

Kwalitatieve analyse van de sportbranche

Sterktes en zwaktes van, kansen en bedreigingen voor de
sportbranche op basis van consultatie en literatuuronderzoek

Conceptversie voor internetconsultatie 7-21 april 2020

Nederlandse Sportraad
7 april 2020

Inhoud

	Aanleiding en leeswijzer	3
1.	Inleiding	4
1.1	Ontwikkelingen in de samenleving	4
1.2	Sport en samenleving	4
1.3	Sport en sportbranche	5
1.4	SWOT-analyse sportbranche	6
2.	Externe ontwikkelingen	7
2.1	Demografische ontwikkelingen en volksgezondheid	7
2.2	Economische ontwikkelingen	8
2.3	Sociaal-culturele ontwikkelingen	10
2.4	Technologische ontwikkelingen	11
2.5	Ecologische ontwikkelingen	12
2.6	Politiek-bestuurlijke ontwikkelingen	13
2.7	Prioriteiten	16
3.	Interne factoren	17
3.1	Rendement van de sportbranche	17
3.2	Diversiteit van de branche	18
3.3	Organisatie van de branche	18
3.4	Vernieuwing van de branche	19
3.5	Sporteconomie en de arbeidsmarkt	20
3.6	Opleidingen in de sport	21
3.7	Integriteit	22
3.8	Financiering van de sportbranche	22
3.9	Taken en rollen	24
3.10	Prioriteiten	25
4.	Strategische vraagstukken voor de sportbranche	26
4.1	Inleiding	26
4.2	Van buiten naar binnen: kansen en bedreigingen	26
4.3	Van binnen naar buiten: sterktes en zwaktes van de sportbranche	27
	Bijlage 1. Geraadpleegde literatuur	30
	Bijlage 2. Geraadpleegde personen	36
	Bijlage 3. Methode kwalitatieve analyse	39
	Tabel B.1 Prioriteiten uit de SWOT-analyse	41
	Tabel B.2 Samengevoegde input uit SWOT-sessies	46

Aanleiding en leeswijzer

De voorliggende kwalitatieve analyse is tot stand gekomen als onderdeel van het advies over de organisatie en financiering van de sport. De herkomst van dit advies ligt in het meerjarig werkprogramma van de Nederlandse Sportraad *Stip op de horizon* (NLsportraad, 2017b) en in de adviesaanvraag die de minister voor Medische Zorg en Sport in 2019 mede namens NOC*NSF en de Vereniging Sport en Gemeenten heeft gedaan (VWS, 2019). De partners van het Nationaal Sportakkoord hebben de NLsportraad gevraagd een foto te maken van de huidige sportbranche, een analyse van de organisatie en financiering van de sport en scenario's voor een duurzame organisatie en financiering in de toekomst.

Het antwoord op deze vragen geeft de NLsportraad in drie stappen. Allereerst is de huidige sportbranche onder de loep genomen. Dit heeft geresulteerd in het Brancherapport Sport (KPMG, 2019). Het brancherapport geeft een zo feitelijk mogelijke weergave van de huidige organisatie en financiering van de sport. Deze 'foto' van de branche is gebaseerd op een *kwantitatieve* data-analyse. Waar mogelijk zijn de trends beschreven vanaf circa tien jaar geleden.

Daarna is een SWOT-analyse gemaakt: een *kwalitatieve* analyse van interne factoren (sterktes en zwaktes) van de sportbranche in relatie tot de externe ontwikkelingen (kansen en bedreigingen) die van invloed zijn op de organisatie en financiering van de branche. Dit document bevat daarvan de conceptversie. Getracht wordt daarbij een aantal jaren vooruit te blikken.

Ten slotte zullen verschillende toekomstgerichte beleidsscenario's worden geschetst, waarbij de sportbranche en de verhouding van de branche tot de overheid centraal staan. De scenario's verschijnen naar verwachting voor de zomer van 2020.

N.B. De kwantitatieve en kwalitatieve analyse hebben plaatsgevonden vóór de coronacrisis. Op dit moment is nog niet bekend hoe de sportbranche uit de crisis komt. Bijstelling van de kwantitatieve foto en de kwalitatieve analyse zal op termijn nodig zijn. De toekomstgerichte scenario's hebben een meer tijdloos karakter. De coronacrisis zal echter zeker van invloed zijn op de beoordeling van en de keuze voor (een van) de scenario's.

1. Inleiding

1.1 Ontwikkelingen in de samenleving

De Nederlandse samenleving staat de komende tien jaar een aantal veranderingen en uitdagingen te wachten waarvan we deels kunnen inschatten welke gevolgen die hebben, maar deels ook niet. Veranderingen op het gebied van klimaat, wereldpolitiek of plotselinge ziekte-uitbraken kunnen grote, onvoorziene gevolgen voor hebben.

Een voorspelbare demografische ontwikkeling is de vergrijzing. Een groter deel van de bevolking is 50-plus en mensen leven langer. Daarnaast is de verwachting dat de bevolking zal groeien door immigratie. Deze demografische ontwikkelingen kunnen leiden tot sociaal-culturele veranderingen die effect hebben op het sportaanbod, het verenigingsleven of ideeën over een gezonde leefstijl.

Ook sociaal-culturele ontwikkelingen zoals flexibilisering en digitalisering hebben gevolgen. Zij leiden tot een andere indeling van ruimte en tijd als het gaat om werk, privétijd en zorgtaken. Het is nog niet bekend welke gevolgen dit heeft voor bijvoorbeeld sociale cohesie in de samenleving. Technologische ontwikkelingen bieden kansen, maar roepen soms ook huiver op. De ontwikkeling van personal devices en andere technische oplossingen gaat snel. Hoe dat er in 2030 uitziet is nog lastig te voorzien, maar zeker is dat technologie nieuwe mogelijkheden biedt.

De economische ontwikkelingen zijn niet goed voorspelbaar. Voor de coronacrisis werd verwacht wordt dat de economie licht zou groeien; nu is de voorspelling dat de economie krimpt. Een belangrijk aandachtspunt is de arbeidsmarkt. Blijft de huidige krapte aanhouden in sommige sectoren? Hoe kan slim worden samengewerkt? Redelijk voorspelbaar is dat uitgaven aan zorg en gezondheid een steeds groter aandeel nemen in onze economie. Als de zorgkosten op gelijke voet blijven toenemen, dan zullen deze in de toekomst niet langer betaalbaar zijn. Ook ecologische aspecten zoals de energie-transitie en klimaatverandering krijgen steeds meer aandacht, zowel in economisch als in maatschappelijk opzicht.

In de samenleving zijn steeds meer issues gerelateerd aan elkaar, waardoor oplossingen vaker integraal gezocht moeten worden en meerdere beleidsterreinen zullen raken. Dit soort problemen worden ook wel *wicked problems* genoemd. Met de huidige bestuurlijke ontwikkeling waarbij de focus op decentralisering ligt, komen vooral bij lokale overheden diverse beleidsterreinen samen. De lokale samenstelling van de bevolking wat betreft leeftijd, opleidingsniveau of sociaaleconomische status, de regionale werkgelegenheid, de lokale behoefte aan zorg, hulpverlening en andere vormen van ondersteuning, maar ook de ligging in de Randstad (verstedelijking) of juist aan de randen van Nederland (krimp) bepalen hoe het gemeentelijk beleid eruitziet. De ontwikkelingen in de sport moeten worden gezien in het licht van deze integrale en lokale ontwikkelingen.

1.2 Sport en samenleving

Sport staat midden in de samenleving. De maatschappelijke waarde van sport is groot, zoals wordt aangehaald in eerdere studies en analyses (Van Bottenburg & Schuyt, 1996; Boonstra & Hermens, 2011; Breedveld et al., 2016). Sport heeft een intrinsieke waarde als vorm van vrijetijdsbesteding én heeft maatschappelijke betekenis omdat sport bijdraagt aan andere doelen en terreinen, zoals de volksgezondheid (preventie en zorg) en het welzijn van de bevolking (cohesie en participatie). Daarnaast heeft sport waarde voor terreinen zoals onderwijs (fysieke, sociale en mentale ontwikkeling), emancipatie, integratie, economie,

mobilititeit en werkgelegenheid (VWS, 2016). De maatschappelijke waarde van sport correspondeert met de motivatie die mensen hebben om te sporten en te bewegen of om sport te volgen. Veel mensen vinden sport leuk om te doen, vinden sport belangrijk voor hun fysieke en mentale gezondheid, doen aan sport vanwege de competitie of de eigen prestaties (Tiessen-Raaphorst et al., 2019; Visser & Van den Dool, 2016; Van den Dool, 2017) en vinden het gezellig om samen te sporten, naar sportwedstrijden te kijken of sportevenementen te bezoeken (Nielsen Sports, 2019; Hover et al., 2020).

Sport is een spiegel van de maatschappij. Sportdeelname en sportbeleving maken veel positieve gevoelens los. Echter, het is niet alles goud wat er blinkt: sport kan insluiten, maar ook uitsluiten, bijvoorbeeld op basis van seksuele voorkeur of etniciteit (Hoeijmakers & Elling 2018a; Radar 2018). Sport is niet voor iedereen toegankelijk, fysiek dan wel financieel (Van Lindert et al., 2017; Roest et al., 2010). Sport is niet altijd gezond. Ondanks de meerwaarde van bewegen blijven blessures ook een kostenpost (VeiligheidNL, 2017) en blijft aandacht nodig voor gebruik en veiligheid van prestatiebevorderende middelen en voedingssupplementen (Van den Berg, 2018). Tot slot heeft sport helaas ook te maken met criminele of strafrechtelijke vraagstukken zoals fraude, discriminatie en seksuele intimidatie (De Vries et al., 2017; Harmsen et al., 2019; SWS, 2019; Bruinsma et al., 2019).

Sport is een onlosmakelijk deel van de samenleving. Dat betekent dat algemene trends en ontwikkelingen in de maatschappij ook gevolgen hebben voor sport: de vergrijzing zal gevolgen hebben voor sport en de klimaatverandering net zo goed. Idem hebben het beleid en de regelgeving op andere beleidsterreinen een (in)directe weerslag op sport. Of het nu gaat om het mediabeleid, een nieuw btw-tarief, alcoholpreventie of aangescherpte normen op het gebied van integriteit – de sportbranche heeft hiermee te maken en zal een weg moeten vinden om met trends en nieuw beleid om te gaan.

Als we in deze notitie over 'sport' spreken, dan worden alle sport-, spel- en beweegactiviteiten meegenomen die door inwoners van Nederland als 'sportactiviteit' worden gezien. Deze definitie is mede gebaseerd op de resultaten van de gezondheidsenquête van CBS en RIVM (RIVM 2020).

1.3 Sport en sportbranche

Er is in Nederland een gevarieerd sportaanbod. De branche van sportaanbieders is zeer divers. Er is spel en competitie in clubverband, er is kracht- en conditietraining bij het fitnesscentrum en er zijn wandel- en fietspaden om uit te waaien. Er zijn sportevenementen om te bezoeken of aan deel te nemen en via diverse media zijn de prestaties van topsporters en -clubs te volgen.

Experts en stakeholders noemen de huidige prestaties van de sportbranche goed – in termen van sportdeelname, medailles en kijkcijfers –, zeker als dit wordt afgemeten aan de cijfers in het buitenland. Toch is het de vraag of het sportaanbod voldoende aansluit op de (toekomstige) behoefte van de bevolking en of de sportbranche toekomstbestendig is: duurzaam georganiseerd en gefinancierd. Is de sportbranche in staat in de toekomst het deel van de bevolking te bereiken dat nu *niet* wekelijks sport of beweegt? Is en blijft Nederland in staat te concurreren met de grote topsportlanden, zowel qua prestaties als bij het binnenhalen van grote sportevenementen?

Er is een sterke sportbranche nodig om de sterktes te blijven benutten, de zwaktes te durven benoemen én aan te pakken, de externe kansen optimaal te benutten en de bedreigingen te pareren. Op die manier is de sportbranche op de toekomst voorbereid.

Als we het in deze analyse over de ‘sportbranche’ hebben, dan wordt daarmee het sport-, spel- en beweegaanbod bedoeld in de *vrijtijdssetting*. Omdat het gaat om de vrijetijdssetting behoort het bewegingsonderwijs op school of de sportbegeleiding bij de fysiotherapie in deze definitie niet tot de sportbranche (maar tot de onderwijs- respectievelijk zorgsector). In het *Brancherapport Sport* worden de verschillende segmenten van de sportbranche beschreven in termen van georganiseerde, anders georganiseerde en ongeorganiseerde sport (KPMG, 2019).

1.4 SWOT-analyse sportbranche

In deze notitie beschrijven we allereerst de externe ontwikkelingen die van invloed zijn op de sport. Deze ontwikkelingen kunnen worden uitgelegd als kansen of bedreigingen voor de branche. Daarna geven we de interne factoren weer: de sterktes en zwaktes van de sportbranche. Hiervoor hebben we gewerkt met een *SWOT-analyse* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). We hebben een zo volledig mogelijke interne en externe analyse gemaakt met behulp van literatuur (bijlage 1) en de input van vele experts en stakeholders binnen en buiten de sportbranche (bijlage 2). Daarnaast hebben we experts en stakeholders gevraagd om de in kaart gebrachte externe ontwikkelingen en interne factoren te valideren en te prioriteren (bijlage 3).

Centrale vraag is of de sportbranche sterk genoeg is om met de ontwikkelingen die op de sport afkomen om te gaan, met andere woorden: is de sportbranche toekomstbestendig? Daarvoor gebruiken we de confrontatiematrix waarbij de belangrijkste sterktes en zwaktes van de branche worden afgezet tegen de meest invloedrijke externe ontwikkelingen (bijlage 3).

Van de confrontatiematrix heeft de Commissie organisatie en financiering van de sport (NLsportraad) afgeleid welke vraagstukken van strategisch belang zijn voor de toekomst (paragraaf 4).

Als we het in deze analyse over een ‘toekomstbestendige sportbranche’ hebben, dan hanteren we de definitie van KPMG met een extra toevoeging: “Een toekomstbestendige sportbranche is een sportbranche die, op basis van adequate en robuuste organisatie en financiering, optimaal invulling geeft aan de sportbehoefte van de Nederlandse bevolking, waardoor iedereen sport kan beoefenen en beleven (KPMG, 2019) en waardoor de kansen van sport voor de samenleving optimaal worden benut.”

2. Externe ontwikkelingen

De externe ontwikkelingen die op de sport afkomen, zijn in 2016 beschreven bij de start van de Sport Toekomstverkenning (Visser et al., 2016) en in 2018 in de *Rapportage Sport* (Van der Poel et al., 2018). In beide gevallen is dit gebeurd volgens de DESTEP-methode: welke Demografische, Economische, Sociaal-culturele, Technologische, Ecologische en Politieke ontwikkelingen doen zich voor die van invloed zijn op de sport? De beschreven ontwikkelingen zijn ten behoeve van de SWOT-analyse van de sportbranche geactualiseerd, aangevuld en geprioriteerd met behulp van experts en stakeholders. Op basis van de literatuur en het oordeel van experts en stakeholders heeft de Commissie organisatie en financiering van de sport (NLsportraad) in kaart gebracht welke ontwikkelingen het meest van invloed lijken te zijn op de sportbranche.

2.1 Demografische ontwikkelingen en volksgezondheid

De bevolking neemt de komende jaren toe. In 2030 wonen er naar verwachting 18,5 miljoen mensen in Nederland. Dit is met name te danken aan het positieve saldo van de migratiestroom. De verwachting is dat in 2030 29% van de bevolking een migratieachtergrond (1^e en 2^e generaties samen) heeft, nu is dat 24% (CBS, 2019a). Twee derde van de mensen met een migratieachtergrond is afkomstig uit niet-westerse landen. De laatste jaren is de migratie vooral afkomstig uit andere EU-landen.

De vergrijzing in Nederland zet verder door. Het aantal 65- tot 80-jarigen is in 2030 gegroeid tot 3 miljoen en het aantal 80-plussers stijgt met 50% tot 1,2 miljoen (CBS, 2019b). Deze demografische ontwikkelingen zijn van grote invloed op de samenleving: op het onderwijs, de arbeidsmarkt, de pensioenen en de economie, op de woningmarkt, de ruimte en het milieu, op de volksgezondheid en zorg en uiteraard ook op de vrijetijdsbesteding, waaronder sport. In stedelijke gebieden zal de vergrijzing anders doorwerken dan in meer landelijke gebieden.

Gezondheidsverschillen tussen mensen met een hoge en een lage sociaaleconomische status (SES) zijn en blijven hardnekkig. Deze gezondheidsverschillen komen tot uitdrukking in zowel de (gezonde) levensverwachting als de ervaren gezondheid. Mensen met een hoge SES leven gemiddeld zeven jaar langer en zelfs 18 jaar langer in goede gezondheid. Het RIVM (2018a) verwacht dat de verschillen verder toenemen, met name voor de ervaren gezondheid. Dit is onder andere gerelateerd aan een ongezondere leefstijl en aan hogere zorguitgaven van mensen met een lagere SES (Petrovic et al., 2018).

De prognoses voor de volksgezondheid zijn niet altijd positief: het percentage volwassenen met overgewicht stijgt, evenals het aandeel met een chronische aandoening. Bij ongewijzigd beleid stijgen de reële zorguitgaven (exclusief prijsontwikkelingen) tot 174 miljard euro in 2040, wat een verdubbeling is ten opzichte van 2015. Een derde van deze stijging komt door demografische ontwikkelingen (bevolkingsgroei en vergrijzing) en twee derde deel door andere ontwikkelingen, zoals medische technologie en welvaartsstijging (RIVM, 2018b). Het idee is dat preventieve maatregelen, zoals bewegen en sport, de zorgkosten omlaag kunnen brengen. Onderzoek laat zien dat dit niet het geval is (Gezondheidsraad, 2005; RIVM 2012). Wel leidt preventie tot andere baten: een hogere economische groei, hogere arbeidsparticipatie en -productiviteit, grotere maatschappelijke participatie, betere onderwijsprestaties en lagere uitgaven aan criminaliteitsbestrijding (Soeters & Verhoeks, 2011).

Kansen en bedreigingen voor de sport

De bevolkingsgroei in algemene zin biedt kansen voor sportaanbieders: de markt van (potentiële) sporters en sportfans groeit. Echter: de vraag naar sport verandert, voor een deel door de vergrijzing en in mindere mate ook door de migratie. Daarbij zullen sterke regionale verschillen optreden. Veranderingen in de vraag leveren kansen op maar kunnen ook bedreigingen zijn voor sportaanbieders die hiermee niet (tijdig) kunnen omgaan.

De demografische ontwikkeling die volgens experts en stakeholders de grootste gevolgen heeft voor de samenleving én voor de sport, is de vergrijzing. Met het klimmen van de jaren ervaren mensen een mindere gezondheid. Het is voor de samenleving heel belangrijk dat 50-plussers zo lang mogelijk vitaal blijven, zowel voor de arbeidsproductiviteit, de eigen zelfstandigheid als voor de deelname aan de maatschappij. Sport en bewegen kunnen een belangrijke rol spelen bij het vitaal houden van de bevolking. De sport- en beweegmarkt voor ouderen is in potentie een groeimarkt; 'jonge' ouderen zijn in Nederland relatief rijk en actief (CBS, 2020). Daarnaast zijn ouderen ook een belangrijke doelgroep bij het volgen van sport via de (traditionele) media (Hover & Tiessen-Raaphorst 2018).

In de verenigingssport is de vergrijzing nu al zichtbaar onder de leden (Brandsema et al., 2018) en in het vrijwilligerswerk, met name de besturen (Lucassen & Van der Roest 2018). Deze trend is niet alleen het gevolg van de vergrijzende bevolking maar ontstaat ook omdat de jongeren en volwassenen minder tijd of behoefte hebben om vrijwilligerswerk te doen. Door het gebrek aan jongere opvolgers bestaat het risico dat oudere bestuurders lang op hun plek blijven zitten en de aansluiting op de (potentiële) achterban verliezen. De vergrijzing biedt ook kansen: als meer ouderen lid zijn van de sportvereniging, komen er meer handen beschikbaar voor vrijwilligerswerk.

2.2 Economische ontwikkelingen

Het CPB (2019) voorzag een afname van de economische groei door een geringere groei van het arbeidsaanbod en stijgende zorgkosten, maar door de coronacrisis is dit beeld drastisch veranderd. Alhoewel er nog veel onduidelijkheid is, verwacht het CPB (2020) na de coronacrisis een recessie resulterend in een krimp van het bbp van 1,2% tot 7,7%. Hoe dit uit gaat pakken is mede afhankelijk van de ontwikkelingen in de financiële sector en de ontwikkelingen in het buitenland.

Na de financiële crisis van 2008 werden op de arbeidsmarkt de laatste jaren records gebroken: de stijging van het aantal werkenden en banen en de daling van het aantal werklozen en vacatures zorgden voor spanning (krapte) op de arbeidsmarkt. De CAO-lonen zaten in de lift. Daarnaast was het aantal werknemers met een flexibele arbeidsrelatie en mensen die als zelfstandige hun brood verdienen toegenomen (CPB, 2019). Het is afwachten hoe dit de komende jaren gaat verlopen.

De sporteconomie bedraagt 1% van het bruto binnenlands product (CBS, 2019c). De inzet van de vele vrijwilligers en de gemeentelijke (co)financiering van sportaccommodaties houden de prijs van verenigingssport laag. Gemiddeld wordt bij de sportvereniging 50% van de werkelijke kosten door de consument betaald, al zijn er grote verschillen tussen takken van sport. Consumenten van commerciële sport betalen zelf de volledige kosten van sportdeelname, waardoor ze gemiddeld twee keer zoveel betalen als deelnemers aan verenigingssport (KPMG, 2019). Maar ook de prijs voor commerciële sport is relatief laag vergeleken met andere vormen van vrijetijdsbesteding, volgens experts ten gevolge van onderlinge concurrentie en mogelijk ten gevolge van (de gesubsidieerde) concurrentie met

de verenigingssport. Hoewel er verschillen zijn in sportdeelname tussen groepen met een hoge en lage sociaaleconomische status, is het de vraag in hoeverre de prijs hierin bepalend is. De keuze voor een sport kan ook een kwestie van prioriteit of gewoonte zijn (Van der Roest et al., 2010). Als we kijken naar de beoefende takken van sport naar inkomensniveau, dan valt op dat de laagste inkomens relatief vaak aan (commerciële) fitness doen (RIVM, 2020). De deelname van kinderen aan sport hangt minder sterk met sociaaleconomische status samen dan bij volwassenen (Tiessen-Raaphorst et al., 2019).

Kansen en bedreigingen voor de sport

Uitgaven aan sport lijken relatief ongevoelig voor economische ontwikkelingen. Eerder is gebleken dat in tijden van recessie de sportdeelname in Nederland redelijk gelijk is gebleven en dat Nederlanders niet snel bereid zijn hun sport op te geven, hooguit schrappen ze een tweede sport of doen ze niet mee aan extra evenementen of uitjes (Hoekman & Straatmeijer 2013). Consumentenuitgaven aan sport lijken daarentegen ook niet toe te nemen bij een licht aantrekkende economie (Hover et al., 2017).

Voor de coronacrisis verwachten experts een lichte daling van de verenigingssport en een lichte groei van de commerciële sport op basis van de huidige trends omdat vooral het ondernemende deel van de sportbranche zal inspringen op de bevolkingsgroei en de vergrijzing. Dit zou betekenen dat ook de werkgelegenheid en sporteconomie (in absolute zin) licht groeien. In het algemeen staat de groei van de werkgelegenheid in de sportbranche onder druk door de afnemende groei van het arbeidsaanbod en de sterke vraag naar personeel in onder andere de zorg-, de onderwijs en de kinderopvangsector (CPB, 2019). Als het streven is meer betaalde banen in de sport te realiseren, zal de sportbranche moeten concurreren met andere branches in zowel opleidingen, banen als lonen. Kansen op aantrekkelijke banen zijn er volgens experts vooral als de sportbranche samenwerkt mét die andere sectoren (onderwijs, kinderopvang, recreatie) en geen ‘verkokerde’ concurrentie aangaat.

Professionalisering en commercialisering bieden kansen voor alle typen sportaanbieders. In hoeverre consumenten, overheden en in mindere mate bedrijven bereid zijn in professionalisering te investeren, is niet duidelijk. Het is onduidelijk hoeveel ‘rek’ er zit in de prijs van sport en in de betalingsbereidheid van de consument (prijselasticiteit). Dit moet nader worden onderzocht.

De verenigingssport verliest bij verdergaande professionalisering en commercialisering mogelijk meer marktaandeel binnen de sportbranche. Het is ook denkbaar dat meer tussenvormen ontstaan van ondernemende sportverenigingen en maatschappelijke sportondernemingen die publiek-privaat worden gefinancierd, mits regelgeving op het gebied van markt en overheid dit niet in de weg staat.

De topsport zal waarschijnlijk profiteren van verdergaande commercialisering en versterking van media-Invloed. Bij voldoende markt wordt de topsport minder afhankelijk van overheidssteun. Nationaal is dat het nu al het geval bij populaire sporten zoals voetbal, wielersport en schaatsen; mondiaal bijvoorbeeld ook bij auto- en motorsport, golf, darts en skiën. De Nederlandse markt op zichzelf is nu en in de toekomst niet groot genoeg om alle vormen van topsport te dragen. De globalisering geeft Nederlandse topsporters wel kansen om zich over de hele wereld te laten zien en te presteren. Denk aan handballers in Denemarken, waterpoloërs in Hongarije, volleyballers in Italië en basketballers in Amerika. Dit geeft hun Nederlandse dan wel buitenlandse sponsors mogelijkheden om nieuwe markten aan te boren.

2.3 Sociaal-culturele ontwikkelingen

In het aantal uren verplichte en vrije tijd van Nederlanders is in de afgelopen tien jaar weinig veranderd (Wennekers et al., 2018). Nederlanders hechten aan hun vrije tijd en in geen ander land is de vrijetijdseconomie zo uitgebreid (Vermeulen, 2019).¹ De volwassen, werkende bevolking beschikt verhoudingsgewijs over minder vrije tijd dan jongeren en ouderen. Vooral hoger opgeleiden en ouders van jonge kinderen komen er bekaaid af (Feijten et al., 2018). Als Nederlanders vrij zijn besteden ze de meeste tijd aan mediagebruik, gevolgd door recreatieve activiteiten en ontspanning (inclusief sport), sociale contacten en vrijwilligerswerk.

Al decennialang wordt beschreven dat de sociale cohesie lijkt af te nemen ten gevolge van individualisering (Schnabel, 2004). Uitingen van individualisering in de huidige maatschappij zijn de stijging van het aantal éénpersoonshuishoudens, de toename van het aantal zelfstandigen op de arbeidsmarkt, de afname van lidmaatschappen aan voorheen vanzelfsprekende collectieve organisaties zoals kerk, vakbeweging en omroepen. De informatisering en digitalisering lijkt de trend van individualisering verder te versterken (Wennekers et al., 2019). De eenzaamheid onder de bevolking als geheel lijkt iets toe te nemen (Wennekers et al., 2018).

De (individuele) gezondheid is voor Nederlanders het grootste goed: zowel de fysieke, mentale als sociale gezondheid (Kooiker & Hoeymans, 2014). Met een gezonde leefstijl kunnen mensen hun gezondheid beïnvloeden, maar het laten toenemen van het gezondheidsbewustzijn bij de bevolking gaat niet vanzelf (WRR 2017).

Het integriteitsbewustzijn in de samenleving neemt mondiaal en nationaal toe. Diverse sectoren hebben meldpunten voor integriteitskwesties en er worden meer meldingen gedaan dan ooit. In 2018 is 18% van de topbestuurders in de industrie opgestapt; in 39% van de gevallen had dit met integriteitskwesties te maken (Strategy&, 2019).

Belangenverstrengeling, zelfverrijking, corruptie, ondermijning maar ook zaken zoals seksuele intimidatie (#metoo) en discriminatie in diverse sectoren krijgen de volle aandacht van politiek, samenleving en media.

Kansen en bedreigingen voor de sport

Een mogelijke bedreiging voor de sportdeelname is de concurrentie van andere activiteiten in de vrije tijd, met name vanuit mediagebruik en (in toenemende mate) de mantelzorg (Feijten et al., 2018). Ook de afnemende vrije tijd onder ouders van jonge kinderen leidt er mogelijk toe dat zij minder zelf sporten maar ook minder tijd hebben om hun kinderen naar sport te brengen en om vrijwilligerswerk in de sport te doen. Mochten kinderen op een hoog niveau sporten of aan een talentprogramma deelnemen, dan wordt een nog groter beroep gedaan op de tijd en inzet van ouders. Bij sportverenigingen is de begeleiding door ouders of andere vrijwilligers vaak een voorwaarde. Kinderen sporten ook vooral bij de sportvereniging. Scholen en organisaties voor buitenschoolse opvang (BSO) verzorgen nog weinig sportactiviteiten buiten schooltijd. Het aantal sport-BSO's is weliswaar gegroeid, maar biedt nog maar 8.000 (van 250.000) kinderen een sportieve naschoolse tijdsbesteding. Structurele samenwerking tussen scholen en sportverenigingen komt ook nog maar mondjesmaat tot stand (Slot-Heijs et al., 2017).

¹ Cijfers zijn van voor de coronacrisis.

Experts en stakeholders noemen individualisering en hiervan afgeleide behoefte aan flexibilisering als een van de belangrijkste ontwikkelingen met gevolgen voor de sport. De individualisering wordt gezien als een mogelijke bedreiging voor de verenigingssport, met name door de afnemende belangstelling voor vrijwilligerswerk en het besturen van de vereniging. Toch houdt de verenigingssport zich tegen de stroom in al decennialang staande. Flexibilisering is niet per definitie bedreigend, zeker niet voor sportverenigingen die hiermee weten om te gaan. Daarnaast ontstaan kansen op nieuwe, informele structuren en nieuwe verdienmodellen voor sportaanbieders die zich richten op de 'los-vaste' sporter of voor product- of data-gedreven ondernemers. Het 'samen sporten' of 'samen sport beleven' – in welk verband dan ook – is belangrijk (Nielsen, 2019) en blijft naar verwachting van experts en stakeholders altijd een belangrijke behoefte van de Nederlandse bevolking.

Een bijdrage leveren aan het gezondheidsbewustzijn en een gezonde leefstijl achten experts en stakeholders de grootste kans voor sport- en beweegaanbieders. Bij de begeleiding van kwetsbare groepen zal de sportbranche aan specifieke kwaliteitseisen moeten voldoen, zoals nu al het geval is bij de preventiecentra van de fitnessbranche (NL Actief, 2019).

Het toenemend integriteitsbewustzijn is ook zichtbaar in de sport. In de *Rapportage Sport* wordt gesignaleerd dat steeds meer het maatschappelijk debat wordt gevoerd over negatieve verschijnselen in de sport (Van der Poel et al., 2018). Net als in andere branches eist de maatschappij dat de sport schoon schip maakt: op het gebied van governance, doping, fraude, seksuele intimidatie, racisme. Ook eisen op het gebied van veiligheid, hygiëne, roken en alcohol zullen naar verwachting toenemen. Integriteit wordt door experts niet gezien als een kans of een bedreiging, maar als een *voorwaarde* voor een toekomstbestendige organisatie en financiering van de sport. Zonder maatregelen die de integriteit borgen zullen sponsors en overheden mogelijk hun handen van de sport aftrekken en wordt met name de topsport, waarin incidenten onder een vergrootglas liggen, kwetsbaar.

2.4 Technologische ontwikkelingen

Technologische innovatie is altijd een kracht van verandering in de samenleving geweest. Diverse technieken worden in verband gebracht met industriële revoluties en daarmee met de overgang van de ene naar de andere samenleving. De aanname is dat we momenteel ook in een overgang naar de informatiesamenleving zitten, waarbij een steeds breder scala aan technologieën een steeds bredere toepassing krijgen (Roeters et al., 2016). Door ontwikkelingen als nanotechnologie kunnen we steeds goedkoper, sneller en compacter omgaan met informatie en data. Daarmee biedt technologie veel kansen. Er zijn echter ook vraagstukken, zoals wanneer computers zover ontwikkeld zijn dat de mens niet meer volledig hun mogelijkheden kan begrijpen of voorspellen, of de vraag hoeveel ruimte we willen geven aan biotechnologische en geneeskundige verbeteringen. Dit kan levens redden of (sport)prestaties verbeteren, maar moet dat tegen elke prijs?

Technologische ontwikkelingen maken ook in de sport steeds meer opgang: in de vorm van *virtual* en *augmented reality*, robotisering, *gamification*, digitalisering en de verzameling van (big) data (Van der Poel et al., 2018). Dit soort technieken biedt allerlei mogelijkheden, maar ook risico's. Voorbeelden hiervan zijn verslaving aan de virtuele belevenis, vervreemding van de fysieke wereld, machtsmisbruik door monopolieposities van de belangrijkste tech-bedrijven, manipulatie van informatie en datamisbruik (Snijders et al., 2020).

Vooral marketeers zien veel kansen in de toegenomen informatisering (*big data*) voor sponsors, topsporters en sportevenementen. Mits goed georganiseerd kan een grote doelgroep worden bereikt en een alternatief verdienmodel worden ontwikkeld. Hierbij is de sport net als andere partijen gebonden aan regels ten aanzien van privacy, zoals onlangs bleek bij de boete voor de KNLTB over het mogelijk onrechtmatig gebruik van ledengegevens (Autoriteit Persoonsgegevens, 2020).

Technologische ontwikkelingen bieden kansen voor sportaanbieders die hiermee weten om te gaan en vormen een bedreiging voor hen die de ontwikkelingen niet kunnen bijhouden. Sportaanbieders die dicht tegen preventie en zorg aan zitten, hebben kans om mee te surfen op de mogelijkheden van medische technologie (*e-health* en *personalized medicine*). Ook bij topsport is medische technologie interessant voor prestatieverbetering, met daarbij de vraag hoever dat mag gaan en wat ethisch en verantwoord is voor de gezondheid (Van Hilvoorde & Pasveer, 2006). Topsport maakt al veel gebruik van technologische ontwikkelingen om bijvoorbeeld de intensiteit van trainingen te monitoren of bewegingen in kaart te brengen. Ook recreatieve sporters maken steeds meer gebruik van wearables zoals *apps*, *activity trackers* en *smartwatches*: 44% van de 16-79-jarigen. Vooral bij beoefenaren van individuele sporttakken zoals hardlopen, wandelen, fietsen en fitness zijn ze populair (Van den Dool & Hover, 2019).

Een ontwikkeling die een hoge vlucht heeft genomen is de digitalisering van sport in de vorm van e-sports. Veel jongeren spelen e-sportgames, op recreatie- en op topniveau. E-sports hebben een enorm bereik onder beoefenaren en toeschouwers. De commerciële topsport pakt de kans om e-sports te integreren in de fysieke sport (voetbal, Formule1); de overige sporten spelen op deze ontwikkeling nog nauwelijks in.

Experts verwachten dat technologische ontwikkelingen vooral bepalend zullen worden voor de wijze waarop de sport zich nu en in de toekomst organiseert. Door de introductie van sociale media kunnen mensen zich gemakkelijker in andere (informele) verbanden organiseren dan voorheen. Ook virtuele sportverbanden zijn in opkomst, zoals tijdens de coronacrisis. Nationaal en internationaal nemen grote (sport)bedrijven en mediapartijen het voortouw om sportconsumenten op alternatieve wijze te interesseren en aan zich te binden. Hiermee ontstaan nieuwe businessmodellen. Deze trend zet naar verwachting de komende jaren door en biedt kansen aan sportaanbieders die hierop inspelen; naar verwachting vooral de commerciële (top)sport.

2.5 Ecologische ontwikkelingen

In Nederland is sprake van verstedelijking enerzijds, met dichtere bebouwing en een hogere bevolkingsdichtheid tot gevolg, en demografische krimp in plattelands- en grensgebieden anderzijds, waar de bevolking gemiddeld ouder wordt omdat jongeren wegtrekken. In verstedelijkte gebieden concurreren wonen, werken, mobiliteit, landbouw, natuur en vrijetijdsbesteding steeds meer om dezelfde vierkante meters (Pulles & Tiessen-Raaphorst 2018). De verwachting is dat de steden en middelgrote gemeenten in de toekomst zullen blijven groeien. Daar staat tegenover dat in 2040 bijna een op de drie gemeenten minder inwoners zal tellen dan zij nu doen (Kooiman et al., 2016). Door de vergrijzing en krimp in deze gemeenten verandert de vraag naar voorzieningen.

Als de uitstoot van broeikasgassen in hetzelfde tempo doorgaat, wordt het steeds warmer op aarde, wat gevolgen heeft voor mens, natuur en milieu. In Nederland is de gemiddelde temperatuur de afgelopen eeuw met 1,7 graden gestegen. Hierdoor begint bijvoorbeeld het groei- en bloeiseizoen vroeger en veranderen leefgebieden van dieren en planten. Het weer kan vaker extreem worden: er komen meer stortregens, zware stormen én langere droge en

hete perioden. Het veranderende klimaat kan nadelig zijn voor onze gezondheid en bijvoorbeeld zorgen voor luchtwegproblemen door luchtvervuiling of meer allergieën.

Kansen en bedreigingen voor de sport

Sportaanbieders hebben een zekere afzetmarkt nodig, maar ook ruimte om hun sportactiviteiten aan te bieden. Er ontstaat een controverse: in de krimpgebieden is voldoende ruimte maar niet genoeg markt, en in de verstedelijkte gebieden voldoende markt maar niet genoeg ruimte. Tekorten in stedelijke gebieden en overschotten in krimpregio's zijn nu al zichtbaar. De fysieke afstand van burgers naar de sportaccommodaties neemt in beide gevallen toe.

In de ruimtelijke ordening wordt volgens experts en stakeholders over het algemeen weinig rekening gehouden met sportvoorzieningen en mogelijkheden om te sporten en te bewegen. De trend in steden is nu al dat grote sportaccommodaties steeds meer worden gepland aan de buitenranden van de stad en dat in nieuwe wijken onvoldoende sport- en beweegvoorzieningen worden ingetekend. Daarnaast dalen de overheidsuitgaven aan de openbare ruimte (KPMG, 2019). Sommige experts voorspellen dat prikkels om te bewegen steeds meer verdwijnen uit het leven van mensen, zowel binnenshuis als buitenshuis. Anderen menen dat meer 'beweging' zal optreden door toename van de verkeersluwe zones van steden.

Het milieubewustzijn in de samenleving groeit (CBS, 2018). Milieumaatregelen zullen grote gevolgen hebben voor de sport, met name voor de eigenaren van sportaccommodaties. Voorbeelden hiervan zijn het verminderen van energie- en watergebruik en het stoppen van het gebruik van chemische middelen op sportvelden en in zwembaden.

De klimaatverandering en de urgentie om te verduurzamen gaan niet aan de sportbranche voorbij. Dit kan directe gevolgen hebben voor sportbeoefening, zoals de onmogelijkheid om de Elfstedentocht te organiseren en het stopzetten van Flevonice. Maar ook ontstaat steeds meer aandacht voor verduurzaming van de sportsector zelf. Een groot deel van de sportaccommodaties voldoet niet aan de nieuwe duurzaamheidseisen. Investerings in de bouw en renovatie van sportaccommodaties zijn noodzakelijk om deze duurzaam en energieneutraal te krijgen. Deze investeringen worden deels van overheidswege ondersteund en betalen zich deels terug, bijvoorbeeld door energiebesparing of opwekking van duurzame energie. Met de routekaart verduurzaming sport wordt dit verder in gang gezet (KCSport, 2020).

2.6 Politiek-bestuurlijke ontwikkelingen

De visie van de overheid op hoe het beste voor het land en haar bevolking 'gezorgd' kan worden, is in de loop der decennia verandert. Waar in de jaren '60 van de vorige eeuw is gebouwd aan de verzorgingsstaat, werd daar later van teruggekomen bijvoorbeeld door privatisering van staatsbedrijven (NS, PTT) en de zorgsector. Momenteel ziet de rijksoverheid brede maatschappelijke akkoorden als een goede manier om het openbaar bestuur vorm te geven, samen met een betekenisvolle inbreng van branches, de samenleving en mede-overheden (ROB, 2020). Hierin wordt de verbinding tussen de publieke en private sector nagestreefd. Samen met de decentralisering van de uitvoering van

diverse wetten en regelgeving moet dit er mede toe leiden dat gemeenten in staat zijn een integraal en samenhangend beleid te voeren op het gebied van o.a. het sociaal domein (Pommer & Boelhauer, 2017) en de nieuwe Omgevingswet. In de laatste wet bundelt de overheid de regels voor ruimte, wonen, infrastructuur, milieu, natuur en water, en moet ook aandacht komen voor de relatie tussen de omgeving en gezondheidsaspecten.

In relatie tot de sportbranche hebben twee akkoorden de meeste raakvlakken, namelijk het *Nationaal Sportakkoord* (VWS et al., 2018) en het *Preventieakkoord* (VWS, 2018). Dit soort brede maatschappelijke akkoorden – geïnitieerd door de rijksoverheid – hebben in de context van complexe maatschappelijke vraagstukken, politieke versnippering en horizontalisering van de samenleving een grote waarde, zo stelt de Raad voor het Openbaar bestuur (ROB, 2020). Het helpt bij de agendering van maatschappelijke vraagstukken, het samenwerken tussen partijen leidt tot een breed gedeelde probleemdefinitie en uiteindelijk geven de sportakkoorden idealiter een aanzet tot co-creatie, innovatie en vergroting van uitvoeringsmogelijkheden. Wel moet de rijksoverheid oog hebben en houden voor de lokale uitvoerbaarheid. De direct bij akkoorden betrokken partijen hebben daarvoor niet altijd de benodigde middelen en doorzettingsmacht.

De afspraken tussen de 27 lidstaten van de Europese Unie zijn vastgelegd in verdragen. Sport werd voor het eerst genoemd in het Verdrag van Lissabon (Europese Unie, 2007). Daarnaast is Europese regelgeving op tal van andere terreinen van invloed op het sportbeleid in Nederland. Enkele voorbeelden hiervan zijn de btw-vrijstelling, de nieuwe privacywetgeving, de Wet Markt en Overheid en de regulering van de kansspelen.

Kansen en bedreigingen voor de sport

Politieke ontwikkelingen met gevolgen voor de sportbranche spelen zich af op verschillende niveaus: Europees, nationaal, provinciaal en gemeentelijk.

De Europese Unie (EU) is nog weinig actief op het gebied van sport, maar het beleid ter bevordering van de vrije markt en het streven naar een gelijk speelveld is ook van toepassing op de sportbranche. Het Europees beleid heeft gevolgen voor het beleid van de rijksoverheid en lokale overheden. Experts zijn ervan overtuigd dat de gevolgen van het beleid van de Europese Unie (EU) verstrekkend zijn voor sport en dat dit de komende jaren duidelijk zal worden. De Wet markt en overheid dwingt de nationale en lokale overheden in feite nu al tot het verduidelijken van de eigen positie ten opzichte van de sportbranche. De overheden zullen in principe een gelijk speelveld moeten creëren voor sportaanbieders en in het geval van overheidsfinanciering een uitzonderingspositie toekennen aan wat zij 'diensten van algemeen economisch belang' achten. De ondersteuning door de rijksoverheid en de decentrale overheden bestaat op dit moment grotendeels uit ondersteuning van de (niet-commerciële) topsport en verenigingssport. Overheden zullen expliciet moeten maken waarom zij het ene deel van de sportbranche wel ondersteunen, en het andere niet. Dat zal mede afhangen van de maatschappelijke taken of overheidsdoelen die aan (delen van) de branche worden toebedacht.

Op nationaal niveau is door het huidige kabinet het *Nationaal Sportakkoord* gesloten (VWS et al., 2018). Voor het eerst hebben ook alle provincies in de nieuwe collegeperiode (2019-2023) aandacht voor sportbeleid (Reitsma & Hoekman, 2019). De doorvertaling van het *Nationaal Sportakkoord* naar lokale akkoorden biedt mogelijkheden om binnen gemeenten sport en bewegen een nieuwe plek te geven. Bijna alle gemeenten (95%) hebben het voornemen een lokaal sportakkoord te sluiten (Reitsma et al., 2019). In veel gemeentes heeft afstemming plaatsgevonden van het lokale sportakkoord met ander lokaal beleid dat raakt aan sport, bewegen en gezondheid, zoals het preventieakkoord, Jongeren op Gezond

Gewicht (JOGG) of het zorgbeleid (Reitsma et al. 2020). Ook bij de uitwerking van de decentralisaties van het sociaal domein wordt de sportsector genoemd als een van de partners. Het sluiten van het nationaal sportakkoord en de lokale versies noemen experts en stakeholders over het algemeen een goede ontwikkeling, die de praktijk meer recht doet dan het opleggen van (wettelijke) kaders. Tegelijkertijd is de verwachting dat er in praktijk ten gevolge van de akkoorden weinig verandert in de rol van de overheid (vgl. ROB, 2020).

In de politiek draait het niet alleen niet om het sportbeleid zelf; ook het beleid op andere terreinen raakt de sportbranche. Dit brengt kansen en bedreigingen met zich mee. Experts en stakeholders achten de sportbranche onvoldoende aangesloten bij het nationale preventieakkoord. Eerste aanwijzingen zijn dat dit lokaal wellicht beter uitpakt (Reitsma et al., 2020), maar de daadwerkelijke uitwerking moet zich nog laten zien. Experts en stakeholders geven aan dat (zorg)verzekeraars nog geen structurele rol (kunnen) innemen om mensen meer aan het sporten en bewegen te krijgen. Er bestaat nog weinig samenwerking tussen verzekeraars en sportaanbieders. De uitrol van de gecombineerde leefstijl interventie (GLI) vindt vooral plaats binnen de medische beweegsetting van fysiotherapeuten en praktijkondersteuners. Uitzondering vormen de fitnesscentra die een keurmerk voor preventiecentrum hebben. Hiervoor is het onder andere nodig dat instructeurs een opleiding tot bewegingsdeskundige hebben voltooid. De kansen van deze medische ontwikkelingen lijken daarmee gemakkelijker te benutten voor commerciële aanbieders dan voor sportverenigingen.

Ook vragen experts zich af of (lokale) overheden voldoende oog hebben voor de relatie tussen de sportbudgetten en de demografische ontwikkelingen zoals bevolkingsgroei/-krimp, de vergrijzing en de aandacht die nodig is voor kwetsbare groepen. Zonder wettelijke taken op het gebied van sport is en blijft de financiering van sport door overheden kwetsbaar. Ten slotte zijn de komende periode forse investeringen nodig in de bouw en renovatie van (afgeschreven) sportaccommodaties. Ook hierbij is het de vraag of gemeenten met deze uitgaven voldoende rekening houden.

Ook de financiering van NOC*NSF en sportbonden vanuit de kansspelen is afhankelijk van politieke keuzes. Eventuele veranderingen hebben vooral gevolgen voor de niet-commerciële topsport.

Evident is volgens experts en stakeholders dat de kracht van sport nog veel beter kan worden benut: behalve voor welzijn, gezondheid en zorg ook bijvoorbeeld voor onderwijs, kinderopvang, duurzaamheid, economie en diplomatie. Maar samenwerking met andere beleidsterreinen zal ook leiden tot toenemende kwaliteitseisen én kosten voor de sportbranche, bijvoorbeeld omdat meer of andere eisen gesteld worden aan trainers en andere begeleiders. Dit vraagt om professionalisering van de arbeidsmarkt. Een andere ontwikkeling kan zijn dat er professioneel sport- en beweegaanbod ontstaat in andere sectoren (naschoolse sportactiviteiten van scholen, sport op de naschoolse opvang, bewegen in de fysiotherapie, bewegen in zorginstellingen) betaald uit andere budgetten dan sport.

2.7 Prioriteiten

Tijdens bijeenkomsten zijn de externe ontwikkelingen voorgelegd aan experts en aan stakeholders met de vraag welke ontwikkelingen zij het meest relevant vinden voor de organisatie en financiering van de sport. De meest gescoorde prioriteiten zijn hieronder weergegeven. In bijlage 3 (tabel B.1 en B.2) is een totaaloverzicht opgenomen.

Top-10 externe ontwikkelingen²

Externe ontwikkelingen die overwegend als kansen worden gezien

- + Gezondheidsbewustzijn groeit en de politiek wil zorgkosten terugdringen.
- + De bevolking groeit (door migratie) en wordt ouder (door vergrijzing).
- + Er zijn toenemende kansen voor samenwerking van sport met andere terreinen (onderwijs, kinderopvang, zorg).
- + (Sociaal) Ondernemerschap neemt toe en kan leiden tot professionalisering van aanbod en arbeidsmarkt.
- + (Informatie)technologie maakt opgang in de sport en creëert nieuw sportaanbod en andere organisatievormen.

Externe ontwikkelingen die overwegend als bedreigingen worden gezien

- Het is niet de verwachting dat de rijksoverheid of lokale overheden het beleid voor sport intensiveren.
- Sociaaleconomisch/culturele veranderingen vragen om aanpassingen aan het sportaanbod.
- EU-wetgeving dwingt de nationale en lokale overheden tot het hanteren van een gelijk speelveld voor alle sportaanbieders.
- Er zijn toenemende eisen/kosten voor de sportbranche afkomstig van andere beleidsterreinen (veiligheid, horeca, duurzaamheid, enz.).
- Verzekeraars stimuleren preventie niet met inzet van financiële middelen.

² De top-10 is tot stand gekomen na weging van de prioriteiten van experts en stakeholders door de commissie (zie bijlage 3).

3. Interne factoren

De interne factoren die de organisatie en financiering van de - totale - sportbranche kenmerken, zijn niet eerder integraal in de literatuur beschreven. De sterktes en zwaktes van de sportbranche zijn deels te herleiden uit het *Brancherapport Sport* (KPMG, 2019) en op onderdelen uit aanvullende literatuur, maar verder vooral ingegeven door de input van experts en stakeholders die in het kader van dit advies zijn geraadpleegd.

3.1 Rendement van de sportbranche

De maatschappelijke betekenis van sport wordt door experts en stakeholders onderkend. Daarbij gaat het enerzijds om de *intrinsieke* waarde van sport: de betekenis die sport heeft voor mensen en 'vanzelf' optreedt tijdens de actieve sportdeelname en passieve sportbeleving. Studies tonen daarnaast aan dat investeringen in sport leiden tot economische en maatschappelijke baten (Rebel & Mulier Instituut, 2019). Investerings in sport laten zich (ook) uitbetalen op andere terreinen zoals welzijn, preventie en zorg, maar deze verdiensten vloeien niet terug naar de sport. Investerings in sport zijn wel rendabel, maar de financiële cirkel sluit zich niet.

Op het oog zijn de 'prestaties' van de sportbranche goed. Het sportaanbod is divers, de sportdeelname in Nederland is stabiel en de sportbeleving is groot. Nederland is een topsportland, ook in mondiale sporten. Het draagvlak voor sport is groot in alle geledingen van de maatschappij.

Toch presteert de sportbranche niet op alle vlakken even goed. Onderzoekers hebben berekend dat er alleen al door het 'laaghangend fruit' binnen te halen (mensen met dezelfde kenmerken als de huidige groep sporters) nog minstens 15% aan sportdeelname kan worden gewonnen (Tiessen-Raaphorst et al., 2019). En ondanks de geroemde toegankelijkheid van de sport zijn er grote verschillen in de sportdeelname, met name tussen mensen met een hoge en een lage sociaaleconomische status. Mensen met een laag inkomen en vooral met een lage opleiding sporten aanzienlijk minder. Daarnaast is het sport- en beweegaanbod vooral ingesteld op mensen die gezond en sportief zijn. Ouderen, mensen met een handicap en chronisch zieken – voor wie bewegen belangrijk is in het kader van secundaire preventie en zorg – zijn in de sport ondervertegenwoordigd (CBS, 2019d; Roeters et al., 2017; Gooskens & Van den Dool, 2017). Stakeholders uit de sportbranche weten naar eigen zeggen weinig over niet-sporters en richten zich hier ook niet op. Experts voorspellen dat de kloof in de sportdeelname tussen hoog en laagopgeleide groepen en tussen gezonde en ongezonde mensen verder zal toenemen.

De stabiliteit in sportdeelname komt vooral omdat het aandeel sportende 40-plussers stijgt. Een zorgelijke ontwikkeling is de licht dalende trend in de sportdeelname onder jongeren en het sterke kantelpunt in sportdeelname in de pubertijd (KPMG, 2019). Experts en stakeholders dragen hiervoor verschillende oorzaken aan. Meest genoemd is de concurrerende vrijetijdsbesteding voor jongeren (games, social media, bijbaan). Er zijn ook onderzoeken die erop wijzen dat het sportaanbod voor de jeugd op zeker moment niet meer aansluit bij de belevingswereld: te zeer gericht op presteren (Tiessen-Raaphorst et al., 2019).

3.2 Diversiteit van de branche

De sportbranche is een hybride branche met een grote verscheidenheid aan sportaanbieders. Sportverenigingen, commerciële sportorganisaties en gemeenten verzorgen samen een divers sportaanbod in een fijnmazige sportinfrastructuur. Overheden accommoderen de ongeorganiseerde sporters door de openbare ruimte (mede) geschikt te maken voor sport en bewegen. Het sportaanbod van sportverenigingen wordt mede mogelijk gemaakt door gemeenten, die vooral in de accommodaties investeren, en door de vele vrijwilligers binnen sportverenigingen. Daarnaast is een commerciële markt ontstaan voor breedtesport, waar vooral professionals werken. Ook de topsport is voor een deel via verenigingen en sportbonden, en voor een deel commercieel georganiseerd (KPMG, 2019; Van den Dool, 2018).

Van de wekelijkse sporters (56% van de bevolking) sport 23% bij de sportvereniging, 18% bij een commerciële sportaanbieder en 47% ongeorganiseerd. Het aandeel ongeorganiseerde en commerciële sport groeit en het aandeel van de georganiseerde sport (verenigingssport) in de sportmarkt neemt af (KPMG, 2019). Experts en stakeholders verwachten dat de verenigingssport altijd een functie zal blijven vervullen met name voor de jeugd, maar dat de sportbehoefte van de volwassen en oudere bevolking voornamelijk door andere sportaanbieders of zelfs in de (para)medische setting zal worden ingevuld.

Verenigingssport bestaat al meer dan 125 jaar. De verenigingssport is traditioneel georganiseerd en is gestoeld op oude structuren. De verenigingssport wordt met veel passie, maar daardoor misschien minder zakelijk bestuurd. Een groot deel van de commerciële markt van sportaanbieders is later ontstaan. Na een groeispurt is de fitnessmarkt gestabiliseerd, maar nog altijd groeit de commerciële markt door nieuwe vormen van sport en bewegen zoals bootcamp, yoga en kickboksen. Ondernemers zijn flexibel in het ontwikkelen en aanpassen van hun sportaanbod en gericht op exploitatie. Er zijn enkele grote ketens ontstaan met honderden werknemers, maar verder kenmerkt de commerciële sportbranche zich vooral door midden- en kleinbedrijf en ZZP-ers.

Tussen de verschillende sportaanbieders binnen de branche wordt opmerkelijk weinig samengewerkt; dit terwijl (gedeelde) sportlocaties en sportaccommodaties daartoe vaak wel uitnodigen. Het gebrek aan samenwerking geldt voor verenigingen onderling, commerciële sportaanbieders onderling en tussen verenigingen en commerciële aanbieders. Ook overheden werken beperkt samen. Zo is er geen regionale of landelijke planning van (grote) sportvoorzieningen en sportevenementen.

3.3 Organisatie van de branche

De sportbranche als geheel is versnipperd. De belangen van een meerderheid van de sporters, werknemers in de sport en een aanzienlijk deel van de werkgevers in de sport worden niet vertegenwoordigd. Het maatschappelijk draagvlak voor sport wordt op deze manier niet omgezet in organisatorische slagkracht.

Sportbonden en verenigingen worstelen met hun rol: zijn zij er nu alleen voor de leden of ook voor de ongeorganiseerde sporters in hun tak van sport? Sportbonden en sportverenigingen zien dat de ongeorganiseerde sporters soms wel profijt trekken van hun inspanningen, maar hieraan niet meebetalen. Hoe kunnen zij de ongeorganiseerde sporters binden, hoe ontwikkelen zij een nieuw organisatie- en verdienmodel?

NOC*NSF vertegenwoordigt 74 sportbonden en 24.000 sportverenigingen. De afgelopen tien jaar is het aantal sportverenigingen dat is aangesloten bij NOC*NSF gestaag gedaald. Het totale aantal verenigingen is echter gelijk gebleven; circa 4500 sportverenigingen en 32 sportbonden zijn niet bij NOC*NSF aangesloten (KPMG, 2019). Bij NL Actief zijn fitnessondernemers aangesloten van circa 1.000 locaties (dekkingsgraad van 50% in de fitnessbranche). NL Actief is op zijn beurt aangesloten bij het Platform Ondernemende Sportaanbieders dat verder de werkgevers vertegenwoordigt van de commerciële golfbanen, jachthavens, squashcentra en zwembaden. De sporters die in ongeorganiseerd verband (dikwijls in de openbare ruimte) sporten, kennen überhaupt geen vertegenwoordiging.

Naast de beperkte vertegenwoordiging van sporters, werknemers en werkgevers, bestaat er ook geen overkoepelend overleg of overkoepelende organisatie in de sportbranche en geen gezamenlijke toekomstvisie. Het laatste weegt zwaar volgens experts en stakeholders. Kenmerken die andere branches versterken, gaan aan de sportbranche voorbij. Er is nauwelijks gezamenlijke lobby, belangenbehartiging, campagnevoering, service, kwaliteitszorg, scholing, professionalisering of werkgelegenheid op gang gekomen.

Op niveau van de sportbonden en de sportkoepel NOC*NSF is volgens experts de *governance* (besturingsmodel) onvoldoende transparant. NOC*NSF is zowel ledenorganisatie als geldverdelers. Met de distributie van kansspelgelden en subsidies via NOC*NSF houdt de rijksoverheid deze omgekeerde verhoudingen in stand: sportbonden sturen hun vereniging (NOC*NSF) niet aan, maar de vereniging haar leden. Zo raken voor de uitvoering van het sportbeleid bovendien de rijksoverheid en NOC*NSF afhankelijk van elkaar. Ook sportbonden zijn door de gemengde financiering niet altijd een ledenorganisatie *pur sang*. Dit lijkt mede te worden veroorzaakt door de monopoliepositie op competitie die zowel NOC*NSF (via de Olympische Spelen en het IOC) als de sportbonden lijken te hebben. De vraag is hoe lang dit stand houdt gezien de huidige opkomst van competities in anders georganiseerde sporten en de technische mogelijkheden om zelf competitie te organiseren. Verenigingen bestaan bij de gratie van hun leden; in die zin is het opvallend dat stakeholders het als een bedreiging zien dat sportbonden steeds meer afhankelijk raken van de contributies van hun leden.

Iedere brancheorganisatie verwelkomt nieuwe leden – mits deze voldoen aan toelatingseisen – omdat hiermee (bottom up) de organisatie en financiering van de branche wordt versterkt. De huidige *governance* en (top down) financiering werkt belemmerend bij de aansluiting van nieuwe sporten: dezelfde taart moet voor meer leden in kleinere punten worden gesneden. De verdeling van overheidsmiddelen voor topsport en andere sportprogramma's via NOC*NSF sluit takken van sport uit die niet bij de koepel zijn aangesloten.

3.4 Vernieuwing van de branche

Het innovatief vermogen van de – gehele - sportbranche wordt door experts en stakeholders beperkt geacht. De branche wordt behoudend genoemd met onvoldoende slagkracht. De sportbranche lijkt zich onvoldoende bewust van maatschappelijke ontwikkelingen en/of is niet in staat hierop in te spelen.

Gebrek aan innovatie is met name van toepassing op de verenigingssport. Sportverenigingen voorzien in een grote behoefte, met name voor de jeugd. Het recht op verenigen is een groot goed vanuit democratisch beginsel. Maar de inzet van vrijwilligers, de vrijwillige besturen en de ledenstructuur vormen een belemmering voor vernieuwing. Veel verenigingen zijn in zichzelf gekeerd. Ongeveer een kwart wordt 'vitaal' geacht en heeft een maatschappelijke oriëntatie. Ondernemende bestuurders in verenigingen en bij sportbonden worden dikwijls door de behoudende, besluitvormende ledenvergadering afgeremd.

Meer ondernemerschap in de sportbranche leidt naar verwachting ook tot meer innovatie. Maar ook bij het commerciële deel van de sportbranche kan de vraag worden gesteld of er wel voldoende vernieuwing plaatsvindt en de bedrijven zich niet te veel richten op alleen het 'laaghangend fruit': de gezonde, sportieve bevolking. Er zijn prikkels van buiten nodig om vernieuwing tot stand te brengen, maar deze prikkels worden nauwelijks aan de sportbranche gegeven – niet door de rijksoverheid, niet door gemeenten, verzekeraars of bedrijven. Er is sprake van marktfalen zonder dat de overheid hierop ingrijpt.

3.5 Sporteconomie en de arbeidsmarkt

De totale inkomsten voor de sportbranche worden berekend op €5,7 miljard (KPMG, 2019). De toegevoegde waarde van sport aan de economie bedraagt circa €6 miljard (sportaanbod én aanverwante zaken zoals sportkleding en sportmedia).

Circa 25% van de bestedingen (inclusief bewegingsonderwijs) in de sporteconomie komen voor rekening van de overheid. Dit heeft voor- en nadelen. Aan de ene kant houdt de overheidsfinanciering het sportaanbod betaalbaar – waarbij het overigens de vraag is of de juiste groepen profiteren van de lage prijs van sport, want mensen met een hoog inkomen zijn in de sportdeelname oververtegenwoordigd (Van Olsthoorn et al. 2018). Aan de andere kant staat de overheidsbemoeienis marktconforme prijzen in de weg, en daarmee de marktontwikkeling in de sport en de groei van de sporteconomie.

Economen schatten in dat de sporteconomie nog groei mogelijkheden heeft door verdere commercialisering, medialisering, professionalisering en toename van de werkgelegenheid. Een gemeenschappelijke wens is om de kwaliteit van het sportaanbod te verbeteren en dit zou kunnen door meer geschoolde trainers in dienst te nemen. Als de sportbranche dit gaat doen, dan zal de prijs van sportdeelname omhooggaan. Een belangrijke onderliggende vraag betreft dan de prijselasticiteit: hoeveel wil en kan de consument voor sport en voor sportbeleving betalen? De prijs van sport wordt in motivatie-onderzoek door een kwart van de consumenten genoemd als argument om wel of niet aan sport deel te nemen (Pulles & Wendel-Vos, 2019).

De arbeidsmarkt van de sportsector is beperkt in kaart gebracht, evenals de invloed van de belangrijkste aanpalende sectoren. Volgens de berekeningen van het CBS (2019c) is de omvang van de werkgelegenheid in de sporteconomie (inclusief onderdelen zoals bewegingsonderwijs en detailhandel) 90.000 fte. Deze banen worden ingevuld door 130.000 personen, wat aangeeft dat het ook deeltijd banen betreft. Er is een kleine verschuiving zichtbaar in de verhouding werknemers versus zelfstandigen. Het aandeel zelfstandigen is licht toegenomen van 14% in 2006 naar 17% in 2015 en het aandeel werknemers licht afgenomen, van 86% in 2006 naar 83% in 2015. Dit is vergelijkbaar met de algemene ontwikkelingen in Nederland.

Wanneer ingezoomd wordt op de werkgelegenheid bij sportaanbieders, dan kennen de particuliere sportaccommodaties (10.450 fte) en fitnesscentra, sportscholen en maneges (10.880 fte) het grootste arbeidsvolume en zijn buitensportclubs (3.250 fte, exclusief betaald voetbal) en binnensportclubs (410 fte) in vergelijking erg klein (De Heij, 2018). Bij buitensportclubs worden deze functies vervuld door 9.630 personen, wat aangeeft dat een baan gemiddeld 0,3 fte groot is. Bij binnensportclubs werken 2.390 personen zelfs met een gemiddelde baan van 0,17 fte. Een kleine beroepsgroep betreft de topsporters die van sport hun beroep kunnen maken. De sportsector is, net als de cultuursector, een werkveld waar de passie voor het vak eerder de doorslag geeft dan de inkomsten (Vrooman et al. 2018). Werkenden in de sportsector behoren dan ook relatief vaak tot de werkende armen: mensen die wel werken, maar er onvoldoende mee verdienen om basale uitgaven aan voedsel,

kleding, wonen en sociale participatie te kunnen betalen. Ook recent afgestudeerden aan mbo- of hbo-sportopleidingen geven aan dat de omvang van de banen beperkt is: een derde van de afgestudeerden heeft meer dan één baan. Ze hebben dus relatief veel en vooral kleine banen die ze combineren (Van der Horst & Frietman, 2018). Een belangrijke vraag is of consumenten sport als echt 'werk' zien en bereid zijn om voor die dienst te betalen.

De sportsector maakt veel gebruik van vrijwillige inzet. In 2015 werd 54.000 arbeidsjaren vervuld door vrijwilligers. Dit is meer dan de helft van de betaalde arbeidsinzet in de sport in 2015. De arbeidsinzet van vrijwilligers bij sportverenigingen is door de jaren heen substantieel en redelijk stabiel gebleven.

Eigen aan een volwassen arbeidsmarkt zijn aantrekkelijke banen, goede arbeidsvoorwaarden en voldoende beroepsperspectief. Daarvoor is goed overleg tussen overheid, werkgevers en werknemers nodig. Dekkend is de vertegenwoordiging nog niet, en de invloed van de organisaties is wisselend. Werkgevers in de sport kunnen zich aansluiten bij de WOS (Werkgevers in de Sport), die o.a. de cao-sport regelt en als kennisbank dient voor arbeid gerelateerde vraagstukken. Voor werknemers in de sport is FNV Sport de belangenbehartiger. Vertegenwoordiging en belangenbehartiging van trainers en coaches wordt gedaan door NLcoach, met 4.000 leden. Voor sommige takken van sport zijn er spelersvakbonden, zoals de VVCS voor het betaald voetbal, en de ATP, die internationaal de belangen van tennissers behartigt.

3.6 Opleidingen in de sport

Het opleidingsniveau van sportvrijwilligers blijft achter bij wat wenselijk is (Lucassen et al., 2018). Anno 2018 investeerde maar een kwart van de clubs hierin. Zeker voor sportverenigingen die denken aan een verbrede maatschappelijke rol voor onderwijs, zorg, re-integratie of buurtwerk is het beschikken over goed opgeleid en betrouwbaar kader zonder meer een vereiste.

De meeste sportbonden, NLcoach en de Academie voor Sportkader bieden scholing aan voor trainers en begeleiders in de verenigingssport. NL Actief (en haar voorganger Fit!Vak) zorgt voor de opleiding van commerciële sportinstructeurs. Hierbij wordt deels samengewerkt met het middelbaar en hoger beroepsonderwijs. Tien jaar geleden is gestart met een kwalificatiestructuur sport die aansluit bij het beroepsonderwijs (Lucassen et al., 2018). Hoeveel trainers en begeleiders binnen de georganiseerde sport of de commerciële sportsector jaarlijks worden opgeleid of bijgeschoold, is niet bekend.

Het beroepsonderwijs levert zelf ook veel professionals voor de sportsector. De 46 mbo-opleidingen voor sport en bewegen hadden in het schooljaar 2017-'18 16.715 deelnemers op een totaal van ruim 500.000 ingeschrevenen, 3% van het totaal (Lucassen en Slot-Heijs, 2018). Bij de acht hbo-opleidingen op het gebied van sport en lichamelijke opvoeding waren in 2019 9.643 studenten ingeschreven, 2% van het totale hbo-studenten (Vereniging Hogescholen, 2020). De helft van de studenten die in 2018 afstudeerden aan een mbo- of hbo-sportopleiding is beland in een sportbaan; de andere helft werkt in toerisme en recreatie, gezondheidszorg en welzijn, veiligheid en het onderwijs (Van der Horst & Frietman, 2018). Hieruit blijkt dat de potentiële interesse in een baan in de sportsector groter is dan de sector zelf momenteel waar kan maken.

3.7 Integriteit

Integriteit in de sport gaat over de vraag hoe sport op een eerlijke en rechtvaardige manier beoefend kan worden. Wanneer een sporter doping gebruikt, spreken we van een integriteitsschending, maar ook matchfixing, (seksuele) intimidatie, discriminatie, corruptie in sportbestuur en omkoopschandalen vallen hieronder. Integriteitsvraagstukken doen zich in de top- en in de breedtesport voor, op zowel lokaal, nationaal als internationaal niveau.

In Nederland wordt op verschillende manieren aandacht besteed aan en maatregelen genomen ter bevordering van integriteit in de sport. Zo ontstond in 2005 op bestuurlijk niveau de Code Goed Sportbestuur. Momenteel wordt de code geactualiseerd en in mei 2020 zou er een nieuwe versie moeten liggen (NOC*NSF, 2020).

Op het gebied van (seksuele) intimidatie en misbruik in de sport, was het rapport van Commissie-De Vries een grote eye-opener (De Vries et al., 2017). Naar aanleiding van dit rapport is het Centrum Veilige Sport opgericht. Het centrum biedt vertrouwenspersonen voor sporters die een melding van seksuele intimidatie of misbruik willen doen. Daarnaast is maakt kenniscentrum beleid voor sportverenigingen en bonden, geeft het advies en voorlichting en helpt het met preventie en bij incidenten. Ook voert het de landelijke administratie in het Case Management Systeem voor de sport, zodat schendingen opgevolgd kunnen worden.

De Dopingautoriteit is ingesteld om het gebruik van doping in de sport te ontmoedigen. De organisatie voert dopingcontroles uit, verzamelt en onderzoekt informatie over mogelijke overtredingen van het dopingreglement en geeft voorlichting over doping. De Nederlandse Dopingautoriteit werkt samen met de Wereld Anti-Doping Autoriteit.

Sinds seizoen 2013/'14 is het Nationaal Platform Matchfixing opgericht, als uitvloeisel van het rapport *Matchfixing in Nederland* (Spapens & Olfers, 2013). Dit is een structureel overleg tussen het Functioneel Parket, de Belastingdienst, FIOD, Kansspelautoriteit, Politie, KNVB, NOC*NSF, KNLTB en de Lotto. Het doel van het nationaal platform is informatiedeling, signaalherkenning en samenwerking. Daarnaast werkt NOC*NSF aan de ontwikkeling van een instrument ter bestrijding van matchfixing en gokken. Dit instrument, gebaseerd op adviezen van IOC en SportAccord en de ervaring en kennis van de KNVB, bestaat uit signalering, preventie en voorlichting, regelgeving, monitoring en handhaving.

Ook discriminatie en racisme in de sport is een belangrijk onderdeel van het integriteitsvraagstuk. Uit onderzoek van het SCP blijkt dat ruim een kwart (27%) van de Nederlandse inwoners discriminatie ervaart (Andriessen, 2020). Van de totale bevolking die in de afgelopen twaalf maanden in de vrije tijd heeft gesport, is 1% (mogelijk) gediscrimineerd. Het Mulier Instituut constateerde dat LHBT-acceptatie in de sport is toegenomen ten opzichte van voorgaande jaren (Hoeijmakers & Elling 2018b). Vooral voetbal kreeg de afgelopen maanden aandacht vanwege incidenten met racisme. Naar aanleiding hiervan stelden VWS, J&V, SZW en de KNVB (2020) het actieplan *Ons voetbal is van iedereen* op. Met twintig maatregelen willen de organisaties racisme in het voetbal voorkomen, signaleren en sanctioneren.

3.8 Financiering van de sportbranche

Gemeenten en consumenten zijn de belangrijkste partijen die het (breedte)sportaanbod bekostigen (KPMG, 2019). Gemeenten financieren vooral de sportaccommodaties waar sportverenigingen gebruik van maken (Van den Dool, 2018). De financiering vanuit het bedrijfsleven aan de breedtesport is relatief klein en zal volgens experts niet toenemen.

Sport is relatief goedkoop. Van de totale bestedingen van huishoudens (€33.763) werd in 2015 3,7% uitgegeven aan recreatie en cultuur, waarvan 1% aan contributie van sportverenigingen (gemiddeld €336 per huishouden) en 0,1% aan sportartikelen (€42). Ter vergelijking: aan horeca (hotels, restaurants, bungalowparken) werd 5,9% uitgegeven (€1.994 per huishouden, CBS, 2019e). Sporten in de buitenruimte is kosteloos voor sporters, afgezien van kleine bijdragen aan vignetten (vissen, mountainbiken).³ Wie sport bij de sportvereniging betaalt gemiddeld de helft van de werkelijke kosten. De inzet van vrijwilligers en de voordelige huurtarieven van gemeenten voor sportaccommodaties drukken de kostprijs van verenigingssport. Zou de vrijwillige inzet en de tarifiering worden doorberekend, dan kost verenigingssport evenveel als het sportaanbod van commerciële aanbieders (KPMG, 2019).

Ook het commerciële sportaanbod is nog steeds relatief goedkoop in vergelijking met andere vormen van vrijetijdsbesteding. Experts menen dat dit het gevolg is van onderlinge concurrentie maar mogelijk ook van de concurrentie met de verenigingssport. Ook het commerciële deel van de branche werkt veel met stagiaires, studenten, bijbanen en ZZP-ers om de prijs laag te houden en ook in het commerciële deel van de sportbranche worden weinig financiële reserves opgebouwd. De winstmarges zijn dusdanig klein dat dit de ondernemers belemmert om te investeren, te innoveren en een volwassen arbeidsmarkt te ontwikkelen.

De financiële situatie van sportverenigingen is de laatste vijf jaar onder druk komen te staan (Davids et al., 2018; SWS, 2017). Om hun financiën op orde te houden hebben verenigingen contributies en kantineprijzen verhoogd en zijn andere manieren van financiering, zoals clubacties, gezocht. Een groot deel van de verenigingssporters blijkt bereid te zijn om extra contributie te betalen als hun vereniging het financieel moeilijk heeft. Toch maken drie van de tien penningmeesters zich zorgen over de financiële situatie. Veel verenigingen hebben ingeteerd op hun reserves die ook niet worden aangevuld voor toekomstige investeringen. Ze zijn echter wel in grotere mate afhankelijk van eigen middelen, doordat gemeenten bezuinigingen hebben doorgevoerd en banken strengere regels hanteren voor het aangaan van leningen. Daardoor zijn er in de verenigingssport, maar mogelijk ook in de commerciële sport, te weinig reserves om noodzakelijke investeringen te doen die gevraagd worden vanuit andere beleidsterreinen (duurzaamheid, technologie, veiligheid).

Gegevens over financiering door het bedrijfsleven van zowel de breedtesport als de topsport zijn moeilijk te traceren. Wel bekend is dat in 2018 760 miljoen euro uitgegeven werd aan sponsoring, waarvan 60% aan sport. In 2018 was, voor het eerst sinds 2012, een stijging te zien in sponsoruitgaven, waar zowel sport als kunst en cultuur van profiteerden, in tegenstelling tot de rubrieken maatschappij en media. Grote en bekende partijen trekken relatief gemakkelijker sponsors aan (zoals NOC*NSF, KNVB, Van Gogh Museum, Mojo Concerts) dan kleinere organisaties (Respons, 2019).

Topsport wordt gefinancierd vanuit het bedrijfsleven, de kansspelen en de begroting van de rijksoverheid (KPMG, 2019). De commerciële topsport is opgebouwd uit verschillende financieringsstromen: ticketing, media, merchandising en sponsoring. Hoeveel rek er nog zit in de commercialisering van topsport is de vraag. Als het gaat om sportsponsoring is de tendens zichtbaar van *the winner takes it all*: financiering van bedrijven is er vooral voor wie al succes heeft. Investerings uit de markt worden zelden gedaan in talentontwikkeling: de weg om tot dit succes te komen. Voorlopig lijken de begrotingsmiddelen van de rijksoverheid

³ Aanschaf van sportmaterialen en -kleding laten we hier buiten beschouwing.

en opbrengsten uit kansspelen dus hard nodig om talentontwikkeling en het niet-commerciële deel van de topsport (vooral olympische sporten) te financieren.

Bij de uitvoering van topsportprogramma's zijn NOC*NSF en de sportbonden voor een groot deel afhankelijk van deze overheidsgelden en kansspelen. Experts geven aan dat de afhankelijkheid van de politiek de financiering van de topsport kwetsbaar maakt. Ook stellen experts de vraag of de opbrengsten uit kansspelen en sponsorinkomsten van bijvoorbeeld de alcoholbranche uit ethisch oogpunt wel passen bij de sport.

3.9 Taken en rollen

De overheid zorgt niet alleen voor externe (politieke) ontwikkelingen voor de sportbranche, maar maakt ook onderdeel uit van deze branche. Deels is de overheid sportproducent, door sportaccommodaties beschikbaar te stellen en soms ook banen in de sport te bekostigen.

De overheid waarmee de sportbranche te maken heeft, kent meerdere gezichten. De wethouder sport kan enthousiast zijn over het organiseren van een sportevenement, maar de gedeputeerde verantwoordelijk voor natuur kan weigeren de vergunning te verlenen. De minister van sport kan een ruime definitie hanteren van sport en bewegen om zodoende zijn subsidieregeling open te stellen voor alle typen sportaanbieders, maar tegelijkertijd moeten sportaanbieders rechtszaken voeren tegen de belastingdienst om duidelijk te maken wanneer sprake is van een sportaccommodatie en welk btw-tarief van toepassing is. Zonder duidelijke definitie kan het gebeuren dat niet de minister of wethouder van sport, maar andere partijen bepalen wat wel en niet 'sport' is. Denk hierbij aan de uitspraak van het Europese hof over een zaak in het VK inzake bridge (HvJ-eu, 2017), waarin wordt gesteld dat bridge geen sport is in de zin van Btw-regelgeving omdat het een 'verwaarloosbaar fysiek element heeft'.

Ook in Nederland zelf is onduidelijkheid, leidend tot rechtszaken. Zo was onduidelijk of een jachthaven als sportaccommodatie aangemerkt kan worden onder de definitie van de Belastingdienst (ECLI:NL:PHR:2017:1216). Ook was er een zaak over de vraag of een commerciële hardlooptrainer, die een sportcomplex als start- en finishplek van zijn looptraining gebruikt, het lage btw-tarief mag voeren. (ECLI:NL:HR:2011:BU6507). In beide gevallen gaat het om de vraag of het sportcomplex mag worden aangemerkt als het geven van gelegenheid tot sportbeoefening. Ook ten aanzien van sportevenementen heeft de NLsportraad (2018) in een eerder advies gewezen op diverse fiscale drempels ten aanzien van de werking en uitvoering van de vrijwilligersregeling (loonheffing) en het verstrekken van producten in natura in het algemeen (loonheffing en btw). Bij sportevenementen ontstaat een weglekeffect doordat bijdragen van overheid en bedrijfsleven aan evenementenorganisatoren niet volledig kunnen worden benut voor het evenement, omdat organisatoren de btw-heffing niet mogen aftrekken.

Taken en rollen zijn niet voldoende gedefinieerd tussen de overheid en de branche en ook niet tussen overheden onderling (NLsportraad, 2017a). Er wordt stilzwijgend uitgegaan van een bepaalde verantwoordelijkheidsverdeling, maar verantwoordelijkheden zijn nergens vastgelegd (vgl. ROB, 2020). Bij het ontbreken van wettelijk kader hebben burgers formeel gezien geen rechten en overheden geen plichten. De overheid stelt geen kwaliteitseisen aan het sportaanbod als zodanig of aan de sportopleidingen en kwalificaties voor vrijwilligers en professionals in de sport. Wel worden vanuit diverse andere terreinen eisen aan sport gesteld (milieu, horeca, hygiëne, veiligheid).

Het ontbreken van wettelijke taken maakt de financiering van de sport door de rijksoverheid en die door gemeenten kwetsbaar, vooral in tijden van bezuinigingen. De rijksbegroting voor

onder andere topsport is de afgelopen tien jaar gegroeid, maar de overheidsuitgaven van gemeenten aan sportaccommodaties en aan de inrichting van de openbare ruimte zijn licht gedaald. Sport is een van de weinige terreinen in de vrije ruimte van de gemeentebegroting. Omdat voor sport geen wettelijke taken zijn vastgelegd, bestaat echter het gevaar dat overheidsuitgaven voor sport worden verlegd naar andere, wettelijke prioriteiten zoals de jeugdzorg en de uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Iedere bezuiniging van de overheid op sport komt per definitie voor rekening van de consument.

Linksom of rechtsom zal de overheid voor de verschillende sportaanbieders sowieso een gelijk speelveld moeten creëren. De kaders van de Europese Unie zijn op dit punt dwingend. De overheid zal moeten legitimeren waarom zij in sport investeert en met welke partijen zij daarbij in zee gaat. Duidelijk zal moeten worden waarom bepaalde aanbieders in de sportbranche wel, en andere niet in aanmerking komen voor overheidssteun. De overheid zal daarbij duidelijk onderscheid moeten maken in private ondernemingen en diensten van algemeen (economisch) belang.

3.10 Prioriteiten

Tijdens bijeenkomsten zijn de externe ontwikkelingen voorgelegd aan experts en aan stakeholders met de vraag, welke ontwikkelingen zij het meest relevant vinden voor de organisatie en financiering van de sport. De meest gescoorde prioriteiten zijn hieronder weergegeven. In bijlage 3 (tabel B.1 en B.2) is een totaaloverzicht opgenomen.

Top-10 interne factoren⁴

Interne factoren die overwegend als sterkte worden gezien

- + Fijnmazige infrastructuur van aanbieders en faciliteiten.
- + Sport draagt bij aan dagelijkse beweegpatroon.
- + Sport levert veel waarde voor beperkte investeringen.
- + De maatschappelijke waarde van en het draagvlak voor sport is groot.
- + (Verenigings)sport draagt bij aan binding in de samenleving door de ledencultuur en vrijwilligerswerk.

Interne factoren die overwegend als zwakte worden gezien

- Samenwerking binnen de branche als geheel is onvoldoende en de branche mist een gezamenlijke visie.
- Beperkt innovatief vermogen belemmert aansluiting van het aanbod bij de vraag.
- Overheidssubsidies verstoren marktconforme prijs van georganiseerde sport.
- Professionalisering is beperkt en er is geen beroepsperspectief.
- Governance en zelfreinigend vermogen georganiseerde sport is onvoldoende.

⁴ De top-10 is tot stand gekomen na weging van de prioriteiten van experts en stakeholders door de commissie.

4. Strategische vraagstukken voor de sportbranche

4.1 Inleiding

De NLsportraad heeft de SWOT-analyse gebruikt om de belangrijkste strategische vraagstukken te identificeren voor de toekomstbestendigheid van de sportbranche. Daarbij is gebruik gemaakt van een confrontatiematrix, waarin de NLsportraad de externe ontwikkelingen - kansen en bedreigingen - heeft gekruist met de interne factoren: sterktes en zwaktes (zie bijlage 3).

De centrale vraag is of de sportbranche toekomstbestendig is en sterk genoeg om de ontwikkelingen die op de branche afkomen in positieve zin te benutten. Bij het beantwoorden van deze vraag heeft de NLsportraad de totale sportbranche in samenhang en op macroniveau gezien. Waar relevante verschillen optreden tussen verschillende pijlers van de sportbranche, is dit aangegeven.

De NLsportraad heeft bij de beantwoording van de centrale vraag het oordeel van experts en stakeholders betrokken en dit aangevuld met wetenschappelijke literatuur. Daarna hebben de commissie en de raad de eigen balans opgemaakt. Op basis van de SWOT-analyse heeft de NLsportraad de vraagstukken benoemd die van strategisch belang zijn voor de toekomst van de sportbranche. Daarbij ligt het accent op de kansen die er zijn voor de sportbranche en de punten waarop de branche verder moet worden versterkt, zodat de branche de benoemde kansen ook daadwerkelijk kan gebruiken.

De NLsportraad is naast overeenkomsten ook veel tegenstellingen tegengekomen in de standpunten van experts en stakeholders bij het maken van de SWOT-analyse. Een goede discussie binnen de sportbranche is nodig om te komen tot een toekomstige agenda, waarbij de versterking van de branche met oog op toekomstige ontwikkelingen voorop staat.

4.2 Van buiten naar binnen: kansen en bedreigingen

De demografische ontwikkelingen bieden voor de sportbranche overwegend kansen. De bevolkingsgroei in algemene zin zorgt voor een groeiemarkt. Een deel van de groei komt tot stand ten gevolge van migratie, de laatste jaren vooral vanuit andere EU-lidstaten. Dat vraagt wellicht om aanpassingen aan het sportaanbod en om **innovatie**. Sommige stakeholders geven aan dat de sportbranche hiermee moeite zal hebben.

De vergrijzing zorgt voor een nieuwe markt. **De fijnmazige sportinfrastructuur** zou optimaal kunnen worden benut omdat met de vergrijzing meer mogelijkheden ontstaan voor een betere exploitatie van sportaccommodaties in de daluren. De waarneming van de NLsportraad is echter dat sportaanbieders nu nog weinig oog hebben voor nieuwe markten. Sportaanbieders draaien overwegend *business as usual* en richten zich vooral op behoud van de bestaande leden en het 'laaghangend fruit': sportverenigingen op kinderen en prestatiegerichte sporters en commerciële sportaanbieders op de relatief fitte en gezonde volwassenen. Ouderen en mensen met een chronische aandoening of beperking sporten en bewegen met name in ongeorganiseerd verband of in de (para)medische setting - of zij bewegen onvoldoende.

Er is twijfel onder experts en stakeholders of sportaanbieders - zowel sportverenigingen als commerciële sportaanbieders - zich voldoende (snel) zullen aanpassen aan de veranderende vraag ten gevolge van de demografische ontwikkelingen. De eerste voorzichtige vernieuwingen in de sportbranche zijn zichtbaar, bijvoorbeeld in de samenwerking tussen de gezondheids- en zorgsector enerzijds en fitnesscentra anderzijds. Samenwerking tussen de sport en de zorg zou de komende jaren kunnen groeien. Het tij lijkt gunstig: het **gezondheidsbewustzijn** onder de gehele bevolking groeit en de politiek is zich bewust van het belang van een gezonde leefstijl, mede door de **oplopende zorgkosten**. Dat voldoende bewegen een positief effect heeft op de gezondheid, is inmiddels onomstreden. Investerings in sport en bewegen zijn volgens experts en stakeholders bovendien relatief goedkoop, zowel voor de overheid als de consument, en hebben een hoog **rendement**.

De inschatting van de NLsportraad is dat de sportbranche niet uit zichzelf in de behoefte van de vergrijzende bevolking zal voorzien. Als de overheid als uitgangspunt heeft dat de ouder wordende bevolking voldoende fit moet blijven vanuit preventief oogpunt, dan is de tussenkomst van overheden en verzekeraars nodig. Experts en stakeholders geven aan dat op dit moment **verzekeraars onvoldoende mogelijkheden** hebben om preventief gedrag te stimuleren.

Raakvlakken met andere beleidsterreinen bieden volgens experts en stakeholders kansen: er is een groeiende behoefte aan sport- en beweegaanbod voor scholen, naschoolse opvang, zorginstellingen en bedrijven. De sportbranche zou in deze behoefte kunnen voorzien. Met de betere benutting van raakvlakken tussen sport en andere sectoren wordt de maatschappelijke waarde van sport verder versterkt. De NLsportraad ziet dan wel als belangrijke uitdaging dat het sport- en beweegaanbod aan **toenemende kwaliteitseisen** zal moeten voldoen, omdat andere beleidsterreinen aan stringente wettelijke kaders gebonden zijn. Vooral voor de verenigingssport, die steunt op de inzet van vrijwilligers, vraagt dit om **professionalisering**.

Sommige experts en stakeholders zien de **individualisering** van de maatschappij als een bedreiging voor de verenigingssport. Als individualisering echter als de behoefte aan flexibilisering wordt uitgelegd, dan biedt deze ontwikkeling volgens anderen ook kansen aan de sportbranche. Nu al is zichtbaar dat er nieuwe organisatievormen en verdienmodellen in de sportbranche ontstaan. Deze kansen worden ondersteund worden door technologische ontwikkelingen, zoals benutting van digitalisering en de toepassing van big data. Behalve de commerciële sportaanbieders kunnen ook (ondernemende) sportbonden en sportverenigingen hiervan profiteren.

In algemene zin lijkt de sportbranche en dan met name de verenigingssport niet de meest *early adopter* van **technologische ontwikkelingen**. Het toepassen van technologische ontwikkelingen in de sport vraagt om inzicht en soms om investeringen die veel lokale sportaanbieders niet hebben. Landelijke organisaties en commerciële partijen hebben meer oog voor **innovatie**, zowel bij het bereiken en binden van recreatieve sporters als bij het optimaal ondersteunen van topsporters. De NLsportraad verwacht dat technologische ontwikkelingen in de sportbranche vooral van buitenaf worden geïntroduceerd, door de wetenschap die wil innoveren en/of door het bedrijfsleven dat een mogelijk verdienmodel ziet in de sport. Waarschijnlijk zal het gros van de sportaanbieders afwachten tot innovaties in de vorm van betaalbare diensten of producten op de markt komen.

4.3 Van binnen naar buiten: sterktes en zwaktes van de sportbranche

Afgaand op de input van experts en stakeholders heeft de NLsportraad twijfels of de sportbranche – overall – voldoende rekening houdt met de kansen en bedreigingen voor de

branche. Veel sportaanbieders houden zich bezig met (over)leven in het hier en nu. De kansen die er (nu al) zijn, worden nog onvoldoende aangegrepen. Dit heeft volgens de NLsportraad te maken met het **ontbreken van een overkoepelende visie** voor de totale sportbranche en ook met het **ontbreken van financiële reserves**, in alle geledingen van de branche. Er zijn daarnaast **weinig betaalde, goed opgeleide krachten** werkzaam in de sport en dit belemmert de mogelijkheden om te innoveren en de kwaliteit van het sportaanbod te verhogen.

Professionalisering is volgens experts en stakeholders noodzakelijk gelet op de toenemende kwaliteitseisen van consumenten, **de eisen vanuit andere beleidsterreinen** en de **begeleiding van kwetsbare groepen**, waaronder ouderen, mensen met een beperking en mensen met een chronische aandoening. De NLsportraad ziet mogelijkheden voor verdergaande professionalisering bij ondernemende sportaanbieders en vitale sportverenigingen die op de samenwerking met andere terreinen inzetten. Als de professionalisering verder doorzet, zou de werkgelegenheid en daarmee de sporteconomie nog aanzienlijk zou kunnen groeien. Uiteraard zijn hierbij de nodige kanttekeningen te plaatsen. Het vraagt bijvoorbeeld om een nadere verkenning of er op financiële bijdragen vanuit andere beleidsterreinen kan worden gerekend. Ook dringt zich de vraag op wat de gevolgen zijn van professionalisering voor de verenigingscultuur, die voor een belangrijk deel gestoeld is op vrijwilligerswerk.

Sowieso is voor verdergaande professionalisering een volwassen **arbeidsmarkt** nodig met aantrekkelijk werk, goede arbeidsvoorwaarden en voldoende beroepsperspectief. Maar van een volwassen arbeidsmarkt is nog lang geen sprake. Een extra uitdaging bij de ontwikkeling van de arbeidsmarkt is de krimp van de werkende bevolking door de vergrijzing, waarvan alle sectoren last zullen hebben. Rekening houdend met mogelijke tekorten op de arbeidsmarkt ziet de NLsportraad voor de sportbranche vooral kansen voor werkgelegenheid in samenwerking met aanpalende beleidsterreinen.

Er is een relatie tussen de lage prijs die de consument betaalt voor sportbeoefening en het bezoek aan sportevenementen en de beperkte mogelijkheden om de arbeidsmarkt van de sportbranche verder te ontwikkelen. Nederlanders zijn eraan gewend geraakt dat **sport relatief goedkoop** is en betalen dikwijls niet de kostprijs voor hun contributie of ticket. Hoewel de betaalbaarheid en toegankelijkheid van de sport – met name de verenigingssport - een sterk punt van de sector is, wil de NLsportraad de vraag stellen welke invloed dit heeft op de vitaliteit van de sportbranche en of er geen andere modellen mogelijk zijn waarbij wel de kostprijs voor sport wordt betaald.

Naast de **gezondheidswaarde** is ook de **sociale waarde** van sport onomstreden. Sportorganisaties waaronder sportverenigingen en sportevenementen vervullen een unieke rol bij het verbinden van mensen. De verenigingssport zal in de toekomst echter naar verwachting niet verder groeien. Er is een lichte maar wel gestage afname gaande die mede door de vergrijzing en de afnemende belangstelling voor structureel vrijwilligerswerk wordt gevoed. Tegelijkertijd blijft de behoefte van de bevolking om samen te sporten en te bewegen en samen van sport te genieten (minstens) even groot. Dit biedt kansen voor sportaanbieders die hiermee flexibel kunnen omgaan. Er zullen andere vormen van sport ontstaan; technologische ontwikkelingen, digitalisering en medialisering zijn hieraan ondersteunend.

De rol van de overheid in relatie tot de sportbranche is diffuus. De rijksoverheid, provincies en gemeenten voeren sportbeleid voor de sportbranche; maar door de (in)directe financiering van het sportaanbod maakt de overheid zelf ook onderdeel uit van de sportbranche. De verhoudingen tussen overheid en sportbranche, waarbij de rijksoverheid met name topsport ondersteunt en gemeenten sportverenigingen accommoderen, zijn

historisch gegroeid. Het beleid van de overheid richt zich nog nauwelijks tot het commerciële deel van de sportbranche.

Experts en stakeholders zien in de rol van de overheid ten opzichte van de sportbranche niet snel verandering komen. Mede ten gevolge van de Wet markt en overheid meent de NLSportraad dat de rijksoverheid en andere overheden zich duidelijker zullen moeten uitspreken over welke taken en diensten in de sport publiek (van algemeen belang) zijn en welke niet; anders zal de financiering van de rijksoverheid en andere overheden worden gezien als verstoring van de markt. Ook de verdeling van overheidsmiddelen via NOC*NSF is met oog op de verhouding tussen overheid en markt en de **governance** in de sport zelf niet houdbaar.

Duidelijkheid over financiering van overheidswege geeft de sportbranche meer zekerheid voor de toekomst. De sportbranche ziet de aandacht en middelen van overheden concurreren met andere, vaak wettelijke prioriteiten en dat baart in toenemende mate zorgen. In het verlengde hiervan constateert de NLSportraad behoefte bij de branche aan duidelijkheid over welke kwaliteitseisen aan sport worden gesteld, bijvoorbeeld op het gebied van beroepen, opleidingen, accommodaties en integriteit. De sportbranche heeft voor investeringen in kwaliteit een impuls van buitenaf nodig.

Een andere constatering is dat niet alleen het sportbeleid, maar ook het **beleid op andere terreinen** van invloed is op de sportbranche. Voor commerciële aanbieders gaat het in de eerste plaats om het (grillige) fiscale regime. De verenigingssport heeft moeite om te voldoen aan de eisen op het gebied van onder andere veiligheid, privacy, horeca en duurzaamheid. De gehele sportbranche zal te maken krijgen met de provinciale en gemeentelijke omgevingsvisies, cruciaal voor de planning van sportvoorzieningen en de inrichting van de openbare ruimte voor sport en bewegen. Het lukt de sportbranche niet om proactief betrokken te zijn bij de totstandkoming van beleid op andere terreinen. De lobby is daarvoor niet krachtig genoeg. Om de invloed op beleid, wetten en regels van de overheid te vergroten, is een **betere vertegenwoordiging** van de sportbranche noodzakelijk. Ook een intensievere samenwerking binnen de sportbranche en een **toekomstvisie** op de - totale - brancheontwikkeling in relatie tot de externe ontwikkelingen kan niet ontbreken.

Bijlage 1. Geraadpleegde literatuur

- Andriessen, I., Hoegen Dijkhof, J., Torre, A. van der, Berg, E. van den, Pulles, I., Iedema, J. & Voogd-Hamelink, M. de (2020). *Ervaren discriminatie in Nederland II*. SCP.
- AP (2020). *Boete voor tennisbond vanwege verkoop van persoonsgegevens*. Via autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/nieuws/boete-voor-tennisbond-vanwege-verkoop-van-persoonsgegevens.
- Bakel, M. van, Pulles, I., Tiessen-Raaphorst, A., Hertog, F. den, Vonk, R. & Schoemaker, C. (2017). *Een sportiever Nederland. Sport Toekomstverkenning*. RIVM/SCP.
- Berg, S. van den (2018). *Gebruik en veiligheid van doping en sportvoedingssupplementen*. RIVM.
- Boonstra, N. en N. Hermens (2011). *De maatschappelijke waarde van sport. Een literatuurreview naar de inverdieneffecten van sport*. Verwey-Jonker Instituut.
- Bottenburg, M. van, & Schuyt, K. (1996). *De maatschappelijke betekenis van sport*. NOC*NSF.
- Brandsema, A., Elling, A., & Maasdam, S. (2018). *Ouderen in de sportvereniging*. Factsheet 2018/23. Mulier Instituut.
- Breedveld, K., Elling, A., Hoekman, R. & Schaars, D. (2016): *Maatschappelijke betekenissen van sport: wetenschappelijke onderbouwing en weerslag in lokaal beleid*. Mulier Instituut/ Kenniscentrum Sport.
- Brouwer, J. (2013). *Ontwikkelingen rondom vrije tijd*. Via bouwstenenvoorsociaal.nl/sites/bouwstenen.nl/files/uploads/Ontwikkelingen_rondom_vrije_tijd_-_DEF_2.pdf.
- Bruinsma, M. Y., Ceulen, R., & Spapens, A. (2019). *Ook criminelen houden van voetbal: Criminele sponsors van het amateurvoetbal in Brabant en Zeeland*. Bureau Bruinsma/Tilburg University.
- CBS & RIVM (2020). *Sportdeelname wekelijks 2014-2018*. Geraadpleegd op 13 februari 2020 van www.sportenbewegenincijfers.nl/kernindicatoren/sportdeelname-wekelijks.
- CBS (2018). *Milieu en duurzame energie opvattingen en gedrag*. Via www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2018/43/milieu-en-duurzame-energie-opvattingen-en-gedrag.
- CBS (2019a). *Prognose bevolking naar migratieachtergrond*. Via www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2018/51/prognose-bevolking-naar-migratieachtergrond.
- CBS (2019b). *Prognose 19 miljoen inwoners in 2039*. Via www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/51/prognose-19-miljoen-inwoners-in-2039.
- CBS (2019c). *De Nederlandse sporteconomie*. Via www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2019/39/de-nederlandse-sporteconomie.
- CBS (2019d). *Leefstijl en (preventief) gezondheidsonderzoek; persoonskenmerken*. Via opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83021ned/table?fromstatweb.
- CBS (2019e). *Bestedingen van huishoudens; bestedingscategorieën*. Via <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83676NED/table?ts=1585920071318>.

- CBS (2020). *Jonge ouderen in Nederland relatief rijk en actief*. Via www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/02/jonge-ouderen-in-nederland-relatief-rijk-en-actief.
- CPB (2019). *Middellange termijnverkenning 2022-2025*. CPB.
- CPB (2020). *Scenario's coronacrisis (26 maart 2020)*. Via www.cpb.nl/scenarios-coronacrisis.
- Davids, A., Hoeijmakers, R. & Roest, J.W. van der (2018). Financiën van sportverenigingen. In: J.M.H. Lucassen & J.W. van der Roest (reds.). *Sportverenigingen in Nederland. Veerkrachtige verbanden voor sport* (p.161-180). Mulier Instituut.
- Davids, A., Hover, P., Boer, W.I.J. de, & Schoemaker, J. (2019). *Contributiemonitor 2018/2019: contributies en toegangsprijzen in de Nederlandse sport*. Mulier Instituut/HAN.
- Dienst Uitvoering Subsidies aan Instellingen (2020). *Stimulering bouw en onderhoud van sportaccommodaties*. Via www.dus-i.nl/subsidies/stimulering-bouw-en-onderhoud-sportaccommodaties.
- Dool, R. van den (2017). Motieven en belemmeringen om te sporten en bewegen. In: *Sport & Strategie*, jg. 11, nr. 5.
- Dool, R. van den (2018). *Monitor sportuitgaven gemeenten: een overzicht van de uitgaven in 2017*. Mulier Instituut.
- Dool, R. van den, & Hover, P. (2019). *Websheet Apps & Devices 2019. Gebruik van elektronische hulpmiddelen bij sport en bewegen*. Mulier Instituut.
- Dopingautoriteit (2020). Via www.dopingautoriteit.nl/dopingautoriteit.
- ECLI:NL:HR:2011:BU6507. Via uitspraken.rechtspraak.nl/inziendocument?id=ECLI:NL:HR:2011:BU6507&showbutton=true&keyword=NL%3aHR%3a2011%3aBU6507
- ECLI:NL:PHR:2017:1216 (2017). Via uitspraken.rechtspraak.nl/inziendocument?id=ECLI:NL:PHR:2017:1216#_e16a9d93-23f3-44aa-b6d7-27dd7a5d1e79
- Feijten, P., Broek, A van den, Haan, J. de, Pulles, I., & Wennekers, A. (2018). Maatschappelijke participatie en ervaren kwaliteit van leven. In: A. Roeters (red.), *Alle ballen in de lucht. Tijdsbesteding in Nederland en de samenhang met kwaliteit van leven* (p. 141-161). SCP.
- Gooskens, W. & Dool, R. van den (2017). *Sportdeelname en opleidingsniveau: factsheet 2017/8*. Mulier Instituut.
- Harmsen, F., Elling, A., & Sterkenburg, J. van (2019). *Racisme, sociale kramp en innerlijke drijfkrachten in het betaald voetbal*. Be.People/Mulier Instituut/Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Heij, R. de (2018). De economie van de sport. In: H. van der Poel, R. Hoeijmakers, I. Pulles & A. Tiessen-Raaphorst (reds.) *Rapportage Sport 2018* (p. 208-234). SCP/Mulier Instituut.
- Hilvoorde, I. M. van, & Pasveer, B. (2006). *Beter dan Goed. Over genetica en de toekomst van topsport*. Veen Magazines/Rathenau Instituut.
- Hoeijmakers, R., & Elling, A. (2018a). *Seksuele diversiteit in de breedtesport*. Mulier Instituut.
- Hoeijmakers, R., & Elling, A. (2018b). *LHBTI in de breedtesport*. Mulier Instituut.

- Hoekman, R., & Straatmeijer, J. (2013). *Sport en recessie 2013. Doorwerking economische recessie op sportbeleid, sportorganisaties en sportdeelname*. Mulier Instituut.
- Horst, J. van der, & Frietman, J. (2018). *Sport in beweging; de arbeidsmarktmonitor Sport en bewegen 2018*. KBA.
- Hover, P., & Tiessen-Raaphorst A. (2018). Het beleven van sport door evenementen, media en technologie. In: H. van der Poel, R. Hoeijmakers, I. Pulles & A. Tiessen-Raaphorst (reds.) *Rapportage Sport 2018* (p. 174-193). SCP/Mulier Instituut.
- Hover, P., Boer, W. de, Maat, K. van der, & Heuvel, M. van den (2017). *Consumentenuitgaven aan sport 2016*. Mulier Instituut/HAN/Fontys Economische Hogeschool.
- HvJ-eu (2017). Via https://eur-lex.europa.eu/content/news/CJ_bridge.html?locale=nl.
- Kalmthout, J. van, & Hoeijmakers, R. (2019). *Verenigingsmonitor: jaarbericht 2018*. Mulier Instituut.
- Kansspelautoriteit (2017). *Samenwerking nodig*. Via kansspelautoriteit.nl/nieuws/nieuwsberichten/2017/april/samenwerking-nodig/.
- KCSport (2020). *Routekaart Verduurzaming Sport*. Via www.allesoversport.nl/duurzame-sportsector/routekaart-verduurzaming-sport.
- Kooiker, S., & Hoeymans, N. (2014). *Burgers en gezondheid. Themarapport Volksgezondheid Toekomst Verkenning 2014*. RIVM/SCP.
- Kooiman, N., Jong, A. de, Huisman, C., Duin, C. van, & Stoeldraijer, L. (2016). *Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2016-2040. Sterke regionale verschillen*. CBS.
- KPMG (2019). *Brancherapport Sport*. KPMG.
- Lindert, C. van, Scholten, V., Wezenberg-Hoenderkamp, K., & Aller, H. van (2017). *Drempelvrij Sporten. Eindrapportage project 'Sportaccommodaties onbeperkt toegankelijk'*. Mulier Instituut.
- Lucassen, J. (2019). *Veel verenigingen met chronische rugklachten*. Via www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/open-podium/item/120276/.
- Lucassen, J.M.H., & Roest J.W. van der (reds.) (2018). *Sportverenigingen in Nederland. Veerkrachtige verbanden voor sport*. Mulier Instituut.
- Lucassen, J.M.H., Kalmthout, J. van, & Brandsema, A. (2018). *Trainers, begeleiders, arbiters en officials in de sportverenigingen*. In: J.M.H. Lucassen & J.W. van der Roest (reds.). *Sportverenigingen in Nederland. Veerkrachtige verbanden voor sport* (p.135-156). Mulier Instituut.
- Meeuwssen, S. (2018). *Sport anno 2018; herdefiniëren of ...?* Via www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/column-xl/item/112656/.
- Nielsen Sports (2019). *Bevolkingsonderzoek sportbeleving*. Via www.nederlandse-sportraad.nl/documenten/publicaties/2019/12/05/onderzoek-sportbeleving.
- NL Actief (2020). *Preventiecentra, Veilig en met plezier sporten voor mensen met (een verhoogd risico op) een chronische aandoening*. Geraadpleegd op 7 februari 2020 via www.nlactief.nl/erkend-aanbod/preventiecentra/.
- NLsportraad (2017a). *Brief aan de informateur*. Via www.nederlandse-sportraad.nl/documenten/brieven/2017/04/13/brief-aan-de-informateur-nlsportraad.

- NLsportraad (2017b). *Stip op de horizon, werkprogramma 2018-2020*. NLsportraad.
- NLsportraad (2018). *Fiscaliteit bij sportevenementen*. NLsportraad.
- NOC*NSF (2016). *Code goed sportbestuur*. Via nocnsf.nl/media/2106/visie-en-uitwerking-code-goed-sportbestuur.pdf.
- NOC*NSF (2020). *Visie en uitwerking code goed sportbestuur*. Via nocnsf.nl/media/2106/visie-en-uitwerking-code-goed-sportbestuur.pdf.
- Oomens, M. & Donker, A. (2015). *Sportkadermonitor*. Oberon.
- Petrovic, D., de Mestral, C., Bochud, M., Bartley, M., Kivimäki, M., Vineis, P., ... & Stringhini, S. (2018). The contribution of health behaviors to socioeconomic inequalities in health: A systematic review. *Preventive medicine*, 113, 15-31.
- Poel, van der H., Hoeijmakers, R., Pulles, I., & Tiessen-Raaphorst, A. (2018). *Rapportage Sport 2018*. SCP/Mulier Instituut.
- Projectgroep Sport en Onderwijs (2009). *Samenwerking tussen Sportbonden en ROC's*. Via <http://www.academievoorsportkader.nl/stream/so-brochure-samenwerking-sport/ond>.
- Pulles, I. & Poel, H. van der (2018). Maatschappelijke ontwikkelingen. In: H. van der Poel, R. Hoeijmakers, I. Pulles & A. Tiessen-Raaphorst (reds.), *Rapportage Sport 2018*. (p. 13-38). SCP/Mulier Instituut.
- Radar (2018). *Factsheet discriminatie en sport*. Radar: bureau vóór gelijke behandeling tegen discriminatie.
- Rebel & Mulier Instituut (2019). *De Social Return On Investment (SROI) van sport en bewegen*. Kenniscentrum Sport.
- Reitsma, M., & Hoekman, R. (2019). *Sport in provinciale coalitieakkoorden 2019-2023*. Mulier Instituut.
- Reitsma, M., Pulles, I., & Poel, H. van der (2019). *Monitor Sportakkoord 'Sport verenigt Nederland': voortgangsrapportage november 2019*. Mulier Instituut.
- Reitsma, M., Pulles, I., Poel, H. van der, & Hoogendam, A. (2020). *Tussenstand lokale sportakkoorden: procesevaluatie en inhoudsanalyse*. Mulier Instituut.
- Respons (2019). *Sponsormonitor 2019*. Via respons.nl/producten/sponsors/nationaalcongrescitymarketing-2/09/07/2019/.
- RIVM (2018a). *Gezondheidsverschillen*. Via www.vtv2018.nl/gezondheidsverschillen.
- RIVM (2018b). *Zorguitgaven*. Via www.vtv2018.nl/zorguitgaven.
- RIVM (2018c). *VTV-2018 Achtergronddocument Interventies*. RIVM.
- RIVM (2020). *Wekelijkse sportdeelname*. Via www.sportenbewegenincijfers.nl/kernindicatoren/sportdeelname-wekelijks.
- Roest, A., Lokhorst, A.M., & Vrooman, C. (2010). *Sociale uitsluiting bij kinderen*. SCP.
- Roeters, A. (red.) (2018). *Alle ballen in de lucht*. SCP.
- Roeters, A., Broek, A. van den, Dagevos, J., Haan, J. de, & Wennekers, A. (2016). Drijvende krachten. In: A. van den Broek, C. van Campen, J. de Haan, A. Roeters, M. Turkenburg & L. Vermeij (reds.). *De toekomst tegemoet. Leren, werken, zorgen, samenleven en consumeren in het Nederland van later. Sociaal en Cultureel Rapport 2016*. SCP.

- Roeters, A., Wennekers, A., Broek, A. van den, Pulles, I., & Tiessen-Raaphorst, A. (2017). Vrije tijd. In: R. Bijl, J. Boelhouwer & A. Wennekers (reds.). *De sociale staat van Nederland 2017* (p.237-267). SCP.
- Schnabel, P. (2004). *Individualisering en sociale integratie*. SCP.
- Slot-Heijns, J., Lucassen, J. & Reijgersberg, N. (2017). *Bewegingsonderwijs en sport in het primair onderwijs 2017: 1-meting*. Mulier Instituut.
- Snijders, D., Horsman, S., Kool, L. & Est, R. van (2020). *Responsible VR. Protect consumers in virtual reality*. Rathenau Instituut.
- Soeters, M. & Verhoeks, G. (2011). *Betere gezondheid, meer participatie, lagere zorguitgaven? Zorgmarktadvies*.
- Spapens & Olfers, M. (2013). *Matchfixing in Nederland: De aard en reikwijdte van het probleem, de risico's en de aanpak*. Tilburg University.
- Stam, C., & Valkenberg, H. (2018). *Sportblessures in Nederland Cijfers 2017*. VeiligheidNL.
- Strategy& (2019). *Bestuursvoorzitters steeds vaker ten onder door wangedrag*. Via www.consultancy.nl/nieuws/23343/bestuursvoorzitters-steeds-vaker-ten-onder-door-wangedrag.
- SWS (2017). *Financiële status sportverenigingen achteruit*. Via sws.nl/nieuws/financiele-status-sportverenigingen-achteruit/.
- SWS (2019). *Eén op de vijf voetbalclubs op 'hoog niveau' heeft betalingsproblemen*. Geraadpleegd op 28 februari 2020 via sws.nl/nieuws/een-op-de-vijf-voetbalclubs-op-hoog-niveau-heeft-betalingsproblemen/.
- Tiessen-Raaphorst, A., Woittiez, I., Vonk, F., & Pulles, I. (2019). *Kansen op sportieve groei. Een verklarend model van sportdeelname*. SCP.
- Vermeulen, T. (red.) (2019). *Trendrapport toerisme, recreatie en vrije tijd 2019*. Pleasureworld NRIT, Centraal Bureau voor de Statistiek, NBT Holland Marketing en CELTH, Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality.
- Visser, K., & Dool, R. van den (2016). *Motieven en belemmeringen om te sporten en bewegen naar levensfase*. Via www.allesoversport.nl/artikel/motieven-en-belemmeringen-om-te-sporten-en-bewegen-naar-levensfase/.
- Visser, K., Tiessen-Raaphorst, A., Bakel, M. van, & Vries, M. de (2016). *Sport Toekomstverkenning. De drijvende krachten van sport en bewegen*. SCP/RIVM.
- Vries, K. de, Ross-van Dorp, C. & Meyer, E. (2017). *Rapport van de Onderzoekscommissie seksuele intimidatie en misbruik in de sport*. Arko Sports Media.
- Vrooman, C., Josten, E., Hoff, S., Putman, L. & Wildeboer Schut, J.M. (2018). *Als werk weinig opbrengt*. SCP.
- VWS (2016). *Inzet van sport en bewegen voor maatschappelijke impact*. Via www.rijksoverheid.nl/documenten/brieven/2016/11/16/inzet-van-sport-en-bewegen-voor-maatschappelijke-impact.
- VWS (2018). *Nationaal Preventieakkoord*. VWS.
- VWS (2019). *Adviesaanvraag organisatie en financiering in de sport*. Via www.nederlandse-sportraad.nl/adviezen/documenten/brieven/2019/03/25/adviesaanvraag-organisatie-en-financiering-in-de-sport.

- VWS, J&V, SZW & KNVB (2020). *Ons voetbal is van iedereen. Samen zetten we discriminatie buitenspel*. Via www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/02/08/ons-voetbal-is-van-iedereen-samen-zetten-we-discriminatie-buitenspel.
- VWS, NOC*NSF & VSG (2018). *Nationaal Sportakkoord; Sport verenigt Nederland*. VWS.
- Wennekers, A., Broek, A. van den, & Torre, A. van der (2019). Vrije Tijd. In: A. Wennekers, J. Boelhouwer, C. van Campen en J. Kullberg (reds.), *De sociale staat van Nederland 2019*. SCP.
- Wennekers, A., Roeters, A., Broek, A. van den, & Pulles, I. (2018). Vrije tijd. In: A. Wennekers, J. Boelhouwer, C. van Campen en R. Bijl (reds.), *De sociale staat van Nederland 2018*. SCP.
- WRR (2017). *Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid*. WRR.

Bijlage 2. Geraadpleegde personen

8 november / 13 december

Bernard Wientjes
 Michael van Praag
 Leanne van den Hoek
 Jaap de Groot
 Marjolein Bolhuis-Eijsvogel
 Jiske Griffioen
 Claudia Bokel
 Hugo van der Poel
 Dennis Vink
 Bert van Oostveen
 Marjan Olfers
 Eelco Blok

Heisessies commissie

Raadslid (voorzitter)
 Voorzitter NLsportraad
 Raadslid
 Raadslid
 Raadslid
 Raadslid
 Raadslid
 Commissielid NLsportraad
 Commissielid NLsportraad
 Commissielid NLsportraad
 Commissielid NLsportraad
 Commissielid NLsportraad

9 januari 2020

Ineke Donkervoort
 Enno Gerdes
 Martijn van Hulsteijn
 Jan Janssens
 Loek Jorritsma
 Karin van der Maat
 Mark Raijmakers
 Annet Tiessen-Raaphorst
 Bert van Oostveen
 Hugo van der Poel
 Bernard Wientjes

Bijeenkomst SWOT-analyse sportbranche (1)

ID management & advies
 Rebel group
 Synarchis
 Chionis
 Gepensioneerd voormalig wethouder/ambtenaar
 Kenniscentrum Sport
 ZonMw
 SCP
 Commissielid NLsportraad
 Commissielid NLsportraad
 Raadslid NLsportraad

21 januari 2020

15 medewerkers

Sessie SWOT-analyse VWS

VWS, directie sport

22 januari 2020

Haïke Blaauw
 Bertram Boutshoorn
 Guido Davio
 Chris IJsbrandy
 Eric Kersten
 Lodewijk Klootwijk
 Kees Rodenburg
 Marcel Woudman
 Berit van Dobbenburgh-Meyboom
 Herman de Haan
 Richard Kaper
 Bart de Koning
 Joris van Neerbos
 Jan Raateland

Bijeenkomst SWOT-analyse sportbranche (2)

FNRS
 Gemeente Amsterdam
 NeVoBo
 KNRB
 The Organizing Connection
 Platform Ondernemende Sportaanbieders
 KNKV
 Achmea
 Bridgebond
 KNSB
 NOC*NSF
 Gemeente Nissewaard
 Puma UK, Ierland & Benelux
 De Sportverenigingen

Paul Sanders
 Sjoerd van Tiel
 Frans van der Ven
 Victor Zuidema
 Marc Elffers
 Teun van Etten
 Michel Everaert
 Theo Fledderus
 Peter-Paul de Goeij
 Wendeline van Lier
 David Pranger
 Esther Roelofs
 Huub Stammes
 Marjolein van Weegen
 Loek Habraken
 Monica van Harn
 Erik Lenselink
 Bart van Liempd
 Patricia Mars
 Patrick Rijnbeek
 Marvin Visser
 Joost Zuure
 Margo Vliegenthart
 Dennis Vink
 Bernard Wientjes

KWBN
 Team Sportservice
 Gemeente Den Haag
 Veiligheid NL
 Werkgevers in de Sport
 WiZZ
 NeVoBo
 KNHS
 Stichting Speel Verantwoord
 Gemeente Rotterdam
 KNVB
 Sportmarketingbureau
 Judo Bond Nederland
 Charistar
 KWBN
 Fonds Gehandicaptensport
 NOC*NSF
 KNVB
 Gemeente Amsterdam
 NLactief
 Vlaardingen in Beweging
 Nederlandse Loterij
 Werkgevers in de Sport
 Commissielid NLsportraad
 Raadslid NLsportraad

29 januari 2020

13 medewerkers

Sessie SWOT-analyse NOC*NSF

NOC*NSF, diverse afdelingen

30 januari 2020

Koen Schobbers
 Arjan de Vries
 Rens Kamphuis
 Frans Cornelis
 Maaike Walters
 Stefan de Wit
 Geert Slot
 John Bierling
 Leanne van den Hoek
 Hugo van der Poel

Bijeenkomst SWOT-analyse sportbranche (3)

Koenz E-sports
 NTFU
 Libéma Profcycling
 Comarco
 Stichting de Schroef
 Waarborgfonds Sport
 NOC*NSF
 NOC*NSF
 Raadslid NLsportraad
 Commissielid NLsportraad

31 januari 2020

Lodewijk Klootwijk
 Teun van Etten

Sessie SWOT-analyse ondernemende sportaanbieders

Platform ondernemende sportaanbieders/
 Nederlandse vereniging voor golfaccommodaties
 WiZZ

Jarin van der Zande

HISWA-RECRON

25 februari 2020

Kim Putters

Han Polman

André van Lammeren

Ruud Koning

Marjolein Bolhuis-Eijsvogel

Bernard Wientjes

Discussiesessie SWOT hoogleraren

Sociaal en Cultureel Planbureau

Raad voor het Openbaar Bestuur

Planbureau voor de Leefomgeving

Rijksuniversiteit Groningen

Raadslid NLsportraad

Raadslid NLsportraad

Aanvullende gesprekken hoogleraren

Pauline Meurs

Mark Bovens

Maarten van Bottenburg

Erasmus Universiteit

Wetenschappelijke Raad voor het

Regeringsbeleid / Universiteit Utrecht

Universiteit Utrecht

Schriftelijke inbreng/aanvullende gesprekken

Champ Bouwman

Veerle de Bosscher

Margot van Beusekom

Loek Jorritsma

Ineke Donkervoort

Maaïke de Vries

Hans Slender

Frans Cornelis

Jan Raateland

Patricia Mars

Chris IJsbrandy

Marc Elffers

Monique van der Bijl

Theo Moonen

Wanda Wendel-Vos

NBTC

Universiteit Brussel

Leef

Gepensioneerd voormalig wethouder/ambtenaar

ID management & advies

Springh

Hanzehogeschool Groningen

Comarco

De Sportverenigingen

Gemeente Amsterdam

KNRB

Werkgevers in de Sport

Goede doelen loterijen

Sportsubsidie.nl

RIVM

Bijlage 3. Methode kwalitatieve analyse

De kwalitatieve analyse is opgebouwd uit een aantal elementen, die de Commissie organisatie en financiering van de sport (NLsportraad) hebben geholpen met het schrijven van deze analyse. De input van de verschillende bronnen is meegenomen in de afwegingen voor de kwalitatieve analyse:

- SWOT-sessies met stakeholders en experts;
- confrontatiematrix;
- literatuurstudie;
- validatie, consultatie en besluitvorming.

SWOT-sessies met stakeholders en experts

De commissie heeft in januari 2020 op basis van het Brancherapport Sport een SWOT-analyse uitgevoerd van de belangrijkste sterktes (Strengths) en zwaktes (Weaknesses) van de sportsector en de belangrijkste kansen (Opportunities) en bedreigingen (Threats) vanuit de samenleving. Deze analyse is in diverse sessies in januari en februari 2020 voorgelegd aan experts, stakeholders, medewerkers van de directie Sport van VWS en medewerkers van NOC*NSF (zie bijlage 2 voor overzicht van gesproken personen). In ieder sessie hebben aanwezigen aanvullingen gedaan en prioriteiten aangegeven door stickers te plakken bij de belangrijkste items. In tabel B.1 zijn de aspecten weergegeven die een of meerdere stickers hebben gekregen. Tabel B.2 bevat het totale overzicht van alle ingebrachte sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Het secretariaat heeft de prioriteiten geordend en samengevat tot vijf sterktes en vijf zwaktes, vijf kansen en vijf bedreigingen, die in willekeurige volgorde in de confrontatiematrix zijn opgenomen.

Confrontatiematrix

De geformuleerde top-5-en van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen zijn tegenover elkaar gezet in een zogenaamde confrontatiematrix (zie figuur 1). Een confrontatiematrix dient om de meest precieze issues naar voren te halen en te bespreken. Aan de hand van deze tabel heeft de commissie de strategische vraagstukken bepaald. De uitkomsten van deze exercitie staan beschreven in hoofdstuk 4 en worden samen met de Sporttoekomstverkenning uit 2017 gebruikt bij het opstellen van de scenario's.

		sterkten					zwakten				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		S1. Fijnmazige infrastructuur van aanbieders en faciliteiten.	S2. Sport levert veel waarde voor beperkte investeringen.	S3. (Verenigings)sport draagt bij aan binding in de samenleving door de ledencultuur en vrijwilligerswerk.	S4. De maatschappelijke waarde van en het draagvlak voor sport is groot.	S5. Sport draagt bij aan dagelijks bewegingspatroon.	W1. Samenwerking binnen de branche als geheel is onvoldoende en de branche mist een gezamenlijke visie.	W2. Beperkt innoveren vermogen belemmert aansluiting van het aanbod bij de vraag.	W3. Overheidssubsidies verstoren marktconforme prijs van georganiseerde sport.	W4. Professionalisering is beperkt en er is geen beroepsperspectief.	W5. Governance en zelfreigerend vermogen georganiseerde sport is onvoldoende.
kansen	1	O1. Gezondheidsbewustzijn groeit en de politiek wil zorgkosten terugdringen.									
	2	O2. De bevolking groeit (door migratie) en wordt ouder (door vergrijzing).									
	3	O3. (Informatie)technologie maakt opgang in de sport en creëert nieuw sportaanbod en andere organisatievormen.									
	4	O4. (Sociaal) ondernemerschap kan leiden tot professionalisering van aanbod en arbeidsmarkt.									
	5	O5. Er zijn toenemende kansen op samenwerking met andere terreinen (onderwijs, kinderopvang, zorg).									
bedreigingen	1	T1. Verzekeraars stimuleren preventie niet met inzet van financiële middelen.									
	2	T2. Sociaaleconomische/culturele veranderingen vragen om aanpassingen aan het sportaanbod.									
	3	T3. EU wetgeving dwingt nationale en lokale overheden tot het hanteren van een gelijk speelveld voor alle									
	4	T4. Het is niet de verwachting dat de rijksoverheid of lokale overheden het beleid voor sport intensiveren.									
	5	T5. Er zijn toenemende eisen/kosten voor de sportbranche afkomstig van andere beleidsterreinen									

Literatuurstudie

De kwalitatieve analyse is door het secretariaat onderbouwd met beschikbare literatuur. De externe ontwikkelingen zoals beschreven in hoofdstuk 2 bouwen voort op *De drijvende krachten van sport en bewegen* (Visser et al., 2016, onderdeel van de Sporttoekomstverkenning van RIVM en SCP) en een update hiervan in de *Rapportage Sport 2018* (Pulles en Van der Poel, 2018), aangevuld met de uitkomsten van de SWOT-sessies. Voor hoofdstuk 3 over de interne ontwikkelingen is o.a. input gehaald uit het *Brancherapport Sport* (KPMG, 2019) en vormt de input uit de SWOT-sessies een belangrijke bron van informatie.

Validatie, consultatie en besluitvorming

Het concept van de kwalitatieve analyse is in februari 2020 gevalideerd door een aantal hoogleraren en directeurs van planbureaus (bijlage 2). Op basis van deze gesprekken zijn inhoudelijke punten naar voren gehaald en/of aangescherpt en zijn nieuwe literatuurbronnen toegevoegd. Het document is gaandeweg meerdere malen besproken in de Commissie organisatie en financiering van de sport en voorgelegd aan de NLsportraad. De reacties en aanvullingen van de commissie- en raadsleden zijn in verschillende fases door het secretariaat verwerkt. Het definitieve concept is begin april 2020 ter openbare consultatie voorgelegd via de website van de NLsportraad. In een nieuwsbrief zijn relaties van de NLsportraad op deze consultatie geweest. Reacties uit deze consultatie zijn door het secretariaat beoordeeld en waar mogelijk verwerkt. Het eindconcept van de kwalitatieve analyse wordt besproken door de commissie en daarna voorgelegd aan de NLsportraad voor besluitvorming.

Tabel B.1 Prioriteiten uit de SWOT-analyse

In de tabel zijn de aspecten weergegeven die een of meerdere stickers hebben gekregen. De prioriteiten van iedere groep zijn weergegeven voor stakeholders (s), experts (e) en voor medewerkers van VWS en NOC*NSF (VWS/N*N). Het secretariaat heeft deze geordend en samengevat tot vijf sterktes en vijf zwaktes, vijf kansen en vijf bedreigingen, die ieder in willekeurige volgorde staan.

Sterktes (Strengths)

S1. Fijnmazige infrastructuur van aanbieders en faciliteiten.

- | | |
|---------------------|---|
| 1 (e) | Grote diversiteit in sportaanbod. |
| 3 (s) | Unieke verenigingsstructuur; die een start maakt met het vernieuwen en nog meer benutten. |
| 2 (s) + 2 (VWS/N*N) | Er bestaat een goede infrastructuur van sportaccommodaties en buitenruimte. |

S2. Sport levert veel waarde voor beperkte investeringen.

- | | |
|---------------------|--|
| 7 (s) + 1 (VWS/N*N) | Het rendement van investeringen in sport is hoog. |
| 3 (VWS/N*N) | Efficiënte en effectieve besteding van gelden. |
| 1 (VWS/N*N) | Ongeclausuleerd geld vanuit Nederlandse Loterij besteed via verenigingsdemocratie. |

S3. (Verenigings)sport draagt bij aan binding in de samenleving door ledencultuur en vrijwilligerswerk.

- | | |
|-------------|---|
| 1 (s) | Er werken veel vrijwilligers bij sportverenigingen. |
| 5 (VWS/N*N) | Sport is zelf organiserend: vrijheid van verenigen, kunnen zelf beslissen. |
| 2 (VWS/N*N) | Inspirerende kracht om grote groepen mensen in beweging te krijgen en te verbinden. |

S4. De maatschappelijke waarde van en het draagvlak voor sport is groot.

- | | |
|---------------|---|
| 5 (e) + 3 (s) | Maatschappelijke waarde sport is groot. |
| 5 (s) | Social return on investment wordt nu niet meegenomen, geld is niet het enige en de kracht van sport is groot. |
| 1 (VWS/N*N) | Draagvlak sport is groot. |
| 1 (s) | Sport is kerk, sport dient als maatschappelijk vangnet. |

S5. Sport draagt bij aan dagelijks beweegpatroon.

- | | |
|-------------|---|
| 1 (s) | Belang van bewegen. |
| 1 (VWS/N*N) | Bewegend gedrag Nederlanders (fietsmobiliteit). |

Zwaktes (Weakness)

W1. Samenwerking binnen de branche als geheel is onvoldoende en de branche mist een gezamenlijke visie.

- | | |
|---------------------|---|
| 3 (e) | Geen overkoepelende toekomstvisie voor de sportbranche, het draagvlak voor de sport wordt beperkt gebruikt. |
| 4 (s) + 1 (VWS/N*N) | Sportbranche is versnipperd, er is geen overkoepelend overleg of overkoepelende organisatie. |
| 1 (s) | Governance/samenwerking tussen sportbonden en commerciële sportaanbod is niet optimaal. |
| 2 (s) + 3 (VWS/N*N) | Concurrentie tussen gemeentes, zowel op accommodaties als op evenementen en dat kost de sportbranche veel geld. |

- 1 (e) + 1 (s) Beperkt lerend beleid, keuzes worden teveel gemaakt om politieke en niet om inhoudelijke redenen.
- 1 (e) Verspilling van manuren. Te veel organisaties zijn met hetzelfde bezig, bijvoorbeeld verenigingsondersteuning (sportserviceorganisaties, bonden, NOC*NSF etc.), of organiseren van opleidingen en competities.

W2. Beperkt innoverend vermogen belemmert aansluiting van het aanbod bij de vraag.

- 1 (e) + 1 (s) De georganiseerde sport is behoudend en heeft een beperkt innovatievermogen.
- 2 (VWS/N*N) De slagkracht voor innovatie is onvoldoende, te weinig mensen.
- 1 (e) Er is te weinig noodzaak om te innoveren, het anders te organiseren. We houden het systeem in stand.
- 2 (s) Sport mist aansluiting maatschappij: sport maakt de slag niet naar maatschappelijke ontwikkelingen terwijl trends elkaar steeds sneller opvolgen.
- 3 (s) + 1 (e) De sportbranche weet te weinig over niet-sporters en anders en niet-georganiseerde sporters. Praat meer over bewegen dan altijd over sport.
- 1 (s) + 1 (e) Matig sportaanbod: georganiseerde sport is niet in staat de grote behoefte aan beweegaanbod te vergroten (ondernemende sportaanbieders zijn hier juist wel goed in).
- 1 (VWS/N*N) Prestaties van de sportbranche zijn niet goed voor ouderen, mensen met een handicap, chronisch zieken.
- 1 (e) De sportbranche is verzuimd: iedere bond voor zich terwijl bijvoorbeeld veel sporters meerdere sporten beoefenen (de multisporter).
- 1 (s) Sport bij de vereniging is vooral gericht op prestatie en degene die goed zijn.

W3. Overheidssubsidies verstoren marktconforme prijs van georganiseerde sport.

- 1 (e) Verenigingssport is voor de helft van de financiering (inclusief accommodaties) afhankelijk van gemeentes.
- 2 (s) + 1 (VWS/N*N) Financiering van de sport is vooral gericht op de georganiseerde sport en niet gelegitimeerd.
- 1 (VWS/N*N) De financiering van de rijksoverheid en NOC*NSF sluit niet aangesloten sporten uit.
- 2 (e) De focus van landelijk overheidsbeleid ligt vooral op verenigingssport en binnen topsport op Olympische sport.
- 1 (e) + 1 (VWS/N*N) Sportbranche kwetsbaar door afhankelijkheid van overheidsfinanciering en derdengelden.
- 1 (VWS/N*N) Sportbonden worden sterker afhankelijk van hun verenigingen/contributies, terwijl inkomsten contributies dalen en sponsorinkomsten ook.
- 1 (e) Landelijke private financiering lastig.
- 1 (s) Commerciële financiering van de topsport is voor winnaars: geld gaat met name naar succes.
- 1 (s) Rijksoverheid heeft geen financiële slagkracht.
- 1 (s) De financiering van de rijksoverheid en NOC*NSF leidt tot fiscale ongelijkheid in vergelijking met commerciële aanbieders.
- 1 (s) Sport is goedkoop - relatief in vergelijking met werkelijke waarde. Dit leidt tot ongelijkheid binnen de sportbranche, geen level playing field met ondernemers in de sport.

W4. Professionalisering is beperkt en er is geen beroepsperspectief.

- 3 (s) + 2 (e) De arbeidsmarkt in de sportbranche is ondermaats. De structuur van de georganiseerde sport zorgt voor een slechte arbeidsmarkt.
- 2 (s) Professionalisering is beperkt.
- 7 (VWS/N*N) Arbeidsmarkt sportbranche ondermaats/geen beroepsperspectief (top)coaches.

W5. Governance en zelfreinigend vermogen georganiseerde sport is onvoldoende.

3 (s) + 4 (e) + 1 (VWS/N*N)	De governance van de georganiseerde sport is niet transparant; NOC*NSF is zowel geldverdelers als ledenorganisatie; VWS houdt dit in stand (beleidsruimte). Rijksoverheid en NOC*NSF raken verweven
2 (s) +3 (e) + 2 (VWS/N*N)	Afhankelijkheid van loterij (NOC*NSF): is voor 75% afhankelijk van de overheid en Nederlandse Loterij. Verdienmodellen sport en kansspelen passen ethisch gezien niet bij elkaar
1 (e) + 1 (s)	De governance van de verenigingssport is gestoeld op oude structuren; de sportbesturen vergrijzen; de sport wordt teveel emotioneel in plaats van zakelijk bestuurd
1 (e)	De sportbranche is reactief: heeft een beperkt 'zelfreinigend' vermogen (prikkels van buiten nodig)
2 (s) +2 (VWS/N*N)	Bureaucratie in branche: Zeer intern gerichte branche, met name georganiseerde sport
3 (e)	Sport mist aansluiting maatschappij - integriteitsbewustzijn.

Kansen (Opportunities)

O1. Gezondheidsbewustzijn groeit en de politiek wil zorgkosten terugdringen.

5 (e) + 6 (VWS/N*N)	Gezondheidsbewustzijn groeit, preventieakkoord biedt kansen, hoge zorgkosten en investeringen in leefstijl lonend voor preventie/zorg.
3 (e) + 7 (s)	Zorgkosten rijzen de pan uit en investeringen in gezonde leefstijl blijken te lonen in preventie en zorg.
2 (s)	Gezondheidsbewustzijn groeit, gezonde leefstijl wordt gangbaar en gepropageerd vanuit welzijn, preventie en zorg: toenemende behoefte aan sport- en beweegaanbod ook vanuit kwetsbare groepen.
2 (s)	Promoten sport uit premies: preventie wordt nu bij zorgverzekeringen uit 'marketing' betaald. Zou in brede basisverzekering moeten (bijv. sportmedisch).
1 (s)	Preventie-akkoord geeft mogelijk boost aan het gezondheidsbewustzijn en de vraag naar sport en bewegen.
3 (e) + 2 (VWS/N*N)	Sportakkoord en preventieakkoord geven boost aan vraag en aanbod van sport.

O2. De bevolking groeit (door migratie) en wordt ouder (door vergrijzing)

2 (e)	Migratie: nieuw sportaanbod, toenemende diversiteit.
2 (s)	Van de 1,7 miljoen mensen met een beperking sport 1 miljoen niet.
1 (e)	Vergrijzing: mogelijkheden voor aangepast sport- en beweegaanbod en voor vrijwilligerswerk; groep 65-75 jaar is relatief gezond, heeft tijd en (vaak) geld.

O3. (Informatie)technologie maakt opgang in de sport en creëert nieuw sportaanbod en andere organisatievormen

2 (e) +1 (VWS/N*N)	Apps, sociale media bieden kansen voor sport op maat. Sportaanbod wordt 100% op maat door digitalisering door nanotechnologie. Wearables.
3 (s)	Digitalisering. Toename informatisering en big data, biedt kansen voor sponsors, topsport, sportevenementen en in mindere mate voor sportaanbieders.
1 (s)	Entertainmentwaarde van sport benutten, bijvoorbeeld via digitale kanalen (e-roeien etc.).
2 (VWS/N*N)	Slagvaardige digitale democratie - sneller besluiten nemen in verenigingen door digitalisering.
1 (VWS/N*N)	Toename informatisering en big data biedt kansen.
1 (VWS/N*N)	E-sports is kans om meer aandacht voor sport bij kinderen op te wekken.

O4. (Sociaal) ondernemerschap neemt toe kan leiden tot professionalisering van aanbod en arbeidsmarkt.

1 (e)	Groeiend ondernemerschap.
-------	---------------------------

- 2 (s) Commercialisering: kans voor commerciële sportaanbieders+ professionalisering dan gaat de kwaliteit omhoog, vinden van nieuwe partnerships.
- 1 (s) Sporteconomie kan groeien bij groter aanbod, meer professionalisering en meer werkgelegenheid.
- 2 (s) Private financiering.
- 1 (VWS/N*N) Bedrijven voelen meer maatschappelijke verantwoordelijkheid.
- 4 (s) Slechts 25% van de sportverenigingen is vitaal, dat is een groeimogelijkheid. Sportmogelijkheid overdag, jeugd kan dan ook sporten.

O5. Er zijn toenemende kansen op samenwerking met andere terreinen (onderwijs, kinderopvang, zorg).

- 4 (s) Combinatie beleidsterreinen met sport: wetenschappelijke onderbouwing voor kracht/mogelijkheden van sport te verzilveren voor de overheid.
- 2 (s) Integrale financiering, niet meer verkokerd.
- 1 (e) Kennisinfrastructuur verbeteren.
- 1 (e) Energieopwekking via sport (zonnepanelen, sportvloer, etc.).
- 2 (VWS/N*N) Klimaatverandering en verduurzaming, sportaccommodaties als energieleverancier.
- 1 (VWS/N*N) Innovatie sportvoorzieningen, bijv. zonnetapijt.

Bedreigingen (Threats)

T1. Verzekeraars stimuleren preventie niet met inzet van financiële middelen.

- 6 (s) Ziektekostenverzekeraars investeren weinig in preventie door sport en bewegen.

T2. Sociaaleconomisch/culturele veranderingen vragen om aanpassingen aan het sportaanbod.

- 1 (e) Migratie: inspanning nodig om naar huidig sportaanbod toe te leiden.
- 3 (VWS/N*N) Bevolkingsgroei: vraag naar sport neemt toe bij kwetsbare groepen, maar financiering overheden neemt niet toe.
- 2 (VWS/N*N) Toenemende kloof tussen groepen met hoge en lage sociaal economische status.
- 1 (VWS/N*N) Afnemende vrije tijd werkende bevolking, waardoor ouders hun kinderen minder laten sporten.
- 3 (e) + 1 (VWS/N*N) Toename individualisering bedreiging voor sociale samenhang.

T3. EU-wetgeving dwingt de nationale en lokale overheden tot het hanteren van een gelijk speelveld voor alle sportaanbieders.

- 2 (e) EU wetgeving kan gevolgen hebben (vrije markt, staatssteun, btw).

T4. Het is niet de verwachting dat de rijksoverheid of lokale overheden het beleid voor sport intensiveren.

- 1 (e) + 1 (s) Politiek is beleidsarm. Ondanks sport- en preventieakkoorden wordt het huidige nationale en lokale beleid vooral beleidsarm.
- 1 (s) Gebrek aan (visie op) samenwerking.

T5. Er zijn toenemende eisen/kosten voor de sportbranche afkomstig van andere beleidsterreinen (veiligheid, horeca, duurzaamheid, enz.).

- 2 (e) + 2 (s) Interdepartementaal: verbreding sport en bewegen op andere beleidsterreinen zonder interdepartementale/intersectorale samenwerking leidt tot toenemende eisen aan sport en

- bewegen vanuit andere beleidsterreinen, zonder dat de sportbranche hierop wordt toegerust (vrijwilligers, professionals, opleidingen, werkgelegenheid).
- 1 (s) Professionalisering niet betaalbaar: sport kan zonder financiering (en bijbehorende betaalde krachten) niet alles oplossen.
- 1 (s) Maatschappelijke acceptatie kosten: met name bij evenementen waar steeds meer publieke kosten bij komen kijken.
-

CONSULTATIE

Tabel B.2 Samengevoegde input uit SWOT-sessies

Strengths

Strengths: Organisatie

- De prestaties van de sportbranche zijn goed:
 - de sportdeelname in Nederland is stabiel
 - Nederland is een topsportland, ook in de mondiale sporten (top 5)
- De maatschappelijke waarde van sport is groot: lange historie en traditie. Sport = de maatschappij en sociaal belangrijk. Cultuur van, en basisrecht op verenigen is een kracht
- Het draagvlak voor sport is groot: Sport leeft echt in de maatschappij en verbindt letterlijk, bijvoorbeeld tijdens grote toernooien
- De commerciële (top)sport onafhankelijk van overheid: in enkele commerciële en mondiale sporten
- Er bestaat een grote diversiteit aan sportaanbod
- Er bestaat een goede infrastructuur van sportaccommodaties + topsportinfrastructuur: die wel up-to-date gehouden moet worden. Er wordt ook veel in de openbare ruimte gesport
- Er werken veel vrijwilligers bij sportverenigingen en sportevenementen
- Integriteitsbewustzijn groeit: sport wordt schoner, veiliger en transparanter
- Doe-mentaliteit: inclusief emotie en betrokkenheid in besturen. Nadeel in georganiseerde sport, eerst hart dan het geld. Bij ondernemers andersom
- Bewegend gedrag Nederlanders (fiets mobiliteit): de aandacht voor leefstijl is de drive achter sport
- Belang van bewegen: in ziektekosten en voor verzekeraars
- Verbinding tussen breedte – en topsport
- Sport is zelf organiserend: vrijheid van verenigingen, kunnen zelf beslissen. Middelen en mensen zitten (bewust) op een laag niveau in de branche
- Sociale cohesie door sport, gemeenschapszin, goed voor participatie en bestrijding eenzaamheid
- Verbinding met het onderwijs
- Unieke verenigingsstructuur: die een start maakt met het vernieuwen en nog meer benutten
- Sport maakt mensen gelukkig
- Sportbranche is prestatiegericht, dat kent ook een keerzijde (jeugd). Problemen oplossen en het beste uit jezelf halen
- Sport is ethisch heel juist
- Topsport jaagt innovatie aan: die innovatie is breder toepasbaar
- Innovatieve sporten spreken jongeren aan: Bijvoorbeeld hydrofoiling. Zorgt voor aanpassing van bestaande sporten en spectaculaire beleving/participatie
- Commerciële sportaanbieders zorgen voor nieuw aanbod: spelen in op flexibiliteit die sporter wenst. Geen vaste trainingstijden, geen lidmaatschappen
- Maximale bezetting accommodaties: Commerciële aanbieders gericht op bezettingsgraad
- Doe-mentaliteit: inclusief emotie en betrokkenheid in besturen
- Bewegend gedrag: Nederlanders (fiets mobiliteit) ook goed voor ziektekosten en verzekeraars
- Een sterk ontwikkelde kennisinfrastructuur: op het gebied van zowel sport als bewegen
- Topsportbeleid is hoogwaardig: sterk ontwikkeld en efficiënt ingericht. Veel kennis en data over sport
- Entertainmentwaarde sportevenementen: is hoog en zorgt voor vermaak
- Hoog niveau experts: op verschillende expertgebieden topsport (mondiaal)
- Sterke atletenvertegenwoordiging
- Adaptief vermogen: Sport is onafhankelijk van economische conjunctuur
- Goed topsportklimaat: Stijging waardering topsportklimaat Nederland
- Governancemodel van topsport
- Ontwikkeling TeamNL: als vlaggenschip Nederlandse topsport
- De inspirerende kracht van sport: met name om grote groepen mensen in beweging te krijgen en te verbinden

Strengths: Financiering

- De commerciële sport wordt volledig gefinancierd door sporters zelf: is kracht en zwakte afhankelijk van perspectief/gebruikers groep
- De commerciële topsport wordt betaald door sponsors en sporters en toeschouwers
- Bereidheid betalen: De verenigingssport wordt voor de helft door sporters gefinancierd

- Verenigingen betalen in toenemende mate mee aan de sportaccommodaties
- De contributies van sportverenigingen zijn stabiel en betaalbaar
- De gezondheid van verenigingen lijkt de afgelopen jaren verbeterd: hoewel veel ongezonde verenigingen het niet hebben gered of zijn gefuseerd
- Sporten in de openbare ruimte is kosteloos: mede mogelijk gemaakt door de gemeente/Staatsbosbeheer/Natuurmonumenten
- De uitgaven van de rijksoverheid aan sport nemen toe
- Het rendement van investeringen in sport is hoog (economische en vooral maatschappelijke baten)
- Social return on investment: geld is niet het enige en de kracht van sport is groot (kenniscentrum sport onderzoek)
- Risicospreiding van financiering: doordat de sport vele financiers kent beperkt risico dat grote bedragen verdwijnen
- Er is geen/lage drempel om te sporten: financieringsmogelijkheden via gemeenten/fondsen voor minder bedelden
- De georganiseerde sport is zeer kostenefficiënt georganiseerd: Veel output voor weinig geld, mede dankzij vrijwilligers
- Veel financieringsmogelijkheden voor verenigingen: stichting waarborgfonds sport of maatschappelijk financieren
- Verenigingen fiscaal vriendelijk systeem: SBBI-status voor fiscaal vriendelijk schenken
- Eén loket voor financiering van de topsport: NOC*NSF
- Hoog niveau (financiële) voorzieningen topsporters
- Efficiënte + effectieve besteding van gelden
- Ongeclausuleerd geld vanuit Nederlandse Loterijen besteed via verenigingsdemocratie
- Sponsoring beter dan in andere sectoren: zowel commerciële topsport, verenigingen als evenementen weten bedrijven aan zich te binden als financier

Weaknesses

Weakness: Organisatie

- De prestaties van de sportbranche zijn niet goed genoeg voor kwetsbare groepen:
 - ouderen, mensen met een handicap, chronisch zieken
 - mensen met een laag inkomen en een lage opleiding, inclusief kinderen
- De sportbranche weet te weinig over niet-sporters en anders- en niet-georganiseerde sporters: 'Sportermarketing' wordt nog te weinig toegepast. Veel inside-out producten en diensten en bestaande kennis wordt niet benut
- Matig sportaanbod: georganiseerde sport is niet in staat de grote behoefte aan beweegaanbod te vergroten. Verkoopkracht van de georganiseerde sport is matig, vraag en aanbod sluiten vaak niet aan
- Te veel focus op prestatie: door prestatiegerichtheid van de sportbranche, ook bij georganiseerde sport, te weinig oog voor andere behoeften van sporters (o.a. flexibiliteit en diversiteit)
- Er is geen overkoepelende toekomstvisie voor de sportbranche: ook niet tussen lokale, regionale overheden. Leidt tot gebrek aan afstemming, dubbele agenda's. Het draagvlak voor de sport wordt beperkt gebruikt
- Concurrentie tussen gemeenten: zowel op accommodaties als op evenementen, dat kost de sportbranche veel geld
- Er is geen (heldere) definitie van sport/bewegen: wie investeert waarom, lastig op andere beleidsterreinen
- De sportbranche is versnipperd: er is geen overkoepelend overleg of overkoepelende organisatie. Verzuiling is er wel tussen organisaties, maar niet onder sporters. De samenleving is niet te organiseren
- Versnipperende belangenvertegenwoordiging: de lobby van de sport is zwak, zowel nationaal als Europees
- Weinig vertegenwoordiging federaties: in de georganiseerde sport is Nederland zwak vertegenwoordigd in internationale sportfederaties
- De focus van landelijk overheidsbeleid ligt vooral op verenigingssport en binnen topsport op Olympische sport
- De governance van de verenigingssport is gestoeld op oude structuren: de sportbesturen vergrijzen, de sport wordt te veel emotioneel in plaats van zakelijk bestuurd besluiten hebben vaak slechte gevolgen voor jongeren. Er heerst veel hiërarchie
- De vertegenwoordiging/belangenbehartiging van sporters is afwezig/zwak of getrapd: via verenigingen – bonden – gemeenten (algemeen belang) en koepels
- De governance van de georganiseerde sport is niet transparant: NOC*NSF is zowel geldverdelers als ledenorganisatie, VWS houdt dit in stand (beleidsruimte). Rijksoverheid en NOC*NSF raken verweven, evenals VSG en KCS. ALV niet meer van deze tijd
- De georganiseerde sport is behoudend en heeft een beperkt innovatievermogen: Niet per se behoudend, maar is wel langzaam, ligt aan governance is niet slagvaardig. Wil wel maar op lokaal niveau te weinig doorzettingsmacht. Geen professionals, financieel en politiek niet gesteund. Te weinig mankracht
- Bureaucratie in branche: Zeer intern gerichte branche, met name georganiseerde sport. Bezigt met eigen systeem, minder met behoefte van sporter. Institutioneel denken, vanuit eigen belang een aanbodgericht. Door zelforganisatie sijpelt beleid langzaam door. NOC*NSF is niet doelgericht
- Governance/samenwerking tussen sportbonden en commerciële sportaanbod is niet optimaal
- De georganiseerde sport is reactief: heeft prikkels van buiten nodig, publieke aandacht
- Er zijn relatief weinig ondernemers en professionals in de sport: (lokale) overheid houdt sportbranche klein, ondernemers geen ruimte om te ondernemen door oneerlijke concurrentie en slechte arbeidsmarkt
- De arbeidsmarkt in de sportbranche is ondermaats: De structuur van de georganiseerde sport zorgt voor een slechte arbeidsmarkt. If you pay peanuts, you get monkeys. Geen focus van georganiseerde sport op binnenhalen nieuwe/andere expertise om te innoveren. Weinig perspectief als trainer/coach of begeleider studenten
- Kwaliteit kader beperkt: veel professionals afhankelijk van overheidsgeld
- Professionalisering is beperkt: moet in worden geïnvesteerd
- Beperkt lerend beleid: Beperkt lerend vermogen van beleidsmakers
- Overheid neemt de regie/verantwoordelijkheid niet: sport is gevoelig voor maatschappelijke ellende
- Verbinding met andere sectoren is matig: bijvoorbeeld met onderwijs en zorg
- Emotie werkt averechts in besturen: zorgt voor twijfel over de sportbranche, bijvoorbeeld bij investeerders
- Internationaal is Nederland roomser dan de paus
- Branche hygiëne bij commerciële aanbieders nu zwak: is nog in ontwikkeling. Integriteit nu juist belangrijk
- Sport laagdrempelig niet verantwoordelijkheid commerciële aanbieder: is verantwoordelijkheid overheid, moet niet de commerciële aanbieder voor hoeven te betalen (bv. zwembaden)

Weakness: Financiering

- De financiering van overheden is vooral gericht op de georganiseerde sport en niet gelegitimeerd: Opbrengsten sport zijn maatschappelijk breed, maar de financiering blijkt moeizaam vanuit andere bronnen. Logisch dat overheden investeren in georganiseerde entiteiten. Investerings in ongeorganiseerde sport leiden tot organisatie
- De verenigingssport is voor de helft van de financiering (inclusief accommodaties) afhankelijk van gemeenten: is wel willekeur en groot deel naar beperkt aantal sporten
- De contributies voor sportverenigingen volgen de markt niet: nauwelijks stijging contributies terwijl aanbod verbetert
- De winstmarges van ondernemers zijn klein: sport hoort goedkoop te zijn in Nederlandse beleving
- Afhangelijkheid NOC*NSF van de loterij: koepel is voor 75% afhankelijk van de rijksoverheid en Nederlandse Loterij. Verdienmodellen sport en kansspelen passen ethisch gezien niet bij elkaar: Verantwoord aanbod, maar kwetsbaar. Onethisch geldt voor online sportwedenschappen, niet voor loterijen. Daarentegen is de financiering van de sport ook risicospreiding (loterijen, gemeenten, sponsors, leden)
- De financiering van de rijksoverheid en NOC*NSF sluit niet-aangesloten sporten uit: leidt tot fiscale ongelijkheid in vergelijking met commerciële aanbieders
- Financiering van topsport door rijksoverheid en NOC*NSF gaat vooral naar de olympische sporten: is uitkomst van overeengekomen beleid
- Commerciële financiering van de topsport is voor winnaars: geld gaat met name naar succes
- De financiering van gemeenten neemt af: voor sport (inclusief openbare ruimte) bij toenemend gebruik
- Verdiensten sport liggen vooral op andere terreinen: bijvoorbeeld horeca en sportkleding. Die vloeien niet terug naar de branche van sportaanbieders
- Blessures zijn een kostenpost: bijvoorbeeld arbeidsongeschikten. Bedrijfsleven zich onvoldoende bewust
- Beloning topsport scheef: voetballers verdienen onevenredig veel. Zijn geen kaders voor, commercie bepaalt. Geldt voor merendeel voor voetballers
- Fiscaal is sponsoring niet voordelig: nu giften, verschillende omgang van belastinginspecteurs
- Private financiering lastig: sport moeilijk landelijk privaat te financieren
- Rijksoverheid heeft geen financiële slagkracht (zowel top- als breedtesport)
- Investerings in vrouwelijke sporters hebben een groter rendement: dan in mannelijke sporters. Wordt niet op geprioriteerd
- Vrijwilligers zijn overdag niet inzetbaar: rendement van sportaccommodaties is laag. Overdag wel vraag van ouderen en jongeren
- Geen afstemming investeringen: tussen lokaal en regionale overheden in accommodaties (top+breedte) en evenementen. Afhangelijk van politieke grillen
- Politiek financiert topsport op de korte termijn: terwijl prestaties op lange termijn gelden
- Sponsoring bedrijven voor evenementen steeds lastiger: door maatschappelijke ontwikkelingen zoals de 'gezonde stad'
- Sponsoring steeds kritischer bekeken: er zijn veel sponsors die contradictie zijn met de maatschappelijke doelen die met sport nagestreefd worden (ongezonde voeding, alcohol, etc.)
- Betalingsbereidheid sporter is gedifferentieerd (bond, sport, gemeente, SES etc.): Sporters denken aan de kwaliteit van de financiering. Verandert nu per activiteit kan worden betaald
- Buurtsportcoaches hebben laag rendement
- Sportakkoord is ondermijning continuïteit van financiering sportbonden: moeten teveel extra maatschappelijke taken doen
- Slechte financiële voorwaarden voor coaches en trainers: beperkt doorstroming talenten
- Staatssteundiscussies bij financiering van sport/accommodaties: komen steeds vaker voor
- Lage marges: over gehele sport is de prijs bekend (3-4% marge)
- De organisatie van de (georganiseerde) sport is te duur: er is veel 'waste'. Teveel mensen die met hetzelfde bezig zijn. Dat maakt het geheel duur en ineffectief
- Te veel geld naar sport: dit maakt de branche lui. Er is te weinig noodzaak te innoveren, het anders te organiseren. Organisaties houden het systeem in stand
- Financiering sportevenementen in publieke ruimte: blijft afhankelijk van overheidsfinanciering bij gebrek aan verdienmodel
- Waarde sport onvoldoende inzichtelijk om er ook in te investeren (inclusief preventie en zorg): Te weinig aandacht voor Social Return on Investment in sport
- Zorgverzekeraars financieren sport niet: investeren weinig in preventie, mag niet vanwege regelgeving. Geen incentive

Opportunities

Opportunities: Organisatie

Demografisch

- Bevolkingsgroei: meer mogelijkheden voor sportaanbieders
- Vergrijzing: mogelijkheden voor aangepast sport- en beweegaanbod en voor vrijwilligerswerk. Groep 65-75 jaar is relatief gezond, heeft tijd en (vaak) geld. Ontstaan volwassenen fonds voor sport & cultuur
- Migratie: nieuw sportaanbod, toenemende diversiteit
- Beperking: Van de 1,7 miljoen mensen met een beperking, sport 1 miljoen mensen niet

Sociaal-cultureel

- Vrije tijd van Nederlanders blijft *overall* stabiel
- Toename individualisering: er ontstaan nieuwe (informele) structuren voor sport, kansen voor ondernemers die zich richten op sporter als klant. Sport op maat is eigenlijk flexibilisering
- Sport is kerk: maatschappelijk vangnet
- Toename medialisering en beleving: kansen voor het volgen van sport, voor topsport en voor sportevenementen (city marketing)
- Gezondheidsbewustzijn groeit, gezonde leefstijl wordt gangbaar en wordt gepropageerd vanuit welzijn, preventie en zorg: toenemende behoefte aan sport- en beweegaanbod ook vanuit kwetsbare groepen
- Eenzaamheid en polarisatie: sport kan mensen verbinden
- Toenemende behoefte verbondenheid
- Topsport is entertainment en beleving, topsporters zijn rolmodellen
- Talentherkenning op verschillende momenten: physical literacy
- Gelegenheid geven/aanmoedigen voor bedrijfssport

Technologisch

- Digitalisering: Toename informatisering en big data: biedt kansen voor onderzoeksprogramma, sponsors, topsport, sportevenementen en in mindere mate voor sportaanbieders. Big data is een verdienmodel, maar AVG maakt het lastig om uit te voeren
- Toename medische technologie: biedt kansen voor sportaanbieders die dicht tegen de (para)medische wereld aan zitten
- Apps, sociale media: bieden toenemende mogelijkheden sociale media zijn de verbinding naar de sporter/klant. Mogelijkheden om sporters direct en op maat te bereiken
- Slagvaardige digitale democratie: Organisatie en besturen van verenigingen kunnen met digitale democratie sneller besluiten nemen en slagvaardiger worden
- Platformen voor sporters: voorbeeld pilot SportOn in Rotterdam. Digitaal boeken van sportveld bij verenigingen
- Sportdeelname data gebruiken in vraag/marketing
- E-sports integreren: in fysieke sport maar ook in de branche
- Entertainmentwaarde van sport benutten: bijvoorbeeld via digitale kanalen (e-roeien etc.), vergroten mogelijkheden om topsport zichtbaar te maken
- Innovatie: in algemene zin

Ecologisch

- Verstedelijking: meer klandizie voor sport en bewegen
- Ruimtelijke inrichting: beweging komt terug in verkeersluwe zones
- Klimaatverandering en verduurzaming: milieubewustzijn groeit, lagere energiekosten voor sportaccommodaties ten gunste van verduurzaming, sportaccommodaties als energieleverancier
- Veel ecologische kennis bij bonden: waar geen/weinig gebruik van wordt gemaakt
- Nieuwe vormen van vervoer voor topsport/talenten met mobiliteitspas: CTO's centraliseren is verduurzamen

Politiek

- EU: wordt actiever op het gebied van sport. Kan ook een bedreiging zijn
- Nationaal Sportakkoord en lokale sportakkoorden: geven mogelijk een boost aan de vraag naar en het aanbod van sport. Zorgen voor verbinding
- Preventieakkoord: geeft mogelijk een boost aan het gezondheidsbewustzijn en de vraag naar sport en bewegen

- Kracht van (top)sport mogelijk ook op andere terreinen beter benut: naast welzijn, gezondheid en zorg ook economie, onderwijs, enzovoort
- Provincies sportbeleid: in de huidige collegeperiode (2019-2023) voeren alle provincies sportbeleid
- Gemeenten stabiele factor: continueren over het algemeen hun lokale sportbeleid
- Kennis: verbeteren en versterken van de kennisinfrastructuur
- Verbinding tussen sport- en onderwijsbeleid: bijvoorbeeld doorstroom uit school naar (on)georganiseerde sport
- Promoten sport uit zorgpremies: preventie wordt nu bij zorgverzekeringen uit 'marketing' betaald. Zou in brede basisverzekering moeten (bijv. sportmedisch)
- Combinatie beleidsterreinen met sport: Wetenschappelijke onderbouwing voor kracht/mogelijkheden van sport te verzilveren voor de overheid
- Politiek momentum voor inclusief sporten: nu veel aandacht voor
- Omgevingswet
- Door stijgende zorguitgaven komen er meer middelen voor preventie inclusief sport/bewegen

Opportunities: Financiering

Economisch

- Toename/stabiele economie: uitgaven van consumenten blijven (minstens) gelijk, consumenten niet snel bereid hun sport op te geven
- Toename/stabiele economie: er verdwijnen sponsors, maar er komen ook nieuwe spelers op de markt
- Commercialisering: kans voor commerciële sportaanbieders + professionalisering dan gaat de kwaliteit omhoog. Vinden van nieuwe partnerships
- Globalisering: kansen voor sponsors, topsport, sportevenementen
- Sporteconomie kan groeien bij groter aanbod: meer professionalisering en meer werkgelegenheid
- Gebruiken slechts 25% van het georganiseerde sportaanbod: dat is een groeimogelijkheid. Sportmogelijkheid over dag, jeugd kan dan ook sporten
- Innovatie sportvoorzieningen: innovatie in gebruik van voorzieningen
- Groei van ondernemerschap: samenwerking tussen georganiseerde en commerciële aanbieders met name lokaal
- Betaling per keer deelname: in plaats van abonnementen of contributies
- Sport goedkoop: relatief in vergelijking met werkelijke waarde, denk bijvoorbeeld aan goedkope investering voor preventie. Dit leidt tot ongelijkheid binnen sportbranche, geen level playing field met ondernemers in de sport
- Gebruik maatschappelijke doelstellingen bedrijven: ten behoeve van sport
- Samenwerking tussen sporten: eventueel schaalvergroting of multisport
- Private financiering
- Meer inkomsten uit kansspelen (per 2021)

Politiek

- Zorgkosten rijzen de pan uit: investeringen in gezonde leefstijl blijken te lonen in preventie en zorg
- Sport wordt ook betaald uit andere beleidsterreinen: gezonde leefstijl wordt in toenemende mate financieel ondersteund; sport/bewegen in de zorg wordt mogelijk gemaakt
- Nieuwe verdienmodellen voor sport: via nieuwe informele structuren en technologie
- Sport geen grote kostenpost: door groot draagvlak bij de bevolking zullen niet snel grote bezuinigingen worden opgelegd aan sport
- Weinig polarisatie: veel draagvlak voor sport onder partijen
- Integrale financiering: niet meer verkokerd
- Stimuleren samenwerking tussen georganiseerde sport en ondernemers: Opbouwen van gezamenlijke kennis en kunde
- Meer regie lokaal/regionaal: kan leiden tot gezamenlijke investeringen in de (top)sport o.a. accommodaties
- Sociaal/maatschappelijke stages in de sport
- Wet op de kansspelen

Threats

Threats: Organisatie

Demografisch

- Bevolkingsgroei: meer vraag dan aanbod. Beleid moet wel gericht zijn op jongeren
- Vergrijzing: neemt ook toe in besturen van sportverenigingen en sportbonden
- Migratie: inspanning nodig om naar huidig sportaanbod toe te leiden
- Toenemende kloof: tussen groepen sociaaleconomische status en dus tussen fit en niet fit
- Toegenomen emancipatie wereldwijd: bedreiging voor topsportprestaties van dames, hadden een voorsprong
- Vraag naar en aanbod van sport is veelzijdiger maar langdurig: matches is moeilijker
- Accommodaties slecht bereikbaar: worden in periferie van wijken geplaatst
- Afname (breed motorisch) bewegen bij jeugd: door gaming, etc, afname motorische vaardigheden. Jong geleerd is oud gedaan
- Groeiende diversiteit in de samenleving: vraagt beter inzicht in verschillende wensen en behoeften (als we dat goed doen is het een kans)
- Krimp: moeilijk om sportaanbod en –faciliteiten overeind te houden in regio's met bevolkingskrimp
- Millenials: vragen ander type sportaanbod

Sociaal-cultureel

- Afnemende vrije tijd werkende bevolking: waardoor ouders hun kinderen minder laten sporten
- Toename individualisering: bedreiging voor sociale samenhang waardoor de (verenigings)sport onder druk komt te staan en er minder vrijwilligers en bestuurders voor verenigingen en sportbonden beschikbaar komen
- Sport mist aansluiting maatschappij: sport maakt de slag niet naar de maatschappelijke ontwikkelingen. Terwijl trends elkaar steeds sneller opvolgen. Investerings nodig om sport schoon en veilig te maken
- We willen onze tijd vooral nuttig besteden: veel vrijwilligerswerk is heel inefficiënt georganiseerd. Afname 'formele solidariteit': mensen zetten zich niet meer zomaar ergens voor in omdat 'dat erbij hoort'
- Kinderen (maar ook volwassenen) zitten steeds meer achter het scherm: in beweging krijgen is steeds lastiger
- Steeds hogere verwachting van kwaliteit/veiligheid van sportclubs
- Minder sport op school
- Gebrek aan (visie op) samenwerking
- Vrijtijdsmarkt kent veel keuze: veel concurrentie voor de sport
- Kloof tussen hoog- en laag opgeleid wordt groter: ook bij sport en bewegen
- Jongeren hebben kortere concentratieboog: minder geduld. Aanpassen aanbod is nodig

Technologisch

- Toename informatisering en big data: vraagt inzicht en investeringen aan sportaanbieders die dit niet altijd zullen hebben
- E-sports: kinderen en jongeren hebben aandacht voor digitaal sporten in plaats van zelf sporten, inclusief alle andere digitale alternatieven (social)
- AVG, privacywetgeving

Ecologisch

- Verstedelijking: gebrek aan ruimte en accommodaties voor sport en bewegen
- Krimp: gebrek aan klandizie/rendement, sportaanbieders en –accommodaties verdwijnen
- Ruimtelijke inrichting: beweging verdwijnt uit de omgeving
- Klimaatverandering: bij extreme omstandigheden minder sport in de buitenruimte mogelijk; investeringen nodig om sportaccommodaties te verduurzamen. Nederlandse wintersporten minder mogelijk
- Vervoer van talenten: CO2-uitstoot door vervoer jonge talentvolle sporters
- Beslag op de buitenruimte neemt toe: maar de ruimte neemt af
- Noodzaak verduurzaming: en dus de financiering daarvan

Politiek

- EU: gevolgen voor sportorganisaties door ander beleid dan sportbeleid zijn groot (vrije markt, staatssteun, btw), bij naleving juist kans voor commerciële sportaanbieders

- Beleidsarm: Ondanks sport- en preventieakkoorden wordt het huidige nationale en lokale beleid vooral beleidsarm gecontinueerd: focus blijft op de georganiseerde sport en financiering houdt huidige governance in stand
- Interdepartementaal: Verbreding sport en bewegen op andere beleidsterreinen zonder interdepartementale samenwerking + intersectoraal op gemeenteniveau leidt tot toenemende eisen aan sport en bewegen vanuit andere beleidsterreinen, zonder dat de sportbranche hierop wordt toegerust (vrijwilligers, professionals, opleidingen, werkgelegenheid). Sportbeleid dreigt onzichtbaar te worden
- Toenemende eisen aan sport en bewegen vanuit het (mondiale) sportbeleid: doping, veiligheid, integriteit
- Toenemende concurrentie van sport- en beweegaanbod uit andere sectoren: onderwijs, naschoolse opvang, fysiotherapie
- Toenemende druk vrijwilligersorganisaties: is mede door toedoen van de overheid gecreëerd
- Te veel uitgaan van (alleen) kwetsbare groepen: tunnelvisie moet worden vermeden en genuanceerder beleid wenselijk
- Beleid van sportfederaties internationaal: wijkt af van Nederlandse beleid
- Sportbeleid is niet duurzaam: maar gericht op projecten, ad hoc
- Topsportbeleid is gericht op olympisch: is te beperkt
- Te laat inspelen op wetgeving: vanuit andere terreinen (bijvoorbeeld omgevingswet)
- Combinatiefunctionarissen: zouden verbanden kunnen leggen tussen verenigingen en ondernemers. Nu te ver van praktijk af

Threats: Financiering

Economisch

- Toename/stabiele economie: onduidelijkheid over de sponsormarkt
- Commercialisering: bedreiging voor verenigingssport, met de professionalisering gaan de kosten voor sporten omhoog. Sterke iconen juist goed voor de sport
- Sportbranche gedwongen tot grote investeringen in technologie, duurzaamheid, integriteit/veiligheid
- Maatschappelijke acceptatie kosten: met name bij evenementen waar steeds meer publieke kosten bij komen kijken. Internationaal vergeleken goedkoop (?)
- Vervangingsvraagstuk sportaccommodaties: veel sportvoorzieningen moeten worden vervangen, uit jaren '70. Kost gemeentegeld, mogelijk ten koste van beleidsgeld
- Ziektekostenverzekeraars investeren weinig in preventie door sporten en bewegen
- Financiering sport op basis van lidmaatschapsmodel: raakt verouderd
- Professionalisering niet betaalbaar: Sport kan zonder financiering (en bijbehorende betaalde krachten) niet alles oplossen
- Financiering te veel gefocust op accommodaties (lokaal): en daardoor weinig geld over en weinig beleidsruimte
- Btw-problematiek is groot onder commerciële aanbieders: verenigingen met zelfde/slechter aanbod mogen lage tarief betalen. Geen level-playing field
- Sport concurreert met meer sectoren om sponsorgeld
- Wet markt en overheid

Politiek

- Bevolkingsgroei: vraag naar sport zal toenemen, juist bij kwetsbare groepen (ouderen, migratie), maar financiering door overheden neemt niet navenant toe
- Lokale overheidsbijdragen aan sportaccommodaties en openbare ruimte nemen mogelijk af door hoge kosten op andere terreinen (Wet markt & overheid, jeugdzorg)
- Financiering bedrijfsleven neemt niet toe: wordt anders. Geen logo's plakken, maar activatie
- Financiering door kansspelen (topsport, NOC*NSF, sportbonden) neemt af/afhankelijk van politiek
- Sportbonden worden sterker afhankelijk van hun verenigingen/contributies
- Sportbranche deels afhankelijk van overheidsfinanciering en derdengelden. Eventuele bezuinigingen door rijksoverheid hebben een groot effect op topsport en eventuele bezuinigingen door gemeenten op de verenigingssport en sporten in de openbare ruimte
- Extra eisen aan sport vanuit maatschappij/politiek
- Weinig beschikbare middelen voor talentontwikkeling: afhankelijk van grillen politiek
- Bezuinigingen: Meer activiteiten voor minder geld bij de overheid
- Andere landen investeren meer in topsport: Slechts kleine bijdrage rijksoverheid leidt tot verslechterde concurrentiepositie

Dit is een uitgave van de Nederlandse Sportraad

De Nederlandse Sportraad is een onafhankelijk adviesorgaan dat zich richt op het versterken van de betekenis van sport voor de samenleving en op het vergroten van het rendement van sportevenementen, inclusief het ontwikkelen van een aansprekende evenementenagenda. Dat doet de raad op transparante wijze samen met de betrokkenen uit het veld. De NLsportraad bestaat uit negen leden onder voorzitterschap van Michael van Praag. Adviezen van de NLsportraad zijn vernieuwend, onderbouwd door onderzoek en praktisch uitvoerbaar.

Zie <https://www.nederlandse-sportraad.nl>

April 2020