

Onderzoek kosten  
sportinfrastructuur

Eindrapportage

SPIN-TB-0005

**Berenschot**

# Berenschot

## ONDERZOEK KOSTEN SPORTINFRASTRUCTUUR EINDRAPPORTAGE

Utrecht, 11 september 2007

Dr. A. Geurtsen RC

Drs. F. Doornbos

Member of



Consulting Group

# Berenschot

## MANAGEMENTSAMENVATTING

De subsidiering van de sportinfrastructuur is aan ingrijpende veranderingen onderhevig. Nadat de voormalige Minister van VWS, de heer Hoogervorst, de instellingssubsidies heeft afgeschaft voor de sportbonden in 2003, is op dit moment duidelijk geworden dat de inkomsten die NOC\*NSF en de bonden krijgen uit de Lottogelden in redelijke mate onzeker aan het worden zijn, door de komst van de nieuwe Wet op de Kansspelen. Aanleiding voor NOC\*NSF om een onderzoek te doen naar de minimumomvang die de financiering zou moeten hebben teneinde de sportinfrastructuur te borgen.

De sportinfrastructuur bestaat uit de piramide NOC\*NSF, de 72 sportbonden en 29.000 verenigingen. De taken die door deze organisaties worden uitgevoerd hebben over het algemeen betrekking op collectief organiseren, belangenbehartiging (zoals lobby), dienstverlening, intern afspraken maken, extern afspraken maken en overhead (werkorganisatie). Dit zijn taken die voortkomen uit de intrinsieke waarde van sport, namelijk het organiseren van de sport (competitieorganisatie). Sport is hierbij het *doel*. Bij de bonden zijn deze taken sportspecifiek en landelijk/internationaal. Bij de verenigingen zijn deze taken sportspecifiek en lokaal. Vorenstaande taken worden door de sport vaak ingedeeld naar de beleidsvelden topsport, breedtesport, wedstrijdsport en overige taken. Bij NOC\*NSF ligt de nadruk daarbij op alle sporten en landelijk/internationaal.

De sport kan gezien worden als een collectief of ook wel publiek goed. NOC\*NSF en de sportbonden organiseren de sport in en voor Nederland. Op basis hiervan kan gezegd worden dat als de overheid het wenselijk acht dat er een sportinfrastructuur is, de overheid er ook voor moet zorgen dat deze in stand wordt gehouden. In eerste instantie zou voldoende geld ter beschikking moeten zijn om de basisinfrastructuur, die noodzakelijk is voor de intrinsieke waarde van sport, in stand te houden.

De totale kosten van de primaire sportinfrastructuur bedragen momenteel € 1.148 miljoen<sup>1</sup>. Daarvan bedragen de uitgaven van de verenigingen € 919 miljoen (80%), die van de bonden € 186 miljoen (16%) en die van NOC\*NSF € 43 miljoen (4%). Jaarlijks ontvangt de sportinfrastructuur een bedrag van € 993 miljoen, afkomstig uit verschillende bronnen. Dit bedrag bestaat voor een klein deel uit sponsoring (11%) en subsidies (14%). Dit zijn veelal geormerkte gelden die niet vrij besteedbaar zijn. Het merendeel bestaat uit overige inkomsten, zoals contributie, les en entreegelden (75%).

De sport heeft als enige continue stroom de inkomsten uit de Lotto. De sport kan naast de Lottogelden geen aanspraak maken op inkomsten vanuit andere goede doelenorganisaties. Daardoor heeft de sport niet mee kunnen profiteren van de marktgroei van deze andere doelen in tegenstelling tot andere sectoren. Daar komt bij dat de sportsector als gevolg van het wegvallen van de instellingssubsidie in 2003 een klap heeft gehad. Daarmee verdween een bedrag van circa € 10 miljoen aan subsidie voor algemeen functioneren. Dit heeft ertoe geleid dat een aantal bonden drastische maatregelen hebben moeten nemen met consequenties voor de basissportinfrastructuur. Op dit moment kan een groot deel van de bonden belangrijke taken, die zij als kerntaak beschouwen niet of onvoldoende uitvoeren.

---

<sup>1</sup> Exclusief bijdragen van derden die niet via de primaire sportinfrastructuur lopen, zoals landelijke subsidies aan gemeenten en het NISB of de Dopingautoriteit en gemeentelijke investeringen in accommodaties.

# Berenschot

Dit zijn met name verenigingsondersteuning, talentherkenning en ontwikkeling op het gebied van topsport en communicatie en marketing. Dit zijn taken die behoren tot de basis-sportinfrastructuur.

Op basis van dit onderzoek constateren we dat de Lottogelden in de huidige situatie onvoldoende zijn om de sportinfrastructuur in de lucht te houden, terwijl het beeld kan ontstaan dat dit wel het geval is. Dit beeld wordt bepaald door een beperkt aantal grote mediagenieke bonden die ook nog eens relatief veel budget hebben te besteden. Het gros van de bonden is voortdurend bezig de eindjes aan elkaar te knopen en is daarvoor afhankelijk van de Lottogelden. De huidige kosten van de landelijke basissportinfrastructuur (ondersteunende taken bonden en NOC\*NSF) bedragen € 84 miljoen, waarvan € 40 miljoen uit de kansspelmiddelen (de Lotto) wordt opgebracht en € 44 uit overige inkomsten van de sport. De kosten van de gewenste (ideaaltypische) basissportinfrastructuur bedragen € 97 miljoen. Er is een tekort van € 13 miljoen ten opzichte van de wenselijke situatie waarbij de intrinsieke waarde van de sport daadwerkelijk is geborgd. Uitgaande van de huidige verdeling tussen Lottogelden en overige inkomsten zou in aanvulling op de huidige € 40 miljoen 15,5% (€ 6 miljoen) extra benodigd zijn vanuit de Lotto om de basisinfrastructuur in stand te houden. Indien de overheid het huidige tekort in de financiering van de basissportinfrastructuur (€ 13 miljoen) volledig voor haar rekening neemt, zou aanvullend op de huidige bijdrage uit de Lottogelden 33% (€ 13 miljoen) nodig zijn.

Naast de primaire basissportinfrastructuurtaken zijn maatschappelijke taken te onderscheiden waarbij de sport als middel wordt ingezet om bepaalde maatschappelijke doelen te bereiken. Sport is hierbij het *middel*. Dit zijn taken waar de sportinfrastructuur een bijdrage aan wil leveren, deze behoren echter niet tot de kerntaken. Voorbeelden van deze maatschappelijke taken zijn het verbeteren van de gezondheid (bijv. gezond door sport, opvoeden door sport en school) en het vergroten van de maatschappelijke samenhang (bijv. versterken waarden en normen door sport, meedoen allochtone jeugd door sport, integratie sporters met een beperking, integrale buurtaanpak door sport - BOS).

Een concreet voorbeeld van een maatschappelijke taak is het project Meedoen allochtone jeugd. De sportinfrastructuur is echter onvoldoende in staat hieraan een bijdrage te leveren. Een beperkt aantal verenigingen (500) is in staat gesteld hieraan mee te doen en een bijdrage te leveren aan het bereiken van deze maatschappelijke doelen. Er zijn echter meer sportbonden die deze maatschappelijke bijdrage zouden willen en kunnen leveren, die daar echter geen financiering voor krijgen.

Uit het onderzoek blijkt dat de kansspelgelden gericht zijn op het algemeen functioneren van bonden, het vergroten van het marktaandeel en innovatie, toptrainings- en wedstrijdprogramma's en het stimuleren van de infrastructuur. Dit zijn de kerntaken van de bonden. Binnen de vastgestelde categorieën waaraan de Lottogelden besteed moeten worden, zijn aldus geen maatschappelijke doelen opgenomen. Het feit dat de overheid dergelijke maatschappelijke doelen wil bereiken en daarbij sport wil inzetten als middel, maakt haar in die zin mede verantwoordelijk voor de instandhouding van de sportinfrastructuur. Indien de overheid wenst dat de sport een bijdrage levert aan het bereiken van de maatschappelijke doelen, betekent dit dat hiervoor in aanvulling op de financiering van de basis-sportinfrastructuur aanvullende middelen beschikbaar gesteld zouden moeten worden door de overheid.

# Berenschot

Wanneer we als voorbeeld het project Meedoen allochtone jeugd nemen, waar momenteel niet alle verenigingen aan mee kunnen doen, betekent dit het volgende. Er vanuit gaande dat niet alle verenigingen tot de doelgroep behoren, is een scenario ontwikkeld welke kosten gemoeid zouden zijn indien een bepaalde categorie verenigingen in staat wordt gesteld daaraan een bijdrage te leveren. Per vereniging zou een minimumbedrag van € 20.000 noodzakelijk zijn. Uitgaande van het scenario waarin 25% van de verenigingen deelnemen zou hiervoor circa € 24 miljoen noodzakelijk zijn, wil de sport een bijdrage leveren aan dit project. Dit bedrag komt bovenop de financiering die noodzakelijk is voor het op peil brengen van de basissportinfrastructuur. In dit bedrag is nog geen rekening gehouden met de bijdrage van de sportsector aan andere maatschappelijke doelen zoals sociale cohesie, samenhang en verbeteren van de gezondheid. Indien de overheid het wenselijk acht dat de sportsector ook daaraan een bijdrage levert, dienen aanvullende middelen beschikbaar gesteld moeten worden.

In onderstaand schema is vorenstaande samengevat weergegeven:

	Totale kosten (x € mln.)	Bijdrage kansspel- gelden (x € mln.)	Bijdrage overige in- komsten (x € mln.)	Opmerkingen
Huidige situatie sportinfrastructuur	€ 84	€ 40	€ 44	Structureel € 13 miljoen te kort
Gewenste minimumniveau sportinfrastructuur	€ 97	€ 46	€ 51	Aanvullende bijdrage uit kansspelgelden van € 6 miljoen en sport dient zelf voor € 7 miljoen te zorgen
Gewenste minimumniveau sportinfrastructuur inclusief project Meedoen allochtone jeugd	€ 121	€ 70	€ 51	Aanvullende bijdrage voor maatschappelijke taken van € 24 miljoen en sport dient zelf voor € 7 miljoen te zorgen

# Berenschot

## ONDERZOEK KOSTEN SPORTINFRASTRUCTUUR EINDRAPPORTAGE

### INHOUD

Blz.

1.	INLEIDING .....	I
1.1	AANLEIDING .....	I
1.2	VRAAGSTELLING.....	I
1.3	VERANTWOORDING AANPAK .....	2
1.4	LEESWIJZER.....	2
2.	AFBAKENING SPORTINFRASTRUCTUUR EN TAKEN .....	3
2.1	ONDERDELEN SPORTINFRASTRUCTUUR .....	3
2.1	FUNCTIES/TAKEN SPORTINFRASTRUCTUUR .....	4
2.2	CONCLUSIE TAKEN .....	6
3.	BASISSPORTINFRASTRUCTUUR .....	7
3.1	BASISSPORTINFRASTRUCTUUR: SPORT ALS DOEL.....	7
3.2	MAATSCHAPPELIJKE TAKEN: SPORT ALS MIDDEL.....	8
4.	KOSTEN SPORTINFRASTRUCTUUR .....	10
4.1	KOSTEN PRIMAIRE SPORTINFRASTRUCTUUR TOTAAL.....	10
4.2	KOSTEN SPORTINFRASTRUCTUUR NOC*NSF.....	10
4.3	KOSTEN SPORTINFRASTRUCTUUR BONDSNIVEAU.....	12
4.4	KOSTEN SPORTINFRASTRUCTUUR VERENIGINGSNIVEAU.....	13
5.	FINANCIERINGSBRONNEN SPORTINFRASTRUCTUUR .....	14
5.1	FINANCIERINGSBRONNEN SPORTINFRASTRUCTUUR .....	14
5.2	FINANCIERINGSBRONNEN NOC*NSF .....	14
5.3	FINANCIERINGSBRONNEN BONDEN .....	16
5.4	INKOMSTENBRONNEN VERENIGINGEN .....	22
6.	KANSSPELGELDEN .....	24
6.1	SPORTINFRASTRUCTUUR EN KANSSPELGELDEN .....	24
6.2	SPORTINFRASTRUCTUUR EN OVERIGE GELDEN .....	25
6.3	BESTAANDE EN NIEUWE INITIATIEVEN .....	26
6.4	NIVEAUS BESTAANDE EN NIEUWE INITIATIEVEN .....	27

# Berenschot

7.	CONCLUSIE ONDERZOEKSVRAGEN .....	31
7.1	CONCLUSIES ONDERZOEKSVRAGEN.....	31
7.2	CONCLUSIE CENTRALE VRAAGSTELLING .....	33

## Bijlagen:

1. Overzicht bestudeerde documenten.
2. Overzicht gesprekspartners.
3. Specificatie taken NOC\*NSF, bonden en verenigingen.

### DISCLAIMER

Dit rapport is samengesteld door Berenschot B.V. in opdracht van NOC\*NSF. Het rapport is gebaseerd op feiten en opvattingen die door Berenschot op basis van gesprekken en beschikbaar gestelde documenten zijn verzameld. Het rapport is binnen de daarvoor ter beschikking gestelde tijd met grote zorg opgesteld. Wij zijn uitgegaan van de betrouwbaarheid van de aan ons ter beschikking gestelde gegevens.

# Berenschot

## 1. INLEIDING

### 1.1 AANLEIDING

De subsidiering van de sportinfrastructuur is aan ingrijpende veranderingen onderhevig. Nadat de voormalige Minister van VWS, de heer Hoogervorst, de instellingssubsidies heeft afgeschaft voor de sportbonden in 2003, is op dit moment duidelijk geworden dat de inkomsten die NOC\*NSF en de bonden krijgen uit de Lottogelden in redelijke mate onzeker aan het worden zijn, door de komst van de nieuwe Wet op de Kansspelen. NOC\*NSF heeft deze onzekerheid, mede namens de aangesloten sportbonden, onder de aandacht van de minister van Justitie gebracht en die heeft in een reactie, samen met de staatssecretaris voor Sportzaken, aangegeven dat de financiering van de sportinfrastructuur een bepaalde zekerheid in zich moet hebben. Naar de mening van NOC\*NSF heeft de sportinfrastructuur bepaalde zekerheden in de financiering nodig omdat anders een fundament onder de sportinfrastructuur wordt weggeslagen. Dit heeft u ook met zoveel woorden duidelijk gemaakt aan de minister. Vervolgens heeft de minister per brief laten weten dat hij in de memorie van toelichting bij de Wet op de Kansspelen een passage opneemt waarin staat dat een bepaald percentage van de totale kansspelgelden wordt bestemd voor de financiering van de sportinfrastructuur. Het percentage is nog niet vastgesteld. Vanuit deze achtergrond wil NOC\*NSF met de minister in gesprek over de minimumomvang die de financiering zou moeten hebben, teneinde de sportinfrastructuur te borgen.

Teneinde dit gesprek inhoud te geven heeft u aan Berenschot gevraagd onderzoek te doen naar de besteding van de middelen die u ontvangt uit de Lottogelden. Deze conceptrapportage is het resultaat hiervan.

### 1.2 VRAAGSTELLING

De volgende vragen hebben centraal gestaan in dit onderzoek:

1. Wat is de primaire sportinfrastructuur, uit welke onderdelen (organisaties) en functies/taken bestaat deze precies?
2. Wat zijn de kosten die zijn verbonden aan de beschreven sportinfrastructuur?
3. Wat zijn de financieringsbronnen van de beschreven sportinfrastructuur?
4. Op welke onderdelen van de sportinfrastructuur zijn de kansspelgelden gericht?
5. Wat zijn activiteiten/initiatieven die momenteel niet door de sportinfrastructuur (kunnen) worden uitgevoerd (als gevolg van gebrek aan geld), maar die de sportinfrastructuur wel zou moeten uitvoeren omdat zij deze als kerntaak beschouwt of omdat deze activiteiten van belang zijn voor de realisatie van maatschappelijke overheidsdoelstellingen?
6. Welke kosten zijn gemoeid met de activiteiten onder punt 5?

# Berenschot

## 1.3 VERANTWOORDING AANPAK

Op dinsdag 26 juni 2007 heeft de startbijeenkomst plaatsgevonden voor dit onderzoek. Daarin is kennis gemaakt, zijn concrete afspraken gemaakt over het onderzoek en zijn suggesties gedaan voor te bestuderen documenten en gesprekspartners. Vervolgens heeft een documentenstudie plaatsgevonden (zie bijlage voor overzicht bestudeerde documenten). Op basis van meerjarenbeleidsplannen is een overzicht verkregen van de taken die NOC\*NSF uitvoert, de taken die een 'gemiddelde' bond uitvoert en de taken die verenigingen uitvoeren. Tevens is een analyse gedaan van de verantwoordingsinformatie van de bonden (ISB/V), die de bonden jaarlijks bij NOC\*NSF aanleveren. Omdat de informatie uit deze documenten grote variëteit vertoonden, is besloten om de jaarrekeningen van de bonden over 2006 als basis te gebruiken. Deze hebben wij vervolgens in Excel ingevoerd. Aanvullend heeft in deze eerste fase een gesprek met een van de bondsdirecteuren plaatsgevonden om een nader beeld te krijgen van de sportinfrastructuur.

In de tweede fase heeft een analyse van de jaarrekeningen plaatsgevonden. Gekeken is of er bepaalde verbanden te vinden zijn tussen de bonden. In deze fase hebben tevens verdiepende interviews met enkele sportbonden plaatsgevonden om een beeld te krijgen van de financiering (zie bijlage voor een overzicht van gesprekspartners).

In de laatste fase wordt tenslotte een sessie georganiseerd. Tijdens deze fase wordt de informatie uit de vorige fasen teruggelegd en zijn scenario's besproken. Het resultaat van deze fasen wordt vastgelegd in een rapportage voor NOC\*NSF als opdrachtgever. Tussentijdse resultaten zijn regelmatig besproken met vertegenwoordigers van NOC\*NSF.

## 1.4 LEESWIJZER

In het volgende hoofdstuk worden de taken van NOC\*NSF, de bonden en de verenigingen in kaart gebracht aan de hand van concrete voorbeelden (hoofdstuk 2). Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 ingegaan op de kosten van sportinfrastructuur en in hoofdstuk 4 op de financiering. In hoofdstuk 5 staat de besteding van de Lottogelden centraal. In hoofdstuk 6 wordt ingegaan op de taken die momenteel niet (kunnen) worden uitgevoerd en welke kosten hiermee zijn gemoeid. In hoofdstuk 7 wordt tenslotte samenvattend antwoord gegeven op de onderzoeksvragen.

In de bijlage is een overzicht opgenomen van bestudeerde documenten en de gesprekspartners.

# Berenschot

## 2. AFBAKENING SPORTINFRASTRUCTUUR EN TAKEN

In dit hoofdstuk geven we antwoord op de eerste onderzoeksvraag, te weten: Wat is de sportinfrastructuur, uit welke onderdelen (organisaties) en functies/taken bestaat deze precies?

### 2.1 ONDERDELEN SPORTINFRASTRUCTUUR

Veel Nederlanders beoefenen in georganiseerd verband sport. Om deze activiteiten mogelijk te maken is een veelheid aan organisaties actief. Op het laagste niveau zijn er verenigingen die het mogelijk maken dat gesport kan worden. Deze verenigingen zijn doorgaans verenigd in een sportbond die taken uitvoert die verenigingsoverstijgend zijn, zoals het organiseren van de competitie. Naast deze bonden is er ook nog de koepel waar alle sportbonden in verenigd zijn; NOC\*NSF. Deze sportbonden en NOC\*NSF kunnen we vergelijken met een branchevereniging of organisatie. Om de activiteiten van een branchevereniging plaats te laten vinden is een infrastructuur nodig. Dit geldt ook voor de sport. In dit onderzoek verstaan we onder de sportinfrastructuur de gehele georganiseerde sport in Nederland, waaronder de structuur van leden, bestuur, commissies, afdelingen, het bureau, communicatiekanalen en informatievoorziening verstaan moet worden. Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt in fysieke (accommodaties e.d.) en niet-fysieke sportinfrastructuur.

De sportinfrastructuur die in dit onderzoek centraal staat, kan als volgt afgebakend worden:

- Koepel NOC\*NSF.
- 72 Bonden (soms met regionale vertakkingen).
- 29.000 Verenigingen.
- 1,3 miljoen vrijwilligers.

Binnen deze sportinfrastructuur kan een onderscheid worden gemaakt in:

- Sportinfrastructuur met 'lokale' taken. Dit betreffende verenigingen en het lokale sportaanbod dat door de verenigingen georganiseerd wordt.
- Sportinfrastructuur met 'landelijke' taken. Dit zijn de taken die collectief nodig zijn voor de sport, maar wat niet vanzelf uit de sport komt. Deze taken worden uitgevoerd door 72 sportbonden en de koepel NOC\*NSF.

Dit onderzoek is ingestoken vanuit de nieuwe Wet op de Kansspelgelden (WOK) en is ingestoken vanuit de kansspelgelden. In dit onderzoek staan daarom de taken en financiering van NOC\*NSF, de bonden en de verenigingen centraal, oftewel de basissportinfrastructuur van de georganiseerde sport in Nederland. Naast de basisinfrastructuur, is er sprake van overige sportinfrastructuur die veelal ondersteunend is aan de basisinfrastructuur. In tegenstelling tot de basisinfrastructuur gaat dit om dienstverlenende organisaties die op marktconforme wijze opereren en voor hun financiering geen bijdrage ontvangen vanuit de Lotto en derhalve niet afhankelijk zijn van deze inkomsten. In een aantal gevallen zijn deze als bijzonder lid bij NOC\*NSF aangesloten. Voorbeelden hiervan zijn Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen, Federatie van Sport Medische Instellingen, Nederlandse Sport Pers Vereniging voor Sport en Recht, Vereniging voor Sportgeneeskunde, Nederlands Genootschap voor Sportmassage en de Levensbeschouwelijke Sportkoepels (NKS, NCSU en NCS).

# Berenschot

Op basis van deze beschrijving van de organisaties die de primaire sportinfrastructuur vormen, geven we hierna weer welke functies/taken worden uitgevoerd door deze organisaties. Voor de bonden en verenigingen doen we dit aan de hand van de taken die een 'gemiddelde' bond cq. 'gemiddelde' vereniging uitvoert.

## 2.1 FUNCTIES/TAKEN SPORTINFRASTRUCTUUR

NOC\*NSF en de bonden kunnen vergeleken worden met brancheorganisaties of beroepsverenigingen. NOC\*NSF is dan een brancheorganisatie op (inter)nationaal niveau en voert taken uit die alle georganiseerde sporttypes raken. De bonden zijn brancheorganisaties op nationaal niveau en voeren taken uit die betrekking hebben op een specifieke sport. De definitie van brancheorganisatie is als volgt: "[...] nationale organisaties die in een branche ondernemingen, ondernemers of (publieke) organisaties (die in het algemeen werknemers hebben) organiseren en hun belangen behartigen, waarbij de individuele ondernemingen/ondernemers de keuze hebben zich al dan niet aan te sluiten"<sup>2</sup>.

In de literatuur zijn een aantal gemeenschappelijke taken gedefinieerd die door een brancheorganisatie uitgevoerd kunnen worden. Hierna geven we aan welke vijf functies van brancheorganisaties onderscheiden kunnen worden. Daarbij wordt opgemerkt dat brancheorganisaties hun functies invullen met allerlei activiteiten. Per functie worden zes belangrijke activiteiten aangegeven die door de brancheorganisatie verricht kunnen worden.

1. Lobby: in het kader van lobby zijn vooral het contact onderhouden met overheid (ministeries) en (inter)nationale koepelorganisaties belangrijk, gevolgd door contacten met de politieke partijen en het parlement in Den Haag en de EU en maatschappelijke organisaties. Lobbyen door brancheorganisaties heeft direct te maken met het behartigen van de belangen van hun achterban. Het gaat om de beïnvloeding van het politieke proces, waarin wet- en regelgeving tot stand komt, in de door de branche(organisatie) gewenste richting. Lobbyisten hebben in dit proces de taak te informeren en te argumenteren met als doel te beïnvloeden. Onder lobbyactiviteiten wordt verstaan; het verrichten van activiteiten die gericht zijn op het beïnvloeden van de politieke besluitvorming. In metaforen kan deze activiteit als diplomaat benoemd worden.
2. Dienstverlening: het geven van voorlichting aan leden en het fungeren als vraagbaak. Hieronder vallen voorlichting aan leden, fungeren als vraagbaakfunctie, branche-/marktonderzoek, advies, korting bedingen bij toeleveranciers en het vervullen van een portal-functie. Bij dienstverlening gaat het om het leveren van gratis en betaalde diensten aan leden. In metaforen kan deze activiteit als adviesbureau benoemd worden.
3. Zingeving (vereniging en binding): ledenvergaderingen (ALV's), thematische bijeenkomsten, uitdragen van een visie en mening namens de branche en het creëren van een gemeenschappelijke beroepscode, het bijeenbrengen van ondernemers en managers met een gelijke (levens)overtuiging. Zingeving kan zich vertalen als "een fysieke ontmoetingsplaats", het moet voor leden aantrekkelijk zijn elkaar via het verbond te ontmoeten, dit draagt bij aan het 'creëren van draagvlak voor standpuntbepaling'.

---

<sup>2</sup> D. Schmidt, J.P. van den Toren, M. de Wal, 2003, p. 35.

# Berenschot

Naast het verenigen gaat het ook wel om netwerken die opgezet worden waarbinnen thema's en advies uitgewisseld worden. Thema's die actueel zijn. Bij zingeving gaat het met name om de vereniging en de binding. Het gaat om het zijn of worden van een gemeenschappelijke identiteit en het ontwikkelen van waarden en in het verlengde daarvan worden onderlinge contacten gestimuleerd en netwerken voor leden gefaciliteerd. In metaforen kan deze activiteit als sociëteit benoemd worden.

4. Externe bindende afspraken: het afsluiten van convenanten en van een CAO zijn voorbeelden van extern bindende afspraken die door brancheorganisaties het meest verricht worden. Daarnaast kan gedacht worden aan afspraken op gebied van arbo/reïntegratie, pensioen, WAO-aanvulling of EU-wetgeving. Hieronder worden de afspraken met derden verstaan en die de leden van brancheorganisaties en eventuele brancheleden binden, zoals het afsluiten van een CAO. In metaforen kan deze activiteit als onderhandelaar benoemd worden.
5. Intern bindende afspraken: voorzien van standaard algemene (verkoop- en/of leverings)voorwaarden aan leden en het vervullen van de taak met betrekking tot scholing en opleiding/examens binnen de branche. Daarnaast kan gedacht worden aan certificering, erkenningsregels, uitvoering van wetgeving en arbeidsvoorwaarden. Afspraken waarmee verplichtingen worden opgelegd aan leden, die een voorwaarde zijn voor het lidmaatschap van een brancheorganisatie. In metaforen kan deze activiteit als gilde benoemd worden.

## 2.1.1 Indeling in taken sportinfrastructuur

In haar eigen documenten gaan de bonden en NOC\*NSF uit van taken die een vertaling zijn van vorenstaande opsomming van algemene taken, maar dan specifiek voor de sportinfrastructuur. In de bijlage hebben we de indeling in taken zoals in de vorige paragraaf aangegeven specifiek uitgewerkt voor taken die NOC\*NSF, de bonden en verenigingen uitvoeren. We hebben daarbij de volgende indeling in primaire taken als uitgangspunt gehanteerd, te weten:

- Collectief organiseren (waaronder zingeving).
- Belangenbehartiging.
- Dienstverlening.
- Intern afspraken maken.
- Extern afspraken maken.

Datgene wat wij in dit onderzoek onder collectief organiseren<sup>3</sup> verstaan, onderscheidt de sportbonden en NOC\*NSF van andere brancheorganisaties.

---

<sup>3</sup> "Volgens de letterlijke betekenis is het een groep die door verzameling bijeen is gekomen. In het geval van een vereniging gaat het om een groep leden die bereid is zich tot op een zekere hoogte te onderwerpen aan een bepaalde beheersing en die daar dan ook een zekere prijs voor betaalt in termen van materiële en immateriële offers; den k aan contributie, inspanning, verminderde vrijheid" (ir. Drs. P.J. Tack, p.26).

# Berenschot

Deze andere brancheorganisaties organiseren de branche, maar vervullen feitelijk geen activiteiten binnen de branche waarvoor zij actief zijn (bijvoorbeeld de brancheorganisatie waarin fietsverkopers georganiseerd zijn, verkoopt zelf geen fietsen). NOC\*NSF en de bonden doen dat wel. Hierbij kan gedacht worden aan het uitzenden van teams naar (inter)nationale evenementen en het opleiden van talent.

Naast primaire taken kunnen tevens taken ten behoeve van het algemeen functioneren worden onderscheiden (overhead). Overheadtaken zijn taken die niet direct ten dienste staan van de externe klant, maar die het primaire proces ondersteunen (bijvoorbeeld externe communicatie (public affairs), interne communicatie, bestuurs- en verenigingsrecht, mededingingsrecht, financiën, informatievoorziening en management van HRM (inclusief vrijwillig personeel)).

Naast deze kerntaken en ondersteunende taken die NOC\*NSF, bonden en verenigingen uitvoeren, onderscheiden we maatschappelijke sporttaken. Het onderscheid tussen deze taken en de taken die we hiervoor hebben onderscheiden is niet zo eenduidig, echter dit betreffen taken waarbij de sport als middel wordt ingezet om maatschappelijke doelen te bereiken. Het gaat dan om specifieke trajecten die vooral worden geïnitieerd door de overheid en waarbij sport als middel wordt ingezet om maatschappelijke doelen te bereiken en waarbij sport niet het primaire doel is.

## 2.2 CONCLUSIE TAKEN

Naast vorenstaande indeling gebaseerd op functies/taken die brancheorganisaties vervullen en waar we specifiek de taken van de sportinfrastructuur aan hebben gekoppeld, wordt door de sport zelf een indeling in beleidsvelden gehanteerd. De indeling in beleidsvelden is als volgt:

- Topsport.
- Breedtesport.
- Wedstrijdsport.
- Algemeen/infrastructuur.

Feitelijk kunnen we constateren dat de taken die in de vorige paragrafen zijn onderscheiden elk van deze beleidsvelden bestrijken. NOC\*NSF voert taken op elk van deze beleidsvelden uit voor de sport in algemene zin en op (inter)nationaal niveau, de bonden voeren taken uit op elk van deze beleidsvelden voor een specifieke sport en op (inter)nationaal niveau en de verenigingen voeren taken uit op elk van deze beleidsvelden voor een specifieke sport en op lokaal niveau. In de bijlage hebben we een gedetailleerd overzicht gegeven van concrete taken die NOC\*NSF, de bonden en verenigingen uitvoeren om een beeld te krijgen van hoe omvattend het takenpakket is. In het volgende hoofdstuk brengen we de kosten die gemaakt worden om deze taken uit te voeren in beeld.

# Berenschot

## 3. BASISSPORTINFRASTRUCTUUR

In dit hoofdstuk gaan we in op de vraag waarom de overheid moet investeren in de sport en een bijdrage moet leveren aan de basissportinfrastructuur. Hierbij maken we onderscheid tussen de intrinsieke waarde van sport (als doel) en de maatschappelijke betekenis van sport als middel (om maatschappelijke doelen te bereiken).

### 3.1 BASISSPORTINFRASTRUCTUUR: SPORT ALS DOEL

NOC\*NSF is de nationale sportkoepel en belangenbehartiger van de georganiseerde sport in Nederland. Ditzelfde geldt feitelijk voor de bonden, deze vertegenwoordigen echter een specifieke sport in tegenstelling tot NOC\*NSF waarin alle sporten vertegenwoordigd zijn. Zowel NOC\*NSF als de bonden verrichten taken die niet direct een bijdrage leveren waar de individuele sporter bij een vereniging iets van merkt. Deze sporter wil immers een sport beoefenen in georganiseerd verband en heeft zich daarom aangesloten bij een vereniging, zodat van daaruit die sport beoefend kan worden. De sporter levert daaraan een bijdrage in de vorm van de contributie die hij betaalt. Een deel van deze contributie wordt afgedragen aan de bond voor taken zoals bijvoorbeeld het organiseren van de competitie of het reguleren van de competitie. Om deze taken uit te kunnen voeren, dient de bond over een werkorganisatie te beschikken die deze activiteiten kan uitvoeren. Dit noemen we ook wel de basissportinfrastructuur zoals we die in het vorige hoofdstuk hebben aangeduid. Wanneer deze kosten zouden worden doorbelast aan de leden die zijn aangesloten bij verenigingen, zou de contributie een veelvoud zijn van wat het nu is.

Voor de basissportinfrastructuur, geldt evenals voor andere goederen, dat het een collectief goed betreft. Kenmerk van een collectief goed is dat het onmogelijk is om mensen die niet betalen van gebruik van het goed uit te sluiten, en waarbij de consumptie door de een niet ten koste gaat van de consumptie door de ander. Een andere benaming hiervoor is een publiek goed. Over het algemeen geldt dat dit goederen zijn die door de overheid geleverd worden en niet geleverd kunnen worden door de particuliere sector, omdat het goed niet leverbaar is in eenheden per persoon. Hierdoor is het onmogelijk een prijs per individuele gebruiker in rekening te brengen.

Op basis van deze definitie is de basissportinfrastructuur ook een collectief goed. NOC\*NSF en de bonden organiseren de sport in en voor Nederland en ook mensen die niet zijn aangesloten bij de verenigingen profiteren ervan. Een collectief goed wordt meestal beschouwd als een goed argument dat de overheid er zorg voor dient te dragen. De overheid zorgt dan dat iedereen meebetaalt via algemene belastingheffing. Zodoende wordt het probleem voorkomen dat de dienst niet tot stand komt, omdat iedereen hoopt dat anderen ervoor zullen betalen. Ook wordt daarmee het free-riders probleem voorkomen (het probleem dat mensen gratis de vruchten plukken van een door anderen gefinancierde dienst).

Op basis van vorenstaande redenering kan analoog aan de financiering van andere infrastructuren gezegd worden, dat indien de overheid het wenselijk acht dat er een sportinfrastructuur is, de overheid er ook voor moet zorgen dat deze in stand wordt gehouden. Daarbij is het belangrijk onderscheid te maken in de intrinsieke waarde van sport (sport als doel) en de maatschappelijke betekenis van sport als middel (voor de realisatie van maatschappelijke doelen). In eerste instantie zou voldoende geld beschikbaar moeten zijn om de basisinfrastructuur, die noodzakelijk is om de intrinsieke waarde van sport in stand te houden.

# Berenschot

De bijdrage vanuit de Lotto, de enige continue stroom voor de sport, zou voldoende moeten zijn om de intrinsieke waarde van sport in stand te houden.

Wanneer we kijken hoe andere landen in Europa het georganiseerd hebben, constateren we dat in de meeste lidstaten van de Europese Unie de sportsector gefinancierd wordt uit loterijen. De Europese sportbonden krijgen bovendien geld van de overheid<sup>4</sup>. Onderstaande tabel geeft een globale vergelijking van de bestedingen per hoofd van de bevolking met een aantal van de ons omringende landen:

IN €	NEDERLAND	UK	DUITSLAND	FRANKRIJK	FINLAND
Consumentenbestedingen	244	378	Niet bekend	211	Niet bekend
Overheidsgelden nationaal	7	9	10	46	34
Overheidsgelden lokaal	56	30	38	131	74
Kansspelgelden	2	7	6,06	4	17
Sportsponsoring	35	44	30	34	

Tabel. Bedrag per hoofd van de bevolking<sup>5</sup>

Uit deze tabel blijkt dat de overheidsgelden die in Nederland van de nationale overheid komen en aan sport worden besteed relatief lager liggen in vergelijking met de ons omringende landen. Datzelfde geldt voor de bijdrage uit de kansspelgelden.

In de huidige situatie constateren we, op basis van de bevindingen elders in de rapportage, bovendien dat de bijdrage vanuit de Lotto onvoldoende is om de basissportinfrastructuur in stand te houden. Het merendeel van de bonden kan maar net rondkomen en is voortdurend bezig de eindjes aan elkaar te knopen. Er zijn slechts een paar grotere bonden die het financieel wel redelijk goed doen. Dit zijn de hockeybond, de tennisbond, voetbalbond<sup>6</sup> en de golfbond, bonden die veel media-aandacht krijgen. De beeldvorming dat de sport voldoende middelen heeft om zich zelf te bedruipen, wordt door deze grotere en zichtbare bonden bepaald. Feitelijk ligt de situatie dus anders.

### 3.2 MAATSCHAPPELIJKE TAKEN: SPORT ALS MIDDEL

In de vorige paragraaf zijn we ingegaan op de intrinsieke waarde van sport. Het in stand houden hiervan sorteert indirect maatschappelijk effecten. Naast de intrinsieke waarde van de sport (als doel) is er echter een beweging vanuit de overheid te zien om de sport steeds vaker als middel in te zetten om maatschappelijke doelen te bereiken. Dit blijkt al uit de Verklaring van Amsterdam waarin wordt erkend dat de sport in Europa een belangrijke maatschappelijke functie vervult en dat sport een rol kan spelen bij het smeden van een identiteit en saamhorigheid<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> Het Europese sport model. Discussienota van DG X, 1998-1999.

<sup>5</sup> Review of national sport effort & resources – 5. supporting evidence. Een deel van de cijfers is door NOC\*NSF geüpdate.

<sup>6</sup> Voor de voetbalbond geldt dat een onderscheid dient te worden gemaakt in professioneel voetbal en amateur voetbal. Het betreft hier alleen amateur voetbal.

<sup>7</sup> Het Europese sport model. Discussienota van DG X, 1998-1999.

# Berenschot

Maar ook in Nederland zien we deze beweging. In het coalitieakkoord<sup>8</sup> is onder de pijler sociale samenhang (onderdeel integratie) opgenomen dat de overheid maatschappelijke betrokkenheid zoveel als mogelijk wil stimuleren door maatschappelijke verbanden, particulier initiatief en vrijwilligerswerk nog meer de ruimte te geven. Daarbij erkent de overheid dat breedtesport een bindende factor in de samenleving is, waarin gezondheid, veiligheid, overdracht van waarden en normen, integratie en maatschappelijke binding bijeenkomen.

Onder het onderdeel emancipatie van dezelfde pijler wordt aangegeven dat in de sport gewerkt wordt aan gerichte maatregelen om discriminatie en geweld tegen homo's tegen te gaan. Tenslotte is bij de pijler Overheid en dienstbare publieke sector (onderdeel volksgezondheid en zorg) opgenomen dat sportbeoefening op school gestimuleerd wordt in het gezondheidsbeleid. Dit laatste kunnen scholen niet zonder de hulp van de sector. Als uitwerking hiervan is onlangs bekend geworden dat er personele samenwerking tussen onderwijs, opvang- en vrijetijdsvoorzieningen dient te worden bevorderd door het creëren van combinatiefuncties als onderwijsassistent, pedagogisch medewerker en vrijetijdsmedewerker.

In de nota Tijd voor sport van het ministerie van VWS<sup>9</sup> is ook te zien dat de overheid sport wil inzetten om maatschappelijke doelen te bereiken. Zij stelt daarin dat het sportbeleid zich richt op het benutten van sport voor maatschappelijke doelen. Als ankerpunten voor het nieuwe sportbeleid worden in dit verband genoemd het verbeteren van de gezondheid (bijv. gezond door sport, opvoeden door sport en school), het vergroten van de maatschappelijke samenhang (bijv. versterken waarden en normen door sport, meedoen allochtone jeugd door sport, integratie sporters met een beperking, integrale buurtaanpak door sport - BOS) en het stimuleren van topsport, als bron van nationale trots en uitstraling. Bij de uitvoering van dit programma zijn verschillende andere ministeries betrokken. In de nota wordt nadrukkelijk een beroep gedaan op de sportinfrastructuur. Zo worden verenigingen geacht een steentje bij te dragen door actieven nog actiever te laten sporten en inactieven te betrekken in het kader van het inzetten van sport om de gezondheid te verbeteren.

In aanvulling op vorenstaande wordt ook in het beleidsprogramma 2007-2011 van kabinet Balkenende sport meermaals genoemd als middel voor het bereiken van maatschappelijke doelen.

Het feit dat de overheid dergelijke maatschappelijke doelen wil bereiken en daarbij sport wil inzetten als middel, maakt haar in die zin mede verantwoordelijk voor de instandhouding van de sportinfrastructuur op basis waarvan de bijdrage aan deze doelen geleverd kan worden. In de vorige paragraaf hebben we geconstateerd dat de huidige opbrengsten vanuit de kansspelen onvoldoende zijn om de (gewenste) basisinfrastructuur in stand te houden. Er zouden aanvullende middelen nodig zijn om de basisinfrastructuur op orde te brengen. Indien de overheid met de sport in aanvulling op de intrinsieke waarde van sport bepaalde maatschappelijke doelen wenst te bereiken waarbij sport als middel wordt ingezet, betekent dit dat in aanvulling op de financiering van de basissportinfrastructuur daarvoor aanvullende middelen beschikbaar gesteld zouden moeten worden door de overheid.

---

<sup>8</sup> Coalitieakkoord tussen de Tweede Kamerfracties van CDA, PvdA en ChristenUnie.

<sup>9</sup> Tijd voor sport, Den Haag september 2005.

# Berenschot

## 4. KOSTEN SPORTINFRASTRUCTUUR

In dit hoofdstuk brengen we de kosten van de sportinfrastructuur in kaart op basis van de indeling in beleidsvelden. We hebben de analyse opgebouwd van grof naar fijn. We starten met een overzicht van de totale kosten van de sportinfrastructuur. Vervolgens brengen we voor NOC\*NSF, de bonden en de verenigingen de kosten in beeld. We merken hierbij op dat de kosten die niet door de verenigingen, de bonden en NOC\*NSF gemaakt worden, buiten beschouwing zijn gelaten (zoals directe uitgaven van gemeenten ten behoeve van sportaccommodaties, subsidies van de rijksoverheid aan organisaties als het NISB (instellingsubsidie), de levensbeschouwelijke koepels (overgangssubsidie) en gemeenten (BOS-regeling)).

### 4.1 KOSTEN PRIMAIRE SPORTINFRASTRUCTUUR TOTAAL

De volgende tabel toont de kosten van de primaire sportinfrastructuur in Nederland.

KOSTEN	OMVANG	
	ABSOLUUT (*MLN. EURO)	PROCENTUEEL
NOC*NSF <sup>10</sup>	43	4%
Bonden <sup>11</sup>	186	16%
Verenigingen <sup>12</sup>	919	80%
Totaal	1.148	100%

De totale kosten voor de primaire sportinfrastructuur bedragen ruim € 1 miljard. Dit betreft zowel de kosten voor de fysieke (accommodatie) infrastructuur als de kosten voor activiteiten/projecten en ondersteuning. Verenigingen nemen met 80% het grootste deel voor hun rekening.

### 4.2 KOSTEN SPORTINFRASTRUCTUUR NOC\*NSF

De lasten van NOC\*NSF zijn onder te verdelen in lasten voor de werkorganisatie (basisinfrastructuur) en projectkosten. Onderstaande tabel toont de onderverdeling:

KOSTENSOORTEN	OMVANG	
	ABSOLUUT (*1.000 EURO)	PROCENTUEEL
<i>Lasten basisinfrastructuur</i>		
Personeel	9.642	23%
Huisvesting	3.218	8%
Organisatie	1.838	4%
Afschrijvingen en rente	886	2%
Onvoorzien	47	0%

<sup>10</sup> Bron: jaarrekening NOC\*NSF 2006.

<sup>11</sup> Bron: jaarrekeningen bonden.

<sup>12</sup> Bron: Rapportage sport SCP (gegevens 2003).

# Berenschot

KOSTENSOORTEN	OMVANG	
	ABSOLUUT (*1.000 EURO)	PROCENTUEEL
<i>Lasten basisinfrastructuur</i>		
<b>Subtotaal lasten basisinfrastructuur</b>	15.631	37%
<i>Projectkosten</i>		
Personeelskosten	591	1%
Externe kosten	25.200	59%
<b>Subtotaal projectkosten</b>	25791	61%
Geormerkte gelden voor derden	1.142	3%
<b>TOTAAL LASTEN</b>	42.564	100%

De totale lasten van NOC\*NSF op jaarbasis bedragen circa € 43 miljoen. Hiervan bestaat 37% uit lasten voor de werkorganisatie (basisinfrastructuur) en 61% uit projectkosten. Het merendeel van de kosten voor de basisinfrastructuur bestaat uit kosten voor personeel. Het merendeel van de projectkosten bestaat uit externe kosten. Dit zijn voor het merendeel kosten voor de ontwikkeling van breedtesport, de ontwikkeling van topsport en performance 2008. Bonden spelen een belangrijke rol bij de uitvoering van projecten. Het merendeel van de kosten voor de basisinfrastructuur bestaat uit kosten voor personeel. Voor de projectkosten is het beleid dat de kosten gelijk moeten zijn aan de opbrengsten. Indien dat niet het geval is, worden deze activiteiten niet uitgevoerd. De geormerkte gelden zijn doorsluitgelden naar de bonden, waardoor ook deze op nul uitkomen.

# Berenschot

## 4.3 KOSTEN SPORTINFRASTRUCTUUR BONDSNIVEAU

In de volgende figuur staan de totale lasten op jaarbasis voor alle bonden, de 10 grootste bonden en het gemiddelde per bond.

(*MLN. EURO)	TOTAAL ALLE BONDEN	TOTAAL 10 GROOTSTE BONDEN	GEMIDDELD PER BOND	MEDIAAN <sup>13</sup>	STANDAARD-AFWIJKING <sup>14</sup>
Kerntaken	114 (61%)	66 (62%)	1,6 (58%)	0,6	3,0
Ondersteunende taken	71 (38%)	39 (37%)	1,0 (41%)	0,3	1,7
Maatschappelijke taken	1 <sup>15</sup> (0%)	0,1 (0%)	0,1 (1%)	0,4	0,3
Totaal	186 (100%)	106 (100%)	2,6 (100%)	1,1 <sup>16</sup>	4,3 <sup>17</sup>

Uit deze tabel blijkt dat bijna tweederde van de totale kosten die bonden maken worden besteed aan de kerntaken. Dit betreft taken bijvoorbeeld op het gebied van breedtesport, topsport en wedstrijdsport. Circa 38% wordt besteed aan ondersteunende taken. Deze verhoudingen gaan eveneens op wanneer we kijken naar de 10 grootste bonden.

Wanneer we per bond naar de lasten op jaarbasis kijken, blijkt dat de spreiding in totale lasten per bond groot is. Dit wordt bevestigd wanneer we kijken naar de mediaan en de standaardafwijking. Hoe groter de standaardafwijking, hoe groter de verschillen tussen de bonden. Verder leiden we af dat er geen sprake is van een normaalverdeling waarbij de bonden in gelijke mate rondom het gemiddelde zijn verspreid. In statistische termen spreken we in dit geval van een scheve verdeling. De lasten lopen per bond zeer uiteen. De bond met de minste jaarlasten heeft een budget van circa € 16.000 en de totale jaarlasten van de bond met het grootste budget zijn bijna € 19 miljoen. Omdat het beeld zo uiteen loopt, is het gemiddelde geen goede maatstaf om richtinggevend uitspraken te doen over de lasten op jaarbasis voor een gemiddelde bond. De mediaan geeft een beter beeld van de lasten per bond op jaarbasis.

<sup>13</sup> De mediaan is het midden van een verdeling, dat wil zeggen dat 50% van de getallen onder de mediaan ligt en 50% erboven.

<sup>14</sup> De standaardafwijking geeft de mate van spreiding ten opzichte van het gemiddelde weer. In de tabel staat 1 standaardafwijking weergegeven. Concreet betekent dit dat 68,2% van de bonden zich 1 standaardafwijking van het gemiddelde bevindt. 34,1% van de bonden bevindt zich tussen € 0 en € 2,6 miljoen euro en 34,1% bevindt zich tussen € 2,6 miljoen en € 7,5 miljoen.

<sup>15</sup> Gebaseerd op gegevens van 2 bonden.

<sup>16</sup> Omdat de populatie op basis waarvan de mediaan van het totaal is berekend is gebaseerd op een andere populatieomvang dan de onderdelen, is de standaardafwijking van het totaal niet gelijk aan de optelsom van de standaardafwijkingen van de onderdelen.

<sup>17</sup> Omdat de populatie op basis waarvan de standaardafwijking van het totaal is berekend is gebaseerd op een andere populatieomvang dan de onderdelen, is de standaardafwijking van het totaal niet gelijk aan de optelsom van de standaardafwijkingen van de onderdelen.

# Berenschot

De mediaan bedraagt 0,6 (dit is dus de middelste bond) terwijl het gemiddelde 1,6 bedraagt. Er zijn dus een beperkt aantal zeer grote bonden die invloed hebben op het totaal. Deze bonden bepalen echter wel de beeldvorming dat er in de sportinfrastructuur veel geld om gaat. Feitelijk is het beeld dus anders.

Maatschappelijke taken, zoals taken om integratie te bevorderen of om de gezondheid te stimuleren, worden door het merendeel van de bonden niet apart onderscheiden in de jaarrekening. Op basis van de jaarrekeningen kunnen daarover derhalve geen zinvolle uitspraken worden gedaan. Dit is wel aan de orde geweest in een aantal interviews.

## 4.4 KOSTEN SPORTINFRASTRUCTUUR VERENIGINGSNIVEAU

De lasten van de verenigingen bedragen € 919 miljoen op jaarbasis. Deze zijn als volgt verdeeld:<sup>18</sup>

	TOTALE LASTEN	
	ABSOLUUT (*MLN. EURO)	PROCENTUEEL
Lonen en sociale lasten	101	11%
Personeel niet in loondienst	64	7%
Huisvestingskosten	202	22%
Onderhoud en schoonmaak	74	8%
Inkoopkosten kantine	138	15%
Kapitaalkosten	55	6%
Bondscontributies	74	8%
Wedstrijd- en reiskosten	74	8%
Overige lasten	147	16%
Totaal lasten	919	100%

Het merendeel van de kosten van verenigingen wordt besteed aan huisvestingskosten. De inkoopkosten van de kantine maken daarna het grootste deel van de kosten uit. Ook hier zien we grote verschillen wanneer we naar de kosten op een meer gedetailleerd niveau kijken. Dat geldt al wanneer we naar bijvoorbeeld binnen- en buitensport kijken. Verenigingen actief in binnensporten besteden relatief nog meer aan huisvestingskosten. In navolging van de kosten voor de sportinfrastructuur die we in dit hoofdstuk in kaart hebben gebracht, brengen we in het volgende hoofdstuk de opbrengsten in beeld.

<sup>18</sup> Bron: rapportage Sport 2006 SCP. Gebruikte gegevens dateren van 2003, recentere gegevens zijn niet voorhanden. Uit de jaarlijkse benchmarks die Berenschot uitvoert naar de baten en lasten van het ambtelijk apparaat, blijkt dat de lasten per inwoner voor sport sinds 2003 niet substantieel zijn gestegen.

# Berenschot

## 5. FINANCIERINGSBRONNEN SPORTINFRASTRUCTUUR

De primaire sportinfrastructuur kent verschillende financieringsbronnen. Globaal kunnen deze worden onderscheiden in subsidies (vanuit Lotto, VWS en overige), sponsoring en eigen inkomsten. Hierna geven we voor NOC\*NSF, de bonden en de verenigingen weer welke financieringsbronnen over het algemeen onderscheiden kunnen worden en vervolgens geven we voor elk van deze onderdelen de verhouding in de financieringsbronnen weer.

### 5.1 FINANCIERINGSBRONNEN SPORTINFRASTRUCTUUR

FINANCIERINGSBRONNEN <sup>19</sup>	OMVANG	
	ABSOLUUT (*1.000 EURO)	PROCENTUEEL
Sponsoring	106.435	11%
Subsidies	139.320	14%
Overige inkomsten	747.995	75%
Totaal	993.749	100%

Het merendeel van de inkomsten van de sportinfrastructuur (75%) bestaat uit overige inkomsten (zoals contributie, les en entreegelden). Dit zijn eigen inkomstenbronnen die over het algemeen niet geormerkt zijn (met uitzondering van bijvoorbeeld bijdrage aan opleidingen). Dit zijn inkomstenbronnen die de organisaties zelf genereren. Een beperkt deel van de inkomsten van de totale sportinfrastructuur bestaat uit subsidies (14%) en sponsoring (11%). Dit zijn veelal geormerkte gelden die niet vrij besteedbaar zijn.

Hierna geven we achtereenvolgens een overzicht van de financieringsbronnen van NOC\*NSF, de bonden en de verenigingen.

### 5.2 FINANCIERINGSBRONNEN NOC\*NSF

Onderstaande tabel toont de financieringsbronnen voor de reguliere activiteiten van NOC\*NSF en de omvang ervan:

FINANCIERINGSBRONNEN <sup>20</sup>	OMVANG	
	ABSOLUUT (*1.000 EURO)	PROCENTUEEL
Verhuur	3.292	21%
Dienstverlening	4.447	28%
Contributies	807	5%
Lotto	6.937	44%
Rente	302	2%
Totaal	15.785	100%

<sup>19</sup> Bron: Jaarrekening 2006.

<sup>20</sup> Bron: Jaarrekening 2006.

# Berenschot

Uit deze tabel blijkt dat bijna de helft van de financiering van de basisinfrastructuur van NOC\*NSF afkomstig is van de Lotto.

Daarnaast komt iets meer dan een kwart van de financiering uit dienstverlening en 20% uit verhuur. NOC\*NSF is dus voor een belangrijk deel afhankelijk van de Lottogelden voor de financiering van de basisinfrastructuur.

Deze financieringsbronnen worden gebruikt ter dekking van de reguliere infrastructuurlasten zoals personeelkosten, huisvesting, organisatiekosten, afschrijvingen en rente en onvoorzien. Het dekkingspercentage totaal is 101%. Dit betekent dat er iets meer inkomsten dan uitgaven zijn. Wanneer we specifiek kijken naar het dekkingspercentage van de Lotto voor het algemeen functioneren, zien we dat het dekkingspercentage 44% is. Dit betekent dat er voor de structurele lasten van NOC\*NSF naast de Lottogelden aanvullende financiering noodzakelijk is.

Naast vorenstaande financieringsbronnen toont de volgende tabel de projectinkomsten van NOC\*NSF en de omvang ervan:

FINANCIERINGSBRONNEN <sup>21</sup>	OMVANG	
	ABSOLUUT (*1.000 EURO)	PROCENTUEEL
Lotto	3.500	14%
VWS <sup>22</sup>	4.910	19%
Fonds Olympische spelen	1.716	7%
Performance	11.417	44%
Overige <sup>23</sup>	4.234	16%
Totaal	25.777	100%

Uit deze tabel blijkt dat het merendeel van de financiering van de projectinkomsten van de Performance gelden afkomstig is. Performance gelden komen voort uit het sponsorprogramma van NOC\*NSF<sup>24</sup>.

<sup>21</sup> Bron: Jaarrekening 2006.

<sup>22</sup> Dit betreft het gesaldeerde bedrag dat vanuit VWS ontvangen wordt. NOC\*NSF ontvangt vanuit het ministerie op kasbasis geld voor meerjarige projecten. Dit betreft de kosten voor projecten in 2006.

<sup>23</sup> Deze projectinkomsten worden als volgt gespecificeerd: NSD, Sport.nl, Cross Mediaal Platform, Olympische spelen 2028, Alliantie School & sport, IOC, Bonden, SportAssist, Overige (waaronder gemeenten, Senter, NCDO ed.).

<sup>24</sup> Performance 2008 is het sponsorprogramma van NOC\*NSF, dat drie doelen nastreeft: structureel bij de beste tien sportlanden van de wereld behoren, een groter marktaandeel voor de georganiseerde sport in Nederland en intensiever samenwerken om deze georganiseerde sport te versterken. Hierbij wordt gebruik gemaakt van geld, producten, kennis en kunde van partners uit het bedrijfsleven. Contracten worden gesloten voor een Olympische cyclus van vier jaar. Naast de IOC-partners hebben zes Partners in Sport gekozen voor Performance 2008: Lotto, DSM, Ernst & Young, NS, Randstad en Unilever. Official Suppliers staan voorts garant voor producten en diensten voor de Nederlandse sport. Daardoor kunnen zij hun specifieke dienst of product met NOC\*NSF en/of het Nederlands Olympisch Team associëren. Het gaat hierbij om ASICS, ATP, Coca Cola, Nashuatec, NOS, OXXIO, Maersk, Perry Sport, Pfizer, Piet Zoomers, Rabobank, Volkswagen en Zilveren Kruis Achmea.

# Berenschot

De Lotto maakt ongeveer eentiende deel uit van de totale projectinkomsten. Deze financieringsbronnen worden gehanteerd ter dekking van de projectkosten. De projectkosten bestaan uit personeelskosten en externe kosten. Zoals eerder gezegd bestaan de externe kosten voor het merendeel uit kosten voor de ontwikkeling van breedtesport en topsport en performance 2008 en de uitgaven hiervoor dienen overeen te komen met de opbrengsten. Het dekkingspercentage van de totale projectkosten is daardoor 100%.

Wanneer we kijken naar de dekking van specifieke onderdelen van de projectkosten dan valt op dat de ontwikkeling van breedtesport en topsport voor 32% worden gedekt uit de Lotto. Het resterende deel van de projectkosten (€10.283) wordt voor het merendeel gedekt door subsidie vanuit VWS.

Daarnaast ontvangt NOC\*NSF geormerkte gelden voor derden (€ 1.142.000). Deze hebben betrekking op gelden van de NOS inzake media en bonus bijdrage bonden.

De inkomsten daarvan zijn gelijk aan de uitgaven doordat deze gelden worden doorgesluisd naar de verenigingen en het dekkingspercentage is aldus 100%.

## 5.3 FINANCIERINGSBRONNEN BONDEN

### 5.3.1 Totaal

Bonden hebben beperkte inkomstenbronnen tot hun beschikking. De bonden kennen over het algemeen de volgende financieringsbronnen:

- Eigen inkomsten (zoals contributies, les en entreegelden).
- Subsidies en bijdragen (zoals overheidssubsidies, Lottogelden, bijdragen uit fondsen, donaties en inkomsten uit zelf georganiseerde acties).
- Sponsor- en reclamegelden<sup>25</sup>.
- Overige baten, zoals abonnementen, televisierechten, wedstrijdgelde, heffingen/tuchtzaken/boetes leden en verenigingen, verkoop promotiematerialen, fondsenwerving.

---

<sup>25</sup> Vaak een geormerkt karakter: aanwenden voor met de sponsor overeengekomen specifieke projecten en niet voor vrije aanwending.

# Berenschot

De volgende tabel toont de omvang van deze financieringsbronnen op basis van een analyse van de jaarrekeningen:

(*MLN. EURO)	TOTAAL ALLE BONDEN	TOTAAL 10 GROOTSTE BONDEN	GEMIDDELD PER BOND	MEDIAAN	STANDAARD-AFWIJKING
Sponsoring <sup>26</sup>	17,8 (10%)	8,9 (8%)	0,4 (14%)	0,1	0,9
Subsidies <sup>27</sup>	41,8 (22%)	19,0 (17%)	0,6 (21%)	0,3	0,7
Eigen inkomsten	119,4 (64%)	78,0 (71%)	1,7 (59%)	0,5	3,4
Overig	8,1 (4%)	3,5 (3%)	0,2 (7%)	0,06	0,4
Totaal	187,1 (100%)	109,4 (100%)	2,6 (100%)	1,0 <sup>28</sup>	4,4 <sup>29</sup>

Uit deze tabel blijkt dat het merendeel van de financiering van de bonden afkomstig is uit eigen inkomsten. Subsidies maken voor bijna een kwart deel uit van de financiering.

Wanneer we per bond naar de opbrengsten op jaarbasis kijken, blijkt dat ook de spreiding in totale opbrengsten per bond groot is. Dit wordt bevestigd wanneer we kijken naar de mediaan en de standaardafwijking. Hoe groter de standaardafwijking, hoe groter de verschillen tussen de bonden. Verder leiden we af dat er geen sprake is van een normaalverdeling waarbij de bonden in gelijke mate rondom het gemiddelde zijn verspreid. In statistische termen spreken we in dit geval van een scheve verdeling. De opbrengsten lopen per bond zeer uiteen. De bond met de minste jaaropbrengsten heeft inkomsten van circa € 19.000 en de totale opbrengsten van de grootste bond zijn ruim € 26 miljoen. Omdat het beeld zo uiteen loopt, is het gemiddelde geen goede maatstaf om richtinggevend uitspraken te doen over de opbrengsten op jaarbasis voor een gemiddelde bond. De mediaan geeft een beter beeld van de opbrengsten per bond op jaarbasis.

Naast grote verschillen tussen de totale opbrengsten per bond, zijn eveneens grote verschillen te zien in de opbouw van de financieringsbronnen. Dit betekent dat de mate waarin bonden afhankelijk zijn van een bepaalde financieringsvorm sterk uiteen loopt tussen de bonden. Dit komt voor een deel voort uit de financieringsfilosofie die sommige bonden daarvoor hanteren.

<sup>26</sup> Sponsoring heeft vaak een geormerkt karakter: aanwenden voor met de sponsor overeengekomen specifieke projecten en niet voor vrije aanwending.

<sup>27</sup> Subsidie heeft deels een geormerkt karakter: aanwenden voor met de subsidiënt overeengekomen specifieke projecten en niet voor vrije aanwending.

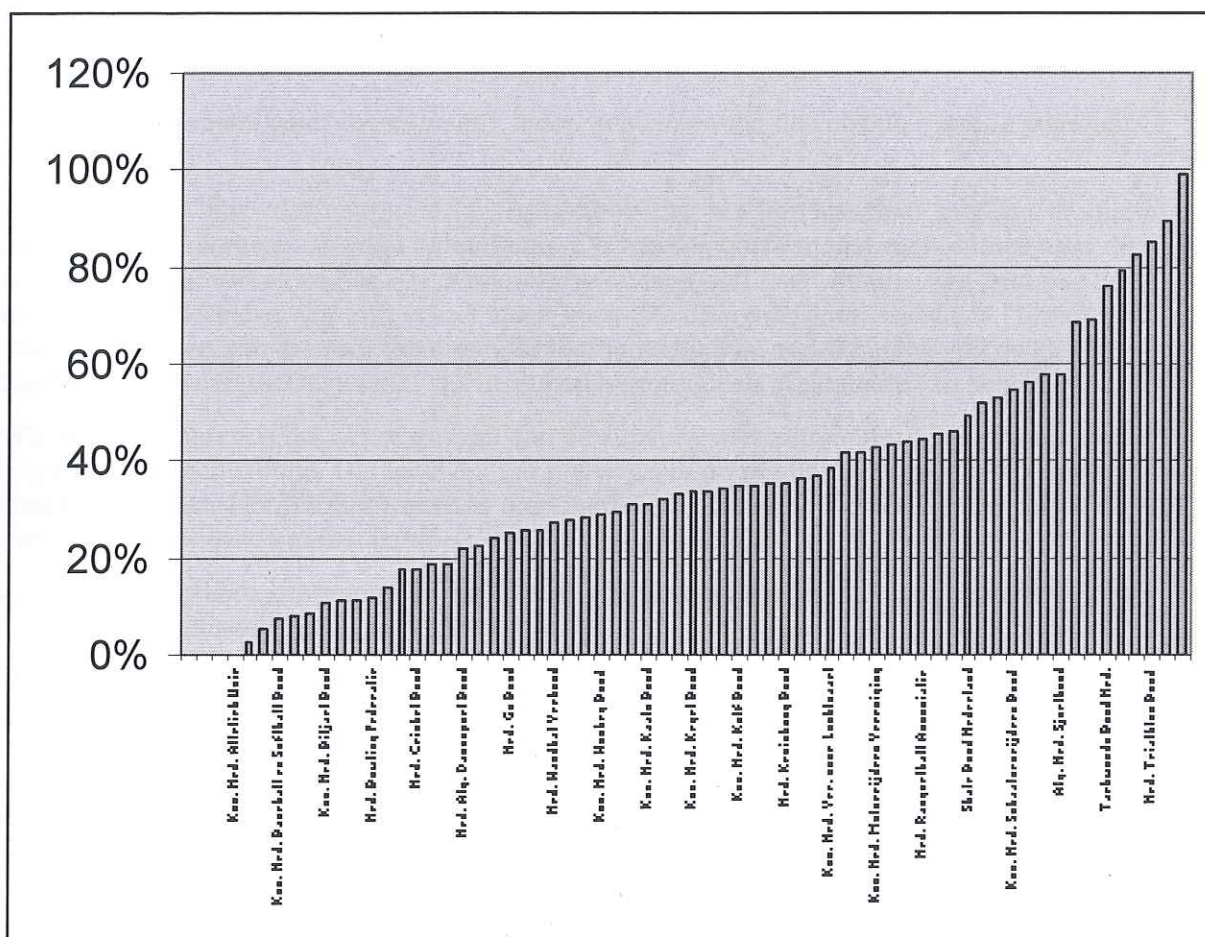
<sup>28</sup> Omdat de populatie op basis waarvan de mediaan van het totaal is berekend is gebaseerd op een andere populatieomvang dan de onderdelen, is de standaardafwijking van het totaal niet gelijk aan de optelsom van de standaardafwijkingen van de onderdelen.

<sup>29</sup> Omdat de populatie op basis waarvan de standaardafwijking van het totaal is berekend is gebaseerd op een andere populatieomvang dan de onderdelen, is de standaardafwijking van het totaal niet gelijk aan de optelsom van de standaardafwijkingen van de onderdelen.

# Berenschot

Er zijn bijvoorbeeld bonden die zo min mogelijk afhankelijk willen zijn van subsidie. Andere bonden dingen juist mee wanneer er een subsidie te verdelen valt, omdat daarmee meer middelen beschikbaar zijn.

De volgende figuur laat de mate zien waarin bonden qua totale inkomsten afhankelijk zijn van subsidies (het geormerkte karakter van subsidies buiten beschouwing gelaten).



Deze figuur laat zien dat de mate waarin bonden voor hun totale lasten afhankelijk zijn van subsidies per bond uiteenlopen. Wanneer we de kosten van de bondsinfrastructuur tegen de opbrengsten afzetten, zien we dat geen enkele bond de kosten volledig dekt met subsidies. De kostendeckingsgraad uit subsidies (waaronder lotto) is gemiddeld 37%.

## 5.3.2 Analyse kosten en opbrengsten bonden

Hiervoor hebben we de financieringsbronnen die bonden tot hun beschikking hebben weergegeven. Daaruit is gebleken dat er grote variëteit tussen de bonden zit, zowel qua opbrengsten als kosten. Wij hebben een aantal analyses gedaan om te kijken of er verbanden te ontdekken zijn in deze gegevens. Hierna bespreken we deze.

# Berenschot

1. Naarmate de subsidies afnemen zal er getracht worden andere inkomsten te krijgen.

Wanneer de subsidies omgerekend worden naar subsidies per lidmaatschap is het opvallend dat er grote verschillen bestaan tussen de bonden. De Nederlandse golffederatie krijgt € 2 subsidie per lid, de Bob en Sleebond Nederland krijgt ruim € 5.000 per lid. Deze laatste bond kent een beperkt aantal (circa 48 leden) en neemt doordat het een olympische sport is een bijzondere positie in. Met andere woorden er zijn niet veel Nederlanders die deze sport beoefenen maar als ze deze sport beoefenen zijn het topsporters. Hetzelfde geldt voor de Nederlandse Curling bond en Nederlandse Racquetball Associatie.

Ook voor die bonden geldt dat ze weinig leden hebben en dat de subsidies per lid daardoor relatief groot is.

Uit de analyse blijkt dat naarmate het subsidiebedrag per lidmaatschap laag ligt er niet meer andere inkomsten worden aangewend. De meeste bonden zijn voor minder dan de helft afhankelijk van subsidies. De Nederlandse cricketbond heeft relatief veel geld per lidmaatschap te besteden. Zij zijn echter maar voor 3% afhankelijk van subsidies. Terwijl er ook grote bonden zijn die voor meer dan 80% afhankelijk zijn van subsidies. Bij de kleinere bonden is de Federatie Oosterse Gevechtkunsten grotendeels afhankelijk van subsidies.

Wat wij constateren is dat het wegvallen van de subsidie niet automatisch leidt tot een verhoging van de contributie. Dat betekent dat het wegvallen van subsidie direct de sportinfrastructuur aantast. Hierbij moet worden opgemerkt dat dit vooral voor de bonden geldt die niet tot de 10 grootste bonden behoren.

2. Sponsorgelden kennen geen relatie met activiteitenomvang, wel met de aard van de sport (mediageniek).

Het blijkt dat de omvang van het aantal leden geen relatie vertoont met de mate waarin er gesponsord wordt. Wel bestaat een duidelijke relatie tussen de mate waarin de sport aandacht krijgt in de media en de mate waarin de bonden sponsorgelden ontvangen. Dat betekent dat mediagenieke bonden eerder sponsorgelden krijgen dan andere bonden. Dat betekent dat kleinere en meer onbekende bonden beperkt kunnen terugvallen op sponsorgelden.

3. Er is een categorie bonden die voor meer dan de helft van zijn bestaan afhankelijk is van subsidies.

21% van de bonden is voor meer dan de helft afhankelijk van subsidies. Dit zijn niet alleen bonden met weinig leden, dat betekent dat het in stand houden van de sportinfrastructuur voor een substantieel deel geschiedt met subsidiegelden.

4. Er zijn geen kernactiviteiten die kostendekkend worden gefinancierd met subsidies.

Wanneer we de totale kosten van de kernactiviteiten van bonden relateren aan de omvang van de subsidie blijkt dat er 2 bonden zijn die meer subsidie ontvangen dan ze aan totale kosten maken. Verder blijkt dat er 17 bonden zijn die meer subsidie hebben dan ze aan de kosten voor de kernactiviteiten maken. Voor het merendeel van de bonden geldt echter dat naast de subsidie aanvullende financieringsbronnen nodig zijn om de sportinfrastructuur in stand te houden.

# Berenschot

5. Rijke bonden zijn vooral bonden met veel leden.

Op basis van een analyse van de gegevens blijkt dat hoe meer leden een bond heeft hoe meer geld er over het algemeen te besteden is. Als wij dit gegeven combineren met andere bevindingen, dan is het goed verklaarbaar dat op een bepaalde manier tegen de sportinfrastructuur wordt aangekeken. Grote bonden, zijn relatief rijke bonden. Gecombineerd met het gegeven dat een aantal grote bonden ook veel media-aandacht krijgt kan al snel het beeld ontstaan dat sportbonden rijk zijn.

6. Rijke bonden zijn vooral bonden met veel sponsorgelden.

Uit ons onderzoek blijkt dat rijke bonden ook bonden zijn die veel sponsorgelden krijgen. Dit is een zichzelf versterkend effect.

7. Rijke bonden zijn vooral de mediagenieke bonden.

Deze relatie kan niet goed worden gelegd, al is het wel zo dat vooral de mediagenieke bonden veel sponsorgelden krijgen en vervolgens ook de rijke bonden vormen.

8. De overheadkosten zijn ongeveer overal hetzelfde percentage.

Het aandeel ondersteunende kosten ten opzichte van de totale kosten is niet voor alle bonden hetzelfde. Hiervoor zijn een aantal mogelijke redenen te bedenken, bijvoorbeeld de mate waarin al dan niet gebruik wordt gemaakt van vrijwilligers.

9. Rijke bonden zijn bonden met een groot bondsbureau.

Uit een analyse van de gegevens blijkt dat hoe meer geld er te besteden is, hoe groter het bondsbureau is. Dit betekent dat er een positieve relatie is tussen de omvang van het budget en de omvang van het bondsbureau.

Uit vorenstaande analyses leiden we af dat er beperkt verbanden te ontdekken zijn wanneer we de kosten en opbrengsten analyseren van de bonden. Met uitzondering van de relatie tussen te besteden budget en omvang bondsbureau en het aantal leden en de hoeveelheid geld die besteed kan worden.

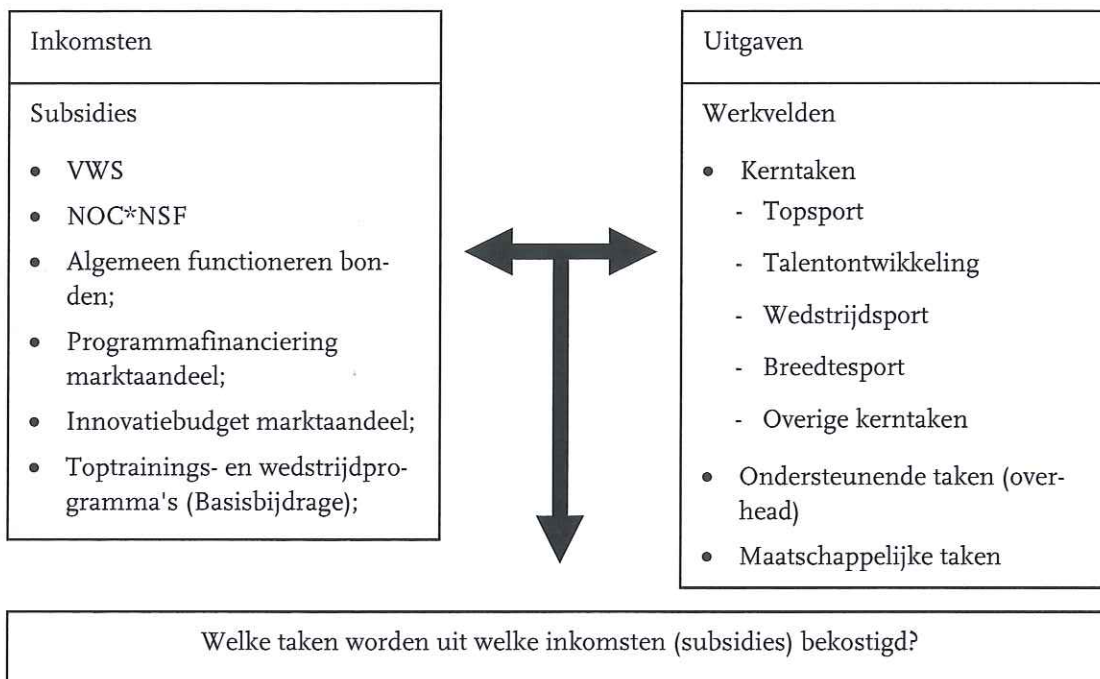
## *Conclusie*

Op basis van het voorgaande concluderen wij dat niet alle bonden hetzelfde zijn. De mate waarin een bond afhankelijk is van subsidie wordt voor een belangrijk deel bepaald door de mate waarin zij een beroep kan doen op andere inkomstenbronnen. Wij merken daarbij op dat vooral de mediagenieke bonden meer mogelijkheden hebben om alternatieve financiering aan te trekken. Daarnaast hebben bonden die een bepaalde omvang hebben het makkelijker om een verlaging van subsidies op te vangen. Kortom, de grote mediagenieke bonden bevinden zich in een relatief betere positie. De kleine minder mediagenieke bonden zijn daarentegen in belangrijke mate afhankelijk van subsidies. Aangezien het overgrote deel van de bonden relatief klein is en ook niet altijd even mediageniek, kan de conclusie worden getrokken dat de sportinfrastructuur voor een belangrijk deel afhankelijk is van de lotogelden.

# Berenschot

## 5.3.3 Specifiek

Voor een aantal bonden, die in hun jaarrekening een duidelijk onderscheid hanteren tussen de kosten die gemaakt worden en de opbrengsten die daarmee in verband gebracht kunnen worden, hebben we specifiek in beeld gebracht hoe de dekking van de kosten en opbrengsten zich verhouden. Zie hiervoor de volgende figuur.



In de volgende tabel is een overzicht opgenomen van de uitsplitsing van kosten en opbrengsten van een vijftal bonden, die vanwege anonimiteit niet bij naam zijn genoemd.

CATEGORIE	<i>DEKKINGSGRAAD SUBSIDIES-LASTEN</i>				
	BOND A	BOND B	BOND C	BOND D	BOND E
Topsport	61%	82%	78%	52%	5%
Talentontwikkeling	28%	60%	56%	61%	0%
Wedstrijdsport	20%	0%	13%	0%	0%
Breedtesport	29%	84%	87%	59%	
Overige kerntaken	0%	19%	14%		0%
Algemeen en infrastructuur	20%	15%	9%	15%	13%
Totaal	32%	52%	32%	30%	10%

Uit vorenstaande uitsplitsing blijkt dat de totale kosten niet volledig gedekt worden door de subsidies die de betreffende bond krijgt. Dat geldt ook wanneer we kijken naar de subsidie per kerntaak. De mate waarin de kosten per kerntaak worden gedekt door subsidies, zowel vanuit VWS als de Lotto loopt zeer uiteen, maar is in alle gevallen minder dan de totale kosten. Dit betekent dat aanvullende financiering noodzakelijk is.

# Berenschot

Aanvullende financiering wordt door deze bonden voornamelijk gevonden in contributie en eigen bijdrage en sponsorinkomsten.

## 5.4 INKOMSTENBRONNEN VERENIGINGEN

Verenigingen hebben beperkte inkomstenbronnen tot hun beschikking. De verenigingen kennen over het algemeen de volgende financieringsbronnen:

- Eigen inkomsten (zoals contributies, les en entreegelden, kantineverkopen).
- Subsidies en bijdragen (zoals overheidssubsidies, bijdragen uit fondsen, donaties en inkomsten uit zelf georganiseerde acties).
- Sponsor- en reclamegelden<sup>30</sup>.
- Kantineverkopen.
- Overige baten.

De volgende tabel toont de financieringsbronnen die verenigingen tot hun beschikking hebben<sup>31</sup>:

	TOTALE BATEN	
	ABSOLUUT (*1.000 EURO)	PROCENTUEEL
Contributie, les en entreegelden	457	48%
Subsidies en bijdragen	114	12%
Sponsor- en reclamegelden	95	10%
Kantineverkopen	248	26%
Overige baten	38	4%
Totaal baten	953	100%

Bijna de helft van de baten van verenigingen komt uit contributies, les- en entreegelden. Daarnaast komt een kwart van de inkomsten uit kantineverkopen. Voor voetbalclubs geldt zelfs dat bijna 50% van de inkomsten daaruit voortkomt. Over het algemeen geldt dat kantineverkopen bij buitensporten van groter belang zijn dan bij binnensporten. Dit hangt samen met het feit dat buitensporten veel vaker over een eigen accommodatie beschikken, en dus vaak ook over een eigen kantine.

<sup>30</sup> Vaak een geormerkt karakter: aanwenden voor met de sponsor overeengekomen specifieke projecten en niet voor vrije aanwending.

<sup>31</sup> Bron: Rapportage Sport SCP 2006. Gebruikte gegevens dateren van 2003, recentere gegevens zijn niet voorhanden. Uit de jaarlijkse benchmarks die Berenschot uitvoert naar de baten en lasten van het ambtelijk apparaat blijkt dat de lasten per inwoner voor sport sinds 2003 niet substantieel gestegen zijn.

# Berenschot

Wanneer we kijken naar de mate waarin bepaalde kostensoorten gedekt worden door bepaalde opbrengstensoorten ontstaat het volgende beeld:

(*MLN. EURO)	INKOMSTEN	UITGAVEN	DEKKINGS-PERCENTAGE
Kantineverkopen – kantine inkopen	248	138	180%
Subsidies en bijdragen – huisvestings, kapitaallasten en onderhoud en schoonmaak	114	321	36%
Contributies, les en entreegelden – lonen, bondscontributie, wedstrijd- en reiskosten	457	313	146%

De subsidies en bijdrage die verenigingen ontvangen worden veelal ingezet voor de basisvoorzieningen, waaronder huisvesting. Uit vorenstaande tabel blijkt dat deze kosten veelal niet de totale kosten dekken die daarmee gepaard gaan en dat sprake is van onderdekking. Met de kantineverkopen wordt echter een overdekking bereikt. Het merendeel van de inkomsten wordt echter gegenereerd door contributies, les en entreegelden.

# Berenschot

## 6. KANSSPELGELDEN

In dit hoofdstuk worden de laatste drie vragen beantwoord. We gaan allereerst in op de kansspiegelden en waar deze voor bedoeld zijn. Vervolgens op de taken die nu blijven liggen en tenslotte geven we een beeld van de kosten die gemoeid zijn indien deze taken wel uitgevoerd worden.

### 6.1 SPORTINFRASTRUCTUUR EN KANSSPELGELDEN

In deze paragraaf komt de vraag aan de orde op welke onderdelen van de sportinfrastructuur de kansspiegelden zijn gericht. De georganiseerde sport (ontvangt jaarlijks circa € 40 miljoen van de Lotto. De leden van NOC\*NSF (de 72 bonden) stellen vast hoe deze gelden besteed moeten worden. Hiervoor wordt eens in de 4 jaar een strategisch beleidsplan voor de georganiseerde sport (de Sportagenda) opgesteld en een Lotto Bestedingsplan (looptijd 4 jaar). De verdeling van de Lottogelden wordt gekoppeld aan de meerjaren beleidsdoelstellingen van de georganiseerde sport. Een projectgroep bestaande uit bonden bereidt de Sportagenda en het Lotto Bestedingsplan inhoudelijk voor, vervolgens worden de voorstellen met alle leden inhoudelijk besproken (ledenberaad), waarna besluitvorming plaatsvindt (ALV).

Op basis van het Lotto Bestedingsplan worden jaarlijks richtlijnen voor het aanvragen van Lottogelden ontwikkeld. De Commissie Richtlijnen Globaal Bestedingsplan (CRGB) checkt of de richtlijnen in lijn zijn met het Bestedingsplan en adviseert de Algemene Vergadering de richtlijnen al dan niet goed te keuren. Deze commissie bestaat uit vertegenwoordigers van bonden en wordt gekozen door de algemene vergadering.

De aanvragen en afrekeningen van bonden en NOC\*NSF worden behandeld door de Toekennings- en Afreken Commissie (TAC). Deze commissie checkt of gelden rechtmatig verkregen en aangewend zijn en bestaat ook uit vertegenwoordigers van bonden. Indien bonden het niet eens zijn met beslissingen van TAC, kunnen zij bezwaar aantekenen bij een beroepscommissie, die uit onafhankelijke personen bestaat.

Zoals we in de vorige hoofdstukken hebben gezien, worden de Lottogelden gebruikt voor de gedeeltelijke financiering van de primaire sportinfrastructuur. In de Richtlijnen Lotto 2007 staat waar de kansspiegelden voor zijn bedoeld. De kansspiegelden worden richting de bonden verdeeld op basis van het bestedingsplan dat eens per 4 jaar wordt opgesteld. In het Lotto bestedingsplan 2005-2008 worden de volgende categorieën onderscheiden:

- Algemeen functioneren bonden: dit betreft de overheadkosten zoals persoonsgebonden kosten overig algemeen/infrastructuur, huisvestingskosten bondsbureau, organisatiekosten, communicatie, pr- en marketingkosten en bestuurskosten en kosten algemene commissies.
- Programmafinanciering Marktaandeel. Speerpunt: professioneel sportkader, marktgericht sportaanbod, versterking verenigingen, meer ruimte en accommodaties. Uit de gesprekken blijkt dat deze gelden over het algemeen worden ingezet op breedtesport.
- Innovatiebudget Marktaandeel. Uit de gesprekken blijkt dat deze gelden over het algemeen worden ingezet op breedtesport.

# Berenschot

- Toptrainings- en wedstrijdprogramma's (Basisbijdrage): dit betreft voorbereidings- en trainingsactiviteiten, deelname aan wedstrijden (olympische spelen, paralympische spelen, WK, EK, EJWK WJK), talentontwikkelingsprojecten en organiseren van topsport-evenementen.
- Toptrainings- en wedstrijdprogramma's (Deelname): deelname aan internationale evenementen.
- Stimuleringsfonds Infrastructuur.

Uit deze categorieën waarvoor aanspraak kan worden gemaakt op kansspelgelden kan afgeleid worden dat de Lottogelden primair gericht zijn op de financiering van activiteiten waarbij sport het doel is. Het zijn in die zin doelgelden. In deze indeling komt de financiering van maatschappelijke activiteiten waarbij de sport als middel wordt ingezet om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken niet voor.

In aanvulling op het vorenstaande is gebleken dat de bijdrage van andere goede doelen organisaties (zoals postcodeloterij/stichting DOEN) aan andere goede doelen zijn gestegen de afgelopen jaren. Zo werd in 1998 door deze andere goede doelen een bedrag afgedragen van € 199 miljoen en dat bedrag is in 2006 gestegen naar € 305 miljoen<sup>32</sup>. Dit betekent dat de afdracht aan andere goede doelen als cultuur en welzijn in de afgelopen jaren is gestegen. De sport heeft als enige continue stroom de inkomsten uit de Lotto en de bijdrage vanuit de Lottogelden aan de sport is de afgelopen jaren gedaald, omdat de totale Lotto-opbrengsten gedaald zijn (van € 63,6 miljoen in 1995 naar € 54,7 miljoen in 2005<sup>33</sup>). De sport kan naast de Lottogelden geen aanspraak maken op inkomsten vanuit andere goede doelenorganisaties. Daardoor heeft de sport niet mee kunnen profiteren van de marktgroei van deze andere doelen in tegenstelling tot andere sectoren.

## 6.2 SPORTINFRASTRUCTUUR EN OVERIGE GELDEN.

Naast kansspelgelden beschikken de sportbonden en de koepel NOC\*NSF over andere inkomstenbronnen hebben we in het vorige hoofdstuk gezien. De taken waar de overige inkomsten (zoals subsidie VWS en sponsoring en eigen inkomsten) aan besteed worden verschilt per bond. Subsidie en sponsoring zijn veelal geoormerkt en dienen aan specifieke taken besteed te worden. Er is maar een beperkt deel daarvan vrij besteedbaar. De eigen inkomsten zijn voor sommige bonden een sluitpost en worden afhankelijk van de beschikbaarheid over overige inkomsten ingevuld. Omdat de bonden beperkt mogelijkheden hebben om de eigen inkomsten te verhogen door bijvoorbeeld de contributie te verhogen, betekent dit dat de bonden voor de financiering van hun basisinfrastructuur in grote mate afhankelijk zijn van de kansspelgelden.

Daar komt bij dat de sector een klap heeft gehad als gevolg van het wegvallen van de instellingssubsidie in 2003. Er is een bedrag van circa € 10 miljoen aan subsidie voor het algemeen functioneren (basissportinfrastructuur) weggevallen<sup>34</sup>. Slechts een paar bonden zijn in staat gebleken om dit op te vangen door sponsoring, zo blijkt uit de interviews. Het merendeel van de bonden is daartoe niet in staat gebleken en is daardoor voortdurend bezig de eindjes aan elkaar te knopen.

<sup>32</sup> Bron: Nationale postcodeloterij, Jaarverslag 2006.

<sup>33</sup> Bron: beleidsplan Lotto/Toto.

<sup>34</sup> Bron: Kennis, Innovatie, Meedoen, Beleid begrotingssubsidies VWS 22 september 2003.

# Berenschot

Verder zien we dat de sportsector selectief andere middelen ontvangt. Dit zijn bijvoorbeeld middelen van de Richard Krajicek foundation voor de aanleg van tennisvelden of van de Cruijff foundation voor het aanleggen van trapveldjes.

De bijdrage die vanuit deze bronnen komt is feitelijk een verkapte subsidie voor de gemeente, omdat die de verantwoordelijkheid dragen voor de accommodaties. Deze middelen dragen echter bij aan de beeldvorming over de financiering van de sportinfrastructuur, dit is echter niet reëel. De bijdrage is immers niet gerelateerd aan de kerntaken van de sportsector.

## 6.3 BESTAANDE EN NIEUWE INITIATIEVEN

In het tweede hoofdstuk hebben we de taken weergegeven die een gemiddelde bond uitvoert. Niet alleen het budget per bond verschilt, ook de mate waarin deze kerntaken door de bonden (kunnen) worden uitgevoerd verschilt per bond. Dit wordt mede veroorzaakt door het wegvallen van de instellingssubsidie in 2003. Het wegvallen van deze subsidie heeft de volgende effecten gehad:

- Een aantal bonden was genoodzaakt het aantal formatieplaatsen werkzaam op het bondsbureau terug te brengen.
- Een aantal bonden heeft de dienstverlening naar verenigingen teruggebracht.
- Bonden hebben getracht aanvullende financiering te zoeken. Een aantal bonden heeft de contributie verhoogd. Een aantal bonden heeft gezocht naar sponsoring, echter met een wisselend resultaat.
- Een aantal bonden heeft een reorganisatie in gang gezet.
- Een aantal bonden is teruggegaan naar de kerntaken en heeft alle maatschappelijke initiatieven stop gezet.
- Enkele bonden (zoals de golfbond en de KNVB) die al enige jaren te maken hebben met een groeiend ledenaantal of die een relatief groot aantal leden hebben, hadden het voordeel van de massa en waren daardoor beter in staat het wegvallen op te vangen. Deze hebben aanvullende inkomstenbronnen gezocht.

Tijdens een serie interviews hebben we geïnventariseerd welke taken/activiteiten die de sportinfrastructuur als hun kerntaak ziet, niet door de bonden (kunnen) worden uitgevoerd als gevolg van een gebrek aan geld, onder meer vanwege het wegvallen van de VWS-subsidie. De volgende taken die bonden als kerntaak beschouwen worden door sommige bonden niet uitgevoerd:

- Verenigingsondersteuning.
- Topsport: talentherkenning en talentontwikkeling wordt beperkt gedaan.
- Communicatie en marketing.

In aanvulling hierop zijn volgens het SCP-rapport Sport 2006 de grootste zorgpunten van verenigingen het kader, de leden, accommodatie en financiën.

Naast deze meer kerntaken van de sport geven bonden aan dat het meedoen aan maatschappelijke projecten niet altijd mogelijk is als gevolg van een gebrek aan geld.

# Berenschot

Er zijn bonden die daardoor zelfs helemaal niet mee kunnen doen, ook al zouden ze dat graag willen en ook zijn er bonden die onvoldoende invulling kunnen geven aan de uitvoering van deze projecten. Geen van de bonden is in staat deze projecten volledig zelfstandig op te pakken. Geen van de bonden wil dat ook geheel eigenstandig oppakken. Bonden zien de noodzaak van het oppakken van deze maatschappelijke uitdagingen, echter hun primaire bestaansreden is de beoefening van de sport en deelname moet daaraan een bijdrage leveren wil de georganiseerde sport deelnemen.

Daar komt bij dat de ervaring leert dat projecten met incidentele financiering worden opgezet en dat het een groot en zelfs reëel risico is dat bij het wegvallen van de subsidie de bond niet in staat is het zelfstandig op te pakken. Voor het merendeel van de bonden geldt dat de basis op orde moet zijn wil de bond een bijdrage kunnen leveren aan maatschappelijke projecten. Voor sommige maatschappelijke projecten is sowieso cofinanciering nodig. Wanneer een bond niet in staat is om dit rond te krijgen, is de bond ook niet in staat mee te doen met de verdeling van de subsidiegelden.

Daar komt bij dat met het binnenhalen van maatschappelijke projecten andere competenties zijn vereist. Het kader van verenigingen en bonden dient niet alleen coach/trainer te zijn, maar wellicht ook pedagogisch geschoold te zijn. De organisatie van bonden en verenigingen is hier niet primair op ingericht. Om hieraan tegemoet te komen is een investering vereist in de werkorganisatie.

Naast de kerntaken, waar door sommige bonden onvoldoende capaciteit kan worden besteed, en de maatschappelijke projecten zijn er een aantal problemen binnen de sport die opgepakt moeten worden. Dit heeft te maken met de veranderende samenleving waardoor we niet alleen problemen zien in de samenleving op een aantal terreinen, maar tevens binnen de sport. Volgens de nota 'Een gele kaart voor de sport' zijn dit verbale en fysieke agressie, discriminatie en intimidatie, drankgebruik en roken.

## 6.4 NIVEAUS BESTAANDE EN NIEUWE INITIATIEVEN

Gegeven onze bevindingen die wij hiervoor de revue hebben laten passeren, is het van belang om een aantal toekomstniveaus de revue te laten passeren, en vast te stellen welke kosten eraan zijn verbonden. We merken hierbij nadrukkelijk op dat het gaat om een rekenkundige benadering.

### *Basisniveau: Basisinfrastructuur op orde*

Om een beeld te krijgen van de wenselijke situatie van de sportinfrastructuur, brengen we aan de hand van de ideaaltypische beschrijving van een bond de gewenste situatie in beeld. De kosten die deze bond per lid maakt, zijn de kosten die noodzakelijk zijn voor het in standhouden van de basissportinfrastructuur (*de gewenste situatie*).

# Berenschot

Een ideaaltypische bond heeft € 53 per lid te besteden<sup>35</sup>. Hiervan wordt € 36 per lid besteed aan kerntaken (zoals wedstrijdorganisatie en topsport) en € 18 per lid aan ondersteunende taken (werkorganisatie). Dit laatste is het bedrag dat noodzakelijk is per lid voor de basissportinfrastructuur van de ideaaltypische bond. Wanneer we deze kengetallen als uitgangspunt nemen en deze extrapoleren naar alle leden die bij de bonden zijn aangesloten (4,6 miljoen), zou feitelijk voor alle bonden tezamen een bedrag voor de basissportinfrastructuur van circa € 81 miljoen beschikbaar moeten zijn voor de instandhouding van de basissportinfrastructuur. Daar zou voor de basisinfrastructuur van NOC\*NSF (de werkorganisatie) nog een bedrag van circa € 16 miljoen bij komen. In totaal zou voor de gewenste financiering voor de basissportinfrastructuur aldus een bedrag van circa € 97 miljoen noodzakelijk zijn. Dit is de gewenste financiering om de basissportinfrastructuur in stand te kunnen houden.

In de huidige situatie wordt circa € 68 miljoen door de bonden en voor NOC\*NSF circa € 16 miljoen besteed aan de basissportinfrastructuur, tezamen circa € 84 miljoen<sup>36</sup>. In de huidige situatie zijn de bonden, zo blijkt uit de vorige paragraaf, echter onvoldoende in staat om de kerntaken uit te voeren en worden er taken niet of onvoldoende uitgevoerd die de bonden wel als kerntaken beschouwen. Dit wordt bevestigd wanneer we de gewenste situatie, waarin € 97 miljoen beschikbaar is voor de basisinfrastructuur, afzetten tegen de huidige situatie waarin € 84 miljoen besteed wordt. We constateren dat er een verschil bestaat van € 13 miljoen ten opzichte van de gewenste situatie. Aanvullend zou aldus € 13 miljoen noodzakelijk zijn om de basissportinfrastructuur op peil te brengen.

In de huidige situatie wordt € 40 miljoen (48% van het totaal) gefinancierd vanuit de Lottogelden, het resterende deel komt uit overige inkomsten (52%). Indien we de basissportinfrastructuur op peil willen brengen, en we gaan uit van de huidige verdeling tussen de Lottogelden en de overige inkomsten (48% respectievelijk 52%), dan zou vanuit de Lottogelden een aanvulling noodzakelijk zijn van € 6 miljoen (48% van € 13 miljoen). Dit betekent een stijging van 15,5% ten opzichte van de huidige opbrengsten vanuit de Lotto. Het resterende deel (€ 7 miljoen) zouden de bonden aldus vanuit overige inkomsten moeten verkrijgen.

Indien we het basisprincipe hanteren dat de overheid de basis voor collectieve goederen financiert vanuit de kansspelgelden (waaronder Lotto), is het denkbaar dat het totaal van de € 13 miljoen die aanvullend nodig zijn voor de instandhouding, vanuit de kansspelgelden gefinancierd worden. Dit betekent dat er vanuit de kansspelgelden een bedrag van € 53 miljoen aan de sport wordt afgedragen. In dit geval zou sprake zijn van een aanvulling vanuit de Lotto van 33%.

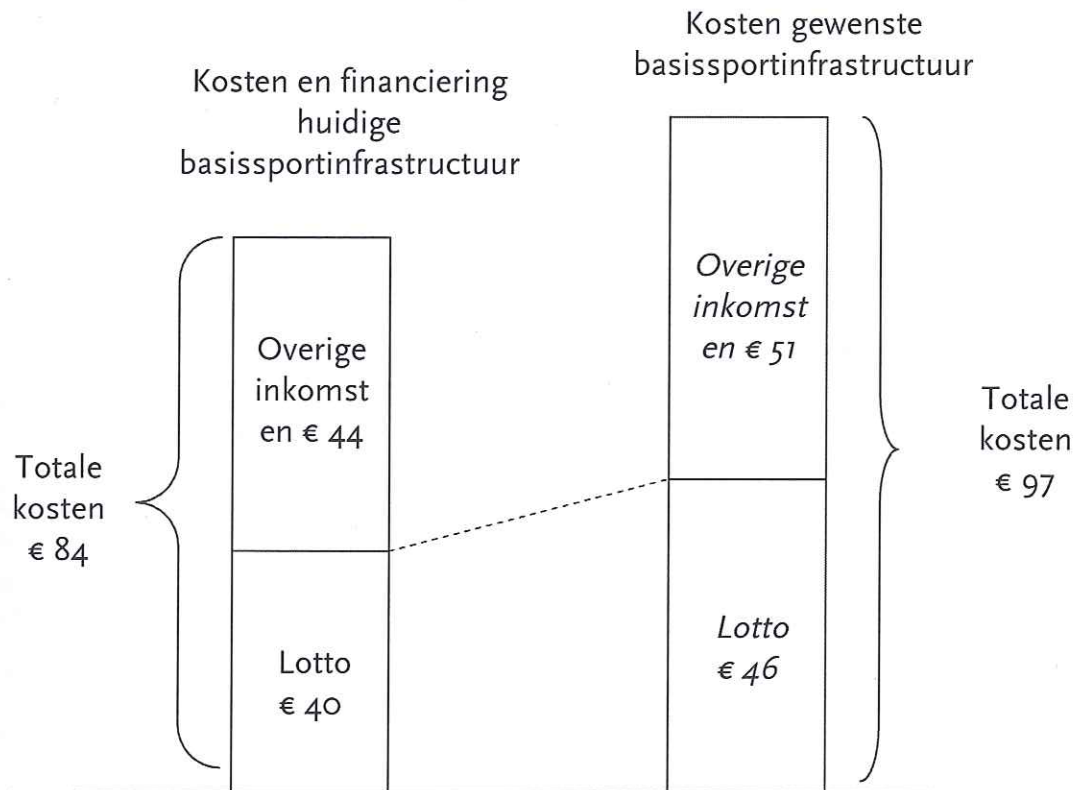
---

<sup>35</sup> Dit bedrag is de mediaan van de kosten per lid wanneer we alle bonden tezamen nemen. Wanneer we per bond naar de lasten per lid op jaarbasis kijken, blijkt dat de spreiding in totale lasten per lid groot is. Dit wordt bevestigd wanneer we kijken naar de mediaan en de standaardafwijking. In statistische termen spreken we in dit geval van een scheve verdeling. Omdat het beeld zo uiteen loopt, is het gemiddelde geen goede maatstaf om richtinggevend uitspraken te doen over de lasten op jaarbasis voor een gemiddelde bond. De mediaan geeft een beter beeld van de lasten per bond op jaarbasis.

<sup>36</sup> Dit betreft het bedrag dat door alle bonden momenteel aan de basissportinfrastructuur wordt besteed. Deze informatie is afkomstig uit de jaarrekeningen van de bonden en NOC\*NSF.

# Berenschot

Figuur. Kosten huidige en gewenste sportinfrastructuur (exclusief verenigingen)



## Maatschappelijk niveau: Sport als middel om maatschappelijke doelen te bereiken

In aanvulling op de intrinsieke waarde van sport (als doel) wil de overheid sport graag inzetten om maatschappelijke doelen te bewerkstelligen. De overheid acht het wenselijk dat sportbonden daarbij actief participeren en het voortouw nemen als wordt gekeken naar maatschappelijke initiatieven. Om hier een bijdrage aan te kunnen leveren, is het noodzakelijk dat de basissportinfrastructuur voor de intrinsieke waarde van sport op orde is. Alleen dan kunnen de bonden een bijdrage leveren aan het bewerkstelligen van deze maatschappelijke doelen. Indien de basissportinfrastructuur niet op orde is, levert dit risico's op voor de bijdrage die geleverd kan worden aan het bewerkstelligen van de maatschappelijke doelen. Er is dan onvoldoende basis aanwezig om dergelijke projecten structureel in te bedden.

Omdat het inzetten van sport als middel om maatschappelijke doelen (zoals bevorderen gezondheid, integratie, cohesie, maatschappelijke samenhang) te bereiken geen kerntaak van de sportsector is, betekent dit dat in aanvulling op de financiering van de basissportinfrastructuur daarvoor aanvullende middelen beschikbaar gesteld zouden moeten worden. Alleen dan kan de sport een bijdrage leveren aan de maatschappelijke doelen die de overheid wil behalen.

# Berenschot

In het geval van allochtone jeugd betekent dit het volgende. In de kabinetsnota Tijd voor sport wordt een bedrag genoemd van € 20.000 per vereniging voor het Allochtonen project. Dit bedrag is beschikbaar gesteld voor 500 verenigingen. Totaal is aldus € 10 miljoen beschikbaar voor dit project. Dit betekent dat slechts een deel van alle verenigingen (circa 29.000) deel kan nemen (en neemt) aan dit project.

Feitelijk zijn er echter meer verenigingen die een bijdrage kunnen en willen leveren aan dergelijke projecten. Er is echter ook een categorie verenigingen waarvan het minder aanmerkelijk is dat zij deze rol spelen.

Daarom hebben we een aantal scenario's ontwikkeld welke kosten gemoeid zijn met deelname aan maatschappelijke taken, uitgaande van € 20.000 per vereniging voor een dergelijke taak en gerelateerd aan het feit dat een zesde van de verenigingen deelneemt<sup>37</sup>. In de volgende tabel is aangegeven welk bedrag aanvullend nodig zou zijn voor deelname aan deze maatschappelijke taken, uitgaande van een drietal scenario's:

	25%-SCENARIO	50%-SCENARIO	75%-SCENARIO
Aantal deelnemende verenigingen	1.208	2.417	3.625
Bijdrage maatschappelijke taken (*€ miljoen)	24,2	48	72,5

In het 25%-scenario worden 1.208 verenigingen geacht een bijdrage te leveren aan het bereiken van maatschappelijke doelen. Hiervoor is in totaliteit € 24,2 miljoen subsidie noodzakelijk. In het 50%-scenario worden 2.417 van de verenigingen geacht een bijdrage te leveren aan het bereiken van maatschappelijke doelen. Hiervoor is €48 miljoen subsidie noodzakelijk en in het 75%-scenario worden 3.625 van de verenigingen geacht een bijdrage te leveren aan het bereiken van maatschappelijke doelen. Aanvullend zou in dit geval € 72,5 miljoen subsidie noodzakelijk. Dit is een veelvoud van de subsidie die momenteel voor het project Meedoen allochtone jeugd beschikbaar is. Vorenstaande bedragen zijn bijdragen die de overheid aanvullend beschikbaar zou moeten stellen indien zij het wenselijk acht dat de sportsector een grotere bijdrage levert aan het project Meedoen allochtone jeugd. Indien de overheid de sportsector in aanvulling op dit project wil inzetten bij andere projecten (zoals sociale cohesie, samenhang, verbeteren gezondheid), zouden nog meer aanvullende middelen beschikbaar gesteld moeten worden.

In vorenstaande rekenkundige benadering is alleen rekening gehouden met de bijdrage die vanuit de kansspiegelden voor de primaire sportinfrastructuur (bonden, NOC\*NSF en met name verenigingen) beschikbaar gesteld moet worden om daadwerkelijk een bijdrage te leveren aan het bereiken van maatschappelijke doelen. Daarin is geen rekening gehouden met een bijdrage voor activiteiten van andere organisaties (zoals de activiteiten van de Fondsen zoals van Cruijff, Krajicek, Uytendag en ook de levensbeschouwelijke koepels NKS, NCSU en NCS) die mogelijk ook een bijdrage kunnen en willen leveren aan het bereiken van maatschappelijke doelen waarbij sport als middel wordt ingezet.

<sup>37</sup> Omdat het niet reëel is om te veronderstellen dat alle verenigingen hieraan zullen deelnemen, is als uitgangspunt aangenomen dat een zesde van de verenigingen deelneemt per scenario. Dit aandeel is gebaseerd op het feit dat er aan het project Meedoen allochtone jeugd een bedrag beschikbaar is gesteld aan 500 verenigingen. Wanneer we dit relateren aan de bond met het grootste aantal leden (de voetbalbond met 3.000 leden), dan betekent dit dat een zesde (500/3.000) verenigingen van het totaal in staat gesteld moeten worden om mee te doen.

# Berenschot

## 7. CONCLUSIE ONDERZOEKSVRAGEN

In dit hoofdstuk geven wij de conclusies weer van ons onderzoek. We starten met een samenvatting van de antwoorden op de onderzoeksvragen. Vervolgens geven we de conclusies op de centrale vraag weer.

### 7.1 CONCLUSIES ONDERZOEKSVRAGEN

1. Wat is de primaire sportinfrastructuur, uit welke onderdelen (organisaties) en functies/taken bestaat deze precies?

De basissportinfrastructuur bestaat uit de piramide NOC\*NSF, sportbonden en verenigingen. De taken die door deze organisaties worden uitgevoerd hebben over het algemeen betrekking op collectief organiseren, belangenbehartiging (zoals lobby), dienstverlening, intern afspraken maken, extern afspraken maken en overhead (werkorganisatie). Dit zijn taken die voortkomen uit de intrinsieke waarde van sport, namelijk het organiseren van de sport (competitieorganisatie). Sport is hierbij het *doel*. Vorenstaande taken worden door de sport vaak ingedeeld naar de beleidsvelden topsport, breedtesport, wedstrijdsport en overige taken.

De focus bij vorenstaande taken ligt voor NOC\*NSF, de bonden en verenigingen verschillend. Bij NOC\*NSF ligt de nadruk op alle sporten en landelijk/internationaal. Bij bonden zijn deze taken sportspecifiek, maar landelijk/internationaal. Bij verenigingen zijn deze taken sportspecifiek en lokaal. Uit het onderzoek blijkt dat niet iedere bond/vereniging deze taken uitvoert, maar dat ook de wijze waarop deze taken georganiseerd zijn en de mate waarin de nadruk ligt op bepaalde taken per bond verschilt.

Naast de primaire basissportinfrastructuurtaken zijn maatschappelijke taken te onderscheiden waarbij de sport als middel wordt ingezet om bepaalde maatschappelijke doelen te bereiken. Sport is hierbij het *middel*. Dit zijn taken waar de sportinfrastructuur een bijdrage aan wil leveren, deze behoren echter niet tot de kerntaken.

2. Wat zijn de kosten die zijn verbonden aan de beschreven sportinfrastructuur?

De kosten verbonden aan de beschreven sportinfrastructuur zijn € 1.148 miljoen. Het merendeel hiervan bestaat uit kosten die de verenigingen maken (80%). Daarnaast nemen de bonden (16%) en NOC\*NSF (4%) een kleiner aandeel voor hun rekening.

Voor NOC\*NSF geldt dat de kosten bestaan uit kosten voor de werkorganisatie en projectkosten. De projectkosten worden gebruikt ten behoeve van projecten en deze kosten dienen kostendekkend te zijn. Voor de kosten van de werkorganisatie is NOC\*NSF in belangrijke mate afhankelijk van de bijdrage vanuit de Lottogelden.

Voor de bonden geldt dat van de totale kosten bijna tweederde wordt besteed aan kerntaken en eenderde aan ondersteunende taken. De totale kosten op jaarbasis per bond lopen zeer uiteen, de bond met de minste jaarlasten heeft een budget van € 16.000 en de grootste bond heeft een budget van bijna € 19 miljoen. Omdat het beeld zo uiteenloopt, is het gemiddelde geen goede maatstaf om richtinggevend uitspraken te doen over de lasten op jaarbasis. De mediaan bedraagt € 0,6 miljoen, terwijl het gemiddelde € 1,6 miljoen bedraagt. Er zijn dus een aantal zeer grote bonden die invloed hebben op het totaal.

# Berenschot

Deze bonden bepalen echter wel de beeldvorming dat er in de sportinfrastructuur veel geld om gaat. Feitelijk is het beeld dus anders.

### 3. Wat zijn de financieringsbronnen van de beschreven sportinfrastructuur?

Jaarlijks ontvangt de sportinfrastructuur een bedrag van € 993 miljoen, afkomstig uit verschillende bronnen. Dit bedrag bestaat voor een klein deel uit sponsoring (11%) en subsidies (14%). Dit zijn veelal geormerkte gelden die niet vrij besteedbaar zijn. Het merendeel bestaat uit overige inkomsten, zoals contributie, les en entreegelden (75%).

Per bond verschilt de samenstelling van de financieringsbronnen. Dit heeft verschillende redenen, zoals het aantal leden, de mate waarin bonden mediageniek zijn, of het een team- of individuele sport betreft, de aantrekkelijkheid van de sport en zo zijn er nog meer redenen te noemen. Wij hebben gekeken of er verbanden zijn te ontdekken tussen een aantal van de hiervoor genoemde variabelen en de wijze waarop de financiering is samengesteld, wij hebben deze echter beperkt aangetroffen. Niet alle bonden zijn aldus hetzelfde. De mate waarin een bond afhankelijk is van subsidie wordt voor een belangrijk deel bepaald door de mate waarin zij een beroep kan doen op andere inkomstenbronnen. Wij merken daarbij op dat vooral de mediagenieke bonden meer mogelijkheden hebben om alternatieve financiering aan te trekken. Daarnaast hebben bonden die een bepaalde omvang hebben het makkelijker om een verlaging van subsidies op te vangen. Kortom, de grote mediagenieke bonden bevinden zich in een relatief betere positie. De kleine minder mediagenieke bonden zijn daarentegen in belangrijke mate afhankelijk van subsidies. Aangezien het overgrote deel van de bonden relatief klein is en ook niet altijd even mediageniek, kan de conclusie worden getrokken dat de sportinfrastructuur voor een belangrijk deel afhankelijk is van de lottogelden.

### 4. Op welke onderdelen van de sportinfrastructuur zijn de kansspelgelden gericht?

De kansspelgelden zijn gericht op het algemeen functioneren van bonden, het vergroten van het marktaandeel en innovatie, toptrainings- en wedstrijdprogramma's en het stimuleren van de infrastructuur. Dit zijn de kerntaken van de bonden. Binnen de vastgestelde categorieën waaraan de Lottogelden besteed moeten worden, zijn aldus geen maatschappelijke doelen opgenomen.

Daar komt bij dat de sportinfrastructuur alleen aanspraak kan maken op Lottogelden en niet op kansspelgelden van andere goede doelen organisaties. De bijdrage van deze andere goede doelen organisaties aan de andere goede doelen zoals cultuur en welzijn is gestegen de afgelopen jaren, terwijl de bijdrage vanuit de Lotto is afgenomen. Hierdoor heeft de sport niet mee kunnen profiteren van de marktgroei van deze andere goede doelen. Daar komt bovendien bij dat de sector een klap heeft gehad als gevolg van het wegvallen van de instellingssubsidies vanuit VWS in 2003. Slechts een paar bonden zijn in staat gebleken om dit op te vangen door sponsoring zo blijkt uit de interviews. Het merendeel van de bonden is daardoor echter voortdurend bezig de eindjes aan elkaar te knopen.

### 5. Wat zijn activiteiten/initiatieven die momenteel niet door de sportinfrastructuur (kunnen) worden uitgevoerd (als gevolg van gebrek aan geld), maar die de sportinfrastructuur wel zou moeten uitvoeren omdat zij deze als kerntaak beschouwt of omdat deze activiteiten van belang zijn voor de realisatie van maatschappelijke overheidsdoelstellingen?

# Berenschot

Hiervoor is reeds aangegeven dat de sport als gevolg van het wegvallen van de instellings-subsidie een klap heeft gehad. Dit heeft ertoe geleid dat een aantal bonden drastische maatregelen hebben moeten nemen met consequenties voor de basissportinfrastructuur. Op dit moment kan een groot deel van de bonden belangrijke taken, die zij als kerntaak beschouwen niet of onvoldoende uitvoeren. Dit zijn met name verenigingsondersteuning, talentherkenning en ontwikkeling op het gebied van topsport en communicatie en marketing. Dit zijn taken die behoren tot de basissportinfrastructuur.

Naast deze kerntaken van de sport (intrinsieke waarde) wil de overheid de sport steeds meer als middel inzetten om maatschappelijke doelen te bereiken. Een voorbeeld is het project Meedoen allochtone jeugd. De sportinfrastructuur is echter onvoldoende in staat hieraan een bijdrage te leveren. Een beperkt aantal verenigingen (500) is in staat gesteld hieraan mee te doen en een bijdrage te leveren aan het bereiken van deze maatschappelijke doelen. Er zijn echter meer sportbonden die deze maatschappelijke bijdrage zouden willen en kunnen leveren, die daar echter geen financiering voor krijgen.

## 6. Welke kosten zijn gemoeid met de activiteiten onder punt 5?

Om de maatschappelijke taken die we hiervoor hebben genoemd uit te voeren zou minimaal een bedrag van € 20.000 per vereniging noodzakelijk zijn. Er vanuit gaande dat niet alle verenigingen tot de doelgroep behoren, is een scenario ontwikkeld welke kosten gemoeid zouden zijn indien een bepaalde categorie verenigingen daaraan een bijdrage leveren. Uitgaande van het scenario waarin 25% van de verenigingen deelnemen zou hiervoor circa € 24 miljoen noodzakelijk zijn wil de sport een bijdrage leveren. Dit bedrag komt bovenop de financiering die noodzakelijk is voor het op peil brengen van de basissportinfrastructuur.

## 7.2 CONCLUSIE CENTRALE VRAAGSTELLING

Centrale vraag in dit onderzoek was de minimumomvang die de financiering zou moeten hebben teneinde de sportinfrastructuur te borgen. Op basis van dit onderzoek constateren we dat de Lottogelden onvoldoende zijn om de sportinfrastructuur in de lucht te houden, terwijl het beeld kan ontstaan dat dit wel het geval is. Dit beeld wordt bepaald door een beperkt aantal grote mediagenieke bonden die ook nog eens relatief veel budget hebben te besteden. Het gros van de bonden is echter afhankelijk van de Lottogelden. Met de huidige bijdrage uit de Lottogelden kan de basisinfrastructuur van de sport ten behoeve van de intrinsieke waarde van sport (als doel) niet volledig betaald worden. Hiervoor zou in aanvulling op de huidige € 40 miljoen 15,5% (€ 6 miljoen) extra benodigd zijn vanuit de Lotto om de basisinfrastructuur in stand te houden, uitgaande van de huidige verdeling tussen Lottogelden en overige inkomsten. Indien de overheid het huidige tekort in de financiering van de basissportinfrastructuur (€ 13 miljoen) volledig voor haar rekening neemt, zou aanvullend op de huidige bijdrage uit de Lottogelden 33% (€ 13 miljoen) nodig zijn.

Indien de overheid daar bovenop de sport wil inzetten om maatschappelijke doelen te bereiken zou hiervoor aanvullend geld ter beschikking gesteld moeten worden. Als we als voorbeeld het project Meedoen allochtone jeugd nemen en de overheid wil hierbij 25% van de verenigingen inzetten, is in totaliteit circa € 24 miljoen extra nodig. Dit bedrag komt bovenop de bijdrage vanuit de Lotto die noodzakelijk zou zijn om de basissportinfrastructuur op het gewenste niveau te brengen voor de instandhouding van de intrinsieke waarde van sport.

# Berenschot

Indien de overheid in aanvulling op dit project de sportsector wil inzetten bij andere projecten (zoals sociale cohesie, samenhang, verbeteren gezondheid), zouden aanvullende middelen beschikbaar gesteld moeten worden.

# Berenschot

## BIJLAGE I

### OVERZICHT BESTUDEERDE DOCUMENTEN

# Berenschot

## OVERZICHT BESTUDEERDE DOCUMENTEN

- Beleidsprogramma Pijler 5. "Veiligheid, stabiliteit en respect". Samenwerken, samen leven.
- Brief van NOC\*NSF aan Ministerie van Justitie. Onderwerp: wijziging wet op de kansspelen, 4 december 2006.
- Besluitvorming Contouren Lotto ev. van bestuur NOC\*NSF aan algemene vergadering NOC\*NSF, 20 oktober 2004.
- Brief van Ministerie van Justitie aan NOC\*NSF. Onderwerp: wijziging wet op de kansspelen, 12 januari 2007.
- Brief van Ministerie van Justitie aan NOC\*NSF. Onderwerp: wijziging wet op de kansspelen, 23 maart 2007.
- Brief van NOC\*NSF aan Ministerie van Justitie. Onderwerp: wijziging wet op de kansspelen, 29 januari 2007.
- Coalitieakkoord tussen de tweede kamerfracties van CDA, PvdA en ChristenUnie, 7 februari 2007, p.1-53.
- Contouren Lotto 2006 ev, oktober 2004.
- Definitieve Realisatie 2006.
- Documentstudie van bonden bij NOC\*NSF (waaronder meerjarenbeleidplannen, jaarplannen, activiteitenverslagen, jaarverslagen en meerjarenplannen).
- Het Europese Sportmodel. Discussienota van DGX, p.1-26.
- Het primaire proces en drie kritische succesfactoren. Het 'propellor-model', ir. Drs. P.J. Tack, p. 22-30.
- Indeling activiteit NOC\*NSF conform Tack.
- ISB/V Sport 2007, p.1-17, NOC\*NSF.
- ISB/V (bonden).
- Jaarrekening NOC\*NSF 2006.
- Jaarverslagen bonden (KNAU, NGF, KNLTB, NeVoBo, KNGU, KNBB, KNHS en KNVB, 2006).
- Kosten- en Opbrengsten ISB/V Sport.
- KTO: Analyse en verbeterpunten in schema.
- Meetbaar en stuurbaar maken van organisatieprestaties, advies en verbetermanagement, NOC\*NSF Presentatie Tevredenheidsonderzoek onder de sportbonden, 19 maart 2007.
- Memo (intern) Vervolg KTO, 29-6-2007 (Algemeen Directeur NOC\*NSF).

# Berenschot

- Memo van NOC\*NSF aan Projectbureau Kansspelen ter voorbereiding van overleg 2 augustus 2006, 24 juli 2006.
- Memo van NOC\*NSF aan Projectbureau Kansspelen ter voorbereiding van overleg 4 juli 2006, 28 juni 2006.
- Memo: Kwantificering sportinfrastructuur. SF 020205-1.
- Nederland Sportland: de Sportagenda 2005 - 2008. 'Een sportieve onderneming', 31 maart 2004.
- Notitie Bestedingsplan Lotto 2006 ev., februari 2005.
- Overzicht Sport in Beleidsprogramma 2007-2011 van kabinet Balkenende.
- Rapportage Sport 2006 van het Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag, juni 2006.
- Realisatieplan Georganiseerde sport 2005 – 2008, Arnhem, oktober 2004.
- Uitwerking budget Sportbeleid VWS-3.
- Voortgang Klant Tevredenheids Onderzoek, Overleg Bondsdirecteuren, 12 juni 2007.
- Een gele kaart voor de sport, SCP april 2007.
- Review of national sport effort & resources – 5. supporting evidence.

# Berenschot

## BIJLAGE 2

### OVERZICHT GESPREKSPARTNERS



# Berenschot

## OVERZICHT GESPREKSPARTNERS

- Koninklijke Nederlandse Hockey Bond Johan Wakkie
- Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond Ruud Bruijnis
- Nederlandse Golf Federatie Henk Heyster
- Nederlandse Base & Softball bond Hans Meijer
- NOC\*NSF Geert Slot
- NOC\*NSF Lieke Vloet
- Koninklijke Nederlandse Badminton Bond Geert Jan Venekamp
- Koninklijke Nederlandse Atletiek Unie Rien van Haperen
- Koninklijke Nederlandse Rugby Bond Simone Richardson
- Nederlandse Tafeltennisbond Sylvia de Jong

# Berenschot

## BIJLAGE 3

### SPECIFICATIE TAKEN SPORTINFRASTRUCTUUR

Member of



Consulting Group

# Berenschot

## TAKEN SPORTINFRASTRUCTUUR

In hoofdstuk 2 is aangegeven welke taken de sportinfrastructuur over het algemeen *kunnen* uitvoeren. Hierna gaan we dit specificeren aan de hand van concrete taken die door NOC\*NSF, de bonden en de verenigingen worden uitgevoerd. We pretenderen hierin niet volledig te zijn en geven enkele voorbeelden ter verduidelijking.

## NOC\*NSF

NOC\*NSF is de landelijke koepel van de sportbonden. De werkzaamheden of taken van NOC\*NSF is in de volgende koepelfuncties in te delen. Naast de door NOC\*NSF genoemde koepelfuncties: belangenbehartiging, collectief organiseren en de (individuele) dienstverlening zijn nog een aantal andere taken genoemd. Uitgangspunt daarbij is over het algemeen: *(inter)nationaal en sportsoortoverstijgend*.

### *Collectief organiseren (waaronder zingeving)*

- Programma versterken bonden.
- Communicatie met bonden over dienstverleningsaanbod.
- Uitzending van Olympische teams en Multi teams: Organiseren en managen van (inter)nationale teams ten behoeve van olympische en paralympische spelen: opleidingsinstituut voor scouting (scholingen en clinics, werving en promotie, cursusmateriaal, licentiebeleid, jurybeleid), ontwikkeling en begeleiden talenten. NOC\*NSF draagt zorg voor organisatie, financiering en marketing, overleg met aan competitie deelnemende sportorganisaties.
- A/B sporters van faciliteiten voorzien.
- Uitvoering topsportprogramma's.
- Vergadering bondsdirecteuren.
- Themabijeenkomsten.
- Organiseren gemeenschappelijke projecten: marktwerking (sportpas, cross media platform, nl sportland digitaal, blessurepreventie, TopSport Assessment programma, samenwerkingsprojecten (marketing en fondsenwerving, kwaliteitsverbetering verenigingsondersteuning)).
- Initiatieven om een hoger marktaandeel te bereiken.
- Initiatieven voor samenwerking tussen bonden, maar ook met derden (zoals overheden en andere maatschappelijke organisaties).
- Communicatie met bonden over ondernemende activiteiten.

# Berenschot

## *Belangenbehartiging*<sup>38</sup>

Onder belangenbehartiging worden de bestuurlijke verantwoordelijkheden, de betrokkenheid op basis van invloed, netwerk en belang, de verantwoording en sturing via de vereniging NOC\*NSF bedoeld. Het gaat daarbij om het behartigen van de belangen van de sector en sport in het algemeen en die van de aangesloten leden in het bijzonder bij het politieke en maatschappelijke krachtenveld voor het voetlicht te brengen (ten behoeve hiervan trends en ontwikkelingen monitoren en waar nodig vertalen in producten- en dienstenaanbod bond, onderhouden contacten met voor de sector belangrijke (nationale en internationale) organisaties en instanties, participatie in relevante netwerken en maatschappelijke organen (nationaal, regionaal en lokaal) en onderhouden politieke lobby.

Kenmerk van belangenbehartiging is dat het in essentie extern gericht is in tegenstelling tot collectief organiseren wat veel meer intern gericht is. Een van de primaire verenigingsstaken is strategische belangen positioneren<sup>39</sup>. Dit zijn bijvoorbeeld:

- (Inter)nationale lobby (onder meer bij politiek Den Haag, centrale overheid, lokale overheden, IOC, EU/EC, publiek, maatschappelijke organisaties en overige partijen).
- Acquisitie grote sportevenementen.
- Internationale profilering en samenwerking.
- Belangenbehartiging op het gebied van wet- en regelgeving (bijvoorbeeld bij wijziging van bestaande of bij nieuwe wet- en regelgeving).
- Collectieve campagnevoering.
- Communicatie met bonden op terrein van belangenbehartiging.
- Stimuleren maatschappelijke betekenis en gezondheidswaarden van sport, uitdragen Olympische idealen, tolerantie en fair play.

## *Dienstverlening*<sup>40</sup>

Bij dienstverlening kan een onderscheid worden gemaakt in collectieve en individuele dienstverlening. Het gaat in beide gevallen om dienstverlening op voor bonden belangrijke onderwerpen. Dienstverlening vindt plaats op basis van vraag en behoefte van de bond(en). Bij dienstverlening door NOC\*NSF kan gedacht worden aan:

1. Voorlichting: (eenzijdige communicatie)
  - Beheer website Sport.nl.
  - Innovatie.

---

<sup>38</sup> Belangbehartiging oftewel onder *het externe belang* wordt het *behartigen van gezamenlijke belangen van de bedrijfstak of de beroepsgroep tegenover andere partijen in de samenleving verstaan* (ir. Drs. P.J. Tack, p.22).

<sup>39</sup> "positioneren wil letterlijk zeggen het zorgen voor een bepaalde wijze van plaatsnemen. In dit geval een gunstige wijze ten opzichte van de omgeving. Het gaat om een plaatsing waar de belangen van de verenigingsleden zo goed mogelijk wordt gediend" (ir. Drs. P.J. Tack, p.25).

<sup>40</sup> *Diensten voor leden* betekent zowel het *leveren van collectieve diensten en individuele service aan de leden* (ir. Drs. P.J. Tack, p.22).

# Berenschot

- Zijn van een expertisecentrum: kennisverwerving, kennisoverdracht en toepassen van kennis bij innovatieve activiteiten. Signaleren, vertalen, rubriceren en analyseren (inter)nationale trends, politieke, sociale en economische ontwikkelingen en ontwikkelingen in financieringsstromen. Registreren en bewerken van gegevens over en wensen van aangesloten bonden, klanten en klantgroepen, bijhouden ontwikkelingen in wet en regelgeving, documentatie ontsluiten, leveren informatie van belang voor organiseren competities.
- Door middel van ontwikkeling en beschikbaar stellen van ondersteuningsmateriaal en organiseren themabijeenkomsten met als doel zelfoplossend vermogen bonden versterken.
- 2. Advisering: tweezijdige communicatie waarbij NOC\*NSF adviseur is.
  - Bedrijfssportloket.
  - Sport Assist (op basis van kostprijs).
  - P&O –advies.
  - Informatie- en kennisuitwisseling (via bondnet, workshops etc.).
  - Houden van bondsbezoeken.
- 3. Ondersteuning: het daadwerkelijk faciliteren van een activiteit of dienst.
  - Bondsondersteuning (bijvoorbeeld bij opstellen strategisch marketingplan bond, marketingbeleid, verdere ondersteuning sportkader binnen bond, moderniseren bondsopleiding, talentontwikkeling, deskundigheidsbevordering en ontwikkeling kader (sporttechnisch en bestuurlijk en arbitrerend), organiseren uitzending (para)olympisch team, beschikbaar stellen voorzieningen voor topsporters, professionele ondersteuning van NOC\*NSF t.a.v. infrastructuur van vrijwilligers).
  - Protocol voor seksuele intimidatie: vertrouwenspersoon van NOC\*NSF.
  - Begeleiden van bonden bij verbeter- en verandertrajecten.
  - Sport Centrum Papendal.

## *Externe bindende afspraken*

- Afspraken en samenwerking met derden (aangaan allianties, convenanten).
- Communicatie met bonden over externe afspraken.

## *Intern bindende afspraken maken*

- Verantwoorde en veilige sport.
- Goed sportbestuur.
- Antidoping.

# Berenschot

- Ontwikkelen van het gezamenlijk beleid voor de sport in algemene zin. Dit betreft onder meer:
  - het maken van de Sportagenda (ix in de 4 jaar), het Realisatieplan en het Lotto Bestedingsplan (looptijd 4 jaar),
  - het Olympisch plan 2028,
  - en bevorderen van de samenwerking.
- Kwaliteitsstandaarden.
  - Goed Sportbestuur.
  - Strategisch Marketing Plannen.
- Kwaliteitskeurmerk trainers en scheidsrechters, eisen aan opleidingsproces (accreditatie en certificering). Certificering opleidingsprogramma's sportbonden (NOC\*NSF samen met bonden).
- Ontwikkeling en Innovatie.
- Partnercontracten.
- De middelen voor de leden genereren en verdelen is een geldstroombeheersende taak waarbij het gaat om: verdeling van Lottogelden, performance, VWS subsidies, Fonds voor de topsporter, nieuwe subsidiekanalen.
- Collectieve projecten, trajecten en pilots.
- Analyse van de sportbehoeften van diverse doelgroepen.
- Sesam.
- NSW.
- Innosport.
- Communicatie met bonden over interne afspraken.

## *Overhead*

- Algemeen functioneren kernorganisatie NOC\*NSF: oftewel de personeels en organisatiekosten van de werkorganisatie waaronder wij rekenen de aanwezige overhead; Administratieve organisatie, personeelsadministratie, financiële administratie, ict, huisvesting en communicatie. Communicatie is onder te verdelen in interne dan wel externe communicatie (PR en marketing).
- Uitvoeren klanttevredenheidsonderzoek (KTO).

## *Maatschappelijke sporttaken*

Oplossen van maatschappelijke vraagstukken: bijvoorbeeld op het gebied van integratie, normen en waarden, overgewicht enzovoorts. Sport wordt hierbij als activiteit gebruikt om een maatschappelijk probleem op te lossen.

# Berenschot

NOC\*NSF heeft daarbij een initiërende, coördinerende en uitvoerende rol. Dat geldt eveneens voor de doelstellingen van de Kabinetsnota "tijd voor sport".

## BONDEN (INCLUSIEF REGIONALE VERTAKKINGEN)

Hierna is een overzicht opgenomen van de taken die de sportbonden vervullen. Het betreft een doorsnee van taken die de bonden kunnen vervullen. Daarbij merken we op dat niet alle bonden deze taken ook daadwerkelijk vervullen.

### *Collectief organiseren (waaronder zingeving)*

- Uitzending van nationale teams: Organiseren en managen van (inter)nationale teams ten behoeve van toernooien: opleidingsinstituut voor scouting (scholingen en clinics, werving en promotie, cursusmateriaal), ontwikkeling en begeleiden talenten. Bond draagt zorg voor organisatie, financiering en marketing, communicatie, overleg met aan competitie deelnemende sportorganisaties.

Samenstellen selecties, opstellen kwalificatieprocedures, oprichten atletencommissie, organiseren interlands in kader van trajecten JEK, EK, WK, OS en World Cup opstellen operationeel meerjarenopleidingsplan, analyseren en geven van richtlijnen voor sociaal-pedagogische begeleiding voor topsporters, nazorg, begeleiding gestopte sporters, aanstellen topcoaches en talentcoaches, operationeel maken talentvolgsysteem.

- Organiseren van competities en kampioenschappen en faciliteren van overige competities en toernooien: uniforme wedstrijdreglementen, uniforme opzet en indeling gehele competitie, uniforme formulieren voor inschrijving, uitslagen en beoordeling van scheidsrechters. Faciliteren: aanbieden van standaardprocedures voor aanmelding, standaard werkwijzen voor registratie van inschrijvingen en beschikbaarheid programma's en hulpmiddelen voor planning. Organiseren topsportevenementen (nationaal en internationaal): voorbereiden en trainingsactiviteiten, deelname aan wedstrijden, EK, WK, olympische en paralympische spelen.
- Topsportprogramma: programma wat sporters en coaches ondersteunt in het presteren op mondiaal topniveau. (Topsportprogramma Assessment).
- Talentontwikkelingsprojecten.
- Leden- en wedstrijdadministratie.
- Gemeenschappelijke projecten: marktwerking.
- Initiatieven om een hoger marktaandeel te bereiken.
- Initiatieven voor samenwerking tussen verenigingen, maar ook met derden (zoals overheden en andere maatschappelijke organisaties).
- Uitvoering topsportprogramma's.
- Innovatie binnen de sector.
- Samenwerking binnen de sector en met NOC\*NSF.
- Informatie- en kennisuitwisseling (via workshops etc.).
- Communicatie met bonden over ondernemende activiteiten.

# Berenschot

- Zijn van een expertisecentrum: kennisverwerving, kennisoverdracht en toepassen van kennis bij innovatieve activiteiten. Signaleren, vertalen, rubriceren en analyseren (inter)nationale trends, politieke, sociale en economische ontwikkelingen en ontwikkelingen in financieringsstromen. Registreren en bewerken van gegevens over en wensen van aangesloten verenigingen, klanten en klantgroepen, bijhouden ontwikkelingen in wet en regelgeving, documentatie ontsluiten, leveren informatie van belang voor organiseren competities.

## *Belangenbehartiging*

Onder belangenbehartiging worden de bestuurlijke verantwoordelijkheden, de betrokkenheid op basis van invloed, netwerk en belang, de verantwoording en sturing via de betreffende bond bedoeld. Het gaat daarbij om het behartigen van de belangen van de sector en die van de aangesloten leden in het bijzonder bij het politieke en maatschappelijke krachenveld voor het voetlicht te brengen (ten behoeve hiervan trends en ontwikkelingen monitoren en waar nodig vertalen in producten- en dienstenaanbod bond, onderhouden contacten met voor de sector belangrijke (nationale en internationale) organisaties en instanties, participatie in relevante netwerken en maatschappelijke organen (nationaal, regionaal en lokaal) en onderhouden politieke lobby. Kenmerk van belangenbehartiging is dat het in essentie extern gericht is in tegenstelling tot collectief organiseren wat veel meer intern gericht is. Een van de primaire verenigingstaken is strategische belangen positioneren<sup>41</sup>. Dit zijn bijvoorbeeld:

- Nationale lobby (onder meer bij politiek Den Haag, centrale en lokale overheden, NOC\*NSF, IOC, EU/EC, publiek, maatschappelijke organisaties en overige partijen).
- Acquisitie grote sportevenementen voor de betreffende sport.
- Belangenbehartiging op het gebied van wet- en regelgeving (bijvoorbeeld bij wijziging van bestaande of bij nieuwe wet- en regelgeving). Belangenbehartiging voor lidorganisaties; sportverenigingen worden in toenemende mate geconfronteerd met wet- en regelgeving. Voorbeelden zijn de regeldruk op het gebied van arbeidsovereenkomsten, aansprakelijkheid, milieu en ruimtelijke ordening.
- Collectieve campagnevoering.
- Communicatie met vereniging op terrein van belangenbehartiging.
- Overleg Bondsdirecteuren.
- Internationale bestuursfuncties.
- Internationale atletencommissies.
- Internationale bijeenkomsten.

---

<sup>41</sup> "positioneren wil letterlijk zeggen het zorgen voor een bepaalde wijze van plaatsen. In dit geval een gunstige wijze ten opzichte van de omgeving. Het gaat om een plaatsing waar de belangen van de verenigingsleden zo goed mogelijk wordt gediend" (ir. Drs. P.J. Tack, p.25).

# Berenschot

## *Dienstverlening*

Bij dienstverlening kan een onderscheid worden gemaakt in collectieve en individuele dienstverlening. Het gaat in beide gevallen om dienstverlening op voor bonden belangrijke onderwerpen. Dienstverlening vindt plaats op basis van vraag en behoefte van de bond(en). Bij dienstverlening door de bonden kan gedacht worden aan:

1. Voorlichting: (eenzijdige communicatie)
  - Beheer website bond.
  - Innovatie.
  - Zijn van een expertisecentrum: kennisverwerving, kennisoverdracht en toepassen van kennis bij innovatieve activiteiten. Signaleren, vertalen, rubriceren en analyseren (inter)nationale trends, politieke, sociale en economische ontwikkelingen en ontwikkelingen in financieringsstromen. Registreren en bewerken van gegevens over en wensen van aangesloten bonden, klanten en klantgroepen, bijhouden ontwikkelingen in wet en regelgeving, documentatie ontsluiten, leveren informatie van belang voor organiseren competities.
  - Door middel van ontwikkeling en beschikbaar stellen van ondersteuningsmateriaal en organiseren themabijeenkomsten met als doel zelfoplossend vermogen verenigingen versterken.
  - Communicatie met verenigingen over dienstverleningsaanbod.
  - Voorlichten sportverenigingen over wet- en regelgeving.
  - Geven van voorlichting over doping.
2. Advisering: tweezijdige communicatie waarbij de bond de adviseur is.
  - Informatie- en kennisuitwisseling (via workshops, themabijeenkomsten etc.).
  - Houden van verenigingsbezoeken.
3. Ondersteuning: het daadwerkelijk faciliteren van een activiteit of dienst.
  - Ondersteuning aan verenigingen, clubs en teams (bijvoorbeeld bij marketingbeleid, ondersteuning sportkader, talentontwikkeling, deskundigheidsbevordering en ontwikkeling kader (technisch en bestuurlijk), organiseren uitzending nationale teams, beschikbaar stellen voorzieningen voor topsporters, steunen in de continuïteit van aantal leden bij sportverenigingen, professionele ondersteuning van bond t.a.v. infrastructuur van vrijwilligers). Dit gebeurt door verenigingsbezoeken, accountgesprekken, helpdesk, bijeenkomstenbemiddeling en begeleiding bij samenwerkingsprojecten. Via regionale bijeenkomsten, kwaliteitsaudits, ondersteuningsprojecten, thema-avonden op randvoorwaardelijke items zoals arbobeleid, sociale hygiëne, professionalisering, sponsoring et cetera.
  - Begeleiden van verenigingen bij verbeter- en verandertrajecten.
  - Professionele ondersteuning van de bonden t.a.v. infrastructuur van vrijwilligers.

# Berenschot

## *Externe bindende afspraken*

- Afspraken en samenwerking met derden (aangaan allianties, convenanten).
- Communicatie met bonden over externe afspraken.
- Verzekeringen zoals WA.

## *Intern bindende afspraken maken*

- Coördinatie en de uitvoering van regio- en rayonactiviteiten.
- Ontwikkelen van het gezamenlijk beleid voor de sector, toezien op de handhaving hiervan en sportstimulering. Ook het uitvoeren van onderzoek wordt hieronder verstaan. Dit betreft beleid op het gebied van bijvoorbeeld:
  - Strategisch marketingplan en strategische visie.
  - Sportmedisch beleid (trainings- en wedstrijdbegeleiding, sportmedische en topsportkeuringen en consulten, blessureregistratie en evaluatie).
  - Jurybeleid.
  - Doelgroepenbeleid zoals bijvoorbeeld gehandicaptenbeleid, topsportbeleid, breedtesportbeleid, seniorenbeleid, jeugdbeleid.
  - Sportinfrastructuurbeleid.
  - Welzijnsbeleid.
  - Kaderbeleid.
  - Vrijwilligersbeleid.
  - Dopingbeleid.
  - Technisch beleid (sportaanbod).
  - Accommodatie- en materiaalbeleid.
  - Financieel beleid.
  - Automatisering en IT.
  - Licentiebeleid.
  - Onderscheidingenbeleid.
  - en bevorderen van de samenwerking.
- Kwaliteitsstandaarden.
  - Goed Sportbestuur.
  - Strategisch Marketing Plannen.
- Kwaliteitskeurmerk trainers en scheidsrechters, eisen aan opleidingsproces (accreditatie, audits en certificering) en accommodaties.
- Keuring en inspectie accommodaties en certificering.

# Berenschot

- Ontwikkeling en Innovatie.
- Partnercontracten.
- Collectieve projecten, trajecten en pilots binnen sector.
- Analyse van de sportbehoeften van diverse doelgroepen en uitvoeren van trendanalyse.
- Communicatie met bonden over interne afspraken.
- Arbitrage.
- Draaiboeken ontwikkelen, bijvoorbeeld bij sterfgevallen of voor organisatie evenementen.
- Wedstrijdreglementen en spelerspassen.
- Ledenvergaderingen.
- Kledingvoorschriften.

## *Overhead*

- Algemeen functioneren kernorganisatie bonden en decentrale vertakkingen: oftewel de personeels-, organisatiekosten van de werkorganisatie waaronder wij rekenen de aanwezige overhead/bedrijfsvoering; administratieve organisatie, personeelsadministratie, financiële administratie, ict, huisvesting en communicatie. Communicatie is onder te verdelen in interne dan wel externe communicatie (PR en marketing door publicaties in landelijke bladen, profilering buiten circuit bond, uitgeven folders en magazines, mediabeleid, sponsorplan, digitale media, ondersteunen evenementen verkoop artikelen e.d.)<sup>42</sup>.
- Integrale Standaard begroting en verantwoording Sport (ISB/V Sport) invullen voor NOC\*NSF.
- Uitvoeren klanttevredenheidsonderzoek (KTO).

## *Maatschappelijk sporttaken*

- Sportbonden hebben een belangrijke initiërende, coördinerende en uitvoerende rol t.a.v. het behalen van de doelstellingen van de Kabinetsnota "tijd voor sport".
- Meedoen allochtone jeugd door sport.
- Activiteiten voor inactieve ouderen en voor ouderen met chronische aandoening.

---

<sup>42</sup> Contouren Lotto, oktober 2004, p.7 en Notitie Bestedingsplan 2006 ev.: De subsidie algemeen functioneren voor bonden is een bijdrage in de overheadkosten van bonden, met als doel een basis te bieden voor een professionele kernorganisatie die de leden kan vertegenwoordigen en de belangen van de leden kan behartigen. De volgende kosten komen voor een bijdrage in aanmerking: persoonsgebonden kosten (directie, staf en management), huisvestingskosten, organisatiekosten, communicatie, PR en marketingkosten, bestuurskosten en kosten algemene commissies.

# Berenschot

- Buurt, onderwijs en sport (BOS-impuls).
- Stimuleren deelname aan project "sportactiviteit en respect".

## SPORTVERENIGINGEN

### *Collectief organiseren (waaronder zingeving)*

- Organiseren themabijeenkomsten.
- Organiseren algemene ledenvergaderingen (ALV's).
- Bieden sportaanbod voor recreatieve als prestatieve leden op lokaal niveau: activiteiten (toernooien intern, doelgroepactiviteiten, competities) en trainingen.
- Verzorgen kader en accommodatie.
- Wervingsactiviteiten, verenigingsactiviteiten.
- Afdragen contributie aan bond.

### *Belangenbehartiging*

- Belangenbehartiging op lokaal niveau bij gemeenten en maatschappelijke organisaties.

### *Dienstverlening*

- Kantine.
- Service (fysiotherapie, accommodatie).

### *Externe afspraken maken*

- Samenwerking en allianties aangaan met overheden, maatschappelijke organisaties enz.
- Raamcontracten.
- Aanvragen van een veiligheidscertificaat.

### *Interne afspraken maken*

- Huishoudelijk reglement.
- Statuten (-wijzigingen).
- Ledenvergaderingen.
- Verenigingshandboek.

# Berenschot

## *Overhead*

- Algemeen functioneren kernorganisatie verenigingen: oftewel de personeels-, organisatiekosten van de werkorganisatie waaronder wij rekenen de aanwezige overhead/bedrijfsvoering; administratieve organisatie, personeelsadministratie, financiële administratie, ict, huisvesting en communicatie.
- Communicatie is onder te verdelen in interne dan wel externe communicatie (PR en marketing door publicaties, profilering buiten circuit vereniging, uitgeven folders en magazines, mediabeleid, sponsorplan, digitale media, ondersteunen evenementen verkoop artikelen e.d.)<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Contouren Lotto, oktober 2004, p.7 en Notitie Bestedingsplan 2006 ev.: De subsidie algemeen functioneren voor bonden is een bijdrage in de overheadkosten van bonden, met als doel een basis te bieden voor een professionele kernorganisatie die de leden kan vertegenwoordigen en de belangen van de leden kan behartigen. De volgende kosten komen voor een bijdrage in aanmerking: persoonsgebonden kosten (directie, staf en management), huisvestingskosten, organisatiekosten, communicatie, PR en marketingkosten, bestuurskosten en kosten algemene commissies.

Berenschot Groep B.V.  
Postbus 8039  
3503 RA Utrecht  
T 030 2 916 916  
F 030 2 947 090  
I [www.berenschot.com](http://www.berenschot.com)  
E [info@berenschot.com](mailto:info@berenschot.com)

Member of



Consulting Group