

De fitheid van de sport

Een kwalitatieve analyse van de huidige organisatie
en financiering van de sport

Nederlandse Sportraad

Deze publicatie is onderdeel van een reeks publicaties over de organisatie en financiering van de sport.

NLsportraad 2020-01.

Het speelveld van de sport. Samenvatting

NLsportraad 2020-02.

Het speelveld van de sport. Discussienota over de organisatie en financiering van de sport in de toekomst

▶ **NLsportraad 2020-03.**

De fitheid van de sport. Een kwalitatieve analyse van de organisatie en financiering van de sport

NLsportraad 2020-04.

Speelruimte voor sport. Vier beleidsscenario's voor de organisatie en financiering van de sport in de toekomst

NLsportraad 2020-05.

Rondje langs de velden I. Een vergelijking van de organisatie en financiering van de sport met andere sectoren

NLsportraad 2020-06.

Rondje langs de velden II. Een vergelijking van de organisatie en financiering van de sport met andere landen

NLsportraad 2020-07.

De Europese spelregels. Kaders van de Europese Unie voor de organisatie en financiering van de sport

NLsportraad 2020-08.

De prijzen van sport. Verkenning van de prijselasticiteit in de sport

KPMG 2019.

Brancherapport Sport. Kwantitatieve analyse

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1. | Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen | 7 |
| 1.1 | Inleiding | 7 |
| 1.2 | Ontwikkelingen in de samenleving | 7 |
| 1.3 | Sport en samenleving | 9 |
| 1.4 | Sport en sportbranche | 10 |
| 1.5 | SWOT-analyse sportbranche - leeswijzer | 11 |
| 2. | Externe ontwikkelingen | 13 |
| 2.1 | Demografische ontwikkelingen en volksgezondheid | 13 |
| 2.2 | Economische ontwikkelingen | 15 |
| 2.3 | Sociaal-culturele ontwikkelingen | 17 |
| 2.4 | Technologische ontwikkelingen | 19 |
| 2.5 | Ecologische ontwikkelingen | 20 |
| 2.6 | Politiek-bestuurlijke ontwikkelingen | 22 |
| 2.7 | Prioriteiten | 24 |
| 3. | Interne factoren | 26 |
| 3.1 | Rendement van de sportbranche | 26 |
| 3.2 | Diversiteit van de branche | 27 |
| 3.3 | Organisatie van de branche | 28 |
| 3.4 | Vernieuwing van de branche | 32 |
| 3.5 | Sporteconomie en de arbeidsmarkt | 32 |
| 3.6 | Opleidingen in de sport | 34 |
| 3.7 | Integriteit | 35 |
| 3.8 | Financiering van de sportbranche | 36 |
| 3.9 | Verdeling van taken en rollen | 38 |
| 3.10 | Prioriteiten | 40 |
| 4. | Strategische vraagstukken voor de sportbranche | 41 |
| 4.1 | Inleiding | 41 |
| 4.2 | Van buiten naar binnen: kansen en bedreigingen | 42 |
| 4.3 | Van binnen naar buiten: sterktes en zwaktes van de sportbranche | 43 |
| | Referenties | 46 |
| | Geraadpleegde personen | 54 |
| | Bijlage Methode kwalitatieve analyse | 57 |

Samenvatting

Kwalitatieve analyse op basis van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen

De NLsportraad heeft de SWOT-analyse gebruikt om de belangrijkste strategische vraagstukken te identificeren voor de toekomstbestendigheid 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. Hiervoor heeft de NLsportraad de totale sportbranche in samenhang en op macroniveau gezien, met gebruik van input van experts en stakeholders en van wetenschappelijke literatuur.

De NLsportraad is naast overeenkomsten ook veel tegenstellingen tegengekomen in de standpunten van experts en stakeholders bij het maken van de SWOT-analyse. De aandachtspunten die voortkomen uit deze kwalitatieve verkenning zijn verwerkt in een *discussienota* (NLsportraad 2020a) met mogelijke beleidsscenario's voor de toekomstige organisatie en financiering van de sport.

Verband tussen de toenemende vraag naar sport en de huidige sportinfrastructuur

Demografische ontwikkelingen zoals vergrijzing en migratie bieden kansen voor de sportbranche, die wel om aanpassing en vernieuwing van het sportaanbod vragen. De fijnmazige sportinfrastructuur zou optimaal kunnen worden benut omdat met de vergrijzing meer mogelijkheden ontstaan voor een betere exploitatie van sportaccommodaties in de daluren. Uitdagingen zijn er nog wel voor de inzetbaarheid en kwaliteit van vrijwilligers die de soms kwetsbare sporters begeleiden. Het is voor de NLsportraad de vraag of sportaanbieders zich vanzelf voldoende (snel) zullen aanpassen aan een veranderende sportvraag. Externe prikkels hiervoor worden onvoldoende gegeven.

Mogelijk meerwaarde van samenwerking met andere sectoren

Samenwerking tussen de sport en andere sectoren, waaronder de zorg, zou de komende jaren kunnen groeien. 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. De coronacrisis heeft dit gezondheidsbesef versterkt en de noodzaak van ingrijpen geactualiseerd. Dat voldoende bewegen een positief effect heeft op de gezondheid, is inmiddels onomstreden. Verzekeraars van ziekte en arbeidsongeschiktheid hebben op dit moment nog onvoldoende mogelijkheden hebben om preventief gedrag te stimuleren.

Raakvlakken met andere beleidsterreinen bieden overwegend kansen: er is een groeiende behoefte aan sport- en beweegaanbod voor scholen, naschoolse opvang, zorginstellingen en bedrijven. 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.

Sociale waarde van sport uniek, mogelijk biedt technologie kansen

Sportaanbieders en sportevenementen vervullen een unieke rol bij het verbinden van mensen. Tegelijkertijd blijft de behoefte van de bevolking om samen te sporten en samen van sport te genieten (minstens) even groot; dit zien we terug in de andere verbanden waarin mensen sporten. De wens om samen van sport te genieten biedt kansen voor sportaanbieders die hiermee flexibel kunnen omgaan. De NLsportraad denkt dat in toenemende mate andere vormen van sport ontstaan met andere verdienmodellen; technologische ontwikkelingen, digitalisering en medialisering zijn hieraan ondersteunend.

Dit vraagt wel inspanning van de sportbranche. In algemene zin lijkt de sportbranche en dan met name de verenigingssport niet de meest *early adopter* van technologische ontwikkelingen door een tekort aan professionals en beschikbare investeringen.

De prijs van sport in relatie tot een vitale sector

Sport is relatief goedkoop en beoefenaren of bezoekers 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 meer ruimte ontstaat voor investeringen. Daarmee kan de sportbranche innoveren, professionaliseren en de kwaliteit in relatie tot andere beleidsterreinen verhogen. Professionalisering is volgens de NLsportraad noodzakelijk, gelet op de toenemende kwaliteitseisen van consumenten, de eisen vanuit andere beleidsterreinen en de begeleiding van kwetsbare groepen. Deze professionalisering is al zichtbaar bij ondernemende sportaanbieders en vitale sportverenigingen. De NLsportraad ziet kansen om de gewenste professionalisering en werkgelegenheid vanuit andere beleidsterreinen mede te stimuleren. Voor verdergaande professionalisering ziet de NLsportraad een volwassen arbeidsmarkt met aantrekkelijk werk, goede arbeidsvoorwaarden en voldoende beroepsperspectief als randvoorwaarde.

De overheid in relatie tot de sportsector

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 op het commerciële deel van de sportbranche. Politiek-bestuurlijke ontwikkelingen op verschillende beleidsterreinen vormen kansen of bedreigingen voor de sportbranche. Zo moeten, mede ten gevolge van de Wet markt en overheid, de rijksoverheid en andere overheden zich bezinnen op hun rol en de (transparante) wijze waarop zij de financiële middelen in de sport verdelen. Ook het beleid op andere terreinen is van invloed op de sportbranche, zoals het fiscale regime, eisen op het gebied van onder andere veiligheid, privacy, horeca en duurzaamheid en de provinciale en gemeentelijke

omgevingsvisies. De lobby van de sportbranche om hier proactief bij betrokken te zijn, is niet krachtig genoeg. Een gezamenlijke visie, agenda en vertegenwoordiging namens de gehele sportbranche ontbreekt.

Omdat er geen wettelijk kader is voor publieke taken in de sport, ziet de sportbranche de aandacht en middelen van overheden concurreren met andere, wel wettelijke prioriteiten en dat baart in toenemende mate zorgen. Meer duidelijkheid over publieke en private taken acht de NLsportraad een belangrijke voorwaarde voor de toekomstige organisatie en financiering van de sport.

1. Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen

1.1 Inleiding

De Nederlandse Sportraad (NLsportraad) is gevraagd een advies te geven over de organisatie en financiering van de sport (VWS, 2019). De sportbranche is eerst kwantitatief onderzocht, resulterende 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.

In voorliggend document doet de NLsportraad verslag van een SWOT-analyse: 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. Het bevat de weerslag van meerdere bijeenkomsten en bijdragen van bijna 100 experts en stakeholders, aangevuld met literatuur. De analyse is daarnaast aangescherpt na internetconsultatie in april 2020 waarop nog eens negentien partijen hebben gereageerd.

De centrale vraag is welke kansen en uitdagingen de sportbranche moet aanpakken om klaar te zijn voor de toekomst, waarbij rekening wordt gehouden met de sterktes en zwaktes van de branche. De aandachtspunten die voortkomen uit deze kwalitatieve verkenning zijn verwerkt in de *Discussienota* (NLsportraad, 2020a) met mogelijke beleidsscenario's voor de toekomstige organisatie en financiering van de sport.

N.B. De kwalitatieve analyse heeft plaatsgevonden vóór de coronacrisis. Op dit moment is nog niet bekend hoe de sportbranche uit de crisis komt. Bijstelling van de kwalitatieve analyse zal op termijn mogelijk nodig zijn.

1.2 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.

Wicked problems

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. Daarbij is het begrip positieve gezondheid, de concrete bijdrage van sport en beweging aan diverse maatschappelijke problemen, lokaal in opkomst. De ontwikkelingen in de sport moeten worden gezien in het licht van deze integrale en lokale ontwikkelingen.

1.3 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, mobiliteit 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 (Stam & Valkenberg, 2018) en blijft aandacht nodig voor gebruik en veiligheid van prestatie bevorderende 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).

1.4 Sport en sportbranche

De sportbranche is een hybride branche, samengesteld uit diverse sportaanbieders met een verschillende achtergrond. Samen leveren circa 35.000 sportaanbieders een rijkgeschakeerd sportaanbod voor 10 miljoen sportliefhebbers, via een fijnmazige infrastructuur van 20.000 sportaccommodaties en vele sportmogelijkheden in de openbare ruimte. In het *Brancherapport Sport* (KPMG, 2019) worden aanbieders van breedtesport beschreven in termen van georganiseerde sport (sportverenigingen), anders georganiseerde sport (ondernemende sportaanbieders) en ongeorganiseerde sport (sporten in de openbare ruimte). Topsport wordt beschreven in termen van gesubsidieerde topsport en commerciële topsport.

De eerste sportverenigingen zijn al in de 19^e eeuw opgericht. Sinds de tweede wereldoorlog is het aantal sportverenigingen sterk gegroeid. Burgers hebben zich van oudsher verenigd om hun hobby in clubverband te beoefenen. Binnen de vereniging maakten leden sport mogelijk voor elkaar en nog steeds is het vrijwilligerswerk de spil van sportverenigingen. Waar nodig zijn gemeenten de sport gaan accommoderen. Ook de rol van de gemeenten in de verenigingssport kent daarmee een lange geschiedenis. Anno 2018 bestaan er meer dan 28.000 sportverenigingen in Nederland in diverse takken van sport. Dit aantal is de laatste jaren stabiel. 64% van de sportverenigingen huurt een accommodatie van (voornamelijk) gemeenten. Van de wekelijkse sporters in Nederland maakt 23% gebruik van het georganiseerde sportaanbod. Met name onder kinderen is het marktaandeel van sportverenigingen erg hoog.

Het commerciële aanbod van sportscholen, fitnesscentra en andere ondernemers in de sport is sterk gegroeid sinds de jaren '80 van de vorige eeuw. Inmiddels zijn er meer dan 6.600 ondernemende sportaanbieders die van sport kunnen bestaan, hun eigen accommodatie exploiteren en betaalde krachten in dienst hebben. De gemeenten staan tot deze sportaanbieders op veel meer afstand. Het aantal ondernemers in de sport is de afgelopen tien jaar sterk gegroeid, met name in de fitness en yoga. Van de wekelijkse sporters in Nederland maakt 18% gebruik van het anders georganiseerde aanbod.

Het derde deelsegment, de ongeorganiseerde sport, is zowel qua infrastructuur als qua deelname het meest gegroeid. Voor een belangrijk deel maken ongeorganiseerde sporters gebruik van de openbare ruimte. De fietspaden, wandelpaden en recreatiegebieden die hiervoor nodig zijn, worden voornamelijk beheerd door de Nederlandse gemeenten, maar ook door private landschapseigenaren zoals Natuurmonumenten en Staatsbosbeheer. Van de Nederlandse wekelijkse sporters sport 47% in ongeorganiseerd verband.

Prestaties van de sportbranche in de toekomst

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 al zijn diversiteit, in staat 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 vrijetijdssetting. 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).

1.5 SWOT-analyse sportbranche - leeswijzer

In deze kwalitatieve analyse worden in hoofdstuk 2 de externe ontwikkelingen die van invloed zijn op de sport genoemd. Deze ontwikkelingen kunnen worden uitgelegd als kansen of bedreigingen voor de branche. Daarna geven we in hoofdstuk 3 de interne factoren weer: de sterktes en zwaktes van de sportbranche. Hiervoor hebben we gewerkt met een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) die tot stand is gekomen met input uit de sportbranche. We hebben een zo volledig mogelijke interne en externe analyse gemaakt met behulp van literatuur en de input van vele experts en stakeholders binnen en buiten de sportbranche. Zij hebben daarna de in kaart gebrachte externe ontwikkelingen en interne factoren geprioriteerd. Dit is terug te vinden in de bijlage van deze publicatie. Tot slot is een conceptversie van deze kwalitatieve analyse in een internetconsultatie voorgelegd aan het veld en aangevuld met het opgehaalde commentaar.

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 (zie de bijlage). Van de confrontatiematrix, die is ontstaan uit alle input uit de branche, heeft de *Commissie organisatie en financiering van de sport* (NLsportraad) afgeleid welke vraagstukken van strategisch belang zijn voor de toekomst (hoofdstuk 4).

Hierbij zij opgemerkt dat deze analyse geen beleidsevaluatie is, maar een brede analyse van hoe de organisatie en financiering van de branche ervoor staat in het licht van ontwikkelingen in de samenleving. Er wordt daarom op deze plek niet dieper ingegaan op (de effecten van) landelijk en lokaal beleid, zoals bijvoorbeeld het beleid rond buurtsportcoaches, provinciaal sportbeleid of de werking van lokale sportakkoorden.

Als we het in deze analyse over een 'toekomstbestendige sportbranche' hebben, dan hanteren we de definitie van KPMG met een 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).

Verband tussen sport en bewegen, gezondheid en zorgkosten

De prognoses voor de volksgezondheid zijn niet altijd positief: het percentage volwassenen met overgewicht stijgt, evenals het aandeel met een chronische aandoening. Onvoldoende bewegen en te veel zitten vormen sinds tien jaar een groeiende pandemie, die leidt tot toenemende maatschappelijke en zorgkosten van diverse leefstijl gerelateerde ziekten (Scherder, 2020). 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). Dit zijn ontwikkelingen waar zeker aandacht voor moet zijn en die veel stakeholders ook als de belangrijkste kans zien voor de sport- en beweegsector.

Dat sport en bewegen een positieve relatie hebben met arbeid, gezondheid en sociale aspecten blijkt uit vele onderzoeken. Als bijvoorbeeld alle Nederlanders van twintig jaar en ouder voldoende zouden bewegen, levert dat voor mannen een extra levensverwachting op van 0,7 jaar en voor vrouwen 1,2 jaar (In 't Panhuis-Plasmans et al., 2012). Ook leidt een gezondere leefstijl tot andere baten zoals een hogere economische groei, hogere arbeidsparticipatie en -productiviteit, grotere maatschappelijke participatie, betere onderwijsprestaties en lagere uitgaven aan criminaliteitsbestrijding (Soeters & Verhoeks, 2011). Waar de economische baten van sport en bewegen duidelijk zijn, blijken vooral sociale aspecten, zoals de laatste drie van dit rijtje, lastig om te zetten in financiële baten (Ecorys, 2017). Dit komt mede doordat de relatie tussen oorzaak en gevolg niet altijd duidelijk is. Ondanks alle aannames en berekeningen op basis van de huidige financiering van sport, is duidelijk dat de baten van sporten en bewegen opwegen tegen de lasten, zoals de berekeningen in de *Social Return On Investment* van sport en bewegen laten zien (Rebel & Mulier Instituut, 2019).

Dit is echter niet hetzelfde als de aanname dat een toename in sport en bewegen (via bijvoorbeeld preventiebeleid) leidt tot een drastische verlaging van de zorguitgaven/zorgkosten. Dit komt door het beperkte aandeel van de zorgkosten ten gevolge van inactiviteit in de totale zorguitgaven. Meer bewegen kan wel de zorgkosten van vooral diabetes, hart- en vaatziekten en beroertes omlaag brengen. In 2012 werd als gevolg van inactiviteit aan deze ziekten €1,3 miljard uitgegeven (In 't Panhuis-Plasmans et al., 2012). Dit is een groot bedrag ten opzichte van de uitgaven in de sportbranche, maar het gaat om slechts 1,8% van de totale zorguitgaven in 2012 (toen €74,9 miljard). Ondanks de belangrijke invloed van ongezond gedrag op ziekte en zorggebruik is het aandeel ervan in de totale zorgkosten dus relatief beperkt. Daarnaast levert op de korte termijn een gezonde leefstijl minder zorgkosten op (zie ook Ecorys, 2017), maar op de langere termijn juist meer. Als mensen gezonder leven neemt de levensverwachting toe. Hierdoor nemen kansen op ziekten als dementie toe. Dit zorggebruik als gevolg van extra levensjaren leidt tot extra kosten, en deze kosten overtreffen de besparingen op korte termijn (Gezondheidsraad, 2005; In 't Panhuis-

Plasmans et al., 2012). Preventiebeleid richt zich vooral op een langer, gezond leven, maar niet op het terugbrengen van zorgkosten.

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, zeker gezien de nog onvoorziene impact van de coronacrisis.

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 (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 verwachtten 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 (zie ook *Intersectorale vergelijking* (NLsportraad, 2020b).

Kansen van commercialisering

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 deels 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) tenminste tot de coronacrisis. 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).

Flexibilisering en het belang van samen sporten

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 deze ontwikkeling in al decennialang staande, mede door de lokale maatschappelijke waarde van de verenigingen. 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. Ook leert de sportbranche steeds meer over de verschillende behoeften van sporters in verschillende levensfasen (Visser & Van den Dool, 2016). Het 'samen sporten' of 'samen sport beleven' – in welk verband dan ook – is belangrijk (Tiessen-Raaphorst, 2020; Nielsen Sports, 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, 2020).

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 de monopoliepositie van de belangrijkste tech-bedrijven, manipulatie van informatie en datamisbruik (Snijders et al., 2020).

Kansen en bedreigingen voor de sport

Voorals 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). Personalisatie van het sportaanbod is daarmee dichterbij gekomen voor sportaanbieders.

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, Formule 1); 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 (Boelhouver, 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.

Agendering van maatschappelijke vraagstukken

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 (zie ook *Verkenning EU-beleid* (NLsportraad, 2020c)). Sport werd voor het eerst genoemd in het Verdrag van Lissabon. 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, milieuwetgeving en klimaatdoelstellingen 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. Stakeholders en experts hebben gekeken naar actuele kansen en bedreigingen uit deze politieke niveaus.

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 (zie de *Verkenning EU-beleid* (NLSportraad, 2020c)).

Er is onduidelijkheid of de gevolgen van het beleid van de Europese Unie (EU) verstrekkend zijn voor sport en in hoeverre dit de komende jaren duidelijk zal worden. De Wet markt en overheid dwingt de nationale en lokale overheden in principe nu al tot het verduidelijken van de eigen positie ten opzichte van de sportbranche. De overheden staan voor de vraag of ze een gelijk speelveld willen creëren voor sportaanbieders en in het geval van overheidsfinanciering een uitzonderingspositie willen 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.

Lokale sportakkoorden als kans voor verbinding

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). Gemeenten hebben met de doorvertaling van het *Nationaal Sportakkoord* naar lokale sportakkoorden mogelijkheden om 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 gemeenten 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 volledige 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.

Samenwerking met andere sectoren vraagt om professionalisering

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 (zie ook *Intersectorale vergelijking* (NLsportraad, 2020b)).

2.7 Prioriteiten

Tijdens bijeenkomsten zijn de externe ontwikkelingen opgehaald bij experts en stakeholders, en is vervolgens de vraag gesteld welke ontwikkelingen zij het meest relevant vinden voor een toekomstbestendige organisatie en financiering van de sport. De top-10 is tot stand gekomen na weging door de commissie van

de benoemde prioriteiten. In de bijlage (tabel B.1 en B.2) is een totaaloverzicht opgenomen van alle genoemde punten en de prioritering.

Top-10 externe ontwikkelingen volgens experts en stakeholders

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, in principe, 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.

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 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 direct terug naar de sport. Investerings in sport zijn wel rendabel, maar de financiële cirkel sluit zich niet. De 'prestaties' van de sportbranche worden door stakeholders en experts als goed beschreven. 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.

Sportbranche heeft moeite niet-sporters te bereiken

Maar de sportbranche presteert 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 langzaam 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.

Ontstaan van verenigingssport uit particulier initiatief

Verenigingssport bestaat al meer dan 125 jaar en is ontstaan vanuit de opbouw van verenigingsleven in bredere zin. Sport werd in eerste instantie vooral aangewend voor lichamelijke en mentale vorming, later werd het plezier in sport an sich belangrijker. Vanuit die brede doelstellingen bestaat in Nederland een grote verscheidenheid aan sportverenigingen met een belangrijke maatschappelijke functie. Taken zijn niet wettelijk vastgelegd en daarmee is er formeel geen sprake van een 'sportstelsel'. Toch is er een patroon herkenbaar waarin sinds de Tweede Wereldoorlog gedurende de verschillende fasen van het overheidsbeleid (verzorgingsstaat, liberalisering, publiek-private samenwerking) opvallend weinig verandering is opgetreden.

De verenigingssport is gestoeld op incrementeel ontstane structuren. Door de ontstaansgeschiedenis vanuit particulier, lokaal initiatief zijn verenigingen goed ingebed in de lokale politiek. De ondersteuning van gemeenten voor sportverenigingen, en daarmee voor burgers, is echter zeer verschillend. Waar de ene gemeente accommodaties en buurtsportcoaches flink ondersteunt, kan de buurgemeente ervoor kiezen dit niet te doen. De verenigingssport wordt met veel passie, maar daardoor misschien minder zakelijk bestuurd.

Commercieel aanbod draagt bij aan diversiteit

Een groot deel van de commerciële markt van sportaanbieders is later ontstaan waardoor het aanbod verder is verbreed en de sporter nog meer keus heeft. De diversiteit van de sportbranche is daarmee verder toegenomen. 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 minder samengewerkt dan verwacht; dit terwijl (gedeelde) sportlocaties en sportaccommodaties daartoe vaak wel mogelijkheden bieden of zelfs uitnodigen. Het gebrek aan samenwerking geldt voor verenigingen onderling, commerciële sportaanbieders onderling en tussen verenigingen en commerciële aanbieders. De ongeorganiseerde sport is nog minder in zicht. Alhoewel diverse sportbonden zich wel met nieuwe lidmaatschapsvormen richten op ongeorganiseerde sporters, is het de vraag hoe deze sporters te bedienen zijn in hun zeer diverse behoeftes. Ook overheden werken onderling beperkt samen. Zo is er geen regionale of landelijke planning van (grote) sportvoorzieningen en -evenementen.

3.3 Organisatie van de branche

De sportbranche als geheel is hybride en 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 en belang van sport worden op deze manier niet omgezet in organisatorische slagkracht die nodig is om juist die waarde van sport te behouden.

Wie is de klant?

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 aantal leden is echter niet of nauwelijks gedaald. Het totale aantal verenigingen is gelijk gebleven; circa 4.500 sportverenigingen en 32 sportbonden zijn niet bij NOC*NSF aangesloten (KPMG, 2019).

Bij NLActief zijn fitnessondernemers aangesloten van circa 1.000 locaties (dekkingsgraad van 50% in de fitnessbranche). NLActief 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.

De sport mist een onafhankelijke belangenvertegenwoordiger

Naast de beperkte vertegenwoordiging van sporters, werknemers en werkgevers, bestaat 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) niet voldoende transparant. NOC*NSF is zowel ledenorganisatie als geldverdeler waardoor een pettenprobleem ontstaat. 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.

Talentontwikkeling en topsport is georganiseerd in een eigen ecosysteem

Talentontwikkeling vindt in Nederland niet via de scholen plaats, zoals in Angelsaksische landen, maar via de sportverenigingen (zie ook *Internationale analyse* (NLsportraad, 2020d)). In de competitie komen talenten boven drijven die door de sportbonden worden gescout voor de regioselecties en hun trainingen krijgen via regionale trainingscentra (RTC) die vaak *ghost* worden door prestatiegerichte sportverenigingen. Bij voetbalverenigingen scouten ook de betaald voetbalorganisaties talenten voor de eigen jeugdopleidingen.

In de fase van talentontwikkeling zijn kinderen en jongeren vaak veel tijd kwijt aan hun sport. Om de combinatie van sport en onderwijs mogelijk te maken, werken RTC's samen met Topsport Talent scholen die hun leerlingen faciliteren in hun sportcarrière. De volgende stap voor talenten is hun deelname aan de nationale (junior)teams en het nationaal trainingscentrum (NTC) of de Centra voor Topsport en Onderwijs (CTO), waar de vervolgopleiding met sport kan worden gecombineerd. Leerlingen op een CTO zijn het minst positief over hun ondersteuning in vergelijking met leerlingen die door een RTC of andere trainingsomgeving begeleid worden (Dijk et al., 2018). De sportbonden bepalen met een selectie- respectievelijk bondsstatus of talenten voor de selectie en voor bepaalde topsportvoorzieningen, zoals een onkostenvergoeding, in aanmerking komen. Ontwikkelt een talent zich tot topsporter, dan komen nog meer voorzieningen onder handbereik. Topsporters die een mondiale top-8 prestatie leveren, kunnen aanspraak maken op een A-status en daarmee op een stipendium. Daarmee kunnen zij zich volledig aan hun topsportcarrière wijden. Alhoewel de ondersteuning als goed gewaardeerd wordt, geven topsporters wel aan dat zij laat in hun carrière voor het eerst ondersteuning hebben gekregen (Dijk et al., 2018).

Om een topsportcarrière mogelijk te maken is meer nodig dan alleen een stipendium. Er is begeleiding nodig van een trainer/coach en een multidisciplinaire staf en er is geld nodig voor reis en verblijf in het buitenland. Deze gelden komen beschikbaar via topsport- en opleidingsprogramma's. NOC*NSF en de sportbonden hebben besloten om de beschikbare topsportmiddelen strategisch te verdelen, en wel zodanig dat hiermee de meeste medailles kunnen worden behaald. Sportbonden dragen bij NOC*NSF de sportdisciplines aan die volgens hen kans maken op internationale medailles. Wordt de discipline erkend, dan beziet NOC*NSF of de sportbond in aanmerking komt voor topsportfinanciering. De topsportfinanciering wordt in de regel toegekend voor vier jaar (Olympische cyclus). Alle (financiële) voorzieningen zijn zowel beschikbaar voor Olympische als Paralympische sporters.

De meest commerciële topsport bestaat in Nederland slechts in een aantal takken van sport: voetbal, wielrennen, schaatsen. De organisatie hiervan ligt in handen van de topsportclubs en de hoofdsponsors. Dikwijls maken de sporters/de teams gebruik

van ondersteuning van gemeenten of provincies, met name voor accommodaties die ook de breedtesport dienen. De sportbond is soms nog maar zijdelings betrokken, voor het organiseren van de competitie, de kampioenschappen en coördinatie van het nationale team. Juist over de nationale teams kan frictie ontstaan tussen degene die de salarissen betaalt en de sportbond. De sportbonden van die sporten zijn overigens niet commercieel, want die ontvangen budget vanuit de collectieve middelen via NOC*NSF. In het wielrennen en schaatsen zijn veel wisselingen die onzekerheid over de toekomst met zich meebrengen. De dynamiek is dus per sport verschillend en wordt ook bepaald doordat een sport wel of niet olympisch is. Individuele topsporters kunnen ook geld verdienen aan commerciële topsport in het buitenland: voetbal, darts, tennis, golf, atletiek, volleybal, honkbal, enzovoorts. In die gevallen is Nederland niet in staat een commercieel aantrekkelijkere competitie te organiseren.

Voor het leveren van topsportprestaties zijn ook topsportaccommodaties nodig. Hiervoor ontbreekt centrale planvorming, zowel bij de branche (die niet volledig vertegenwoordigd is) als bij de overheden (zie ook Dijk et al., 2019). De rijksoverheid heeft voor topsportaccommodaties geen beleidskader en budget, en provincies en gemeenten krijgen te maken met staatssteunkwesties als zij besluiten om bijvoorbeeld het voetbalstadion mede te financieren. Net als in de breedtesport is de steun van de overheid onontbeerlijk voor het accommoderen van topsport. Nederland beschikt niet over veel specifieke topsportaccommodaties (zoals Thialf en Omnisport) die aan de eisen van een mondiaal toptoernooi voldoen. Voor veel binnengehaalde sportevenementen zijn tijdelijke sportaccommodaties ingericht: WK hockey in het voetbalstadion, tijdelijke accommodaties voor beachvolleybal en 3x3 basketbal midden in de stad, aanpassingen aan het Olympisch stadion voor het EK atletiek, tennis in Ahoy. Dat is een kracht van de Nederlandse sportevenementen, tijdelijke topsportlocaties.

Het ecosysteem van topsport lijkt goed te werken voor de sportdisciplines die een erkenning krijgen (Dijk et al., 2018). Sinds de instelling van het stipendium en de topsportprogramma's eind jaren '90 zijn de topsportprestaties aanzienlijk toegenomen. Ook de afstemming tussen onderwijs en sport heeft daarbij geholpen. Het systeem is wel voorbehouden aan de leden van NOC*NSF; voor andere sportorganisaties is het systeem niet toegankelijk. Een ander belangrijk vraagstuk betreft de verdeling van (overheids)middelen en de governancevraagstukken die hieruit voortkomen.

Bij het ecosysteem van talentontwikkeling, per tak van sport, zijn meer vragen. Het is de vraag of alle talenten wel worden herkend (clublidmaatschap is voorwaardelijk in dit systeem) en of kinderen en jongeren niet breder hun talenten moeten ontwikkelen om erachter te komen welke sport het best bij hen past. Nu claimen sportbonden hun talenten al op vroege leeftijd. Ook zijn er vragen of alle kinderen en jongeren evenveel kans maken op talentontwikkeling, gelet op investeringen in tijd en geld die hiervoor nodig zijn van de ouders.

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

Gebrek aan innovatie is met name van toepassing op de verenigingssport, hoewel bijvoorbeeld grotere sportbonden, zoals de KNGU en NeVoBo, innovatie nadrukkelijk op de agenda hebben staan de laatste jaren. 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, evenals de vaak beperkte financiële middelen. Veel, met name kleinere, 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.

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 groeimogelijkheden 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 (zie ook *Verkenning prijselasticiteit* (NLsportraad, 2020d))? De prijs van sport wordt in motivatieonderzoek door een kwart van de consumenten genoemd als argument om wel of niet aan sport deel te nemen (Pulles & Wendel-Vos, 2018).

De arbeidsmarkt van sport

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 deeltijdbanen betreft. Buurtsportcoaches zijn daarbij goed voor 3.665 fte. 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 zoals tennis en golf (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 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.

Vaker werken uit passie dan voor een goed inkomen

De sportsector is, net als de cultuursector, een werkveld waar de passie voor het vak eerder de doorslag geeft dan de inkomsten. Sportinstructeurs 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 (Vrooman et al., 2018). 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.

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/WTA, die internationaal de belangen van tennissers behartigen. In het verlengde daarvan is het werk van TeamNL voor topsporters van belang. In het programma TeamNL@Work worden topsporters begeleid in nadenken over de loopbaan na de topsport of in het zo goed mogelijk combineren van topsport met onderwijs of een baan. Wel geeft 40% van de topsporters aan dat de topsportcarrière vooral een negatieve invloed heeft gehad op hun studieloopbaan, vooral topsporters zonder status ervaren dit zo (Dijk et al., 2018).

Het moge duidelijk zijn dat het onderwerp arbeidsmarkt in de sport de nodige aandacht verdient. Er is geen duidelijke visie op de arbeidsmarkt – vanuit overheid noch vanuit de branche als geheel – en het ontbreekt tot nader order aan kennis om de vele bestaande vragen te kunnen beantwoorden.

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.

Sportopleiding via het beroepsonderwijs populair, maar beperkt kans op een baan. 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.

Er bestaat geen beroepsopleiding voor het vak van topsporter. Wel is er aandacht voor de (beroeps)opleiding naast de sportcarrière, zoals de Topsport Talent scholen (voorheen LOOT-scholen) en de Centra voor Topsport en Onderwijs/Regionale Topsport Organisaties (CTO/RTO, www.stichtingloot.nl). Ook in het mbo en hbo zijn er scholen die als topsportvriendelijk zijn aangemerkt. Er komt steeds meer aandacht voor de maatschappelijke carrière na de topsport, bijvoorbeeld via TeamNL@work.

3.7 Integriteit

Sport is belangrijk voor veel mensen, als ontspanning, amusement of werk en staat vooral bekend als eerlijk, positief en open. Om dat zo te houden is er veel aandacht voor 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 (NOC*NSF, 2020).

In navolging van onderzoek naar seksueel misbruik in de kerk en in de jeugdzorg, volgde ook onderzoek hiernaar in de sport. Op dat gebied 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 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 (2020) 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.

Discriminatie en racisme krijgen meer aandacht

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. Met de huidige aandacht voor racisme in de samenleving komt er ook meer aandacht voor racisme in de sport.

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) en bestedingen aan sportmaterialen en -kleding.

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 maken de verenigingssport betaalbaar. 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.

Financiële situatie verenigingen onder druk

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). Het tijdelijke karakter van maatregelen, de versnippering van beperkte middelen over een groot aantal projecten en het gebrek aan kennis over effectieve interventies, dragen ertoe bij dat de beschikbare middelen vaak niet toereikend zijn om de gestelde doelen te bereiken (Breedveld et al., 2011; AEF, 2017).

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). Naast sponsorbijdrages wordt niet-commerciële topsport voornamelijk gefinancierd vanuit 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. De sponsoring van het bedrijfsleven aan de olympische sporten (onder andere via de constructie TeamNL) staat onder druk. Als het gaat om sportsponsoring is de tendens zichtbaar van the winner takes it all: financiering door bedrijven is er vooral voor wie al succes heeft. Daarnaast lijkt sportsponsoring aan veranderingen onderhevig en is klassieke sponsoring niet meer de maatstaf.

Investerings uit de markt worden zelden gedaan in talentontwikkeling. Het rendement is daarvoor te onvoorspelbaar en het bedrijfsrisico (op het niet doorbreken van een talent) is daarvoor te groot. Voorlopig lijken de begrotingsmiddelen van de rijksoverheid 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. Of alternatieve financiers de sport minder kwetsbaar maken zou moeten worden bezien. Want experts stellen ook de vraag of de opbrengsten uit kansspelen (hoewel vanuit het wettelijk kader wel basisregels gelden voor loterijen) en sponsorinkomsten van bijvoorbeeld de alcoholbranche uit ethisch oogpunt wel passen bij de sport. Ten slotte voedt de verdeling van topsportmiddelen via de koepelorganisatie de discussie over de governance van de georganiseerde sport.

3.9 Verdeling van 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 Verenigd Koninkrijk 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' (zie ook *Verkenning EU-beleid* (NLsportraad, 2020c).

Fiscale vraagstukken

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 wegleffect doordat bijdragen van overheid en bedrijfsleven aan evenementenorganisatoren niet volledig kunnen worden benut voor het evenement, omdat organisatoren de btw-heffing niet mogen aftrekken.

Verdeling van verantwoordelijkheden niet vastgelegd

Taken en rollen zijn niet voldoende gedefinieerd tussen de overheid en de branche en ook niet tussen overheden onderling (NLsportraad, 2017). 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. Zo stelt de overheid 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. 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 in principe moeten verantwoorden waarom zij in de huidige situatie voor de verschillende sportaanbieders sowieso een ongelijk speelveld creëert. De kaders rondom mededingingsrecht van de Europese Unie zijn op dit punt dwingend, maar bieden voor sportinfrastructuur (hardware) veel mogelijkheden voor (lokale) invulling met de Algemene groepsvrijstellingsverordening (AGVV, zie *Verkenning EU-beleid* (NLsportraad, 2020c)). Voor sport is daarnaast de vraag of het een dienst of product is, dat door de markt niet voldoende of tegen

maatschappelijk onaanvaardbare voorwaarden geboden wordt. Nu is in veel gemeenten het verhuren van sportaccommodaties aan sportverenigingen via een dienst van algemeen economisch belang (DAEB) bevestigd, om tegemoet te komen aan de eisen van de Wet Markt en Overheid. De vraag waarom sportverenigingen daar wel gebruik van kunnen maken, maar commerciële sportaanbieders niet, blijft echter overeind.

3.10 Prioriteiten

Tijdens diverse bijeenkomsten zijn de sterktes en zwaktes van de sportbranche opgehaald bij experts en aan stakeholders en is vervolgens de vraag gesteld welke zij het meest relevant vinden voor een toekomstbestendige organisatie en financiering van de sport. De top-10 is tot stand gekomen na weging door de commissie van de aangedragen prioriteiten. In de bijlage (tabel B.1 en B.2) is een totaaloverzicht opgenomen van alle aangedragen en geprioriteerde sterktes en zwaktes.

Top-10 interne factoren volgens experts en stakeholders

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 (verdeling financiële middelen en organisatie ledenstructuur) en zelfreinigend vermogen georganiseerde sport is onvoldoende.

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 de bijlage).

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.

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 gebruik maken van 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. Een andere reden is dat vrijwilligers overdag werken, zodat verenigingen hun terreinen en voorzieningen niet kunnen bemensen voor gebruik op andere tijden dan 's avonds en in het weekend. 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. Het opbouwen van breed aanbod voor deze groep is moeilijk vanwege de noodzakelijke begeleiding en grote spreiding door kleine groepen.

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 heeft zeker sinds de corona-uitbraak meer aandacht voor het belang van een gezonde leefstijl. Meer bewegen draagt bij aan deze gezonde leefstijl en leidt tot diverse baten (zoals betere onderwijsprestaties, arbeidsparticipatie/-productiviteit). Preventiebeleid richt zich vooral op een langer en gezond leven, maar leidt niet automatisch tot het terugbrengen van de oplopende zorgkosten. Stimuleren van sport voor de gezondheid is volgens experts en stakeholders relatief goedkoop, zowel voor de overheid als de consument, en heeft 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 grotere 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, zeker als de overheid een belangrijke rol blijft spelen in het toekomstige sportbeleid. Daarnaast zijn er **governance vraagstukken** in de sport zelf, zoals de aansturing van de branche en de uitsluiting van niet-leden van overheidsfinanciering.

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 en mogelijk ook de kleinere commerciële aanbieders hebben 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.

Referenties

AEF (2017). *Begrotingsartikel 6 ministerie van VWS. Beleidsdoorlichting sport.* Ministerie van VWS.

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.

Berg, S. van den (2018). *Gebruik en veiligheid van doping en sportvoedingssupplementen.* RIVM.

Boelhouwer, J. (2017). *Overall rapportage sociaal domein 2016.* Sociaal en Cultureel Planbureau.

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.

Breedveld, K., Poel, H. van der, Jong, M. de, & Collard, D.C.M. (2011). *Beleidsdoorlichting sport: hoofdrapport.* W.J.H. Mulier Instituut.

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 (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.

Dauids, 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.

Dijk, B., Bottenburg, M. van, Bosscher, V. de, Rycke, J. de, & Funahashi, H. (2018). Topsport. In: H. van der Poel, R. Hoeijmakers, I. Pulles & A. Tiessen-Raaphorst (red.), *Rapportage Sport 2018.* (p.145-182). SCP/Mulier Instituut.

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

Ecorys (2017). *De sociaaleconomische waarde van sport en bewegen.* Ecorys.

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.

Gezondheidsraad (2005). *Vergrijzen met ambitie.* Gezondheidsraad.

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). *Consumenten-uitgaven aan sport 2016.* Mulier Instituut/HAN/Fontys Economische Hogeschool.

Hover, P., Heinen, E., Tiessen-Raaphorst, A. & Westerbeek, H. (2020). *Beleving van sportevenementen in Nederland.* Mulier Instituut.

HvJ-eu (2017). *Bridgen is geen sport in de zin van de btw-richtlijn.* Via https://eur-lex.europa.eu/content/news/CJ_bridge.html?locale=nl.

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.* Nederlandse Sportraad..

Lindert, C. van, Scholten, V., Wezenberg-Hoenderkamp, K., & Aller, H. van (2017). *Drempelvrij Sporten. Eindrapportage project 'Sportaccommodaties onbeperkt toegankelijk'.* Mulier Instituut.

Lucassen, J.M.H., & Roest, J.W. van der (reds.) (2018). *Sportverenigingen in Nederland. Veerkrachtige verbanden voor sport.* Mulier Instituut.

Lucassen, J.M.H., & Slot-Heijs, J. (2018). *Leren bewegen: in de kinderopvang, op school, thuis, in de wijk en in de sportvereniging.* In: Poel, van der H., Hoeijmakers, R., Pulles, I., & Tiessen-Raaphorst, A. (red.). *Rapportage Sport 2018* (p.62-95). SCP/ 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.

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 (2017). *Brief aan de informateur.* Via www.nederlandse-sportraad.nl/documenten/brieven/2017/04/13/brief-aan-de-informateur-nlsportraad.

NLsportraad (2018). *Fiscaliteit bij sportevenementen.* Nederlandse Sportraad.

NLsportraad (2020a). *Het speelveld van de sport, Discussienota over de organisatie en financiering van de sport in de toekomst.* Nederlandse Sportraad.

NLsportraad (2020b). *Rondje langs de velden I, Een vergelijking van de organisatie en financiering van de sport met andere sectoren.* Nederlandse Sportraad.

NLsportraad (2020c). *De Europese spelregels, Kaders van de Europese Unie voor de organisatie en financiering van de sport.* Nederlandse Sportraad.

NLsportraad (2020d). *Rondje langs de velden II, Een vergelijking van de organisatie en financiering van de sport met andere landen.* Nederlandse Sportraad.

NLsportraad (2020e). *De prijzen van sport, Verkenning van de prijselasticiteit in de sport.* Nederlandse Sportraad.

NOC*NSF (2020). *Visie en uitwerking code goed sportbestuur.* Via nocnsf.nl/media/2106/visie-en-uitwerking-code-goed-sportbestuur.pdf.

Olsthoorn, M., E. Pommer, M. Ras, A. van der Torre en J.M. Wildeboer Schut (2017). *Voorzieningen verdeeld; profijt van de overheid.* SCP.

Panhuis-Plasmans, M. In 't, Luijben, G. & Hoogenveen, R. (2012). *Zorgkosten van ongezond gedrag. Kosten van ziekten notities 2012-2.* RIVM.

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. In: *Preventive medicine*, 113, 15-31.

Poel, van der H., Hoeijmakers, R., Pulles, I., & Tiessen-Raaphorst, A. (2018). *Rapportage Sport 2018.* SCP/Mulier Instituut.

Pulles, I. & Tiessen-Raaphorst, A. (2018). Maatschappelijke ontwikkelingen. In: H. van der Poel, R. Hoeijmakers, I. Pulles & A. Tiessen-Raaphorst (red.), *Rapportage Sport 2018.* (p.13-38). SCP/Mulier Instituut.

Pulles, I. & Wendel-Vos, W (2018). Zelf actief of niet: sport-, beweeg- en zitgedrag naar levensfase. In: H. van der Poel, R. Hoeijmakers, I. Pulles & A. Tiessen-Raaphorst (red.), *Rapportage Sport 2018.* (p.120-144). 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/sponsorsen/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.
- ROB (2020).** *Advies akkoord?! Besturen met akkoorden als evenwichtskunst.* Raad voor het Openbaar Bestuur.
- Roest, A., Lokhorst, A.M., & Vrooman, C. (2010).** *Sociale uitsluiting bij kinderen.* 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.
- Scherder, E. (2020).** *Actieve leefstijl noodzakelijk in strijd tegen COVID-19 (en de virussen hierna!).* Via www.nederlandse-sportraad.nl/actueel/nieuws/2020/05/22/column-erik-scherder.
- Schnabel, P. (2004).** *Individualisering en sociale integratie.* SCP.
- Slot-Heijs, 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.

Stratey& (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. (2020). *Sociale cohesie en de rol van de sportsector.*
Via magazines.rijksoverheid.nl/scp/scp-specials/2020/01/index

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.*
Pleisureworld 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.

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

Bijeenkomst SWOT-analyse sportbranche (2)

FNRS
 Gemeente Amsterdam
 NeVoBo
 KNRB
 Team TOC
 Platform Ondernemende Sportaanbieders

| | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| Kees Rodenburg | KNKV |
| Marcel Woudman | Achmea |
| Berit van Dobbenburgh-Meyboom | Bridgebond |
| Herman de Haan | KNSB |
| Richard Kaper | NOC*NSF |
| Bart de Koning | Gemeente Nissewaard |
| Joris van Neerbos | Puma UK, Ierland & Benelux |
| Jan Raateland | De Sportverenigingen |
| Paul Sanders | KWBN |
| Sjoerd van Tiel | Team Sportservice |
| Frans van der Ven | Gemeente Den Haag |
| Victor Zuidema | Veiligheid NL |
| Marc Elffers | Werkgevers in de Sport |
| Teun van Etten | WiZZ |
| Michel Everaert | NeVoBo |
| Theo Fledderus | KNHS |
| Peter-Paul de Goeij | Stichting Speel Verantwoord |
| Wendeline van Lier | Gemeente Rotterdam |
| David Pranger | KNVB |
| Esther Roelofs | Sportmarketingbureau |
| Huib Stammes | Judo Bond Nederland |
| Marjolein van Weegen | Charistar |
| Loek Habraken | KWBN |
| Monica van Harn | Fonds Gehandicaptensport |
| Erik Lenselink | NOC*NSF |
| Bart van Liempd | KNVB |
| Patricia Mars | Gemeente Amsterdam |
| Patrick Rijnbeek | NLactief |
| Marvin Visser | Vlaardingen in Beweging |
| Joost Zuure | Nederlandse Loterij |
| Margo Vliegheart | Werkgevers in de Sport |
| Dennis Vink | Commissielid NLsportraad |
| Bernard Wientjes | 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
 Maaïke Walters
 Stefan de Wit

Bijeenkomst SWOT-analyse sportbranche (3)

Koenz E-sports
 NTFU
 Libéma Profcycling
 Comarco
 Stichting de Schroef
 Waarborgfonds Sport

| | |
|---------------------|--------------------------|
| Geert Slot | NOC*NSF |
| John Bierling | NOC*NSF |
| Leanne van den Hoek | Raadslid NLsportraad |
| Hugo van der Poel | Commissielid NLsportraad |

31 januari 2020**Sessie SWOT-analyse ondernemende sportaanbieders**

| | |
|---------------------|---|
| Lodewijk Klootwijk | Platform ondernemende sportaanbieders/ Nederlandse vereniging voor golfaccommodaties |
| Teun van Etten | WiZZ |
| Jarin van der Zande | HISWA-RECRON |

25 februari 2020**Discussiesessie SWOT hoogleraren**

| | |
|-----------------------------|---------------------------------|
| Kim Putters | Sociaal en Cultureel Planbureau |
| Han Polman | Raad voor het Openbaar Bestuur |
| André van Lammeren | Planbureau voor de Leefomgeving |
| Ruud Koning | Rijksuniversiteit Groningen |
| Marjolein Bolhuis-Eijsvogel | Raadslid NLsportraad |
| Bernard Wientjes | Raadslid NLsportraad |

Aanvullende gesprekken hoogleraren

| | |
|------------------------|---|
| Pauline Meurs | Erasmus Universiteit |
| Mark Bovens | Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid / Universiteit Utrecht |
| Maarten van Bottenburg | Universiteit Utrecht |

Schriftelijke inbreng/aanvullende gesprekken

| | |
|----------------------|---|
| Champ Bouwman | NBTC |
| Veerle de Bosscher | Universiteit Brussel |
| Margot van Beusekom | Leef |
| Loek Jorritsma | Gepensioneerd voormalig wethouder/ambtenaar |
| Ineke Donkervoort | ID management & advies |
| Maaïke de Vries | Springh |
| Hans Slender | Hanzehogeschool Groningen |
| Frans Cornelis | Comarco |
| Jan Raateland | De Sportverenigingen |
| Patricia Mars | Gemeente Amsterdam |
| Chris Ijsbrandy | KNRB |
| Marc Elffers | Werkgevers in de Sport |
| Monique van der Bijl | Goede doelen loterijen |
| Ben Moonen | Sportsubsidie.nl |
| Wanda Wendel-Vos | RIVM |

Bijlage Methode kwalitatieve analyse

De kwalitatieve analyse is opgebouwd uit een aantal elementen, die de *Commissie organisatie en financiering van de sport* van de 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 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.

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 & 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.

Figuur 1. Confrontatiematrix -kansen

| | | Sterkten | | | | | Zwakten | | | | | | |
|--------|---|---|---|---|---|---|---------|---|---|---|---|--|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Kansen | 1 | Gezondheidsbewustzijn groeit en de politiek wil zorgkosten terugdringen | | | | | | | | | | | |
| | 2 | De bevolking groeit (door migratie) en wordt ouder (door vergrijzing) | | | | | | | | | | | |
| | 3 | Technologie biedt mogelijkheden voor nieuw sportaanbod/organisatievormen | | | | | | | | | | | |
| | 4 | (Sociaal) ondernemerschap kan leiden tot professionalisering van aanbod en arbeidsmarkt | | | | | | | | | | | |
| | 5 | Samenwerken met andere terreinen (onderwijs, kinderopvang, zorg, energietransitie, enz.) | | | | | | | | | | | |
| | | Fijnmazige infrastructuur van aanbieders en faciliteiten. | | | | | | | | | | | |
| | | Sport levert veel waarde voor beperkte investeringen. | | | | | | | | | | | |
| | | (Verenigings)sport draagt bij aan binding in de samenleving door de ledencultuur en vrijwilligerswerk. | | | | | | | | | | | |
| | | De gemeenschappelijke waarde van en het draagvlak voor sport is groot. | | | | | | | | | | | |
| | | Sport draagt bij aan het dagelijkse beweegpatroon. | | | | | | | | | | | |
| | | Samenwerking binnen de branche als geheel is onvoldoende en mist visie. | | | | | | | | | | | |
| | | Beperkt innovierend vermogen belemmert aansluiting aanbod bij marktbehoefte. | | | | | | | | | | | |
| | | Overheidssubsidies voor georganiseerde sport verstoren marktconforme prijs van sport. | | | | | | | | | | | |
| | | Professionalisering is beperkt en er is geen beroepsperspectief. | | | | | | | | | | | |
| | | Governance (verdeling financiële middelen en organisatie ledenstructuur) en zelfreinigend vermogen georganiseerde sport is onvoldoende. | | | | | | | | | | | |

Waardeer iedere combinatie met een:
0 (geen kwestie)
1 (issue van geringe waarde)
3 (issue)
5 (belangrijke issue)

Figuur 1. Confrontatiematrix -bedreigingen

| | | Sterkten | | | | | Zwakten | | | | | | | |
|---------------------|----------|---|---|---|--|--|--|---|--|---|--|---|--|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| Bedreigingen | 1 | Verzekeraars stimuleren preventie niet met inzet van financiële middelen | | | | | | | | | | | | |
| | 2 | Sociaaleconomische/culturele veranderingen vragen om aanpassingen sport | | | | | | | | | | | | |
| | 3 | EU wetgeving heeft grote gevolgen (vrije markt, staatssteun, btw) | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | Overheidsbemoeienis met sport is beleidsarm en mist wettelijke kaders | | | | | | | | | | | | |
| | 5 | Toenemende eisen/kosten van andere beleids-terreinen (veiligheid, horeca, duurzaamheid, etc.) | | | | | | | | | | | | |
| | | | Fijnmazige infrastructuur van aanbieders en faciliteiten. | Sport levert veel waarde voor beperkte investeringen. | (Verenigings)sport draagt bij aan binding in de samenleving door de ledencultuur en vrijwilligerswerk. | De gemeenschappelijke waarde van en het draagvlak voor sport is groot. | Sport draagt bij aan het dagelijkse beweegpatroon. | Samenwerking binnen de branche als geheel is onvoldoende en mist visie. | Beperkt innoveren vermogen belemmert aansluiting aanbod bij marktbehoefte. | Overheidssubsidies voor georganiseerde sport verstoren marktconforme prijs van sport. | Professionalisering is beperkt en er is geen beroepsperspectief. | Governance (verdeling financiële middelen en organisatie ledenstructuur) en zelfreinigend vermogen georganiseerde sport is onvoldoende. | | |

Waardeer iedere combinatie met een:

- 0** (geen kwestie)
- 1** (issue van geringe waarde)
- 3** (issue)
- 5** (belangrijke issue)

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 (Strenghts) | |
|--|---|
| 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. |

Sterktes (Strengths)

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 gemeenten, 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 verzuild: 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 gemeenten. |
| 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 (verdeling financiële middelen en organisatie ledenstructuur) 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 (pikkels 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. |

01. 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. |

02. 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. |

03. (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.). |

Kansen (Opportunities)

| | |
|-------------|---|
| 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. |

04. (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 groei mogelijkheid. Sportmogelijkheid overdag, jeugd kan dan ook sporten. |

05. 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. |

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. |
|---------------------|--|

| | |
|-------------|--|
| 1 (VWS/N*N) | Innovatie sportvoorzieningen, bijv. zonnetapijt. |
|-------------|--|

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. |

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

Strenghts: 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 bedeelden
-
- 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 geldverdeler 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. Bezig met eigen systeem, minder met behoefte van sporter. Institutioneel denken, vanuit eigen belang een aanbodgericht. Door zelforganisatie slijpelt 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
-
- Afhankelijkheid 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 sportweddenschappen, 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: topvoetballers bij topclubs verdienen onevenredig veel. Zijn geen kaders voor, commercie bepaalt.
-
- 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. Afhankelijk 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 te veel 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'. Te veel 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 gelijkwaardig speelveld 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: matchen is moeilijker
-
- Accommodaties slecht bereikbaar: worden in periferie van wijken geplaatst
-
- Afname (breed motorisch) bewegen bij jeugd: door gamen, 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 (sociaal)
-
- 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.

www.nederlandse-sportraad.nl

Juli 2020 | NLsportraad 2020-03

Vormgeving: Things To Make And Do