van governance-ontwikkelingen

Een eerste opbrengst die het onderzoek beoogt, is de analyse en interpretatie van de bestuurlijke stand van zaken en ontwikkelingen vanuit bestuurskundig en organisatiekundig perspectief. Hiertoe is het belangrijk om eerst het begrip governance te verhelderen.

In de Governance of Sport Monitor vormt de governance van sportorganisaties het object van onderzoek. De term governance is ontleend aan het Griekse ‘kubernao’, dat sturen betekent. Het is gangbaar de bestuurswijze van allerlei organisaties en organen met deze term aan te duiden. Naargelang het type organisatie spreken we van public governance (overheden), corporate governance (bedrijven) of governance of civil society (vrijwilligersorganisaties, social enterprises).

Bij de analyse van de besturing van sportorganisaties wordt de volgende begripsomschrijving van governance aangehouden. Governance omvat:

- Het proces van sturing, controle en coördinatie van en door een sportorganisatie, een netwerk van sportorganisaties, en (delen van) de sportwereld op mondiaal niveau (vergelijk O’Boyle & Bradbury, 2013: 8).

- De manieren waarop gedeelde belangen, collectieve plannen en collectief handelen in deze organisaties en netwerken van organisaties worden gevormd en worden gerealiseerd, de pogingen om dit proces te sturen, controleren en coördineren, en de problemen, conflicten en oplossingen die daarbij naar voren komen.
- De rol van leidinggevende verantwoordelijken (bestuurders, managers) in dit proces.

Voor de wetenschappelijke beschrijving van de ontwikkelingen zijn we in de bestaande governance-literatuur over sport nagegaan welke benaderingen bestaan en voor onze analyse bruikbaar zijn. Hiertoe is eerst op basis van de literatuur een inventarisatie gemaakt van mogelijk relevante theorieën (Rozenveld, 2006; Skille, 2008; Vos, 2012; Yeh & Taylor, 2008). Deze zetten we hier kort uiteen, met hun voor- en nadelen, waarna we selecteren welke van de theorieën geschikt zijn voor de analyse in de Governance of Sport Monitor. Deze werkwijze maakt het onderzoek niet theoriegestuurd en zeker niet theorietoetsend. We benutten de betreffende theoretische concepten veeleer als ‘sensitizing concepts’.

Yeh & Taylor (2008) onderscheiden een drietal benaderingen in de governance-literatuur: de agency theory, de institutional theory en de resource dependence theory. De agency theory, die sterk leunt op een tweepartijenmodel (overheid-uitvoerders), lijkt hen in de actuele meervoudige bestuurscontext weinig geschikt (Grix, 2010; Kjær, 2004). Deze opvatting delen we. Skille (Skille, 2008) beschrijft met de top-down-implementatietheorie een sterk verwante analysebenadering (Van Meter & Van Horn, 1975). Ook daarin staat het uitvoeren van door de overheid geformuleerd beleid centraal en evenals de agency theory lijkt deze ons minder geschikt.

Yeh & Taylor presenteren ook de institutional theory. Uitgangspunt daarvan is dat ieder type organisatie, bijvoorbeeld de vereniging, eigen normen, regels en routines kent het gevoerde beleid mede bepalen. We zien deze benadering ook feitelijk toegepast worden in de beschouwingen van Vos (2012) en Skille (2008). De institutional theory biedt naar ons oordeel goede aanknopingspunten om de ontwikkelingen bij sportorganisaties toe te lichten. Ze sluit aan bij de identiteitsdimensie die voor civil-society-organisaties van belang wordt geacht door Evers c.s. (Evers & Hämel, 2007).

Rozenveld (Rozenveld, 2006) werkt bij haar analyse van samenwerkingen tussen sportorganisaties met verschillende benaderingen. Allereerst hanteert ze de resource dependency theory, die gaat over afhankelijkheid van middelen. Omdat de betreffende benadering eveneens terugkeert bij Yeh & Taylor (Yeh & Taylor, 2008) en succesvol wordt toegepast door Vos (2012), lijkt deze ons een goed toepasbare benadering. De resource-dimensie geeft bovendien houvast bij analyses van hybriditeit bij organisaties. Het is een van de punten waarop hybriditeit zich voordoet (Evers & Hämel, 2007).

De tweede theorie die Rozenveld gebruikt, is de strategic-choice-benadering, die gaat over het oplossen van problemen in een complexe omgeving. Ook deze benadering biedt veel houvast voor analyse. Ze sluit aan bij de goal-dimensie die Evers & Hämel (2007) onderscheiden bij hybride organisaties.

De transactiekostentheorie, die gaat over het minimaliseren van transactiekosten, lijkt niet direct een bruikbaar kader te bieden in de organiseerde sport, die nauwelijks op financiële winst is gericht.

Kortom: voor de analyse van de governance-gegevens richten we ons op basis van voorgaande verkenning primair op de volgende drie theorieën:

- neo-institutionele theorie;
- resource dependency theory;
- strategic choice theory.

We zetten nu kort de kernpunten van deze theorieën uiteen.

Neo-institutionele theorie en institutioneel isomorfisme

De neo-institutionele theorie gaat over het institutionele karakter van organisaties en de invloed die dit heeft op het vormgeven en functioneren van organisaties. De theorie maakt inzichtelijk hoe strategische en sociale keuzes worden gevormd, onderhandeld en gekanaliseerd binnen institutionele arrangementen. De theorie neemt aan dat wat organisaties doen niet primair moet worden gezien als bijdrage aan hun effectiviteit, maar veeleer als bijdrage aan hun legitimiteit. Zodoende functioneren organisaties niet alleen op basis van economische en ‘effectieve’ argumenten, maar worden zij ook gestuurd door wat een maatschappij normatief en cognitief als mogelijk en acceptabel definieert (Scott, 2001).

Een interessante neo-institutionele benadering voor de analyse van organisatieverandering is het institutionele isomorfisme. Institutioneel isomorfisme houdt in dat organisaties geneigd zijn om zich in dezelfde richting te ontwikkelen en steeds meer op elkaar gaan lijken. Als organisaties in dezelfde sector niet gelijk zijn, worden ze door ontwikkelingen en invloedrijke organisaties in hun omgeving richting een gelijksoortige organisatievorm gedreven. Er zijn drie mechanismen waardoor institutionele isomorfe veranderingen optreden: coercive, mimetic en normative isomorphism. *Coercive isomorphism* komt voort uit formele en informele druk die wordt uitgeoefend door andere organisaties, waar organisaties afhankelijk van zijn en uit culturele verwachtingen van de samenleving. *Mimetic isomorphism* houdt in dat een organisatie het model van een andere organisatie imiteert uit onzekerheid. Bijvoorbeeld als doelen ambigu zijn, organisatietechnieken onduidelijk of als de omgeving van de organisatie onzeker is, kunnen organisaties geneigd zijn andere organisaties te kopiëren, zonder zeker te weten of dit de meest adequate aanpak is voor hun eigen organisatie. *Normative isomorphism* komt vooral voort uit professionalisering. Professionalisering is ‘*the collective struggle of members of an occupation to define the conditions and methods of their work, to control ‘the production of producers’.*’ In organisaties werken professionals met verschillende achtergronden, maar vaak hebben ze wel dezelfde opleiding gehad als hun ‘collega’s’ uit andere organisaties. Bovendien nemen ze vaak deel aan dezelfde professionele netwerken, waardoor professionals dezelfde kennis hebben en dezelfde nieuwe kennis delen. Hierdoor gaan organisaties meer op elkaar lijken (DiMaggio & Powell, 1983).

Greenwood en Hinings (1996) hebben een neo-institutioneel model ontwikkeld om veranderingsprocessen te verklaren aan de hand van contextuele factoren en intra-organisatorische factoren. Dit model is in Nederland door Van ’t Verlaat (2010) toegepast bij onderzoek naar de toepassing van een marktbenadering door sportbonden. Het model laat zien dat organisatieverandering niet alleen voorkomt uit de institutionele context. Pas wanneer de druk van buitenaf wordt verbonden met machtsafhankelijkheden (de verandering wordt gesteund door de mensen die de macht hebben om deze door te voeren) en actiecapaciteiten

binnen de organisatie (Greenwood & Hinings, 1996; Van 't Verlaat, 2010), worden veranderingen daadwerkelijk doorgevoerd.

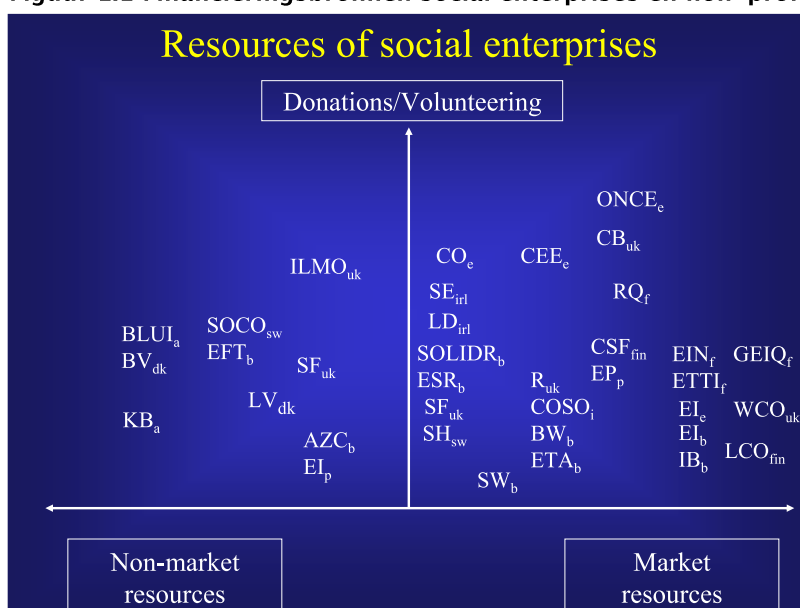
Resource dependency theory

De resource dependency theory stelt dat het voortbestaan van een organisatie, indien deze niet zelfvoorzienend is, afhankelijk is van de capaciteit van de organisatie om middelen te werven en te behouden (Pfeffer & Salancik, 2003). Behalve van financiële middelen zijn organisaties ook afhankelijk van menselijke en materiële middelen. De theorie stelt verder dat organisaties machtiger zijn naarmate ze bronnen kunnen controleren die anderen nodig hebben, en ze de eigen afhankelijkheid van anderen kunnen reduceren om toegang te hebben tot bronnen. De afhankelijkheid van externe middelen brengt onzekerheid voor organisaties met zich mee. Hier kunnen ze op twee verschillende manieren op reageren. Ze kunnen proberen de omgeving te veranderen of organisaties kunnen zichzelf aanpassen aan de veranderingen.

Deze theorie is eerder toegepast bij een onderzoek naar veranderingen in Canadese sportbonden. Daaruit kwam naar voren dat met behulp van de resource dependency theory wel verklaard kan worden waarom de sportbonden betrokken raken in het proces van organisatieverandering. Aan de hand van de theorie kan echter niet verklaard worden in welke richting deze verandering plaatsvindt (Slack & Hinings, 1992). Een andere beperking is dat interorganisatorische relaties weinig aan de orde komen binnen de theorie.

Op basis van de analyses, bijvoorbeeld van de verhouding tussen inkomstenbronnen (eigen bijdragen/contributies, sponsoring/marketing en subsidies) kan de resource dependence van organisaties nader worden getypeerd. In figuur 1.1 plaatsen Defourny (2011) en Defourny & Pestoff (2011) op basis van de verdeling van financieringsbronnen een groot aantal in Europa actieve sociale ondernemingen of non-profitorganisaties in een drie-assenstelsel. Op deze manier kan de resource dependence van de organisaties in kaart worden gebracht en worden getypeerd en kunnen veranderingen daarin worden weergegeven.

Figuur 1.1 Financieringsbronnen social enterprises en non-profitorganisaties in Europa



Bron: Defourny (2011); Defourny & Pestoff (2008)

Strategic-choice-benadering

De strategic-choice-benadering is volgens Friend & Hickling (1987) een benadering van planning in een onzekere omgeving. Planning wordt beschouwd als een continu proces, waarin op een strategische manier keuzen worden gemaakt. Terwijl ze het hoofd moeten bieden aan moeilijke problemen in een complexe omgeving doorlopen organisaties een proces van strategische keuzes maken. Ze kunnen bij het proces van planning te maken krijgen met diverse onzekerheden, met factoren als concurrentie en urgentie, complexiteit en conflict en met diverse (wettelijke) kaders voor besluit- en beleidsvorming, waardoor een minder duidelijk afgebakend proces ontstaat.

Ook sportorganisaties hebben te maken met onzekere factoren die hun dagelijkse functioneren en besluitvorming beïnvloeden. Een van de grootste onzekerheden daarbij is wel die van de beschikbaarheid van middelen die nodig zijn om de organisatie draaiende te houden. Daarbij zijn sportorganisaties afhankelijk van onder andere sponsorgelden, overheidssubsidies en de medewerking van aangesloten verenigingen, en moeten zij met deze afhankelijkheid rekening houden bij hun besluitvorming.

‘Strategisch’ moet in deze benadering niet zozeer gezien worden als het niveau waarop besluitvorming plaatsvindt, maar eerder als een wijze van besluitvorming waarbij een beslissing in verbinding staat met andere beslissingen, en waarbij patronen van relaties tussen beslissingen worden gelegd of het nu gaat om beleidsniveau of uitvoerend niveau, om de korte of de lange termijn. De belangrijkere, bredere en duidelijkste beslissingen worden aan elkaar gekoppeld, waardoor strategische besluitvorming voor de lange termijn overzichtelijk wordt. In de kern wordt bij de strategic-choice-benadering de strategische opgave waarvoor een leidinggevende of organisatie staat benaderd als ‘een vraagstuk waarin tegenstrijdige strategische opvattingen bestaan die op pragmatische wijze met elkaar verbonden of in evenwicht moeten worden gebracht’. *‘Indeed, it is a common enough experience, when working with strategic choice concepts, that people of quite diverse backgrounds can make solid progress towards decisions based on shared understandings, with little or no explicit agreement at a more philosophical level’* (Friend en Hickling, 1987: 5-6).

Organisaties kunnen bijvoorbeeld als strategie kiezen om samenwerking aan te gaan om concurrerende krachten vanuit deze complexe omgeving de baas te blijven (Mintzberg et al., 1999). Door samenwerking kan concurrentie verminderd worden, ten behoeve van het creëren van stabielere verhoudingen tussen organisaties. Een organisatie kan op deze manier onzekerheden en concurrentie beperken vanuit andere organisaties waarmee zij samenwerkt. Bij samenwerkingsrelaties tussen organisaties vindt strategievorming plaats over de organisatiegrenzen heen (Mintzberg et al., 1999). Het is dan een gezamenlijk proces dat door de organisaties samen wordt ontwikkeld. Gedurende dat proces zijn organisaties in ‘onderhandeling’ om te komen tot een collectieve strategie. Binnen de sportsector zien we dit bijvoorbeeld terug bij de besluitvorming over de Sportagenda van NOC*NSF. Het proces van strategische keuzes maken wordt ingewikkelder bij collectieve besluitvorming of bij onderhandelingen met andere organisaties die problemen en kansen op andere manieren zien (Friend & Hickling, 1987). Managers zoeken naar zekere beleidskaders, maar vooral in interorganisationale situaties is het moeilijk daar overeenstemming over te vinden. Volgens Mintzberg, Ahlstrand & Lampel wordt het door de vele vormen van samenwerking steeds moeilijker om te bepalen waar de ene organisatie eindigt en de volgende begint. De

organisatiegrenzen worden vager en het proces van strategievorming, dat toch al redelijk ingewikkeld is, wordt nog complexer. Om de complexiteit te beperken is het daarom van belang dat de visies van de samenwerkende organisaties niet te veel van elkaar verschillen.

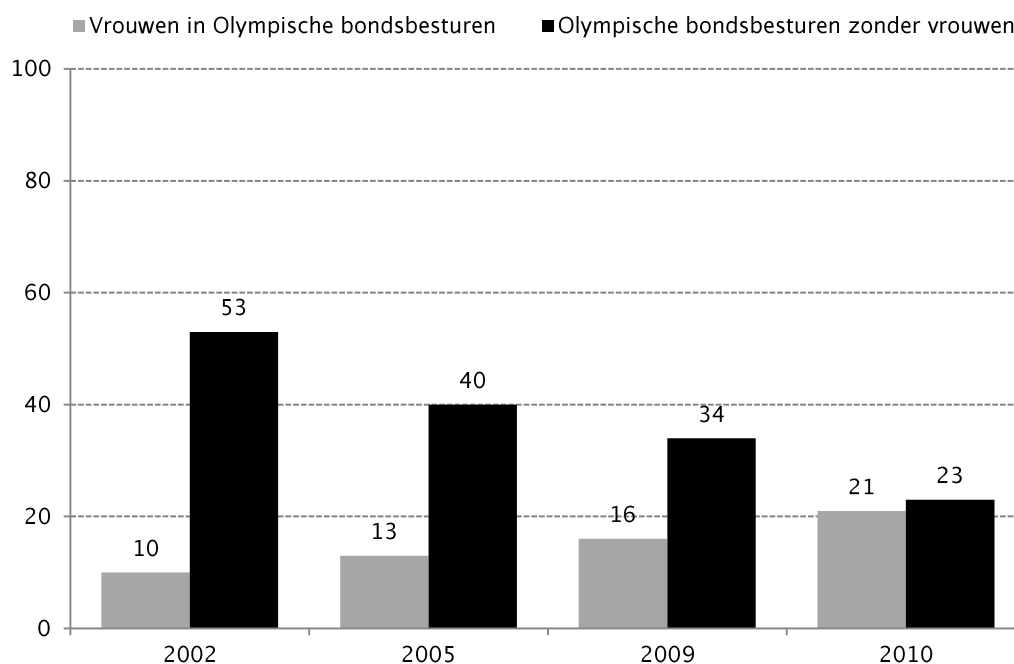
In de hoofdstukken 4 en 5 van deze rapportage leggen we op verschillende punten relaties naar de in het voorgaande gepresenteerde theorieën.

1.3.2 Tijdreeksanalyses

In beschrijvend perspectief leidt de monitor tot een actuele ‘kaart’ van de bestuurlijke situatie bij landelijke sportorganisaties en kunnen door periodieke meting de veranderingen daarin op een systematische manier worden beschreven en geanalyseerd. Voor een goede vergelijkbaarheid wordt aan deze metingen wel een aantal methodologische eisen gesteld (Boonstra et al., 1990).

Als resultaat van deze herhaalde metingen kunnen tijdreeksen of trendanalyses worden gemaakt. Deze zijn nu slechts over weinig bestuurlijke thema's voorhanden. Voor beleidsmakers kunnen ze echter wel degelijk zeer nuttig zijn. Aan de hand van tijdreeksen kunnen zij beoordelen of het ingezette beleid het gewenste resultaat heeft. Bijvoorbeeld of het beleid omtrent bestuursdiversiteit daadwerkelijk resulteert in het plaatsnemen van meer vrouwen in bondsbesturen. Dit is een van de weinige thema's waarover momenteel al een tijdreeks voor handen is. Deze wordt weergegeven in figuur 1.2.

Figuur 1.2 Tijdreeks van de verhouding tussen vrouwelijke en mannelijke bestuurders van landelijke sportorganisaties (in procenten)



Bron: Elling et al. (2011)

Gebrek aan periodieke meting van bestuurlijke ontwikkelingen heeft niet alleen in 2011 geleid tot dit governance-onderzoek, maar vormde in 2012 ook de aanleiding voor NOC*NSF om de Sportbonden Monitor te starten. Bij de presentatie van onze resultaten maken we regelmatig een vergelijking met de uitkomsten van deze monitor (NOC*NSF, 2012b en 2013).

2. Dataverzameling

Bij het ontwikkelen van de Governance of Sport Monitor is een selectie gemaakt van bestuurlijke en organisatorische kerngegevens die periodiek verzameld kunnen worden en inzicht geven in de bestuurlijke situatie en (bij herhaalde peiling) in ontwikkelingen. We gaan kort in op de geselecteerde datablokken en de wijze van dataverzameling.

2.1. Vraaggesprekken met sportbestuurders en -managers

Voor het analytische gedeelte van de Governance of Sport Monitor hebben we negen semigestructureerde interviews gehouden. Het doel van deze interviews was om in beeld te krijgen wat relevante thema's zijn die spelen bij landelijke sportorganisaties. Twee interviews zijn gehouden met organisatieadviseurs op governance-gebied. Met behulp van de in deze interviews vergaarde informatie zijn vervolgens zeven interviews gehouden met directeuren, managers en (oud)bestuurders van sportbonden. Bonden hebben zonder veel problemen hun medewerking verleend aan deze interviews. Er is gekozen voor een variatie van bestuurders en directeuren, ook is er een bureaumanager geïnterviewd. Verder is er variatie in de grootte van de gekozen bonden wat betreft aantal leden en financiële middelen. Er zijn zowel bonden geïnterviewd die alleen gericht zijn op topsport, als bonden die zich voornamelijk met breedtesport bezig houden en bonden die op beide terreinen actief zijn. Hiervoor is gekozen omdat we zo kunnen bekijken of verschillende bonden op verschillende wijzen omgaan met maatschappelijke ontwikkelingen en beleid.

De vragenlijst van deze interviews is terug te vinden in bijlage 3.

In de vraaggesprekken is gesproken over de maatschappelijke ontwikkelingen waarmee landelijke sportorganisaties worden geconfronteerd, zoals de economische crisis en de manier waarop zij omgaan met landelijk beleid, in het bijzonder de achtereenvolgende collectieve Sportagenda's van NOC*NSF, de Code Goed Sportbestuur en veranderingen in het subsidiestelsel. Over aspecten van de in het vorige hoofdstuk besproken theorieën (resource dependance, isomorfisme, strategische keuzes) kon daarbij terloops informatie worden verkregen. Deze interviews zijn waardevol geweest wat betreft kwalitatieve verdieping in de governance-problematiek en hebben twee artikelen in *Sport & Strategie* opgeleverd (Lucassen & Schrijvers, 2012 en Lucassen & Schrijvers, 2013). In bijlage 4 is een overzicht van geïnterviewden te vinden.

2.2. Datablokken

De in de beschrijvende monitor opgenomen datablokken zijn weergegeven in tabel 2.1.

Tabel 2.1 Periodiek te verzamelen governance-data

Algemene gegevens	Rechtsvorm, statutaire zetel, adres, bedrijfsomschrijving/missie
Organisatie en beleid	Doelstelling, aantal werkzame personen, dochterorganisaties/-stichtingen, afdelingen, cultuur, bestuurlijk beleid, meerjarenbeleid
Financiering	Inkomsten totaal, contributies, subsidies, sponsoring, overige inkomsten, uitgaven totaal, personeel, organisatie, bestuur/commissies, overige, saldo, vermogen
Bestuurders	Namen, functies, dienstperiode, nevenfuncties, carrière, opleiding, internationale positie, netwerk
Directie	Namen, functies, dienstperiode, etc.
Netwerk	Institutionele samenwerking, (hoofd)sponsorrelaties, samenwerking op persoonlijk vlak
Prestaties	Ledenaantal/ontwikkeling, aantal verenigingen/ontwikkeling, topsportprestaties ¹

2.3. Publieke databronnen

De verzamelde en geanalyseerde gegevens van de governance monitor worden in de volgende hoofdstukken in tabellen en figuren gepresenteerd. Tenzij anders aangegeven vormt de governance monitor 2010 van het Mulier Instituut de bron van de tabellen en figuren. Bij die dataverzameling is als uitgangspunt gehanteerd dat de gewenste gegevens primair zouden worden verzameld uit openbare bronnen zoals statuten, (financiële) jaarverslagen en websites van de organisaties. Deze data werden in 2010 verzameld bij alle bij NOC*NSF aangesloten sportbonden, de zes grootste landelijke sportondersteunende organisaties en vijf landelijke sportfondsen (zie bijlage 5 voor een overzicht).

Van de 76 bonden konden van 72² publieke data worden verkregen. Drie sportbonden zijn tussen 2009 en 2012 opgegaan in andere bonden. Deze bonden zijn niet meegenomen in het onderzoek, omdat er bij vervolgonderzoek geen tijdreeksanalyse gemaakt kan worden van deze bonden. Bij 11 procent van de bonden bleken geen publieke verantwoordingsdocumenten (jaarverslagen) beschikbaar. Dit waren over het algemeen kleine sportbonden. Hoewel van veel sportbonden publieke verantwoordingsdocumenten beschikbaar waren, bevatten die niet altijd de door ons gezochte gegevens. We gaan daarop in paragraaf 3.1 nog kort in.

Verantwoordingsdocumenten van sportfondsen en ondersteuningsorganisaties waren vaak niet online te vinden, maar zijn door alle organisaties op aanvraag wel beschikbaar gesteld. Bij enkele organisaties betrof het interne documenten. De consequenties daarvan voor de resultaten worden besproken in paragraaf 3.3.2.

¹ De gegevens over (top)sportprestaties zijn welwillend beschikbaar gesteld door Infostrada Sports.

² Bij latere controle bleek dat de Koninklijke Nederlandse Schutters Associatie niet is meegenomen in de analyse van de bonden. Het hadden 73 bonden moeten zijn.

Bij de gegevensverzameling onder sportbonden waren onze ervaringen als volgt:

- Bij een flink aantal bonden staan de jaarverslagen over de laatste jaren openbaar op de website, vaak zijn dit goed onderhouden websites waar veel informatie vandaan te halen is. Verschillende andere bonden reageren snel en sturen zonder veel problemen het jaarverslag op, maar meerdere bonden reageren niet of erg traag. Die bonden staan enigszins negatief tegenover het opsturen van een jaarverslag dat gebruikt wordt voor onderzoek. Voornamelijk bij kleinere bonden, die een minimale website en een klein bondskantoor hebben, is het vaak lastig om een jaarverslag op te vragen. Het vergt herhaaldelijk e-mailen en/of bellen om de documenten te verkrijgen en ook dan willen sommige bonden het (openbare) jaarverslag niet toesturen.
- Wanneer de jaarverslagen eenmaal verzameld zijn, is het maar de vraag in hoeverre de gewenste gegevens in de documenten staan. Sommige jaarverslagen zijn nogal populair geschreven, waardoor er weinig van de gezochte gegevens in deze documenten staan. Daarnaast zijn veel gegevens niet zonder meer vergelijkbaar, vooral wanneer het gaat om financiële gegevens.
- Het gebruikmaken van websites van sportbonden is afhankelijk van de website. Sommige websites zijn goed gevuld en bieden veel gegevens die van toegevoegde waarde zijn. Andere websites bieden erg weinig gegevens, waardoor hier weinig informatie gehaald kan worden.
- Het gebruikmaken van de Koninklijke Bibliotheek en de Kamer van Koophandel bleek niet veel toe te voegen. De Koninklijke Bibliotheek heeft geen jaarverslagen van sportbonden in haar collectie. Het opvragen van gegevens bij de Kamer van Koophandel is niet gratis en voegt weinig toe. KvK-gegevens bestaan voornamelijk uit algemene basisgegevens, zoals adres en rechtsvorm, en naam en geboortedatum van (oud)bestuurders. Slechts van enkele grotere sportbonden (zoals de KNVB) zijn meer gegevens via de KvK te verkrijgen, zoals onderliggende organisaties.
- In het kader van de Governance of Sport Monitor is er gepoogd om de achtergrond van bestuurders en directeurs van Nederlandse sportbonden in kaart te brengen.
- De volgende gegevens zijn geprobeerd te achterhalen door middel van het bestuderen van websites van sportbonden en het nazoeken van de personen op LinkedIn: naam; functie; periode in dienst; nevenfuncties; carrièreverloop en opleiding.
- Er zat een aantal beperkingen aan deze methode. Allereerst staat de betrouwbaarheid van de informatie niet zonder meer vast. LinkedIn is immers een openbare website, waarop iedereen een profiel kan aanmaken en informatie kan plaatsen zonder dat gecontroleerd wordt of deze correct is. Bovendien is niet iedereen te vinden op LinkedIn. Dan wel, omdat een bestuurder of directeur geen profiel heeft op deze website, dan wel omdat het profiel is afgeschermd uit privacyoverwegingen. Hierdoor konden niet alle personen gevonden worden en was het resultaat van de dataverzameling beperkt.
- De tijdsinvestering die ervoor gemaakt moest worden was echter wel heel groot. Ten eerste omdat de kwantiteit groot is. Het betreft veel bestuurders en directeurs die nagezocht moeten worden. Daarnaast leveren bepaalde veelvoorkomende namen een groot aantal zoekhits op, die allemaal nagekeken moeten worden om de goede persoon te vinden. Er is nog gekeken naar de verzamelde sportbestuurdersdata van Sport & Zaken. Deze bevatte echter slechts een deel van de gezochte data. Omdat de tijdsinvestering niet opwoog tegen het resultaat en er bovendien beperkingen aan de methode zaten, is besloten om dit deel van het onderzoek vooralsnog stop te zetten.

De relaties en (internationale) netwerken van de landelijke sportorganisaties met elkaar en met externe partijen zijn niet nader geanalyseerd, omdat de gegevens hierover vaak ontbraken of op een onvergelykbare manier beschreven waren.

3. Governance of sport: uitdagingen en antwoorden

In dit hoofdstuk staat de volgende analytische vraagstelling centraal: *Hoe reageren sportorganisaties bestuurlijk op (maatschappelijke) veranderingen rond en in de sportsector?* Deze vraag wordt behandeld aan de hand van acht deelvragen.

3.1. Governance-uitdagingen anno 2013

Met welke ontwikkelingen worden landelijke organisaties en hun bestuurders in bestuurlijk opzicht geconfronteerd?

Sportorganisaties bevinden zich in een complexe omgeving, waarin ze te maken hebben met veel verschillende partijen en moeten omgaan met allerlei maatschappelijke ontwikkelingen. De media-aandacht neemt toe, de regelgeving wordt complexer, de financiële middelen worden schaarser en samenwerkingspartners en leden worden veeleisender.

Tegelijkertijd hebben we te maken met de eigenheid van sport. Sportorganisaties zijn uniek in hun soort door onder meer de dominantie van non-profitorganisaties, verenigingsdemocratie, afhankelijkheid van vrijwilligers en het emotionele aspect dat sterk met sport is verbonden. De sector sport kreeg al vroeg te maken met globalisering (internationale competities). Lange tijd bestond er relatieve autonomie ten opzichte van overheden (op lokale, nationale en wereldschaal). Pas in de jaren negentig vond er wereldwijd uitgebreider verstatelijking, politisering en instrumentalisering van sport en sportorganisaties plaats (Coalter, 2007; Houlihan & Green, 2009; Stokvis, 2010; Van Bottenburg & Schuyt, 1996). Overheden trachten nu meer grip te krijgen op de sportwereld en op ontwikkelingen in de sport.

Enkele belangrijke ontwikkelingen waarmee sportbonden worden geconfronteerd in bestuurlijk opzicht worden hier uitgelicht. Paragraaf 4.2 gaat in op de strategieën die organisaties inzetten om met deze ontwikkeling om te gaan. Dit onderzoek zet daarmee in zekere zin de analyses voort die De Vries c.s. in 2007 publiceerden naar de invloed van commercialisering, professionalisering, individualisering, globalisering en mediatisering op competenties van besturen in de Nederlandse sportsector. Waar de Vries c.s. trachten een antwoord te geven op de vraag naar de competenties die een sportbestuurder moet hebben, wil hij/zij adequaat kunnen functioneren in de Nederlandse sportsector, is ons onderzoek meer gericht op een bestuurskundige en organisatiekundige interpretatie van de recente ontwikkelingen. We steunen daarbij op de beschrijvende data die in hoofdstuk 4 worden gepresenteerd en maken daarnaast gebruik van informatie uit vraaggesprekken met een negental direct bij de ontwikkeling betrokken personen.

Teruglopend ledental/lossere bindingen in de breedtesport

Een ontwikkeling die voor veel bonden geldt, is een teruglopend ledental. Zoals in 4.2.6 aangegeven, hadden 29 bonden in 2010 te maken met een terugloop van het ledental ten opzichte van 2009 en bleef dit bij 16 vrijwel ongewijzigd.

Een van de oorzaken van teruglopende ledentallen is dat de breedtesport steeds meer te maken krijgt met sporters, die zich niet (volledig) willen binden aan een vereniging of bond. Sporters zien de meerwaarde van een langdurig lidmaatschap van een vereniging of een bond niet in.

Maurice Leeser, directeur van het Watersportverbond zegt hierover: *‘Ook als Watersportverbond merken we dat consumenten en verenigingen steeds kritischer kijken naar wat ze voor hun lidmaatschap krijgen. Voor ons als bond is het nu de uitdaging om nog beter zichtbaar te maken wat de meerwaarde is van het lidmaatschap’.*

Hoewel de tendens in principe geen negatieve gevolgen heeft voor de sportparticipatie onder de Nederlandse bevolking, heeft deze wel gevolgen voor de sportbonden, omdat de bond een kleinere groep sporters vertegenwoordigt. Gevolg daarvan zijn teruglopende contributie-inkomsten en subsidies voor zover die aan het ledenaantal zijn gerelateerd. Verder hebben bonden last van problematiek rondom zwarte leden. Dit houdt in dat verenigingen wel contributie innen bij aangesloten leden, maar deze niet afdragen aan de bond. De Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie (KNGU) heeft een taskforce ledenverlies opgericht, om in kaart te brengen wat er speelt op dat gebied. Deze taskforce schat in dat er tussen de 60.000 en 75.000 zwarte leden zijn. Dit zorgt ervoor dat bonden veel contributie-inkomsten mislopen. Ook concurrentie van commercieel aanbod speelt mee bij ledenterugloop. Mensen kunnen bijvoorbeeld naar een sportschool gaan en daar danslessen volgen die vijf keer per dag worden aangeboden, terwijl een gymnastiekvereniging slechts op twee vaste avonden een bepaalde training geeft.

Teruglopende inkomsten

De afgelopen tien jaar heeft er een aantal ontwikkelingen plaatsgevonden op het gebied van financiering van sportbonden. In 2005 verving het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport de instellingssubsidie voor een programmasubsidie. In plaats van dat sportbonden konden rekenen op een bepaald bedrag aan subsidie voor hun organisatie, moeten ze om subsidie te ontvangen nu deelnemen aan een bepaald programma, aan daarbij gehanteerde criteria voldoen en vaak extra maatschappelijke prestaties leveren. Ondanks dat hiervoor Lotto-gelden in de plaats kwamen, hebben bonden als reactie op de veranderende subsidieregels geprobeerd meer marktgericht te werk te gaan. Er was sprake van commercialisering, wat inhield dat bonden meer sponsors aan zich probeerden te binden om inkomsten te vergaren en nadrukkelijker gingen inzetten op marketing (Van ‘t Verlaat, 2010).

Van Haperen, voormalig directeur van Atletiekunie: *‘Het belang van zakelijke partners is wel toegenomen of op zijn minst anders geworden. Een voorbeeld is de broadcasting rondom het EK, in 2016. Vroeger werd er gewoon vanuit gegaan dat de NOS dat wel zou uitzenden, nu wordt er een offerte gedaan. Maar we hebben voor het EK dus wel een stevige kostenpost in de begroting moeten nemen voor het uitzenden ervan. Ja, en een jaar of vier geleden was dat ondenkbaar.’*

Het vinden van sponsors wordt echter bemoeilijkt door de economische crisis. Van Haperen schetst de sponsorafhankelijkheid van de Atletiekunie: *‘We zijn voornamelijk afhankelijk, voor 40 tot 42 procent, van contributies, maar ook van subsidies en Lotto-gelden. Toch kunnen we de 5 tot 8 procent aan inkomsten van zakelijke partners niet missen, maar het wordt dus wel steeds moeilijker om die partners vast te houden.’*

De unie heeft een sportmarketingbureau ingeschakeld om de propositie vorm te geven en op deze manier een nieuwe sponsor te vinden voor de weggevalen sponsor.

De Bob en Sleen Bond Nederland (BSBN) is zeer afhankelijk van sponsors. BSBN is voornamelijk een topsportbond, waardoor contributie-inkomsten slechts een fractie van de totale inkomsten zijn. De crisis is duidelijk merkbaar voor de bond, stelt de heer Bakker, voorzitter van de BSBN: *‘We hebben gewoon op een houtje moeten bijten. En we bijten nog steeds op een*

houtje. 'BSBN kan op dit moment geen nieuwe sponsor vinden. Een van de redenen daarvoor is volgens Bakker dat de bond geen goede propositie kan leveren: *'Als je geen worldcup teams hebt, dan ben je ook niet interessant voor sponsors.'*

Er is ook een aantal kleine bonden, zoals de Koninklijke Nederlandse Dam Bond (KNDB) en de Nederlandse Bowling Federatie (NBF), die minder worden geconfronteerd met teruglopende sponsorinkomsten. Dit komt volgens de bureaumanager van bondencluster Veenendaal Riana Wassing omdat ze deze vorm van inkomsten in het verleden ook al nauwelijks tot hun beschikking hadden. Zij hebben echter wel te maken met teruglopende subsidies die de bonden hard kunnen raken.

Veeleisende geldschietters

Terwijl inkomsten teruglopen, stellen subsidieverstrekkers en sponsors steeds hogere eisen aan sportbonden. Uit een omgevings- en trendanalyse van de KNVB blijkt dat de belangrijkste factor waarmee de bond rekening moet houden bij het vormen van toekomstig beleid, een terugtrekkende overheid is, *'die tegelijkertijd van de sport verwacht haar maatschappelijke waarde optimaal te benutten'* (Lagendijk e.a., 2012).

Zoals al werd genoemd, is deelname aan of organisatie van bepaalde programma's vaak een eis om in aanmerking te komen voor overheidssubsidie.

Ook NOC*NSF scherpt regels voor subsidie- en topsportgeld steeds verder aan. Het zogeheten sterrenstelsel stelde in de periode 2009-2012 minimeisen aan de kwaliteit van sportorganisaties, die waren opgenomen in de Code Goed Sportbestuur. De financiering uit de Lotto-middelen werd gekoppeld aan het al dan niet voldoen aan de minimumstandaard. Om geclassificeerd te worden als een tweesterrenbond of hoger moesten de sportbonden voldoen aan specifieke randvoorwaarden voor zowel topsport als breedtesport, zoals het halen van een minimaal aantal leden en het in huis hebben van een technisch directeur. Een andere manier om een subsidie toegekend te krijgen was om samenwerking aan te gaan met andere sportbonden. In 2013 vindt opnieuw een herverdeling plaats van topsportgeld. Alleen bonden die bijdragen aan de top 10-ambitie kunnen rekenen op topsportgeld vanuit NOC*NSF. De consequenties daarvan voor verschillende bonden zijn groot: zij verliezen soms de complete topsportbijdrage waarover ze eerder beschikten (Sturkenboom, 2013).

En verder

Samenwerkingsverbanden met externe partijen brengen verder een ontwikkeling van juridisering met zich mee. Het wordt steeds belangrijker dat regels worden opgesteld en dat afspraken vastgelegd worden in contracten.

Het besturen van een sportbond wordt dus steeds complexer. Er wordt van bestuurders verwacht dat ze oplossingen hebben klaarliggen voor de genoemde ontwikkelingen. Daarnaast is de druk groot, omdat media meteen ergens bovenop duiken als er incidenten zijn rondom bijvoorbeeld dopinggebruik, kwalificatieprocedures et cetera. Leeser hierover: *'Er is tegenwoordig weinig meer voor nodig om nieuws de wereld in te brengen. De invloed en de snelheid van de media, en ook social media, is groot. Dit vergt van ons als bond een alerte en proactieve houding ten opzichte van ontwikkelingen in de maatschappij'*.

3.2. Omgaan met nieuwe ontwikkelingen ('coping-strategie's')

Hoe gaan sportorganisaties om met ontwikkelingen: welke coping-strategieën gebruiken de bestuurders/managers?

Om in te spelen op de ontwikkelingen waar sportbonden mee te maken hebben, wordt een aantal coping-strategieën ingezet. Zo ontwikkelen de bonden bijvoorbeeld nieuwe vormen van lidmaatschap om in te spelen op het teruglopende ledental en gaan ze nieuwe samenwerkingsverbanden aan, maar vinden er ook intern in de organisatie veranderingen plaats. Er wordt gezocht naar andere bestuurders en ook het bestuursmodel wordt anders ingericht.

Nieuwe vormen van lidmaatschap

Om in te spelen op teruglopende ledenaantallen denken verschillende bonden erover om het traditionele lidmaatschap los te laten en nieuwe vormen van lidmaatschap aan te bieden. Volgens Huub Stammes (2013), voorheen directeur van de Wielren Unie, is er zelfs een mindshift nodig van bestuurders en directies van sportbonden, die verder gaat dan het traditionele lidmaatschapsdenken loslaten. Zij moeten volgens hem gaan denken in gecombineerde leden-/klantenorganisaties om ook niet-leden te bedienen. Een aantal bonden is met dit thema bezig.

Omdat veel mensen de meerwaarde niet inzien van een vast lidmaatschap van een vereniging en een bond denkt de KNGU bijvoorbeeld na over de introductie van een gedifferentieerd lidmaatschap, waarbij mensen niet een volledig jaar lid hoeven te zijn en er meer flexibiliteit in lidmaatschappen ontstaat.

Ook bij het Watersportverbond speelt de discussie over gedifferentieerd en persoonlijk lidmaatschap. Deze laatste vorm van lidmaatschap betekent dat sporters niet meer lid hoeven zijn van een vereniging, maar dat ze een-op-een lid worden van het Watersportverbond. Een aantal verenigingen wil nog niet overstag.

Volgens Riana Wassing wordt ook bij de Toerfietsunie en de Dambond (KNDB) creativiteit ingezet om lidmaatschappen te vernieuwen. De Toerfietsunie denkt erover om nieuwe leden te vinden door een samenwerking aan te gaan met FietsNED en leden bij een lidmaatschap ook pechhulp van FietsNED aan te bieden. Legt de bond de nadruk op deze service in plaats van alleen op het lidmaatschap van een bond of unie, dan geeft dat een andere beleving. Bij de KNDB zou het lidmaatschapsdenken moeten worden losgelaten en vervangen door een aanbod van online damlessen, waarbij een groter publiek van geïnteresseerden in kleine stappen tegen een laag tarief de damsport krijgt aangeleerd. Hoewel het volgens Wassing nodig is voor de KNDB om op termijn te overleven, is de uitvoering van dit idee nog ver weg op dit moment. De Atletiekunie, bij uitstek een bond die te maken heeft met ongebonden sporters, denkt hier echter anders over. Zij wil niet alle hardlopers van Nederland aan zich binden in de vorm van een lidmaatschap, maar wel diensten aanbieden aan deze groep lopers. *'Het is een utopie om te denken dat die 1,6 miljoen lopers die wel eens meedoen aan een evenement allemaal lid worden van de bond, dat je die allemaal kunt binden. Onze visie is dat we vooral iets willen betekenen voor die totale doelgroep, in de zin van vertegenwoordiging en informatievoorziening, zonder dat er direct sprake is van een lidmaatschap een-op-een.'*

Dit past binnen de visie van Stammes: *'Het is een vereiste om door vooroordelen heen te breken dat een bond er alleen is voor haar leden. De nieuwe generaties (X en Y) vragen hierom.'*

Investeren in de toekomst van de bond en haar sport is het vraagstuk voor de bestuurders in deze casus.'

Andere inrichting bestuur

Er zijn twee belangrijke veranderingen die bij verschillende bonden terugkomen. Enerzijds komt de nadruk veel meer te liggen op rollenscheiding tussen bestuurlijke, uitvoerende en beleidsmatige zaken. Anderzijds is er een trend te zien dat besturen collegiaal gaan besturen in plaats van op portefeuille.

Binnen de KNGU hebben sinds 2010 diverse organisatieontwikkelingen plaatsgevonden. Daarbij is het bestuursmodel veranderd van een executief model naar een beleidsvormend model waarbij het bestuur niet meer uitvoert, maar de strategie bepaalt. De uitvoerende taak is volledig bij de werkorganisatie belegd. De werkorganisatie bestaat in het nieuwe model uit de districten en de landelijke technische commissies alsmede de centrale en decentrale beroepsorganisatie. De totale werkorganisatie wordt aangestuurd door de directeur.

Verder is binnen de KNGU het aantal bestuurslagen terug gebracht. Waar vroeger districten allemaal hun eigen beleid en strategie hadden, wordt er nu veel meer vanuit het principe 'eenheid van beleid' geopereerd, hetgeen volgens directeur Wals voor meer slagkracht zorgt. Het gewin in slagkracht is de voornaamste reden geweest om de veranderingen binnen de organisatie door te voeren. *'In het oude systeem hadden alle bestuurlijke geledingen een eigen bestuurskracht, als je geluk had mocht je er als bondsbestuur iets van vinden, maar verder voerden ze vooral eigen beleid uit dat niet altijd aansloot bij het centrale beleid'.* Doordat nu vanuit één centraal vastgesteld strategisch plan gewerkt wordt, kan er *'daadwerkelijk aan de knoppen gedraaid worden'*. Op deze manier is er veel meer eenheid van beleid dat uiteindelijk wordt doorvertaald in slagkracht binnen de totale organisatie.

Bij de KNVB vond een zelfde soort proces eerder al plaats. De positie van districtsbesturen is verzwakt vanuit een beheersingsmotief en inspeland op de eis geformuleerd in de Code Goed Sportbestuur: 'Eenheid van bestuur, waarbinnen de decentrale besturen binnen de landelijke kaders opereren'. Op landelijk niveau is hun bestuurlijke rol nu zeer beperkt (Brinkhof, 2011).

Aanbeveling 4 binnen de Code Goed Sportbestuur van NOC*NSF benadrukt het belang van rollenscheiding. Deze aanbeveling is volgens Wals echter niet de directe aanleiding voor de veranderingen. Die komt veel meer van binnenuit, waar een roep is om transparantie en helderheid met betrekking tot wie waarvoor verantwoordelijk is. Ook de toenemende belangen in en complexiteit rondom topsport zijn impulsen geweest om veranderingen in de organisatie tot stand te brengen. Nog niet zo lang geleden was het een vrijwillige commissie die zich over topsportzaken boog. Die complexiteit riep om meer duidelijkheid over autonomie en besluitvorming.

Binnen de Nederlandse Onderwatersport Bond (NOB) heeft een soortgelijke verandering plaatsgevonden. Enkele jaren geleden nam een aangesteld interim-management de organisatie onderhanden. Het bureau heeft toen een veel nadrukkelijker functie in de uitvoering van het beleid gekregen, maar ook in de voorbereiding van het beleid. Een andere belangrijke verandering is dat het bestuur collegiaal bestuurt in plaats van op portefeuille. Wassing beschrijft de overwegingen die aan de veranderingen ten grondslag liggen: *'Er was weinig contact tussen betaalde arbeidsorganisatie en vrijwilligers. In theorie hadden portefeuillhouders korte lijntjes naar commissies. Dan is het zoals altijd, als de commissie*

vaardig is met veel tijd gaat het goed, maar met vrijwilligers nog wel eens anders. Een sportbond loopt al risico om intern gericht te zijn, als je dan ook nog je bestuur uitsluitend op portefeuille hebt zitten, ga je nog verder en verkokert het enorm.'

Er zijn echter ook sportbonden die aangeven wel de intentie te hebben om op afstand te besturen, maar waar dit in de praktijk nog niet altijd gebeurt. De Bob en Sleen Bond (BSBN) zegt hierover: *'Aan de ene kant proberen we wel dingen te delegeren naar de technisch directeur, maar aan de andere kant moeten we ook gewoon aanwezig zijn langs de baan. Besturen op afstand moet dus wel met een korreltje zout genomen worden.'*

Organisatie aanpassen aan subsidie-eisen

Als gevolg van de complexere regelgeving rondom subsidies, zien bonden zich genooddaakt allerlei veranderingen door te voeren. Zowel intern in de organisatie, zoals het verbeteren van transparantie en accountability, als extern, bijvoorbeeld door het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden. Deze veranderingen komen bij deelvragen in de komende subparagrafen uitgebreid aan de orde.

Een extreem voorbeeld van een organisatieverandering om subsidie te kunnen krijgen is het programma Tijd voor Vechtsport, dat de Koninklijke Nederlandse Krachtsport en Fitnessfederatie (KNKF) in 2006 ontwikkelde in samenwerking met het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Het programma benutte de specifieke kenmerken van kracht- en vechtsporten voor de integratie en persoonlijke ontwikkeling van allochtone jeugd. Voor de organisatie van dit programma kon de KNKF rekenen op een subsidie van 11 miljoen euro in vijf jaar tijd. Omdat de financiële risico's te groot waren om dit geld binnen de federatie te laten, is toen een aparte stichting in het leven geroepen. Ook is voor de looptijd van Tijd voor Vechtsport een raad van bestuur aangesteld voor de stichting. Nu de subsidie niet verlengd wordt, raken de middelen op en moet de stichting weer opgeheven worden.

Strategische keuzes: focus op top- of breedtesport

In de Sportagenda 2016 brengt NOC*NSF binnen topsport een financiële focus aan door de meeste middelen toe te kennen aan bonden die een concrete bijdrage kunnen leveren aan de top 10-ambitie. Dit zorgt ervoor dat bonden een keuze maken om zich meer op topsport of op breedtesport te gaan richten. De KNKF constateert bijvoorbeeld dat er geen Nederlandse krachtsporters in de mondiale top 100 staan, investeert daarom voorlopig in kaderontwikkeling voor de breedtesport en heeft zich zoals beschreven gericht op het programma Tijd voor Vechtsport. Als de breedtesport eerst verder ontwikkeld wordt, *'kan je daarna een kans krijgen om te gaan praten over topsport, zodat je op lange termijn pas weer kan gaan denken over het starten van een talentontwikkelingsprogramma'*, aldus KNKF-voorzitter Van Loon.

Bonden die een kans hebben om aan de top 10-ambitie bij te dragen, focussen juist vaak op topsport. Binnen de KNDB, een bond van 5000 leden, is bijvoorbeeld wel 2,5 fte beschikbaar voor topsport. Er zijn twee toptalenten die kans hebben om in 2015 wereldkampioen te worden en daarop zet de bond alles in. Op de rest moet 40.000 euro van de 60.000 euro bezuinigd worden.

De Atletiekunie heeft op dit gebied een uitzonderingspositie, aldus Van Haperen: *'De Atletiekunie heeft als voordeel dat je moeilijk naar de OS kunt gaan zonder aansprekende atleten. Dus ook al kunnen we geen hele grote bijdrage leveren aan de top 10-doelstelling, we zullen ook niet al meteen uit het programma gegooid worden.'*

Overige strategieën

Andere coping-strategieën die bestuurders en managers inzetten naar aanleiding van de eerder omschreven ontwikkelingen zijn het creëren van een andere bestuurssamenstelling, het aangaan van samenwerkingsverbanden en het organiseren van MVO-activiteiten. Deze strategieën komen in de komende paragrafen aan bod.

3.3. Bestuurssamenstelling

Hoe worden besturen samengesteld of geworven?

In de Code Goed Sportbestuur van het NOC*NSF is onder andere opgenomen dat op basis van het besturingsmodel per bestuursfunctie een bestuursprofiel en een competentieprofiel moeten worden vastgesteld. Dit zou de zoektocht naar bestuurskandidaten eenvoudiger maken en concreter gericht op de ‘best match’. Wat doen sportbonden hiermee en verder: hebben de eerder genoemde maatschappelijke ontwikkelingen waar sportorganisaties mee te maken invloed op de samenstelling van besturen?

Selectie aan de poort

Bij verschillende sportbonden is er een verandering gaande in de samenstelling van besturen. Waar voorheen vooral mensen van binnen de sport in het bestuur plaatsnamen, worden steeds vaker bestuursleden gezocht op basis van hun competenties en netwerken, en niet vanwege een jarenlange betrokkenheid bij de sport. Er vindt zogeheten selectie aan de poort plaats. Een voorbeeld daarvan is de NOB. De bond heeft wel profielen opgesteld aan de hand van de Code Goed Sportbestuur, maar kijkt wanneer er een vacature vrijkomt aan wat voor type bestuurder op dat moment behoefte is. Vandaar dat sinds kort voor het eerst sinds negen jaar een niet-duiker in het bestuur zit. De NOB had iemand nodig met een groot politiek netwerk, die deuren kan openen, en vond diegene in de persoon van CDA-politicus Jack de Vries. Bij de Nederlandse Toer Fiets Unie (NTFU) vond een soortgelijk proces plaats en is Rinus Jager, de burgemeester van Driebergen, aangesteld. Inmiddels werpt dit zijn vruchten af; het nieuwe bestuurslid heeft de NTFU onder andere een directe ingang bij Staatsbosbeheer opgeleverd.

Ook de Atletiekunie onderschrijft dat maatschappelijke betrokkenheid bij bestuurders steeds belangrijker is: *‘De groei zal ook eerder zitten in het maatschappelijk verantwoord ondernemen dan in nog een topsporter toevoegen aan het bestuur’*.

Wel benadrukt de bond dat niet alleen gekeken mag worden naar competenties, maar dat binding met de sport(wereld) erg belangrijk blijft: *‘In de sport hoort toch een stukje betrokkenheid, emotie, affiniteit erbij’* (Atletiekunie).

Kleinere bonden geven aan dat ze wel bestuursleden willen selecteren op basis van hun competenties en hun netwerk, maar dat dit niet goed mogelijk is. De BSN bijvoorbeeld kan slechts geïnteresseerden vinden via het eigen netwerk, waardoor het van ondergeschikt belang is welke competenties zij meebrengen: *‘Wij kunnen ook niet uit een hele grote vijver vissen. We knijpen onze handen dicht als we iemand kunnen vinden die in ieder geval de basale vaardigheden heeft.’* Ook de voorzitter van de Koninklijke Nederlandse Krachtsport en Fitnessfederatie heeft hiermee te maken: *‘Mooi initiatief zo’n code, maar eigenlijk een belangrijk deel van bestuurlijke problematiek, de kwaliteit van besturen help je er niet mee vooruit. Je wordt zo gehinderd door die kwantiteit.’*

Uitdagingen bestuurssamenstelling

Het klinkt mooi om een mix te maken van mensen van binnen en buiten de sport, mannen en vrouwen, personen met specifieke kennis en met generieke kennis, maar de praktijk is soms anders en bovendien kampen bonden met enkele problemen op dit gebied.

Uit de eerder gepresenteerde data blijkt dat diversiteit een heikel punt blijft binnen sportbesturen. Hoewel al enige jaren een verschuiving hierin zichtbaar is (Elling et al., 2011), blijven mannen de bondsbesturen domineren. Gemiddeld maken volgens de bondenmonitor van NOC*NSF 6,4 bestuursleden deel uit van een bestuur, waarvan er 5,2 man zijn en slechts 1,2 vrouw (NOC*NSF, 2012b). Deze scheve verdeling is bij de besturen van sportfondsen en ondersteuningsorganisaties eveneens aanwezig. Ook wat betreft leeftijdsopbouw is er weinig diversiteit onder bondsbestuurders. Bij een meerderheid van de bonden zijn de bestuursleden gemiddeld 51 tot en met 60 jaar (NOC*NSF, 2012b en 2013).

Verder is het voor huidige bestuursleden een hele omslag om te moeten samenwerken met collega's die niet uit hun tak van sport komen. *'Dat is wel wennen geweest hoor, om ook mensen uit het zakenleven en ICT'ers in je bestuur te hebben'* (Van Haperen). Een ander heikel punt blijkt de doorstroming van verenigingsbestuurders naar het bondsbestuur. Dit kan problematisch verlopen, omdat verenigingsbestuurders meer gericht zijn op uitvoering van beleid dan op het uitzetten van langetermijn- en strategisch beleid.

Bedrijfsleven

Vaker komt ook de wens naar voren, onder andere geuit door Sport & Zaken, om de sportwereld in contact te brengen met het bedrijfsleven. Een mogelijkheid hiertoe is om bestuursleden uit het bedrijfsleven aan te stellen vanwege hun expertise of netwerk. Niet iedereen acht dit zonder meer toepasbaar. Zo zegt Leeser, algemeen directeur van het Watersportverbond:

'Een goede bestuurder in het bedrijfsleven is niet automatisch een goede bestuurder in de sportwereld. Vaak komt er veel meer politiek en emotie om de hoek kijken en is natuurlijk het vrijwillige kader in de sport een essentieel onderdeel om rekening mee te houden. Natuurlijk is het goed voor de sport als er competente bestuurders uit het bedrijfsleven naar de sport komen, maar het is niet altijd (en dat heeft het verleden maar vaak genoeg bewezen) automatisch een goede 'match' of 'fit'.'

3.4. Good governance

Hoe gaan sportorganisaties om met de roep om transparantie en accountability (good governance)?

Good governance is binnen de (Nederlandse) maatschappij een belangrijk fenomeen. Onder good governance wordt het proces verstaan waarbinnen elementen in de maatschappij met macht en autoriteit omgaan, en beleid en besluiten betreffende het openbare leven, de economie en sociale ontwikkeling beïnvloeden en uitvoeren (De Vries et al, 2007). Ook in de wereld van het sportbestuur is het een actueel en belangrijk thema.

De laatste jaren waren er verschillende schandalen rondom doping en match fixing. Bevordering van transparantie en accountability wordt als dé manier gezien om corruptie binnen internationale sportfederaties tegen te gaan (Van Eekeren, 2012).

De eerder beschreven ontwikkelingen bij de KNGU, bestuurlijke ontvlechting en de verandering van bestuursmodel, zijn ontwikkelingen die de transparantie en accountability

binnen deze bond ten goede komen. Bij de KNGU kwamen deze maatregelen echter voornamelijk voort uit een interne wens en minder uit beïnvloeding van buitenaf, zoals de Code Goed Sportbestuur. De code zorgt er volgens Wals wel voor dat de veranderingen verantwoord kunnen worden. Bij de beantwoording van deze deelvraag gaan we in op de reacties van sportbonden op de externe roep om transparantie en accountability.

In 2005 kwam NOC*NSF na onderzoek van de speciaal aangestelde commissie Goed Sportbestuur met 'De 13 aanbevelingen Goed Sportbestuur', beter bekend als de Code Goed Sportbestuur. Sportbonden worden geacht de aanbevelingen te verwerken in hun organisatie om een kwaliteitsimpuls te geven aan sportbesturen.

Van Haperen van de Atletiekunie staat positief tegenover de Code Goed Sportbestuur. Volgens hem heeft deze vooral duidelijkheid geschapen over de rollenverdeling binnen de bond: *'De code geeft houvast, omdat op zijn minst duidelijk is wat de rol van de bestuurder, de rol van de directeur en de rol van de sporter zijn. Deze posities zijn nu helder beschreven.'*

Ook Leeser van het Watersportverbond vindt de invoering van de code een goede ontwikkeling die een kwaliteitskeurmerk aan de sport kan geven: *'De code geeft het bestuur een goede basis, terwijl er voldoende ruimte overblijft om als bestuur zelf invulling te geven aan haar taak.'*

Binnen het KNKF zijn verschillende sporten verenigd, in een federatie bij deze organisatie. Voorzitter Van Loon is van mening dat de essentie van de code 'oké' is. Echter, in de praktijk is de uitvoering van de code soms beperkt. De KNKF is zich bijvoorbeeld bewust van het belang van de aspecten 'werving van bestuursleden' en 'aftredingsroosters' uit de code, maar de uitvoering blijft achter. De bond wijt het in zijn geval aan de eigen schaal: *'Kleine bonden hebben het zeer lastig om bestuurders te vinden die in staat zijn om de druk van leden en de omgeving richting te geven en dan ook nog de bond te kunnen leiden.'*

Bakker van de BSN stelt dat hij zich niet kan voorstellen dat er veel energie in de Code Goed Sportbestuur gaat zitten: *'Het is gewoon een code, die moet je implementeren en dit is voor een belangrijk deel slechts een papieren affaire.'*

Het invoeren van de Code Goed Sportbestuur is een voorwaarde voor sportbonden om in aanmerking te komen voor Lotto-gelden. NOC*NSF tracht hiermee te bereiken dat alle bonden de code invoeren. Dit kan de verwachting oproepen dat bonden steeds meer op elkaar gaan lijken, op basis van *coercive isomorphism*. Maar dit blijkt in de praktijk niet zonder meer het geval te zijn. Sportbonden hebben verschillende meningen over het nut van de code en de uitwerking varieert per organisatie. Bonden gaan elk op hun eigen manier om met de roep om meer transparantie en accountability. Voor bepaalde bonden is het een stimulans om aan de slag te gaan met de code, voor sommige bonden ligt de prioriteit op andere gebieden en enkele bonden hebben niet de mogelijkheden om de code goed in te voeren.

3.5. Verbrede maatschappelijke verantwoordelijkheid (MVO)

Kunnen MVO-activiteiten bijdragen aan een betere bestuurlijke legitimering van sportorganisaties?

De maatschappelijke rol van sportorganisaties lijkt steeds belangrijker te worden. Sport wordt vaak als een middel gezien voor bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen. Het bekendste voorbeeld is dat sport een positief effect heeft op gezondheid, maar de betekenis van sport gaat

verder. Sport beïnvloedt ook sociale binding, werkgelegenheid en de economie (Kearney, 1992; Van Bottenburg en Schuyt, 1996). In 1996 kwam het ministerie van VWS met de nota ‘Wat sport beweegt’. Deze nota kan gezien worden als een doorbraak in de instrumentalisering van de sport vanuit de rijksoverheid. Deze benadering is te plaatsen binnen de stroming New Public Management, waarbij de centrale overheid de uitvoering van publieke taken op afstand plaatst door middel van decentralisatie, uitbesteding en verzelfstandiging (Skille, 2008; Van den Heuvel & Van Sterkenburg, 2008).

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

De nieuwe maatschappelijke betrokkenheid van sportorganisaties kan zowel vanuit de neo-institutionele theorie als vanuit de resource dependency theory verhelderd worden. De neo-institutionele theorie stelt dat organisaties niet alleen werken met het oog op effectief en economisch resultaat, maar dat ze hun legitimatie ook ontleen aan activiteiten die door de maatschappij als nuttig en acceptabel worden gedefinieerd. Tegenwoordig verwachten overheden van burgers en maatschappelijke organisaties steeds vaker dat zij bijdragen aan de uitvoering van landelijk vastgesteld beleid. Deze nieuwe taakopvatting van de overheid en het delen van taken met maatschappelijke organisaties worden wel aangeduid als de verschuiving van government naar governance (Rhodes, 1996; Bovens, 't Hart & Van Twist, 2001). De Atletiekunie geeft bijvoorbeeld aan dat zij een maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft: *‘We hebben ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid als sportbond. Dat komt naar voren in thema’s als gezondheid, bewegen, lifestyle. We voelen dat we daar een functie, een rol in te vervullen hebben. Dat kost veel tijd en moeite, maar we zullen dit soort thema’s er zeker inhouden, want dat past bij ons.’*

Er zijn ook bonden die hier anders instaan. Bakker van de BSN zegt bijvoorbeeld: *‘Wij vertegenwoordigen geen sport waarmee de sfeer in de wijk verbeterd kan worden en die ambitie hebben we ook niet.’* Hierbij dient aangetekend te worden dat de BSN, in tegenstelling tot de Atletiekunie, zich alleen richt op topsport en niet op breedtesport. Maurice Leeser van het Watersportverbond stelt dat kwetsbare groepen in de samenleving vaak niet in aanraking komen met het Watersportverbond: *‘Ondanks dat we diverse takken van sport en watersporters ‘huisvesten’ binnen het Watersportverbond (kanovaren, zeilen, motorbootvaren, windsurfen, etc) zijn we niet in de veronderstelling dat binnen onze doelgroep veel kwetsbare groepen zitten. Mede daarom komen we niet altijd in aanmerking voor een aantal subsidies die gericht zijn op meedoen. Natuurlijk heeft het Watersportverbond wel een maatschappelijke verantwoordelijkheid en neemt die ook.’* Veel bonden vinden het (uit)dragen van een maatschappelijke verantwoordelijkheid dus horen bij de institutionele rol van sport en sportorganisaties in de samenleving.

Programmasubsidies

De resource dependency theory kan verhelderen dat bonden MVO-activiteiten organiseren om in aanmerking te komen voor een subsidie vanuit de overheid. Bonden organiseren de maatschappelijke activiteiten dan om financiële middelen tot hun beschikking te krijgen om hun organisatie in stand te houden. Een groot overheidsprogramma, waaraan negen sportbonden hebben deelgenomen, is het programma ‘Meedoen alle jeugd door sport’. Het ministerie van VWS en het toenmalige ministerie van WWI (Wonen, Wijken en Integratie) stelden een subsidie beschikbaar om jongeren uit achterstandswijken te stimuleren om te gaan sporten. De KNKF heeft het programma Tijd voor Vechtsport opgezet met een subsidie van het ministerie

van VWS. Waar het motief in eerste instantie financieel van aard was, heeft het programma volgens Van Loon wel de KNKF een plek heeft gegeven binnen de sportscene.

Het is niet zo zwart-wit dat bonden ofwel vanwege subsidies, ofwel vanwege hun maatschappelijke verantwoordelijkheidsbesef MVO-activiteiten organiseren. Beide doelen zijn goed verenigbaar.

Wassing van de NOB, de NBF en de KNDB geeft aan dat deelname aan overheidsprogramma's, welke gericht zijn op de maatschappelijke waarde van sport, geen optie is voor kleinere bonden: *'De Dambond is te druk bezig met topsport en zij kunnen daarnaast niet meer iets doen dat beleid raakt en zich op overheidsprogramma's richten. Ze hebben daar de fte niet voor.'*

Bestuurlijke gevolgen

De focus op MVO-activiteiten van bonden heeft ook bestuurlijke gevolgen. Zoals eerder vermeld is het meest verregaande voorbeeld daarvan dat de KNKF een aparte stichting heeft opgericht om de geldstroom te beheersen die gemoeid was met deelname aan het programma. Deelname aan overheidsprogramma's brengt met zich mee dat bonden meer verantwoording af moeten leggen. Hier moet de bond tijd en expertise voor vrijmaken. De Atletiekunie geeft verder aan dat de maatschappelijke verantwoordelijkheid naar voren komt binnen het bestuur: *'Niet alleen de sport moet aanwezig zijn in het bestuur, maar ook de maatschappelijke betrokkenheid. De groei zal ook eerder zitten in het maatschappelijk verantwoord ondernemen dan in nog een topsporter toevoegen aan het bestuur.'*

3.6. Strategische samenwerking

In welke mate werken sportorganisaties en -bestuurders samen met elkaar en met externe partijen en welke voor- en nadelen ervaren zij daarbij?

NOC*NSF benoemt in de Sportagenda 2016 nadrukkelijk het belang van verbindend vermogen. Bestuurders en directieleden moeten goed kunnen samenwerken om netwerken te kunnen versterken en uitbreiden. Dit is niets nieuws. Tien jaar geleden is bijvoorbeeld de stichting Sport & Zaken opgericht om samenwerking tussen sportbonden en het bedrijfsleven te bevorderen (Breedveld e.a., 2013). In de vorige Sportagenda was samenwerking een voorwaarde om subsidie te kunnen krijgen en ook op facilitair en bestuurlijk gebied vindt in meer en mindere mate samenwerking plaats.

Samenwerking als subsidie-eis

Voor de verdeling van Lotto-gelden voor de periode 2009-2012 heeft NOC*NSF een sterrenstelsel opgezet. Een voorwaarde voor een sportbond om kans te maken op geld was dat zij samenwerking aangingen met andere bonden. Onderdeel van dit beleid was dat grote en 'één-ster-sportbonden' samenwerkingsverbanden moesten aangaan met 'twee- of driesterrenbonden'. Een aantal bonden geeft aan hier niet positief tegenover te staan. Het Watersportverbond ziet een samenwerking als positief wanneer deze uit wederzijdse behoefte ontstaat en voor beide bonden voordelen oplevert. Op dit moment liggen er geen concrete ideeën voor een samenwerking. Een samenwerking die geforceerd of gedwongen ontstaat, lijkt Leuser geen goede oplossing. De KNGU en de Nederlandse Algemene Danssport Bond (NADB) gingen in het kader van de Sportagenda 2008-2012 een op inhoud gerichte samenwerking aan. Volgens Wals van de KNGU verloopt deze samenwerking echter moeizaam en is het lastig om er vorm en inhoud aan te geven, omdat iedere bond zijn eigen cultuur heeft.

Ineke Donkervoort, voormalig topsportster en voormalig Roeibond-, NSF- en NOC*NSF bestuurder, onderstreept het belang van aandacht voor cultuurverschillen tussen bonden bij samenwerking: *‘De KNRB heeft in de tijd dat het speelde voorstellen van NOC*NSF gekregen om samen te gaan werken met Watersportverbond, Kanobond en de Waterski- en Wakeboardbond. De KNRB heeft dit niet gedaan vanwege verschillende culturen. Vervolgens kwam NOC*NSF met de idee om met de Rugbybond en Cricketbond te gaan praten over samenwerking. Argument: van oorsprong Engelse sporten. Ook daarmee is KNRB niet verder gegaan. Cultuurverschillen werden te groot geacht. Het werd beter gevonden in eigen kring versterking van de bond te gaan realiseren.’*

Ook Van Loon van de KNKF beschrijft dat er wantrouwen bestaat tussen bonden die de samenwerking bemoeilijkt:

‘Nu praat je met bonden onder elkaar, die allemaal vrijwillige bestuurders hebben die veel energie in hun sport stoppen en de gedachte hebben dat ze dat op zouden moeten geven omdat het beter georganiseerd zou moeten worden. En dat lukt klaarblijkelijk niet. Er speelt te veel emotie, men is bang dat de eigen identiteit verloren gaat. En dan ook nog, dat bestuurders het misschien wel willen, maar leg het maar eens uit in een ALV die nog veel verder van die bureaucratische beslommeringen staat.’

Cluster Veenendaal, facilitaire samenwerking

Een andere vorm van samenwerking is een facilitaire samenwerking. Een voorbeeld daarvan is Cluster Veenendaal, waarvan vier bonden deel uitmaken: de Nederlandse Onderwatersportbond, de Nederlandse Bowling Federatie, de Koninklijke Nederlandse Dambond en de Nederlandse Toer Fiets Unie.³ Deze samenwerking kwam overigens al tot stand vóór het sterrensysteem van NOC*NSF ingevoerd werd. Wel hadden de bonden het voordeel dat ze een aantal keer in het kader van het beleid aanspraak konden maken op een subsidie om de samenwerking uit te voeren. De vier bonden hebben allen dezelfde directeur en delen een kantoor. De besturen zijn formeel strikt onafhankelijk van elkaar. Een aantal keer wordt wel op themaniveau gezocht naar mogelijkheden om samen dingen te doen, zoals lezingen organiseren die alle bondsbesturen aangaan. Grote voordeel van de samenwerking is dat de kleine bonden nu in staat zijn om continuïteit te bieden. Er is een fulltime kantoorbezetting en het palet van diensten dat de bonden kunnen verlenen is diverser, omdat ze elkaar kunnen aanvullen in kennis. Waar de ene bond veel verstand heeft van opleidingen, weet de volgende bond veel van communicatie en pr. De samenwerking blijft dus niet alleen bij het delen van faciliteiten, maar betreft ook uitwisseling. Zo wordt onder andere een ‘ideecafé’ georganiseerd waar bonden geslaagde voorbeelden uitlichten uit hun eigen organisatie en deze bespreken met de andere partijen. De succesfactor van de samenwerking is volgens Wassing van het NOB dat de samenwerkende bonden niet op elkaar lijken. *‘NOC*NSF wil graag sporten die op elkaar lijken zoals toerfietsen en wielrennen samen laten werken, maar juist omdat de bonden zo verschillend zijn, zien ze elkaar niet als concurrent, wat de samenwerking ten goede komt’*, aldus Wassing. Ook De Jager concludeert bij onderzoek naar clustering van sportbonden (De Jager, 2010) dat bonden met een

³ Facilitaire samenwerking komt vaker voor tussen sportbonden. Een tiental bonden zijn gezamenlijk gehuisvest in het Huis voor de Sport te Nieuwegein, ook de tafeltennis-, scherm- en squashbond werken nauw facilitair samen (Geeve 26 mei 2011).

verschillend karakter gemakkelijker tot clustering komen. De verschillende betrokkenen (bestuur, professionals, directie) hebben wel vaak verschillende beweegredenen (resp. professioneler bureau, efficiënter werken en groei in de carrière). De voordelen die vooral worden ervaren zijn: aanvulling van expertise met specialisten die kennis hebben van zaken; meer invloed bij sponsors, politiek en NOC*NSF en efficiënter werken door het schaalvoordeel, waardoor er uiteindelijk meer geld naar de sport zelf kan.

Bestuurlijke samenwerking

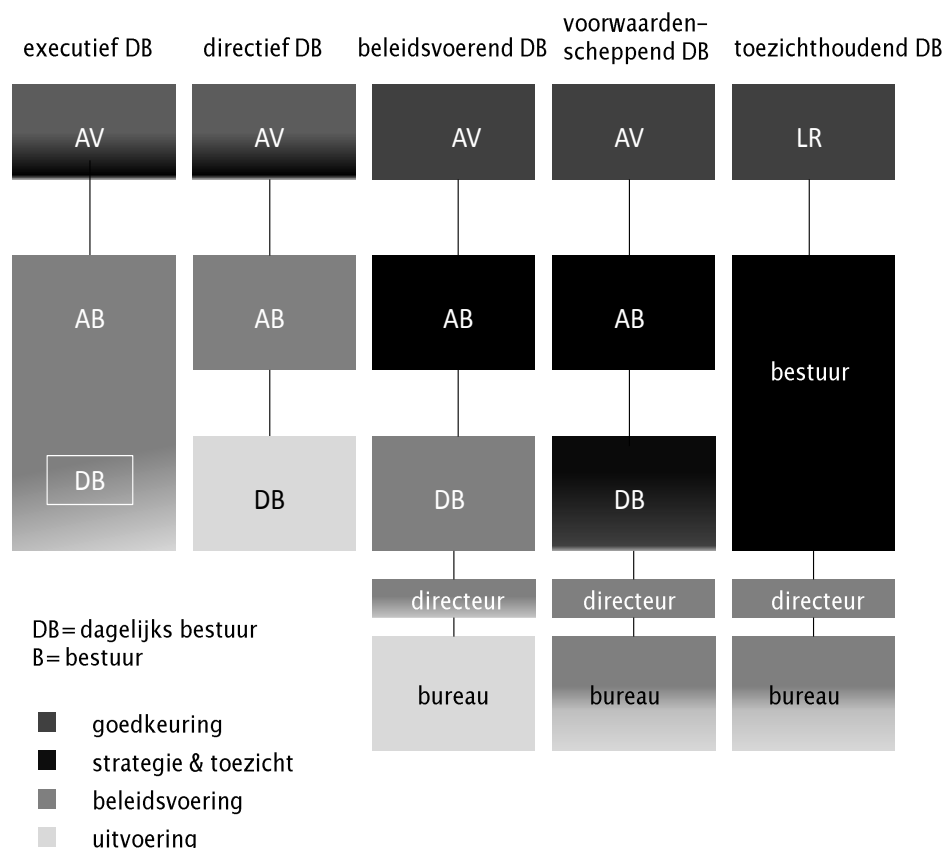
Zoals al genoemd beperkt de bestuurlijke samenwerking bij Cluster Veenendaal zich tot enkele gezamenlijke activiteiten. Er bestaat op dit moment wel een intervisie van voorzitters van sportbonden, waarin ze elkaar op de hoogte houden van hetgeen er speelt in hun bonden. De bestuurlijke samenwerking zou wat Wals (KNGU) betreft nog verder kunnen gaan. Volgens Wals zou het NOC*NSF als brancheorganisatie van de (georganiseerde) sport de bonden moeten helpen door een bestuursacademie op te zetten om mensen in de bonden sporttakoverstijgend te ondersteunen. De KNGU heeft nu zelf een bestuursacademie, maar ziet deze eerder als een taak van de brancheorganisatie, zodat verschillende bonden goede voorbeelden naar elkaar kunnen uitlichten. Daar zijn bonden volgens Wals aan toe. De KNGU is er voorstander van om ook inhoudelijk verdere samenwerking aan te gaan, door differentiatie tussen bonden te stimuleren. Bepaalde bonden moeten het primaat krijgen op het segment jeugd. Deze verregaande bestuurlijke samenwerking is volgens Wals nog te bedreigend voor bonden en vindt daarom in Nederland nog niet plaats.

3.7. Governance en effectiviteit

Ontwikkelingen in bestuursmodel

Alle bij NOC*NSF aangesloten sportbonden zijn verenigingen (zie 4.2.1). Deze verenigingen zijn in te delen in vijf verschillende bestuursmodellen: executief, directief, beleidsvoerend, voorwaardenscheppend, en toezichthoudend bestuur (Huizenga & Tack, 2011). In figuur 3.1 zijn de kenmerken van de verschillende bestuursmodellen te zien, onder meer de betrokkenheid van verschillende bestuurlijke organen zoals de algemene ledenvergadering (AV), algemeen (AB) en dagelijks bestuur (DB), directie en bureau. De Code Goed Sportbestuur geeft aan dat het ene model niet beter of slechter is dan het andere, zolang het maar aansluit bij het organisatiemodel van de sportbond. Hoewel het lastig is om effectiviteit te meten, is het interessant om te kijken wat bonden die zijn overgestapt naar een ander model hierover te zeggen hebben.

Figuur 3.1 Bestuursmodellen sportbonden



Bron: Sportbonden Monitor NOC*NSF (2012b) naar Huizinga & Tack (2005)

De KNGU is van een executief naar een beleidsvoerend bestuursmodel gegaan. Volgens Wals zorgt dit voor meer slagkracht binnen de organisatie, omdat rollen duidelijker gescheiden zijn en het professioneel apparaat hierdoor beter tot zijn recht komt. Dit nieuwe bestuursmodel heeft de organisatie professioneler en effectiever gemaakt. Dit uit zich bijvoorbeeld in effectieve, korte bestuursvergaderingen van twee uur. Omdat het professioneel apparaat de meeste zaken voorbereidt, kan het bestuur effectief vergaderen. De NOB heeft een zelfde verandering ondergaan, waarbij het bureau een veel nadrukkelijker functie in uitvoering van beleid heeft gekregen en ook een grotere vinger in de pap bij beleidsvoorbereiding. Voorheen was er een bestuur dat bestond uit portefeuillehouders, die geadviseerd werden door commissies van vrijwilligers. Er is dan afhankelijkheid van vrijwilligers, die kwaliteit kunnen leveren naarmate de tijd en vaardigheden die ze beschikbaar hebben. Nu bestaat het bestuur uit generalisten die aandachtsgebieden hebben en niet alleen lijntjes hebben naar commissies, maar ook naar het bondsbureau. Dit zorgt ervoor dat de bestuurder opties krijgt aangeleverd die hij met elkaar kan vergelijken en niet bij nul hoeft te beginnen. Dit zorgt voor meer continuïteit in de organisatie. Bij de KNDB is er een executief bestuur. Volgens bureaumanager Wassing zorgt dit ervoor dat het bestuur vooral erg veel bezig is met zaken die op dit moment spelen, zoals wedstrijd zaken, in plaats van met de langetermijnstrategie. Nadeel daarvan is de bond in heel veel zaken nu achter de feiten aanloopt, omdat er jarenlang niet bij is stilgestaan.

In de bondenmonitor van NOC*NSF is gekeken naar kenmerken van sportbonden, ingedeeld naar bestuursmodel (tabel 3.1). Het valt op dat hoe groter de bond is qua personeelsomvang,

inkomsten en leden, hoe meer deze zich ontwikkelt richting een toezichthoudend bestuursmodel. Als de bond kleiner is, is het bestuur meer bezig met uitvoering van taken.

Tabel 3.1 Organisatiekenmerken sportbonden

	Aantal bonden	Gem. FTE	Gem. inkomsten	Gem. aantal leden
Executief	16	1,3	€ 342.413	3.804
Directief	3	0,9	€ 329.183	5.415
Beleidsvoerend	11	15,1	€ 2.740.632	77.999
Voorwaardenscheppend	11	20,5	€ 4.418.349	124.042
Toezichthoudend	18	28,9	€ 6.308.159	85.394
Totaal	59	15,9	€ 3.368.844	65.028

Bron: Sportbonden Monitor NOC*NSF (2013)

Zijn anders bestuurde sportorganisaties ook effectiever?

Aan de hand van de verzamelde gegevens is lastig te bepalen of de modelkeuze direct verband houdt met de resultaten van sportbonden. Zo is niet vast te stellen of een toezichthoudend bestuursmodel tot hogere inkomsten en meer leden leidt. Het is aannemelijker dat het de andere kant opwerkt: dat het belang van toezicht toeneemt, wanneer bonden meer inkomsten hebben.

De vraag hoe effectiviteit van besturen gemeten kan worden bij sportbonden is een actueel thema. We kunnen denken aan eerder genoemde indicatoren zoals de ontwikkeling van het aantal leden en de hoogte van inkomsten, maar we kunnen bijvoorbeeld ook kijken naar expansie of verspreiding van sportclubs en topsportprestaties. In hoofdstuk 4 wordt de stand van zaken bij de sportbonden in 2011 op deze punten geschetst. Er is momenteel nog geen kant-en-klaar totaalmodel om effectiviteit te meten. Er zijn echter enkele interessante aanzetten op dit gebied.

Mathieu Winand promoveerde in 2009 op een onderzoek naar de bepalende factoren van organisatorische prestaties van sportbonden (Winand, 2009). Hij onderzocht effectiviteit aan de hand van hoe innovatief sportbonden zijn. Het innovatief vermogen van een sportbond draagt volgens Winand bij aan het behalen van doelstellingen en missies. Hij maakt hierbij onderscheid tussen drie soorten organisaties: traditional, entrepreneurial en resource competitors. Deze indeling geschiedt aan de hand van vijf bepalende factoren: houding ten opzichte van stafbetrokkenheid (1), houding ten opzichte van vernieuwing (2), perceptie van regionale competitieve omgeving (3), perceptie van economische gezondheid (4) en tot slot perceptie van nationale of internationale competitieve omgeving (5). De conclusie is dat vooral een hoge betrokkenheid van de staf, een sterke regionale competitieve omgeving en een lage perceptie van de economische gezondheid (als de organisatie georiënteerd is op resource competition) leiden tot innovatie in sportbonden.

Verder voerde hij voor de thesis een vergelijkende analyse uit van sportbonden van de Franse Gemeenschap van België. Hieruit kwam naar voren dat de beschikbare middelen bepalen hoe een organisatie intern wordt vormgegeven. Als er weinig middelen beschikbaar zijn, worden bevoegdheden bij vrijwilligers gelegd. Zijn er wel genoeg middelen beschikbaar, dan kan de organisatie een officemanager aanstellen die betaalde medewerkers en vrijwilligers aanstuurt, en

verder kan een gemeenschappelijke visie gecreëerd worden. De dienstverlening kan dan proactief zijn en op een hoog niveau worden vormgegeven, hetgeen moet resulteren in het behalen van doelstellingen, zoals sport voor iedereen en sport op een hoog niveau. Bonden die van vrijwilligers afhankelijk zijn, moeten daarentegen hun serviceverlening delegeren naar clubs die de doelstellingen moeten zien te realiseren.

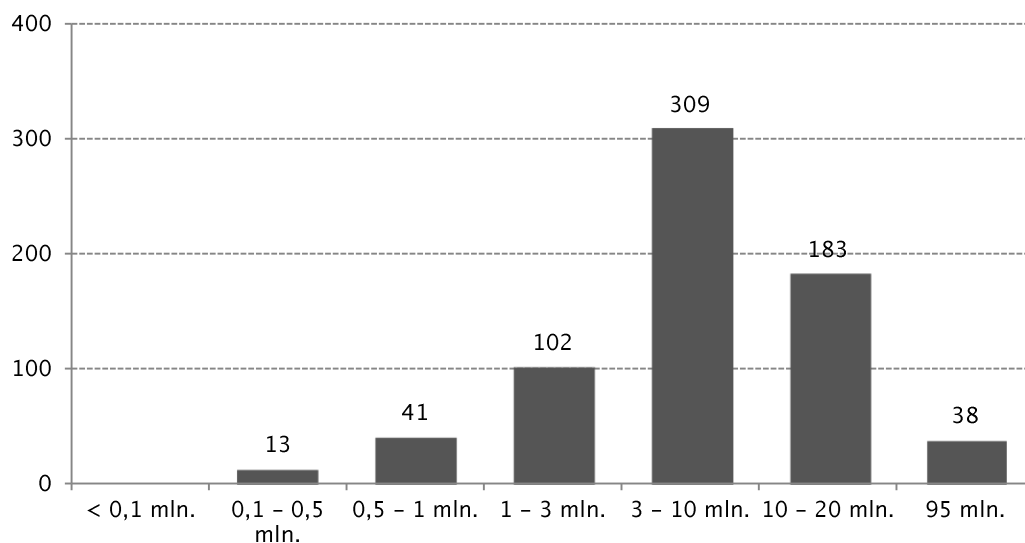
Bayle en Robinson (2007) verrichtten onderzoek naar de effectiviteit van Franse sportbonden. Naar aanleiding van deze casestudy en eerder verschenen literatuur stelden ze een kader op om de relatie tussen strategie, management en operationele prestaties te bevatten. Zij stellen dat er drie belangrijke factoren zijn die de prestaties van de organisatie faciliteren. De eerste factor is de vorm en het niveau van professionalisering van de sportbond. De tweede factor is de aanwezigheid van een participatieve organisatiecultuur. De laatste factor die bijdraagt aan de prestaties, is werken volgens een partnership-benadering. Verder stellen Bayle en Robinson vast dat er vier remmers zijn van optimale prestaties. De eerste is een gebrekkig informatiesysteem. De tweede remmende factor is het gebruik van ongeschikte stimuleringsmechanismen. Tot slot werken ook gebrekkige of afwezige controlemechanismen en de aanwezigheid van politieke onrust in een sportbond niet mee aan prestatiebevordering.

Zoals al eerder gezegd, is het lastig om conclusies te trekken over de relatie tussen een bestuursmodel en effectiviteit van een sportbond. Hiervoor moet eerst een helder concept voorhanden zijn van wat effectiviteit precies inhoudt en hoe het gemeten kan worden. In aanvulling op bovenstaande kwalitatieve en theoretische aanzetten, plegen we hier een tentatieve analyse van relaties tussen enkele aspecten van effectiviteit. We onderzoeken of er een verband is tussen sportprestaties en (de bron van) inkomsten en of er een verband bestaat tussen sportprestaties en organisatiebeleid.

Leiden sportprestaties tot vergrote inkomsten en/of andersom?

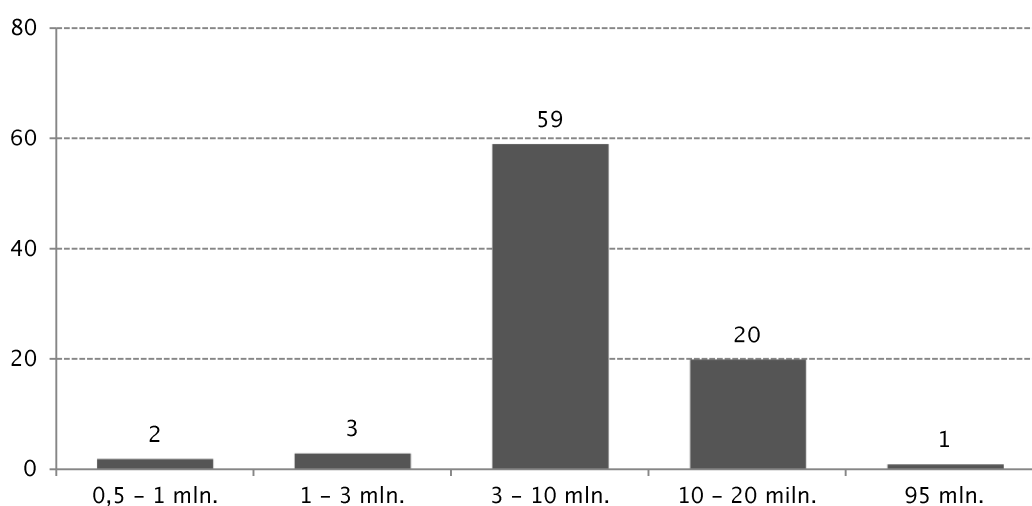
Wanneer sportprestaties als maat voor de effectiviteit van een sportbond worden genomen, blijkt dat bonden met betere sportprestaties ook over grotere inkomsten beschikken. In figuur 3.2 wordt het totale aantal topsportstatussen tegen de totale inkomsten in 2010 afgezet. Tot en met inkomsten van 10 miljoen euro valt een duidelijk stijgende trend in het aantal topsportstatussen en de totale inkomsten waar te nemen:

Figuur 3.2 Totaal aantal topsportstatussen naar totale inkomsten in euro's in 2010 (in absolute aantallen)



Een topsportstatus kan worden gezien als voorportaal naar sportief succes en het behalen van medailles. In figuur 3.3 wordt het totale aantal behaalde medailles (tijdens WK, EK en/of Olympische Spelen) in 2010 afgezet tegen de totale inkomsten per sportbond. Figuur 3.4 bevestigt het beeld geschetst in figuur 3.3: sportbonden met grotere sportieve successen zijn ook kapitaalkrachtiger.

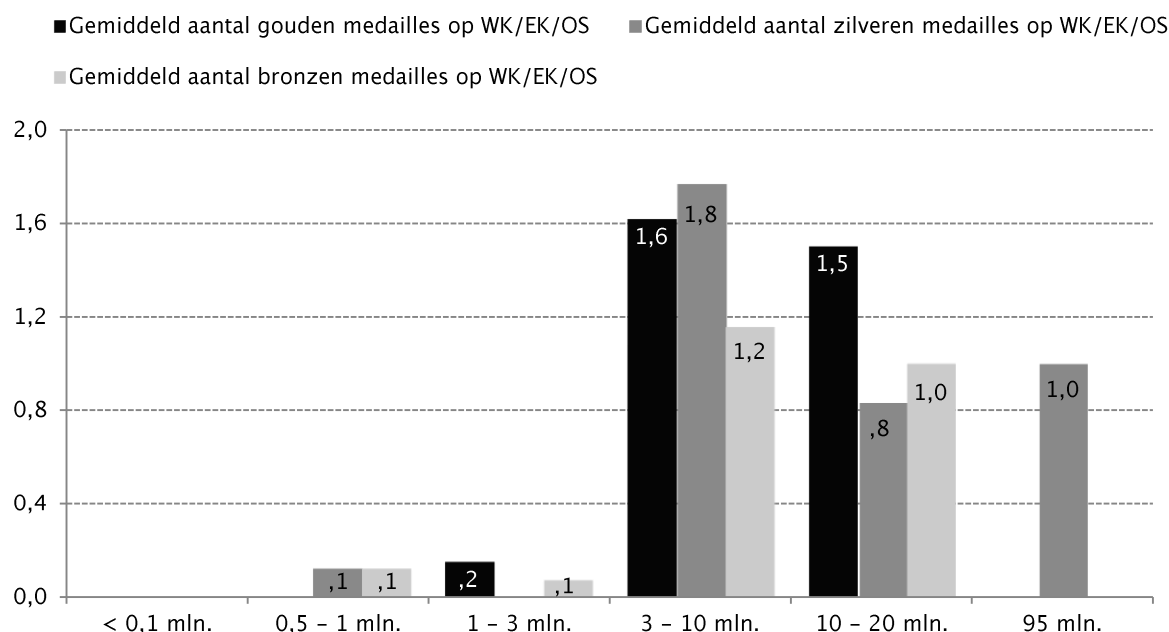
Figuur 3.3 Totaal aantal behaalde medailles naar totale inkomsten in euro's in 2010 (in absolute aantallen)



In figuur 3.4 wordt vervolgens dit totale aantal medailles opgesplitst in het gemiddeld behaalde aantal gouden, zilveren en bronzen medailles per sportbond naar totale inkomsten in 2010. Het verschil tussen sportbonden in het aantal behaalde medailles en de totale inkomsten komt ook hier duidelijk naar voren. Het zwaartepunt van het aantal behaalde medailles lag in 2010 bij de

sportbonden met inkomsten hoger dan 3 miljoen euro. Opvallend is dat sportbonden die geen topsportstatussen en medailles behaalden minder dan 100.000 euro aan inkomsten hadden.

Figuur 3.4 Gemiddeld aantal medailles per sportbond naar inkomsten in euro's in 2010 (in absolute aantallen)

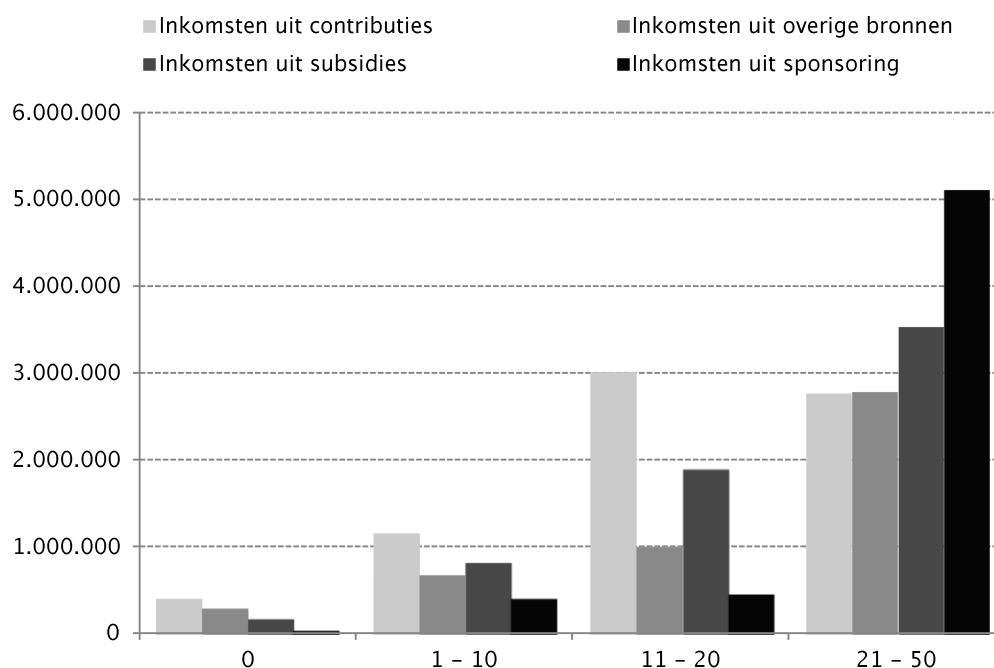


Is er sprake van een verband tussen sportprestaties en de bron van inkomsten?

Een interessant vraagstuk is of er een patroon bestaat tussen sportprestaties en typen inkomstenbronnen. Figuur 3.5 maakt een verdeling in het aantal A-statussen naar inkomstenbronnen in 2010. In deze tabel wordt nogmaals duidelijk dat de gemiddelde inkomsten per bond toenamen naarmate bonden over meer topsportstatussen beschikten. Voor sportbonden met 21 tot 50 statussen maakten inkomsten uit sponsoring een belangrijk deel uit van de totale inkomsten, terwijl dit aandeel kleiner was voor bonden met minder dan 21 statussen. Bonden met meer topsportstatussen konden dus op grotere bijdragen van sponsors rekenen in 2010. De data van de NOC*NSF Sportbonden Monitor 2012 bevestigen dit beeld ook voor het jaar 2011. Bij de 31 'Olympische' sportbonden besloegen inkomsten uit sponsoring en overige bronnen 46,4 procent van de totale inkomsten in 2011. Deze Olympische bonden beschikken over het grootste aantal topsportstatussen en hebben over het algemeen relatief grotere ledenbestanden.

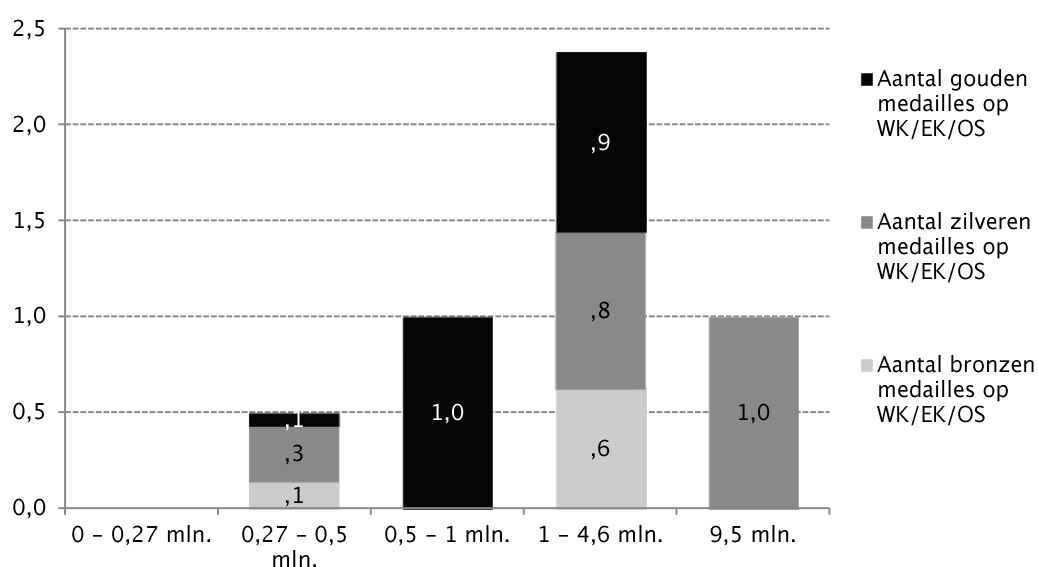
In figuur 3.5 wordt bovendien duidelijk dat sportbonden met een groter aantal topsportstatussen meer inkomsten uit subsidies vergaarden. Dit is een logisch verschijnsel, aangezien topsport in veel gevallen gesubsidieerd wordt, bijvoorbeeld door middel van stipendia.

Figuur 3.5 Aantal A-statussen naar inkomstenbron in euro's in 2010 (in absolute aantallen)



Wellicht een nog interessantere kwestie is of deze subsidies zich uiteindelijk uitbetalen in sportprestaties. Figuur 3.6 geeft het gemiddeld aantal behaalde medailles in 2010 weer naar inkomsten uit subsidies. De samenhang tussen sportief succes en subsidies komt in 3.6 duidelijk naar voren. Sportbonden die in 2010 geen subsidie ontvingen, behaalden geen medailles.

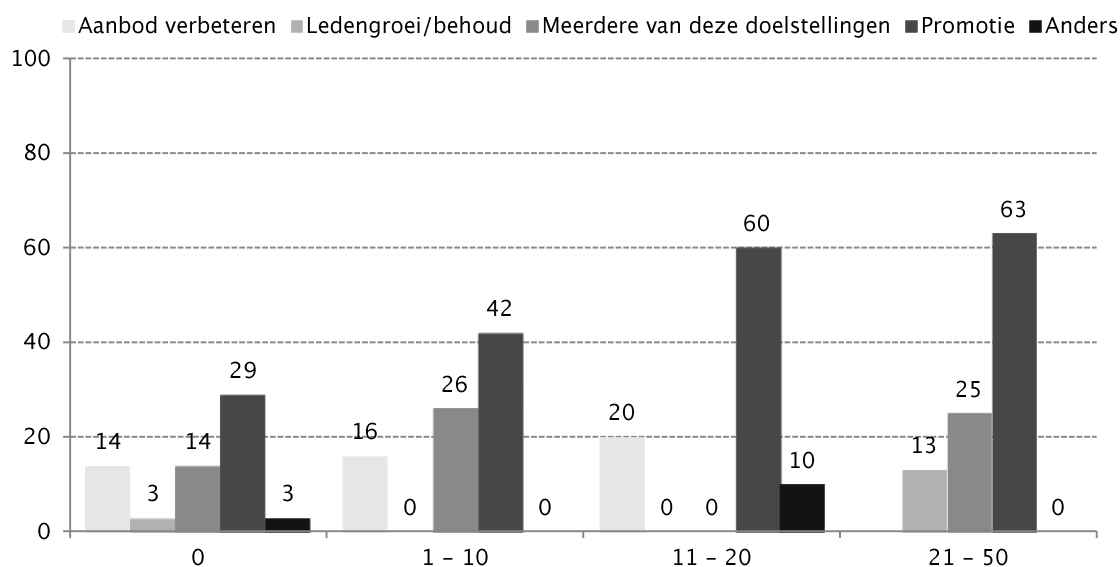
Figuur 3.6 Gemiddeld aantal behaalde medailles per sportbond naar inkomsten in euro's uit subsidies in 2010 (in absolute aantallen)



Richten sportief succesvolle sportbonden zich op andere organisationele doelstellingen?

De 72 sportbonden zijn onderzocht op specifieke organisationele doelstellingen aan de hand van officiële documenten zoals jaarverslagen, financiële verslagen, statuten et cetera. Wanneer we kijken naar de doelstellingen van sportbonden met betrekking tot verbetering in aanbod, ledengroei/behoud, promotie en andere sportdoelstellingen, valt op dat sportbonden met een groter aantal topsportstatussen in de onderzochte documenten ook aangaven zich meer met promotie bezig te houden. Van de sportbonden met 21 tot 50 A-statussen gaf 63 procent in 2010 aan promotie als organisationele doelstelling te hebben, terwijl dit bij sportbonden zonder sportstatussen slechts 29 procent betrof. Ongeveer 16 procent van de bonden met 0 tot 20 A-statussen gaf aan verbeteringen in aanbod als doelstelling te hebben. Bij sportbonden met 21 of meer statussen kwam deze doelstelling niet terug in de beschikbare documentatie. De verdeling van doelstellingen van de sportbonden naar het aantal A-statussen in 2010 wordt weergegeven in figuur 3.7.

Figuur 3.7 Doelstellingen sportbonden naar totaal aantal A-statussen in 2010 (in procenten)



Zoals uit alle bovenstaande tabellen en gegevens blijkt, hadden sportief succesvollere sportbonden hogere inkomsten, waren meer sporters met een A-status aan deze rijkere bonden verbonden en richtten deze bonden zich meer op promotie. Het zou echter voorbarig zijn om te concluderen dat sportprestaties dé motor zijn van de totale inkomsten van sportbonden. Immers, verbeteringen in prestaties kunnen ook juist als gevolg van verhoogde inkomsten optreden. Om meer inzicht in de relatie tussen sportprestaties en inkomsten te verkrijgen, zijn meerdere regressieanalyses uitgevoerd. Uit de analyses bleek het verband beide kanten op werkt. Zo is er sprake van een positief verband tussen het totale aantal topsportstatussen en de totale inkomsten. Atleten met een topsportstatus hebben dus een aantrekkingskracht op inkomstenbronnen voor sportbonden. De totale inkomsten zijn op hun beurt ook van invloed op sportprestaties en hebben een significante invloed op bijvoorbeeld het gemiddelde aantal behaalde gouden medailles per sportbond.

Uit de resultaten bleek dat investeringen in een mix van al deze pijlers tot het meeste topsportsucces leidt. De beste voorspeller van succes was echter het absolute budget dat in topsport werd geïnvesteerd. Deze conclusie komt overeen met de uitkomsten van een al langer lopende studie naar bepalende factoren voor succes in de topsport (De Bosscher et al., 2013; Schotanus, 2013).

3.8. Eenheid in verscheidenheid?

Reageren verschillende typen sportorganisaties op een vergelijkbare manier op de maatschappelijke ontwikkelingen?

Bij eerdere deelvragen is naar voren gekomen dat verschillende typen organisaties op verschillende manieren reageren op de beschreven maatschappelijke ontwikkelingen. Met type organisatie wordt dan bedoeld of een sportbond groot of klein is naar ledental, en of een sportbond zich bijvoorbeeld voornamelijk richt op topsport, breedtesport of beide. Zo werd bijvoorbeeld geconstateerd dat een pure ‘topsportbond’ als de BSN zich nauwelijks bezighoudt met MVO-activiteiten en dat kleine bonden het lastig kunnen hebben met de invulling van bestuursfuncties door personen met specifieke expertise.

De bevindingen gaan in tegen de neo-institutionele redenering rond isomorfisme, die stelt dat organisaties geneigd zijn zich in dezelfde richting te ontwikkelen en steeds meer op elkaar gaan lijken. Een vorm van *coercive isomorphism* lijkt wel dat te zijn wat NOC*NSF tracht te bereiken. Immers de koepel stelt dezelfde eisen aan alle sportbonden. Zo moest elke bond de Code Goed Sportbestuur implementeren om aanspraak te maken op subsidie. Uit interviews is echter gebleken dat deze maatregelen niet voor alle sportbonden even haalbaar zijn of op dezelfde wijze zijn uitgewerkt.

Het model van Greenwood en Hinings (1996) stelt, dat organisatieverandering pas optreedt wanneer er een wisselwerking is van invloeden vanuit de omgeving van de organisatie en intra-organisatorische processen, zoals de waarden en interesses binnen de organisatie, de onderlinge machtsafhankelijkheid binnen de organisatie en de actiecapaciteit. Door de eisen van NOC*NSF (institutionele context) passen organisaties zich op papier aan de code aan. Echter, bij sommige organisaties is de code geen prioriteit, speelt deze niet als een belangrijke waarde en heeft een organisatie bovendien niet de capaciteit om deze in te voeren, waardoor er in de praktijk niet of nauwelijks implementatie is. De werkelijke organisatieverandering blijft op deze manier dus uit. Aan de oppervlakte zijn de sportorganisaties wellicht meer op elkaar gaan lijken (*mimetic isomorphism*), maar de verschillen in cultuur en beleving zijn diep geworteld en staan nauwe samenwerking vaak in de weg.

Top 10-ambitie als splijtzwam

Een ander belangrijk beleidsthema van NOC*NSF is het topsportbeleid. In de Sportagenda 2016 heeft de koepel de weg ingeslagen van de focus. Om de top 10-ambitie te kunnen realiseren, zijn topsportgelden slechts verdeeld over een klein aantal bonden die aanspraak maken op top 10-plekken. Dit plan leidde bij veel kleine bonden tot kritiek, omdat zij op basis van hun grootte en capaciteiten nauwelijks iets in te brengen hebben.

Volgens Ineke Donkervoort *'zou het nieuwe verdeelmodel nog wel eens niet-bedoelde effecten kunnen hebben. De grote bonden hebben elkaar gevonden in de steun voor het nieuwe topsportbeleid. Voor dat beleid is ook veel te zeggen als Nederland bij de top 10 in de wereld wil horen. De kleintjes kunnen daar niets aan doen. De vraag is of dit model op lange termijn houdbaar is. Het opleggen van beleid door NOC*NSF roept weerstand op. Dat is al eerder gebeurd. Het zou kunnen dat het opleggen van dit beleid uiteindelijk een splitsing tussen NOC en NSF bewerkstelligt. Vooral de leden van de niet-Olympische bonden zullen vraagtekens zetten bij het lidmaatschap van NOC*NSF. Zij zullen de vraag beantwoord moeten krijgen wat het lidmaatschap van NOC*NSF hen oplevert. Het niet diversifiëren naar wat bonden echt nodig hebben, kan dan leiden tot een scheuring.'*

Het probleem dat Donkervoort schetst, dat onduidelijk wordt wat het lidmaatschap van NOC*NSF oplevert voor bepaalde bonden, wordt bevestigd door Ruud Vreeman, voorzitter van de Nederlandse IJshockey Bond. Hij wijst in een interview in *de Volkskrant* (Volkers, 2013) op het gevaar voor de pluriformiteit van de sportinfrastructuur: *'Het is de vraag of wij onze sport kunnen continueren. De verhouding tussen de begrijpelijke focus op de top en de pluriformiteit is uit het lood geslagen.'* Hij zegt in *Sport en Strategie* (Van der Heijden, 2013) dat *'langzamerhand het gevoel ontstaat dat de koepel zich niet meer opwerpt als ondersteuner van de bonden, maar als almachtige geldverdelers.'* Zijn bond heeft net als de Koninklijke Nederlandse Base en Softbal Bond (KNBSB) en de Badmintonbond beroep aangetekend. Bij de KNBSB is het beroep wel gehonoreerd, bij de Badmintonbond niet. Ook Johan Wakkie en Ruud Bruijnis, directeuren van respectievelijk de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond en de KNVB, stellen dat NOC*NSF op een historische tweekop staat, omdat de solidariteit bij bonden vermindert (Sturkenboom, 2013). Volgens Wakkie is het van belang dat die hersteld wordt.

3.9. Conclusies

Directeuren en bestuurders van sportbonden gaven in de interviews aan dat sportbonden worden geconfronteerd met een aantal ingrijpende ontwikkelingen. De teruglopende inkomsten vanwege de economische crisis vormen een opgave. Wanneer er wel geld beschikbaar komt, zijn de geldschietters bovendien veeleisender. Verder kampen bonden met teruglopende ledentallen en lossere bindingen. Ook juridisering en de toenemende mediadruk beïnvloeden de werkwijze van sportbonden.

Sportbonden spelen hierop in door middel van verschillende coping-strategieën. Ze komen met nieuwe vormen van lidmaatschap, om in te spelen op veranderde wensen van (potentiële) leden. Organisaties worden aangepast aan subsidie-eisen. Bonden organiseren MVO-activiteiten of gaan samenwerkingsverbanden aan. Ook de organisatiestructuur wordt aangepast indien dit wenselijk is voor het verkrijgen van een subsidie, bijvoorbeeld door het oprichten van een aparte stichting. Een andere strategie is dat het bestuur anders wordt ingericht. Verschillende bonden geven aan te zijn overgestapt van een executief naar een beleidsvormend bestuursmodel, waarbij het bestuur niet meer uitvoert, maar alleen de strategie bepaalt. Verder wordt gezocht naar nieuwe bestuurders, waarbij steeds vaker inhoudelijke kennis en het netwerk van de bestuurder belangrijker zijn dan affiniteit met de sport. Samenwerking wordt niet alleen aangegaan vanwege een subsidie-eis, maar ook facilitaire samenwerking komt vaker voor. Bonden vestigen zich dan op dezelfde locatie om faciliteiten en kennis te kunnen delen.

Bestuurlijke samenwerking vindt in beperkte mate plaats. Een laatste coping-strategie van sportbonden is dat zij een strategische keuze maken tussen een focus op top- of breedtesport. Dit gebeurt onder meer uit financiële overwegingen, omdat NOC*NSF in de Sportagenda 2016 bepaalt dat de meeste middelen toegekend worden aan bonden die een concrete bijdrage kunnen leveren aan de top 10-ambitie.

Bij oppervlakkige beschouwing hebben besturen van (landelijke) sportorganisaties te maken met allerlei overeenkomstige processen en lijken sportbonden zich in dezelfde richting te ontwikkelen en meer op elkaar gaan te lijken. Uniformering van regels en schaalvergroting zouden dit verschijnsel van institutioneel isomorfisme teweeg brengen volgens de neo-institutionele theorie. Dit lijkt ook te zijn wat NOC*NSF tracht te bevorderen. Immers, de koepel stelt dezelfde eisen aan alle sportbonden en probeert hen te scharen achter een collectieve agenda.

Onze analyses laten zien dat op enkele punten gelijkgerichte ontwikkelingen optreden, maar dat de verschillen tussen de landelijke sportorganisaties zowel qua organisatiekenmerken (zoals professionaliseringsgraad) als in bestuurlijke aanpak nog groot en diepgaand zijn. Veel bestuurders hebben behalve met hun interne stakeholders steeds nadrukkelijker ook te maken met sponsors, sportfondsen, media en overheden als externe stakeholders. Toch speelt ook dit niet bij alle organisaties in dezelfde mate. Sommige bonden kennen geen top- en mediasport, anderen richten zich daar vrijwel uitsluitend op. Verschillende typen sportorganisaties reageren mede daarom op verschillende manieren op maatschappelijke ontwikkelingen.

Naast de sportbonden spelen andere landelijke organisaties een belangrijke rol in de sportsector als financier, ondersteuningsorganisatie of brancheorganisatie van sportaanbieders. Deze veelal sterker geprofessionaliseerde organisaties vragen vanuit hun eigen beleidskader om gedegen management bij hun landelijke sportpartners c.q. afnemers. Door deze verscheidenheid aan landelijke organisaties is de sportsector een complex bestuurlijk veld en wordt grote bestuurlijke kwaliteit gevergd. Het toegenomen maatschappelijk belang van sport betekent dat de bestuursaanpak van sportbonden kritischer wordt gevolgd. Er is al langer een Code Goed Sportbestuur van kracht. Er zijn aanwijzingen dat de introductie daarvan nog niet overal heeft geleid tot een passende praktijk.

4. Een beschrijving van het governance-landschap van de sport

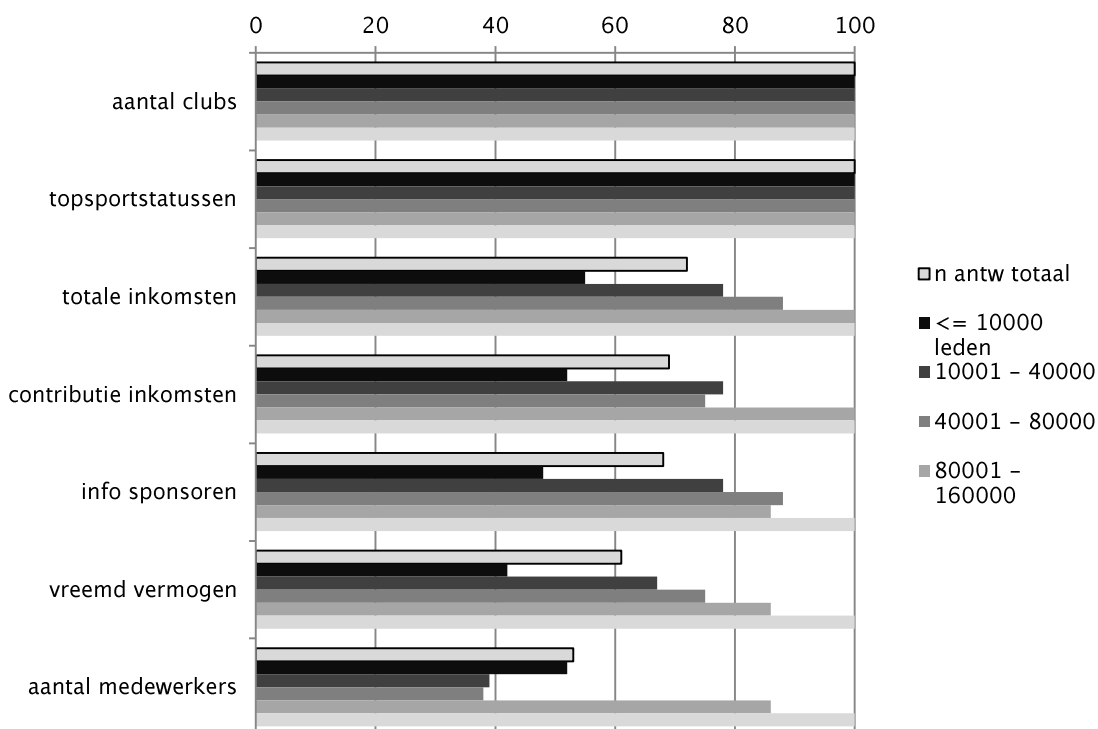
4.1. Transparantie van bestuur en beleid

Zoals in hoofdstuk 2 vermeld, is het niet steeds meegevallen om de gewenste data via publieke bronnen te verzamelen. Tabel 4.1 geeft weer in welke mate bepaalde gegevens in deze bronnen konden worden teruggevonden. Vooral de meer persoonsgebonden informatie over functionarissen en informatie over de cultuur is in de minder dan de helft van de gevallen publiek. Als er gegevens openbaar zijn, zijn die soms op zeer uiteenlopende manieren gepresenteerd en daardoor niet altijd gemakkelijk vergelijkbaar.

Databestand – steekproefanalyse

De verkregen data over de governance-aspecten van de landelijke sportorganisaties geven niet voor alle in 2010 actieve organisaties een beeld. De mate van volledigheid en representativiteit verschilt per aspect. Van de sportfondsen en ondersteuningsorganisaties zijn alleen de vijf grootste benaderd. Wat de sportbonden betreft, is van alle lidorganisaties van NOC*NSF informatie gezocht. Op aspecten is de verkregen informatie onvolledig, waarbij vooral die van de kleinere organisaties ontbreekt, bijvoorbeeld wat betreft het aantal medewerkers. Figuur 4.1 geeft een beeld van de respons op een aantal punten in relatie tot de omvang van de sportbonden. Het hier weergegeven beeld berust dus in grotere mate op informatie van de grotere organisaties. In de volgende paragrafen geven we per datablok de belangrijkste kerngegevens weer.

Figuur 4.1 Mate waarin bonden van verschillende omvang (aantal leden) hebben deelgenomen aan onderdelen van de gegevensverzameling (in procenten)



Tabel 4.1 Mate waarin gezochte gegevens in publieke bronnen van landelijke sportorganisaties vindbaar zijn

	<50%	50-60%	70-80%	80-90%	>90%
Algemene gegevens					rechtsvorm, statutaire zetel, adres, bedrijfsomschrijving/missie
Organisatie en beleid	Fte. cultuur	dochterorganisaties/-stichtingen, bestuurlijk beleid, meerjarenbeleid, aantal werkzame personen		doelstelling, afdelingen	
Financiering			inkomsten totaal, contributies, subsidies, sponsoring, overige, uitgaven totaal, personeel, organisatie, bestuur/commissies, overige, saldo, vermogen		
Bestuurders	nevenfunctie, carrière, opleiding, internationale positie, netwerk		namen, functies, dienstperiode,		
Directie	dienstperiode, etc.		namen, functies,		
Netwerk		samenwerking op persoonlijk vlak	institutionele samenwerking, (hoofd)sponsorrelaties		
Prestaties					ledenaantal/ontwikkeling, aantal verenigingen/ontwikkeling, topsportprestaties

4.2. Sportbonden

4.2.1 Rechtsvorm en bestuurlijk beleid

Bij de sportbonden is de rechtsvorm zonder uitzondering die van de vereniging. Van de 72 organisaties kennen 45 bonden districten of afdelingen en dat zijn er dan gemiddeld zeven per bond. De (bestuurlijke) rol van de districten staat al geruime tijd ter discussie bij veel bonden. Zo is het aantal districten van de KNVB in de laatste vijftien jaar teruggebracht van twintig in 1995 via negen naar zes nu (Brinkhof, 2011), dikt de KNLTB in van vijftien districten naar vijf regio's en bracht de KNGU het aantal afdelingen terug van 27 naar vijf.

In de bedrijfsomschrijving en doelstellingen van de sportbonden wordt een ambitie op het vlak van breedtesport het meest genoemd. Een derde van de bonden richt zich volgens haar statutaire doelstellingen ook op topsport (zie tabel 4.2).

Tabel 4.2 Onderwerpen bedrijfsomschrijving en doelstellingen (in procenten, n=63)

	n	Bedrijfsomschrijving	n	Doelstellingen
Breedtesport		74		60
Topsport		3		
Beiden		11		32
Anders		12		8
Totaal	91	100	83	100
Onbekend	9		17	

Bij een meerderheid van de bonden komt het bestuurlijk beleid ter sprake in de publieke stukken (zoals het meerjarenplan), waarbij dit beleid meer specifiek de uitvoering van de Code Goed Sportbestuur kan betreffen (37%), maar vaker gaat over overige bestuurlijke thema's (63%), zoals uit tabel 4.3 blijkt. De mate waarin in publieke stukken wordt gesproken over bestuurlijk beleid, hangt samen met het aantal leden van de sportorganisatie en het aantal clubs en medewerkers, maar niet met de doelstelling van de organisatie, het aantal afdelingen, het aantal sponsors, de totale inkomsten of het opgebouwde vermogen.

Tabel 4.3 Onderwerpen in geformuleerd bestuurlijk beleid (in absolute aantallen en procenten, n=41)

	Frequentie	%
Goed sportbestuur	11	27
Overig	26	63
Combinatie van beiden	4	10
Totaal	41	100
Onbekend	31	

4.2.2 Bestuurssamenstelling

De bestuurssamenstelling is niet in alle gevallen achterhaald (n=67). Gemiddeld bestaat een bestuur uit 4,6 personen. De diversiteit in geslacht is ook onderzocht (tabel 4.4). De situatie zoals geschetst in de tijdreeksanalyse in paragraaf 1.3.2 wordt bevestigd door onze data. Van de bonden waarvan gegevens bekend zijn, is de voorzitter in slechts 4 procent van de gevallen een vrouw. Bij de overige bestuursposen ligt dit percentage hoger, maar blijven mannen sterk in de meerderheid (resp. 14% en 64%).

Tabel 4.4 Aantal bestuursleden sportbonden en verdeling naar geslacht (in absolute aantallen en procenten, n=67)

	Voorzitter	B1 Bestuurder 2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	Voorzitter %	Overige bestuurders %
Vermeld bij aantal bonden	67	59	49	44	40	27	15	7	3	1		
Man	52	34	35	31	25	18	7	4	1	1	72	64
Vrouw	3	9	5	4	6	4	3	2	1	0	4	14
Onbekend	12	16	9	9	9	5	5	1	1	0	17	22

In tabel 4.5 wordt de directiesamenstelling weergegeven. Slechts 2,8 procent van de directeuren van sportbonden is vrouw. Van een aantal is het onbekend en veel sportbonden hebben geen directeur in dienst.

Tabel 4.5 Directiesamenstelling (in absolute aantallen en procenten, n= 72)

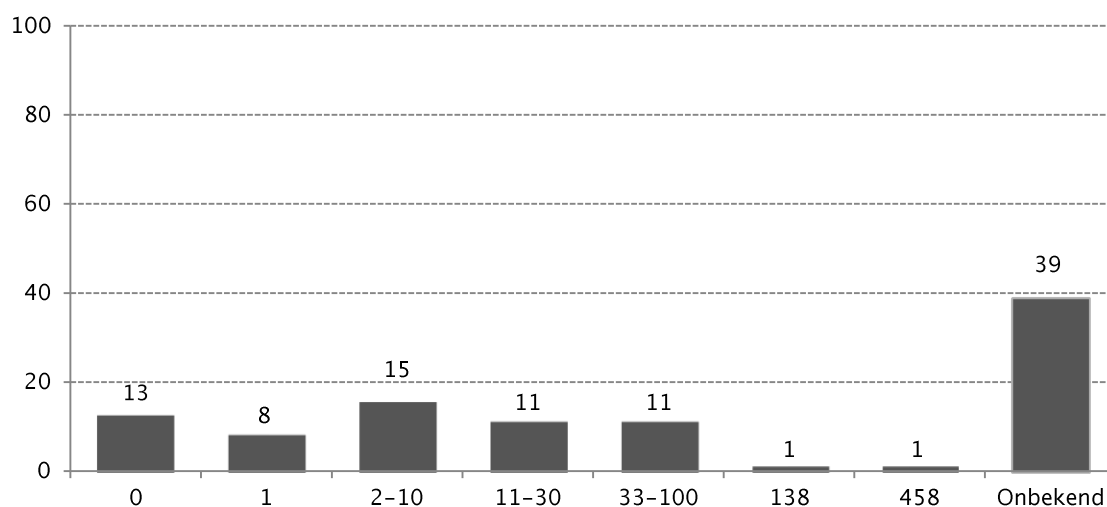
	Frequentie	Directeur 1 %	Directeur 2 %
Man	35	49	11
Vrouw	2	3	3
Onbekend	8	11	1
Niet van toepassing	27	38	85
Totaal	72	100	100

De bevindingen zijn in overeenstemming met die van de Sportbonden Monitor die NOC*NSF in 2012 in het leven heeft geroepen. Volgens deze bondenmonitor uit 2012 bestaat een landelijk bestuur gemiddeld uit 6,4 bestuursleden met een bezetting van 5,2 mannen en 1,2 vrouw. Bij slechts twee besturen zijn de vrouwen in de meerderheid en in 22 gevallen ontbreken vrouwelijke bestuursleden in het geheel. In de overige besturen zijn mannen (duidelijk) in de meerderheid. Bij meer dan de helft van de bonden zijn de bestuursleden gemiddeld 51 tot en met 60 jaar en is bijna twee derde van alle bestuursleden gemiddeld ouder dan 50 jaar (NOC*NSF, 2012b en 2013).

4.2.3 Personeel

Zoals in figuur 4.2 weergegeven, had in 2010 een aanzienlijk deel (13%) van de landelijke sportbonden waarvan we gegevens hierover vonden, geen personeel in dienst. De grootste bond had daarentegen een forse professionele organisatie met ruim 450 medewerkers (102 fte). Omdat het beeld zo uiteenloopt, is het gemiddelde geen goede maatstaf voor de situatie van de sportbonden als geheel. De mediaan geeft een beter beeld daarvan: de helft van de bonden heeft minder dan 8,5 medewerkers in dienst (zie tabel B6.1 in bijlage 6).

Figuur 4.2 Verdeling sportbonden naar aantal medewerkers (in procenten, n=72)



Van meer dan de helft van de bonden is niet bekend hoe groot de personeelsformatie in fulltime equivalenten (fte) is. Van de bonden waarvan het wel bekend is, heeft de helft minder dan 7,5 fte aan medewerkers. De variatie is van 0 tot 105,5 fte (tabel 4.6).

Tabel 4.6 Omvang personeelsformatie sportbonden in fte (in absolute aantallen en procenten, n=72)

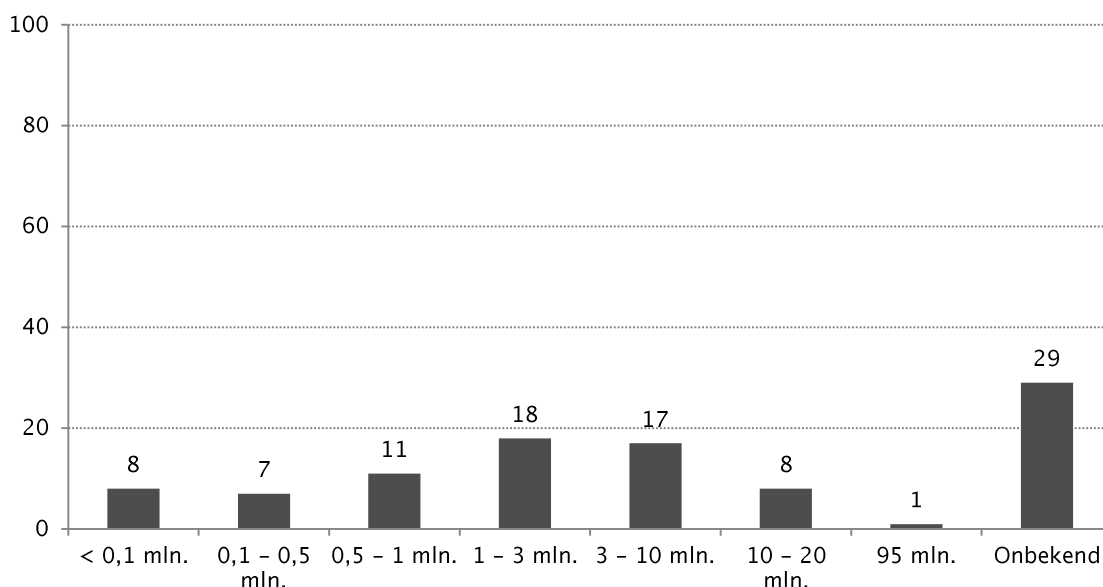
Aantal fulltime equivalenten	Frequentie	%	Gemiddelde aantal fte	Mediaan
0	9	12,5		
5-10	6	8,4		
11-20	6	8,4		
21-50	4	5,6		
61,7	1	1,4		
85,8	1	1,4		
105,5	1	1,4	20	7,5
Onbekend	44	61,1		
Totaal	72	100,0		

Volgens de Sportbonden Monitor van NOC*NSF (2012b) geven de bonden in 2012 ruim 100 miljoen euro uit aan personeelskosten (incl. inhuur van mensen), ruim een derde (37,2%) van de totale uitgaven. Er zijn 17 bonden (23%) die louter met vrijwilligers werken en 56 bonden die betaalde krachten in dienst hebben. Voor zover bekend, werkt bij die laatste groep gemiddeld 19,2 fte per bond (NOC*NSF, 2013).

4.2.4 Inkomsten en inkomstenbronnen

Van 51 sportbonden konden over 2010 financiële gegevens worden verkregen. De totale inkomsten varieerden tussen de 26.000 euro en 95 miljoen euro en bedroegen in 2010 gemiddeld 5.704.000 euro. Ook hier werd het gemiddelde sterk bepaald door enkele grote bonden: de helft van de 51 bonden had inkomsten van ten hoogste 1.682.000 euro. Alle bonden gezamenlijk hadden in 2010 een totaalbedrag aan inkomsten van 291 miljoen euro (NOC*NSF, 2012).

Figuur 4.3 Verdeling landelijke sportbonden naar totale inkomsten in euro's in 2010 (in procenten, n=51)

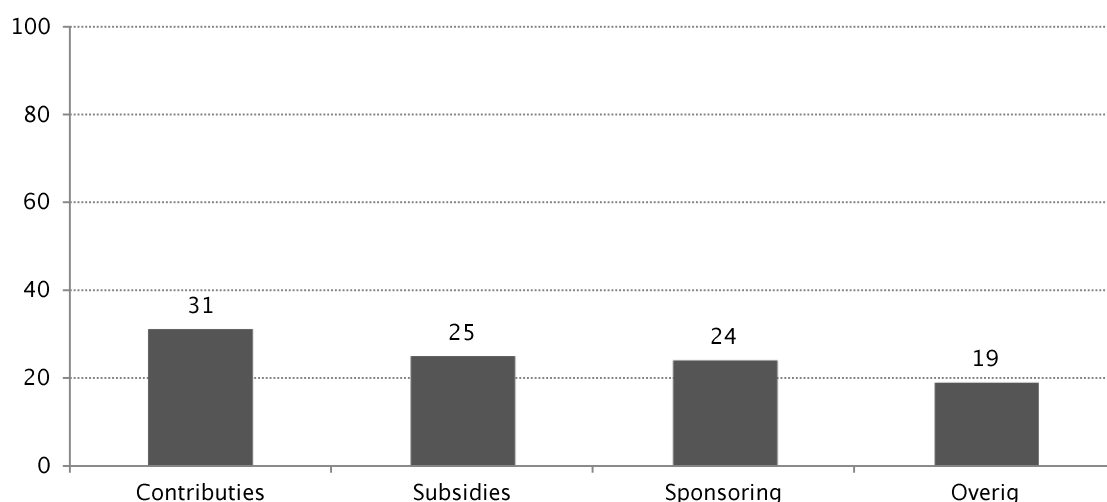


Interessant is de verdeling van de totale inkomsten over inkomstencategorieën⁴: eigen inkomsten, subsidies en fondsbijdragen, sponsor- en reclamegelden en overige baten⁵. Figuur 4.4 geeft het gemiddelde beeld weer en maakt duidelijk dat de contributies in 2010 ongeveer een derde van de totale inkomsten bedragen, maar dat de helft van alle inkomsten van ‘externe’ bronnen afkomstig is (subsidies en sponsoring). Tabel B6.2, met meer gegevens hierover, is terug te vinden in bijlage 6.

⁴ De methode die wij bij het indelen van inkomstencategorieën gehanteerd hebben, was als volgt: wanneer specifieke categorieën expliciet vermeld stonden in de jaarrekening, dan hebben wij de bedragen vermeld onder de betreffende categorie. Wanneer in de jaarrekening andere categorieën stonden, hebben we deze opgeteld en bij overige vermeld. Inkomsten uit merchandising bijvoorbeeld, hebben wij tot overige inkomsten gerekend.

⁵ Eigen inkomsten, zoals contributies, les- en entreegelden. Subsidies en bijdragen, zoals overheidssubsidies, Lotto-gelden, bijdragen uit fondsen, donaties en inkomsten uit zelf georganiseerde acties. Sponsor- en reclamegelden en subsidies hebben vaak een geormerkte bestemming. Overige baten, zoals abonnementen, televisierechten, wedstrijdgelde, heffingen en boetes, verkoop promotiematerialen, fondsenwerving.

Figuur 4.4 Inkomstenbronnen landelijke sportbonden in 2010 (in procenten van totaal, n=44)



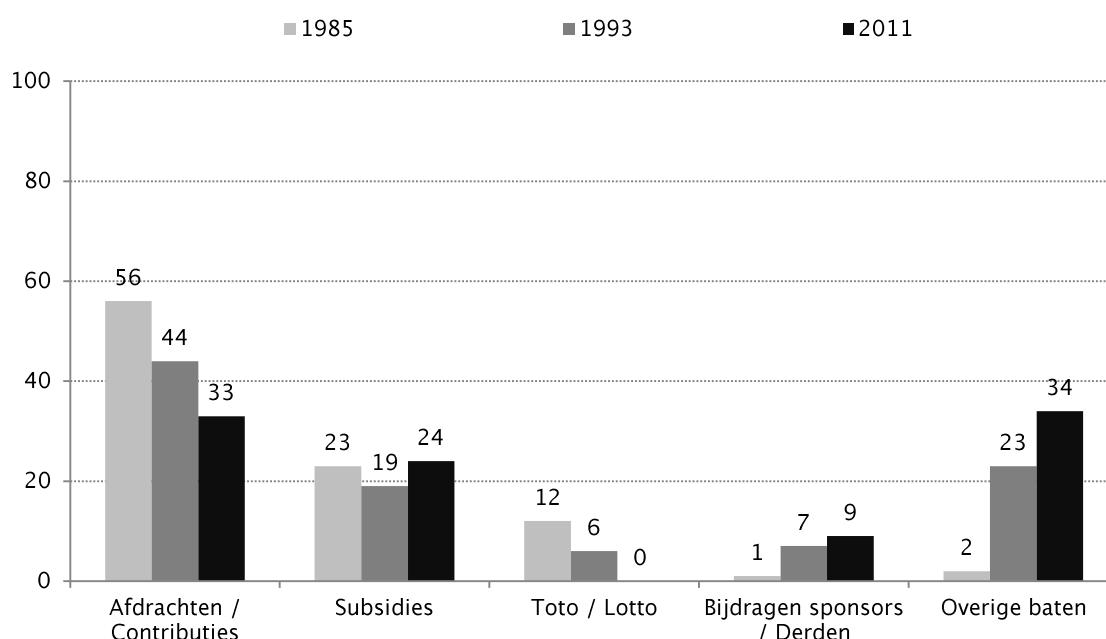
Ook hierbij zijn, zoals in tabel 4.7 weergegeven, grote verschillen te zien tussen de sportbonden en geeft het gemiddelde door het volume van enkele grote bonden een vertekend beeld van de situatie bij het gros van de organisaties. De helft van de bonden had in 2010 minder dan 70.000 euro (mediaan) aan sponsorinkomsten, ontving ruim 370.000 euro aan subsidies en Lotto-middelen en bijna zes ton aan contributies. Ook het bedrag van overige inkomsten is aanzienlijk.

Tabel 4.7 Inkomstenbronnen landelijke sportbonden in 2010 (in euro's en absolute aantallen)

	Alle bonden	Sponsoring	Contributies	Subsidies	Overige inkomsten
Range		0 – 26 miljoen	1825 euro – 10,2 miljoen	0 – 9,5 miljoen	0 – 16 miljoen
Gemiddeld	13.579.800	1.147.000	1.452.000	1.196.000	908.000
<i>Mediaan</i>	<i>1.681.500</i>	<i>70.000</i>	<i>577.800</i>	<i>371.800</i>	<i>265.500</i>
n	72	44	49	50	48
Onbekend		28	23	22	24

Wanneer we de gegevens over de actuele situatie vergelijken met die van een aantal jaar geleden, zijn belangrijke verschuivingen in de inkomstenbronnen van de sportbonden te constateren. We hebben daartoe de data van de NOC*NSF Sportbonden Monitor over 2011 vergeleken met analyses die eerder plaatsvonden in het kader van onderzoek naar de financiering en economische betekenis van sport. De inkomsten uit contributies zijn ten opzichte van 1985 naar verhouding sterk teruggelopen. Inkomsten uit subsidies zijn op een vergelijkbaar niveau en inkomsten uit sponsoring en overige baten zijn toegenomen. Bij de overige baten gaat het onder meer worden over vergoedingen voor uitzendrechten, evenementen en merchandising.

Figuur 4.5 Inkomstenbronnen landelijke sportbonden in procenten van het totaal 1985 – 1993 – 2011 (in procenten)



Bronnen: NOC*NSF (2012b); Oldenboom et al. (1996); Van Puffelen et al. (1988)

Samenwerking

In het perspectief van de activiteiten van bonden rond sponsoring, media en evenementen past dat veel bonden samenwerken met enkele andere organisaties. Het aantal institutionele samenwerkingspartners varieert tussen nul en zestien (gemiddeld met 2,3 partners; n=48). Daarnaast hebben veel bonden een relatie met een of meer sponsors, een enkele zelfs met 30 (gemiddeld vijf per bond; n=50).

4.2.5 Uitgaven en financiële resultaten 2010

Financiële resultaten, ledengroei, spreiding en sportprestaties kunnen gebruikt worden als graadmeters voor de effectiviteit van een sportbond. Het in kaart brengen van de totale uitgaven en financiële resultaten per bond is een van de mogelijkheden om deze effectiviteitsmeting invulling te geven.⁶

Tabel 4.8 laat de uitgaven zien die landelijke sportbonden in 2010 hadden. Een belangrijk deel van de totale uitgaven werd besteed aan personeel, gemiddeld zo'n 30 procent. Ook werd gemiddeld per bond ruim 350 duizend euro besteed aan overige organisatiekosten. Belangrijke

⁶ Bij de financiële prestaties van een organisatie kan naar verschillende maatstaven worden gekeken. Bijvoorbeeld naar de rentabiliteit – *de winstgevendheid van (het vermogen van) de onderneming*. Omdat sportbonden echter overwegend verenigingen zijn met een not-for-profitkarakter is dit niet echt zinnig. Andere maatstaven zijn die voor liquiditeit – *het tijdig kunnen voldoen aan de financiële verplichtingen* en solvabiliteit – *het in totaliteit kunnen voldoen aan de financiële verplichtingen*.

uitgavenposten waren die voor competities, topsport en kaderopleidingen (niet in tabel). De kosten die op governance betrekking hebben, waren relatief beperkt en vormden gemiddeld net een procent van het totaal.

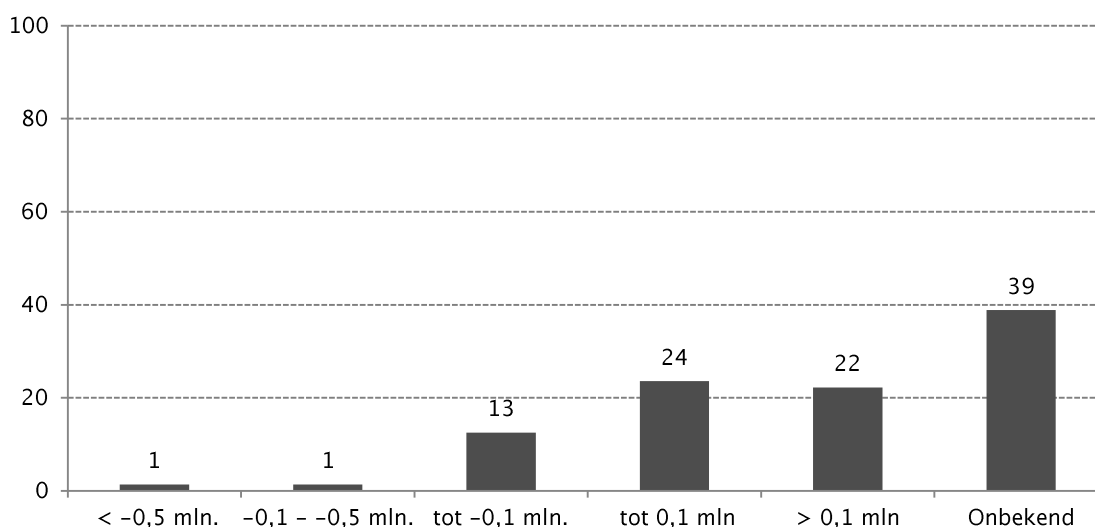
Tabel 4.8 Uitgaven in euro's landelijke sportbonden in 2010

Uitgaven	Gemiddeld	% Totaal	Mediaan	n	Onbekend
Bestuur/commissies	66.000	1	25.700	32	40
Personeel	1.669.000	30	515.500	47	25
Organisatie overig	355.000	6	166.500	41	31
Totaal	5.629.000		1.492.400	51	21

Saldo resultatenrekening

Bezien we de financiële resultaten over 2010, dan valt op in figuur 4.6, waarin de saldi over dat jaar zijn weergegeven, dat ongeveer 15 procent een negatief saldo had. Bij een enkele bond liep de schuld zelfs op tot meer dan 100.000 euro (resultaat voor belasting). Een meerderheid van de bonden waarover gegevens voorhanden zijn eindigt echter in de plus.

Figuur 4.6 Financieel saldo in euro's van de resultatenrekening van sportbonden in 2010 (in procenten)



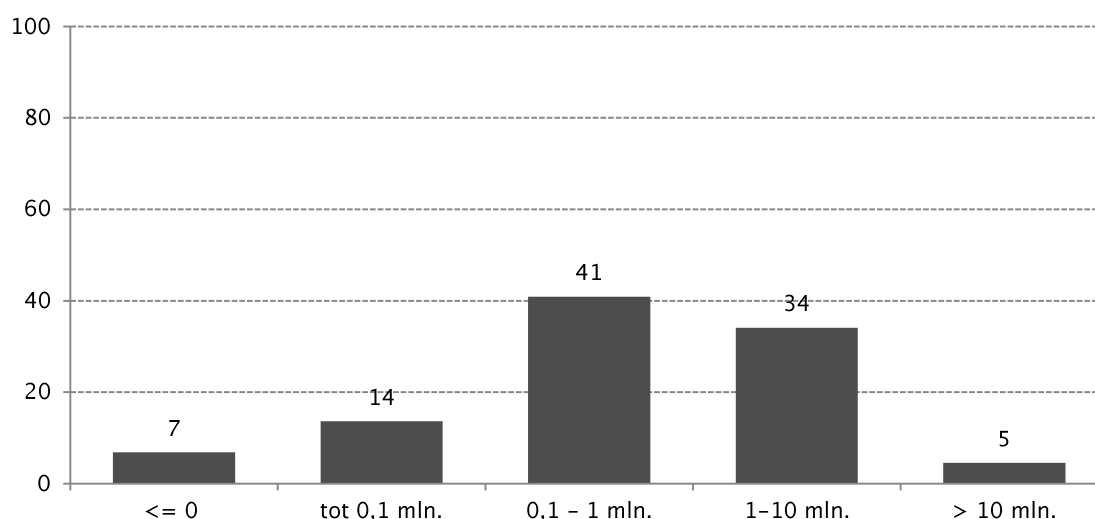
Vermogenspositie

In tabel 4.9 is een aantal andere financiële resultaten weergegeven. De vermogenspositie van veel bonden is niet onaanzienlijk en ligt tussen de 26.000 en de 563.000 euro. Het gemiddelde vermogen van een sportbond is ruim 1,2 miljoen euro. De mediaan ligt slechts iets lager, rond de één miljoen. Het eigen vermogen is groter dan het vreemde vermogen, gemiddeld respectievelijk 578.000 en 494.000 euro.

Tabel 4.9 Financiële resultaten landelijke sportbonden in 2010 (in euro's)

Resultaten	Range	Gemiddeld	Mediaan	n	Onbekend
Saldo	-1,3 miljoen – 712.000	90.000	35.000	45	31
Resultaat voor belasting	-98.000 – 563.000	94.000	43.000	31	41
Vermogen	26.000 – 6.169.000	1.205.000	1.052.000	35	37
Eigen vermogen		578.000	684.000	29	43
Vreemd vermogen		494.000	550.000	30	42

Ongeveer een derde van de bonden maakt voor haar activiteiten gebruik van een zeer aanzienlijke hoeveelheid vreemd vermogen van een miljoen euro of meer (figuur 4.7.)

Figuur 4.7 Hoeveelheid vreemd vermogen in euro's bij bonden in 2010 (in procenten)

Solvabiliteit en current ratio

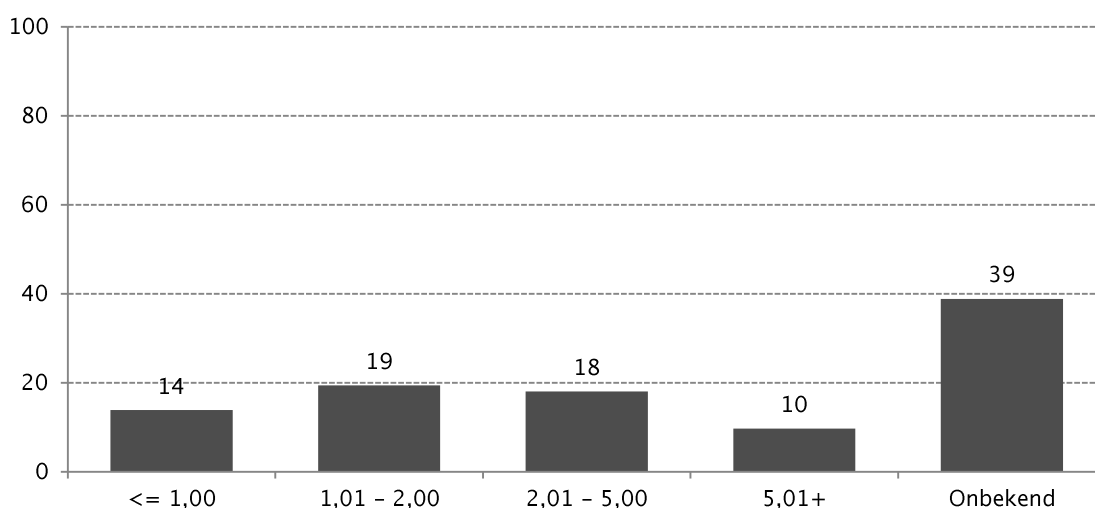
Solvabiliteit gaat over de vraag of een organisatie in staat is om aan alle financiële verplichtingen te voldoen. We kunnen ons hierbij de vraag stellen of er bij faillissement voldoende middelen voorhanden zijn om ervoor te zorgen dat verschafters van vreemd vermogen schadeloos gesteld kunnen worden.

De solvabiliteitsratio wordt berekend als verhouding tussen de verschillende vermogenscomponenten, namelijk de verhouding tussen het ingebrachte eigen vermogen en de totale activa (=balanstotaal). In een solvabele onderneming bedraagt het eigen vermogen minimaal 25 tot 50 procent van het totale vermogen. Uit de gegevens uit tabel 4.9 valt af te leiden dat het bij de bonden in 2010 over het algemeen redelijk goed zat met de verhouding tussen het eigen en totale vermogen⁷. Er is bij nadere analyse een significant positief verband geconstateerd tussen de ledenomvang van een bond en de solvabiliteit.

⁷ Bij ongeveer 15 procent is deze ratio minder dan 0,25 (niet in tabel).

Bij liquiditeit gaat het om de vraag of de onderneming in staat is om op tijd aan alle verplichtingen te kunnen voldoen. Er moet simpel gezegd voldoende geld op de bank staan of er moet op korte termijn (binnen een jaar) voldoende geld vrijgemaakt kunnen worden om alle kortlopende schulden te kunnen voldoen. Een veelgebruikt kengetal voor het weergeven van de liquiditeitspositie is de current ratio. Voor het berekenen van de current ratio delen we de vlottende activa (die binnen een jaar zonder waardeverlies kunnen worden omgezet in geld, bijvoorbeeld de voorraden en de debiteuren) door het kort vreemd vermogen (de vlottende, kortlopende, schulden). De current ratio moet dus minimaal de waarde 1 hebben om alle kortlopende schulden te kunnen aflossen. In de praktijk nemen we vaker een hogere norm, van bijvoorbeeld 2, omdat er sprake kan zijn van dubieuze debiteuren of incurante voorraden. Figuur 4.8 geeft de current ratio voor 2010 weer van de bonden waarvan we over gegevens beschikten.

Figuur 4.8 Current ratio van sportbonden in 2010 (in procenten, n=72)



Net als bij de solvabiliteit, is ook de current ratio van een kleine 15 procent van de bonden zwak te noemen. Ook van de andere bonden blijft bij 20 procent de current ratio onder het als veilig beschouwde niveau van 2. De current ratio blijkt bij nadere analyse een negatief verband te hebben met het aantal sponsors van een bond.

Na deze financiële kengetallen komen nu andere prestaties van de bonden aan bod.

4.2.6 Ledenbestand, verenigingsaantal en ontwikkeling 2009-2010

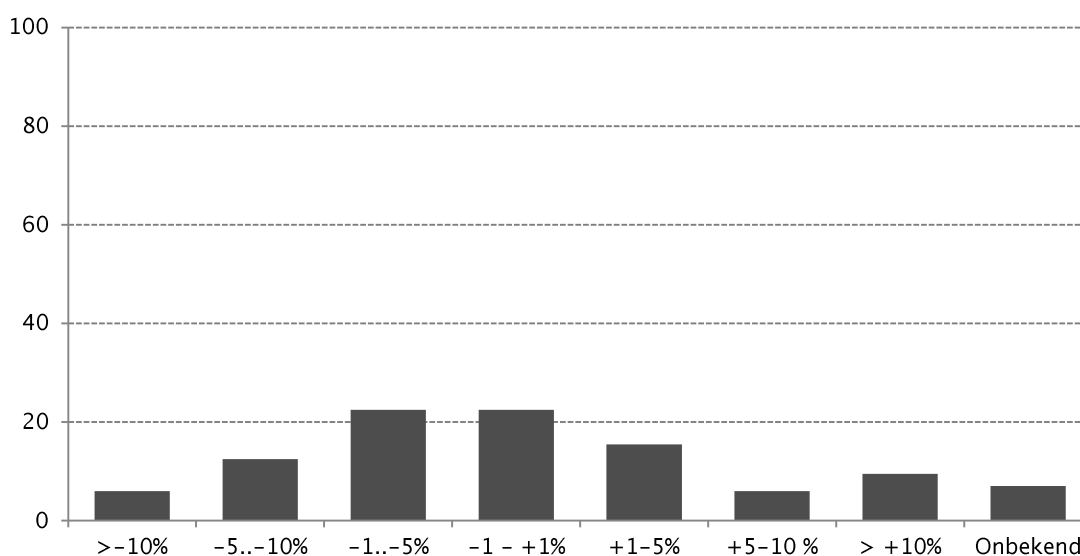
In 2010 hadden de onderzochte bonden een gemiddeld ledenbestand van 65.400 leden, opgenomen in 330 verenigingen. Het ledental varieerde tussen 27 en bijna 1,2 miljoen. Bij de helft van de bonden bedroeg het aantal leden minder dan 13.400 en voor het aantal clubs ligt de mediaan op 164 (tabel 4.10).

Tabel 4.10 Ontwikkeling aantal leden en clubs tussen 2009 en 2010 (in absolute aantallen en procenten)

	Aantal leden in 2010	Vershil met 2009	Aantal verenigingen in 2010	Vershil met 2009
Gemiddeld	65400	3,2%	331	-0,34%
Minimum aantal	27	-21	0	-11
Maximum	1188873	34	3314	32
n	68	66	66	63
Onbekend	4	6	6	9

Figuur 4.9 geeft een beeld van de ontwikkeling in het ledenbestand tussen 2009 en 2010. Bij 29 bonden nam het ledental in dat jaar af, bij vier zelfs met meer dan 10 procent. Het ledental bleef ongeveer gelijk bij 16 bonden en nam bij 24 bonden toe.

Figuur 4.9 Percentage ledengroei bij sportbonden 2009–2010 (in procenten, n=72)



Verbreiding beoefening tak van sport

Het aantal verenigingen van een landelijke sportbond kan worden beschouwd als een indicator voor de spreiding of verbreiding (expansie) van de sport in Nederland. Het overgrote deel van de sportverenigingen in Nederland richt zich immers op één tak van sport en alleen van veelbeoefende takken van sport komen meerdere verenigingen in dezelfde vestigingsplaats voor.

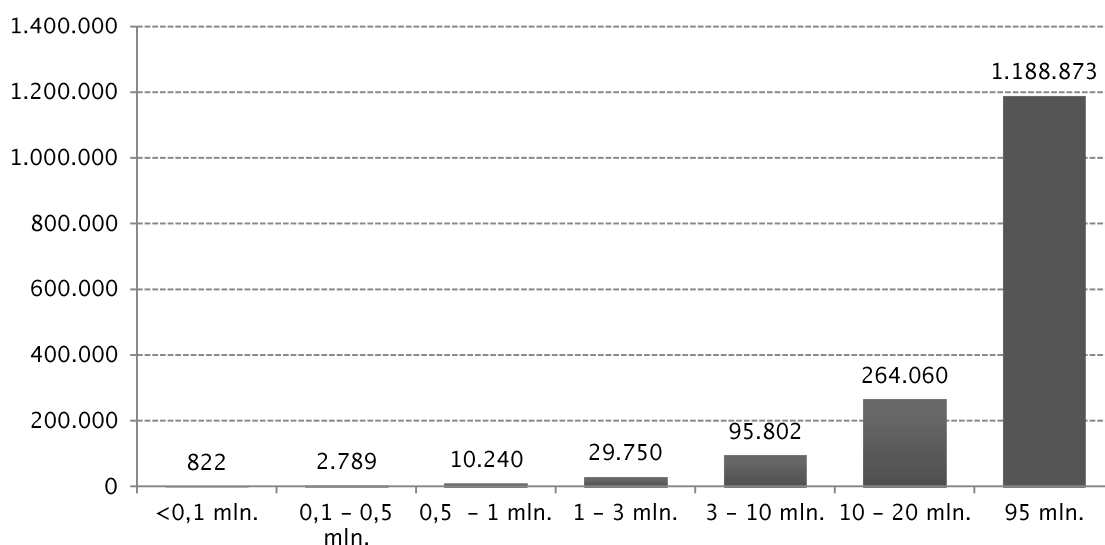
Niet alleen voetbal, gymnastiek en tennis kennen met ruim 1000 clubs een grote verbreiding, maar ook volleybal, bridge en biljarten. Ook kent Nederland in 2010 ruim 700 afzonderlijke judo-, schaats- en schietverenigingen. Enkele takken van sport worden maar in enkele verenigingen in Nederland beoefend, zoals curling en bob- en sleesport. Voor de bergklimmers en luchtvaartsporters bestaat er slechts één landelijke vereniging⁸.

Het aantal verenigingen aangesloten bij de sportbonden daalt al geruime tijd. Volgens de NOC*NSF bondenmonitor (NOC*NSF, 2012b) waren er in 2008 nog 25.691 verenigingen aangesloten bij de 73 sportbonden die in deze meting werden meegenomen. In 2011 is dit aantal met 3,5 procent afgenomen tot 24.794. Het gemiddeld aantal leden per vereniging is echter gestegen, van 183 naar 194 (+6,1%).

4.2.7 Ledenbestand in relatie tot inkomsten

Wanneer het ledenbestand per sportbond wordt gekoppeld aan de totale inkomsten van de 51 bonden waarvan in 2010 financiële gegevens beschikbaar waren, wordt duidelijk dat de gemiddelde inkomsten stegen naarmate een sportbond over een uitgebreider ledenbestand beschikte. Figuur 4.10 geeft deze stijging in leden en inkomsten schematisch weer. De KNVB was de grootste bond, met 1.188.873 leden en meer dan 95 miljoen euro aan totale inkomsten in 2010.

Figuur 4.10 Gemiddeld aantal leden per sportbond ingedeeld naar totale inkomsten in euro's in 2010 (in absolute aantallen)

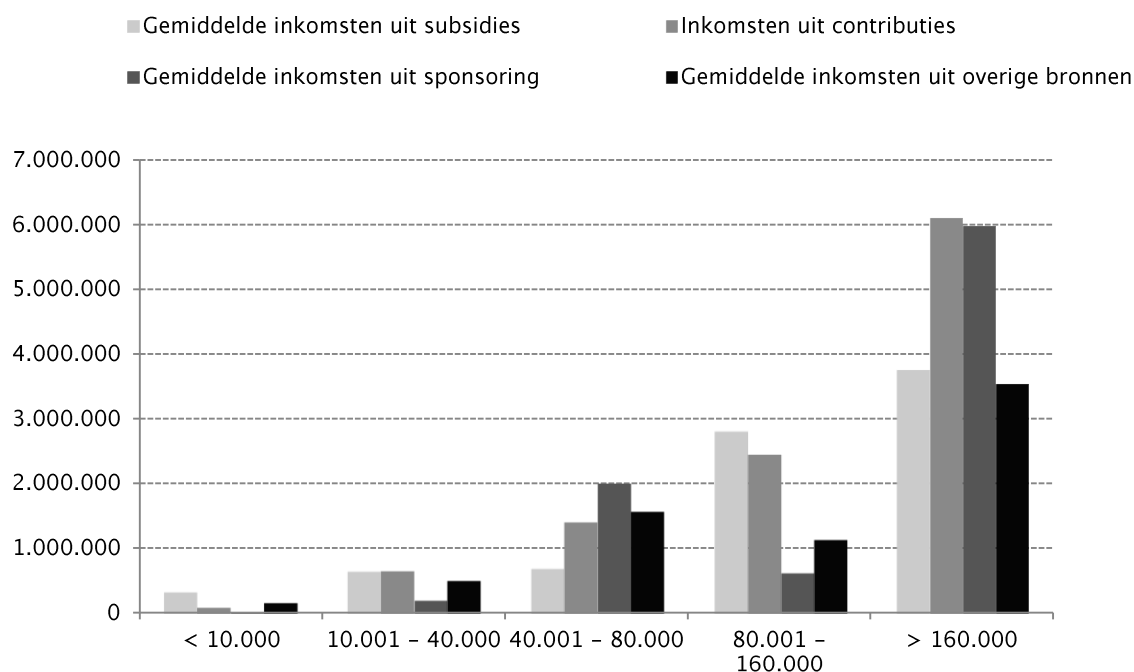


⁸ Het zou onjuist zijn te veronderstellen dat deze sporten dus geen verdere geleding en spreiding kennen door lokale verenigingen. De klim- en bergsportbond heeft vijftien regionale verenigingen en Nederland telt dertien studentenalpenclubs, de luchtsportvereniging KNVVL bundelt onder meer 40 zweefvliegclubs en elf schermvliegclubs.

Vervolgens is het interessant de ontwikkeling in ledenbestanden af te zetten tegen de verschillende bronnen van inkomsten. In figuur 4.11 wordt de ontwikkeling in leden weergegeven naar inkomsten uit subsidies, contributies, sponsoring en overige inkomstenbronnen in 2010.

Zoals in figuur 4.11 duidelijk wordt, liggen inkomsten uit contributies en subsidies over de gehele linie hoger naarmate het aantal leden per sportbond toenam. Bij omvangrijke sportbonden met meer dan 160.000 leden maakten inkomsten uit sponsoring, naast de contributiegelden, een groot deel uit van de totale inkomsten. De inkomsten uit sponsoring waren aanzienlijk lager voor sportbonden met een kleiner aantal leden. Sponsorinkomsten en contributies waren in 2010 dus van groot belang voor de omvangrijke sportbonden, terwijl bij de kleinere bonden subsidie en contributiegelden het belangrijkste waren.

Figuur 4.11 Gemiddelde inkomsten uit subsidies, contributies, sponsoring en overige bronnen naar aantal leden per sportbond in 2010 (in euro's)



Of een toename in het aantal leden leidt tot vergrote inkomsten of dat het aantal leden juist voortvloeit uit de financiële draagkracht van een sportbond, is een lastige kwestie waarop geen ondubbelzinnig antwoord bestaat.

De invloed van het aantal leden op de hoogte van de inkomsten per sportbond en andersom kan statistisch geanalyseerd worden aan de hand van een lineaire regressieanalyse. Hiervoor is eerst bekeken of de inkomstenbronnen uit subsidies, contributies, sponsoring en overige bronnen een betrouwbare schaal als geheel vormen voor het meten van de totale inkomsten van sportbonden.

Dit is gedaan aan de hand van de bijbehorende Chronbach's alphawaarde⁹. Met een alphawaarde van 0,876 vormden de verschillende inkomstenbronnen een betrouwbare schaal als geheel (tabel 4.11).

Tabel 4.11 Betrouwbaarheid verschillende inkomstenbronnen als samenhangende schaal

Inkomsten sportbonden	
Chronbach's alfa: 0,876	
Chronbach's alpha als item verwijderd	
Inkomsten uit subsidies	0,836
Inkomsten uit contributies	0,881
Inkomsten uit sponsoring	0,853
Inkomsten uit overige bronnen	0,790

Uit tabel 4.12 blijkt dat het aantal leden per sportbond van significant positieve invloed was op de totale inkomsten, inkomsten uit sponsoring, contributies en overige bronnen. Een groter ledenbestand per sportbond leidde in 2010 dus ook tot een grotere aantrekkingskracht op verschillende bronnen van inkomsten.

Tabel 4.12 Invloed aantal leden in 2010 op totale inkomsten, inkomsten uit sponsoring, contributies, subsidies en overige bronnen van inkomsten

Afhankelijke variabele	R Square	Bèta	Sig.
Totale inkomsten	0,846	0,920	p=0,000
Inkomsten uit sponsoring	0,681	0,825	p=0,000
Inkomsten uit contributies	0,731	0,855	p=0,000
Inkomsten uit subsidies	0,656	0,810	p=0,000
Inkomsten uit overige bronnen	0,721	0,849	p=0,000

A. Onafhankelijke variabele: Aantal leden per sportbond in 2010

Zoals uit tabel 4.13 blijkt, leidden grotere totale inkomsten en inkomsten uit contributies echter ook tot een groter aantal leden. Het verband tussen beiden is dus een verweven geheel. Voor de groei van een sportbond dient de aandacht daarom zowel naar de kant van het ledenbestand, als naar die van de inkomsten te gaan.

⁹ Als uitgangspunt is gewerkt met drie betrouwbaarheidswaarden van Cronbach's alpha, onder te verdelen in onvoldoende (< 0,6), voldoende (0,6 – 0,7) en goed (> 0,7) (Field, 2009). De statistische analyses zijn uitgevoerd met behulp van SPSS, versie 20.

Tabel 4.13 Invloed verschillende bronnen van inkomsten op het aantal leden per sportbond in 2010

R Square= 0.972	Bèta	Sig.
Totale inkomsten	0,922	p= 0,003
Inkomsten uit sponsoring	-0,128	p= 0,465
Inkomsten uit contributies	0,294	p= 0,000
Inkomsten uit overige bronnen	0,096	p= 0,386
Inkomsten uit subsidies	-0,154	p= 0,025

4.2.8 Sportprestaties

Als laatste zijn sportprestaties een veelgebruikte graadmeter voor de effectiviteit van sportbonden. Het aantal topsportstatussen en het aantal medailles op toonaangevende toernooien per sportbond vormen een concrete invulling van deze effectiviteitsmeting. Topsporters worden door NOC*NSF ingedeeld in topsporters met een A-, B- of HP-status (high potential). Deze topsportstatussen kunnen alleen door topsporters verkregen worden indien zij internationaal op het hoogste niveau meedoen (WK's, EK's en/of Olympische Spelen), binnen een erkend topsportprogramma. Deze sporters maken binnen hun tak van sport deel uit van de mondiale top 8 (A-status), top 16 (B-status) of beschikken over de potentie om binnen drie jaar tot A-status door te stromen (HP-status). Tabel 4.14 geeft de top 10 van het aantal topsportstatussen in 2010 per sportbond weer.

Tabel 4.14 Top 10 totaal aantal topsportstatussen per sportbond in 2010 (in absolute aantallen)

Sportbond	Totaal aantal topsportstatussen
Koninklijke Nederlandse Wielren Unie	66
Nederlandse Volleybal Bond	55
Koninklijke Nederlandse Roei Bond	50
Koninklijke Nederlandse Base- en Softball Bond	50
Koninklijke Nederlandse Schaatsenrijders Bond	49
Koninklijke Nederlandse Zwem Bond	45
Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond	38
Atletiekunie	35
Koninklijke Nederlandse Hockey Bond	35
Judo Bond Nederland	23

Atleten met een topsportstatus maken logischerwijs een grotere kans op het behalen van een medaille bij (inter)nationale topsportevenementen. In tabel 4.15 is de top 12 weergegeven van het totaal aantal behaalde medailles (goud, zilver en brons) per sportbond tijdens een WK, een EK en/of de Olympische Spelen in 2010. De Koninklijke Nederlandse Zwem Bond voerde deze lijst in 2010 aan met 37 behaalde medailles. Hierbij dient wel in het oog gehouden te worden dat bij sommige sporttakken, zoals zwemmen en schaatsen, meer medailles per jaar vallen te behalen dan bij andere takken van sport, zoals bijvoorbeeld hockey.

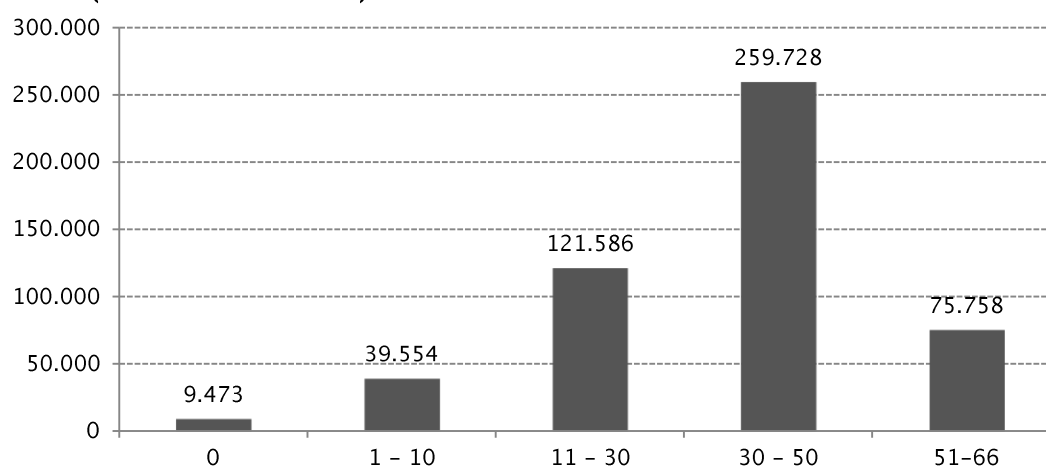
Tabel 4.15 Top 12 totaal aantal behaalde medailles tijdens WK, EK en/of Olympische Spelen in 2010 (in absolute aantallen)

Sportbond	Totaal aantal medailles
Koninklijke Nederlandse Zwem Bond	37
Koninklijke Nederlandse Schaatsenrijders Bond	12
Koninklijke Nederlandse Wielren Unie	10
Judo Bond Nederland	8
Koninklijke Nederlandse Roei Bond	4
Koninklijke Nederlandse Hippische Sportfederatie	3
Atletiekunie	2
Koninklijke Nederlandse Hockey Bond	2
Watersportverbond	2
Nederlandse Bridge Bond	2
Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie	2
Nederlandse Handboog Bond	2

Een interessant vraagstuk is of er een verband bestaat tussen het aantal leden en het aantal topsportstatussen per sportbond. Enerzijds kunnen uit grotere ledenbestanden meer topsporttalenten voortvloeien. Anderzijds bieden topsporters mogelijk de inspiratie voor potentiële leden om zich aan een specifieke sportbond te verbinden. Het exacte oorzakelijke verband tussen beiden zal daarom, net als het verband tussen ledenbestanden en de hoogte van inkomsten, in veel gevallen verweven zijn.

In figuur 4.12 wordt het aantal leden tegen het aantal topsportstatussen per sportbond in 2010 afgezet. Tot 50 topsportstatussen per bond was een duidelijk stijgende trend te zien in zowel het aantal leden als het aantal statussen. Sportbonden met grotere ledenbestanden beschikten dus ook over een groter aantal topsportstatussen in 2010. Sportbonden met meer dan 50 statussen hadden echter minder leden dan bonden met 11-50 statussen. Deze bonden waren de Koninklijke Nederlandse Wielren Unie met 66 statussen en de Nederlandse Volleybal Bond met 55 statussen. Het zijn echter niet de grootste bonden qua ledentallen.

Figuur 4.12 Gemiddeld aantal leden naar totaal aantal topsportstatussen per sportbond in 2010 (in absolute aantallen)



4.3 Sportfondsen en landelijke sportondersteuningsorganisaties

In deze paragraaf komen overige sportorganisaties (anders dan sportbonden) aan bod, en zullen hun kenmerken worden beschreven. De organisaties zijn onder te verdelen in twee subcategorieën: sportfondsen en sportondersteuningsorganisaties. De geselecteerde organisaties zijn niet alle op dit terrein bestaande organisaties. Er is een kleine selectie gemaakt op basis van grootte en naamsbekendheid om een eerste verkenning te maken. Bij vervolgonderzoek kunnen meer organisaties aan bod komen.

Er zijn verschillende soorten sportfondsen. In de sportwereld misschien wel de bekendste is de Stichting Nationale Sporttotalisator (SNS), oftewel de Lotto. De Lotto zamelt geld in door middel van kansspelen. Een opkomend fenomeen is dat oud-topsporters een fonds oprichten om maatschappelijke sport(gerelateerde)activiteiten te steunen. Denk bijvoorbeeld aan de Johan Cruyff foundation, de Richard Krajicek Foundation en de Esther Vergeer Foundation. Overeenkomst tussen alle sportfondsen is dat het organisaties zijn die geld inzamelen en verdelen onder sportorganisaties.

Sportondersteuningsorganisaties zijn lastiger te definiëren. De variëteit in deze groep is groot. Het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) was tot voor kort vooral ondersteunend actief, door het ontwikkelen van methodes die door andere organisaties toegepast kunnen worden. Nu ontwikkelt het NISB zich meer in de richting van een kennisinstituut. Er zijn ook belangenorganisaties voor bepaalde groepen sporters, zoals Gehandicaptensport Nederland. Gehandicaptensport Nederland¹⁰ is onder te verdelen in drie organisaties: Stichting Gehandicaptensport, Vereniging Gehandicaptensport en Special Olympics Nederland. Fitvak behartigt dan weer belangen van ondernemers in de fitnessbranche. Bij de selectie van organisaties is geprobeerd om verschillende typen ondersteuners mee te nemen. De sportfondsen en sportondersteuningsorganisaties die in het kader van dit onderzoek bestudeerd zijn, betreffen de fondsen en organisaties in tabel 4.16

Tabel 4.16 Bestudeerde sportfondsen en sportondersteuningsorganisaties

Sportfondsen	Sportondersteuningsorganisaties
Fonds Gehandicaptensport	Fitvak
Johan Cruyff Foundation	Meer dan voetbal
Stichting Nationale Sporttotalisator	Nederlandse Sport Alliantie
Stichting Jeugdsportfondsen Nederland	Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB)
Stichting Waarborgfondsen Sport	Gehandicaptensport Nederland:
	- Stichting Gehandicaptensport Nederland
	- Vereniging Gehandicaptensport Nederland
	- Special Olympics Nederland
	Vereniging Sport en Gemeenten

¹⁰ Sinds juli 2013 is Stichting Gehandicaptensport Nederland verdergegaan onder de naam Stichting Onbeperkt Sportief.

CBF-Keur

Drie van de vijf fondsen – het Jeugdsportfonds, het Fonds Gehandicaptensport en de Johan Cruyff Foundation – hebben het keurmerk van het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF-Keur). Dit is een keurmerk voor fondsenwervende instellingen, dat verkregen kan worden wanneer het fonds voldoet aan een aantal criteria op de gebieden bestuur, beleid, fondsenwerving, voorlichting & communicatie, besteding van middelen en verantwoording bij het inzamelen van geld. Een voorwaarde om in aanmerking te komen voor het CBF-Keur is onder andere dat jaarverslagen worden opgesteld volgens ‘Richtlijn 650’. Omdat alle keurmerkhouders volgens deze richtlijn rapporteren, zijn jaarverslagen in hoge mate uniform en transparant, omdat indeling en terminologie overeenkomen. Richtlijn 650 stelt dat onderscheid gemaakt moet worden tussen drie soorten kosten: kosten die gemaakt worden om gelden te werven, kosten die gemaakt worden in het kader van beheer en administratie en kosten die worden gemaakt om de gelden uit te geven. Er geldt een norm van 25 procent. Dit houdt in dat maximaal 25 procent van de kosten uit overheadkosten mag bestaan.

4.3.1 Organisatiekenmerken

De sportfondsen waarvan de rechtsvorm bekend is (van twee organisaties ontbreekt deze informatie) zijn allen stichtingen. Van de sportondersteuningsorganisaties kent de helft tevens de rechtsvorm stichting, de andere helft is een vereniging.

Gemiddeld hebben ondersteuners 33,9 medewerkers in dienst, variërend van 7 (Meer dan Voetbal en Fitvak) tot 106 (Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen, NISB). Deze medewerkers zijn goed voor gemiddeld 23 fte, al moet daarbij vermeld worden dat van twee kleine ondersteuningsorganisaties gegevens hierover ontbreken. Bij fondsen ontbreekt bij meer dan de helft informatie over medewerkersaantallen, waardoor we niets over dit onderwerp kunnen vermelden.

Wel is van vier van de vijf fondsen bekend hoeveel mensen er in het bestuur van de organisatie zitting hebben. Gemiddeld zijn dat er zeven, variërend van vijf tot negen bestuurders.

Bij de sportondersteuningsorganisaties missen van twee organisaties gegevens over het bestuur. Vier ondersteuners hebben een bestuur met een gemiddelde grootte van zeven bestuurders. Twee organisaties hebben een Raad van Toezicht in plaats van een bestuur. Dit komt doordat Gehandicaptensport Nederland is onderverdeeld in de Stichting Gehandicaptensport Nederland, de Vereniging Gehandicaptensport Nederland en Special Olympics Nederland. De Vereniging kent een bestuur en de Stichting en Special Olympics kennen een Raad van Toezicht, die bestaat uit de bestuursleden van de Vereniging Gehandicaptensport. De drie organisaties kennen ook dezelfde directie, bestaande uit twee personen. Twee andere ondersteuners hebben eveneens twee directeuren, twee organisaties hebben één directielid en van één organisatie ontbreken gegevens.

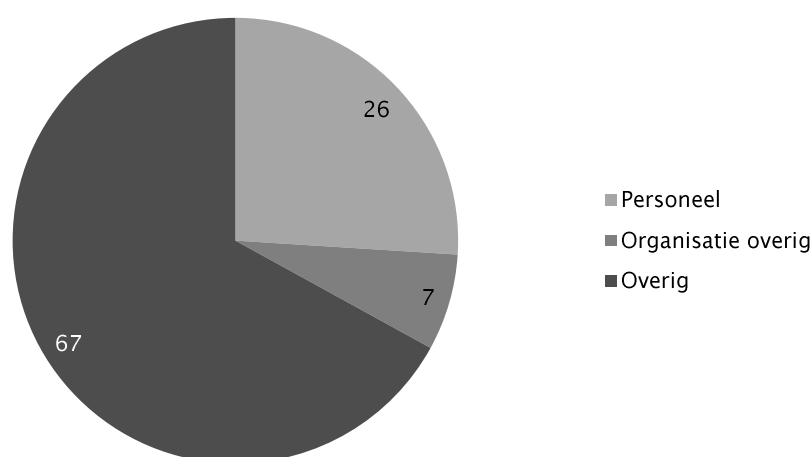
Verder is gekeken naar diversiteit in de bestuurs- en directiesamenstelling. Drie van de vijftien werkzame directieleden bij fondsen en ondersteuners zijn vrouw, oftewel 20 procent. Van twee personen is het geslacht onbekend. Bij bestuursleden ligt dit percentage lager: op 11 procent. Van zeven bestuursleden is de sekse niet bekend.

4.3.2 Financiën¹¹

Bij ondersteuners waren de inkomsten gemiddeld 4.685.673 euro, waarvan het grootste deel uit subsidies kwam. Op twee organisaties na, waren inkomsten uit subsidies groter dan inkomsten uit sponsoring. Bij Meer dan Voetbal was dit andersom. Fitvak ontving helemaal geen inkomsten uit subsidie.

Uitgaven waren gemiddeld 4.663.458 euro. In de volgende tabel is te zien waar de organisaties hun inkomsten hebben besteed. In figuur 4.13 is te zien dat gemiddeld ongeveer een kwart naar het personeel ging. Zeven procent ging naar overige organisatie-uitgaven en het merendeel werd besteed aan overige uitgaven, voornamelijk uitgaven ten bate van de doelstelling.

Figuur 4.13 Gemiddelde verdeling uitgaven ondersteuningsorganisaties (in procenten, n=6)



Vier ondersteuningsorganisaties hadden een negatief resultaat als saldo van inkomsten en uitgaven. Het eigen vermogen van ondersteuningsorganisaties bedroeg tot slot gemiddeld 357.799 euro.

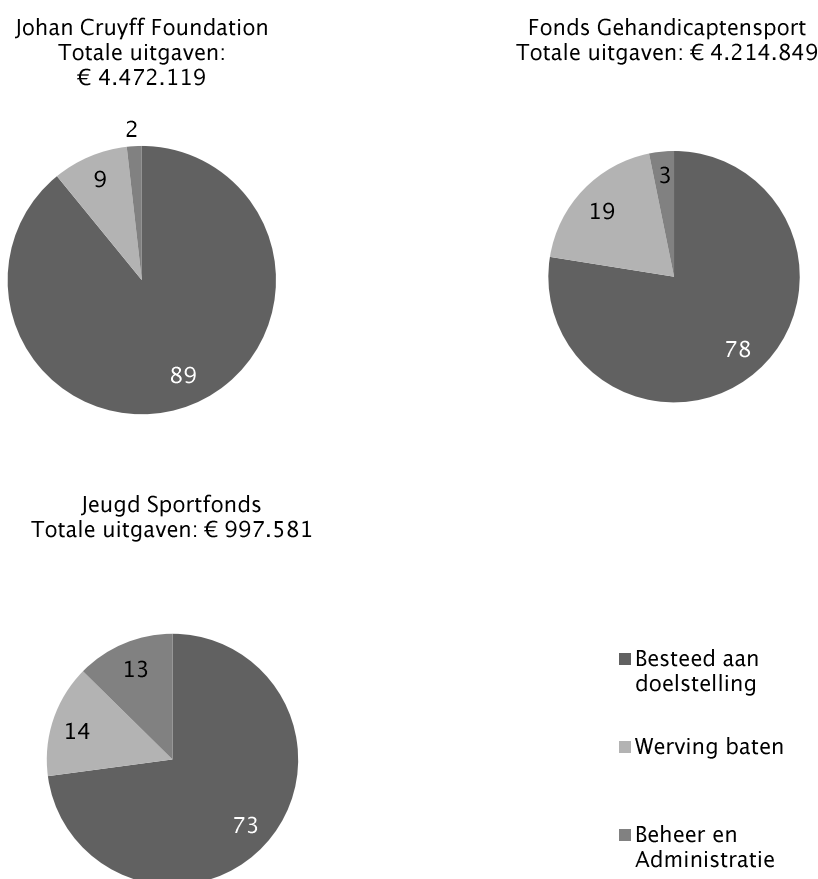
Bij de fondsen waren de inkomsten over 2010 gemiddeld 72.766.796 euro, met daarbinnen grote verschillen. Het minimale inkomstenniveau bedroeg 660.930 euro, terwijl het maximale inkomstenniveau ruim 350 miljoen was. Er was één fonds dat sponsoring kreeg, namelijk de Johan Cruyff Foundation, bestaande uit 4.291.109 euro. Drie van de vijf fondsen kregen subsidie, van gemiddeld 276.552 euro. De meeste opbrengsten kwamen uit overige bronnen. Deze variëren per organisatie. Enkele voorbeelden zijn de verkoop van loten en giften.

¹¹ Op verzoek van enkele organisaties zijn de gegevens deels geanonimiseerd. Vandaar dat soms slechts algemene uitspraken worden gedaan en geen bedragen worden genoemd.

Uitgaven waren gemiddeld 56.693.638 euro. Van de drie fondsen die het CBF-Keur hebben is bekend hoeveel geld ze besteden direct aan de doelstelling van de organisatie, en hoeveel geld opgaat aan kosten voor het werven van baten en aan beheer en administratie. Gemiddeld besteden de organisaties 5,87 procent van de totale uitgaven aan beheer- en administratiekosten. De Johan Cruyff Foundation geeft daarbij het kleinste percentage uit aan deze post, 1,79 procent, en het Jeugdsportfonds het grootste percentage, 12,62 procent.

Aan de doelstelling wordt gemiddeld 79,8 procent uitgegeven. De Johan Cruyff Foundation besteedt het hoogste percentage aan deze post (89,1%) en het Jeugd Sportfonds het laagste, namelijk 72,9 procent. In onderstaande grafieken is de verdeling bij de drie fondsen te zien. Bovenaan staat het totale bedrag dat is uitgegeven.

Figuur 4.14 Verdeling uitgaven sportfondsen met CBF Keurmerk (in procenten)



Alle fondsen hadden een positief resultaat aan het einde van het jaar 2010, variërend van 5194 tot 81.798.000 euro. Het eigen vermogen is gemiddeld 7.154.468 euro. Bij de gemiddelden dient opgemerkt te worden dat de variatie tussen organisaties erg groot is.

4.4 Conclusies

Het is niet mogelijk gebleken op basis van de publieke stukken van de landelijke sportorganisaties een volledig beeld te krijgen over alle beoogde governance-aspecten.

Sportbonden

Niet alle sportbonden hadden de opgevraagde stukken beschikbaar en daarnaast bleek de inhoud ervan nogal uiteen te lopen. Aanvullend onderzoek op websites bleek in een deel van de gevallen de gezochte informatie op te leveren. Al met al kan de transparantie van bestuur en beleid van de sportbonden niet optimaal worden genoemd.

Uit de verzamelde gegevens is te concluderen dat de verschillen tussen de bij NOC*NSF aangesloten sportbonden zeer groot zijn. Het ledental per bond varieerde in 2010 van 27 tot bijna 1,2 miljoen leden. Bij de helft van de bonden bedroeg het aantal leden minder dan 13.400 leden. Gemiddeld hadden de onderzochte bonden een ledenbestand van 65.400 leden, opgenomen in 330 verenigingen. Bij 29 bonden nam het ledental af, bij 16 bonden bleef het ongeveer gelijk en 24 bonden kenden ledengroei. Het aantal verenigingen aangesloten bij de sportbonden daalt al geruime tijd, maar dus niet bij elke sport.

Het bestuur en management van de bonden wordt nog steeds gedomineerd door mannen. Bij een meerderheid komt bestuurlijk beleid ter sprake in de publieke stukken (zoals het meerjarenplan), waarbij dit meer specifiek de uitvoering van de Code Goed Sportbestuur kan betreffen (37%), maar vaker gaat over overige bestuurlijke thema's (63%). Een aanzienlijk deel van de onderzochte bonden (13%) had in 2010 geen personeel in dienst. De helft van de bonden heeft minder dan 8,5 medewerker en is daarmee een zeer kleine professionele organisatie. De grootste bond daarentegen had ruim 450 medewerkers (102 fte).

Van 51 sportbonden konden over 2010 financiële gegevens worden verkregen. De gemiddelde totale inkomsten en uitgaven bedroegen ruim 5,5 miljoen euro. De helft van de bonden had inkomsten en uitgaven van ten hoogste 1,5 miljoen euro. Contributies bedroegen in 2010 ongeveer een derde van de totale inkomsten, de helft van alle inkomsten was van externe bronnen afkomstig (subsidies en sponsoring). De inkomsten uit contributies zijn de afgelopen decennia in verhouding tot andere bronnen minder belangrijk geworden, waardoor de externe financiers belangrijkere stakeholders voor deze organisaties zijn geworden. In dit opzicht is sprake van toegenomen resource dependency. Ongeveer 15 procent van de landelijke sportbonden had een negatief saldo en ongeveer een kwart van de bonden maakt voor haar activiteiten gebruik van een zeer aanzienlijk vreemd vermogen van een miljoen euro of meer. Van de totale uitgaven van de bonden werd in 2010 gemiddeld zo'n 30 procent besteed aan personeel.

Sportfondsen en ondersteuningsorganisaties

In beide categorieën zijn vijf toonaangevende organisaties onderzocht. Ondersteuners zijn in professioneel opzicht kleine organisaties met gemiddeld ongeveer 34 medewerkers in dienst, variërend van 7 tot 106, goed voor gemiddeld 23 fte. Bij fondsen ontbreekt informatie over personeelsbestand. Ook binnen de directies en besturen van deze organisaties hebben mannen sterk de overhand.

Bij ondersteuners bedroegen inkomsten en uitgaven in 2010 gemiddeld ongeveer 4,6 miljoen euro. De grootste inkomstenbron vormden subsidies. De grootste uitgavenpost was personeel, daar ging ongeveer een kwart naar toe. Vier ondersteuningsorganisaties hadden een negatief resultaat. Het eigen vermogen van ondersteuningsorganisaties bedroeg tot slot gemiddeld 357.799 euro, hetgeen minder is dan dat van de gemiddelde sportbond.

Bij de sportfondsen waren de inkomsten gemiddeld over 2010 72.7 miljoen euro, variërend van 660.000 tot ruim 350 miljoen. Eén fonds had sponsoring, drie van de vijf fondsen ontvingen subsidie, gemiddeld 276.552 euro. De meeste opbrengsten kwamen uit overige bronnen. Drie van de vijf fondsen – Jeugdsportfonds, Fonds Gehandicaptensport en de Johan Cruyff Foundation – hebben het CBF-Keur. Een voorwaarde om dit keurmerk te krijgen is dat maximaal 25 procent van de kosten naar overhead gaat. Gemiddeld besteden de drie CBF-gekeurde fondsen 5,87 procent van de totale uitgaven aan beheer- en administratiekosten, waarbij dit varieert tussen 2 procent (Cruyff Foundation) en ruim 12 procent (Jeugdsportfonds). Alle fondsen hadden een positief resultaat aan het einde van het jaar 2010, variërend van 5000 euro tot 82 miljoen euro.

Er is een grote variatie onder sportbonden en onder ondersteuningsorganisaties en fondsen. Het is daarom van belang om dit in gedachten te houden bij gemiddelde ledenaantallen en gemiddelde financiële gegevens. De mediaan geeft vaak een beter beeld.

5. Slotbeschouwing – conclusies en vervolg

5.1 Governance in de sport een ‘hot issue’

Meer dan ooit tevoren staat de governance van nationale en internationale sportorganisaties in de publieke belangstelling. Toch is deze aandacht vrij eenzijdig gericht en lijkt zij zich voornamelijk te concentreren op bestuurlijke incidenten bij afzonderlijke sportorganisaties. Het is maar weinig algemeen bekend hoe de sport in Nederland bestuurlijk over de volle breedte in elkaar zit. Deze governance-monitor levert een aanzet tot zo’n kaart van het bestuurlijke landschap, maar beperkt zich daarbij tot de beschrijving van landelijke organisaties. We zijn nagegaan hoe deze organisaties bestuurlijk zijn vormgegeven, wie de bestuurders zijn, welke resultaten de organisaties boeken – niet alleen financieel gezien, maar ook qua sportprestaties en bij de verbreiding van hun tak van sport. Bovendien hebben we onderzocht welk bestuurlijk beleid de organisaties voeren en hoe zij bestuurlijk omgaan met de veranderingen in hun omgeving. Het peiljaar waarover gegevens zijn gezocht, betrof 2010.

Bij het opmaken van de kaart van het bestuurlijk landschap van de sport hebben wij hoofdzakelijk geput uit twee bronnen: de openbare publicaties van de sportorganisaties over hun (bestuurlijk) functioneren – zoals jaarverslagen en websites – en een serie vraaggesprekken met (ex-)bestuurders, managers en adviseurs van die organisaties.

5.2 Governance-landschap van de sport

Vanaf 2005 zijn (landelijke) sportorganisaties gestimuleerd om te voldoen aan de Code Goed Sportbestuur, waarin onder meer richtlijnen worden gegeven voor bestuurlijke transparantie. Deze richtlijnen betreffen bijvoorbeeld het openbaar maken van de samenstelling van het bestuur, zittingstermijnen en gevoerd bestuurlijk beleid. Bij de gegevensverzameling is gebleken dat sportorganisaties niet allemaal, en niet over alle aspecten van hun governance-aanpak, in dezelfde mate openheid van zaken geven. Veel organisaties bieden een breed pakket aan informatie, maar bij sommige zijn zelfs statuten, reglementen en het jaarverslag over 2010 niet (meer) te vinden. Ook verschilt de mate waarin organisaties in het jaarverslag en andere publieke stukken openheid geven over bestuurszaken. Met name bij een aantal kleine organisaties bleek het vinden van de gezochte gegevens lastig. Kengetallen over de publieke beschikbaarheid van governance informatie zijn weergegeven in tabel 5.1.

Tabel 5.1 Kengetallen publieke beschikbaarheid governance informatie

	n	% Respondenten	NOC*NSF 2012 ¹²
Verantwoordingsdocumenten publiek beschikbaar	72	89	96%
Vermelding bedrijfsomschrijving	72	90	
Vermelding doelstellingen van de organisatie	72	80	
Beschikbaarheid financiële gegevens organisatie	72	71	
Vermelding bestuurlijk beleid van de organisatie	41	57	
Vermelding meerjarenbeleid van de organisatie	72	58	
Vermelding sponsors	59	54	
Vermelding institutionele samenwerkingsverbanden	59	51	
Vermelding cultuur van de organisatie	72	03	

Het governance-landschap blijkt, zoals in hoofdstuk 4 beschreven, buitengewoon divers. Binnen het hele scala van bovenlokale organisaties hebben we ons beperkt tot sportbonden, (vijf grote) sportfondsen en (vijf) ondersteuningsorganisaties. Terwijl de berichtgeving in de media wordt gedomineerd door de grote landelijke organisaties zoals die voor voetbal, hockey, tennis en gymnastiek, heeft de helft van de bij NOC*NSF aangesloten bonden minder dan 14.000 leden. Ook de verbreiding verschilt sterk. Een kwart van de sportbonden had in 2010 minder dan 50 aangesloten clubs, maar een relatief kleine bond als de biljartbond (33.000 leden) kende ruim 1400 verenigingen. Iets overeenkomstigs geldt voor de professionaliseringsgraad: waar de voetbalbond ruim 400 mensen in dienst heeft, heeft de helft van alle bonden minder dan 9 personeelsleden, en werkt ruim 20 procent van de sportbonden volledig met vrijwilligers. De verschillen tussen landelijke sportorganisaties zijn groot, niet alleen wat betreft ledenomvang, populariteit en organisatie, maar ook in bestuurlijk opzicht. Er zijn ook duidelijke gemeenschappelijke noemers. Zo hebben alle sportbonden, groot en klein, nog steeds een verenigingsstructuur en kennen twee van de drie een regionale geleiding. Wel staat deze regionale organisatie bij verschillende bonden ter discussie (Brinkhof 2011). Bij de sportfondsen en ondersteuningsorganisaties overheerst de stichtingsvorm. De landelijke ondersteuningsorganisaties hebben gemiddeld een grotere personeelsomvang dan de gemiddelde landelijke sportbond.

Veel bonden kennen niet alleen een regionale geleidingswijze – soms nog met districten die een zelfstandige rechtspersoon zijn –, maar zijn ook naar sportdiscipline intern geleed. Dit geldt

¹² Ter vergelijking worden hier de data weergegeven uit de Sportbonden Monitor (NOC*NSF, 2012b). Hoewel er ook over 2013 gegevens beschikbaar zijn, zijn de data van 2012 opgenomen, omdat die veelal zijn gebaseerd op een groter aantal respondenten. De cijfers zijn volgens de samenstellers gebaseerd op meerdere bronnen. Van de 73 bonden die in oktober 2012 met een vragenlijst werden benaderd, vulden er 60 die in. Waar mogelijk werden aanvullende bronnen van de 13 overige gebruikt. De financiële gegevens werden gebaseerd op een analyse van de jaarrekeningen van 73 van de 74 lidbonden.

onder meer voor de Zwembond (4 disciplines), het Watersportverbond (5), de Atletiekunie (3) en het Gymnastiekverbond (4). De besturen van bonden bestaan gemiddeld uit vijf leden, waarbij mannen nog veruit in de meerderheid zijn – al is er een trend merkbaar om meer vrouwen in de besturen te benoemen (Elling e.a. 2011). De sterke oververtegenwoordiging van mannen is ook zichtbaar binnen de besturen van de onderzochte sportfondsen en ondersteuningsorganisaties. Bij de besturen van sportbonden vormen de 50-plussers de hoofdmoot: bij meer dan de helft van de bonden zijn de bestuursleden gemiddeld 51 tot en met 60 jaar (NOC*NSF, 2012b en 2013).

De laatste decennia is een duidelijke verschuiving constateerbaar in de inkomstenbronnen van de sportbonden. Ledencontributies leveren daaraan een geringere bijdrage en inkomsten van sponsoring, uitzendrechten en merchandising juist een grotere. De inkomsten uit subsidies blijven min of meer van vergelijkbaar belang, zij het dat een groter deel daarvan uit Lotto-middelen afkomstig is, sinds het stopzetten van de instellingssubsidies van de rijksoverheid in 2004. Ook wat deze verdeling van inkomstenbronnen betreft verschillen bonden sterk van elkaar. Ruim de helft van de bonden meldt een samenwerking met sponsors (bijna vijf gemiddeld per bond). Terwijl enkele bonden grote sponsorcontracten hebben, komt bij de helft van de bonden hooguit 70.000 euro aan sponsoring binnen. De kansen op sponsoring voor een sportbond hangen in grote mate af van de media-aandacht die de sport kan genereren, in het bijzonder via televisie-uitzendingen (Stokvis 2010). Het sportaanbod op televisie concentreert zich al jaren rond een beperkt aantal takken van sport en grote evenementen zoals de Olympische spelen (NOC*NSF 2009). Het al dan niet bezitten van een olympische status is voor de financiële perspectieven van een bond daarom van groot belang.

Een deel van de sportbonden voert een bewust media- en communicatiebeleid. In 2011 waren bij 27 van hen communicatiespecialisten in dienst (NOC*NSF, 2012b), in 2012 daalde het aantal bonden met een dergelijke specialist naar 24 (NOC*NSF, 2013). Naast de eigen leden en subsidiegevers, zijn media en sponsors voor een deel van de bonden belangrijke stakeholders. Negen van de tien bonden richten zich in hun doelstellingen op breedtesport of sport voor allen, een derde vermeldt ook expliciet topsportdoelen. De aard van de producten die bonden leveren lijkt steeds heterogener te worden. Naast de organisatie van (nationale) sportcompetities en de opbouw van nationale teams of ploegen, waarmee bonden zich van oudsher bezighouden, is het leveren van mediasport verder uitgekristalliseerd en worden nieuwe vormen van participatiesport aangeboden. Bij hun sportaanbod voor allen ondervinden de bonden meer concurrentie van commerciële aanbieders zoals fitnesscentra en organisatoren van evenementen. De Sportagenda 2008-2012 was dan ook nadrukkelijk erop gericht marktaandeel voor de verenigingssport te behouden, en de opvolgende Sportagenda 2013-2016 verwacht van alle bonden een bijdrage aan het vergroten van de sportparticipatie (NOC*NSF 2007, 2012a). Ook wat prestaties betreft is de verscheidenheid binnen de organisaties groot. In 2010 was de Zwembond in topsportief opzicht de succesvolste bond met 35 medailles bij WK, EK en/of OS. De grotere bonden qua ledenaantal voeren de lijst aan wat betreft het aantal topsportstatussen in 2010. Een opvallende plek neemt de Roeibond in, die met ongeveer 30.000 leden zowel in de top 10 van de medaille-ranglijst staat, als in die van topsportstatussen. Het ledental bleef in 2010 ongeveer gelijk bij 16 bonden en nam bij 24 bonden toe. Bij 29 bonden nam het ledental in dat jaar af, bij vier zelfs met meer dan 10 procent.

Een meerderheid van de bonden waarover financiële gegevens voorhanden zijn, eindigde 2010 in de plus. Ongeveer 15 procent had echter een negatief saldo en bij een enkele bond liep dit

zelfs op tot meer dan 100.000 euro. Ook de overige financiële kengetallen (solvabiliteit, current ratio) wijzen erop dat de financiële situatie bij het gros van de sportbonden in 2010 stevig was, maar bij enkele wankel. De bonden hebben gemiddeld een eigen vermogen van ruim een half miljoen euro en een iets kleiner vreemd vermogen. Het eigen vermogen van ondersteuningsorganisaties was gemiddeld kleiner dan dat van de sportbonden. Het eigen vermogen van de sportfondsen was aanzienlijk groter, hetgeen niet verrassend is.

De verschillen tussen de helft van sportbonden met minder dan 14.000 leden en andere helft van grotere bonden zijn in veel opzichten opmerkelijk, onder andere wat betreft professionaliseringsgraad, eigen vermogen en de inkomsten uit sponsoring. We wezen al op de verschillende ontwikkelingskansen van olympische en niet-olympische sporten. Toch doen de financiële resultaten van deze organisaties niet onder voor die van grotere bonden. De positie van de meerderheid van deze kleinere organisaties is als solide te typeren: ze zijn vaak behoorlijk krachtig, waarbij de passie van de betrokkenen een belangrijke basis vormt voor hun veerkracht. Dat is ook wel nodig, want de omgeving waarin al deze sportorganisaties worden bestuurd is sterk in beweging. In de tabellen 5.2, 5.3 en 5.4 zijn de belangrijkste governance-kengetallen op het gebied van bestuur en beleid, staf en financiën en resultaten over 2010 samengevat.

Tabel 5.2 Governance–kerngetallen bestuur en beleid

	n	% Respon- dent	Minimum	Maximum	Std. Deviatie	Mediaan	MI 2010 Gemiddeld	NOC*NSF 2012 ¹³
Rechtsvorm organisatie vermeld	72							
Rechtsvorm vereniging	72							
Gebruik dochterorganisaties/-stichtingen	42							
Aanwezigheid afdelingen/districten	59	63						
Aantal afdelingen/districten organisatie	58		0	34	6,64	5	6,66	
Aantal vermelde samenwerkingsverbanden	47		0	16	2,86		2,26	
Aantal vermelde sponsoren	49		0	30	5,95	3	4,73	
Aantal bestuursleden							4,6	6,4
Voorzitter vermeld	67							
Geslacht voorzitter mannelijk (vzv bekend)	55							
Vermelding bestuurder 2	58							
Vermelding bestuurder 3	48							
Vermelding bestuurder 4	43							
Vermelding bestuurder 5	40							
Vermelding bestuurder 6	27							
Vermelding bestuurder 7	15							
Vermelding bestuurder 8	7							
Vermelding bestuurder 9	3							
Vermelding bestuurder 10	1							
Vermelding directeur	45							
Geslacht directeur mannelijk (vzv bekend)	37							

¹³ Ter vergelijking worden hier de data weergegeven uit de Sportbonden Monitor (NOC*NSF, 2012b). Hoewel er ook over 2013 gegevens beschikbaar zijn, zijn de data van 2012 opgenomen, omdat die veelal zijn gebaseerd op een groter aantal respondenten. De cijfers zijn volgens de samenstellers gebaseerd op meerdere bronnen. Van de 73 bonden die in oktober 2012 met een vragenlijst werden benaderd, vulden er 60 die in. Waar mogelijk werden aanvullende bronnen van de 13 overige gebruikt. De financiële gegevens werden gebaseerd op een analyse van de jaarrekeningen van 73 van de 74 lidbonden.

Tabel 5.3 Governance–kerngetallen staf en financiën

	n	Minimum	Maximum	Std. Deviatie	Mediaan	MI 2010 Gemiddeld	NOC*NSF 2012 ¹⁴
Aantal bonden zonder betaald personeel			nb				17 ¹⁵
Aantal medewerkers	38	0	458	77	8,5	34	42
Aantal Fulltime equivalenten (fte)	28	0	106	27	7,5	19	19,6
Totale inkomsten ¹⁶	52	26	95193	13580	1681	5699	371417
Inkomsten uit sponsoring	44	0	26118	4075	70	1147	351
Inkomsten uit contributies	51	2	10189	2097	578	1466	1205
Inkomsten uit overige bronnen	49	0	16067	2418	266	929	1253
Inkomsten uit subsidies	51	0	9505	1735	372	1200	904
Totale uitgaven	52	26	96702	13762	1492	5628	3721
Uitgaven aan personeel	48	0	25157	3843	516	1682	101
Uitgaven organisatie overig	42	2	2973	562	167	353	
Uitgaven bestuur en commissies	33	0	800	140	26	64	
Uitgaven overig	41	0	5553	1460	486	1157	
Saldo 2010	44	-1290	712	282	35	85	-718
Resultaat voor belastingen	45	-1509	722	337	43	67	
Balans totaal	45	31	85067	15501	1426	5784	214419
Vermogen	42	26	85067	16057	1052	5900	
Eigen vermogen	43	8	44053	6988	684	2659	1019
Vreemd vermogen	44	0	50993	9612	550	3169	
Kort vreemd vermogen	44	601	50478	9278	478	2992	

¹⁴ Ter vergelijking worden hier de data weergegeven uit de Sportbonden Monitor (NOC*NSF, 2012b). Hoewel er ook over 2013 gegevens beschikbaar zijn, zijn de data van 2012 opgenomen, omdat die veelal zijn gebaseerd op een groter aantal respondenten. De cijfers zijn volgens de samenstellers gebaseerd op meerdere bronnen. Van de 73 bonden die in oktober 2012 met een vragenlijst werden benaderd, vulden er 60 die in. Waar mogelijk werden aanvullende bronnen van de 13 overige gebruikt. De financiële gegevens werden gebaseerd op een analyse van de jaarrekeningen van 73 van de 74 lidbonden.

¹⁵ NOC*NSF 2012, p27

¹⁶ Bedragen x € 1000

¹⁷ NOC*NSF 2012, figuur 7 (totalen over 73 bonden)

¹⁸ NOC*NSF 2012, tabel 5.

¹⁹ NOC*NSF 2012, tabel 4.

Tabel 5.4 Governance–kerngetallen resultaten

	n	% Respon- denten	Minimum	Maximum	Std. Deviatie	Mediaan	MI 2010 Gemiddeld	NOC*NSF 2012 ²⁰
Aantal leden in 2010	72		27	1188873	167894	13438	65382	6575321
Vershil met aantal leden in voorgaande jaar (in %)	71		-21	69	12,52		1,1	0,7
Aantal verenigingen per bond in 2010	72		0	3275	510	164	331	33922
Vershil met aantal verenigingen in voorgaande jaar (in %)	72		-23	32	6,48		0,3	-1.2
Gemiddeld ledenaantal per vereniging	72						198	19423
Aantal gouden medailles op WK/EK/OS	72		0	14	1,82		0,47	0,37
Aantal zilveren medailles op WK/EK/OS	72		0	12	1,60		0,47	0,47
Aantal bronzen medailles op WK/EK/OS	72		0	11	1,50		0,36	0,47
Aantal cat 1 programma's	72		0	16	3,44		2,90	2,29
Aantal cat 2 programma's	72		0	12	1,81		0,76	0,56
Aantal A-statussen	72		0	50	11,96		7,08	
Totaal aantal statussen	72		0	66	16		10	11

Wanneer de gemiddelden van sportbonden van de Governance of Sport Monitor over 2010 worden vergeleken met de Sportbonden Monitor van NOC*NSF over 2012, zijn op enkele punten duidelijke verschillen te zien. Het gemiddeld aantal bestuursleden (2010) bij de governance monitor is kleiner, de totale inkomsten, het balanstotaal en eigen vermogen over 2010 zijn gemiddeld aanzienlijk groter. Een verklaring voor deze verschillen zou de samenstelling van de respons van de governance monitor over 2010 kunnen zijn, waarvan we eerder constateerden dat grote bonden er sterker in zijn vertegenwoordigd.

²⁰ Ter vergelijking worden hier de data weergegeven uit de Sportbonden Monitor (NOC*NSF, 2012b). Hoewel er ook over 2013 gegevens beschikbaar zijn, zijn de data van 2012 opgenomen, omdat die veelal zijn gebaseerd op een groter aantal respondenten. De cijfers zijn volgens de samenstellers gebaseerd op meerdere bronnen. Van de 73 bonden die in oktober 2012 met een vragenlijst werden benaderd, vulden er 60 die in. Waar mogelijk werden aanvullende bronnen van de 13 overige gebruikt. De financiële gegevens werden gebaseerd op een analyse van de jaarrekeningen van 73 van de 74 lidbonden.

²¹ NOC*NSF 2012, p7.

²² NOC*NSF 2012, p11.

²³ Tussen 2010 en 2012 zijn enkele kleine nieuwe organisaties als lid toegelaten zoals de Nederlandse Floorball en Unihockey Bond (44 leden/club) en de Nederlandse Drakenboot Federatie (21 leden/club).

5.3 Schippers in woelig water

De bestuurders van landelijke sportorganisaties zien zich geconfronteerd met een flink aantal uitdagingen: veranderende sportwensen van Nederlanders, verhevigde concurrentie, onzekerheid over of schaarste aan financiële middelen, complexere regelgeving, kritische media en financiers die nadrukkelijker een ‘return on investment’ vragen. Tel daarbij op de niet geringe ambities van de sportwereld zelf – zoals onder meer tot uitdrukking gebracht in het Olympisch Plan 2028 – en het is begrijpelijk dat zich rond deze opgaven vanuit de omgeving allerlei bestuurlijke spanningen kunnen voordoen. We zijn nagegaan hoe de bestuurders inspelen op de maatschappelijke ontwikkelingen en met welke aanpak (‘coping-strategies’) zij de uitdagingen tegemoet treden.

Bij verschillende sportorganisaties staan aspecten van de traditionele bestuurswijze ter discussie. De veranderingen waarmee de bonden worden geconfronteerd, zoals de toenemende concurrentie en commercialisering, snelle ICT-ontwikkelingen en wijzigende wet- en regelgeving, vergen volgens betrokkenen een grotere slagkracht en snellere besluitvorming. Er worden uiteenlopende maatregelen genomen om dit te bereiken: verschillende bonden met een professioneel bureau streven naar een bestuursmodel waarin bestuur en ledenvergadering een meer toezichthoudende rol krijgen over strategie en resultaten, terwijl de uitvoering volledig bij de professionele staf ligt. Het zijn trouwens vooral kleinere bonden zonder, of met maar enkele medewerkers die een executief bestuursmodel hanteren (NOC*NSF, 2012b en 2013). In dit verband wordt ook de rol van afdelingen anders vormgegeven: niet langer als een bestuurslaag met een eigen mandaat, maar strategisch meedenken en uitvoering (servicetaken) worden nadrukkelijker gescheiden. De getrapte democratie met afdelingen als formele tussenschakel wordt daarbij ingewisseld voor bijvoorbeeld een ledenraad, waarin de regio’s een stem houden. Dit roept wel de vraag op of hiermee de bond nog langer in formele of psychologische zin het ‘eigendom’ is van de ‘vereniging’ van clubs en afdelingen (Brinkhof 2011). Bij de start van een nieuw omvangrijk initiatief, zoals een groot evenement, deelname aan een omvangrijk overheidsproject of een professioneel topsportprogramma, worden de belasting of de risico’s voor de staande organisatie soms dermate groot geacht, dat de bond kiest voor een aparte nevenstichting voor dit initiatief.

Landelijke bestuurders komen niet meer vanzelfsprekend uit de eigen gelederen en worden minder vaak geworven met het oog op een bepaalde portefeuille, maar vanwege bepaalde expertise of een relevant netwerk dat zij breed kunnen inzetten (collegiaal bestuur). In aansluiting op de nauwere banden met media, bedrijfsleven en politiek, worden vaker bestuursleden gezocht met contacten in, en kennis van die sectoren. Hoe dan ook wordt van de bestuursleden gevraagd dat ze duidelijke affiniteit met de betreffende sport hebben, maar desondanks is het vaak wennen aan de specifieke (verenigings)cultuur van bonden. Voor kleinere bonden is deze meer selectieve benadering niet altijd weggelegd; die zijn vaak al blij dat ze enigszins capabele mensen vinden.

In de introductie op dit rapport werden de problemen rond bestuurdersintegriteit en de invoering van een Code Goed Sportbestuur al aangestipt. De verkregen informatie hierover maakt duidelijk dat de in de code voorgestelde – en inmiddels in de subsidie-eisen opgenomen – maatregelen door veel landelijke sportorganisaties zijn doorgevoerd. Er zijn veelal duidelijker afspraken uitgewerkt over transparantie en accountability van de bestuurders. Of die in de praktijk ook altijd worden nagevolgd, valt te betwijfelen. De gedragsregels blijven voor een deel

‘een papieren affaire’, waarbij de ‘onderstroom’ van disfunctionele reflexen mogelijk gehandhaafd blijft (Aquina 20 december 2012; Meeuwssen 21 februari 2012). Zeker in het licht van de kritische publieke opinie en de internationale aandacht voor dit thema (Alm 2013) zou een onpartijdige evaluatie van de doorvoering van de code niet misstaan.

Daartoe nadrukkelijk gestimuleerd door de rijksoverheid en NOC*NSF werken verschillende sportbonden en ondersteuners aan de profilering van hun maatschappelijke betrokkenheid. De KNVB bijvoorbeeld, heeft hiervoor al in 2001 met de Stichting Meer dan Voetbal een eigen instantie in het leven geroepen en werkt samen met maatschappelijk georiënteerde sportfondsen van oud-profvoetballers. Andere bonden kiezen voor een meer themagerichte benadering, zoals de KNAU, KNGU en FitVak rondom het onderwerp gezondheid. De bredere maatschappelijke inzet draagt bij aan de (publieke) beeldvorming over de sportbond en kan een opening bieden naar nieuwe inkomstenbronnen (resources). Deelname aan programma’s voor maatschappelijke dienstverlening zoals ‘Meedoen alle jeugd door sport’ brengt wel met zich mee dat de bond duidelijke verantwoording moet afleggen. Dit vergt tijd en menskracht en niet iedere bond beschikt daarover in voldoende mate.

Versterking van de onderlinge samenwerking en die met andere relevante sectoren staat al zeker tien jaar op de collectief vastgestelde Sportagenda van NOC*NSF (NOC*NSF 2004, 2007). De sportbestuurders geven daarmee aan dat er veel te winnen valt door samen te werken, maar in de praktijk blijkt die samenwerking toch niet eenvoudig tot stand te komen. NOC*NSF heeft in het verleden via haar toelatingsbeleid van bonden (één per tak van sport) en subsidievoorwaarden getracht (intensieve) samenwerking of zelfs fusies tussen bonden te bevorderen. Ruim de helft van de sportbonden vermeldt ook enkele institutionele samenwerkingspartners. Een centraal geregisseerde vorm van samenwerking wordt door verschillende betrokken bestuurders echter als weinig geslaagd beschouwd. Een duidelijke wederzijdse behoefte ontbrak nogal eens, of de samenwerking liep stuk op de cultuurverschillen tussen de organisaties. Ook een zekere behoudzucht wordt als remmende factor genoemd. De druk in de richting van samenwerking wordt door organisaties als bedreigend voor hun zelfstandigheid en identiteit ervaren, met name wanneer beide beoogde samenwerkingspartners verwante vormen van sport aanbieden. Tussen een aantal weinig verwante kleinere takken van sport is juist een behoorlijke succesvolle facilitaire samenwerking tot stand gekomen, in de vorm van een gezamenlijk bureau. Op basis van vrijwilligheid blijken de bestuurders van deze facilitair samenwerkende bonden ook bereid met elkaar kennis en kunde uit te wisselen of te delen.

Mede door de intensievere relaties met externe (financierende) partijen, is de laatste jaren een groter accent komen te liggen op de prestaties en de effectiviteit van het werk van sportorganisaties (Van den Heuvel 2006). Met het oog op een grotere slagvaardigheid hebben verschillende bonden hun bestuursmodel veranderd en een duidelijker scheiding aangebracht tussen strategiebepalende (bestuur) en uitvoerende taken (bureau). In het uitgevoerde onderzoek zijn we er nog niet in geslaagd een duidelijk verband te leggen tussen de wijze van governance en de prestaties van organisaties (sportief, financieel, verbreiding). Wel zijn enkele verkenningen gedaan van mogelijke verbanden tussen effectiviteitsbevorderende factoren. Uit de analyses blijkt dat de sportief succesvollere sportbonden in 2010 hogere inkomsten hadden, aan deze rijkere bonden meer sporters met een A-status verbonden waren en zij zich meer richtten op promotie.

Wanneer we de uitkomsten van het onderzoek samenvatten in het licht van de in hoofdstuk 2 geïntroduceerde theoretische kaders, zijn enkele voorzichtige conclusies te trekken. In de wijze waarop bestuurders omgaan met de veranderingen in hun organisatieomgeving speelt resource dependance zeker een rol, waarbij valt te constateren dat traditionele, interne resources (contributies, vrijwilligerswerk) aan belang lijken in te boeten ten faveure van middelen van externe partners zoals sponsors, media en overheden. Onder meer door veranderingen in de bestuurssamenstelling trachten sportbonden beter aan de belangen van deze externe stakeholders tegemoet te komen.

Bij verschillende sportorganisaties zien we bij besturen strategisch gedrag, waarbij het bestuur pragmatisch kiest voor een koers die (tijdelijk) duidelijke ontwikkelmogelijkheden biedt. Zo bood het programma ‘Meedoen alle jeugd door sport’ de Krachtsportfederatie een tijd lang kansen voor professionalisering, profilering en promotie van de organisatie, en zet de Bobsleebond er alle kaarten op in een topsportbond te blijven. Ook de deelname van sportbonden aan de ontwikkeling van marketingplannen was bij een aantal ingegeven door een benadering onder het mom: ‘baat het niet, dan schaadt het niet’ (Van ’t Verlaat, 2010). In het functioneren van de landelijke besturen zijn ook tendensen tot institutioneel isomorfisme zichtbaar. Zo zou de invoering van de Code Goed Sportbestuur door de sportorganisaties als een vorm van *coercive isomorphism* kunnen worden bestempeld. Dit gebeurt immers onder stevige regie van NOC*NSF en er valt te betwijfelen of sportbonden deze afspraken ook allemaal op eigen initiatief zouden hebben ingevoerd. Dergelijke centraal geleide ontwikkeling bij de sportbonden stuit op weerstand en de doorvoering is daardoor vaak oppervlakkig met tijdelijke resultaten (Sturkenboom, 2013). Daarnaast zijn ook vormen van *mimetic isomorphism* zichtbaar, waarbij bestuurders de koers van anderen kopiëren om maar niet ‘de boot te missen’. Ook de derde vorm van isomorfisme (*normative isomorphism*) kan worden gesignaleerd, met name in de voortgaande professionalisering bij de sportorganisaties. Directeuren, maar ook andere professionals (marketeers, communicatiemedewerkers, topcoaches en sportmedici) wisselen met enige regelmaat kennis uit en trachten vanuit hun eigen professionele positie de strategie van de organisatie te beïnvloeden.

Onze gegevens en analyses maken zichtbaar dat er op enkele punten gelijkgerichte ontwikkelingen zijn te zien, maar dat de verschillen tussen de landelijke sportorganisaties zowel qua organisatiekenmerken (zoals professionaliseringsgraad) als in bestuurlijke aanpak nog groot en diepgaand zijn. Veel bestuurders hebben, behalve met hun interne stakeholders, steeds nadrukkelijker te maken met sponsors, media en overheden als externe stakeholders. Toch speelt ook dit niet bij alle organisaties in dezelfde mate. Sommige bonden kennen geen top- en mediasport, andere richten zich daar vrijwel uitsluitend op. Verschillende typen organisaties reageren mede daarom op verschillende manieren op maatschappelijke ontwikkelingen. Ondanks al deze prikkels in de richting van uniformiteit, is de verscheidenheid binnen de landelijke organisaties ook op het vlak van governance nog steeds enorm en lijken de verschillen tussen de ‘haves’ (olympische bonden) en ‘have-nots’ (niet-olympische bonden) eerder groter dan kleiner te worden.

Op basis van deze nabeschuiving aan de hand van enkele theoretische benaderingen kunnen we ten slotte niet direct concluderen dat een van deze benaderingen het meest bruikbaar is, ze vullen elkaar veeleer aan.

5.4 Aanknopingspunten voor verder onderzoek en voor het beleid

Met deze eerste peiling naar de governance-karakteristieken van sportorganisaties is een groot aantal aspecten in beeld gebracht van de wijze waarop landelijke sportorganisaties zijn georganiseerd en worden bestuurd. Omdat goed vergelijkbare eerdere of latere data ontbreken, is het nog niet of nauwelijks mogelijk in de vorm van tijdreeksen de trends op dit gebied te schetsen. Wel zijn de uitkomsten op verschillende punten vergeleken met die uit ander onderzoek, in het bijzonder met de Sportbonden Monitor die NOC*NSF in 2012 en 2013 heeft uitgevoerd. Op enkele punten zijn duidelijke verschillen te constateren die waarschijnlijk voortvloeien uit de samenstelling van de respons op de Governance of Sport Monitor, waarin grote bonden sterker vertegenwoordigd waren.

Om in de toekomst nieuwe en diepgaandere inzichten over governance van sport te verwerven is een herhaling en verdieping van deze peiling wenselijk. NOC*NSF heeft het voornemen periodiek informatie te verzamelen over de bij haar aangesloten bonden. Het Mulier Instituut zou in het verlengde van deze peiling aanvullend onderzoek kunnen verrichten, naar andere landelijke en regionale organisaties en de dwarsverbanden daartussen. Omdat aan de kwaliteit van governance (good governance) zo'n belang wordt gehecht, zou een nieuwe peiling zich in het bijzonder hierop kunnen richten. Nagegaan kan worden of de aanpak van de internationale Sport Governance Observer (AGGIS 2013) daarbij naar een nationaal niveau kan worden vertaald.

De keuze om de analyses voornamelijk te baseren op publiek toegankelijke bronnen van organisaties heeft ook duidelijk haar beperkingen. De gezochte informatie blijkt soms pas na veel moeite of in het geheel niet toegankelijk. De aanvankelijk gedachte om ook op persoonlijk niveau de netwerken tussen bestuurders en partners zichtbaar te maken bleek niet uitvoerbaar, ook wanneer aanvullende gegevens werden benut uit LinkedIn. De vraag of er een soort 'inner circle' of bestuurselite van sportbestuurders bestaat (Dekker & Raaij 2009) ligt dus nog open voor nader onderzoek.

Bij de analyse van mogelijke relaties tussen bestuursmodellen en de effectiviteit van sportorganisaties kon slecht een eerste exercitie plaatsvinden. Verder onderzoek op dit vlak is zowel voor het beleid als wetenschappelijk gezien interessant, omdat hierover nog weinig bekend is voor dit type verenigingen. Ook een vergelijkende analyse van deze non-profitorganisaties met andere zou meer inzicht kunnen opleveren in sectorspecifieke condities en prikkels voor effectiviteit.

Vervolgonderzoek van de Governance of Sport Monitor naar sportfondsen en ondersteuningsorganisaties heeft een aanvullende betekenis ten opzichte van de Sportbonden Monitor van NOC*NSF. Daarbij is het interessant om meer fondsen en ondersteuningsorganisaties te bestuderen. Op deze manier kunnen meer organisaties vergeleken worden. Ook kunnen sportfondsen worden vergeleken met niet aan sport gelieerde-sportfondsen om te onderzoeken of er overeenkomsten en verschillen tussen sectoren te vinden zijn. Ook een kwalitatieve dataverzameling in de vorm van interviews met (bestuurders van) fondsen en ondersteuners zou de bestaande kwantitatieve data kunnen verrijken. De interviews met direct betrokken bestuurders en managers bleken een belangrijke aanvullende informatiebron, die duidelijk maakte dat achter oppervlakkig gezien parallel lopende ontwikkelingen nogal uiteenlopende overwegingen en processen schuil kunnen gaan. Over bepaalde strategische

keuzen – ook al zijn daarover collectief besluiten genomen – wordt duidelijk verschillend gedacht.

Het belangrijkste aanknopingspunt voor het beleid dat uit dit onderzoek naar voren komt, is de grote pluriformiteit die ook in bestuurlijk-organisatorisch opzicht tussen de (landelijke) sportorganisaties bestaat. Deze pluriformiteit vraagt – naar ons oordeel – van de kant van centrale beleidsvoerders om een gedifferentieerd beleid ter ontwikkeling en ondersteuning, gericht op verschillende segmenten binnen het geheel. Hiervan blijkt nu niet altijd sprake.

Literatuur

AGGIS. (2013). AGGIS Sports Governance Observer. In J. Alm (Ed.), *Action for Good Governance in International Sports Organisations. Final report* (pp. 218-221). Copenhagen: Play the Game/Danish Institute for Sports Studies.

Albeda, H. D. & Etty, W. (2002). *Richting en rekenschap. Rekenschap als centraal verbindend thema in de samenleving*. Amsterdam: Stichting Rekenschap.

Algemene Rekenkamer (Ed.). (2008). *Goed bestuur in uitvoering. De praktijk van onderwijsinstellingen, woningcorporaties, zorgorganisaties en samenwerkingsverbanden*. Den Haag: Algemene Rekenkamer.

Alm, J. (Ed.). (2013). *Action for Good Governance in International Sports Organisations. Final report*. Copenhagen: Play the Game/Danish Institute for Sports Studies.

Anthonissen, A. & Boessenkool, J. (1998). *Betekenenissen van besturen. Variaties in bestuurlijk handelen in amateursportorganisaties*. Utrecht: ISOR.

Aquina, L. (20 december 2012). League of Experience gaat verder over een andere boeg. *SportKnowHow XL*, download van <http://www.sportknowhowxl.nl>.

Baarsma, B. (2005). *Nederland Toezichtland – een economisch perspectief*. Amsterdam: SEO.

Balkenende, J.-P. (2011). *Over governance en maatschappelijke verantwoordelijkheid: hoe verder? Oratie uitgesproken bij de openbare aanvaarding van de leerstoel 'Governance, Institutions and Internationalisation' op 24 maart 2011*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Bayle, E. & Robinson, L. (2007). A Framework for Understanding the Performance of National Governing Bodies of Sport *European Sport Management Quarterly*, 7 (3, September), 249-268.

Boonstra, O., Doorn, P. & Hendrickx, F. (1990). *Voortgezette statistiek voor historici*. Muiderberg: Coutinho.

Bosscher, V. De, Bottenburg, M. van, Shibli, S. & Hans, W. (2013). *Does more money in equal more medals out? an international comparison in 15 countries, results of the SPLISS 2.0 study*. Paper presented at the 21st European Sport Management Conference 'Sport management for Quality of Live', September, 11-12, 2013 Istanbul.

Bottenburg, M. van & Schuyt, K. (1996). *De maatschappelijke betekenis van sport*. Arnhem: NOC*NSF.

Bovens, M. & Hart, P., 't (2005). Publieke verantwoording: zegen en vloek. In W. Bakker & K. Yesilkagit (Eds.), *Publieke verantwoording*. (pp. 245-264). Amsterdam: Boom 2005.

- Breedveld, K., Kemper, F., Poel, H. van der & Straatmeijer, J. (2013). *De sportieve zaak : samenwerking tussen sport en bedrijfsleven : toen, nu en in de toekomst*. Arnhem: Sport&Zaken.
- Brinkhof, S. (2011). *Naar het decorum? Een onderzoek naar de districtsbestuurslaag van de KNVB in een veranderende organisatie*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Coalter, F. (2007). *A wider social role for sport: who's keeping the score?* London/New York: Routledge.
- Cuskelly, G. & Hoye, R. (2007). *Sport Governance*. Oxford: Elsevier (Butterworth-Heinemann Ltd).
- Defourny, J. (2011). *Social economy and social enterprise: Analytical grids highlighting crossroads*. Paper presented at the Workshop 'Europe, Sport and Volunteering'.
- Defourny, J., & Pestoff, V. (2008). *Images and concepts of the third sector in Europe*. Paper presented at the WP 08/02 EMES European Research Network.
- Dekker, P. (2002). *De oplossing van de Civil Society. Over vrijwillige associaties in tijden van vervagende grenzen. Inaugurele rede Universiteit Tilburg*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Dekker, W. & Raaij, B. v. (2009). *De Elite 2009. De Volkskrant Top 200 Van Invloedrijkste Nederlanders 2008*. Amsterdam: De Volkskrant / Meulenhoff.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. (1983). 'The iron cage revisited' Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Eekeren, F. van (2012), 2013 - Het jaar van de strijd tegen corruptie in de sport. In: *Sport & Strategie*, 6 (ecember)
- Elling, A., Jong, M. de, Wit, R. de, Notté, R. & Rens, F. van (2011). *Inventarisatie diversiteit in sportbesturen 2010*. 's Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- European Commission. (2013). *Social economy and social entrepreneurship* (Vol. Social Europe guide 4). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Evers, A. & Hämel, K. (2007). *Hybrid organisations. A special form of building on partnerships*. Paper presented at the Cinefogo Workshop 'Partnership – Keystone of Governance', Münster, Germany 29./30.01.2007.
- Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2005). The Role of the Board in Building Strategic Capability: Towards an Integrated Model of Sport Governance Research. *Sport Management Review* (8), 195–225.
- Friend, J. & Hickling, A. (1987). *Planning under Pressure: The Strategic Choice Approach*. Oxford: Pergamon Press.

- Gammelsaeter, H. (2010). Institutional pluralism and governance in 'commercialized' sport clubs. *European Journal for Sport Management*, 10(5), 569-594.
- Geeve, R. (26 mei 2011). Samenwerking drie sportbonden zorgt voor betere organisaties. *SportKnowHow XL*, download van <http://www.sportknowhowxl.nl>.
- Geurtsen, A. & Doornbos, F. (2007). *Onderzoek kosten sportinfrastructuur. Eindrapportage*. Utrecht: Berenschot.
- Greenwood, R. & Hinings, B. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Grix, J. (2010). The 'governance debate' and the study of sport policy. *International Journal of Sport Policy*, 2(2, July), 159-171.
- Groot, H. de (2010). Evidence-based Public Management, *Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar public management aan de faculteit management en bestuur van de Universiteit Twente op donderdag 3 juni 2010*. Enschede: Universiteit Twente.
- Heuvel, M. van den (2006). Naar een resultaatgericht sportbeleid: kengetallen in de sport. In K. Breedveld & A. Tiessen-Raaphorst (Eds.), *Rapportage Sport 2006* (pp. 322-340). Den Haag: SCP.
- Hofland, J. & Vrancken, P. H. J. (1988). *Kiezen en delen: budgettering van subsidies aan landelijke sportorganisaties*. Den Haag: Instituut voor Onderzoek van Overheidsuitgaven.
- Houlihan, B. & Green, M. (2009). *Modernization and Sport: The Reform of Sport England and UK Sport*. Loughborough: PSA.
- Huizenga, F. & Tack, P. (2011). *Architectuur van verenigingen*. Lelystad: VM uitgevers.
- King, N. (2009). *Sport Policy and Governance*. Oxford: Elsevier.
- Kjær, A. M. (2004). *Governance*. London: Polity Press.
- Jager, P. de (2010). *Clusteren van Sportbonden. Een onderzoek naar betekenissen, die betrokkenen van samenwerkende sportbonden geven aan het clusteren met collega sportbonden*. Utrecht: Universiteit Utrecht, USBO.
- Lagendijk, E., Groot, M. de & Verweij, S. (2012) *Omgevingsanalyse KNVB Amsterdam*: DSP Groep.
- Meeuwssen, S. (21 februari 2012). Integriteit in de sport: de route voorbij het struikgewas. *SportKnowhow XL*, download van <http://www.sportknowhowxl.nl>
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2005). *Tijd voor sport. Bewegen, meedoen en presteren*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management*. New York: The Free Press.

NOC*NSF. (2004). *Nederland sportland manifest: sportagenda 2005-2008*. Arnhem: NOC*NSF.

NOC*NSF. (2007). *Sport groeit! Sportagenda 2012*. Arnhem: NOC*NSF.

NOC*NSF. (2009). *Expertrapport Nederlandse sport naar Olympisch niveau. Een nadere uitwerking van het sportgedeelte van het Olympisch Plan 2028*. Arnhem: NOC*NSF.

NOC*NSF. (2012a). *Sport inspireert! Sportagenda 2016*. Arnhem: NOC*NSF.

NOC*NSF. (2012b). *Sportbonden Monitor 2011*. Arnhem: NOC*NSF.

NOC*NSF. (2013). *Sportbonden Monitor 2012*. Arnhem: NOC*NSF.

NOC*NSF Commissie goed sportbestuur. (2005). *De 13 aanbevelingen voor goed sportbestuur*. Arnhem: NOC*NSF.

Noordegraaf, M. (2008). *Professioneel bestuur. De tegenstelling tussen publieke managers en professionals als 'strijd om professionaliteit'. Rede 4 februari 2008*. Utrecht: Universiteit Utrecht, Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO).

O'Boyle, I., & Bradbury, T. (2013) *Sport Governance. International case studies*. London/ New York: Routledge.

Oldenboom, E., Hopstaken, P. & Meer, F. van der (1996). *De nationale bestedingen aan sport*. Amsterdam: SEO.

Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press.

Putters, K. (2009). *Besturen met duivelselastiek*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Puffelen, F. van, Reijnen, J. & Velthuisen, J. W. (1988). *De macro-economische betekenis van sport*. Amsterdam: Stichting voor Economisch Onderzoek (SEO) der Universiteit van Amsterdam.

Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, XLIV, 652-667.

Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity, and accountability*. London: Open University Press.

Rozenveld, M. (2006). *Versterking door samenwerking? Een evaluatieonderzoek naar het succes van samenwerking tussen sportverenigingen en de factoren die daarop van invloed zijn*. Masterthesis. Tilburg: Universiteit van Tilburg.

- Scheerder, J., Thibaut, E., Pauwels, G., Vandermeersch, H., Winand, M. & Vos, S. (2012). *Sport in clubverband (Deel 2). Uitdagingen voor de clubgeorganiseerde sport*. Leuven: KU Leuven/Onderzoekscentrum voor Sportbeleid & Sportmanagement.
- Schotanus, F. (2013). Waarom zouden we investeren in topsport? Tweede SPLISS Conference on Elite Sport Success. *Sport & Strategie*, 7(6), 23-25.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations* (2 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shilbury, D. & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 16(april), 108-127.
- Skille, E. A. (2008). Understanding sport clubs as sport policy implementers. *International Review for the Sociology of Sport* 43(2), 181-200.
- Slack, T. & Hinings, C. R. (1992). Understanding change in national sport organizations: An integration of theoretical perspectives. *Journal of Sport Management*, 6(2), 114-132.
- Smith, E. (2009). The Sport of Governance - a Study Comparing Swedish Riding Schools. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 163-186.
- Stammes, H. (16 april 2013) Van sportbond naar brancheorganisatie? Of van ledenorganisatie naar klantorganisatie? *SportKnowhowXL*. download van <http://www.sportknowhowxl.nl>
- Stokvis, R. (2010). *De sportwereld. Een inleiding*. Nieuwegein: ARKO Sports Media.
- Sturkenboom, M. (2013). NOC*NSF op historische tweesprong. Toptienbeleid doorkruist traditionele solidariteit tussen bonden. *Sport & Strategie* 7(1) 12-13.
- Transparency International (2012). *Aandacht voor integriteit in de sport urgent! Verslag congres Integriteit in de Sport – Arnhem, 16 februari 2012*. Den Haag: Transparency International.
- Trommel, W. (2009). *Gulzig bestuur. Rede op 17 september 2009 uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar beleids- en bestuurswetenschappen aan de Vrije Universiteit Amsterdam*. Den Haag: Boom/Lemma.
- Verlaet, M. van 't (2010). *Marktgerichte sportbonden: een paradox? Onderzoek naar de achtergronden en gevolgen van een marktbenadering door Nederlandse sportbonden*. Utrecht: Universiteit Utrecht
- Vries, J. de, Nagtegaal, K., Baatenburg de Jong, R., Bekker, G., Lowik, S. & Wardenaar, R. (2007). *Besturen als sport; een onderzoek naar de competenties van besturen in de Nederlandse sportsector*. Leiden: Universiteit Leiden.
- Volkers, J. (15 mei 2013) Bonden: pluriformiteit in gevaar. *De Volkskrant*.

Vos, S. (2012). *Triangle relationships in mass sport provision. Analysing similarities, differences and interorganisational relationships across civic, public and market sectors. Unpublished PhD*. Leuven: KU Leuven.

Walters, G., Trenberth, L. & Tacon, R. (2010). *Good Governance in Sport: A Survey of UK National Governing Bodies of Sport*. London: Birkbeck Sport Business Centre.

Winand, M. (2009). *Déterminants de la performance organisationnelle des fédérations sportives: une analyse comparée des ligues sportives de la Communauté française de Belgique*. Louvain: Université Catholique de Louvain.

Winand, M., Zintz, T., Bayle, E. & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, 15(October 2010), 279 – 307.

Yeh, C. M. & Taylor, T. (2008). Issues of governance in sport organisations: a question of board size, structure and roles. *World Leisure Journal*, 50(1), 33-45.

Zijderveld, A. C. (2000). *The institutional imperative. The interface of institutions and networks*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Bijlage 1 Governance of Sport Monitor

Initiatiefgroep: Koen Breedveld, Jo Lucassen, Maarten van Bottenburg, Michel van Troost
 Uitvoering: Jo Lucassen, Sarah de Bakker, Jerzy Straatmeijer, Liset Schrijvers, Florian van Santen, Aline van Bedaf, Sanne van Duin.

Achtergrond

Naast de traditionele sportorganisaties is een steeds breder scala van organisaties en instanties actief in de sportsector. Organisaties van uiteenlopend pluimage, die allerlei relaties hebben met traditionele organisaties en met elkaar. Zo kunnen netwerken worden gevormd van betrokkenen. De onderlinge relaties kunnen bijvoorbeeld personeel van aard zijn (bestuursfunctie, advies, e.d.) of financieel (geldstromen, klantrelaties). Nergens bestaat op dit moment in Nederland een goed overzicht van de bestuurlijke kenmerken van en de verbanden tussen sportorganisaties. Ook is er geen duidelijk beeld van welke ontwikkelingen zich daarin voordoen. Zowel vanuit wetenschappelijk, als vanuit beleidsmatig oogpunt is een dergelijke gegevensverzameling interessant.

Voorstel is om een databank van bestuurlijke gegevens over organisaties in de sportsector op te zetten en door regelmatige peiling hierover veranderingen in de bestuurlijke verhoudingen in de sport te monitoren. We noemen deze databank een Governance of Sport Monitor (GSM). De opgenomen organisaties kunnen daarnaast wellicht worden benaderd voor extra informatie of om peilingen uit te voeren naar (actuele) vraagstukken en voorstellen.

Afbakening

Gedacht wordt aan een databank die gegevens bevat over:

- bestuurlijke kenmerken (rechtsvorm, omvang, geleding, financiering, dochters, etc);
- bestuurders (namen, functies, internationale posities, carrière);
- netwerken (relaties tussen organisaties en personen, ook internationaal).

In eerste ronde richten we ons bij de invulling van de databank/monitor op landelijke/bovenlokale organisaties in de sportsector die gebruik maken van publieke middelen. Gegevens worden ontleend aan bestaande publieke bronnen, zoals jaarverslagen en websites. De dataverzameling richt zich op drie peiljaren: 2000, 2005 en 2010.

Door van de betrokken organisaties bepaalde kengetallen of ratio's te vermelden zou de databank op termijn ook als benchmark kunnen gaan functioneren.

Bijstelling werkwijze

Na een 0-fase tot begin 2012 waarin is verkend welke bronnen beschikbaar zijn, is besloten de analyse te beperken tot 2010 en aan te vullen via kwalitatieve werkvormen (interviews).

Voor de gegevensverzameling wordt samengewerkt met Sport & Zaken, NOC*NSF en NISB.

Bijlage 2 Topiclijst informatieverzameling

Algemene gegevens

- Rechtsvorm
- Statutaire zetel
- Adres
- Bedrijfsomschrijving

Organisatie en beleid

- Aantal werkzame personen/ omvang
- Afdelingen
- Dochterorganisaties/-stichtingen
- Cultuur (zelfbeeld)
- Bestuurlijk beleid
- Meerjarenbeleid – speerpunten komende jaren

Financiering:

- Inkomsten
 - Sponsoring
 - Eigen inkomsten – contributie
 - Eigen inkomsten via andere wegen
 - Subsidies
- Uitgaven
 - Totaal
 - Personeel
 - Organisatie overig
 - Bestuur en commissies
 - Overige uitgaven
- Saldo
- Vermogen

Bestuurders en management: primair landelijk bestuur en directieleden, nader te bepalen andere bestuurders of andere leidinggevendenden (afdelingshoofden)

- Namen
- Functie
- Periode in dienst
- Nevenfuncties: *criterium (niet-betaalde arbeid, naast de hoofdfunctie)*
- Carrière: *inkomsten/betaalde baan.*
- Opleiding
- Internationale positie
- Netwerk

Netwerk/samenwerkingsverbanden: verdere specificatie nader in te vullen.

- Institutionele samenwerking
- Sponsor samenwerking
- Samenwerking op persoonlijk vlak.

Prestaties:

- Ledengroei
- Groei aangesloten clubs/organisaties
- Medaillewinnaars internationaal (via Infostrada)

Bijlage 3 Vragenlijst interviews sportbestuurders

Vorbereiding interview

Sportagenda 2012 en 2016

De Sportagenda's 2012 en 2016 worden gebruikt als leidraad voor het interview, waarbij gefocust wordt op de bestuurlijke kant van de organisatie.

Opbouw van het interview:

1. Kennismaking
2. Externe samenwerking
3. Inhoudelijk aspect van bonden – interne samenwerking
4. Professionalisering bestuur (Code Goed Sportbestuur)
5. Randvoorwaarden (economische crisis)

Interviewvragen:

- A. Beide agenda's noemen dat samenwerking met partners essentieel is (externe samenwerking).
 1. Wat merken bonden van die samenwerking?
 2. Ontstaan er nieuwe samenwerkingsverbanden?
 3. Met wie wordt er zoal samengewerkt (individuele personen en/of organisaties)?
 4. Zijn dit voor verschillende projecten steeds dezelfde partners?
 5. Is bundeling van bonden een optie voor de bond? Met wie?
 6. Wat zijn consequenties van samenwerking met overheden en commerciële partners? (Doorpraten over hulpbronnen van Kim Putters – institutionele vormgeving, interacties met de omgeving, informatie en kennis, persoonlijke intuïties).
 7. Hoe ervaren bonden samenwerking met NOC*NSF (Is dit op basis van gelijkheid of heeft NOC*NSF een sterkere stem)?
- B. Focus op de doelen sportparticipatie en topsportambitie staat centraal in beide Sportagenda's. Dit betekent dat er sprake zou moeten zijn van een perspectief waarin gezamenlijk gewerkt wordt aan het behalen van doelstellingen.
 1. Waar focussen bonden op (Hoe worden de doelstellingen van NOC*NSF vertaald binnen de bond)?
 2. Hoe wordt omgegaan met elkaar aanspreken/afrekenen op doelen?
 3. Wat is er nodig om de doelen te behalen? Heeft dit met meer geld of met een kwalitatief sterker personeelsbestand te maken?
- C. Volgens de Sportagenda 2012 komt versterking van het marktaandeel voort uit kwalitatieve en kwantitatieve groei. Hoe wordt hieraan gewerkt?
 - Waar wordt op gefocust?
 - Wat zijn sterke en zwakke punten?
 - Hoe hebben deze sterke en zwakke punten invloed op de toekomst?
 - Hoe hebben bonden het sterrenstelsel van NOC*NSF ervaren? Was dit stelsel een stimulans om kwalitatief en kwantitatief te verbeteren/groeien? Wat is de reactie van bonden op het afschaffen van het sterrenstelsel in de Sportagenda 2016?
- D. In de Sportagenda 2012 staan de volgende speerpunten centraal: 1) ontwikkeling en invoering van passend sportaanbod, 2) beschikbaarheid en inzet van kwalitatief

hoogwaardig kader, 3) voldoende ruimte en uitdagende accommodaties, en 4) versterken van verenigingen tot flexibel en zelfstandig opererende sportaanbieders. Hoe wordt aan deze speerpunten gewerkt?

- Op welk speerpunt wordt gefocust?
- Blijven deze speerpunten belangrijk in de toekomst (Worden andere speerpunten belangrijker in de toekomst)?

- E. De Code Goed Sportbestuur is een belangrijk thema binnen de bestuurlijke situatie van sportbonden. Wat betekenen veranderingen in de omgeving voor bestuur/management? Hebben er veranderingen plaatsgevonden op bestuurlijk niveau als reactie op een veranderende omgeving of in reactie op plannen in de Sportagenda's 2012 en 2016?
- Wat zijn bestuurlijk gezien sterke en zwakke punten?
 - Wanneer is de Code Goed Sportbestuur ingevoerd?
 - Hoe is de Code Goed Sportbestuur ingevoerd?
 - Is het werken met de Code Goed Sportbestuur effectief?
- F. De Sportagenda 2016 benoemt dat de economische crisis van invloed is op de sportsector.
1. Wat merken bonden van de economische crisis?
 2. Komt er minder subsidie en/of sponsoring binnen?
 3. Is de relatie met sponsors/mediapartners veranderd?
 4. Wordt er op een andere manier omgegaan met budget (Sinds wanneer wordt er op een andere manier omgegaan met budget, wanneer was het omslagpunt)?
 5. Over het algemeen worden er steeds minder fte's ingezet binnen sportbonden. Is dit het gevolg van de crisis of van een andere manier van organiseren?
 6. Als er sprake is van ledendaling, kan dit een relatie hebben met de economische crisis?
- G. In de Sportagenda 2012 wordt gesproken over een stevig kennis- en analysefundament.
1. Wat verstaat de bond hieronder?
 2. Hoe wordt hieraan gewerkt?
 3. Wat is de visie van de bond?
 4. Wat is de missie van de bond?
 5. Is er een relatie tussen visie en topsportprestaties/ledenaantallen?
- H. De Sportagenda 2012 noemt een verregaande professionalisering (attitude, sporters, coaches, technisch directeurs t.b.v. aansturing, coördinatie, technisch kader, teammanagers) die noodzakelijk is om winkansen te hebben in de internationale topsport.
1. Hoe wordt deze professionalisering bereikt?
 2. Wat zijn sterke en zwakke punten van het topsportbeleid en breedtesportbeleid?

Bijlage 4 Overzicht gesprekspartners

Frans Bakker	Voorzitter Nederlandse Bob en Slee Bond
Huibert Brands	Programmamanager organisatieontwikkeling NOC*NSF
Ineke Donkervoort	Voormalig topsportster, voormalig Roeibond-, NSF- en NOC*NSF-bestuurder
Rien van Haperen	Voormalig directeur Atletiekunie
Maurice Leeser	Directeur Watersport Verbond
Frank van Loon	Voorzitter Koninklijke Nederlandse Krachtsport en Fitnessfederatie
Sandra Meeuwsen	Strategisch organisatieadviseur
Jaap Wals	Directeur Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie
Riana Wassing	Bureaumanager cluster Veenendaal (Koninklijke Nederlandse Dambond, Nederlandse Bowling Federatie, Nederlandse Onderwatersportbond, Nederlandse ToerFiets Unie)

Bijlage 5 Overzicht eerste selectie sportorganisaties

Onderstaande organisaties zijn opgenomen in de Governance of Sport Monitor.

Sportbonden:

1. Aikido Nederland
2. Algemene Nederlandse Sjoelbond
3. American Football Bond Nederland
4. Atletiekunie
5. Badminton Nederland
6. Bob en Snee Bond Nederland
7. Federatie van Klootschieters en Kogelwerpers
8. Federatie Oosterse Gevechtkunsten
9. Holland Surfing Association
10. Judo Bond Nederland
11. Karate-do Bond Nederland
12. Koninklijke Nationale Autosport Federatie
13. KNBLO Wandelsportorganisatie Nederland
14. Koninklijke Nederlandse Algemene Schermbond
15. Koninklijke Nederlandse Base- en Softball Bond
16. Koninklijke Nederlandse Biljart Bond
17. Koninklijke Nederlandse Cricket Bond
18. Koninklijke Nederlandse Dambond
19. Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie
20. Koninklijke Nederlandse Hippische Sportfederatie
21. Koninklijke Nederlandse Hockey Bond
22. Koninklijke Nederlandse Kaatsbond
23. Koninklijke Nederlandse Kegelbond
24. Koninklijke Nederlandse Klim- en Bergsport Vereniging
25. Koninklijke Nederlandse Kolfbond
26. Koninklijke Nederlandse Korfbal Verbond
27. Koninklijke Nederlandse Krachtsport en Fitnessfederatie
28. Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond
29. Koninklijke Nederlandse Motorboot Club
30. Koninklijke Nederlandse Motorrijders Vereniging
31. Koninklijke Nederlandse Roei Bond
32. Koninklijke Nederlandse Schaakbond
33. Koninklijke Nederlandse Schaatsenrijders Bond
34. Koninklijke Nederlandse Schutters Associatie
35. Koninklijke Nederlandse Vereniging voor Luchtvaart
36. Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond
37. Koninklijke Nederlandse Wielren Unie
38. Koninklijke Nederlandse Zwem Bond
39. Nederlands Handbal Verbond
40. Nederlandse Algemene Danssport Bond
41. Nederlandse Basketball Bond
42. Nederlandse Beugel Bond
43. Nederlandse Boksbond
44. Nederlandse Bowling Federatie
45. Nederlandse Bridge Bond
46. Nederlandse Curling Bond
47. Nederlandse Darts Bond
48. Nederlandse Draken Boot Federatie

49. Nederlandse Floorball en Unihockey Bond
50. Nederlandse Frisbee Bond
51. Nederlandse Go Bond
52. Nederlandse Golf Federatie
53. Nederlandse Handboog Bond
54. Nederlandse IJshockey Bond
55. Nederlandse Indoor en Outdoor Bowls Bond
56. Nederlandse Jeu de Boules Bond
57. Nederlandse Kano Bond
58. Nederlandse Kruisboog Bond
59. Nederlandse Minigolfbond
60. Nederlandse Onderwatersport Bond
61. Nederlandse Racquetball Associatie
62. Nederlandse Roller sports en Bandy Bond
63. Nederlandse Rugby Bond
64. Nederlandse Ski Vereniging
65. Nederlandse Tafeltennisbond
66. Nederlandse Toer Fiets Unie
67. Nederlandse Triathlon Bond
68. Nederlandse Vijfkampbond
69. Nederlandse Volleybal Bond
70. Nederlandse Wandelsport Bond
71. Nederlandse Waterski & Wakeboard Bond
72. Reddingsbrigade Nederland
73. Skate Bond Nederland
74. Squash Bond Nederland
75. Taekwondo Bond Nederland
76. Watersportverbond

Sportfondsen:

1. Fonds Gehandicaptensport
2. Johan Cruyff Foundation
3. Stichting Nationale Sporttotalisator
4. Stichting Jeugdsportfonds Nederland
5. Stichting Waarborgfonds Sport

Sportondersteuningsorganisaties:

1. Fitvak
2. Meer dan voetbal
3. Nederlandse Sport Alliantie
4. Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB)
5. Gehandicaptensport Nederland:
 - Stichting Gehandicaptensport Nederland
 - Vereniging Gehandicaptensport Nederland
 - Special Olympics Nederland
6. Vereniging Sport en Gemeenten

Andere relevante organisaties: Sportkoepels (NOC*NSF, NKS, NCSU, NCS), Sportindustrie (Technogym, Infostrada, Ten Cate), Universiteiten, Hogescholen en Vakverenigingen. Deze organisaties zijn echter in dit onderzoek nog niet onderzocht.

Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 4

Tabel B6.1 Aantal medewerkers sportbonden (in absolute aantallen en procenten, n=72)

Aantal medewerkers	Frequentie	%	Gemiddelde aantal mw	Mediaan
0	9	12,5		
1	6	8,3		
2-10	11	15,4		
11-30	8	11,2		
33-100	8	11,2		
138	1	1,4		
458	1	1,4		
Onbekend	28	38,8		
Totaal	72	100	34	8,5

Tabel B6.2 Landelijke sportbonden naar totale inkomsten in 2010 (in absolute aantallen en procenten, n=51)

Totale inkomsten in euro	Frequentie	%	Gemiddeld	Mediaan
<100000	6	8,4		
100-500 duizend	5	7		
501duizend-1miljoen	8	11,2		
1-3 miljoen	13	18,2		
3-10 miljoen	12	16,8		
10-20 miljoen	6	8,4		
95 miljoen	1	1,4		
Onbekend	21	29,2	5.704.000	1.682.000
Totaal	72	100		

Bijlage 7 Lijst met afkortingen van organisaties

BSBN	Bob en Slee Bond Nederland
KNBSB	Koninklijke Nederlandse Base- en Softball Bond
KNDB	Koninklijke Nederlandse Dambond
KNGU	Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie
KNKF	Koninklijke Nederlandse Krachtsport en Fitnessfederatie
KNVB	Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond
NBF	Nederlandse Bowling Federatie
NISB	Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen
NOB	Nederlandse Onderwatersport Bond
NOC*NSF	Nederlands Olympisch Comité* Nederlandse Sport Federatie
NTFU	Nederlandse Toer Fiets Unie



Herculesplein 269 | 3584 AA Utrecht | Postbus 85445 | 3508 AK Utrecht
T +31 (0)30 721 02 20 | info@mulierinstituut.nl | www.mulierinstituut.nl