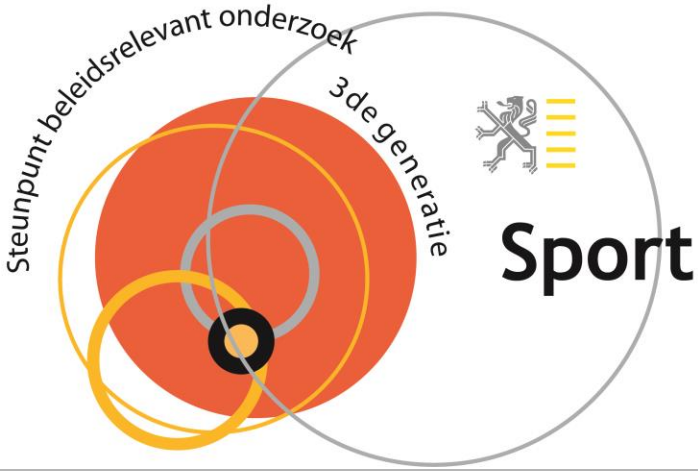
STEUNPUNT
BELEIDSRELEVANT
ONDERZOEK
SPORT

Internationale studie naar de organisatie en aansturing van sportfederaties
Van analyse tot good practices (Volume 1)

Prof. dr. Jeroen Scheerder
Prof. dr. Annick Willem
Elien Claes
Sandrine Billiet

2015



Het Steunpunt Beleidsrelevant Onderzoek Sport is een samenwerkingsverband tussen de KU Leuven, de Universiteit Gent en de Vrije Universiteit Brussel.

Gelieve naar deze publicatie te verwijzen als volgt:
Scheerder, J., Willem, A., Claes, E. & Billiet S. (2015). *Internationale studie naar de organisatie en aansturing van sportfederaties. Van analyse tot good practices* (Volume 1). Leuven/Gent: KU Leuven – Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid / Universiteit Gent – Team Sportmanagement.

Voor meer informatie over deze publicatie, kan u contact opnemen met de auteurs;
Jeroen.Scheerder@faber.kuleuven.be
Annick.Willem@UGent.be

Deze studie werd uitgevoerd in het kader van het Steunpunt Beleidsrelevant Onderzoek Sport met steun van de Vlaamse overheid.

De conclusies van deze publicatie vertolken enkel de visie van de auteurs en niet noodzakelijk de visie van de opdrachtgever.

© 2015 Steunpunt Beleidsrelevant Onderzoek Sport

Steunpunt Beleidsrelevant Onderzoek Sport
Pa. Vakgroep SBMA - Vrije Universiteit Brussel
Pleinlaan, 2; 1050 Brussel

Deze publicatie is ook beschikbaar via www.steunpuntsport.be

Onderzoeksteam

Prof. dr. Jeroen Scheerder

Elien Claes

Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid

Departement Bewegingswetenschappen

Faculteit Bewegings- & Revalidatiewetenschappen

KU Leuven

Prof. dr. Annick Willem

Sandrine Billiet

Team Sportmanagement

Vakgroep Bewegings- & Sport-wetenschappen

Faculteit Geneeskunde & Gezondheidswetenschappen

Universiteit Gent

Opdrachtgever

Vlaamse overheid – Minister van Sport Philippe Muyters

Bloso

Departement Cultuur, Jeugd, Sport & Media

INHOUDSTAFEL

INHOUDSTAFEL 7

SAMENVATTING 8

INTRODUCTIE 17

I. METHODE 21

1. Landenkeuze 21

2. Dataverzameling 23

3. Dataverwerking 27

II. SITUERING VAN DE GESELECTEERDE LANDEN 32

A. Internationaal vergelijkend onderzoek 32

B. Situering op basis van algemene cijfergegevens en typologieën 37

C. Situering op basis van sportgerelateerde cijfergegevens en typologieën 49

III. SPECIFIEKE ANALYSE VAN DE GESELECTEERDE LANDEN 64

A. Structuur en organisatie van de sport 65

B. Taakaansturing 75

C. Taakondersteuning 89

D. Taakuitvoering 104

E. Projecten 115

IV. CONCLUSIE 124

V. REFERENTIES 126

VI. BIJLAGEN 132

SAMENVATTING

Het voorliggende onderzoeksrapport omvat een internationale studie naar de aansturing en ondersteuning van sportfederaties door de overheden van twaalf landen. Meer bepaald worden tien Europese landen en twee niet-Europese landen in het onderzoek bestudeerd, namelijk Nederland, Duitsland, Frankrijk, Engeland, Denemarken, Finland, Zwitserland, Litouwen, Slovenië en Spanje enerzijds, en Australië en Canada anderzijds.

Dit kortlopend onderzoeksproject werd door een gezamenlijk onderzoeksteam van de KU Leuven en de UGent uitgevoerd in opdracht van de Vlaamse Overheid, en dit in het kader van het Steunpunt Beleidsrelevant Onderzoek Sport.

Het doel van het onderzoek is na te gaan hoe de sportstructuur er in elk van de bestudeerde landen uitziet, hoe sportfederaties door de overheid worden aangestuurd en ondersteund en wat kenmerkend is voor hoe federaties hun opdrachten uitvoeren. Het onderzoek biedt inzicht in de aansturing van de federaties, maar ook in de ruimere context van het sportlandschap in de onderzochte landen. Voor elk land wordt een profiel opgesteld met de zo volledig mogelijke beschrijving van de sportsector en de relatie tussen de overheid en de sportfederaties. Het uiteindelijke doel van de studie is om *good practices* te identificeren die inspirerend kunnen zijn voor het Vlaamse sportbeleid, in het bijzonder de uitwerking van het nieuwe decreet op de sportfederaties.

Hoewel er steeds meer internationaal vergelijkende studies over sportparticipatie en sportorganisaties worden uitgevoerd, is het opvallend dat daarbij vooralsnog weinig aandacht uitgaat naar de aansturing en ondersteuning van sportfederaties vanwege overheden. Centraal in de beschikbare cross-nationale studies staat de – al dan niet empirisch onderbouwde – analyse van de vergelijkbaarheid van landen inzake sport en sportstructuren. Door een aantal auteurs wordt ook een typologie van sportsystemen voorgesteld. Geïnspireerd op de classificatie van welvaartsregimes van Esping-Andersen (1990) hanteren we in ons onderzoek de volgende indeling: (i) het continentale oftewel Rijn- en Scheldelandse model (Duitsland, Frankrijk, Nederland en Zwitserland), (ii) het liberale of Angelsaksische model (Engeland), (iii) het Mediterrane model (Spanje), (iv) het Oost-Europese model (Litouwen en Slovenië), en (v) het sociaaldemocratische oftewel Scandinavische model (Denemarken en Finland). Australië en Canada werden toegevoegd als internationaal erkende voorbeeldlanden inzake sport. In de literatuur worden deze landen doorgaans tot het Anglo-Amerikaanse model gerekend.

Het onderzoek wordt op basis van een aantal stappen opgebouwd. In de eerste fase worden beschikbare bronnen verzameld. Meer bepaald worden bestaande, zowel theoretische als empirische, internationaal vergelijkende studies over sportsystemen geraadpleegd. Deze fase geeft naast een overzicht, ook inzicht in de dimensies waarin landen gelijkenissen dan wel verschillen vertonen.

In de tweede fase wordt een desk research uitgevoerd om zoveel mogelijk informatie over de sportstructuren en sportsystemen in de geselecteerde landen te verzamelen. De eerste twee fasen laten met andere woorden toe om op basis van voornamelijk secundaire gegevens een eerste, eerder algemene beeld te krijgen van de organisatie van de sport en de overheidsaansturing van sportfederaties binnen de bestudeerde landen.

Een verdere verdieping wordt gerealiseerd in de derde fase. Hier worden beleidsmakers, onderzoekers en experten van koepelorganisaties uit de respectievelijke landen telefonisch geïnterviewd. Door middel van de eerder vermelde bronnen (*secundaire data*) en de gegevens bekomen via de interviews (*primaire data*) worden vervolgens specifieke landenprofielen aangemaakt. Deze profielen worden ter verificatie voorgelegd aan één of meerdere contactpersonen in elk land.

Voor de analyse van de verzamelde data worden opnieuw drie fasen doorlopen om uiteindelijk een selectie van *good practices* te kunnen doorvoeren. Ten eerste, wordt in een *intra-case analyse* nagegaan in welke mate het land een succesvol sportsysteem heeft en welke elementen daartoe bijdragen. De intra-case analyse wordt uitgevoerd op basis van de sportparticipatiecijfers en de inzichten uit de interviews.

Ten tweede wordt in een *inter-case analyse* nagegaan waarin de landen van elkaar verschillen of juist gelijkaardig zijn. Het analyseren van dergelijke gelijkenissen en verschillen laat toe om bijkomende elementen te verzamelen op basis waarvan de organisatie van de sport in een land, al sook de aansturing van sportfederaties geïnterpreteerd en verklaard kunnen worden.

De resultaten van de intra- en inter-case analyses maken het mogelijk om vervolgens good practices te detecteren en uit te schrijven. Omdat verwacht kan worden dat niet alle good practices relevant zijn voor de Vlaamse context, wordt bij het opstellen van de good practices ook rekening gehouden met de accenten die de Vlaamse overheid wenst te leggen in de uitwerking van het nieuwe wetgevende kader op de sportfederaties. Concreet wordt hiervoor een beroep gedaan op wat hieromtrent gestipuleerd wordt in het *Vlaamse Regeerakkoord* en de *Beleidsnota Sport*. Op die

manier wordt een lijst van 'potentieel relevante' good practices aangemaakt. Bij de beschrijving van de good practices wordt voldoende aandacht besteed aan de context van elk sportsysteem. Het specifieke karakter van de bestudeerde landen maakt immers dat good practices niet zonder meer transfereerbaar zijn naar een andere setting. De voorgestelde good practices kunnen daarom niet als kant en klare oplossingen worden beschouwd. Zij fungeren eerder als voorbeelden die inspirerend kunnen zijn voor het Vlaamse sportbeleid. In die zin kunnen de weerhouden good practices richtinggevend zijn voor toekomstige beleidskeuzes in het Vlaamse sportlandschap.

Opvallende verschillen in sportsystemen hebben betrekking op het belang dat wordt gehecht aan breedtesport (zoals bijvoorbeeld in Denemarken en Finland) versus topsport (zoals bijvoorbeeld in Australië en Engeland), verschillen in sportcultuur (bijvoorbeeld clubsport in Duitsland versus profitsport in de Anglo-Amerikaanse landen), geografische verschillen (bijvoorbeeld een lage bevolkingsdichtheid in Canada ten opzichte van een veel hogere dichtheid in Nederland), verschillen in staatsstructuur (bijvoorbeeld Denemarken als unitaire staat en Zwitserland als federale staat), of socio-economische verschillen (bijvoorbeeld de sociaaldemocratische welvaartsstaat in Finland versus de conservatief-corporatistische welvaartsstaat in Frankrijk). Al deze verschillen hebben een impact op de sportstructuur en -cultuur van een land en op die manier ook op de desbetreffende sportparticipatiegraad. Gebaseerd op de Eurobarometercijfers anno 2013 scoren van de twaalf onderzochte landen Denemarken, Finland en Nederland het hoogste voor sportbeoefening (European Commission, 2014).

In de literatuur worden op basis van omgevingskenmerken (totale populatie, BNP, scolarisatieniveau, inkomensverdeling, tewerkstellingsgraad, etc.) en sportgerelateerde factoren (sportparticipatiegraad, mate van clubsportdeelname, omvang van vrijwilligerswerk in de sport, grootorde van sportsubsidies, etc.) clusters van samenhangende landen opgesteld. Binnen deze clusters kunnen dan vergelijkingen worden gemaakt tussen landen met een homogeen sportprofiel. Onderzoekers gebruiken hiervoor echter diverse criteria. Hierdoor is er geen consensus over welke clustering het meest aangewezen is en welke landen bijgevolg best met elkaar vergeleken kunnen worden in functie van een benchmark. In onze studie wordt daarom geopteerd voor een andere, meer pragmatische onderzoeksmethode. Zoals eerder toegelicht, wordt er op basis van een aantal selectiecriteria een oplijsting gemaakt van internationale voorbeelden van goede praktijken.

De bestaande, comparatieve studies waarin met landenclusters gewerkt wordt, bieden dus wel inzicht in hoe sportsystemen verschillen en welke elementen daarin belangrijk zijn. Zo tonen Scheerder en Van Tuyckom (2009) aan dat geografische factoren relevant zijn. Op hun beurt schuiven

Camy et al. (2004) en Henry (2009) drie dimensies naar voor om landen in vergelijkbare groepen in te delen. Het gaat hier om (i) de tweedeling centralisatie-decentralisatie, (ii) het aanpassingsvermogen van het sportsysteem aan wijzigingen in de vraag en (iii) de rol en inzet van de betrokken actoren. Met deze elementen wordt in de voorliggende studie rekening gehouden.

Om tot een overzichtelijke en hanteerbare indeling van de good practices te komen, volgen de eigenlijke analyses en rapportering van de resultaten in de voorliggende studie de structuur zoals weergegeven in tabel 1. In eerste instantie staan we stil bij de structuur en de organisatie van de sport. Vervolgens worden er analyses doorgevoerd met betrekking tot de taakaansturing en de taakondersteuning van sportfederaties, en de taakuitvoering door de sportfederaties. Binnen elk analyseniveau worden telkens een aantal deelaspecten onderscheiden.

Tabel 1. Overzicht van de good practices (GP), per onderzoeksvraag en bijhorend deelaspect, inclusief het land en enkele kernwoorden die de GP omschrijven

Onderzoeks-vraag	Deelaspect		Nummer GP	Land	Omschrijving GP
A		**Structuur en organisatie van de sport**	1	Nederland	Één koepelorganisatie voor de hele sportsector + inclusief sport- en beweegaanbod
			2	Duitsland	De voordelen van een sportclubcultuur
			3	Denemarken	Drie koepelorganisaties
B		**Taakaansturing**			
	B.1	Wetgevend kader	4	Nederland	Geen sportwetgeving; duidelijke afbakening van verantwoordelijkheden en rollen
	B.2	Ontwikkeling sportbeleid	5	Duitsland	Vergaande decentralisatie
			6	Frankrijk	Co-governance
			7	Australië	Beleidskader met focus op afstemming, samenwerking en duidelijke rolverdeling
			8	Canada	Beleidsontwikkeling door de gehele sportsector
	B.3	Beleidsdoelstellingen	9	Slovenië	Een helder uitgewerkt sportbeleid als beleidsinstrument
			10	Spanje	Dynamische beleidsplanning op lange termijn
			11	Canada	Beleid dat levenslang sporten incorporeert
C		**Taakondersteuning**			
	C.1	Financieel kader	12	Canada	Matchingprincipe
	C.2	Subsidies sportfederaties	13	Nederland	Subsidies o.b.v. kwalitatieve plannen
			14	Engeland	Aparte categorie toegankelijke sporten
			15	Denemarken	Verdeelsleutel subsidies sportfederaties
			16	Finland	Management by Result: subsidies gebaseerd op prestaties
	C.3	Bestuur en management	17	Nederland	Gericht beleid o.b.v. Kennis- en Informatiesysteem voor de Sport
			18	Denemarken	Verenigingsfitness
D		**Taakuitvoering**			
	D.1	Performantie	19	Australië	Annual Sport Performance Review
	D.2	Innovatie	20	Nederland	Innovatie als beleidspijler en InnoSportNL
			21	Duitsland	Bewustwording van de grote(re) rol die sport kan spelen
	D.3	Samenwerkingsverbanden	22	Spanje	Projectoproep sectoroverschrijdend samenwerken
	D.4	Evolutie		/	

Wat de **structuur en de organisatie van de sport** in de diverse landen betreft, zijn er heel wat verschillen terug te vinden. Zo zijn er landen met meerdere koepelfederaties en andere landen waar er helemaal geen koepelstructuur aanwezig is. Bovendien kan er een onderscheid gemaakt worden tussen meer centraal aangestuurde systemen enerzijds, en gedecentraliseerde systemen met een veelheid aan actoren anderzijds. Dat het hier niet noodzakelijk om een vaststaand gegeven gaat, mag bijvoorbeeld blijken uit het feit dat in Frankrijk het gecentraliseerde systeem steeds meer afgezwakt wordt, terwijl er in andere landen – zeker wat het topsportsysteem betreft – steeds meer naar centralisatie en uniformisering gestreefd wordt. De mate van centralisatie en de mate van versnippering van het sportlandschap blijken echter geen significante determinanten te zijn voor het succes van het sportsysteem. Zo evolueerde men in Finland bijvoorbeeld naar minder koepelfederaties en bestaan er in Denemarken juist meerdere, lees: verschillende ondersteunende organisaties. In beide gevallen zien we echter dat deze structuren relatief goed functioneren.

Als good practices worden hier drie cases geselecteerd. De centrale rol van het *NOC*NSF* in Nederland zorgt voor een sterke en coherente aanpak. Ook de keuze voor één sportfederatie per sporttak blijkt vanuit een efficiëntieperspectief een positief gegeven, dat onder meer het inclusief sporten bevordert. In Duitsland vallen de talrijke grote omnisportclubs op. Hun succes en onafhankelijkheid maakt dat deze clubs relatief makkelijk de weg naar professionalisering kunnen vinden. In tegenstelling tot bijvoorbeeld Nederland beschikt Denemarken over drie koepelorganisaties voor de sport. Tussen deze koepelstructuren is er sprake van een 'gezonde' concurrentie, die ook toelaat op een aantal vlakken naar samenwerking te streven. Deense sportclubs kunnen lid zijn van meerdere federaties. Opvallend is eveneens de aanwezigheid van een koepelorganisatie voor bedrijfssport en parallel hieraan heel wat bedrijfssportverenigingen die voor werknemers een volwaardig sport- en bewegingsaanbod verzorgen, zowel tijdens als aansluitend op de kantooruren.

Het luik met betrekking tot de **taakaansturing** wordt opgesplitst in drie deelaspecten, met name (i) het wetgevende kader, (ii) de ontwikkeling van het sportbeleid, en (iii) de beleidsdoelstellingen. Net als bij de sportstructuren is er ook hier sprake van een grote diversiteit, met name inzake het bestaan en de omvang van specifieke sportwetgeving en wetgeving met betrekking tot sportfederaties. Nederland wordt hierin naar voor geschoven als good practice omdat dit land een toonaangevend sportbeleid uitbouwt zonder specifieke sportwetgeving. De centrale rol van het *NOC*NSF*, de duidelijke taakafbakening en toegekende verantwoordelijkheden, alsook de goede samenwerking tussen de actoren blijken heel wat belangrijker dan het beschikken over een wetgevend kader om sport te organiseren.

Het sportbeleid wordt in een aantal landen, waaronder Canada en Nederland, door een beleidsnetwerk opgesteld. Kenmerkend voor een dergelijk netwerk is de grote betrokkenheid van diverse actoren uit, maar ook buiten de sportsector. In Duitsland dragen de deelstaten de volle verantwoordelijkheid voor het voorbereiden en uitvoeren van het breedtesportbeleid. Deze gedecentraliseerde vorm van taakaansturing blijkt zeer effectief te zijn. In Frankrijk zien we een complex evenwicht tussen enerzijds de centrale overheid en anderzijds de sportfederaties. Beide instanties beschikken over evenveel zeggenschap, maar hebben niet noodzakkelijk evenveel macht. Canada gaat het verst in het betrekken van een veelheid aan actoren om het sportbeleid vorm te geven. Dit heeft wel een langdurender besluitsvormingsproces tot gevolg. In Australië ligt onder meer de grondige doorlichting van een onafhankelijk panel van experts aan de basis van het nationale sportbeleidsplan, waarbij de nadruk ligt op een duidelijke afbakening van verantwoordelijkheden.

Logischerwijze vinden we voor elk van de onderzochte landen doelstellingen terug inzake het te voeren sportbeleid. Opvallend is evenwel dat het meestal om algemene formuleringen gaat. In Australië, maar ook in de onderzochte landen uit Zuid- en Oost-Europa worden de doelstellingen veel specifieker geformuleerd met bijhorende indicatoren en opvolgingsmethodes. Taakaansturing gebeurt echter niet alleen door het opstellen van beleidsdoelstellingen. Sturing wordt immers ook mogelijk gemaakt door het financieren van projecten. Hierbij valt het op dat er een focus blijkt te zijn op een veelheid aan kleine projecten aan de ene kant, of een focus op een beperkt aantal grote projecten aan de andere kant.

Wat de good practices betreft, stellen we vast dat de beleidsdoelstellingen in Slovenië zeer grondig uitgewerkt zijn. In Spanje heeft men daarentegen een kader opgesteld dat verder ontwikkeld moet worden en waaronder een reeks van meer specifieke programma's voor verschillende doelgroepen vallen. De nadruk ligt hier ook duidelijk op de langere termijn. Interessant is ook het Canadese langetermijn ontwikkelingsplan voor de sporter. In dit project kunnen sportfederaties op vrijwillige basis inzetten op een sportaanbod dat aangepast is aan de levensfasen van de sporters.

In het onderdeel betreffende de **taakondersteuning** onderscheiden we twee invalshoeken, met name (i) het financiële kader, en (ii) de bestuurs- en managementondersteuning. Uit de bevindingen blijkt dat de Scandinavische landen over de grootste sportbudgetten per inwoner beschikken. In de meeste landen komen heel wat middelen van kansspelorganisaties. De verdeling van subsidies gebeurt op twee manieren: rechtstreeks van de overheid naar de federaties of via de koepelorganisaties. Naast basisfinanciering is er vaak ook projectfinanciering, die gekoppeld is aan

vooropgestelde criteria. Er blijken evenwel duidelijke verschillen op te treden, vooral in de mate waarin gewerkt wordt met kwalitatieve versus kwantitatieve criteria en de vrijheid in de besteding van de toegekende middelen.

Naast financiering vinden we voor alle onderzochte landen vormen van managementondersteuning, door de koepelorganisatie als die er is, of rechtstreeks door de overheid. Een good practice die we naar voor schuiven inzake financiering is het matchingsprincipe dat in Canada wordt toegepast. Matching vereist dat nationale investeringen of subsidies aangevuld moeten worden met publieke middelen van lokale overheden. Specifieke financieringscriteria in functie van laagdrempelige sporten, vormt een mooi voorbeeld uit Engeland. In Denemarken wordt een verdeelsleutel toegepast om de beschikbare middelen via de koepelorganisatie over de sportfederaties te verdelen. Ook de hoofdzakelijk kwalitatieve criteria die in Finland en Nederland van toepassing zijn, kunnen als goede voorbeelden worden beschouwd.

Tenslotte komen onder het luik **taakuitvoering** good practices aan bod inzake performantie, samenwerking en innovatie. Wie middelen verdeelt, controleert ook. Indien men niet voldoet aan de vooropgestelde criteria of men bereikt de doelstellingen niet, dan heeft dit financiële gevolgen. In Litouwen en Nederland blijken die gevolgen echter niet onmiddellijk merkbaar te zijn.

Als good practice schuiven we hier het Australische financieringsmodel naar voor. Dit model werkt met vooropgestelde criteria en een strikte evaluatie. In Nederland is het *NISSI* een schoolvoorbeeld om innovatie in sport te bevorderen. De brede rol en verantwoordelijkheid van de Duitse clubs, waarbij ook sprake is van aandacht voor ecologische aspecten, kan als vernieuwend worden aanzien. Interdisciplinaire projecten die de brug slaan tussen sport en cultuur of sport en sociale dimensies tonen de vernieuwende aanpak in Spanje.

De over het algemeen best scorende landen betreffende de aansturing, de ondersteuning en de uitvoering, zijn Denemarken en Finland. Het Scandinavische sportmodel kan met andere woorden als toonaangevend worden beschouwd. Ook buurland Nederland doet het zeer goed wat het breedtesportbeleid betreft. Dat neemt niet weg dat voor elk land dat in onze studie opgenomen wordt, een of meerdere good practices weerhouden worden. Er kan dus niet gesteld worden dat slechts één land bij uitstek als voorbeeldland naar voor geschoven dient te worden.

Net als andere domeinen, is ook sport een product van een maatschappelijk proces. Ook sportmodellen worden dus in sterke mate bepaald door de historische, socio-culturele en socio-economische context waarin zij tot stand komen. Goede beleidspraktijken inzake sport kunnen dus

niet zomaar van de ene maatschappelijke context naar de andere getransfereerd of zelfs gekopieerd worden. Wel kan er uit een veelheid van kleinere elementen geleerd worden. Net daar schuilt de kracht van het voorliggende onderzoek. De good practices die hier gedetecteerd en gepresenteerd worden, kunnen een inspiratiebron zijn bij het vormgeven en de fine-tuning van het nieuwe decreet op de sportfederaties in Vlaanderen. Zoals benadrukt, zijn good practices contextgebonden, wat maakt dat er voldoende aandacht moet zijn voor het gehele sportsysteem wanneer men elementen uit het buitenland wenst te integreren en te incorporeren in het nieuwe wetgevende kader. Een grondige evaluatie van potentiële, nieuwe initiatieven is dan ook aangewezen. Bij projecten kan dit onder de vorm van proeftuinen en bij beleidswijzigingen met de nodige beleidsevaluaties.

INTRODUCTIE

In opdracht van de Vlaamse overheid, de minister van sport, Bloso en het Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media werd tussen april en december 2014 een internationale studie uitgevoerd door de Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid van de KU Leuven en de Vakgroep Sportmanagement van de UGent. De resultaten van deze studie worden in dit rapport weergegeven.

Het huidige Vlaamse decreet op de sportfederaties dateert van 13 juli 2001. Deze internationale studie kadert binnen de voorbereiding van een geplande herziening van dit decreet op sportfederaties.

Sportfederaties helpen mee de doelstellingen van het Vlaamse sportbeleid te realiseren. Daarvoor worden zij ondersteund door de overheid. Het vernieuwde wetgevende kader dient samenwerking tussen sportfederaties en overheid te optimaliseren zodat doelstellingen zo efficiënt en effectief mogelijk kunnen worden bereikt. Concreet moet hiervoor in kaart worden gebracht wat de opdrachten van de sportfederaties zijn, wat de overheid van de sportfederaties verwacht en welke overheidsmiddelen hiervoor ter beschikking gesteld kunnen worden.

Met dit in het achterhoofd is het daarom aangewezen om na te gaan hoe men in het buitenland met soortgelijke uitdagingen omgaat. In het voorliggende internationaal vergelijkend onderzoek wordt dan ook een analyse gemaakt van de bestaande vormen van overheidsaansturing en -ondersteuning van de sportfederaties in andere landen bij de uitvoering van hun taken. Dankzij deze analyse kunnen meerdere *good practices* worden voorgesteld die de nieuwe regelgeving kan inspireren.

Doorheen het onderzoek worden het sportsysteem en het sportbeleid in twaalf landen onderzocht, met een focus op de sportfederaties. Naar analogie met de aandacht die eraan besteed wordt in het Vlaamse decreet op de sportfederaties zullen ook doorheen dit werk aspecten van voornamelijk breedtesport, maar ook topsport aan bod komen. De focus van dit onderzoek ligt echter niet op topsport.

In figuur 1 wordt de structuur van voorliggend rapport schematisch weergegeven. In **deel I** wordt de gehanteerde wetenschappelijk onderbouwde methodiek toegelicht.

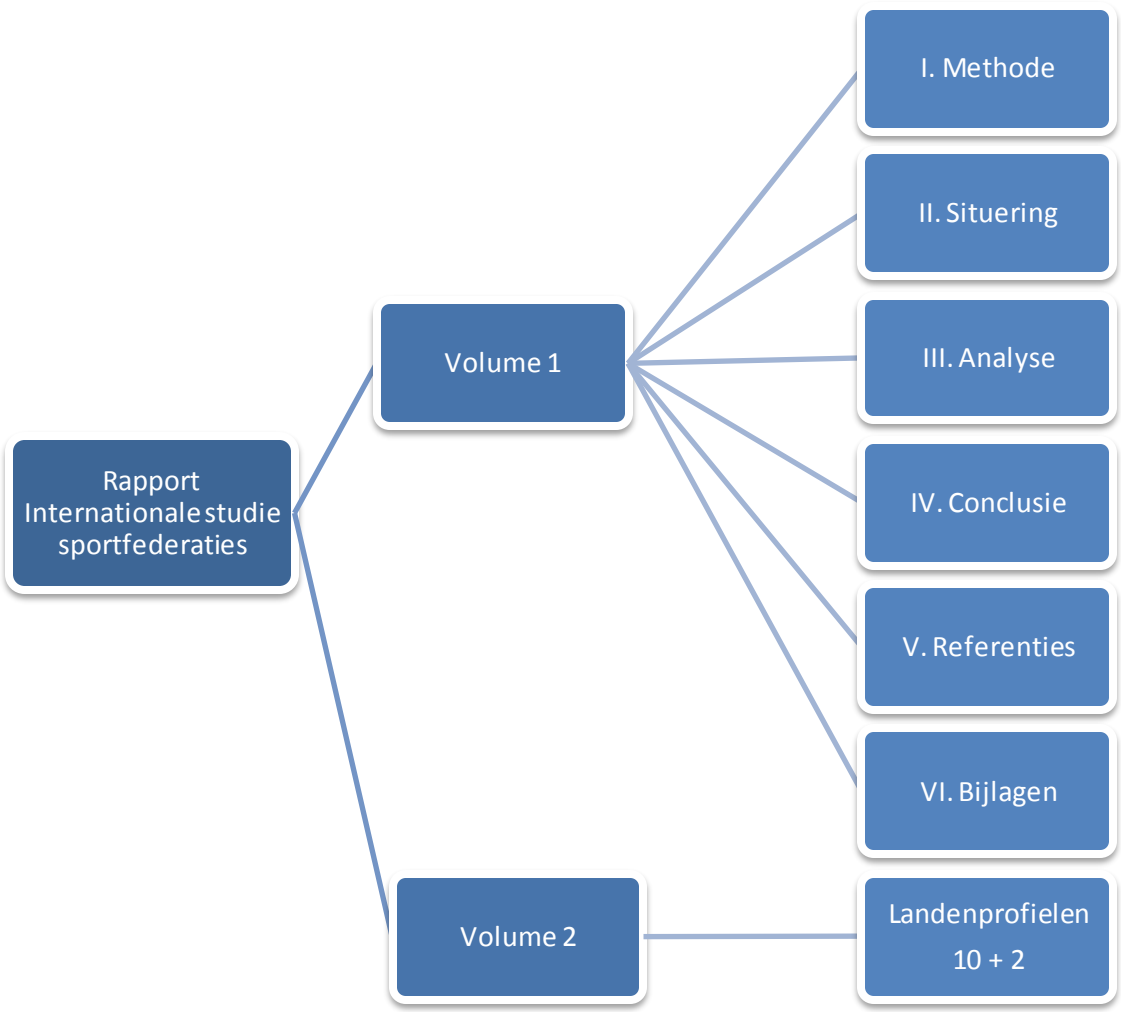
Om inzicht te verwerven in de achterliggende context worden de geselecteerde landen in **deel II** gesitueerd aan de hand van algemene en sportgerelateerde karakteristieken. Dit laat eveneens toe om de landen vlotter met elkaar te kunnen vergelijken.

Deel III vormt de kern van het rapport en biedt antwoorden met betrekking tot de onderzoeksvragen van deze internationale studie naar sportfederaties. De resultaten worden weergegeven in een overzichtstabel, waarna de geselecteerde *good practices* beschreven worden.

In **deel IV** worden de conclusies geformuleerd. **Deel V en VI** omvatten respectievelijk, de referentielijst en de bijlagen.

De uitgebreide landenprofielen opgenomen worden in het tweede volume van dit rapport.

Figuur 1. Structuur van het rapport



Volgende vier onderzoeksvragen worden als leidraad bij het onderzoek gehanteerd:

1) Hoe ziet de sportstructuur er in de desbetreffende landen uit?

Hierbij zijn we geinteresseerd in hoe sport georganiseerd wordt. De resultaten kunnen teruggevonden worden in onderdeel III. A. van dit rapport.

2) Hoe gebeurt de taakaansturing?

We willen immers begrijpen hoe buitenlandse sportfederaties aangestuurd worden, in het bijzonder door de overheid. Inzichten met betrekking tot het wetgevend kader, de ontwikkeling van het sportbeleid en de beleidsdoelstellingen die door de overheid worden vooropgesteld vallen hieronder en worden in onderdeel III. B. uiteengezet.

3) Welke taakondersteuning wordt de federaties geboden vanuit de overheid?

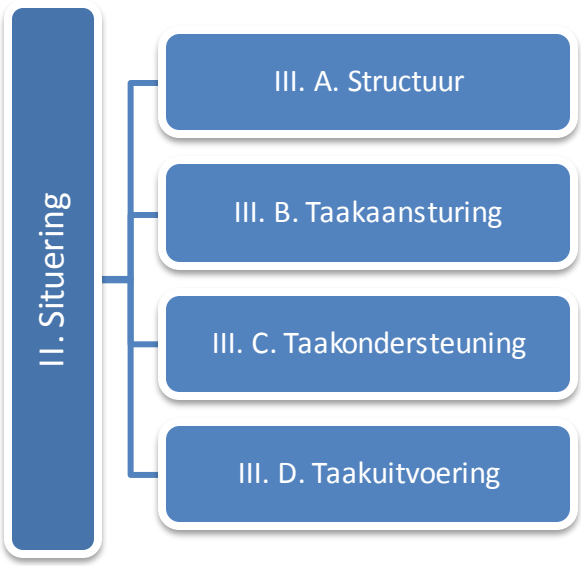
De manieren waarop buitenlandse sportfederaties voor hun takenpakket ondersteund worden door de overheid, komen aan bod in onderdeel III.C. Gegevens omtrent het financiële- en managementkader wordt hier gebundeld.

4) Hoe worden taken door federaties uitgevoerd?

Topics als innovatie, performantie, samenwerkingsverbanden en evoluties komen hier aan bod. We verwijzen hiervoor naar onderdeel III. D.

In figuur 2 worden de onderzoeksvragen schematisch weergegeven. Bij elk van de onderzoeksvragen wordt rekening gehouden met de specifieke context van de geselecteerde landen, wat toegelicht wordt in deel II.

Figuur 2. Schematische voorstelling van de onderzoeksvragen



I. METHODE

Om de beoogde doelstelling te bereiken, werd een passende onderzoeksmethode opgesteld, bestaande uit drie stappen. Deze wordt schematische weergegeven in figuur 3 en wordt vervolgens verder toegelicht.

Figuur 3. Schematische weergave onderzoeksmethode



1. Landenkeuze

De selectie van landen in deze internationale studie werd gemaakt met een aantal theoretische, maar ook praktische standpunten voor ogen. Om te beginnen werd er geopteerd om zowel landen in de studie op te nemen die over een vergelijkbare structuur van het sportlandschap beschikken als Vlaanderen, als voor landen waarvoor dit niet het geval is. Hierbij werd in eerste instantie gefocust op de buurlanden en bij uitbreiding andere Europese landen. Hoewel het zogenaamde 'Europese sportmodel'[1] gekenmerkt wordt door een sterke overheidsbevoegdheid inzake sport, komen binnen Europa opvallende verschillen voor inzake de organisatie en structuur van de sport (zie o.a. Scheerder & Vandermeerschen, 2014). Om de keuze van de landen binnen Europa te legitimeren hebben we ons gebaseerd op de opdeling in welvaartsstaten van Esping-Andersen (1990). Dit model werd door meerdere auteurs in de literatuur bijgeschaafd en aangevuld (Andersen e.a., 2007; Albert, 1991; Brouwer & Moerman, 2010; Fenger, 2007; Ferrera, 1996, Leibfried, 1992; Scheerder & Vandermeerschen, 2014). Dit resulteerde uiteindelijk in de volgende opdeling:

[1] Het Europese sportmodel steunt op sterke overheidsinterventie qua wetgeving en financiële ondersteuning. Andere elementen die het Europese sortmodel kenmerken zijn de focus op Sport voor Alle, vrijwilligers en sportclubs.

- Angelsaksische model
- Mediterrane model
- Oost-Europese model
- Rijn- en Scheldelandse model
- Scandinavische model

De keuze van de Europese landen werd gestoeld op deze modellen, waarbij werd gestreefd naar een evenwichtige verdeling. Deze modellen worden verder toegelicht in deel *II. Situering van de geselecteerde landen*. Hiernaast werd beslist om Zwitserland mee op te nemen in de studie, omwille van zijn vergelijkbare grootte en federale structuur. Tabel 2 geeft een overzicht van de geselecteerde landen met het model dat er het dichtst bij aan leunt.

Naast de selectie van Europese landen, werd er voor gekozen om ook over de continentale grenzen te kijken. Inzicht in hoe sportfederaties vanuit 'niet-Europese sportmodellen' aangestuurd en ondersteund worden, kan een toegevoegde waarde vormen voor deze internationale studie. Hiervoor werd gekozen voor twee zogenaamde 'industriële landen', namelijk Australië en Canada. Concluderend werd dus gekozen voor een selectie van twaalf landen, tien Europese en twee niet-Europese landen.

Tabel 2. Overzicht van de geselecteerde landen met bijhorend model

	Landen	Model	Buurland	EU
1	**Denemarken**	Scandinavisch		X
2	**Duitsland**	Rijn- en Scheldelands	X	X
3	**Engeland**	Angelsaksisch		X
4	**Finland**	Scandinavisch		X
5	**Frankrijk**	Rijn- en Scheldelands	X	X
6	**Litouwen**	Oost-Europees		X
7	**Nederland**	Rijn- en Scheldelands	X	X
8	**Slovenië**	Oost-Europees		X
9	**Spanje**	Mediterraan		X
10	**Zwitserland**	Rijn- en Scheldelands		
11	**Australië**	Anglo-Amerikaans		
12	**Canada**	Anglo-Amerikaans		

2. Dataverzameling

Voor de dataverzameling werd zowel beroep gedaan op primair als secundair bronmateriaal. Secundaire bronnen werden geraadpleegd voor stap a. 'literatuurstudie' en stap b. 'desk research'. De beschikbare data wordt in stap c 'interviews' verder aangevuld met data uit primaire bronnen.

a. Literatuurstudie

De eerste stap in de dataverzameling bestond uit het voeren van een grondige literatuurstudie. Hierbij werd gefocust op verschillende aspecten. Om te beginnen werd gezocht naar literatuur met betrekking tot het algemene kader en de onderzoeksmethode. Om een theoretische basis te vormen voor het onderzoek werd vervolgens gefocust op in de literatuur beschreven sportbeleidsmodellen. Daarna werd de literatuur uitgepluisd op zoek naar internationaal vergelijkend onderzoek waarin de geselecteerde landen voor onze studie mee opgenomen werden. Zowel beleidsgerelateerde als academische bronnen betreffende sportbeleid werden geraadpleegd. Tabellen 3 en 4 geven een overzicht van de belangrijkste bronnen uit laatstgenoemde categorie. De bronnen in tabel 3 in deze studie uitvoerig geraadpleegd. De bronnen in tabel 4 werden bijkomend geraadpleegd.

Tabel 3. Overzicht intensief geraadpleegde bronnen rond internationaal vergelijkend onderzoek

Auteur(s)	Titel	Jaar
European Commission	Special Eurobarometer 412. Sport and physical activity	2014
Scheerder, J. & Vandermeerschen, H.	Beweging in beleid/beleid in beweging. Het publieke beheer van de sport- en bewegingssector (Management & Bestuur in Sport 4).	2014
Hallmann, K. & Petry, K.	Comparative sport development. Systems, participation and public policy	2013
Colin, M. & Jappert, J.	L'organisation du sport dans les Etats membres de l'Union européenne	2013
Eurostrategies	Study on the funding of grassroots sports in the EU. With a focus on the internal market aspects concerning legislative frameworks and systems of financing. Final report. Volume I & II	2011
Sobry, C.	Sports Governance in the World. A Socio-Historic Approach. Volume I, II & III	2011
Nicholson, M, Hoye, R. & Houlihan, B.	Participation in sport. International policy perspectives	2010
Tokarski, W., Petry, K., Groll, M. & Mittag, J.	A Perfect Match? Sport in the European Union	2009
Chaker, A.-N.	Good governance in sport. A European survey	2004

Tabel 4. Overzicht van bijkomende bronnen rond internationaal vergelijkend onderzoek

Auteur(s)	Titel	Jaar
Henry, I., & Ko, L.-M.	Routledge handbook of sport policy	2013
Houlihan, B. & Green M.	Routledge handbook of sports development	2011
Scheerder, J., Vandermeerschen, H., Van Tuyckom, C., Hoekman, R., Breedveld, K. & Vos, S.	Understanding the game: sport participation in Europe. Facts, reflections and recommendations (Sport Policy & Management 10)	2011
Hover, P. Romijn, D. & Breedveld, K.	Sportdeelname in cross nationaal perspectief: benchmark sportdeelname op basis van de Eurobarometer 2010 en het International Social Survey Programme 2007	2010
Hoye, R., Nicholson, M. & Houlihan, B.	Sport and policy. Issues and analysis	2010
Houlihan, B., & Green, M.	Comparative elite sport development	2008
Bergsgard, N.A., Houlihan, B., Mangset, P., Nødland, S.I. & Rommetvedt, H.	Sport policy. A comparative analysis of stability and change	2007
Henry, I., & Institute of Sport and Leisure Policy	Transnational and comparative research in sport – globalisation, governance and sport policy	2007
Van Bottenburg, M., Rijnen, B. & van Sterkenburg, J.	Sports participation in the European Union: trends and differences	2005
Tokarski, W., Steinbach, D., Petry, K., & Jesse, B.	Two players – one goal? Sport in the European Union	2004
Houlihan, B., & White, A.	The politics of sports development	2002
Heinemann, K.	Sports clubs in various European Countries	1999
Chalip, L., Johnson, A., & Stachura, L.	National sports policy	1996

b. Desk research

Desk research was de volgende stap in de dataverzameling. In de literatuurstudie werd voornamelijk gefocust op internationaal vergelijkend onderzoek over verschillende landen heen. In de desk research fase lag de nadruk vooral op informatie verzamelen per individueel land. Voor elk land werd systematisch op zoek gegaan naar specifieke data om inzicht te verwerven over de inbreng van overheden en hun ondersteuning aan de sportsector en sportfederaties. De voornaamste bronnen in deze fase van desk research betroffen websites van de individuele landen. De volgende websites werden per land systematisch doorgenomen:

- Officiële overheidswebsite van het land
- Website van de overheidsinstantie bevoegd voor sport
- Website van de koepelorganisatie(s) voor sportfederaties (indien aanwezig)
- Website(s) van andere relevante sportactoren

Naast de landspecifieke websites werden ook meer algemene webpagina's geraadpleegd, zoals onder andere deze van de Europese Commissie (2014), ENGSO (European Non-governmental Sports Organisation) (2014) en EOC EU Office (2014).

Ten slotte werd er tevens beroep gedaan op het MEASURE-netwerk[2]. Dit netwerk bundelt expertise betreffende het meten en vergelijken van sportdata en sportsystemen op Europees niveau (zie o.a. Breedveld & Scheerder, 2011; Scheerder, Breedveld & Hoekman, 2011; Hallmann & Petry, 2013). Het MEASURE-netwerk telt momenteel 68 leden, afkomstig uit 24 verschillende Europese landen. Experten uit de in het voorliggende onderzoek geselecteerde landen werden dan ook aangesproken om de dataverzameling te faciliteren.

Zowel bij de fase van desk research als bij de literatuurstudie werd uitsluitend gebruik gemaakt van bestaande datagegevens. Deze data werden door de onderzoekers van deze studie verzameld, bestudeerd en systematisch gebundeld.

c. Interviews

In de derde en laatste fase van de dataverzameling werden bestaande gegevens -verkregen gedurende de twee voorgaande fases- uitgebreid, vervolledigd en indien nodig gecorrigeerd. Deze nieuwe gegevens werden verzameld op basis van telefonische interviews met contactpersonen in de betreffende landen. In een eerste fase werden contactpersonen met expertise op gebied van sportbeleid en -federaties gezocht voor de geselecteerde landen. In dit verband werd een opdeling gemaakt naar achtergrond van de mogelijke contactpersonen:

- Contactpersoon uit de academische/onderzoekswereld
- Contactpersoon uit een overheidsinstantie/administratie
- Contactpersoon uit de koepelorganisatie voor sportfederaties (indien aanwezig)

Voor de contactpersonen uit de academische wereld werd o.a. gebruik gemaakt van het MEASURE-netwerk en het netwerk van beide onderzoeksteams. Voor de andere twee mogelijke groepen van contactpersonen werd ondermeer beroep gedaan op het netwerk van ENGSO en het EOC EU Office. Hiernaast werden door de onderzoekers nieuwe contacten gelegd op basis van een doorverwijzing van een huidig contact of op basis van contactgegevens die verkregen werden via websites van de

[2] De doelstellingen van MEASURE zijn het: (i) verbeteren van de toegang tot betrouwbare sportparticipatiedata en de mogelijkheid voor onderzoekers om informatie uit te wisselen, (ii) verbeteren van de kwaliteit van sportparticipatiedata, (iii) verbeteren van het inzicht in de verschillen in sportdeelname tussen landen en sociale groepen en (iv) opwekken van interesse in onderzoek naar sportdeelname onder beleidsmakers. Een website (www.measuresport.eu) werd opgericht om relevante en recente onderzoeksrapporten en beleidsdocumenten te verzamelen en te verspreiden.

betreffende organisatie. Op deze manier werd voor elk land minstens één interview afgenomen met de persoon die over expertise beschikt op vlak van sportbeleid en -federaties.

Een semi-gestructureerde vragenlijst met open vragen werd opgesteld door de onderzoekers. De vragen in deze uitgebreide vragenlijst behandelden alle deelaspecten van de onderzoeksvragen. Deze vragenlijst kan teruggevonden worden in bijlage A. Omdat er tussen de landen een grote variatie bestaat inzake reeds beschikbare data, was er een verschil in de aard en in aantal interviews per land.

Contacten werden gelegd via e-mail, waarbij afspraken werden gemaakt voor een interview via telefoon of Skype. Hierbij werd de contactpersoon de mogelijkheid geboden om de vragenlijst op voorhand te ontvangen zodat men zich kon voorbereiden op het interview. De interviews werden afgenomen in het Engels, Frans of Nederlands, afhankelijk van de mogelijkheden van de geïnterviewde en interviewer. In totaal vonden 24 interviews plaats. Bij bepaalde interviews volstond de aanwezigheid van één contactpersoon. Andere interviews vonden plaats met twee contactpersonen van dezelfde organisatie, waarbij de contactpersonen dan op complementaire expertise konden steunen om een zo volledig mogelijk antwoord te geven.

Tabel 5 geeft een overzicht van de geïnterviewde organisaties in de betreffende landen. Om de anonimiteit van de contactpersonen te bewaren, werden deze niet bij naam genoemd. Hierbij wordt eveneens vermeld of het gaat om een contactpersoon uit de onderzoekswereld (OZ), een contactpersoon uit een overheidsinstantie (OH) of uit een koepelorganisatie (K). Met bepaalde contactpersonen vermeld in de tabel werd geen interview afgenomen. Zo werd door the Australian Institute of Sport een grote hoeveelheid aan informatie aangeleverd via e-mail, waardoor een interview overbodig werd. Een taalgebonden probleem trad op bij de Spaanse contactpersonen. Omwille van de beperkte kennis van de Engelse taal van de contactpersonen en omwille van het gebrek bij de onderzoekers aan kennis van de Spaanse taal, konden geen interviews afgenomen worden. Deze contactpersonen waren wel bereid om de vragenlijst schriftelijk in te vullen.

Tabel 5. Overzicht van geïnterviewde organisatie per land, situering naar achtergrond, datum en duur van het interview

Land	Organisatie	Situering	Datum	Duur interview
Australië	Victoria University Melbourne Australia	OZ	24/jul/14	1u 45min
	AIS Australian Institute of Sport	OH	12/aug/14	NVT
Canada	Brock University	OZ	3/okt/14	1u 4min
	Canadian Heritage	OH	2/okt/14	1u 3min
Denemarken	Syddansk Universitet Odense	OZ	24/jul/14	1u 46min
	Ministry of Culture	OH	4/aug/14	1u 10min
Duitsland	International Olympic Academy	OZ	20/sep/14	43min
	Bundesministerium des Innern	OH	29/jul/14	NVT
Engeland	Brunel University London	OZ	26/jul/14	38min
	Department for Culture, Media and Sport	OH	11/sep/14	39min
Finland	University of Jyväskylä	OZ	14/aug/14	59min
	Ministry of Education	OH	13/aug/14	1u 23min
	VALO	K	2/sep/14	1u 56min
Frankrijk	University of Stirling /Université de Poitiers	OZ	11/sep/14	58min
	Université Paris 1 Panthéon - Sorbonne	OZ	11/sep/14	41min
	Institut National des Sports et de l'Education Physique	OH	24/sep/14	2u 10min
Litouwen	Lithuanian Academy of Physical Education	OZ	16/jul/14	2u 2min
	Lithuanian Union of Sport Federations	K	1/aug/14	1u 28min
Nederland	Mulier Instituut	OZ	16/jul/14	1u 24min
	Ministerie Volksgezondheid, Welzijn en Sport	OH	14/aug/14	55min
	NOC*NSF	K	12/sep/14	1u 38min
Slovenië	University of Ljubljana	OZ	17/jun/14	2u 34min
	Olympic Committee of Slovenia	K	10/sep/14	57min
Spanje	Universidad de Valencia	OZ	25/aug/14	NVT
	Consejo Superior de Deportes	OH	15/sep/14	NVT
Zwitserland	Université de Lausanne	OZ	19/aug/14	34min
	Federal Office of Sport	OH	22/aug/14	1u 1min

3. Dataverwerking

De datagegevens verzameld in voorgaande fase werden door de onderzoekers verwerkt om te kunnen beantwoorden aan de onderzoeksvragen. Bij deze verwerking werden drie fasen doorlopen, waarbij de zogenaamde 'trechtermethode' gehanteerd werd. Dit wil zeggen dat in een eerste fase de data verwerkt werden tot uitgebreide en eerder algemene resultaten. Deze landenprofielen kunnen in Volume 2 van dit rapport worden teruggevonden. Vervolgens werden deze gegevens verder verwerkt tot meer specifieke resultaten, verzameld in een overzichtstabel. Uiteindelijk kon dan een

extractie van de good practices bekomen worden. Hieronder zoomen we in op de drie fasen van de dataverwerking.

a. Landenprofielen

Dankzij de dataverzameling was er een grote hoeveelheid gegevens over de deelaspecten van de onderzoeksvragen beschikbaar. Vooreerst moest dan ook een duidelijke structuur in al deze informatie worden aangebracht. Er werd voor een vaste onderverdeling gekozen op basis waarvan de landenprofielen samengesteld werden. Deze structuur wordt weergegeven in tabel 6.

Tabel 6. Structuur van een landprofiel

Landprofiel
Deel 1 Algemene situering van het land
Socio-demografische, geografische, economische en socio-culturele karakteristieken
Sportgerelateerde karakteristieken
Deel 2 Specifieke analyse van het land
A. Structuur en organisatie van de sport
B. Taakaansturing
C. Taakondersteuning
D. Taakuitvoering

Via deze structuur konden de gegevens, verkregen uit de literatuurstudie, desk research en interviews, onder de juiste noemer geplaatst worden. Waar nodig werden tussentijdse contacten opgenomen voor extra informatie. Hiervoor werd beroep gedaan op de geïnterviewde contactpersonen, indien dit ontoereikend was, werden nieuwe contacten gelegd. Tabel 7 geeft een overzicht van de organisaties die in tweede instantie werden gecontacteerd voor het verzamelen van bijkomende data of voor het leggen van nieuwe contacten.

Tabel 7. Overzicht van de organisaties die in tweede instantie werden gecontacteerd voor bijkomende data of voor het leggen van nieuwe contacten

Land	**Organisatie**
Denemarken	DIF National Olympic Committee and Sport Confederation of Denmark DGI
Finland	KIHU Research Institute for Olympic Sports
Vlaanderen	Bloso Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media EU Sport Link
Europese Unie	EOC EU Office

Dit resulteerde in een uitgebreid profiel voor elk van de twaalf geselecteerde landen. Elk van de landen werd onderworpen aan een intra-case analyse voor elk van de deelaspecten van de onderzoeksvragen. Deze profielen werden opgesteld in het Engels, Frans of Nederlands. Dit liet toe om de uitgeschreven landenprofielen terug te sturen naar de contactpersonen ter verificatie , wat de betrouwbaarheid van de resultaten ten goede komt. De landenprofielen, die als het ware een intra-case analyse vormen, zijn de uitgangsbasis voor de verdere verwerking van de resultaten. Deze kunnen teruggevonden worden in Volume 2 Landenprofielen.

Een kanttekening dient bij dit alles te worden gemaakt. Het is namelijk zo dat soms tegenstrijdige informatie werd verkregen. Tegenstrijdige informatie kan zowel voortkomen uit interviews als uit de literatuur. Indien dit het geval was, werden de contactpersonen opnieuw gecontacteerd om de meest recente en correcte gegevens te bekomen.

b. Overzichtstabel

De overzichtstabel met de resultaten voor de verschillende landen laat toe een vergelijking over de twaalf landen heen te maken. De tabel volgt dezelfde structuur als de landenfiches en wordt bovendien nog meer gespecifieerd. Hierdoor kan eenvoudig en snel (beperkt) inzicht verkregen worden in elk van de deelaspecten van de onderzoeksvragen om deze te vergelijken over de twaalf landen heen.

De overzichtstabel vormt het uitgangspunt voor het eerste deel van het rapport. Op basis van deze overzichtstabel werd een inter-case analyse uitgevoerd, door de verschillende deelaspecten tussen de landen te vergelijken. Verder vormt deze tabel eveneens het uitgangspunt voor de situering van de good practices. Deze fase wordt in wat volgt uitgelegd.

c. Good practices

De derde en laatste fase van de dataverwerking bestaat uit het extraheren van good practices uit de verschillende landen. Ook in deze fase werd verder gegaan met het toepassen van de 'trechtermethode', zoals weergegeven in figuur 5. Het idee achter deze methode is een brede hoeveelheid gegevens te reduceren tot een meer afgebakend en compacter geheel. Om dit te doen wordt gesteund op bepaalde selectiecriteria waaraan de gegevens moeten voldoen.

Figuur 4. Trechtermethode voor de extractie van good practices



Het proces van de extractie van de good practices vertrekt van de data van de individuele landen. De praktijken inzake aansturing, ondersteuning en uitvoering van en door sportfederaties worden gebundeld in het profiel van het betreffende land. Elk landprofiel omvat een intra-case analyse en is terug te vinden in Volume 2. In voorliggend Volume 1 wordt een schematisch overzicht van deze gegevens opgenomen in de overzichtstabel. Dergelijke tabel faciliteert het uitvoeren van een inter-case analyse. Resultaten van deze inter-case analyse worden weergegeven bij onderdeel 'iii. Inter-case analyse', onder elk van de vier onderzoeksvragen in deel III. Om tot een gestructureerde opsomming van good practices te komen, moet een selectie doorgevoerd worden. Hierbij wordt in eerste instantie rekening gehouden met de visie van de contactpersonen die geïnterviewd werden. De contactpersonen bevinden zich in een belangrijke positie in het sportsysteem van het betreffende land en beschikken dan ook over relevante expertise omtrent het onderwerp van deze studie. Het volgende criterium is gestoeld op de intra-case analyse. Hierbij wordt gekeken naar de 'feitelijke gegevens' van de geselecteerde landen, zoals bijvoorbeeld de sportparticipatiecijfers. De

cijfergegevens kunnen gelinkt worden aan bepaalde elementen uit het sportsysteem waardoor deze al dan niet als good practice kunnen beschouwd worden. Een volgend selectiecriterium is gebaseerd op de inter-case analyse waarbij opvallende gelijkenissen en verschillen tussen de landen worden vastgesteld. Ten slotte wordt rekening gehouden met wat in het *Vlaamse Regeerakkoord* en de *Beleidsnota Sport* gestipuleerd wordt met betrekking tot het nieuwe decreet op de sportfederaties. Aan de hand van deze documenten wordt het mogelijk om de potentiële good practices binnen het toekomstige Vlaamse sportbeleid te plaatsen. De bovenstaand omschreven methode laat toe om de good practices op een systematische wijze te extraheren. Elke good practice wordt aan een kritische analyse onderworpen en de relevantie van de good practices wordt toegelicht.

De opdracht voor deze internationale studie naar sportfederaties bestaat uit het identificeren van good practices met betrekking tot de uitvoering, aansturing en ondersteuning door en van sportfederaties in andere landen. Een good practice kan omschreven worden als een techniek die effectiever blijkt te zijn als een andere toegepaste methode, techniek of activiteit.

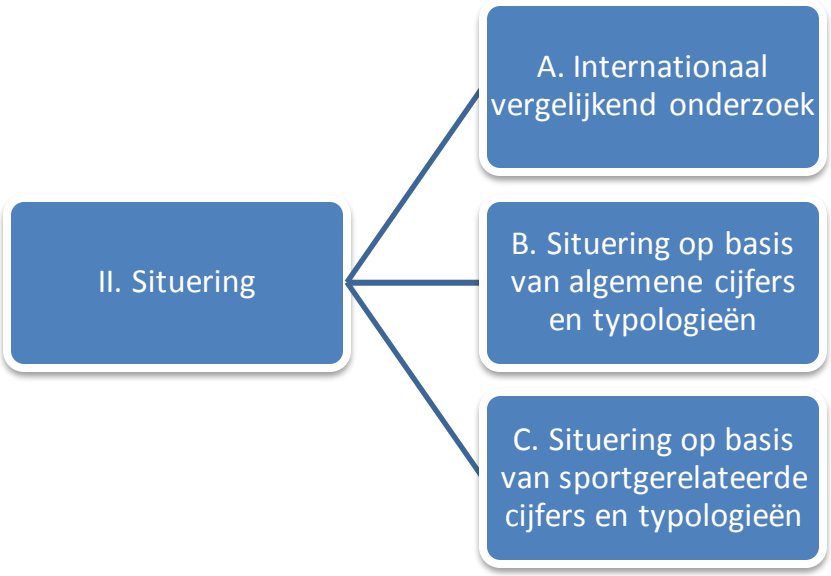
Het identificeren van 'best' of ook wel 'smart practices' om een bepaald beleidsprobleem aan te pakken is een veel gebruikte, maar niet erg duidelijk afgebakend instrument van analyse. Dit wordt mede bepaald doordat het concept 'best practice' vaag is, waardoor de nodige voorzichtigheid vereist is bij het hanteren van deze methode. Voornamelijk de term 'best' zorgt voor een vaag concept aangezien deze term subjectief is. Terwijl het bij bepaalde vormen van onderzoek vereist is dat de beste praktijken bepaald worden, is het in voorliggend onderzoek nuttiger om te bepalen of een praktijk (uitzonderlijk) goed is en waarom. In plaats van een 'best practice', kan een praktijk vooral ook slim, goed of veelbelovend zijn. Vandaar dat in dit onderzoek geopteerd wordt om 'good practices' te identificeren. Dit staat toe om een 'mix and match' aanpak te hanteren voor het formuleren van aanbevelingen die onderdelen van verschillende goede praktijken of good practices kunnen omvatten (Bardach, 2011).

De keuze voor de methode van het werken met good practices heeft implicaties. Een good practice in een specifiek land of sportsysteem is niet noodzakelijk een good practice voor een ander land of sportsysteem. Een goed begrip van de context, de randvoorwaarden en de kritieke succesfactoren is essentieel (Bardach, 2011). Het werken met de methode van good practices heeft als voordeel dat op een relatief korte termijn een beeld kan gevormd worden van goede praktijken in het buitenland. Hiertegenover staat dat het omwille van een tekort aan tijd en middelen het niet mogelijk is om exhaustiviteit na te streven.

II. SITUERING VAN DE GESELECTEERDE LANDEN

Voordat de resultaten beschreven en geanalyseerd kunnen worden, is het van belang om eerst een blik te werpen op de context van de geselecteerde landen. Om te beginnen zoomen we kort in op de methodiek van internationaal vergelijkend onderzoek. Vervolgens worden de landen gesitueerd op basis van cijfermateriaal en internationaal vergelijkende typologieën. Dit onderdeel geeft een overzicht van de literatuur en vormt de theoretische onderbouwing van deze internationale studie. Hierbij komen studies rond sport aan bod die vergelijkbaar zijn met de voorliggende studie, maar waarbij het thema vanuit een ander perspectief benaderd wordt. Eerst wordt een algemene situering gegeven, vervolgens een meer sportspecifieke. Deze situering moet de lezer toelaten om de resultaten en good practices uit het derde deel goed te kunnen plaatsen. De opbouw van dit tweede deel wordt in figuur 6 weergegeven.

Figuur 5. Opbouw deel II. Situering van de geslecteerde landen



A. Internationaal vergelijkend onderzoek

Hieronder wordt de methode van internationaal vergelijkend onderzoek besproken. Om te beginnen bekijken we kort wat hierrond te vinden is in de literatuur. Vervolgens komen de voordelen en beperkingen van dit soort onderzoek aan bod, aangevuld met de beperkingen van deze internationale studie. Tenslotte wordt dieper in gegaan op cross-nationale parallellen en verschillen

en het belang van de landspecifieke context bij de methode van internationaal vergelijkend onderzoek.

Literatuur

De laatste decennia is er meer en meer belangstelling voor de beschrijving en analyse van nationale sportsystemen. De verschillende sportstructuren, sportparticipatie, de organisatie van de sport, de verantwoordelijkheden van de betrokken partijen, de financiële kwesties, etc. worden vanuit een internationaal perspectief onderzocht en vergeleken. Een overzicht van de belangrijkste bronnen rond internationaal vergelijkend onderzoek werd reeds gegeven in tabellen 3 en 4.In de literatuur wordt de methodologie van vergelijkend en cross-nationaal onderzoek niet éénduidig beschreven. Auteurs in de literatuur stellen dat er een gebrek aan discussie en consensus bestaat over de manier waarop verschillende sportsystemen vergeleken moeten (Hallmann and Petry, 2013; Henry and the Institute of Sport and Leisure, 2007; Henry and Ko, 2013, Scheerder e.a., 2011). Henry and the Institute of Sport and Leisure (2007: 22-35) stellen een viervoudige typologie van vergelijkende analyse voor: type 1 'Seeking similarities statistically', type 2 'describing differences', type 3 'theorizing the transnational', and type 4 'defining discourse'. In dit onderzoek werd voor de eerste fase van de dataverwerking (landenprofielen) geopteerd voor type 2 'describing differences'. Er werd getracht een duidelijk beeld te schetsen van de organisatie, aansturing en ondersteuning van de sportfederaties in de geselecteerde landen, hierdoor werden onderlinge verschillen en gelijkenissen duidelijk. Hierbij werd steeds rekening gehouden met de specifieke context van een land. In de volgende twee fasen van de dataverwerking (overzichtstabel en good practices) werd getracht om verder te gaan dan het louter descriptieve. De structuur van de landenprofielen werd gestandaardiseerd en overgenomen in de overzichtstabel en good practices. Op deze manier werd het maken van cross-nationale vergelijkingen gefaciliteerd. De landspecifieke context maakt deel uit van het onderzoek en wordt eveneens beschreven in de landenprofielen. Met deze context wordt best rekening gehouden bij de interpretatie van de good practices.

Voordelen en beperkingen

De belangrijkste reden om de vergelijking tussen landen te maken, is om te leren van goede voorbeelden in het buitenland en om hierbij aansluitend de culturele en politieke omstandigheden van elk betrokken land te begrijpen en in rekening te brengen. Hierdoor kan men, zoals in deze studie toegepast, good practices uit de verschillende landen extraheren. Hierbij is het van belang om voornamelijk naar het concept of de idee achter een good practice te kijken, meer dan deze good

practices zomaar proberen te implementeren in de landspecifieke context. Om een good practice te implementeren zullen steeds aanpassingen, rekening houdend met de context, vereist zijn.

Langs de andere kant zijn er aan de methode van internationaal vergelijkend onderzoek ook nadelen verbonden, deze houden onmiddellijk ook de beperkingen van dit onderzoek in. Om te beginnen werd een selectie gemaakt van twaalf landen. Deze keuze houdt op zich een beperking in, daar men enkel uitspraken kan doen over de geselecteerde landen. Men kan de resultaten en conclusies niet zonder meer extrapoleren en/of veralgemenen.

Verder is een groot deel van de data gebaseerd op inzichten verkregen tijdens de interviews met de contactpersonen in de betreffende landen. Hierbij moeten enkele kanttekeningen gemaakt worden. Interviewdata kunnen gekleurd zijn door de mening van de geïnterviewde. Dit werd echter maximaal beperkt door naar feiten te vragen en deze te verifieren met data van geschreven documenten en andere contactpersonen. Zoals reeds beschreven in het deel *I. Methode* werd dus niet voor elk land hetzelfde aantal interviews afgenomen. Als compensatie werden extra gegevens verzameld tijdens de literatuurstudie en desk research voor de landen waarbij minder interviews werden afgenomen.

Een tweede kanttekening bij de interviews heeft betrekking op de achtergrond van de contactpersonen. Zoals reeds beschreven, werd een opdeling gemaakt tussen drie verschillende groepen respondenten: (i) academisch/onderzoek, (ii) overheidsinstantie/administratie en (iii) koepelorganisatie. De visie van de contactpersonen wordt mede bepaald door deze achtergrond. Doordat niet in elk land de drie verschillende groepen van contactpersonen geïnterviewd werden, bevatten bepaalde landenprofielen mogelijks een vertekend beeld. Dit werd gedeeltelijk gecounterd door steeds een 'neutraal' contactpersoon uit de academische wereld te bevragen. In een ideaal geval, zoals bij Nederland, werden wel drie interviews afgenomen met contactpersonen uit de drie verschillende groepen. Wegens tijdsgebrek en/of gebrek aan bereidheid tot medewerking bij de contactpersonen in de geselecteerde landen was dit niet mogelijk voor alle twaalf landen. Bij het leggen van contacten in bepaalde landen traden er nu en dan taalproblemen op. Hieraan werd zoveel mogelijk tegemoet gekomen door interviews af te nemen in het Engels, Frans en Nederlands. In landen waar dit niet mogelijk was (Spanje), werd op zoek gegaan naar een gepaste oplossing en werd de verdere communicatie op schriftelijke wijze verdergezet. Ook bij het analyseren van bepaalde beleidsdocumenten was het niet altijd eenvoudig om de inhoud op een correcte manier te vertalen. Indien nodig werd hiervoor beroep gedaan op de contactpersonen in het betreffende land.

Vervolgens was er een verschil in beschikbaarheid van gegevens tussen de verschillende landen. Voornamelijk voor financiële gegevens bleek dit een struikelblok te zijn. De geldstromen zijn niet

even transparant of de contactpersonen waren niet altijd bereid om deze gegevens vrij te geven. Bovendien zit in bepaalde landen het budget dat naar sport gaat verspreid over verschillende Ministeries, wat de analyse complex maakt. Ook de geldstromen van en naar de nationale sportfederaties waren niet altijd even duidelijk. Mede doordat hierin grote verschillen bestaan tussen de verschillende federaties. Om hieraan tegemoet te komen, werd gefocused op de geldstromen vanuit de overheid die, in principe, publiek beschikbaar zijn.

De eerste fase van dit onderzoek betrof een verkennende analyse van de geselecteerde landen, gevolgd door een eerste analyse binnen de landen (intra case) en tussen de landen (inter case). Op basis van deze twee analyses werden ten slotte good practices gedestilleerd. Anders dan bij traditionele benchmarkstudies, was het startpunt van dit internationaal vergelijkend onderzoek de organisatie van de sportfederaties in het buitenland. In de laatste fase werd bekeken of bepaalde elementen inspirerend zouden kunnen zijn voor Vlaanderen.

Cross-nationale parallellen en verschillen

Vooraleer een vergelijking kan gemaakt worden over de twaalf landen heen, moet om te beginnen de specifieke context van deze landen in rekening gebracht worden. Elk land beschikt over een sportsysteem met een eigenheid, waardoor deze zich onderscheidt van andere landen. Een sportsysteem kan opgevat worden als een 'dynamisch geheel' dat gevormd wordt door een set van op elkaar inwerkende componenten. De inhoud van elk sportsysteem is dan ook variabel en wordt beïnvloed door de sociale omgeving waarin het actief is. Elk systeem wordt gekenmerkt door een 'cultuur', dat wil zeggen een geheel van kennis, waarden, symbolen en rituelen gedeeld door al haar leden en opgebouwd door middel van een unieke geschiedenis. De cultuur wordt ook bepaald door institutionele vormen (structuren) die zijn opgericht tijdens deze geschiedenis. De machtsverhoudingen tussen deze structuren geven de cultuur een eigen dynamiek.

Als men over de landsgrenzen heen kijkt kunnen cross-nationale parallellen en verschillen in de ontwikkeling van sport worden vastgesteld. We kunnen ook spreken over particulariteit en universaliteit. Universaliteit met betrekking tot sport in verschillende Europese landen kan teruggevonden worden in het feit dat de sportclubs zo goed als steeds de basis vormen van het sportsysteem. Deze sportclubs op lokaal niveau zijn bovendien veelal aangesloten bij een sportfederatie op nationaal niveau. Hiernaast worden deze sportclubs gewoonlijk ondersteund door de lokale overheid, veelal met betrekking tot sportinfrastructuur. Ook met betrekking tot de ontwikkeling van het sportbeleid kunnen cross-nationale parallellen en verschillen teruggevonden worden. Parallellen kunnen verklaard worden door de gemeenschappelijke opportuniteiten en

uitdagingen die aan de landen voorgelegd worden (o.a. als gevolg van maatschappelijke verschuivingen). Ook de beleidsoverdracht, onder andere ten gevolge van de stijgende internationalisering (Dolowitz & Marsh, 2000; Howlett e.a., 2009). Landen putten inspiratie voor hun beleid uit andere landen (Scheerder & Vandermeerschen, 2014: 358-359).

Nog meer dan cross-nationale parallellen, worden cross-nationale verschillen waargenomen in de ontwikkeling van sportbeleid. Zoals Tokarski en collega's stellen:

> *'The structure and organization of sport in Europe is so diverse that it can be described as an 'almost unclear variety', a patchwork of differences.'* (Tokarski e.a., 2009).

Deze verschillen kunnen onder meer verklaard worden door het maatschappelijke en culturele klimaat (Scheerder & Vandermeerschen, 2014: 358). Het belang dat aan sport wordt gehecht, varieert sterk naargelang het land. Zo staat in de Scandinavische landen breedtesport bovenaan de beleidsagenda inzake sportbeleid, terwijl in Angelsaksische landen als Australië en het Verenigd Koninkrijk topsport hoger op de beleidsagenda staat (Collins, 2011; Green & Collins, 2008). Ook in de Lage Landen wordt breedtesport relatief hoog op de agende geplaatst. De verschillen in houding met betrekking tot breedtesport zijn gedeeltelijk terug te brengen naar verschillen in culturele waarden, die het politiek systeem en de samenleving meer in het algemeen vormgeven (Bergsgard e.a., 2007). Zoals blijkt uit de organisatie van de Scandinavische welvaartsstaten, wordt solidariteit en gelijkheid hier hoog in het vaandel gedragen. Hierbij valt dan ook te verwachten dat deze landen de idee van gelijke kansen ook met betrekking tot sport meer draagkracht heeft. Angelsaksiche landen zoals Canada of Engeland zijn meer individualistisch en competitief gericht (Bergsgard, 2007). Hier vinden meritocratische principes meer weerklank.

Deze verschillen in visie zorgen er eveneens voor dat de verhouding tussen breedtesport en topsport anders aan de bevolking gepresenteerd wordt. Om een groot draagvlak te creëeren zullen Angelsaksische landen Sport voor Allen presenteren als een manier om de 'talentvijver' voor de selectie van topsporters zo groot mogelijk te maken. In andere landen wordt topsport voorgesteld als een strategie om sportdeelname bij de brede bevolking aan te moedigen (Bergsgard e.a., 2007). Met andere woorden zal men in Angelsaksische landen de detectie- en selectiefunctie van breedtesport in functie van topsport naar voor schuiven, terwijl Scandinavische landen eerder geneigd zijn om de uitstalings- en voorbeeldfunctie van topsport ten voordele van de breedstresport te benadrukken (Scheerder & Vandermeerschen, 2014: 359).

Hiernaast blijkt de mate waarin breedtesport als een prioriteit wordt beschouwd, ook uit de (in)stabiliteit van de beleidsaandacht voor dit thema. In Duitsland, Finland en Vlaanderen bijvoorbeeld, is de aandacht voor Sport voor Allen vrij stabiel aanwezig, terwijl dit in Canada en Engeland (UK) aan veel meer schommelingen onderhevig is (Bergsgard e.a., 2007; Green & Collins, 2008, Scheerder & Vandermeerschen, 2014: 359).

Ten slotte moet het verschil in beleidsrealiteit waarmee verschillende landen geconfronteerd worden inzake sport, in rekening gebracht worden. Er zijn grote cross-nationale verschillen met betrekking tot sportdeelname, sportvoorkeuren, clubsportdeelname en vrije sportbeoefening (zie onder meer Gratton e.a., 2011; Hartmann-Tews, 2006; Hover e.a., 2010; Scheerder e.a., 2011; Van Tuyckom e.a., 2010).

Vooral deze cross-nationale verschillen en diversiteit zorgen voor moeilijkheden bij het formuleren van conclusies bij internationaal vergelijkende studies. Om hieraan tegemoet te komen, werden door meerdere onderzoekers in de literatuur modellen ontwikkeld om tot een clustering van landen te komen. In elk van deze modellen wordt gefocust op één of meerdere kenmerken op basis waarvan de clustering plaatsvindt. Op deze manier wordt een vergelijking tussen landen vergemakkelijkt, en kan men de conclusies legitimeren. Hoewel deze modellen niet vrij zijn van kritiek, kunnen ze de lezer meer inzicht en informatie verschaffen over de betrokken landen in deze internationale studie. Deze informatie zal de lezer helpen om de resultaten en good practices te kunnen plaatsen in de context van het betreffende land. De landen die geselecteerd werden in onze studie, werden niet elke keer mee opgenomen in de verschillende modellen. In bepaalde gevallen is het mogelijk om de ontbrekende landen zelf een plaats te geven in het model. Andere keren is dit niet aangewezen en werden deze landen niet mee opgenomen.

In wat volgt wordt de nationale context van de landen geschetst aan de hand van een algemene en meer sportspecifieke situering van de geselecteerde landen.

B. Situering op basis van algemene cijfergegevens en typologieën

Deze algemene situering is gestoeld op socio-demografisch, geografisch, economisch en socio-cultureel cijfermateriaal. Hierbij aansluitend stellen we een eerste algemene typologie voor. Deze typologie maakt een onderverdeling in landen op basis van het welvaartsregime.

Socio-demografische, geografische, economische en socio-culturele karakteristieken

Het aantal inwoners en de oppervlakte zijn twee belangrijke demografische kenmerken van een land. Hieruit kunnen we de bevolkingsdichtheid van het land afleiden. De bevolkingsdichtheid kan onder andere implicaties hebben voor de inplanning van sportinfrastructuur. De urbanisatiegraad verwijst naar het aandeel van mensen die in stedelijke gebieden wonen, zoals gedefinieerd door de nationale bureaus voor de statistiek. De resultaten in tabel 8 zijn geordend volgens bevolkingsdichtheid. Voor de cijfergegevens van het aantal inwoners werd beroep gedaan op het OECD Factbook (2014), maar hebben betrekking op het jaar 2012. De oppervlakte en urbanisatiegraad komen uit de dataset van The World Bank (2013a, 2013b), deze geven behandelen het jaar 2013.

Tabel 8. Overzicht van het aantal inwoners, de oppervlakte, de bevolkingsdichtheid en het aandeel stedelijke bevolking in de twaalf landen

	Aantal inwoners (x 1000)	Oppervlakte (km²)	Bevolkingsdichtheid (inwoners/km²)	Urbanisatiegraad
Nederland	16.755	33.720	496,9	89%
Engeland	63.705	243.610	261,5	82%
Duitsland	81.932	348.540	235,1	75%
Zwitserland	7.955	39.516	201,3	74%
Denemarken	5.592	42.430	131,8	87%
Frankrijk	63.519	547.561	116,0	79%
Slovenië	2.057	20.140	102,1	50%
Spanje	46.147	498.800	92,5	79%
Litouwen	2.979	62.674	47,5	67%
Finland	5.414	303.890	17,8	84%
Canada	34.880	9.093.510	3,8	81%
Australië	22.684	7.682.300	3,0	89%

Bronnen: OECD (2014), The World Bank (2013a, 2013b)

Uit bovenstaande tabel blijkt dat er grote verschillen zijn in bevolkingsdichtheid, met Nederland als dichtst bevolkte land en Canada en Australië als minst dicht bevolkt. Ook in de urbanisatiegraad zijn verschillen op te merken. Hieruit blijkt dat vooral in Oost-Europese landen het aandeel van mensen die in stedelijke gebieden wonen het laagst is.

Naast de bevolkingsgrootte kan ook de levensstandaard in een land een grote impact hebben op de ontwikkeling van sportactiviteiten. Als we kijken naar het Bruto Binnenlands Product (BNP) per inwoner, in US dollars, kan een aanzienlijk verschil opgemerkt worden tussen de verschillende landen (zie tabel 9). De landen werden gesorteerd volgens aflopend BNP. Uit de tabel blijkt dat de Oost- en Zuid-Europese landen een lager BNP per capita hebben. Dit heeft implicaties voor de economische kracht en welvaart in deze landen.

Tabel 9. Overzicht van het Bruto Nationaal Product per capita, in US dollars voor de twaalf landen

	BNP per capita, in US dollars
Zwitserland	53.641
Australië	44.407
Nederland	43.348
Denemarken	42.787
Duitsland	41.923
Canada	41.150
Finland	39.207
Frankrijk	36.933
Engeland	35.671
Spanje	32.551
Slovenië	28.482
Litouwen	23.876

Bron: OECD (2014)

Bovendien is het van belang om rekening te houden met de politieke structuur in de verschillende landen. Op dit vlak is de mate van 'federalisme' een dimensie die een essentiële rol speelt. Hier kan een onderscheid gemaakt worden tussen unitaire staten enerzijds en (con)federale staten anderzijds. Binnen een staat worden op meerdere bestuursniveaus (districten, gemeenten, provincies, gemeenschappen en gewesten) wetgevende en uitvoerende bestuursorganen gecreëerd (Devos & Mus, 2011: 39). Het is aan de staat om ervoor te kiezen om veel of weinig macht en bevoegdheden aan andere bestuursniveaus toe te kennen. De mate van geografische spreiding van de macht kan gezien worden als een continuüm van centralisme naar decentralisme. Aan de ene kant bevindt zich de unitaire staat, aan de andere kant de federale staat. Tussen beide uiteinden kan de regionale staat worden geplaatst (Matthijs e.a., 2005: 103).[3]

In een *unitaire staat* of een eenheidsstaat ligt de soevereiniteit exclusief bij de centrale overheid. De staat wordt dus vanuit één centraal punt bestuurd. De entiteiten op substatelijk niveau, zoals gemeenten of provincies hebben weinig of zelfs geen bevoegdheden. In een unitaire staat kunnen deze lagere bestuursniveaus alleen beleidsbeslissingen nemen en uitvoeren onder de hiërarchie van de centrale overheid. De meeste landen zijn unitaire staten. Binnen het unitaristische karakter van eenheidsstaten treden evenwel gradaties op. Zo berust alle macht bij de centrale overheid in een gecentraliseerde eenheidsstaat. Maar eenheidsstaten kunnen er echter voor opteren om een deel van hun macht te delegeren aan hiërarchisch ondergeschikte besturen. Hier wordt een onderscheid gemaakt tussen deconcentratie en decentralisatie (Matthijs e.a., 2005: 102-103, Scheerder & Vandermeerschen, 2014: 136). Bij deconcentratie ligt de nadruk op de ruimtelijke spreiding van

[3] Gebaseerd op Scheerder en Vandermeerschen (2014: 136).

bevoegdheden en instellingen, terwijl bij decentralisatie de nadruk op de overdracht van bevoegdheden ligt. In een *regionale staat* worden de regio's met bepaalde overheidstaken belast. In tegenstelling tot een federale staat is de overheveling van bevoegdheden echter minder omvangrijk (Scheerder & Vandermeerschen, 2014: 136). Er is sprake van een *federale staat* wanneer staten een vorm van samenwerking hebben die verder gaat dan het toekennen van enkele beleidsdomeinen. Dit impliceert dan ook dat er sprake is van een overeenkomst tussen bestuurlijke entiteiten (Devos & Mus, 2011: 310). Een federatie kan op twee manieren tot stand komen, door het samenvoegen van staten of door het decentraliseren van een unitaire staat. Staten zoals Canada, de Verenigde Staten, Australië en Zwitserland, zijn ontstaan door een samenvoeging. Het federale België daarentegen is het resultaat van de decentralisatie van de oorspronkelijke eenheidsstaat. Federale staatstructuren treft men aan in uitgestrekte landen (cf. Australië en Canada), of in taalkundig heterogene landen (cf. België en Zwitserland), of in combinatie van beide (cf. India en Rusland). In meertalige federatie wordt het overheidsbeleid inzake culturele aangelegenheden en onderwijs typisch toevertrouwd aan de deelstaten (Plasschaert, 2009: 11). In het federale systeem zijn er aldus tenminste twee bestuursniveaus, en dus niveaus die een autonome besluitvorming kennen. Hierbij is geen sprake van een hiërarchisch gezag van de centrale overheid (federale staat) over de deelstaten (gemeenschappen en gewesten). De deelstaten hebben dan ook een zeer uitgebreide macht (bevoegdheden en bestuursinstellingen). Dat neemt echter niet weg dat er nog steeds een gemeenschappelijke grondwet is. wat de bevoegdheden betreft, wordt er in het federale systeem een onderscheid gemaakt tussen toegewezen en residuaire bevoegdheden. Toegewezen bevoegdheden worden expliciet in de grondwet aan een bepaald bestuursniveau toegekend, terwijl de residuaire of restbevoegdheden zowel aan de federale overheid als aan de deelstaten kunnen toebehoren en dus geen expliciete toewijzing kennen (Devos & Mus, 2011: 311).[4]

De landen opgenomen in deze internationale studie contrasteren op het gebied van staatsstructuur. Langs de ene kant zijn er erg 'gefederaliseerde' landen zoals Duitsland, Zwitserland, Canada en Australië. Hiertegenover staan de gecentraliseerde, unitaire landen zoals onder andere Nederland, Finland en Denemarken. Frankrijk is een goed voorbeeld van een regionale staat. Spanje ten slotte is een tussengeval. Hierbij moet vermeld worden dat het onderscheid tussen een federale en unitaire staat niet altijd even duidelijk is. Zo kan een eenheidsstaat lijken op een federatie in haar structuur. De autonome regio's van enkele unitaire staten geniet vaak van een grotere autonomie dan die van sommige federaties. Dit is het geval in Spanje waar elke autonome regio wordt bestuur door een eigen 'Statute of Autonomy' onder de Spaanse Grondwet van 1978. Omwille hiervan werd Spanje

[4] Gebaseerd op Scheerder en Vandermeerschen (2014: 136-137).

eveneens als een regionale staat aangeduid. Tabel 10 geeft een overzicht van de staatstructuur van elk van de geselecteerde landen en de overheidsinstantie verantwoordelijk voor sport.

Deze staatsstructuur heeft zowel directe als indirecte gevolgen voor de organisatie en het beheer van de sport in een land. Denk maar aan de bouw van sportinfrastructuur of de regelgeving met betrekking tot de beroepsopleidingen in het vakgebied sport). Sommige staten geven de autoriteiten op een lager bestuursniveau veel autonomie, terwijl andere staten een sterk gecentraliseerde macht uitoefenen. Dit is eveneens merkbaar in de manier waarop relaties worden opgebouwd tussen de overheid en andere actoren in de sportsector (Camy e.a., 2004).

Tabel 10. Overzicht van de staatstructuur van elk van de geselecteerde landen en de overheidsinstantie verantwoordelijk voor sport

	Staatsstructuur	Overheisdinstantie verantwoordelijk voor sport
Denemarken	Unitair	Ministerie van Cultuur
Duitsland	Federaal	Ministerie van Binnenlandse Zaken
Verenigd Koninkrijk (Engeland)	Unitair	Departement van Cultuur, Media en Sport
Finland	Unitair	Ministerie van Onderwijs en Cultuur
Frankrijk	Regionaal	Ministerie van Sport
Litouwen	Unitair	Departement van Lichamelijke Opvoeding en Sport
Nederland	Unitair	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Slovenië	Unitair	Ministerie van Onderwijs, Wetenschap en Sport
Spanje	Regionaal	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Sport
Zwitserland	Federaal	Departement van Defensie, Welzijn en Sport
Australië	Federaal	Ministerie van Gezondheid
Canada	Federaal	Departement van Canadees Erfgoed

Uit bovenstaande tabel blijkt dat in vier landen de overheidsinstantie verantwoordelijk voor sport verbonden is aan het domein cultuur, in drie landen aan het domein onderwijs en in nog eens drie landen aan het domein gezondheid of welzijn. Zeven landen hebben een specifieke verwijzing naar sport in de titel van de overheidsinstantie. In deze opdeling kan een overlap in de aangehaalde domeinen plaatsvinden, zo is in Spanje het Ministerie van onderwijs, cultuur en sport verantwoordelijk voor sport. Hierin zitten zowel twee domeinen vervat als een specifieke verwijzing naar sport.

Typologie van welvaartsregimes[5]

Door bovenstaande cijfergegevens kan reeds een beeld gevormd worden van de nationale context van de geselecteerde landen. Om dit algemene beeld verder aan te vullen beschrijven we hieronder

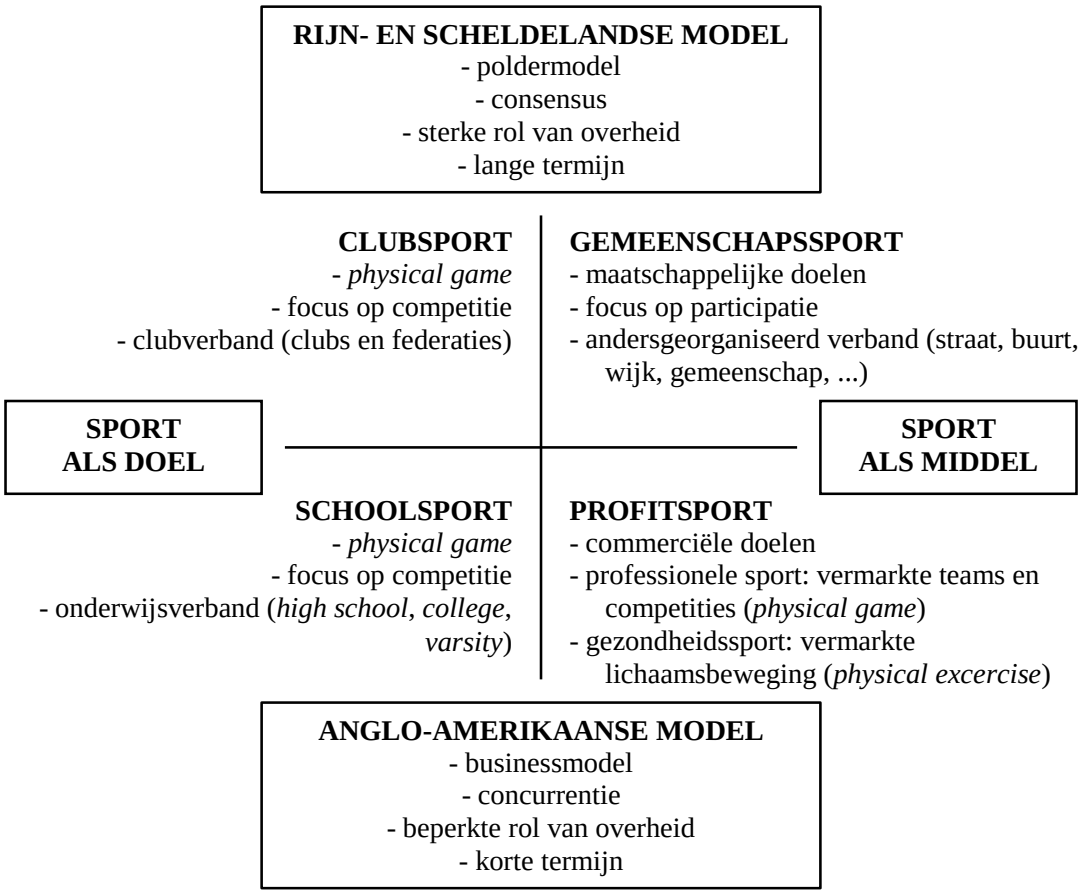
[5] Gebaseerd op Scheerder en Vandermeerschen (2014: 170-176).

een eerste typologie op basis van sociaaleconomische modellen of welvaartsregimes. Ook bij dit eerder algemene model maken we reeds een koppeling naar de sport.

Binnen het geheel van de kapitalistische welvaartsstaten zijn twee opvallende tegenhangers naar aanleiding van de financiële crisis van 2007 opnieuw op de voorgrond getreden. Meer bepaald gaat het om het Rijnlandmodel en het Anglo-Amerikaanse model. Gedurende de afgelopen decennia hebben Anglo-Amerikaanse opvattingen op heel wat maatschappelijke gebieden aan belang gewonnen en aldus een vaste plaats verworven in onze samenleving (Brouwer & Moerman, 2010). Met het uitbreken van de financiële crisis is duidelijk geworden dat dit model ook nefaste effecten teweeg kan brengen, zeker nu blijkt dat de wereldwijde economie in grote problemen kan komen wanneer banken ongecontroleerd onverantwoorde risico's kunnen nemen. Het gevolg is dat sinds de financiële crisis het Rijnlandse model opnieuw aan populariteit lijkt te winnen. Scheerder en Vandermeerschen (2014) hebben het Rijnlandmodel uitgebreid tot het Rijn- en Scheldelandmodel, aangezien meerdere West-Europese landen (waar de Rijn niet doorloopt), de idee van het Rijnlandmodel volgen. In deze landen is de Schelde een belangrijke rivier, vandaar de benaming.

In figuur 8 wordt een schematisch opdeling gemaakt tussen het Rijn- en Scheldelandse sportmodel enerzijds en het Anglo-Amerikaanse sportmodel anderzijds, of nog: het (West-)Europese versus het (Noord-)Amerikaanse sportmodel (zie ook Broeke, 2006; 2010; EC/DGICCAM, 1999). Het Rijn- en Scheldelandse denken wortelt in sterke mate in de continentale, West-Europese traditie. Dit model is gebaseerd op consensus, maatschappelijk ondernemerschap, een actieve rol vanwege de overheid en een langetermijnzorg. In het Anglo-Amerikaanse denken staat het individuele succes centraal. Kenmerken van dit model zijn concurrentie, particulier ondernemerschap, een minimale inmenging vanwege de overheid en kortetermijnwinst.

Figuur 6. Dominante sportvelden in het Rijn- en Scheldelandse model versus het Anglo-Amerikaanse model



Bron: Scheerder & Vandermeerschen (2014: 173)

Vertaald naar de wereld van de sport- en bewegingscultuur kan op basis van dit onderscheid een assenstelsel worden opgesteld waarin naast de geografisch-ideologische as (West-Europa versus Noord-Europa) ook een functionele as geplaatst kan worden. Op het continuüm van deze tweede as onderscheidt men enerzijds de autotelische functie van sport (sport als doel op zich) en anderzijds de instrumentele functie van sport (sport als middel).

Beide modellen – i.c. het (West-)Europese versus het (Noord-)Amerikaanse – omvatten zowel vormen van sport waarbij sportbeoefening primair het doel is, als vormen van sport waarbij sportbeoefening op de eerste plaats een middel is ter verwezenlijking van andere doelen. In figuur 8 is te zien dat, wanneer de geografisch-ideologische as gekruist wordt met de functionele as er vier velden ontstaan waarbinnen we verschillende types van sport(beoefening) kunnen positioneren, met name: (i) clubsport, (ii) gemeenschapssport, (iii) schoolsport, en (iv) profitsport. Binnen het Rijn- en Scheldelandmodel kunnen clubsport (sport als doel) en gemeenschapssport (sport als middel)

worden onderscheiden. Binnen het Anglo-Amerikaanse model onderscheiden we schoolsport (sport als doel) en profitsport (sport als middel).

Zowel clubsport als schoolsport zien sportbeoefening als een doel op zich. In beide gevallen staat een specifieke *physical game* centraal. De focus ligt op competitie, wat maakt dat sportieve winst wordt nagestreefd. Andere positieve effecten van sport(beoefening) zijn weliswaar mooi meegenomen, maar gelden niet als primaire doelstelling. Clubsport en schoolsport verschillen echter van elkaar wat de organisatorische setting betreft. Bij clubsport vindt de sportpraktijk in een verenigingscontext plaats (sportclub, vereniging met sportaanbod), terwijl het bij schoolsport om een sportcompetitie in een onderwijsomgeving gaat (middelbare school, hogeschool, universiteit). In beide gevallen is de sportbeoefening dus een doel op zich en niet zozeer een middel tot een extrasportief doel.

Zowel gemeenschapssport als profitsport beschouwen sport daarentegen in eerste instantie als een middel voor het bereiken van een ander, extern doel. In beide gevallen is de sportactiviteit een instrument en niet zozeer een doel op zich. Extrasportieve winst wordt hier nagestreefd. Gemeenschapssport gebruikt sport(participatie) als middel om maatschappelijke doelen te bereiken, zoals integratie, emancipatie, het bevorderen van de gezondheid, etc. De focus ligt daarbij op het kunnen deelnemen. Als setting wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de publieke ruimte, denken we maar aan een sport- of speelstraat, pleintjesbasketbal, een skatepark, etc. Ook buurt- of wijksport kunnen als gemeenschapssport worden beschouwd. Profitsport staat daarentegen voornamelijk in functie van het maken van financiële winst. Hier staan aldus commerciële doelen voorop. Binnen profitsport maken we een opdeling tussen professionele sport enerzijds en gezondheidssport anderzijds. Bij professionele sport gaat het om sportbeoefening die als beroep wordt uitgeoefend. De teams en/of het competitiesysteem waarin de sporter actief is, zijn 'vermarkt'. Bij gezondheidssport staat de vermakting van lichaamsbeweging (*physical excercise*) en (individuele) fitheid centraal. Met vermarkting verwijzen we naar de commercialisering van het aanbod.

Kenmerkend voor het Europese sportlandschap is de sterke aanwezigheid van sportclubs en sportfederaties (Scheerder & Vermeersch, 2009). Deze sportorganisaties vinden we terug in het kwadrant van de clubsport. In het Noord-Amerikaanse sportsysteem wordt competitiesport in sterke mate georganiseerd via het onderwijssysteem, vandaar dat men spreekt van *high school sports* en *(inter)collegiate sports*. Middelbare scholen, hogescholen en universiteiten vervullen met andere woorden de rol die in de meeste andere landen ter wereld door sportclubs en sportfederaties ingevuld wordt. Het Noord-Amerikaanse onderwijssysteem biedt uitgebreide sportmogelijkheden

aan waarin leerlingen en studenten kunnen participeren. In de Verenigde Staten is naast het USOC[6] de NCAA[7] dan ook een van de meest invloedrijke sportorganisaties. Waar in de meeste Europese landen een overheidsinstantie bestaat die het publieke sport- en bewegingsbeleid aanstuurt, is van een vergelijkbare sportadministratie in de Verenigde Staten geen sprake. Er is wel de zogenaamde *President's Council on Fitness, Sports & Nutrition* (PCFSN). Dit is een Amerikaanse overheidsinstelling die tot doel heeft om Amerikaanse burgers van alle leeftijden tot regelmatige fysieke activiteit en regelmatige gezondheidsgerelateerde sportbeoefening aan te zetten. De promotie van de breedtesport ligt echter in handen van het USOC.

Ook wat de professionele, betaalde sport betreft, duiken er opvallende verschillen op tussen het Europese en het Amerikaanse sportsysteem (Dejonghe, 2007: 159 e.v.; Verhoogt, 2007: 164-172). In Europa domineert de voetbalsport, terwijl in Noord-Amerika sprake is van vier grote sporten, i.c. *American football*, basebal, basketbal en ijshockey, respectievelijk vertegenwoordigd door de *National Football League* (NFL), de *Major League Baseball* (MLB), de *National Basketball Association* (NBA) en de *National Hockey League* (NHL). In Europa is sprake van een open competitiesysteem, terwijl het in Noord-Amerika gesloten competitiesystemen betreft. Een open competitiesysteem impliceert dat clubs kunnen degraderen of promoveren naar een lagere dan wel hogere klasse. In het Noord-Amerikaanse competitiesysteem is dit niet mogelijk. Hier blijft de competitie uit dezelfde clubs (*franchises*) bestaan. Toetreding tot of uitbreiding van het gesloten competitiesysteem kan enkel plaatsvinden op basis van een marktstudie en na toestemming van de andere clubs in de desbetreffende divisie (*league*). Ook op het vlak van competitief evenwicht (*competitive balance*), inkomstenverdeling (*revenue sharing*), onderhandelingen met de spelersvakbonden, het plafoneren van salarissen (*salary caps*), de organisatie van de competitie, het aantrekken van nieuwe talenten, etc. treden er opvallende transatlantische discrepanties op (Andreff & Staudohar, 2002; Dejonghe & Troelsen, 2006; Fort, 2000; Primault & Rouger, 1999). Zo gaat er in het Noord-Amerikaanse sportsysteem heel wat aandacht uit naar het bevorderen van het competitief evenwicht, wordt een groot deel van de inkomsten van de Noord-Amerikaanse *leagues* verdeeld, beschikken de Noord-Amerikaanse *leagues* over sterke spelersvakbonden, zijn er in het Noord-Amerikaanse sportsysteem beperkingen op het aandeel van de inkomsten dat aan lonen van de spelers besteed mag worden, worden de competities in Europa door de nationale bonden en de UEFA georganiseerd terwijl de Noord-Amerikaanse *leagues* zichzelf organiseren, halen de Noord-Amerikaanse *leagues* nieuwe spelers voornamelijk uit de *collegiate sports*, etc. De structurele kenmerken van beide sportsystemen

[6] *United States Olympic Committee*
[7] *National Collegiate Athletic Association*

verschillen met andere woorden in sterke mate. Historische, culturele en economische verschillen liggen hier aan de basis. Zoals eerder aangegeven, is de meest bepalende factor voor deze verschillen de markt. Zowel in het Amerikaanse als het Europese sportmodel is de arbeidsmarkt (i.c. spelersmarkt) open. Door de competitie tussen de verschillende nationale voetbalfederaties is de productmarkt (i.c. markt van professionele sportwedstrijden en sportcompetities) in Europa echter gesloten, terwijl het in Noord-Amerika om een open productmarkt gaat omwille van het bestaan van slechts één dominante *league* (Dejonghe, 2007: 166).

Met de introductie van de commercialisering en professionalisering van de sport vanaf de jaren tachtig werden aspecten van de Noord-Amerikaanse profitsport steeds meer geïntegreerd en geïncorporeerd in het West- en Noord-Europese sport- en bewegingslandschap (Scheerder, 2004; Van Bottenburg, 2006). Zo ondervindt de clubgeorganiseerde sport steeds meer concurrentie van de toegenomen aanwezigheid van onder meer de fitness- en gezondheidssport. Toch zijn het niet alleen, en vaak ook niet in eerste instantie, de clubs en federaties die het voortouw nemen op het gebied van gezondheidsgerelateerde sport, maar blijken het eerder (commerciële) aanbieders en organisaties buiten de clubgeorganiseerde sportsector te zijn die hierop inspelen. Ondanks deze ontwikkelingen en verschuivingen blijven de structurele en culturele basiskenmerken van het Amerikaanse en het Europese sportmodel tot op heden evenwel in sterke mate zichtbaar.

Van de geselecteerde landen in deze internationale studie, sluiten Canada, Australië en Engeland het meeste aan bij het Anglo-Amerikaanse model. Nederland omvat kenmerken van beide modellen en de overige landen kunnen onder het Rijn- en Scheldlandse model geplaatst worden.

Deze eerste opdeling in sociaaleconomische modellen of welvaartsregimes kan verder uitgediept worden. Er kunnen immers meerdere types van welvaartsstaten onderscheiden worden. In zijn klassieker *The Three Worlds of Welfare Capitalism* (1990) maakt de Deense socioloog Esping-Andersen binnen het geheel van kapitalistische welvaartstaten een indeling in drie clusters, namelijk: (i) de *sociaaldemocratische welvaartsstaat*, (ii) de *conservatief-corporatistische welvaartsstaat*, en (iii) de *liberale welvaartsstaat*. Later werden hier nog andere types aan toegevoegd. Voor zijn classificatie van welvaartsstaten hanteert Esping-Andersen drie criteria, met name: (i) de rol van de bestaanszekerheidsbiedende instellingen (overheid, markt en/of gezin), (ii) het behoud of het verdwijnen van sociale ongelijkheden en sociale stratificaties, en (iii) de mate van decommodificatie, oftewel de mogelijkheid voor burgers om een behoorlijke levensstandaard aan te houden onafhankelijk van hun positie op de (arbeids)markt (Deleeck, 2009: 78-80).

De indeling van Esping-Andersen is niet vrij van kritiek (zie bijvoorbeeld Arts & Gelissen, 2002; Becker, 1996). Zo worden vragen gesteld bij de interpretatie van de gehanteerde empirie waardoor bepaalde landen tot een verkeerde cluster gerekend zouden worden. Ook is er kritiek op de afwezigheid van een afdoende classificatie van de Oost- en Zuid-Europese landen (behalve Italië). Dit neemt echter niet weg dat de classificatie van Esping-Andersen een handig instrument blijkt om welvaartsregimes van elkaar te onderscheiden.

Sociaaldemocratische welvaartsstaat

De sociaaldemocratische welvaartsstaat treft men onder meer aan in Denemarken, Finland, Noorwegen en Zweden. Vandaar dat men hier ook spreekt van het *Noordse* of *Scandinavische model* (Andersen e.a., 2007). Dit type van welvaartsstaat kent een uitgebreid stelsel van sociale voorzieningen, een hoge arbeidsmarktparticipatie en een hoge levensstandaard. Het onderschrijft het vrijemarktprincipe (economische groei, maximale welvaart), maar zorgt voor collectieve spreiding van de economische risico's. De welvaartsverdeling is dus niet-marktgebaseerd, maar geschiedt op basis van het universele recht op inkomen. De overheid streeft dan ook een dubbel doel na, met name enerzijds een zo hoog mogelijke marktefficiëntie en anderzijds een zo hoog mogelijke sociale gelijkheid. Deze cluster van welvaartsstaten onderscheidt zich van andere welvarende landen met dezelfde doelen door de nadruk op het maximaliseren van de arbeidsparticipatie, de bevordering van gendergelijkheid, egalitaire en uitgebreide uitkeringen, een grote omvang van de herverdeling en het liberale gebruik van een expansief fiscaal beleid. Dit alles heeft een groot overheidsbeslag tot gevolg.

Conservatief-corporatistische welvaartsstaat

De conservatief-corporatistische welvaartsstaat komt voor in landen als België, Duitsland, Frankrijk, Luxemburg, Nederland en Oostenrijk. Dit type wordt daarom ook aangeduid als het *continentale model*. Net als bij het Scandinavische model is ook hier sprake van een hoog sociaal voorzieningsniveau, maar de toekenning van rechten verloopt selectiever. Het sociaal beleid steunt in sterke mate op overleg, waarbij de sociale partners institutioneel betrokken zijn. Overheidstussenkomst wordt als noodzakelijk geacht om tot een faire herverdeling te komen over alle bevolkingsgroepen. Subsidiariteit is hier een belangrijke leidraad: beslissingen worden zoveel mogelijk gedecentraliseerd genomen op het meest geschikte bestuursniveau. Het continentale model steunt op de vrije markt (economische groei, maximale welvaart), maar zorgt tegelijkertijd voor de nodige sociale correcties opdat zoveel mogelijk gelijke kansen en gelijke toegang tot sociale voorzieningen gecreëerd worden. Vandaar dat men van een sociaal gecorrigeerde

vrijemarkteconomie spreekt, oftewel sociale markteconomie. Later is men hier de term *Rijnlandmodel* voor gaan hanteren (Albert, 1991; Brouwer & Moerman, 2010).

Liberale welvaartsstaat

De liberale welvaartsstaat betreft landen als de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, Ierland en bij uitbreiding ook Canada, Australië en Nieuw-Zeeland. Vandaar dat men hier ook spreekt van het *Angelsaksische* of *Anglo-Amerikaanse model* (Brouwer & Moerman, 2010). In dit type van welvaartsstaat is de rol van de markt dominant. Het vrijemarktmechanisme primeert in functie van een maximale groei en een hoge levensstandaard, althans voor degenen die aan het economische proces deelnemen. De rol van het maatschappelijke middenveld is daarentegen, zeker wat de besluitvorming en de uitvoering betreft, uiterst beperkt. Ook de overheid bemoeit zich weinig met zorgtaken en trekt hier relatief weinig geld voor uit. De welvaartsvoorzieningen zijn dan ook eerder van residuele aard en hun niveau ligt veel lager in vergelijking met de twee voorgaande clusters van welvaartsstaten. Dat alles leidt tot een relatief klein overheidsbeslag.

Rudimentaire welvaartsstaat

Omdat de driedeling van Andersen geen recht doet aan het socialezekerheidsstelsel van de Zuid-Europese landen, werd aan zijn classificatie nog een zogenaamde 'rudimentaire cluster' van welvaartsstaten toegevoegd (Ferrera, 1996; Leibfried, 1992). Deze cluster heeft betrekking op de 'Latin-rim'-landen, namelijk Griekenland, Italië, Portugal en Spanje. Dit type van verzorgingsstaat is eerder beperkt van opzet en omvat een samensmelting van elementen uit de andere types. Deze cluster wordt ook wel aangeduid als het *Mediterrane model*. Dit type heeft relatief ruime voorzieningen voor werkenden. De pensioenen zijn erg hoog, maar er is een lagere sociale zekerheid. De arbeidsparticipatie door vrouwen is laag en voor niet-werkenden zijn weinig sociale voorzieningen beschikbaar.

Post-communistische welvaartsstaat

Fenger (2007) merkt in de literatuur terecht op dat de post-communistische welvaartsstaten momenteel niet gereduceerd kunnen worden tot één van de types van welvaartsstaten van Esping-Andersen (1990). Hiervoor is er een te groot verschil in overheidsprogramma's en de sociale situatie tussen de traditionele Westerse welvaartsstaten en de post-communistische welvaartsstaten. Gebaseerd op een clusteranalyse stelt Fenger (2007) drie groepen voor waarin post-communistische landen kunnen onderverdeeld worden. Hoewel hierbij dus geen specifiek type van post-communistische welvaartsstaat is uit voortgekomen, blijkt wel dat deze landen gekenmerkt worden

door een laag niveau van overheidsprogramma en van sociale situatie. Daarom werden in deze internationale studie de post-communistische landen geclusterd. Deze cluster wordt aangeduid als het *Oost-Europese model.* Hieronder vallen de landen Litouwen en Slovenië.

C. Situering op basis van sportgerelateerde cijfergegevens en typologieën

In dit onderdeel gaan we over tot een meer sportspecifieke situering van de landen. Ook hier beginnen we met enkele sportgerelateerde cijfergegevens, waarna we een overzicht geven van sportgerelateerde internationaal vergelijkende modellen.

Sportgerelateerde karakteristieken

Het is nuttig eerst enkele cijfergegevens te bekijken die specifiek betrekking hebben op sport in de geselecteerde landen. Voor deze data werd waar mogelijk beroep gedaan op internationaal vergelijkend onderzoek, waardoor een vergelijking over de landen mogelijk is. Voor cijfermateriaal met betrekking tot sportparticipatie werd het Eurobarometerrapport van de Europese Commissie (2014) geraadpleegd. Deze gegevens hebben betrekking op het jaar 2013. In deze studie werden de 28 EU lidstaten opgenomen (zie tabel 11). Bijgevolg zijn er geen gegevens ter beschikking voor Zwitserland, Australië en Canada. De gegevens werden geordend volgens aflopende sportparticipatie (%).

Tabel 11. Overzicht voor de geselecteerde landen van het percentage van de bevolking dat lid is van een sportclub, van een fitness- of gezondheidscentrum of van een andere organisatie waar aan sport gedaan wordt en het percentage van de bevolking dat minstens één keer per week aan sport doet

	Lidmaatschap sportclub	Fitness- of gezondheidscentrum	Andere (werknemersclub, jeugdclub, school- of universiteitsgerelateerde club, etc.)	Sportparticipatie, minstens één keer per week
Denemarken	25%	25%	10%	68%
Finland	12%	13%	8%	66%
Nederland	27%	19%	6%	58%
Slovenië	12%	5%	8%	52%
Duitsland	24%	14%	4%	48%
Engeland	11%	18%	4%	46%
Spanje	7%	10%	4%	46%
Frankrijk	16%	4%	5%	43%
Litouwen	8%	1%	6%	37%
Australië	NTB	NTB	NTB	NTB
Canada	NTB	NTB	NTB	NTB
Zwitserland	NTB	NTB	NTB	NTB

Bron: European Commission (2014)

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de Scandinavische landen, samen met Nederland, duidelijk koploper zijn wat betreft sportparticipatie. Hierbij scoren Denemarken en Nederland eveneens hoog in de clubsportparticipatie, ook in Duitsland is dit het geval. Opvallend is de goede positie van Slovenië – als Oost-Europees land – wat betreft de sportparticipatie. Litouwen daarentegen bengelt achterop.

Om tegemoet te komen aan het gebrek aan cijfergegevens over Zwitserland, Australië en Canada, zijn we hiervoor op zoek gegaan naar andere bronnen. Deze gegevens kan men terugvinden in onderstaande tabel 12. Hierbij moet opgemerkt worden dat deze gegevens niet zomaar vergeleken kunnen worden met de cijfers uit tabel 11, aangezien andere methodes werden ingezet voor het berekenen van deze gegevens. Zo bevat de definitie van 'sportparticipatie' die in Canada werd gebruikt strengere criteria dan de gebruikte definitie voor de Europese landen.

Tabel 12. Overzicht voor de geselecteerde landen van het percentage van de bevolking dat lid is van een sportclub, van een fitness- of gezondheidscentrum of van een andere organisatie waar aan sport gedaan wordt en het percentage van de bevolking dat minstens één keer per week aan sport doet, voor Australië, Canada en Zwitserland

	Lidmaatschap sportclub	Fitness- of gezondheidscentrum	Andere (werknemersclub, jeugdclub, school- of universiteitsgerelateerde club, etc.)	Sportparticipatie, minstens één keer per week
Australië	27%	NTB	NTB	48%
Canada	low	NTB	NTB	26%
Zwitserland	25%	14%	NTB	60%

Bronnen Australië: Australian Bureau of Statistic (2012), Australian Bureau of Statistics, National Centre for Culture and Recreation Statistics (2013). Bron Canada: Sport participation Research paper (2010). Bronnen Zwitserland: Rapport 'Switserland' L. Valloni & T. Pachman (2013) gebaseerd op cijfers uit studie 'Sport Schweiz 2008' van het OFSPO.

Tabel 13 geeft een overzicht van het aantal nationale sportfederaties per land. Hieronder verstaan we het aantal erkende federaties. Deze bevinden zich al dan niet onder een nationale of internationale koepelorganisatie. Hiernaast worden het aantal andere nationale sportorganisaties weergeven. Deze organisaties zijn gelijkaardig aan de nationale sportfederaties, maar hebben een ander statuut. Dergelijke opdeling is in vele gevallen historisch gegroeid en is dan ook landspecifiek. Voor meer uitleg omtrent deze opdeling per land verwijzen we naar de landen profielen. Het aantal sportclubs gaat zowel over de sportclubs van de nationale sportfederaties als die van de andere nationale sportorganisaties. Sportclubs die niet onder een federatie behoren, worden niet mee opgenomen in de telling. Bij het aantal leden werden de leden van alle nationale sportfederaties en –organisaties opgeteld. Tot slot kon het gemiddeld aantal leden per club berekend worden. Voor de specifieke brongegevens verwijzen we naar de landenprofielen.

Tabel 13. Overzicht per land van het aantal sportfederaties, sportclubs, totaal aantal leden in de sportclubs en het gemiddeld aantal leden per sportclub

	Aantal nationale sportfederaties	Aantal sportclubs	Totaal aantal leden	Aandeel van de bevolking lid van sportclub[8]	Gemiddeld aantal leden per club
Denemarken	156	23.540	3.500.190	63%	149
Duitsland	62	91.000	27.000.000	33%	297
Engeland	320	151.000	13.000.000	20%	86
Finland	120	7.800	1.000.000	18%	128
Frankrijk	107	175.000	15.735.821	25%	188
Litouwen	135	2.200	111.000	4%	51
Nederland	76	24.129	4.840.186	29%	201
Slovenië	94	7.200	NTB	NTB	NTB
Spanje	65	62.346	3.498.848	8%	56
Zwitserland	84	20.000	2.000.000	25%	100
Australië	93	70.000	NTB	NTB	NTB
Canada	61	NTB	5,3M	NTB	NTB

Tabel 14, ten slotte, geeft een overzicht van de economische waarde van vrijwilligers in de sport. hiervoor werd beroep gedaan op het internationaal vergelijkend rapport over vrijwilligerswerk in de EU (GHK, 2010). Hierin waren geen cijfergegevens ter beschikking voor Spanje, Litouwen, Australië en Canada. Deze gegevens zijn gedeeltelijk aangevuld met cijfermateriaal uit het Eurostrategies-rapport (2011). De landen werden geordend volgens aflopend percentage in het BNP. Hieruit blijkt dat vooral in Engeland en Nederland de inzet van vrijwilligers een grote economische waarde heeft. Hoewel Duitsland in absolute getallen beroep kan doen op een groot aantal vrijwilligers, scoren ze relatief het laagste.

[8] Eigen berekening: totaal aantal leden/aantal inwoners. Dit cijfermateriaal verschilt van de gegevens in tabel 11, waar gebruik werd gemaakt van surveygegevens. De berekeningen in tabel 13 werden gemaakt op basis van administratieve gegevens. Het verschil kan mogelijks verklaard worden door een dubbeltelling in de administratieve gegevens en een verschil in de methode van dataverzameling.

Tabel 14. Overzicht per land van de economische waarde van vrijwilligers in de sport, in Voltijdse Equivalenten (VTE) en het aandeel van de economische waarde van vrijwilligers in de sport in het Bruto Nationaal Pruduct, in percentage

	Economische waarde vrijwilligers in de sport (in VTE)	Aandeel economische waarde vrijwilligers in de sport in BNP (%)
Engeland	687.254 VTE	1,55%
Nederland	132.955 VTE	0,86%
Finland	36.273 VTE	0,77%
Slovenië	11.250 VTE	0,67%
Frankrijk	350.000 VTE	0,62%
Denemarken	23.464 VTE	0,56%
Duitsland	249.545 VTE	0,42%
Spanje	2.625 VTE	NTB
Litouwen	225 VTE	NTB
Australië	NTB	NTB
Canada	1 100 000	1.4%

Bronnen: GHK (2010), Eurostrategies Volume II (2011)

Sportgerelateerde internationaal vergelijkende modellen

Clustering van vergelijkingslanden op basis van essentiële omgevingsfactoren[9]

In de literatuur is reeds meerdere malen aangehaald dat in heel wat internationaal vergelijkende studies of benchmarkstudies zelden uitspraken gedaan worden over de mate waarin de opgenomen landen of regio's relevant zijn om te vergelijken met een gegeven land of regio (Stroobandt, Lievens & Waege, 2005; Peterson & Malhotra, 1999). Hierdoor loopt men het risico om in te gaan op verschillen die weinig relevant zijn. Op het vlak van beleidsimplicaties biedt het bepalen van vergelijkingslanden een duidelijke meerwaarde. Daarom zijn Scheerder en Van Tuyckom (2009) in hun boek 'Europa in beweging. Sport vanuit Europees perspectief' nagegaan welk landen en regio's de meest relevante vergelijkingslanden vormen voor Vlaanderen. Hierbij gaat het om landen waarvan enkele essentiële omgevingsfactoren overeenstemmen met deze voor Vlaanderen. Meer bepaald werden een aantal contextuele factoren in rekening gebracht, zoals de economische conjunctuur, de demografische opbouw van een land en het opleidingsniveau van de bevolking. Landen die sterk verschillen van Vlaanderen met betrekking tot deze factoren, zoals onder meer Bulgarije, Roemenië en Turkije, zijn minder relevant om vergelijkingen mee te maken. De verschillen met deze landen zouden dan ook, of misschien wel louter, te wijten zijn aan de discrepanties in contextuele factoren. Bij de vergelijking met landen of regio's die op een reeks van socio-

[9] Gebaseerd op Scheerder en Van Tuyckom (2009).

economische kenmerken overeenkomen met Vlaanderen, zouden de gevonden verschillen niet enkele te wijten zijn aan verschillen in omgevingsfactoren, maar vermoedelijk op de eerste plaats aan verschillen in beleidscultuur.

Om de relevante vergelijkingslanden te bepalen, werd een clusteranalyse uitgevoerd. Hierin werd naast Vlaanderen eveneens de 25 EU-lidstaten en een aantal niet-Europese landen, zoals Australië, Canada en de Verenigde Staten, mee opgenomen. De toewijzing van landen aan een specifieke cluster is gebaseerd op acht contextuele indicatoren: (i) de scolarisatiegraad van de bevolking[10], (ii) de inkomensverdeling in de samenleving[11], (iii) de afhankelijkheidsratio[12], (iv) de handelsbalans[13], (v) de consumentenprijsindex[14], (vi) de socialezekerheidsbijdrage van de werkgevers[15], (vii) de tewerkstellingsgraad[16], en (viii) het aandeel breedbandabonnees[17]. De relevante vergelijkingslanden voor Vlaanderen zijn dan die landen of regio's die de scores van Vlaanderen op de verschillende indicatoren het best benaderen, en dus in dezelfde cluster als Vlaanderen terechtkomen. In tabel 15 geven we de resultaten weer van de clusteranalyse. Cluster 1 bevat Vlaanderen en de relevante vergelijkingslanden voor deze regio, met name zeven EU-landen (Griekenland, Hongarije, Nederland, Oostenrijk, Portugal, Tsjechië en Zweden) en drie landen die niet tot de EU behoren (Australië, Hongkong en Zwitserland). Het is opvallend dat twee jonge EU-landen – Hongarije en Tsjechië – tot dezelfde cluster als Vlaanderen behoren. We zien dat daarnaast ook niet alle buurlanden van Vlaanderen (België) zich in cluster 1 bevinden. Dit is het geval voor Duitsland, Frankrijk, Luxemburg en het Verenigd Koninkrijk.

[10] D.i. het percentage van de bevolking dat een diploma hoger onderwijs heeft behaald.
[11] D.i. het percentage van de huishoudinkomens dat naar de twintig procent best verdienende huishoudens gaat.
[12] D.i. de populatie jonger dan 15 jaar en ouder dan 64 jaar, gedeeld door de actieve populatie.
[13] D.i. het BNP.
[14] D.i. de gemiddelde koers van de consumentenprijsindex op jaarbasis.
[15] D.i. de verplichte bijdrage betaald door de werkgevers als percentage van het BBP.
[16] D.i. het percentage van de bevolking dat tewerkgesteld is.
[17] D.i. het aantal abonnees per duizend inwoners.

Tabel 15. Resultaten van de clusteranalyse m.b.t. detectie van relevante vergelijkingslanden voor Vlaanderen

Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Cluster 6
Australië	Cyprus	Duitsland	Frankrijk	Canada	Verenigde Staten
(België)	Denemarken	Japan	Italië	Polen	
Griekenland	Estland		Verenigd Koninkrijk	Spanje	
Hongarije	Finland		Zuid-Korea		
Hongkong	Ierland				
Nederland	Ijsland				
Oostenrijk	Letland				
Portugal	Litouwen				
Tsjechië	Luxemburg				
Vlaanderen	Malta				
Zweden	Nieuw-Zeeland				
Zwitserland	Noorwegen				
	Singapore				
	Slovenië				
	Slovakije				

Bron: Scheerder en Van Tuyckom (2009)

Uit deze studie blijkt dat er toch opvallende verschillen vastgesteld worden tussen EU-landen die onderling nochtans sterk vergelijkbaar zijn op socio-economisch vlak. Zo treden er grote sportparticipatieverschillen op tussen socio-economisch gezien relevante vergelijkingslanden. Wellicht hebben cultuur- en mentaliteitsverschillen een impact op deze discrepantie. Hierbij kan een andere perceptie van het begrip 'sportparticipatie' gedeeltelijk verantwoordelijk zijn voor de sportparticipatieverschillen tussen de EU-landen. Anderzijds is het ook denkbaar dat er in de verschillende landen andere attitudes bestaan ten aanzien van vormen van lichamelijkheid en actieve sportbeoefening in het bijzonder. Naast mogelijke perceptuele, motivationele en attitudinale interculturele verschillen, ligt vermoedelijk ook een andere organisatie en uitwerking van het sportbeleid mee aan de basis van de uiteenlopende sportparticipatiescores. Zo kennen de Scandinavische landen, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de landen uit het Mediterrane Zee-gebied een zeer sterke traditie inzake het Sport voor Allen-beleid. Noord- en West-Europese naties waren enkele decennia geleden pioniers op het vlak van de breedtesportsensibilisering (Scheerder, 2004). Opvallend is ook dat een aantal EU-landen die relatief hoog scoren voor sportparticipatie, een vergelijkbare beleidsorganisatie inzake (breedte)sport hebben. Met name in de Scandinavische landen, Duitsland en Nederland wordt de beleidsverantwoordelijkheid ten aanzien van sport

enerzijds aangestuurd vanuit een ministerie en anderzijds vanuit een niet-gouvernementele organisatie (bijvoorbeeld een sportconfederatie). De Mediterrane landen kennen daarentegen een minder vergelijkbare sportbeleidsstructuur. Zo is in Italië de sportbevoegdheid volledig in handen van het nationale Olympische comité, terwijl in Portugal en Spanje een nagenoeg autonome organisatie opereert die daartoe van de overheid de middelen krijgt en in Griekenland op nationaal niveau een ministerie bestaat dat een centrale rol vervult in de overheidsverantwoordelijkheid inzake sport. Het sportbeleid in de Mediterrane landen is bovendien sterk gefocust op de clubgeorganiseerde sport, terwijl in de Lage Landen en zeker de Scandinavische landen ook heel wat beleidsaandacht uitgaat naar de bevordering van de anders- en niet-georganiseerde sportbeoefening.

Uit bovenstaan beschreven onderzoek van Scheerder en Van Tuyckom (2009) bleek dat er grote sportparticipatieverschillen bestaan tussen EU-landen die onderling nochtans een sterke overeenkomst vertonen op socio-economisch vlak. Ondanks de sterke socio-economische vergelijkbaarheid blijkt binnen de Europese Unie de geografische factor vooralsnog dominant inzake sportbeoefening. Binnen elke cluster van vergelijkende landen halen immers de Noord- en West Europese landen de bovenhand op sportief vlak. Het valt niet uit te sluiten dat ook interculturele verschillen qua perceptie en attitude mee aan de basis liggen van de uiteenlopende sportparticipatiescores.

Classificatie op basis van de intensiteit van sportparticipatie

Een andere classificatie werd gemaakt door Van Tuyckom (2013) op basis van organisationele context en de intensiteit van sportparticiaptie voor de 25 EU lidstaten. Hierdoor word een nieuw perspectief aangeboden om cross-nationale verschillen te vergelijken. Deze clustering werd uitgevoerd op basis van de Eurobarometersurvey van 2004 en leidde tot een zesvoudige typologie van Europese landen (zie tabel 16).

Tabel 16. Overzicht van de zes clusters, indeling volgens intensiteit van sportparticipatie

Cluster 1 *Non to average fitness countries*	**Cluster 2** *Active club countries*	**Cluster 3** *Average non-organized countries*	**Cluster 4** *Average school countries*	**Cluster 5** *Active multi-context countries*	**Cluster 6** *Very active countries*
Griekenland	Denemarken	Slovenië	Hongarije	België	Finland
Italië	Nederland	Malta	Letland	Duitsland	Zweden
Portugal	Oostenrijk	Cyprus	Litouwen	Spanje	
			Polen	Frankrijk	
				Ierland	
				Luxemburg	
				UK	
				Tsjechië	
				Estland	
				Slovakije	

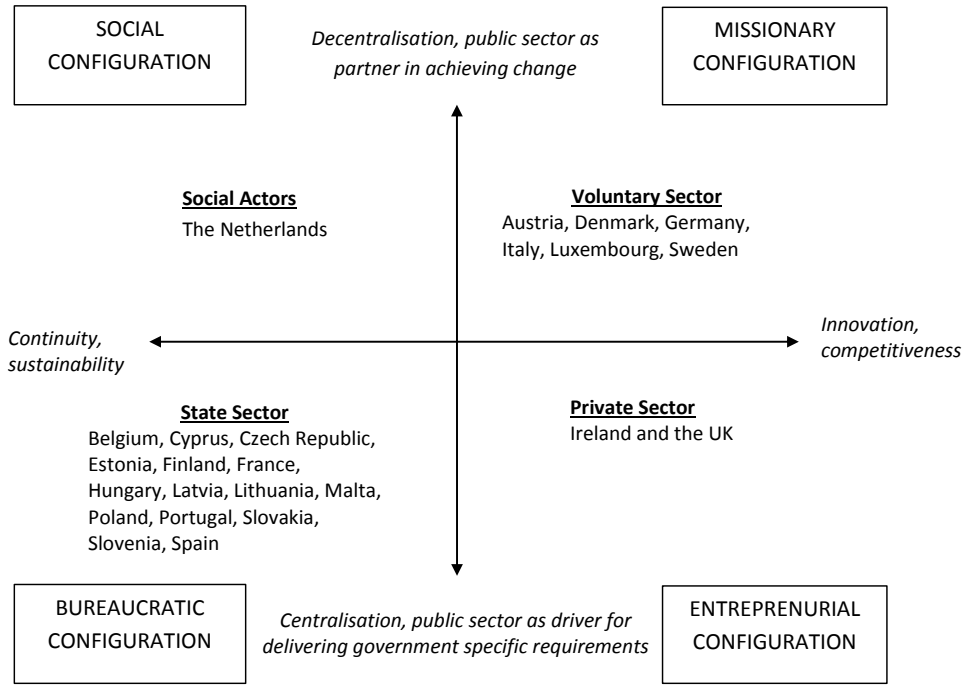
Bron: Van Tuyckom (2013)

In cluster één (non to average fitness countries) bevinden zich de landen waar sport vaak beoefend wordt in een commerciële context. Cluster twee (active club countries) omvat de landen waar sportparticipatie vaak plaatsvind in een clubgeorganiseerde context. Binnen deze cluster vinden we onze landen Denemarken en Nederland terug. Bij de landen in cluster drie (average non-organized countries) vindt de sportparticipatie voornamelijk plaats in een niet-georganiseerde context. Slovenië wordt onder deze derde cluster geplaatst. In cluster vier (average school countries) bevinden zich de landen waar sportparticpatie vaak plaats vind in een schoolcontext. In deze cluster vinden we Litouwen terug. De sportparticipatie van de landen in cluster vijf (active multi-context countries) vindt plaats in verschillende organisationele contexten. In cluster vijf bevinden zich het merendeel van de landen uit onze internationale studie, namelijk Duitsland, Spanje, Frankrijk, UK (Engeland) en België (Vlaanderen) zelf. Cluster zes (very active countries) tenslotte omvat de landen met de grootste en meest uitgebreide 'sportbeweging' (Van Tuyckom, 2013). Finland behoort tot deze cluster.

Typologie van nationale sportsystemen[18]

Vervolgens kan een opdeling gemaakt worden op basis van de organisationele structuur van sport in verschillende landen. Dit kenmerk staat centraal in de typologie die voorgesteld wordt door de VOCASPORT-groep (Camy e.a., 2004), en verder uitgewerkt werd door Henry (2009). Er kunnen grote verschillen waargenomen worden in de organisatie van sport en de verdeling van verantwoordelijkheden, wat voornamelijk een impact heeft op het sportbeleid (zie bijvoorbeeld Camy e.a., 2007; Petry e.a., 2004). Het model dat voorgesteld wordt biedt inzicht in de organisationele structur van sport in Europese landen en geeft onder meer het relatieve belang van de verschillende actoren (overheid, markt en maatschappelijk middenveld) weer. Zoals blijkt uit figuur 9, presenteren de onderzoekers vier configuraties van nationale sportsystemen, met name *bureaucratic, entrepreneurial, missionary* en *social.* Deze typologie is gebaseerd op vier hoofdfactoren, namelijk (i) de rol die de publieke overheid vervult in de regulering van het sportsysteem, (ii) de mate van coördinatie en de inzet van de verschillende betrokken actoren, (iii) de rol van de verschillende aanbieders (publieke spelers, marktspelers en de vrijwilligerssector), en (iv) het aanpassingsvermogen van het systeem aan wijzigingen in de vraag (Camy e.a., 2004; Henry, 2009).

Figuur 7. Typologie van nationale sportsystemen



Bron: Henry (2009: 44), geïnspireerd op Camy e.a. (2004)

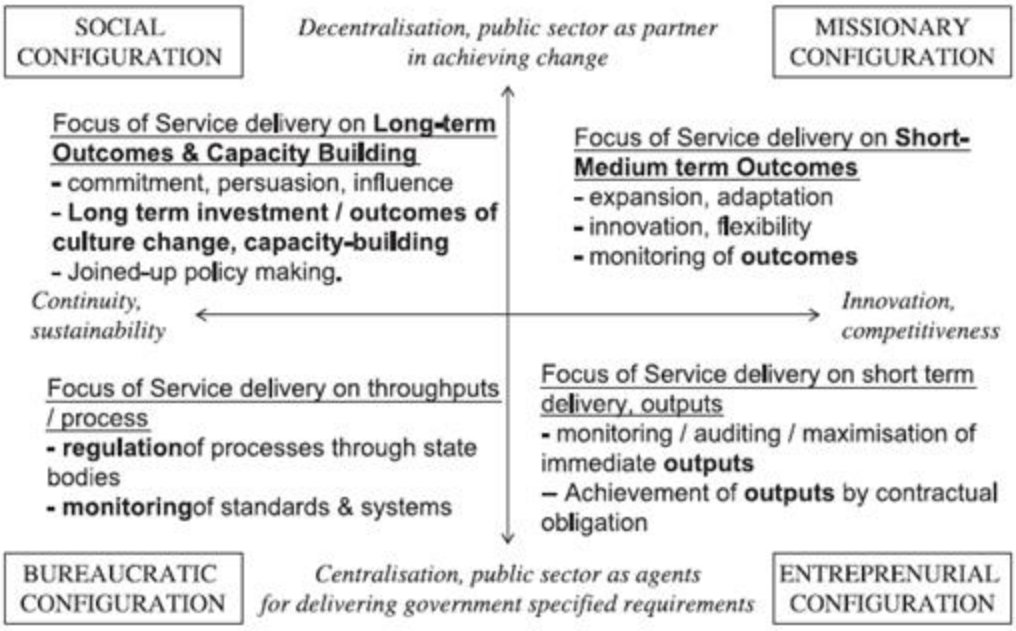
[18] Gebaseerd op Scheerder en Vandermeerschen (2014: 360-361).

De bureaucratische configuratie wordt gekenmerkt door een hoge mate van overheidsinmenging. De publieke overheid vervult een actieve, beslissende rol. Deze configuratie is volgens Camy en collega's (2004) terug te vinden in België, Cyprus, Estland, Finland, Frankrijk, Hongarije, Letland, Litouwen, Malta, Polen, Portugal, Slovakije, Slovenië, Spanje en Tsjechië. In de configuratie die als *entrepreneurial* wordt getypeerd, zijn marktspelers sterk betrokken. Hier spelen vraag en aanbod een dominante rol. Deze configuratie doet zich voor in Ierland en het Verenigd Koninkrijk. De *missionary configuration*, die terug te vinden is in Denemarken, Duitsland, Italië, Luxemburg, Oostenrijk en Zweden, beschikt over een erg autonome vrijwilligerssector. In de *social configuration* tenslotte, is er niet zozeer sprake van één dominante actor, maar is eerder de uitgebreide samenwerking tussen verschillende spelers – i.c. overheid, maatschappelijk middenveld en markt – kenmerkend. Volgens Camy e.a. (2004) doet deze configuratie zich enkel in Nederland voor.

Naargelang het beleidssubsysteem worden verschillende doelstellingen naar voor geschoven. Terwijl in de bureaucratische configuratie de nadruk vooral ligt op het afleggen van verantwoording, zijn in de ondernemingsgerichte configuratie (*entrepreuneurial*) de sleutelwoorden eerder efficiëntie en output. In de *missionary configuration* is aanpassingsvermogen de belangrijkste doelstelling, terwijl in de sociale configuratie effectiviteit centraal staat (Henry, 2009).

Uit figuur 10 blijkt dat de vier types een verschil in focus omvatten met betrekking tot hun dienstverlening. De *bureaucratic configuration* legt voornamelijk de nadruk op de regulatie van processen, regelgeving en vereisten, in andere woorden *verantwoording* door middel van volgende vereiste processen. De *entrepreneurial configuration* daarentegen, focust bijna exclusief op de *output*. Hierbij worden diensten door de overheidsorganen uitbesteed aan commerciële organisaties waarbij outputdoelstelling worden vooropgesteld. De focus bij de *missionary configuraitons* ligt op het behouden van de brede, sociale *outcomes,* zonder specifieke outputdoelstellingen opgelegd door de overheid. Hierbij is de vrijwilligerssector relatief onafhankelijk van directe overheidsinterventie en beschikt over autonomie waardoor publieke voordelen kunnen bewerkstelligd worden. De *social configuration*, tot slot, omvat een aanpak die gebaseerd is op de idee dat beleidsoplossingen pas duurzaam en uitvoerbaar zijn indien alle belangrijke stakeholders betrokken zijn. Deze aanpak focust op engagement op lange termijn voor sociale, politieke en economische integratie als bredere *outcome*. Deze aanpak zorgt mogelijks voor een beter en duurzamer beleid (Henry, 2009: 45).

Figuur 8. Focus van dienstverlening in de vier typologieën van nationale sportsystemen



Bron: Henry (2009: 45)

Henry (2009) beschrijft zelf twee kanttekeningen bij het gebruik van deze typologie. Langs de ene kant zijn de vier configuraties een weergave van een 'klassieke' configuratie op een bepaald moment in de tijd. Vandaar dat de configuraties onderhevig zijn aan verandering. Langs de andere kant is het mogelijk dat een nationaal sportsysteem kenmerken van meer dan één configuatie vertoont. Ten slotte blijken de typologieën binnen de Europese Unie geleidelijkaan te fuseren.

Kortom, uit het model van Camy e.a. (2004) en Henry (2009) blijkt dat er noemenswaardige verschillen tussen landen zijn in de manier waarop de publieke sector haar rol opneemt met betrekking tot sport. Daarnaast is er een grote variatie in de verschillende (nationale) institutionele organisaties die bij sport betrokken zijn (zie Petry e.a., 2004). De variëteit in politieke structuren in de Europese staten (bijvoorbeeld eenheidsstaten versus federale staten) zorgt voor nog meer diversiteit wat de publieke sector betreft met betrekking tot sport (Petry e.a., 2004).

Typologie in vormgeving van beleidsverantwoordelijkheid[19]

In de vormgeving van de staatsverantwoordelijkheid inzake sport treden tussen staten opvallende verschillen op (Dejonghe, 2010; Smith & Westerbeek, 2007). Daarom halen we als laatste model de onderverdeling aan van de Britse sportpoliticoloog Barry Houlihan (1997: 66 e.v.). Houlihan onderscheidt vijf manieren waarop staten vorm geven aan de beleidsverantwoordelijkheid voor

[19] Gebaseerd op Scheerder en Vandermeerschen (2014: 99-100).

sport. Een eerste type omvat landen waar een ministerie op nationaal niveau een centrale rol vervult in de bepaling en uitvoering van het sportbeleid. Dit is het geval in Litouwen, Slovenië en Frankrijk. Type twee bestaat uit een meer gefragmenteerde beleidsaansturing met een grote rol voor het subnationale niveau van staten, gemeenschappen, gewesten, povincies, gemeenten en/of districten. Dit type komt voornamelijk voor in gefederaliseerde staten, waaronder Australië, Canada en Zwitserland. Ook België kan onder dit type van sportbeleidsvoering geplaatst worden. Vervolgens kan de verantwoordelijkheid inzake het voeren van een sportbeleid gedelegeerd worden aan een quasi-autonome niet-gouvernementele organisatie (*quango* in het Engels). Bij dit derde type opereren quango's tot op een zekere hoogte zelfstandig, maar zijn verantwoording verschuldigd aan een politieke verantwoordelijke (minister, staatsecretaris) aangezien zij hun financiële middelen van de centrale overheid ontvangen. Onder dit derde type kunnen we Spanje en Engeland plaatsen. In andere landen treedt een gemengde vorm van aansturing op. Hier wordt de beleidsverantwoordelijkheid gedeeld door een overheidsinstantie (ministerie) enerzijds en een niet-gouvernementele (sport)organisatie anderzijds. Deze niet-gouvernementele organisaties ontvangen niet alleen inkomsten via de overheid (subsidies), maar genereren ook eigen inkomsten, bijvoorbeeld via sponsoring. Voorbeelden van dit type zijn Duitsland en Nederland waar naast de centrale overheid respectievelijk ook de *Deutsche Olympische Sportbund* (DOSB) en het *Nederlands Olympisch Comité*Nederlandse Sport Federatie* (NOC*NSF) gestalte geven aan het nationaal sportbeleid. Een laatste type van beleidsvormgeving inzake sport betreft het type waarbij nauwelijks sprake is van overheidsverantwoordelijkheid. Landen als Italië en de Verenigde Staten ressorteren onder dit type. In beide landen wordt het nationale sportbeleid ontwikkeld door respectievelijk het *Comitato Olimpico Nazionale Italiano* (CONI) en het *United States Olympic Committee* (USOC). Van dit laatste type werden geen landen opgenomen in de studie.

Analyse: combinatie van twee modellen

Naast het louter beschrijven van de hier boven aangehaalde modellen, kunnen we voor de geselecteerde landen reeds een eerste analyse voeren. Zo kunnen we het model van Henry (2009) kruisen met dit van Houlihan (1997). Het resultaat voor de geselecteerde landen wordt weergegeven in volgende tabel 17:

Tabel 17. Kruising van de modellen van Henry (2009) en Houlihan (1997) met toepassing voor de twaalf geselecteerde landen

		Henry (2009)			
		Bureaucratic	Entrepreneurial	Missionary	Social
Houlihan (1997)	Centraal overheidsgestuurd	Litouwen Slovenië Frankrijk			
	Gefragmenteerde beleidsaansturing	Zwiterland	Australië Canda		
	Quango	Spanje	Engeland		
	Gemengde aansturing	Finland		Denemarken Duitsland	Nederland
	Nauwelijks overheidsverantwoordelijkheid				

Bron: eigen bewerking op basis van Houlihan (1997) en Henry (2009)

Tot slot is een overzicht van al het cijfermateriaal met betrekking tot de nationale context van de twaalf landen terug te vinden in tabel 18. De meest relevante cijfergegevens werden hierboven reeds toegelicht

	Australië	Canada	Denemarken	Duitsland	Engeland	Finland	Frankrijk	Litouwen	Nederland	Slovenië	Spanje	Zwitserland
Situering												
Aantal inwoners (x 1000)	22.684	35.158	5.592	81.932	63.705	5.414	63.519	2.979	16.755	2.057	46.147	7.955
Oppervlakte (km²)	7.682.300	9.093.510	42.430	348.540	243.610	303.890	547.561	62.674	33.720	20.140	498.800	39.516
Bevolkingsdichtheid (inwoners/km²)	3,0	3,8	131,8	235,1	261,5	17,8	116,0	47,5	496,9	102,1	92,5	201,3
Urbanisatiegraad	89%	81%	87%	75%	82%	84%	79%	67%	89%	50%	79%	74%
BNP per capita, US dollars	44.407	41.150	42.787	41.923	35.671	39.207	36.933	23.876	43.348	28.482	32.551	53.641
Landstructuur regionaal (aantal provincies)	8	13	5	16	9	19	27	10	12	12	17	26
Landstructuur regionaal (aantal gemeenten)	700	5.600	98	12.500	936	320	36.680	60	411	210	8.118	2.396
Aantal officiële talen	0	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	3
EU lidmaatschap	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee
Welvaartsmodel	Angelsaksisch	Angelsaksisch	Scandinavisch	Rijnland	Angelsaksisch	Scandinavisch	Rijnland	Oost-Europees	Rijnland	Oost-Europees	Mediterraans	Rijnland
Staatsstructuur	Federaal	Federaal	Unitair	Federaal	Federaal	Unitair	Regionaal	Unitair	Unitair	Federaal	Regionaal	Federaal
Verantwoordelijke overheidsinstantie voor sport	Ministerie van Gezondheid	Departement van Canadees Erfgoed	Ministerie van Cultuur	Ministerie van Binnenlandse Zaken	Departement van Cultuur, Media en Sport	Ministerie van Onderwijs en Cultuur	Ministerie van Sport	Departement van Lichamelijke Opvoeding en Sport	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	Ministerie van Onderwijs, Wetenschap en Sport	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Sport	Departement van Defensie, Welzijn en Sport
Aantal nationale sportfederaties	93	NTB	156	62	320	120	107	135	76	94	65	84
Aantal sportclubs	70.000	NTB	23.540	91.000	151.000	7.800	175.000	2.200	24.129	7.200	62.346	20.000
Aantal leden	NTB	5.300.000	3.761.190	27.000.000	5.200.000	1.000.000	15.735.821	111.000	4.840.186		3.498.848	2.000.000
Gemiddeld aantal leden per club	NTB	NTB	149	297	86	128	188	51	201		56	100
Lidmaatschap sportclub	27%	low	25%	24%	11%	12%	16%	8%	27%	12%	7%	25%
Fitness- of gezondheidscentrum	NTB	NTB	25%	14%	18%	13%	4%	1%	19%	5%	10%	14%
Andere (werknemersclub, jeugdclub, school- of universiteitsgerelateerde club, etc.)	NTB	NTB	10%	4%	4%	8%	5%	6%	6%	8%	4%	NTB
Sportparticipatie, minstens één keer per week	48%	26%	68%	48%	46%	66%	43%	37%	58%	52%	46%	60%
Economische waarde vrijwilligers in de sport	NTB	1.100.000 VTE	23.464 VTE	249.545 VTE	687.254 VTE	36.273 VTE	350.000 VTE	225 VTE	132.955 VTE	11.250 VTE	2,625 VTE	NTB
Aandeel economische waarde vrijwilligers in de sport in BNP	NTB	1.4%	0.56%	0.42%	1.55%	0.77%	0.62%	NTB	0.86%	0.67%	NTB	NTB

Tabel 18. Overzicht van het cijfermateriaal met betrekking tot de nationale context van de twaalf landen

III. SPECIFIEKE ANALYSE VAN DE GESELECTEERDE LANDEN

In wat volgt worden de resultaten met betrekking tot de onderzoeksvragen en bijhorende deelaspecten besproken. Hierbij wordt de volgende structuur aangehouden: per onderzoeksvraag wordt eerst het betreffende onderdeel van de overzichtstabel (i) getoond. Vervolgens wordt een korte toelichting gegeven bij de gebruikte termen (ii), waarna de inter-case analyse (iii) uiteengezet wordt. Gebaseerd op gegevens uit de intra-case analyse (Volume 2), worden hier verschillen en gelijkenissen over de landen heen besproken. Tot slot komen de good practices (iv) per deelaspect aan bod. Hierbij wordt de good practice duidelijk omschreven, waarna de relevantie ervan wordt toegelicht. Tabel 19 geeft een schematische weergave van de onderzoeksvragen en bijhorende deelaspecten.

Tabel 19. Overzicht van de onderzoeksvragen en bijhorende deelaspecten

Onderzoeksvraag	Deelaspect	
A		**Structuur en organisatie van de sport**
B		**Taakaansturing**
	B.1	Wetgevend kader
	B.2	Ontwikkeling sportbeleid
	B.3	Beleidsdoelstellingen
C		**Taakondersteuning**
	C.1	Financieel kader
	C.2	Subsidies sportfederaties
	C.3	Bestuur- en management
D		**Taakuitvoering**
	D.1	Performantie
	D.2	Innovatie
	D.3	Samenwerkingsverbanden
	D.4	Evolutie

In voorliggend onderzoek werden twaalf landen geselecteerd en onderzocht. Vlaanderen werd niet mee in de analyses opgenomen. De doelstelling van dit rapport om good practices te identificeren die inspirerend kunnen zijn voor het Vlaamse sportbeleid en sportlandschap. Daarom is het belangrijk om een beeld te schetsen van de Vlaamse context. Om de lezer toe te laten, waar nodig, de link te leggen met Vlaanderen, worden in bijlagen B en C respectievelijk het sportframework en de overzichtstabel voor Vlaanderen weergegeven.

A. Structuur en organisatie van de sport

In dit deel wordt dieper ingegaan op de manier waarop sport in de verschillende landen georganiseerd is en welke actoren er een belangrijke rol spelen.

i. Overzichtstabel

	Australië	Canada	Denemarken	Duitsland	Engeland	Finland	Frankrijk	Litouwen	Nederland	Slovenië	Spanje	Zwitserland
A. Structuur en organisatie van de sport												
HOOFDACTOREN												
Gouvernementeel	Australian Sports Commission	Department of Canadian Heritage - unit 'Sport Canada' Provincial/ Territorial Governments	Ministry of Culture - Sport Unit	Federal Ministry of Interior Ministries at regional level	The DCMS Sport England	Ministry of Education and Culture - Sport Unit	Ministry of Sport CNDS	Departement of Physical Education and Sport PE and Sport Support Fund	Ministerie van Volksgezond-heid, Welzijn en Sport	Ministry of education, Science and Sport	Higher Sport Council/Consejo Superior de Deportes CSD Autonomous Regions' Main Sport Office	Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports Office Fédéral du sport
Intermediair					County sport partnerships			Association of heads of the Lituanian municipali-ties sports departments		Council of Experts		
Niet-Gouvernementeel	CAS Nationale sport organisaties	COC Nationale sport organisaties	DIF, DGI, DFIF Nationale sport organisaties	DOSB Nationale sport organisaties	BOA Nationale sport organisaties Sport and Recreation Alliance	VALO Nationale sport organisaties	CNOSF Nationale sport organisaties	LUSF Nationale sport organisaties Sport for All Association Voluntary SfA organisations	NOC*NSF Nationale sport organisaties	OCS-ASF Nationale sport organisaties	Nationale sport organisaties Regionale sport organisaties	Swiss Olympic Nationale sport organisaties

ii. Toelichting bij de deelaspecten

Er werd een opdeling gemaakt tussen actoren op gouvernementeel, intermediair en niet gouvernementeel niveau. Onder gouvernementele actoren worden overheidsinstanties verstaan, dit zijn publieke organisaties met een publiek doel. Niet-gouvernementele organisaties zijn private of particulieren instanties, al dan niet met een publiek doel. Deze organisaties kunnen een non-profit oriëntatie of een for-profit oriëntatie hebben. Intermediaire actoren bevinden zich tussen gouvernementeel en niet-gouvernementeel. Hier kan het gaan om een organisatie waarin zowel gouvernementele als niet-gouvernementele instanties vertegenwoordigd zijn of zeggenschap hebben, zoals bijvoorbeeld een adviesraad. Intermediaire organisaties kunnen zich langs de ene kant tussen gouvernementeel en non-profit bevinden, of langs de andere kant tussen gouvernementeel en for-profit.

Bij deze onderverdeling moet benadrukt worden dat de verschillende actoren zich op een continuüm bevinden tussen de twee uitersten, namelijk gouvernementeel versus niet-gouvernementeel. Het toekennen van het etiket 'gouvernementeel', 'intermediair' of 'niet-gouvernementeel', is voor interpretatie vatbaar. Dit laatste is zeker het geval bij de intermediaire actoren. Deze toekenning is gebeurd in overeenstemming met de contactpersonen in de betrokken landen.

Dezelfde onderverdeling kan teruggevonden worden in het sportframework in elk van de landenprofielen. Dit organogram geeft een overzicht van de meest relevante sportactoren in het betreffende land, zowel op nationaal, regionaal als lokaal niveau als voor gouvernementele, intermediaire en niet-gouvernementele actoren.

In de hierna volgende delen staat bij actoren uit het sportlandschap van het land in kwestie tussen haakjes een letter.

> '(G)' duidt aan dat het gaat om een gouvernementele en dus overheidsinstantie. Veelal gaat het hier om het ministerie of departement bevoegd voor sport.
>
> '(I)' duidt een intermediaire actor aan, vaak gaat het hier om zelfstandige organsisaties die voor hun fondsen of medewerkers grotendeels of volledig afhankelijk zijn van een gouvernementele instantie.
>
> '(N)' indiceert dat het om een niet-gouvernementele organisatie gaat, die dus volledig onafhankelijk van een overheidsinstantie opereert.

iii. Inter-case analyse

In de meeste landen kan een gelijkaardige opdeling in de structuur en organisatie van de sport vastgesteld worden. Dat neemt niet weg dat er vaak ook opvallende verschillen opduiken. Zo heeft niet elk land een of meerdere intermediaire actoren. Bovendien hebben bepaalde landen geen koepelorganisatie die alle federaties vertegenwoordigd. Dit is bijvoorbeeld het geval voor Canada, Spanje en Australië. Andere landen hebben dan weer meer dan één koepelorganisatie. Zo stellen we vast dat in Litouwen twee koepelorganisaties bestaan. Langs de ene kant is er de grootste koepelorganisatie, met name de *Lithuanian Union of Sport Federations* (LUSF) (N), die de belangen van de nationale sportfederaties verdedigt. Deze federaties focussen voornamelijk op competitie- en topsport. Langs de andere kant is er de kleinere *Sport for All Association* (N). Deze koepelorganisatie verenigt nationale sportorganisaties en sportclubs die gericht zijn op het aanbieden van Sport voor Allen-activiteiten. Ook in Denemarken zijn we een vergelijkbare structuur van het sportlandschap. Daarnaast valt op dat in Nederland en Duitsland de koepelorganisatie en het Olympisch Comité, samen één organisatie vormen, daar waar in andere landen dit twee aparte instanties zijn. In Nederland gaat het om het *NOC*NSF* (N), in Duitsland om het *DOSB* (N).

Er dient te worden benadrukt dat het moeilijk is om eenduidige conclusies te trekken met betrekking tot de federaties zelf, door de unieke situatie waarin ze zich bevinden. Zo hebben grote federaties bijvoorbeeld in se al meer zeggenschap dan kleinere.

Algemeen kan er gesteld worden dat er twee mogelijke manieren zijn waarop sport wordt georganiseerd in een land. Ofwel kiest men voor een gecentraliseerd sportsysteem, waar veelal weinig actoren zijn. Eén actor (meestal de overheid) is dan quasi allesbepalend, terwijl andere actoren uitvoeren. Ofwel wordt gekozen voor decentralisatie. In dat geval bestaat het sportlandschap uit meerdere actoren, die meestal in hoge mate gespecialiseerd zijn in hun respectievelijke materie. Het nadeel hiervan is dat deze actoren en hun prioriteiten vaak moeilijk te aligneren zijn en er soms overlap is van verantwoordelijkheden. Gecentraliseerde landen met betrekking tot de organisatie van sport zijn bijvoorbeeld Slovenië en Nederland. Gedecentraliseerde landen zijn bijvoorbeeld Duitsland en Spanje, waar de autonome regio's relatief veel macht hebben.

Deze keuze hoeft niet definitief te zijn. Zo is Frankrijk, dat lange tijd erg gecentraliseerd was, steeds meer aan het decentraliseren, terwijl Zwitserland juist een tegenovergestelde ontwikkeling meemaakt. Uit de interviews met de contactpersonen kwam meermaals de suggestie terug om inzake topsport te kiezen voor centralisatie en bij breedtesport voor decentralisatie.

Een opmerkelijk gegeven is het bestaan van 'County sport partnerships' in Engeland, wat voor unieke samenwerkingsvormen op lokaal niveau staat. Deze initiatieven worden echter niet door de federale overheid opgezet of gecontroleerd.

Binnen het Franse framework valt een actor op, het *CNDS (Centre National pour le Développement du Sport)* (G). Dit is een financieringsvehikel dat de toekenning van fondsen, verworven uit kansspelen, aan sportdoeleinden mogelijk maakt. Van het reguliere belastinggeld maakt het *CNDS* geen gebruik. Een gelijkaardige actor kan teruggevonden worden in Litouwen. Daar is de *Physical Education and Sport Support Fund* (G) een aparte instantie voor het verdelen van projectsubsidies. De middelen van deze instantie zijn afkomstig van vaste percentages op de winsten van loterijen en taxen op tabak en alcohol. Het grootste deel van de overheidssubsidies naar de sportfederaties verloopt via projectsubsidies van de *Physical Education and Sport Support Fund* (G). Hiernaast ontvangen de sportfederaties voor een beperkt deel subsidies van het ministerie.

Een nieuwe grote sportactor in het Finse sportsysteem is *VALO* (N), de nieuwe koepelorganisatie sinds 2013. Voor 2013 was er in Finland één koepelfederatie (SLU) en daarnaast drie zogenaamde 'domeinorganisaties', één verantwoordelijk voor jeugdsport, één voor Sport voor Allen en één voor Olympische sport. Deze domeinorganisaties werden opgericht aangezien elke individuele federatie een eigen werking had rond deze drie thema's. De domeinorganisaties werden verantwoordelijk voor de overkoepelende werking rond deze drie thema's, zodat niet elke individuele federatie hetzelfde werk moest verrichten. Desondanks zorgde deze structurele verandering voor een te gediversifieerd systeem, waardoor nog meer overlap in verantwoordelijkheid tot stand kwam. Bijgevolg heeft men in 2013 beslist om de domeinorganisaties rond jeugdsport en Sport voor Allen en de koepelfederatie SLU te ontbinden en samen één nieuwe koepelfederatie te vormen, namelijk *VALO*. Het *Nationaal Fins Olympisch Comité* (N) is nog steeds een aparte organisatie, hoewel men momenteel aan het bekijken is hoe de koepelorganisatie en het Olympisch Comité kunnen samenvloeien. Deze twee organisaties hebben reeds dezelfde voorzitter en secretaris-generaal en zijn gelokaliseerd in hetzelfde gebouw.

Opvallend bij Denemarken zijn de zes 'independent state organisations', namelijk *Team Danmark*, *Sport Event Denmark, Danish Foundation for Culture and Sport Facilities, IDAN Sport Studies, Anti-Doping agency* en *Finance Foundation for Horse Racing* (I). Deze organisaties werden opgericht door de overheid en steunen bijna volledig op overheidsmiddelen. Desondanks bezitten deze organisaties redelijk wat autonomie en hebben ze een bestuur dat zowel bestaat uit vertegenwoordigers vanuit de overheid als vanuit de non-profit sector. Deze zes organisaties nemen verschillende taken over

van het ministerie. De sportunit binnen het ministerie beperkt in personeelsleden. Organisaties als *Team Danmark* (topsport), *Anti-doping agency* en *IDAN Sport Studies* (onderzoeksinstituut) vinden we ook terug in andere landen. In Australia is *the Australian Institute for Sport* verantwoordelijk voor topsport, in Nederland is het *Mulier Instituut* een onderzoeksinstituut en in elk van de geselecteerde landen is een anti-dopingagentschap terug te vinden. *Finance Foundation for Horse Racing* is dan weer sterk gegroeid vanuit de Deense context. De twee overige organisaties, zijn elk verantwoordelijk voor een eigen domein. *Sport Event Denmark* staat in voor het aantrekken van internationale sportevenementen naar Denemarken. Deze organisatie assisteert sportfederaties en organiserende steden bij het bid-proces en de voorbereiding van grote sportevenementen. *Danish Foundation for Culture and Sport Facilities* staat in voor het ontwikkelen en ondersteunen van de bouw van infrastructuur op het gebied van sport, cultuur en vrije tijd. Ze streven ernaar om te innoveren op het gebied van sportfaciliteiten en denken na over nieuwe manieren en vormen van gebruik van sportfaciliteiten.

In Spanje zijn er enkele opvallende sportactoren terug te vinden, mede dankzij de eerder gedecentraliseerde staatsstructuur van het land en de grote autonomie die de desbetreffende regio's hebben met betrekking tot sport. Anders dan bij de andere landen, werd bij Spanje een extra onderverdeling 'tussen for-profit en vrijwillige sector' ingevoerd. Hieronder horen de '*professional leagues'* (I). Dit zijn competities van professionele en nationale aard. Deze competities hebben een hybride status, tussen for-profit en vrijwilligerssector, en zijn bijgevolg zowel onderworpen aan de bepalingen van de overheid (Spaanse grondwet, wetten op de sport, Koninklijk Besluit inzake naamloze sportvennootschappen), maar ook aan de particuliere regels (status van de federaties, de status van de competitie, collectieve overeenkomsten). De '*Sport Limited Companies'* (N) nemen deel aan deze '*professional leagues'* (I). '*Sport Limited Company'* (N) is een mogelijke status van een sportclub die werd ingevoerd om tot een meer geprofessionaliseerde sport te komen. Sportclubs die deelnemen in '*professional leagues'* (I) zijn verplicht deze status aan te nemen. Clubs met deze status zijn onderworpen aan de algemene voorschriften voor vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid. Bovendien bevat de nationale sportwetgeving uitzonderingsregels voor deze '*Sport Limited Companies'* (N), met andere criteria en vereisten dan de reguliere nationale sportfederaties.

Ten slotte kan ook in de meerderheid van de landen terug worden gevonden dat unisportfederaties zich concentreren op competitiesport, hoewel ze vaak ook nog recreatieve sportbeoefening aanbieden. Omnisportfederaties daarentegen focussen op breedtesport. Er wordt soms wel aan competitie gedaan, maar recreatief. Dit is het geval in onder andere Frankrijk, Zwitserland en

Slovenië. Daar werd dan ook opgemerkt dat beide soorten federaties eigenlijk een ander doelpubliek hebben, en daardoor moeilijk met elkaar kunnen worden vergeleken. In deze landen worden de respectievelijke organisatievormen dan ook meer als aanvullend beschouwd in plaats van met elkaar concurererend.

iv. Good practices

Met betrekking tot de organisatie van de sport worden drie good practices geselecteerd:

GP 1. Nederland

Omschrijving

*NOC*NSF, het Nederlands Olympisch Comité*Nederlandse Sportfederatie* (N), is de koepelorganisatie en vertegenwoordiger van de sportbonden en sportverenigingen in Nederland. De 76 sportbonden die aangesloten zijn bij *NOC*NSF* vertegenwoordigen allemaal één sporttak. Er bestaat dus één sportbond per sporttak. Deze bonden zijn zowel verantwoordelijk voor topsport als breedtesport, en ook de gehandicaptenwerking is sinds kort geïntegreerd in een reguliere sportbond. Voor bepaalde sporttakken van gehandicaptensport die moeilijk geïntegreerd kunnen worden in een reguliere sporttak, bestaan wel nog aparte sportbonden. Er zijn dus geen bonden meer die zich op specifieke doelgroepen richten, elke bond heeft de verantwoordelijkheid om een inclusief aanbod te voorzien. Tot 2013 had *NOC*NSF* naast de gewone leden (sportbonden) ook nog buitengewone leden, zoals de Stichting Homosport Nederland en de Nederlandse Politie Sportbond. Die werden niet gesubsidieerd, maar hadden wel stemrecht in de Algemene Vergadering. Sinds 2014 is de categorie buitengewone leden afgeschaft en zijn deze organisaties geen lid meer van *NOC*NSF*, maar kunnen nog wel aansluiting vinden als 'geassocieerd lid'. Een klein aantal heeft hier gebruik van gemaakt. Buitengewone leden vertegenwoordigden geen tak van sport, maar veelal heel specifieke doelgroepen en organisaties (bijvoorbeeld fysiotherapeuten, holebi's, studenten, sportjuristen, kennisinstellingen, gymdocenten, etc.). In een nog verder verleden (meer dan tien jaar terug) was er nog geen onderscheid tussen gewone en buitengewone leden en werden de toenmalige buitengewone leden wel gefinancierd. Dat is in een aantal stappen dus afgebouwd en streeft men naar één sportbond per tak van sport. De koppeling van topsport en breedtesport in de sportbonden blijkt een positief aspect te zijn in Nederland. Doordat sportbonden verantwoordelijk zijn voor beide sportmodi, gaat het één niet ten koste van het ander, er zit een balans in of men blijft althans zoeken

naar de juiste balans. Omdat zowel top- als breedtesport samen zitten in één organisatie, groeit ook het besef dat de twee niet los van elkaar kunnen gezien worden.

Zoals hierboven reeds gesteld is *NOC*NSF* de koepelorganisatie en vertegenwoordiger voor de clubgeorganiseerde sport Nederland. Recente ontwikkelingen tonen aan dat *NOC*NSF* zich steeds meer opwerpt als belangenbehartiger voor heel de sportsector, inclusief de niet- en andersgeorganiseerde sport. Deze transitie heeft zich in het voorjaar van 2014 voltrokken door een wijziging van de statuten van *NOC*NSF*. Hierdoor is het nu ook mogelijk voor niet-sportverenigingen of niet-sportbonden om toe te treden als lid van *NOC*NSF*. *NOC*NSF* is er zich bewust van dat de sportsector veel meer en breder is dan alleen de clubgeorganiseerde sport. Door deze wijziging in statuten wordt het mogelijk om ook met andere actoren in de sportsector (o.a. commerciële actoren en foundations) relaties op te bouwen en voelt *NOC*NSF* zich gelegitimeerd om voor de gehele sportsector te spreken. Door de wijze waarop *NOC*NSF* zich opwerpt als belangenbehartiger voor heel de sportsector, en dus niet alleen voor de sportverenigingen, beginnen ook de sportbonden meer en meer na te denken om dezelfde weg in te slaan. Dit heeft bij bepaalde sportbonden al geleid tot enkele innovatieve projecten met betrekking tot andersgeorganiseerde sport.

Relevantie

Door de huidige situatie in Nederland aan te halen als good practice, willen we niet suggereren dat we ook in Vlaanderen moeten streven naar slechts één sportfederatie per sporttak. Dit zou moeilijk zijn, gezien de historische en culturele achtergrond van de Vlaamse sportfederaties. Desondanks blijkt dit systeem in Nederland goed te werken. Doordat van elke federatie verwacht wordt een inclusief aanbod te voorzien voor de eigen sporttak, wordt overlap in verantwoordelijkheden en financiering vermeden.

Een tweede reden waarom deze good practice geselecteerd werd, is de transitie van *NOC*NSF* om zich op te werpen als vertegenwoordiger voor de gehele sportsector. Hierdoor worden deuren geopend naar samenwerkingen met andere grote sportactoren. Deze transitie kan ook inspirerend zijn om in te spelen op de trend van het andersgeorganiseerd sporten, wat ook in Vlaanderen volop gaande is. Dit kan mogelijkheden bieden om het andersgeorganiseerd sporten te integreren of te verbinden met de clubgeorganiseerde sport.

GP 2. Duitsland

Omschrijving

Duitsland verschilt qua sportstructuur van de andere landen, in die zin dat de clubs in de meeste landen unisportclubs zijn. Als een sporter er bijvoorbeeld wil leren tenissen, dan schrijft hij zich in bij een tennisclub.

Duitsland daarentegen kent niet alleen veel sportclubs, maar het zijn vaak ook grote, multisportclubs. De gemiddelde grootte van een Duitse sportclub is 297 leden, het hoogste cijfer van de twaalf onderzochte landen. Clubs met 1000 tot 20 000 leden zijn geen uitzonderingen. De structuur van de sportclubs is vaak erg heterogeen. Unisportclubs zijn vaak de kleinere sportclubs met niet meer dan 30 leden..

Door meerdere sporten aan te bieden kunnen de clubs logischerwijze ook meer leden aantrekken, wat hen in staat stelt te professionaliseren. Er kan bijvoorbeeld dankzij lidgeld voor een clubhuis gezorgd worden, enkele professionele medewerkers kunnen worden betaald, voor vrijwilligers is het vaak aangenamer werken omdat het gepaste materiaal kan worden aangeschaft, enz.

Lidgeld is naar Duitse normen erg goedkoop (vb. ongeveer 120€ per jaar per gezin), waardoor de toegangsdrempel vrij laag is. Om dit vol te kunnen houden moet vooral worden gerekend op vrijwilligerswerk.

Clubs zijn meestal volledig onafhankelijk georganiseerd. Gemeenten zorgen soms wel voor ondersteuning, financieel of door bijvoorbeeld infrastructuur toegankelijk te maken. Op dit laatste wordt verderop dieper ingegaan.

De uitbouw van onafhankelijke, apolitieke clubs (zowel qua sport, cultuur enz) komt trouwens voort uit de nasleep van W.O.II. De toenmalige regerende landen legden dit op met oog op de vorming van een sterk maatschappelijk middenveld. Waar het in andere landen dus wel vaker het geval is dat sportclubs of verenigingen werden opgericht geïnspireerd op een bepaald gemeenschappelijk gedachtengoed (bijvoorbeeld geloof), komt dit in Duitsland minder voor. Sommige grote steden hebben hun eigen sportclubs opgericht, maar zij vormen de uitzondering. De onafhankelijke clubs, waar de lokale overheid geen inspraak in heeft, vormen de norm. Wanneer clubs professioneel worden (op sportief of economisch vlak), besteedt men de financiële aspecten vaak uit.

Relevantie

Bij deze good practice is het interessante dus niet zozeer het gegeven dat het om omnisportclubs gaat, wel de implicatie dat hieruit grotere clubs voortkomen en belangrijker nog, de mogelijkheden tot professionalisering die dit biedt. Duitse gemeenten leasen ook steeds meer gebouwen aan deze clubs of geven de infrastructuur gewoon bijna gratis weg, om zich te ontdoen van van de financiële verantwoordelijkheid die met de uitbating ervan gepaard gaat. Het gaat immers vaak om verouderde gebouwen, gebouwd in de jaren '50, '60, '70. Doordat de clubs groot genoeg zijn, kunnen zij zich dan bekommeren om de nodige renovatie en het onderhoud. Hoewel dit principe dus misschien niet direct door sportfederaties kan worden ondersteund, biedt het wel een voor Vlaanderen mogelijks interessante denkpiste aan, waarbij lokale overheden en sportclubs tot win-win situaties kunnen komen.

GP 3. Denemarken

Omschrijving

In tegenstelling tot de meeste andere landen, wordt de sport in Denemarken georganiseerd door drie grote koepelorganisaties, elk met verschillende doelen, structuren en ideologieën: *The National Olympic Committee and Sport Confederation of Denmark* (DIF) (N), *DGI* (vroeger The Danish Gymnastic and Sports Associations) (N) and *The Danish Federation of Company Sport* (DFIF) (N). Deze structuur is gevolg van de specifieke geschiedenis van het land. Terwijl DFIF zich richt op bedrijfssport, hebben *DGI* en *DIF* grotendeels dezelfde doelgroep, namelijk de gehele Deense bevolking, met een bijzondere aandacht voor jongeren. *DIF* is zowel verantwoordelijk voor topsport als voor breedtesport en vertegenwoordigt de belangen van de nationale sportfederaties. *DGI* is enkel verantwoordelijk voor breedtesport en werkt met regionale associaties die de lokale clubs overkoepelen op regionaal niveau. De lokale verenigingen en clubs kunnen kiezen tot welke nationale koepelorganisatie ze willen behoren. Bovendien is het mogelijk om van meerdere koepelorganisaties lid te zijn en dus ook van de bijhorende ledenvoordelen te genieten, mits het betalen van een ledenbijdrage. *DFIF* omvat ongeveer 8 000 lokale bedrijfsportclubs die sport en fysieke activiteiten aanbieden op de werkplek. Deze lokale clubs worden overkoepeld door 80 regionale bedrijfsportverenigingen rond steden doorheen het land. De meeste van de bedrijfsportclubs organiseren geen wekelijkse trainingen, de leden nemen vooral deel aan lokale tornooien.

Relevantie

Met deze good practice willen we aantonen dat een sportsysteem op substantieel verschillende manieren georganiseerd kan zijn, en in beide gevallen toch succesvol is. In tegenstelling tot de good practice van Nederland, zijn de verantwoordelijkheden in Denemarken verspreid over drie verschillende koepelorganisaties. Beide landen scoren goed op vlak van (club)sportparticipatie, hoewel ze sterk verschillend sportsysteem hebben op structureel gebied. Doordat *DIF* en *DGI* met betrekking tot breedtesport grotendeels focussen op dezelfde doelgroep, ontstaat er concurrentie tussen beide organisaties. Deze concurrentie bevordert de kwaliteit van het aanbod en het innovatievermogen van de organisaties. Hoewel de organisaties concurrenten zijn, werken ze ook samen op bepaalde vlakken. In 2013 hebben *DIF* en *DGI* een gezamenlijke langetermijnvisie voor de sport in Denemarken vooropgesteld, namelijk 'Vision 25-50-75'. *DIF* en *DGI* bundelen hun krachten met als doel dat tegen 2025 50% van de Deense bevolking lid is van een koepelorganisatie en 75% fysiek actief is. Door alle contactpersonen in Denemarken werd het bestaan van meerdere koepelorganisaties als sterk punt aangehaald. Het toekennen van een monopoliepositie zoals in Nederland kan, net zoals in de marktsector, ook negatieve gevolgen hebben.

Tot slot zou de idee achter *DFIF*, de bedrijfssportfederatie, inspirerend kunnen zijn als een alternatieve manier om mensen via een andere setting te bereiken om aan fysieke activiteit te doe n. DFIF biedt mogelijkheden tot sport en fysieke activiteit vanuit een gezondheidsbevorderend persepctief.

B. Taakaansturing

In dit deel wordt dieper ingegaan op de instrumenten waarover een overheid beschikt om het sportlandschap, en meer specifiek de sportfederaties, in een bepaalde richting te sturen. De focus ligt hierbij op het wetgevend en het beleidskader.

i. Overzichtstabel

	Australië	Canada	Denemarken	Duitsland	Engeland	Finland	Frankrijk	Litouwen	Nederland	Slovenië	Spanje	Zwitserland
B. Taakaansturing												
B.1 WETGEVEND KADER												
Algemene status		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x
Specifieke status							x	x			x	
B.2 ONTWIKKELING SPORTBELEID												
Overheid	x		x		x	x	x	x			x	
Sportsector				x			x					x
Netwerk	x	x	x					x	x	x		
B.3 BELEIDSDOELSTELLINGEN OVERHEID												
Algemeen		x	x	x	x	x	x		x			x
Specifiek	x							x		x	x	

ii. Toelichting bij de deelaspecten

Het deel 'Taakaansturing' bestaat uit drie grote luiken: B.1 Wetgevend kader, B.2 Ontwikkeling sportbeleid en B.3 Beleidsdoelstellingen.

B.1 Wetgevend kader

Hier wordt een opdeling gemaakt tussen een *algemene* en *specifieke* status. Met een 'algemene status' wordt bedoeld dat de sportfederaties geen wettelijk uitgeschreven statuut hebben en vervat zitten in algemenere sportwetgeving. Bij een 'specifieke status' beschikken de sportfederaties wel over een specifiek statuut, omschreven in de sportwetgeving van het betreffende land. Een derde optie is dat het desbetreffende land over geen wetgeving op sportfederaties of sportwetgeving beschikt en waarbij sport onder algemene wetgeving valt.

B.2 Ontwikkeling sportbeleid

Het tweede luik werpt een licht op de ontwikkeling van het sportbeleid. Hoe gebeurt dit? Mogelijke opties zijn dat het beleid (vooral) door de *overheid* wordt opgesteld, voor de uitvoering ervan doet de overheid beroep op sportorganisaties uit het veld. Een andere mogelijkheid is dat de *niet-gouvernementele sportactoren* het beleid ontwikkelen. Een laatste mogelijkheid ten slotte is dat het beleid door het volledige *sportnetwerk* wordt opgesteld, waarbij een veelheid van stakeholders betrokken is.

B.3 Beleidsdoelstellingen

In het derde luik wordt er dieper ingegaan op de beleidsdoelstellingen die de overheid opstelt in haar sportbeleid. Hierbij wordt gekeken naar het beleid op korte termijn (één jaar) en op middellange termijn (maximum vier jaar). Langs de ene kant kunnen de beleidsdoelstelling *algemeen* geformuleerd worden, met globale richtlijnen. Langs de andere kant is het mogelijk dat deze richtlijnen *specifiek* beschreven worden. Hier gaat het om concrete doelstellingen, die kwantitatief gemeten kunnen worden. In vele gevallen wordt hierbij eveneens vermeld hoe deze doelstelling en opgevolgd zullen worden. De opdeling tussen beide mogelijkheden is geen senecure. Het is daarom belangrijk de aangeduide optie in de overzichtstabel niet los te zien van het breder kader, namelijk de landenprofielen. Al bij al vormt de overzichtstabel immers slechts een samenvatting. Louter deze te bekijken zou ook in dit onderdeel een verkeerd beeld kunnen weergeven. Elk land bezit immers een in min of meerdere mate gespecifieerd beleid, vaak afhankelijk van op welke termijn gekeken

wordt. Om toch conclusies te kunnen trekken werd voor de opdeling 'specifiek' of 'algemeen'. Gelieve hierbij dus ook het tweede volume van dit rapport in acht te nemen.

iii. Inter-case analyse

In wat volgt worden opvallende verschillen en gelijkenissen met betrekking tot de taakaansturing van sportfederaties over de landen heen besproken.

B.1 Wetgevend kader

Zo zien we dat wat wetgeving betreft, enkele goed presterende landen op gebied van sport(clubs)participatie (European Commission, 2014), zoals Nederland en Australië over bijna geen sportwetgeving beschikken. Toch beschikt het merendeel van de landen wel over een sportwetgeving. In Spanje wordt de sportfederaties zelfs een specifiek statuut toegekend, de publieke functies en verantwoordelijkheden van de federaties worden omschreven in de *National Sports Act (Ley del Deporte)*. In Litouwen worden de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de sportfederaties eveneens in de sportwet *(Law on Physical Education and Sport)* omschreven.

Via een wetgevend kader is het mogelijk om de sportorganisaties succesvol in een bepaalde richting te sturen, zo blijkt uit een voorbeeld uit Finland. Het *Ministerie van Onderwijs*, dat verantwoordelijk is voor sport, paste in 1995 de criteria aan voor de subsidiëring van sportorganisaties. Hierbij werd meer gewicht gegeven aan activiteiten ter promotie van sportactiviteiten voor de jeugd en de gezondheids- en fitnessgerelateerde sport. Deze verandering in het subsidiebeleid heeft de interesse van sportorganisaties voor de promotie van niet-competitieve sport en fysieke activiteit voor jongeren en volwassenen aanzienlijk verhoogd (Vuori, Lankenau & Pratt, 2004).

B.2 Ontwikkeling sportbeleid

Een sterke variatie wordt vastgesteld in de manier waarop het sportbeleid wordt opgesteld in de verschillende landen. Hoewel in alle landen het opstellen van het sportbeleid de taak is van de overheid, kan dit in de praktijk ook in samenspraak met de sector gebeuren. In landen als Australië, Engeland, Finland en Spanje wordt het sportbeleid zo goed als alleen door de *overheid* vormgegeven.

Bij de tweede optie, *sportsector*, kan er vaak gesteld worden dat de overheid zich beperkt tot het opnemen van een coördinerende rol en het uitstippelen van het beleid overlaat aan de sector. De overheid subsidieert de federaties, al dan niet via de koepelorganisatie, en laat het opstellen van het

beleid ook aan hen over. In Zwitserland is dit deels het geval. De overheid heeft er een project '*Jeunesse+Sport*', maar daarbuiten wordt alles aan de koepel en federaties overgelaten. Frankrijk behoort ook tot deze categorie, wat de grote federaties betreft. Zij hebben immers de macht om zelf hun sportief beleid op te stellen. De kleienere federaties daarentegen steunen hiervoor meer op de overheid.

Als het beleid door het *netwerk* wordt opgesteld, dan gebeurt dit steeds op een interactieve wijze via een samenwerking tussen de overheid en de sector. Hierbij kan Canada als duidelijk voorbeeld naar voor worden geschoven. Hoewel het *Sport Canada* (G) is die het initiatief neemt, door onder andere ronde tafelgesprekken en congressen te organiseren die alle stakeholders samenbrengen, wordt het beleidsplan door alle betrokken partijen mee uitgeschreven. Hoewel dit proces veel tijd in beslag nam, resulteerde het in een gedetailleerd plan met transparante beleidsdoelen, en manieren om deze te bereiken.

In Slovenië laat het ministerie zich zoals eerder gesteld ondersteunen door een speciale groepering die mee schrijft aan het sportbeleid *The Council of Experts* (I). Eenzelfde gedachtegang wordt hier gevolgd als in Canada, maar in plaats van met alle actoren uit het sportlandschap samen te zitten, wordt met een kleine groep vertegenwoordigers gewerkt.

Ook in Nederland en Litouwen kunnen we spreken van een beleidsnetwerk. Zo worden in Litouwen de algemene richtlijnen van het sportbeleid besproken onder de vijf belangrijkste sportactoren (het ministerie verantwoordelijk voor sport, het Olympisch Comité, de koepelorganisatie van de sportfederaties, de Sport voor Allen-koepelorganisatie en de Raad met regionale vertegenwoordiging). Ook het sportbeleid in Nederland wordt op een interactieve wijze ontwikkeld. Het *Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport* is de spil van het sportbeleidsnetwerk. Zoals beschreven in de Nederlandse Beleidsbrief Sport 2011 zijn partnerships belangrijk in het sportbeleid aangezien het gaat om een autonoom beleidsterrein en een sector die privaat georganiseerd is. Er is dan ook veel bilaterale communicatie en regelmatig overleg tussen de overheid en de koepelorganisatie. De gemeenten zijn eveneens een belangrijke speler in het beleid. Op nationaal niveau worden zij door de *Vereniging Sport en Gemeenten* (I) vertegenwoordigd.

Het is ook vermeldenswaardig op te merken dat de meeste landen hun sportbeleid opstellen over een lange periode. In 2004 had men in Engeland bijvoorbeeld met '*T*he *framework for sport in England*' al een goed uitgewerkt plan voor de periode tot en met 2020. Een gelijkaardige langetermijnvisie werd eveneens ontwikkeld in Spanje, Australië en Denemarken. Een suggestie zou

dan bijvoorbeeld kunnen zijn om ook van de federaties te verwachten beleidsplannen op te stellen voor de komende tien jaar.

B.3 Beleidsdoelstellingen

Met betrekking tot de formulering van beleidsdoelstellingen bestaan er duidelijke verschillen tussen de betrokken landen. De overheid in de landen uit het Angelsaksische, Scandinavische en Rijn - en Scheldelandmodel blijken eerder *algemene* beleidsdoelstellingen op te stellen. Hierin worden veelal richtlijnen gegeven die door de sector verder ingevuld kunnen worden. Het is dan ook aan de sector om deze richtlijnen om te zetten naar specifieke doelstellingen. Australië is hier een apart geval. Hier stelt de overheid zelf specifieke doelstellingen voorop, dit op korte (één jaar) en middellange (vier jaar) termijn. Hetzelfde geldt voor de Oost- en Zuid-Europese landen, ook hier voorziet de overheid *specifieke* doelstellingen in haar beleidsplannen. Hierbij wordt meestal ook beschreven hoe men de doelstellingen zal trachten te bereiken, samen met de manier waarop dit opgevolgd zal worden.

Naast de formulering van beleidsdoelstellingen op een algemene of specifieke wijze, wordt in elk van de landen opgemerkt dat deze beleidsdoelstellingen onder andere mee worden vormgegeven door middel van projectwerking. Algemeen kan gesteld worden dat in alle landen financiering wordt voorzien voor projecten die bijdragen aan het verwezenlijken van beleidsdoelstellingen. De organisatie en financiering van projecten is in de verschillende landen erg divers en bovendien landspecifiek. Een trend die vastgesteld wordt, is dat enerzijds gekozen wordt voor een groot aantal kleine projecten, en anderzijds voor een klein aantal grote projecten. De eerste optie is terug te vinden in landen zoals Slovenië of Finland. Zo worden in Finland jaarlijks een duizendtal sportprojecten gefinancierd. Naast deze vele kleine projecten, zijn er de laatste jaren twee grote projecten in Finland die zeer succesvol blijken en een grote impact hebben op de Finse sportcultuur. Deze programma's werden reeds positief geëvalueerd en zijn daarom verder gezet. In andere landen wordt een duidelijke keuze gemaakt om te focussen op een beperkt aantal grote sportprojecten. In Nederland lopen momenteel twee grote programma's: '*Veilig Sportklimaat*' en '*Sport en Bewegen in de Buurt*'. Daarnaast is er eveneens sprake van een *Onderzoeksprogramma Sport*. Voor meer informatie omtrent deze en bijkomende projecten uit andere landen verwijzen we naar onderdeel *E. Projecten*.

iv. Good practices

Voor het eerste deelaspect, het wetgevend kader, halen we één good practice aan voor Nederland. Bij het tweede deelaspect, ontwikkeling sportbeleid, werden vier good practices geselecteerd. Tot slot komen bij het deelaspect beleidsdoestellingen drie good practices aan bod.

B.1 Wetgevend kader

GP 4. Nederland

Omschrijving

Opvallend in Nederland is het ontbreken van een wettelijk kader voor sport. Van 1994 tot 2007 viel sport onder de Welzijnswet. Deze bepaalde dat de verantwoordelijkheid voor sport en het sportbeleid bij het *Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport* (G) lag, stipuleerde wat de rol van de gemeenten en provincies inzake sport was, dat de overheid moest zorgen voor bovenlokale sportinfrastructuur, etc. Deze wet is in 2007 ingetrokken en vervangen door de *Wet Maatschappelijke Ondersteuning* (WMO). In deze nieuwe wet komt sport niet meer voor. Maar ondanks het ontbreken van een wettelijk kader**,** is de taakverdeling tussen overheids- en niet-overheidsstructuren duidelijk. Na de intrekking van de Welzijnswet is er eigenlijk niet veel veranderd, waaruit men kan concluderen dat ook zonder wetgeving het sportbeleid in Nederland stevig verankerd is. De taakverdeling is niet veranderd en de middelen voor sport zijn eerder wat gestegen dan gedaald. Sport is een beleidsthema dat veel draagvlak ontvangt van de Nederlandse bevolking en de politici. Het is blijkbaar niet nodig om de beleidsaansturing wettelijk te verankeren.

Er heerst doorgaans een positieve samenwerkingscultuur rond de organisatie van sport in Nederland. Bonden hebben andere taken en verantwoordelijkheden dan de koepelstructuur *NOC*NSF* (N) en de overheid. Rond deze taakverdeling is er continu een redelijk open afstemming en overleg met elkaar. Zelfregulering staat centraal in de organisatie van de sport in Nederland, de overheid laat veel over aan de sport zelf. Dit blijft evenwel gepaard gaan met geïnstitutionaliseerd overleg en samenwerking om de sportsector te verbeteren. Ondanks het gebrek aan wetgeving, weet elke actor doorgaans toch duidelijk wat zijn/haar taak is. De sportsector zorgt voor het aanbod, de gemeente voor de accommodatie en het rijk geeft aanvullende impulsen. Dit wil niet zeggen dat er geen discussies plaatsvinden over verantwoordelijkheden en bevoegdheden, en de daarbij behorende

budgetverdelingen. Deze discussies verlopen niet altijd even vlot, toch slaagt men er doorgaans in om het overleg en de samenwerking gaande te houden en zo tot een oplossing te komen.

Relevantie

De kern van deze good practice uit Nederland, namelijk het ontbreken van sportwetgeving, is niet toepasbaar in Vlaanderen, daar men in Vlaanderen een sterke traditie inzake sportwetgeving kent. Met het aanhalen van deze good practice willen we voornamelijk een mogelijke reden achter het succes van het Nederlandse sportsysteem benadrukken, ondanks het ontbreken van een wettelijk kader. Meer specifiek willen we hier de klemtoon leggen op het belang van een goede verstandhouding tussen overheid en maatschappelijk middenveld. Cruciaal hierbij is een welomschreven afbakening van het speelveld: elke actor heeft duidelijk omschreven taken en verantwoordelijkheden. Door open communicatie en onderlinge afstemming kan dit in stand gehouden worden.

B.2 Ontwikkeling sportbeleid

GP 5. Duitsland

Omschrijving

In Duitsland heeft de federale overheid niets te zeggen over breedtesport, alleen over topsport. De overheid maakt hier dan ook geen geld voor vrij. Het land is enorm gedecentraliseerd. Breedtesport is een verantwoordelijkheid van de 'Länder', de deelstaten en de sportfederaties op deelstaatniveau. De deelstaten en gemeenten zijn dan ook de grootste bron van financiering van breedtesport. De nationale sportfederaties geven wat breedtesport betreft voornamelijk know-how (en dus geen middelen) door aan de sportfederaties op deelstaatniveau, bijvoorbeeld via workshops.

Er bestaat redelijk wat concurrentie tussen de deelstaten onderling. Elke deelstaat wil immers bewijzen dat het leven voor zijn inwoners er het best is. Dit wordt onder andere bereikt door te investeren in locaties waar aan breedtesport kan worden gedaan. Afhankelijk van de economische positie van de gebieden kan er meer of minder geld in breedtesport worden geïnvesteerd.

Door de decentralisatie en het feit dat zoveel Duitsers lid zijn van een sportclub, is er wel enige politieke interesse voor sport. De bevolking is immers begaan met het sportieve (club)leven en politici kunnen hun beleidsideën op sportief vlak al sneller in praktijk omzetten door het

gedecentraliseerde systeem. Op die manier zijn door stemmen verdienen, wat politici motiveert om rekening te houden met sport.

Relevantie

Het is moeilijk om voor Duitsland algemene conclusies te trekken wat het sportbeleid op breedtesportniveau betreft, gezien de opmerkelijk vergaande manier waarop de verantwoordelijkheden worden toegekend. Duidelijk is dat elke deelstaat een eigen autoriteit heeft, die met de sportfederaties op deelstaatniveau onderhandelt rond het sportbeleid. Het resulterende sportbeleid is dan erg specifiek, met de daaruit voortvloeiende voor- en nadelen die eigen zijn aan gedecentraliseerde structuren. Indien Vlaanderen er voor zou kiezen nog meer te gaan decentraliseren, kan Duitsland naar voren geschoven worden als goed functionerend model. In tegenstelling tot Spanje bijvoorbeeld, een land waar ook met een gedecentraliseerd systeem wordt gewerkt, maar waar de efficiëntie zoek lijkt te zijn.

GP 6. Frankrijk

Omschrijving

In Frankrijk wordt sterk ingezet op het principe van 'co-governance'. Dit houdt in dat beleidsbeslissingen slechts kunnen worden doorgevoerd als zowel het ministerie als het Olympisch comité hier achter staan. Het beslissingsproces verloopt daardoor vaak erg traag maar heeft als voordeel dat geen enkele beslissing in het belang is van slechts een van beide partijen.

Dit principe indachtig onderhandelt de minister van sport op het hoogste niveau met de voorzitter van de koepelfederatie, het *CNOSF* (N). Wetsvoorstellen waar het C*NOSF* bijvoorbeeld niet mee akkoord gaat, kunnen op deze manier worden tegengehouden.

Ook bij de federaties wordt deze lijn doorgetrokken. Een federatie beschikt enerzijds over een *DTN (Directeur Technique National)* die opgeleid, geselecteerd en betaald wordt door de overheid. Anderzijds heeft elke federatie ook een voorzitter, vergekozen door de geaffilieerde clubs. Zij moeten samen tot een akkoord komen omtrent het beleid van de sportfederatie. Ook hier kan dit enige spanning en vertraging met zich meebrengen. 'Sterke' federaties die over voldoende eigen middelen beschikken kunnen bijvoorbeeld op een bepaald punt komen waarbij niet meer naar de DTN geluisterd wordt. Anderen worden door de voorzitter en zijn achterban aangenomen om de functie

te vervullen. Zij worden dan betaald met de eigen middelen waarover de federatie beschikt. De overheid verliest zo zijn invloed op de federatie.

'Zwakkere' federaties hebben dan weer geen andere keuze dan te luisteren naar wat de DTN beslist. De voorzitter heeft immers weinig macht aangezien de middelen ontbreken om de federatie zelfstandiger te laten werken.

Geen van beide situaties is in se slecht, een langdurige machtsstrijd daarentegen is verre van constructief.

Relevantie

Het vroeger erg gecentraliseerde Franse systeem brokkelt geleidelijk af. Aan de basis hiervan ligtde machtsstrijd tussen de DTN en de voorzitter van de federatie, wat ook uitgebreid in de landenprofilering aan bod komt. Hoewel de uitvoering van het 'co-governance'-principe in Frankrijk suboptimaal is, kan de redenering en filosofie erachter wel degelijk gekwalificeerd worden als een good practice. Mocht Vlaanderen zich voor het nieuwe decreet op deze praktijk willen inspireren, dienen wel enkele voorzorgen te worden genomen met betrekking tot de duur en efficiëntie van een beslissingsproces.

GP 7. Australië

Omschrijving

In 2009 werd een proces ingezet voor de vernieuwing van de Australische sportsector. Een onafhankelijk panel werd opgericht om de input van meer dan 650 organisaties en individuen te beoordelen. Op basis hiervan werden uitdagingen en een reeks hervormingen voor de sportsector voorgesteld door het onafhankelijk panel. Deze hervormingen waren aan de orde om succesvol te blijven op topsportniveau, om alle Australiërs de mogelijkheid te geven om deel te nemen aan hun sport naar keuze en om de gezondheid en het welzijn van de bevolking te verbeteren.

Op basis van het rapport van het onafhankelijk panel werd door de Australische overheid een nieuw sportbeleid opgesteld en werd '*The National Sport and Active Recreation Policy Framework*' ontwikkeld. Dit nieuwe beleidskader vormt de basis voor een betere afstemming van de activiteiten over de verschillende bestuurslagen, voor de verdere samenwerking tussen de verschillende overheden en sportsector en omvat verduidelijking rond de rol van elke sportactor. Hierin worden

eveneens 'priority areas' voor het komende decennium omschreven en hoe deze gemonitord en geëvalueerd zullen worden.

Het '*National Sport and Active Recreation Policy Framework*' werd na de eerste twee jaar geëvalueerd en hierna om de vier jaar. De doelstellingen en maatregelen vastgesteld in dit beleidskader kunnen evolueren en verfijnd worden doorheen de jaren.

Relevantie

Een eerste reden voor de keuze van deze good practice is de manier waarop het nieuwe Australische sportbeleid opgesteld werd. De opdracht voor de doorlichting van het sportsysteem werd gegeven aan een onafhankelijk panel, die de input van alle relevante actoren in het sportveld in rekening bracht. Op basis van het rapport van dit panel werd het nieuwe sportbeleid uitgeschreven waardoor elke sportactor zijn stem heeft kunnen laten gelden.

Ten tweede volgde uit deze doorlichting eveneens de ontwikkeling van het nieuwe beleidskader waardoor de verantwoordelijkheden verduidelijkt werden en samenwerking gestimuleerd werd. Dit beleidskader zorgt voor meer eenduidigheid en afstemming wat de efficiëntie en effectiviteit van het sportsysteem ten goede is gekomen.

GP 8. Canada

In Canada wordt het beleid opgesteld door het gehele netwerk van actoren. *Sport Canada* (G) neemt dan wel het initiatief om rondetafelgesprekken, e-surveys, conferenties enz. te organiseren, maar uiteindelijk schrijven de actoren samen een algemeen beleidsplan, waarbij *Sport Canada* evenveel zeggenschap heeft als elke andere stakeholder. Doordat zoveel stakeholders worden betrokken en kunnen meeschrijven aan het beleid, is er sprake van een grondige maar tijdsintensieve aanpak.

Het Canadese systeem zou qua beleidsopmaak als erg progressief kunnen worden omschreven. Toch moet ook worden vastgesteld dat de participatiecijfers van Canada niet zo positief zijn en de laatste jaren zelfs verder dalen. Een kanttekening dient hierbij wel gemaakt te worden en kan in wat volgt terug worden gevonden.

Relevantie

De cijfers die de sportparticipatiegraad weergeven voor de lidstaten van de E.U. (dus met uitzondering van Zwitserland, Australië en Canada), zijn gebaseerd op de resultaten van de

Eurobarometer-bevraging. Hierbij wordt eenzelfde definitie van sportbeoefening gehanteerd, waardoor de cijfers over de desbetreffende landen heen vergelijkbaar zijn. De lagere participatiegraad in Canada werd berekend op basis van onderzoek door *Sport Canada* (G), die een strengere definitie hanteerde dan in de Eurobarometer-studie het geval is. Dit indachtig, kan het Canadese systeem misschien toch een grotere voorbeeldfunctie opnemen dan de cijfers zouden kunnen doen vermoeden. De opmaak van de beleidsplannen was dan misschien wel wat omslachtig, het resultaat is een uiterst goed uitgewerkt beleidsplan, met duidelijke doelen op verschillende termijnen en manieren waarop deze doelstellingen behaald kunnen worden. Door het binnenhalen van de Olympische Winterspelen te Vancouver in 2010 werd de focus, ondanks de duidelijke doelstellingen in de beleidsplannen, verlegd naar topsport. Breedtesport verdween jammer genoeg wat naar de achtergrond. Dit doet echter geen afbreuk aan de manier waarop het beleid werd opgesteld en de grondige uitwerking ervan.

Het nadeel dat aan de basis van het langdurige besluitvormingsproces ligt, met name de hoeveelheid aan actoren die in dit proces betrokken zijn, zou voor Vlaanderen gedeeltelijk geneutraliseerd kunnen worden omdat Vlaanderen veel kleiner is. Er zou ook kunnen worden gewerkt met een beperkt aantal vertegenwoordigers met de nodige expertise. Belangrijk is dan ook om mee te nemen dat het samenzitten met bij voorkeur een beperkt aantal vertegenwoordigers van stakeholders met expertise, zeker als positief kan worden gezien.

B.3 Beleidsdoelstellingen

GP 9. Slovenië

Omschrijving

Het nieuwe Sloveense beleidsplan werd recent opgesteld en omvat de periode 2014-2023. De Sloveense organisatie van de sport is in sterke mate gecentraliseerd, met een beperkt aantal betrokken actoren. Het nieuwe beleidsplan is indicatief van aard, wat in een gecentraliseerd land erg efficiënt kan zijn. Het plan blinkt uit in zijn nauwkeurige uitgewerking. Na een korte uitleg rond de missie en visie van het plan volgen de strategische objectieven. Elke doelstelling wordt verder uitgewerkt met enerzijds behulp van acties om deze doelstellingen te behalen en anderzijds indicatoren die moeten worden opgevolgd om te kunnen toezien waar van de geplande progressie wordt afgeweken. Indien dit laatste het geval is, kan de overheid in samenwerking met de koepelfederatie kortetermijnprojecten uitschrijven om de negatieve evoluties terug om te buigen.

Zo heeft één van de doelstellingen in het beleidsplan vrijwilligerswerk als onderwerp.

Het strategische doel wordt als volgt gedefinieerd:

> "Mainitaining the volume of voluntary work while raising the quality of voluntary workers." (Ministry of education, Science and Planica Institute of Sports of the Republic of Slovenia, 2014: 72)

De actie die het behalen van deze doelstelling moet bewerkstelligen luidt als volgt:

> "by the promotion of voluntary work in sport, by improving management of volunteers in sports associations and clubs."(Ministry of education, Science and Planica Institute of Sports of the Republic of Slovenia, 2014: 72)

Twee indicatoren om dit op te volgen werden ook geformuleerd:

> "-Extent of voluntary work per 100 members of sports club or association
>
> -Number of professionally qualified volunteers" (Ministry of education, Science and Planica Institute of Sports of the Republic of Slovenia, 2014: 72)

Mochten deze cijfers tegenvallen, kan de overheid er voor kiezen samen met de koepelfederatie bijvoorbeeld een aangepaste promocampagne op te stellen.

Relevantie

Het sturend beleid van Slovenië is misschien niet in alle landen een juiste aanpak, deels afhankelijk van de mate waarin een land gedecentraliseerd is, de uitwerking van het plan is een good practice. De overzichtelijkheid waaruit het plan bestaat heeft niet alleen een meerwaarde in de informatie die het verschaft, ook als beleidsinstrument is dit document geschikt. De systematische opsomming van strategische doelen, indicatoren en acties zorgen voor een grote toegankelijkheid. De opvolging van indicatoren in combinatie met de korte projecten die op trends inspelen resulteren in een efficiënt systeem, waarbij het snel duidelijk wordt hoe dit Oost-Europees land jaarlijks vooruitgang boekt qua breedtesport. Vlaanderen zal misschien de keuze moeten maken tussen een beperkt aantal grote sportprojecten en een relatief grote hoeveelheid kleinere. Indien de keuze wordt gemaakt voor deze laatste optie, dan is de suggestie voor een helder uitgewerkt beleidsplan geïnspireerd op deze Sloveense good practice snel gemaakt.

GP 10. Spanje

Omschrijving

Met het oog op algemene toegang tot kwalitatieve sport voor de hele Spaanse bevolking heeft de *Consejo Superior de Deportes (CSD)* (G), in nauwe samenwerking met andere ministeriële instanties, de autonome gemeenschappen, lokale overheden, universiteiten en met deelname van de particuliere sector een algemeen plan ontwikkeld om de lichaamsbeweging en sport in Spanje vorm te geven. Het plan omvat een reeks van richtlijnen, doelstellingen, strategische prioriteiten, programma's en maatregelen. Het plan kreeg de naam '*Comprehensive Plan A + D*' en omvat de periode 2010-2020. Het plan werd ontwikkeld met medewerking van meer dan 100 experts. Bij de ontwikkeling van het plan werd rekening gehouden met de verschillende groepen van de Spaanse bevolking en hun toegangsmogelijkheden tot deelname aan fysieke activiteit en sport: (i) de gehele Spaanse bevolking, (ii) school en universiteit, kinderen en jongeren in vorming, (iii) ouderen, (iv) mensen met een handicap en (v) bevolkingsgroepen met risico tot sociale uitsluiting. In het plan worden algemene doelstellingen geformuleerd tegen 2020. De resultaten zullen worden weerspiegeld in een reeks van programma's en maatregelen die ontwikkeld worden gedurende tien jaar. Hierbij wordt sterk benadrukt dat dit plan een dynamisch document is dat doorheen de tijd gewijzigd kan worden.

Relevantie

Deze good practice wordt weergegeven omdat blijkt dat meerdere landen sportbeleidsdoelstellingen hebben over een lange termijn. Zoals hier aangehaald voor Spanje worden door de overheid richtlijnen opgesteld voor de komende tien jaar waarin aangegeven wordt in welke richting men wil werken. Deze beleidsplannen zijn geen rigide en vaststaande documenten, maar zoals hierboven vermeld dynamische documenten. Strategische planning is een proces waarbij de situatie en context constant geanalyseerd moeten worden. Dit vraagt dan ook om voortdurende actualisering van de doelstellingen. Dit laat toe om in te spelen op de huidige situatie en trends, terwijl de algemene richtlijnen worden aangehouden. Dit biedt houvast aan de sector en zorgt eveneens voor actuele beleidsdoelstellingen. Bovendien kan een dergelijk 'framework' een hulpmiddel zijn bij de overgang tussen beleidsperiodes.

GP 11. Canada

Omschrijving

Een uiterst interessante praktijk kan worden opgemerkt in Canada. De oorsprong bevindt zich in het topsportgebeuren. Sportfederaties maken er al enkele jaren gebruik van het '*Long Term Athlete Development Model*' (LTADM). Er werd immers opgemerkt dat een (potentiële) topsporter over zijn carrière heen andere noden heeft, bijvoorbeeld qua infrastructuur. Een twaalfjarige voetballer speelt op een klein voetbalveld, een tienjarig tennistalent kan misschien beter nog met softballen spelen, een gymnast piekt op jonge leeftijd en moet zijn omkadering daar ook aan aanpassen, terwijl een duursporter er alle belang bij heeft dat zijn lichaam pas op latere leeftijd in optimale vorm is. De sportfederatie probeert hier dan mee rekening te houden.

Recent werd dit model uit het topsportgegeven weggehaald en in een ruimere context geplaatst. Canadese federaties proberen voor hun sport nu meer en meer een beleid op te maken dat de sporter op elke leeftijd de gepaste steun meegeeft, ongeacht het niveau. Zo kan een sporter zijn hele leven dezelfde sport blijven beoefenen, aangepast aan de leeftijd gerelateerde noden.

Relevantie

In Canada is dit een vrijblijvend principe, elke federatie kan kiezen of voor de opmaak van beleidsplannen rekening wordt gehouden met een dergelijk model. Vlaanderen zou een stap verder kunnen gaan en vragen aan de gesubsidieerde federaties beleidsplannen op te stellen waarin duidelijk aan bod komt wat de noden van de sporter zijn (in functie van de leeftijd en optioneel ook in functie van het niveau), en wat de federatie doet om hen te ondersteunen. Subsidies zouden op die manier kunnen bijdragen tot een mechanisme dat levenslang sporten bewerkstelligt.

C. Taakondersteuning

In wat volgt wordt uiteengezet hoe een federatie bij de uitvoering van zijn taken ondersteund wordt.

i. Overzichtstabel

	Australië	Canada	Denemarken	Duitsland	Engeland	Finland	Frankrijk	Litouwen	Nederland	Slovenië	Spanje	Zwitserland
C. Taakondersteuning												
C.1 FINANCIEEL KADER												
Nationaal sportbudget (x1000)	NTB	€ 135.220	€ 127.170	€ 211.000	€ 2.334.200	€ 146.000	€ 4.600.000	€ 22.900	€ 135.000	€ 28.000	€ 528.410	€ 116.550
Lokaal sportbudget (x1000)	NTB	€ 208.040	€ 633.400	€ 4.880.000	€ 1.771.400	€ 680.000	€ 11.600.000	€ 69.500	€ 1.493.000	€ 76.000	€ 2.046.960	NTB
Sportbudget per inwoner (€/inw)	NTB	€ 10	€ 136	€ 62	€ 64	€ 152	€ 200	€ 31	€ 97	€ 75	€ 56	NTB
Nationaal budget voor sportfederaties (x1000)	€ 82.905	€ 101.250	NTB	NTB	NTB	€ 40.000	€ 272.000	€ 3.280	€ 70.000	€ 20.000	€ 45.564	NTB
Relatieve omvang sportbudget (% van BNP)	NTB	NTB	High (0,264% of GDP)	Low (estimated at 0.021% of GDP and around 15% of public funding)	Low (estimated at 0.017% of GDP)	Low (0,019% of GDP)	Medium (estimated at 0.122% of GDP)	Medium (0,158% of GDP)	Low (0,020 of GDP)	Medium	0,04% of the total national budget	NTB
C.2 SUBSIDIES SPORTFEDERATIES												
Besteding opgelegd door overheid	x						x	x	x	x	x	
Subsidies vrij te besteden		x	x	x	x	x	x					x
C.3 BESTUUR EN MANAGEMENT												
Ondersteuning door overheid	ja	nee	nee	nee	ja	nee	ja	nee	nee	nee	ja	ja
Ondersteuning door koepel	ja	nee	ja	ja	nee	ja	nee	ja	ja	ja	NVT	nee

ii. Toelichting bij de deelaspecten

Onder de onderzoeksvraag 'taakondersteuning' onderscheiden we eveneens drie deelaspecten, deze worden hieronder toegelicht.

C.1 Financieel kader

Het eerste luik behandelt het financieel kader van het sportsysteem in de betreffende landen. Aan elk beleid hangt een prijskaartje en het doel is uiteraard via een zo efficiënt mogelijk beleid de bevolking zoveel en zo goed mogelijk te laten sporten. Er wordt hier dan ook gekeken naar het *nationale sportbudget*. Dit gegeven op zich volstaat echter niet en moet aangevuld worden met informatie betreffende de som van de *lokale sportbudgetten*. Een land met meer inwoners beschikt logischerwijs over een groter sportbudget, vandaar dat deze cijfers in relatieve termen bekeken moeten worden. Hiervoor zijn we om te beginnen gaan kijken naar het sportbudget per inwoner. Dit wordt berekend door de som van het nationale en lokale sportbudget te delen door het aantal inwoners. Daarnaast wordt gekeken naar het nationaal budget voor sportfederaties in absolute cijfers. Ook wordt beroep gedaan op het rapport van GHK (2010). In dit rapport wordt een weergave gegeven van de grootte van overheidsinvestering in sportorganisaties. Dit geeft een indicatie van de relatieve omvang van het budget voor sportorganisaties en wordt uitgedrukt in percentage van het Bruto Nationaal Product (BNP).

C.2 Subsidies voor sportfederaties

Het tweede deelaspect omvat toelichting bij de subsidies die sportfederaties ontvangen. Om de overzichtstabel overzichtelijk te houden, wordt in de tabel weergegeven op welke manier de federaties deze subsidies kunnen besteden. Onder een eerste optie kunnen de subsidies *vrij besteed* worden door de federaties. Onder de tweede optie is de besteding van de ontvangen subsidies *opgelegd door de overheid*. Hierbij moeten de subsidies besteed worden waarvoor ze verkregen zijn, dit worden geoormerkte middelen genoemd. Naast de wijze van de besteding van de subsidies wordt in de landenprofielen, waar de informatie ter beschikking was, meer toelichting voorzien bij de criteria voor overheidssubsidies.

C.3 Bestuur en management

In het derde en laatste deelaspect van de onderzoeksvraag taakondersteuning komen bestuur en management aan bod. Hierbij wordt onderzocht of de overheid en/of de koepelorganisatie bestuurs- en managementondersteuning voorzien voor de sportfederaties.

iii. Inter-case analyse

C.1 Financieel kader

Wat het financieel kader betreft komen bepaalde elementen in het merendeel van de landen terug. Uit de gegevens in de overzichtstabel blijkt dat de lokale sportbudgetten substantieel hoger liggen dan de nationale budgetten. Dit kan grotendeels verklaard worden doordat de budgetten voor sportinfrastructuur zich op lokaal niveau bevinden. Het sportbudget per inwoner blijkt voornamelijk in de Scandinavische landen het hoogste te zijn, terwijl in de Oost- en Zuid-Europese landen eerder lage budgetten worden vastgesteld, net als in bepaalde landen uit het Rijn- en Scheldelandmodel.

Daarnaast spelen kansspelorganisaties veelal een grote rol in de financiering van sport. Zo wordt de sportsector in alle landen voor een groot deel of bijna volledig gefinancierd door opbrengsten van kansspelorganisaties. In Litouwen ontvangt de sportsector bijvoorbeeld bovendien ook nog een bepaald percentage van de taksen op alcohol en tabak.

Sommige landen opteren ervoor om (financiële) ondersteuning te bieden aan één of een klein aantal grote projecten, zoals Nederland en in beperkte mate ook Zwitserland. Andere landen geven dan weer de voorkeur aan meerdere kleine projecten. In onderdeel *E. Projecten* wordt hier dieper op ingegaan.

In bepaalde landen, zoals Frankrijk, kwam het gegeven terug dat het grootste deel van de financiering van sport niet afkomstig is van het departement verantwoordelijk voor sport. In Frankrijk komt 75% van de sportfinanciering bijvoorbeeld van het departement voor onderwijs.

Opvallend is ook de Duitse keuze waarbij niet alleen het breedtesportbeleid volledig wordt ontwikkeld door de deelstaten, ook de financiering komt volledig van hen. Op zich is dit misschien niet voldoende om als good practice te worden geselecteerd. Dit neemt niet weg dat het een interessant concept is, met als meerwaarde dat deze methode ernaar streeft om de middelen voorzien voor breedtesport ook effectief naar breedtesport gaan, en niet verschuift naar topsport naargelang de prioriteiten van de sportfederatie.

Tot slot nog een kleine kanttekening. Hoewel het in dit onderzoek de bedoeling is op zoek te gaan naar good practices, kan er ook geleerd worden uit hoe een land omgaat met een negatief gegeven. Federatie problematieken zijn bijvoorbeeld van alle tijden, zo ging de Zwitserse bobsleefederatie bijna failliet. Uiteindelijk bracht *Swiss Olympic* (N) soelaas door uit hun reserves het nodige te halen.

De Zwitserse overheid kwam zelf, weinig verwonderlijk gezien het Zwitserse liberale systeem, niet tussen. Ondertussen Is de bobsleefederatie er weer volledig bovenop.

C.2 Subsidies voor sportfederaties

Ten eerste kan een verschil vastgesteld worden met betrekking tot de manier van verdeling van de overheidssubsidies aan een sportfederatie. In de meeste gevallen hebben de federaties een rechtstreekse subsidierelatie met de bevoegde overheidsinstantie. Dit is bijvoorbeeld zo in Denemarken, Spanje, Duitsland, Frankrijk en Litouwen. In andere landen worden de subsidies toebedeeld aan de koepelorganisatie die dan op haar beurt verantwoordelijk is voor de verdere verdeling van de middelen. Dit is het geval in Denemarken waar de drie koepelorganisaties verantwoordelijk zijn voor de verdeling van de overheidsmiddelen onder de federaties. Voor bepaalde budgetten is dit eveneens het van toepassing in Nederland. *NOC*NSF* (N) ontvangt namelijk de topsportmiddelen en verdeelt deze onder de sportfederaties met een topsportprogramma.

In elk van de onderzochte landen kon worden vastgesteld dat de sportfederaties een soort van basisfinanciering ontvangen op basis van hun ledenaantallen. De manier en hoeveelheid van financiering neemt weliswaar verschillende vormen aan. De basisfinanciering wordt daarnaast aangevuld met bijkomende subsidies. Ook hier worden verscheidene vormen van financiering vastgesteld. Zo is de financiering van Finse sportfederaties sterk gebaseerd op de verwezenlijkingen van de federaties op gebied van jeugdsport, Sport voor Allen en topsport. In Nederland wordt dan weer veel gewerkt met projectfinanciering. Hier kunnen de federaties inschrijven voor een bepaald project en ontvangen zij dan ook subsidies aangezien ze op deze manier bijdragen aan het verwezenlijken van bepaalde beleidsdoelstellingen.

Opdat sportfederaties subsidies zouden kunnen ontvangen, moeten ze eerst voldoen aan bepaal de criteria. Ook hier valt een verschil op tussen de onderzochte landen. Landen als Litouwen of Spanje stellen voornamelijk kwantitatieve criteria voorop. Hier wordt bijvoorbeeld sterk gefocust op het aantal leden, op het aantal medailles bij internationale topsportevenementen, etc. In andere landen worden naast kwantitatieve criteria ook kwalitatieve criteria vooropgesteld. Zo wordt van de Nederlandse sportfederaties gevraagd om kwalitatieve topsport- en breedtesportplannen op te stellen indien ze aanspraak willen maken op de betreffende budgetten.

Elk land heeft zijn eigen specifieke manier voor het verdelen van de beschikbare financiële middelen, met bijhorende criteria.

Nadat de federaties de subsidies ontvangen hebben, blijkt er eveneens een verschil te zijn in de wijze waarop deze subsidies aangewend worden. In het merendeel van de landen zijn de federaties vrij om dit geld te besteden zoals ze willen, ze hebben volledige autonomie over hun begroting éénmaal de subsidies werden toegekend. In andere landen, zoals Spanje, Slovenië en Nederland is elk budget gekoppeld aan een bepaald doel of project. De toegekende middelen moeten dan ook besteed worden aan het vooropgestelde doel. De federaties worden hierop immers gecontroleerd.

C.3 Bestuur en management

Het aanbieden van ondersteuning aan de sportfederaties op het gebied van bestuur en management wordt in elk van de onderzochte landen vastgesteld. De instantie die deze ondersteuning aanbiedt aan de sportfederaties is weliswaar verschillend. Algemeen kan gesteld worden dat, indien er een koepelorganisatie bestaat, deze ondersteuning voorzien wordt door de koepelorganisatie. Zo wordt ondersteuning in Finland aangeboden aan de federaties door de koepelorganisatie *VALO* (N), in Slovenië door het *OCS-ASF* (N), in Nederland door het *NOC*NSF* (N) enz. Indien geen koepelorganisatie aanwezig is, wordt ondersteuning voorzien vanuit een overheidsinstantie. Managementondersteuning wordt in Australië aangeboden door de *ASC* (G) en in Spanje door de *CSD* (G).

De manier waarop de federaties ondersteund worden, is zeer divers. Indien er een koepelorganisatie aanwezig is, voorziet deze diensten of programma's waar de federaties beroep op kunnen doen. De mate waarin deze diensten ontwikkeld zijn verschilt sterk tussen de onderzochte landen. In Litouwen zijn deze diensten nog beperkt, alsook in Finland daar de koepelorganisatie hier recent een grote verandering heeft ondergaan. In landen als Denemarken en Nederland hebben de koepelorganisaties een uitgebreid en kwalitatief aanbod van diensten en programma's met betrekking tot bestuurs- en managementondersteuning.

In bepaalde landen, zoals Nederland, Frankrijk, Zwitserland en Australië, heeft elke federatie een eigen contactpersoon binnen de koepel (in Nederland) of overheidsinstantie (Frankrijk, Zwitserland en Australië). De federaties kunnen zich steeds tot deze contactpersoon richten indien er vragen of problemen zijn. In Nederland heeft elke federatie een *accountmanager* binnen NOC*NSF (N) en er is een loket waar federaties terecht kunnen met al hun vragen. Ook in Australië heeft elke sportfederatie (National Sport Organisation NSO) haar eigen *ASC NSO partnership manager* binnen de Australian Sports Commision ASC (G).

iv. Good practices

C.1 Financieel kader

GP 12. Canada

Het is moeilijk om duidelijke good practices naar voren te schuiven wat betreft financiering. Vele praktijken zijn zodanig systeemspecifiek dat het bijna onmogelijk is oorzakelijke verbanden op te sporen, laat staan die uit de context te kunnen halen om als algemene good practice naar voor te schuiven. Financiële data bleek voor dit onderzoek ook minder objectief dan men op het eerste zicht zou kunnen veronderstellen, aangezien soms andere definities van een bepaalde term worden gehanteerd. Hierdoor worden sommige cijfers bijvoorbeeld op een andere manier samengesteld dan de op het eerste zicht vergelijkbare cijfers van een ander land. Landen proberen ook vaak – al dan niet bedoeld – een (te) positief beeld te geven van de organisatie van sport in hun land. Tegenstrijdige cijfers zijn hiervan het gevolg, wat de vergelijking en selectie van een good practice bemoeilijkt. Toch werd met het Canadese matchingsprincipe een good practice geselecteerd. Belangrijk is hierbij op te merken dat Canada zeker niet het enige land is dat deze politiek hanteert, wat niet weglaat dat het als voorbeeld kan dienen.

Onder matchingsprincipe wordt in deze context de praktijk verstaan dat wat federaal in een project wordt geïnvesteerd, ook lokaal overeenkomstig moet worden bijgepast. Stel dat in het Canadese Alberta een breedtesportproject wordt uitgeschreven door een federatie om breedtesport op een bepaalde manier te promoten. Dan kan de federatie voor dit project een subsidie aanvragen bij de federale regering. Wordt deze subsidie toegekend, dan is de provincie verplicht om een bepaald bedrag mee te subsidiëren. De mate waarin de provincie dient bij te dragen is afhankelijk van een vooraf vastgelegde verdeelsleutel.

Relevantie

Hoewel verre van uniek of nieuw, biedt dit matchingsprincipe wel een goede manier om de betrokkenheid op het lokale niveau te garanderen. Afhankelijk van de door Vlaanderen gemaakte keuzes omtrent centralisatie of decentralisatie biedt dit systeem gepaste optimalisatieperspectieven aan.

C.2 Subsidies voor sportfederaties

GP 13. Nederland

Omschrijving

De aanvraag van financiering bij het *NOC*NSF* (N) start steeds bij de minimale kwaliteitseisen, die bepalen of je als sportbond lid bent en kunt blijven. Vervolgens krijgt iedere bond een basisbedrag op basis van hun ledenaantal. Voor topsport- en participatieactiviteiten dienen de bonden aparte kwalitatieve activiteitenplannen in te dienen. Afhankelijk van de bijdrage van een bond aan de top tien- en de participatieambitie, ontvangen de bonden subsidies. Deze kwalitatieve plannen omvatten de activiteiten, begroting, doelen, resultaten, etc. van de sportfederatie. Deze plannen worden beoordeeld, wat uiteindelijk kan leiden tot een toekenning van subsidies. Dus niet iedere bond krijgt topsportmiddelen, alleen de bonden die een goed topsportprogramma hebben dat tot topsportprestaties leidt, komen daarvoor in aanmerking. Er zijn specifieke criteria van toepassing om voor deze middelen in aanmerking te komen. In het richtlijnenboek van het bestedingsplan van het *NOC*NSF* staat beschreven welke gelden er beschikbaar zijn en per onderdeel wordt beschreven welke organisaties en bonden een aanvraag kunnen doen, wat een bond daarvoor moet doen en hoe het beoordeeld wordt. Sommige bonden weten dat ze, omdat ze geen topsportbond zijn of omdat ze bepaalde activiteiten niet doen, voor een bepaald budget niet in aanmerking komen en zullen daarvoor dan ook geen aanvraag indienen. Elke aanvraag wordt apart bekeken, hierbij is vooral de kwaliteit en de realiteitszin van het plan van belang. De realisatiemogelijkheid van een plan wordt mede beoordeeld op basis van de activiteiten en resultaten van een sportbond in het verleden. Voor de specifieke criteria en de vereisten voor de kwalitatieve plannen verwijzen we naar het landprofiel van Nederland en het richtlijnenboek van het bestedingsplan van het *NOC*NSF*.

Relevantie

Deze good practice werd geselecteerd daar er in Vlaanderen de intentie is om naast kwantitatieve criteria voor subsidiëring, ook kwalitatieve criteria mee op te nemen. In Nederland wordt sterk gefocust op kwalitatieve criteria. Ter illustratie worden hier enkele inspirerende kwalitatieve criteria aangehaald, die de sportfederaties moeten vervullen in hun aanvraag tot subsidiëring met betrekking tot de basisbijdrage voor de verhoging van sportparticipatie:

- 'Beschrijf op welke wijze uw bond breder denkt dan alleen het bedienen van de eigen leden, welke initiatieven uw bond ontplooit om alle sporters binnen de eigen sport te bereiken en voor allen

toegevoegde waarde te leveren. Beschrijf hierbij expliciet de ketenaanpak c.q. het verbinden van individuele sporters aan uw eigen lokale sportaanbieders.'

- 'Aanpak per levensfase:
  - Beschrijf expliciet de doelen en aanpak voor jeugd (halveren uitstroom vanaf twaalf jaar) en de kansen voor de samenwerking met onderwijs voor focus op jongeren in het VMBO en MBO.
  - Beschrijf expliciet de kansen, doelen en aanpak voor de verschillende volwassenen doelgroepen (jong volwassenen, ouder volwassenen, gepensioneerden).
  - Beschrijf expliciet de kansen, doelen en aanpak voor de doelgroep mensen met een handicap.
  - Beschrijf expliciet de kansen, doelen en aanpak (in samenwerking met andere sectoren) voor specifieke doelgroepen: mensen in sociaal isolement, (jonge) mensen met gedragsproblemen, langdurig werklozen, chronisch zieken, diabetici en mensen in de maatschappelijke opvang.'
- 'Geef voor elk van de drie groepen kaderleden – bestuurlijk, arbitrerend en sporttechnisch – aan op welke wijze en met welk concreet beoogd resultaat wordt gewerkt aan het versterken van de kwaliteit en kwantiteit van het kader binnen verenigingen/sportaanbieders.'
- 'Beschrijf op welke manier uw sportbond sporttakoverstijgende samenwerking op lokaal niveau (uw sportaanbieders zoeken actief samenwerking met andere sportaanbieders) stimuleert.'

(NOC*NSF, 2013)

GP 14. Engeland

Omschrijving

In Engeland moeten federaties aan bepaalde criteria voldoen om erkend te worden en subsidies te krijgen, net als in de meeste andere landen. Vaak zijn deze criteria kwantitatief. Een veel voorkomend criterium dat over de twaalf landen heen steeds terugkomt is bijvoorbeeld het aantal leden die een federatie via zijn clubs telt. Het opdelen in niet-Olympische en Olympische disciplines is ook veel voorkomend. Die laatste krijgen dan meestal meer subsidies om (topsport)doeleinden te kunnen behalen. In Canada bijvoorbeeld wordt in het *Sport Funding and Accountability Framework* (SFAF) gewerkt met andere criteria voor unisportfederaties dan voor omnisportfederaties en wordt ook de opdeling tussen zomer- en wintersporten gemaakt.

De idee om sportfederaties in categorieën op te delen is dus alom gekend, maar in Engeland ondersteunen ze ook een aparte categorie federaties, bestaande uit sporten die makkelijk toegankelijk zijn voor 'beginnende sporters'. Dit principe heeft als doel breedtesport en zijn positieve effecten ten goede te komen. Het gaat hierbij vaak om relatief nieuwe sporten, die daarvoor niet het grootste ledenaantal hebben, maar over veel potentieel beschikken door een lage instapdrempel.

Voor het beoefenen van deze sporten is geen duur materiaal nodig, noch specifieke infrastructuur of na langdurige training verworven techniek. Doordat deze sport dan in een aparte categorie wordt opgedeeld, die subsidies met zich meebrengt waar voorheen geen sprake van zou zijn, kan de sport en zijn federatie sneller doorgroeien.

Relevantie

Het maken van een relatief kleine aanpassing in de vroeger gemaakte sportcategorisatie, dus door het toevoegen van een extra categorie 'laagdrempelige sporten', zou ook in Vlaanderen een gunstig gevolg kunnen hebben op de sportparticipatiegraad. Daarbij is het wenselijk dat er een evenwicht bestaat tussen kwalitatieve en kwantitatieve criteria met het oog op subsidiering. Het toevoegen van de bovengenoemde categorie zou een eventuele blinde vlek opvangen.

GP 15. Denemarken

Omschrijving

In Denemarken wordt de sportsector grotendeels gefinancierd door lotterijgelden. De verdeling van deze gelden is vastgelegd in de wet op winstuitkering van loterijen en paard- en hondenweddenschappen. Hierin staan vaste percentages van het totale lottobudget beschreven die elke sportorganisatie jaarlijks ontvangt. Zo ontvangt het *DIF* (N) jaarlijks 23,77% en het *DGI* (N) 21,66%. Deze nationale koepelorganisaties verdelen vervolgens dit geld onder hun leden (nationale sportfederatie voor het *DIF* en regionale federaties voor het *DGI*). Er zijn in Denemarken dus geen rechtstreekse geldstromen tussen een overheidsinstantie en een sportfederatie, zoals in Vlaanderen wel het geval is. Desondanks is het interessant om te bekijken hoe deze nationale koepelorganisaties deze gelden verdelen onder hun leden. Deze onafhankelijke organisaties zijn namelijk vrij om te kiezen hoe deze budgetten besteed worden. Beide organisaties geven hier dan ook hun eigen invulling aan. Bij *DGI* gebeurt de toewijzing van middelen voornamelijk op basis van politieke besluitvorming. Bepaalde kwantitatieve criteria, zoals het aantal clubs, aantal activiteiten en het aantal personeelsleden zijn hierbij van toepassing. Hiernaast wordt de beslissing gemaakt op een overleg tussen de koepelorganisatie en de regionale associaties, en wordt er gediscussieerd en onderling overlegd hoe het geld verdeeld zal worden.

Het *DIF* heeft voor de verdeling van de middelen onder de nationale sportfederaties een interessante verdeelsleutel uitgewerkt, bestaande uit drie grote onderdelen:

1. Verdeelsleutel op basis van vijf parameters (+/- 21,5 miljoen EUR)

    i. Elke federatie die lid is van het DIF ontvangt jaarlijks een vast bedrag, onafhankelijk van de grootte van de federatie.

    ii. Hierbovenop krijgt elke federatie een extra budget, gebaseerd op het aantal leden en het aantal clubs.

    iii. Parameter drie is gebaseerd op de prestatie van de federatie op het gebied van topsport. Het aantal topsportatleten wordt in rekening gebracht, hiervoor worden bepaalde vereisten opgesteld. Bovendien is het aantal internationale competities waaraan deelgenomen wordt van belang. Hierbij is elk tornooi gelijk aan een bepaald bedrag.

    iv. Opleiding is de vierde parameter voor de verdeling van middelen. Het aantal opleidingsuren dat de sportfederatie organiseert wordt in rekening gebracht. Elk uur staat voor een bepaald bedrag. Dit gaat zowel om sporttechnische als managementopleidingen.

    v. De laatste parameter heeft betrekking op de samenwerkingen en partnerships die de sportfederaties aangaan. Hier gaat het over projectsamenwerking met de overheid, met scholen, ... Zo hangt aan elke samenwerking met de school een bepaald bedrag vast. Hetzelfde geldt voor het aantal activiteiten die georganiseerd worden voor etnische minderheden, vluchtelingen of sociaal achtergestelde Denen.

2. Projectmiddelen voor de ontwikkeling van het aanbod van de federaties (+/-2 miljoen EUR)

Jaarlijks houdt het *DIF* een budget opzij voor projectfinanciering waarvoor de federaties kunnen kandideren. De focus ligt op projecten die mee helpen om bepaalde beleidsdoelstellingen te verwezenlijken. Dit kan gaan over de ontwikkeling van de werking en organisatie van sportclubs, sport in steden, etc. De sportfederaties moeten hiervoor zelf een innovatieve projectaanvraag indienen. Hieruit selecteert het *DIF* jaarlijks vijf à tien projecten.

3. Financiering van consultancy personeelsleden binnen de federaties (+/- 1,6 miljoen EUR)

Het *DIF* heeft een fonds voor de financiering van consultancy personeelsleden binnen de federaties. Deze personeelsleden staan in voor de ontwikkeling van de werking en organisatie van de federatie,

voor het opzetten van nieuwe projecten, etc. Het principe van co-financiering is hier van toepassing. Het *DIF* voorziet 50% en de federatie schiet zelf de andere 50% bij.

Met deze verdeelsleutel beschrijft het *DIF* de richtlijnen voor de toewijzing van middelen aan de nationale federaties. Met deze criteria wil het *DIF* een eenvoudig en gestructureerd subisidiëringssyteem aan haar leden bieden dat duidelijk en ondubbelzinnig is. De impact van de verdeelsleutel moet zo transparant mogelijk zijn zodat de federaties in staat zijn om hun relatief aandeel in de middelen in te schatten. De federaties waren betrokken bij de totstandkoming van deze verdeelsleutel. Hierbij werden objectieve criteria vastgelegd die goed definieerbaar, herkenbaar en meetbaar zijn (SMART). Tot slot is de verdeelsleutel eveneens gebaseerd op het solidariteitsbeginsel, wat betekent dat de kleinere federaties die moeite hebben met het verwerven van sponsoring en televisie-inkomsten verhoudingsgewijs meer middelen krijgen uit het lidmaatschap bij het *DIF* dan de grotere federaties.

Relevantie

In tegenstelling tot Vlaanderen verlopen de geldstromen naar de sportfederaties in Denemarken steeds via de betreffende koepelorganisatie. Ondanks dit structureel verschilpunt, kan de idee achter de verdeelsleutel van het *DIF* inspirerend zijn voor de verdeling van de budgetten onder de Vlaamse sportfederaties.

GP 16. Finland

Omschrijving

Onder het zogenaamde *Management By Result*-subsidiesysteem (MBR) ontvangen de sportfederaties in Finland rechtstreeks overheidsfinanciering van het *Ministerie van Onderwijs en Cultuur* op basis van hun prestaties op vlak van jeugdsport, Sport voor Allen en topsport. De grootorde van de toegekende overheidsfinanciering, is gebaseerd op de grootte van de federaties en de prestaties van de federatie met betrekking tot bovenstaande drie thema's. De invloed op de maatschappij is een ander element, evenals de intentie van de federatie om geld te krijgen van de commerciële sector. Daarnaast wordt eveneens rekening gehouden met de zogenaamde 'behoefte aan subsidies'. De meer 'gecommercialiseerde' federaties krijgen meer geld vanuit de privé-sector en hebben dan ook minder geld nodig van de overheid dan andere federaties. Als laatste element binnen het MBR-systeem worden de prestaties van de federaties gemeten op het gebied van

jeugdsport, Sport voor Allen en topsport. Op basis van deze resultaten wordt het bedrag van de subsidie bepaald voor elke individuele sportfederatie. Drie personen binnen het ministerie zijn verantwoordelijk voor het voorbereidende werk voor het MBR-systeem. Zij verzamelen informatie over de prestaties van de sportfederaties en beoordelen deze kritisch. Op basis van deze resultaten worden de subsidies verdeeld volgens de volgende percentages: 50% jeugdsport, 25% Sport voor Allen en 25% topsport. Binnen deze drie prestatiegebieden worden de kwantitatieve, kwalitatieve en sociale resultaten van de nationale sportfederaties in rekening genomen. Binnen elk prestatiegebied worden vier categorieën opgelijst op basis waarvan de evaluatie plaatsvindt, namelijk organisatie, opleiding, recreatie en competitieve sportactiviteiten en evenementen. De federaties worden beoordeeld in deze categorieën op basis van een puntensysteem. De evaluatie omvat ook de anti-doping activiteiten van de organisaties en de mate waarin gelijkheid en tolerantie bevorderd wordt Bij de beoordeling wordt voor 70% gefocust op de kwaliteit en voor 30% op de kwantiteit.

De invoering van dit MBR-financieringssysteem zorgde voor een formele registratie en beoordeling van de dienstverlening en de sociale impact van de sportfederaties. De drie prestatiegebieden en de vier categorieën werden ontwikkeld door het ministerie in samenwerking met de sportorganisaties.

Relevantie

Het MBR-subsidiesysteem is een voorbeeld van een financieringsmechanisme waarbij zowel rekening wordt gehouden met kwantitatieve als kwalitatieve criteria. In Finland ligt de nadruk met 70% op het kwalitatieve aspect. Interessant is ook dat de sociale doelstellingen van de federaties in rekening worden gebracht, zoals de impact op de samenleving of de bevordering van gelijkheid.

Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat de besteding van de subsidies in Finland vrij te kiezen is door de sportfederaties. Een sportfederatie ontvangt een som geld van de overheid en heeft hierna volledige autonomie over de besteding van het geld. Dit heeft als gevolg dat subsidies ontvangen voor Sport voor Allen voor een groot deel besteed werden aan topsport. Bijgevolg mist dit financieringssysteem gedeeltelijk haar doel. Een opgelegde besteding van subsidies lijkt in dit geval aangewezen.

C.3 Bestuur en management

GP 17. Nederland

Omschrijving

Door haar *Kennis- en Informatiesysteem voor de Sport* (KISS), beschikt het *NOC*NSF* (N) over heel wat relevante en interessante data over de clubgeorganiseerde sport in Nederland. De sportfederaties die lid zijn van het *NOC*NSF* moeten de persoonsgegevens van hun leden doorgeven aan hun koepelorganisatie. Hierdoor beschikt het *NOC*NSF* over wie lid is van een sportvereniging. Ze beschikken over gedailleerde informatie van ongeveer vijf miljoen leden. Hierdoor kunnen ze heel gericht beleid voeren. Ze kunnen zien in welke wijken of delen van het land veel of weinig aan sport gedaan wordt, welke takken veel worden beoefend of juist niet, wanneer de jeugd afhaakt, waar de ouderen aan sport doen. Op basis van deze gegevens kan men analyses maken die nodig zijn om gerichte interventies uit te voeren. Zo werd er in de *Sportagenda 2016* gewerkt met een wijkgerichte aanpak om de sportparticipatie te verhogen. De wijken in Nederland zijn heel verschillend, qua infrastructuur, demografische kenmerken, etc. Dit betekent dat er andere sporttakken geschikt zijn om die mensen aan het bewegen te krijgen.

De informatie uit KISS wordt eveneens ter beschikking gesteld aan de sportfederaties. Om aanspraak te maken op de basisbijdrage voor het verhogen van de sportparticipatie wordt van de sportfederaties verwacht om kennis uit KISS toe te passen om de huidige mate van sportdeelname binnen de betreffende sporttak(ken) te behouden en om groei in het aantal sporters te bewerkstelligen. Dit biedt kansen tot een wijkgerichte aanpak, tot het werven van niet-sporters en het behouden van bestaande leden.

Relevantie

Met deze good practice wordt aangetoond hoe op een effectieve manier kan omgegaan worden met informatie die opgevraagd wordt van de federaties. Dit geeft kansen tot het voeren van een ge richt beleid. KISS wordt grotendeels opgebouwd op basis van informatie die aangeleverd wordt door de federaties. Door de volledige informatie ook ter beschikking te stellen aan de federaties wordt hen een wederdienst aangeboden en kunnen ook zij hun beleid gerichter afstellen.

GP 18. Denemarken

Omschrijving

In 2008 hebben de twee grootste koepelorganisaties in Denemarken, *DIF* (N) en *DGI* (N) besloten om samen te werken om advies en ondersteuning aan te bieden aan hun leden. Één van hun gezamenlijke programma's is het zogenaamde '*verenigingsfitness' (Foreningsfitness).* Met dit programma bieden *DIF* en *DGI* advies en leningen aan sportverenigingen die een verenigingsgebaseerd fitnesscentrum willen oprichten. Naast advies en leningen kunnen de sportverenigingen ook beroep doen op de volgende diensten:

- opleiding van instructeurs
- begeleiding en inspiratie voor de exploitatie en ontwikkeling van de centra
- netwerkbijeenkomsten en evenementen
- kwaliteitsborging van de centra
- ontwikkeling van nieuwe ideeën

DIF en *DGI* ontwikkelden dit programma met de volgende visie. Meer bepaald wensen het *DIF* en het *DGI*:

- een actieve speler zijn met betrekking tot de algemene gezondheidsbevordering en het verrichten van preventieve inspanningen voor de gehele Deense populatie
- er voor zorgen dat de sportclubs een sterke positie behouden en aantrekkelijk blijven
- de inidviduele leden van de federaties de mogelijkheid bieden om op een flexibile manier aan sport te doen. Deze mogelijkheden moeten voldoen aan de individuele behoeften en spelen zich af in een verenigingsgebaseerde context.

Relevantie

Deze good practice wordt naar voor geschoven aangezien het een mooi voorbeeld is van hoe ingespeeld kan worden op de huidge individualiseringstrend in de sportsector zodat de (club)georganiseerde sport zijn positie in het sportlandschap kan behouden. De commerciële sector blijkt volop in te spelen op de deze trend. Met dit programma tracht ook de clubgeorganiseerde sport dit te incorporeren in hun aanbod. Doordat de koepelorganisatie(s) dit soort programma's aanbieden, kunnen de federaties zelf kiezen of ze al dan niet deelnemen. Dit kan een aanleiding zijn voor de federaties om zelf na te denken over hoe hun aanbod aangepast kan worden aan de nieuwe behoeften van de hedendaagse sporter.

D. Taakuitvoering

In wat volgt wordt geanalyseerd hoe federaties hun taken uitvoeren.

i. Overzichtstabel

	Australië	Canada	Denemarken	Duitsland	Engeland	Finland	Frankrijk	Litouwen	Nederland	Slovenië	Spanje	Zwitserland
D. Taakuitvoering												
D.1 PERFORMANTIE												
Wie controleert de SF?	ASC	Sport Canada	Ministerie, DIF, DGI en DFIF	DOSB en het Ministerie	Sport England	Ministerie	Ministerie	Departement	Ministerie en NOC*NSF	Ministrie	CSD via onafhankelijke bedrijven	Ministerie en Swiss Olympic (beperkt)
Financiële gevolgen?	ja	ja	nee	ja	Ja	ja	ja	nee (beperkt)	nee (beperkt)	ja	ja	ja
D.2 INNOVATIE												
Als doel in beleidsplannen	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee	nee	ja	ja	ja	nee
Innovatieve projecten	ja	nee	ja	ja	ja	ja	nee	nee	ja	ja	ja	nee
D.3 SAMENWERKINGSVERBANDEN												
Unieke samenwerkingsverbanden	ja	nee	ja	nee	ja	ja	nee	nee	ja	ja	nee	nee
Samenwerkingsstimulatie door overheid	ja	ja	nee	nee	ja	ja	nee	nee	ja	ja	nee	nee
D.4 EVOLUTIE/BELANGRIJKE VERANDERINGEN												
Structureel	nee	nee	nee	nee	ja	ja	nee	nee	ja	nee	nee	nee
Beleid	ja	ja	ja	nee	ja	ja	nee	ja	ja	nee	nee	nee
Financieel	ja	nee	nee	nee	ja	ja	ja	ja	ja	nee	nee	nee
Wetgeving	nee	nee	ja	nee	nee	nee	nee	nee	ja	ja	ja	nee

ii. Toelichting bij de deelaspecten

De onderzoeksvraag 'taakuitvoering ' bestaat uit vier deelaspecten.

D.1 Performantie

Bij het luik performantie wordt onderzocht wie *de federaties controleert*. Hieronder wordt onder andere de controle van de prestaties en de besteding van subsidies verstaan. Hierbij wordt eveneens bekeken of er *financiële gevolgen* zijn *bij een negatieve beoordeling.*

D.2 Innovatie

Bij dit tweede deelaspect wordt nagegaan in hoever de overheid en de sportsector aandacht hebben voor sport en innovatie. Is innovatie een *doelstelling in de beleidsplannen* en worden de sportfederaties gestimuleerd om zich innovatief op te stellen? Worden er specifieke *innovatieve projecten* uitgevoerd door de sportfederaties, al dan niet gestimuleerd door de overheid of de koepelorganisatie? Dit alles komt hier aan bod. Bij de dataverzameling rond het deelaspect 'innovatie' werden voornamelijk interessante, innovatieve projecten teruggevonden. Deze projecten, samen met projecten rond andere deelaspecten, werden gebundeld in onderdeel *E.* Projecten.

D.3 Samenwerkingsverbanden

Het derde luik behandelt de samenwerkingsverbanden van de sportfederaties. Zijn er *unieke samenwerkingsverbanden* aanwezig? Met uniek wordt verwezen naar samenwerkingsverbanden die in de andere landen niet of nauwelijks terug te vinden zijn. Verder wordt de vraag gesteld of samenwerking gestimuleerd wordt door de overheid.

D.4 Evolutie

In dit laatste deelaspect wordt gepeild naar de veranderingen in het sportsysteem die de onderzochte landen recent hebben doorgemaakt of in de nabije toekomst zullen doormaken. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen veranderingen op structureel niveau (vb. oprichting nieuwe organisatie, fusie van twee organisaties), op financieel niveau (vb. verandering in de criteria voor overheidssubsidies), beleidsniveau (vb. nieuwe richting in het sportbeleid) of wetgevend niveau (vb. nieuwe sportwet of afschaffing wet met betrekking tot sport). In dit laatste deelaspect wordt gefocust op relevante evoluties, die op een al dan niet positieve manier een impact hebben gehad op de sportfederaties in het betreffende land.

iii. Inter-case analyse

D.1 Performantie

Algemeen kan gesteld worden dat de sportfederaties gecontroleerd worden door de instantie die de financiering voorziet. Bij de meeste landen gaat het over het ministerie dat verantwoordelijk is voor sport.

In Nederland ligt dit anders, daar het ministerie bepaalde budgetten doorgeeft aan het *NOC*NSF* (N) die deze dan verdeeld over de sportfederaties. Dus afhankelijk van met wie de sportfederatie een subsidierelatie heeft, moet deze daaraan verantwoording afleggen.

In Spanje worden de sportfederaties jaarlijks aan een controle onderworpen. Daar de overheidsfinanciering van de sportfederaties voorzien wordt door de *Consejo Superior Deportes* (CSD) (G), zorgen ook zij voor de controle hiervan. Dit gebeurt weliswaar door onafhankelijke bedrijven.

Indien een federatie negatief beoordeeld wordt, zijn er in de meeste landen *financiële gevolgen.* Als een federatie er niet in slaagt om de vooropgestelde doelstellingen te bereiken, wordt er mogelijks geschrapt in de subsidies voor het komende jaar. Dit is zo in Canada, Engeland, Finland, Frankrijk, Slovenië, Spanje en Zwitserland. In Nederland heeft een negatieve beoordeling niet onmiddellijk een effect, maar dit kan wel gevolgen hebben op de toekenning van middelen voor andere projecten. In Litouwen wordt rechtstreeks in contact getreden met de federatie indien de doelstellingen niet bereikt zijn. Dan gaat het ministerie in gesprek met de federatie om te bekijken wat er mis is gelopen en dan wordt samen bekeken of er extra middelen nodig zijn voor de federatie om het het volgende jaar beter te doen. In Denemarken is dit afhankelijk van de koepelorganisatie waartoe de federatie behoort.

D.2 Innovatie

Onder het deelaspect innovatie werden grote verschillen vastgesteld tussen de onderzochte landen. Bepaalde landen, zoals Nederland, Slovenië en Spanje, zetten hier heel sterk op in. Dit blijkt onder andere uit het feit dat innovatie mee opgenomen wordt als doelstelling in de sportbeleidsplannen. Dit vindt dan ook zijn weerslag in de praktijk waar reeds verschillende innovatieve projecten terug te vinden zijn.

Hiernaast blijken ook in andere landen verschillende innovatieve projecten te bestaan, hoewel dit niet verankerd is in het beleid. Deze projecten komen op verscheidene manieren tot stand, deze

kunnen ontwikkeld worden door de overheid of de koepelorganisatie. Het kan ook zijn dat een projectoproep wordt gelanceerd door de overheid of de koepelorganisatie waarop de federaties kunnen kandideren. Dergelijke projecten zijn terug te vinden in Australië, Denemarken, Duitsland, Engeland en Finland.

Drie types van innovatie kunnen onderscheiden worden (Scheerder e.a., 2014):

- Productinnovatie: heeft betrekking op de diensten en het aanbod van de sportfederatie. Bijvoorbeeld het incorporeren van 'andersgeorganiseerde sport' in de clubsgeorganiseerde sport
- Sociale innovatie: heeft betrekking op de doelgroep die aangesproken wordt. Bijvoorbeeld een aanbod voor alle leeftijdsgroepen, voor mensen uit alle sociale lagen, etc.
- Organisatorische innovatie: heeft betrekking op de werking van de federatie. Bijvoorbeeld het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden met een andere federatie, een school, een bedrijf, etc.

Canada, Frankrijk, Litouwen en Zwitserland blijken federaal weinig in te zetten op innovatie en innovatieve projecten.

Tot slot komt de volgende bedenking in meerdere landen terug. Omnisportfederaties trekken over het algemeen een ander publiek aan (vb meer vrouwen, populairder in rurale gebieden enz.). Daardoor komen deze omnisportfederaties vaak snel(ler) met nieuwe activiteiten op de markt (zoals bijvoorbeeld 'Zumba'). Het is opmerkelijk dat de omnisportfederaties met weinig ondersteuning vaak heel innovatief blijken te zijn.

D.3 Samenwerkingsverbanden

Verschillende vormen van samenwerkingsverbanden kunnen worden vastgesteld. Daar de analyse van de samenwerkingsverbanden van de individuele sportfederaties ons te ver zou leiden, wordt hier voornamelijk gekeken naar nationale projecten of programma's waarbij partnerships worden aangegaan. Hier worden interessante vormen van samenwerkingsverbanden aangetroffen, zoals sporttakoverschrijdende samenwerking, sectoroverschrijdende samenwerking, samenwerkingen met scholen, bedrijven, tussen sportfederaties onderling, etc.

In Australië en Nederland wordt voor het toekennen van bepaalde budgetten een criteria vooropgesteld met betrekking tot samenwerkingsverbanden. Op deze manier probeert de overheid of de koepelorganisatie de federaties te stimuleren om nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan.

D.4 Evolutie

In Denemarken, Duitsland, Slovenië en Zwitserland is de organisatie van de sport al jarenlang hetzelfde gebleven, hier hebben geen opvallende evoluties plaatsgevonden.

In andere landen zijn daarentegen wel belangrijke veranderingen doorgevoerd. Grote structurele wijzigingen zijn voornamelijk doorgevoerd in Finland en Nederland. In Finland werd een nieuwe koepelorganisatie opgericht en is men momenteel ook het topsportsysteem aan het hervormen. Ook in Nederland zijn fundamentele veranderingen doorgevoerd, zoals bijvoorbeeld het afschaffen van de *Welzijnswet* en van de instellingssubsidies voor de sportfederaties. Hiernaast worden in verschillende landen veranderingen vooropgesteld omwille van financiële redenen. Zo heeft Canada plannen om bepaalde federaties te laten samensmelten (bijvoorbeeld één vechtsportfederatie) om te besparen op administratiekosten. Engeland wil om eenzelfde reden in de toekomst Sport England met UK Sport samenvoegen. Canada denkt er ook aan om sportfederaties samen te voegen tot omnisportfederaties (zoals één vechtsportfederatie). In Slovenië wordt momenteel ook gewerkt aan een nieuwe sportwetgeving, maar ook dit is toekomstmuziek. Meer informatie omtrent deze evoluties zijn terug te vinden in de desbetreffende landenprofielen (zie Volume 2).

iv. Good practices

D.1 Performantie

GP 19. Australië

Omschrijving

Sinds de introductie van het nieuwe *Sport and Active Recreation Policy Framework* in 2011, staat de ontwikkeling van een meer samenhangende en effectieve sportsector centraal. Om hieraan tegemoet te komen ontwikkelde de *ASC* (G) een nieuwe aanpak voor de financiering en beoordeling van de nationale sportfederatie, namelijk *Annual Sport Performance Review* (ASPR). Voorheen werden de federaties om de vier jaar gesubsidieerd, op basis van dit nieuwe framework worden de federaties jaarlijks geëvalueerd. Gedurende het reviewproces en de evaluatie van de financiering, werkt het *ASC* uitvoerig samen met belangrijke stakeholders, waaronder de nationale sportfederaties, the National Elite Sports Council (NESC), state and territory departments of sport and recreation (SDSR) en andere belangrijke partners in de sector.

Om in aanmerking te komen voor overheidsfinanciering moet een sportfederatie om te beginnen erkend worden door de *ASC*. Hiervoor moet de federatie voldoen aan de 2014 - 2018 erkenningscriteria, werken volgens de *ASC* governance-principes van de *ASC*'s en hun beleid met betrekking tot ledenbescherming op de juiste wijze uitvoeren. De financiering is geen automatisch recht, maar is gebaseerd op hoe een federatie kan bijdragen aan het bereiken van de overheidsdoelstelling in lijn met het *Sport and Active Recreation Policy Framework.*

Voor de toekenning van de subsidies wordt een analyse gemaakt van historische (bewezen) succesvolle prestaties. Hiernaast wordt rekening gehouden met de finaniciële steun die de federatie momenteel ontvangt van de Australische regering. De *ASC*, in samenwerking met de betreffende federatie, zal ook kijken naar de planningsdocumenten van de federatie om te bepalen wat de sport nodig heeft om succesvol te zijn in de toekomst, om topsport- en participatieresultaten te bereiken en hoe deze prestaties beïnvloed kunnen worden door investeringen van de Australische regering. Uiteindelijk worden de beslissingen ook beïnvloed door factoren zoals het bestuur, het management, het financieel beheer, de draagkracht, het stakeholdermanagement, culturele significantie en integriteitskwesties van de federatie in kwestie.

Een erkende sportfederatie kan twee mogelijk financieringsstatussen verwerven, deze worden toegekend door de raad van de *ASC*: 'Winning Edge Status' en 'Participation Priority Sport'. 'The Winning Edge Status' staat voor de financiering voor topsport en wordt door de *ASC* samen met *NESC* toegekend. 'Participation Priority Sport' staat voor financiering voor breedtesport en wordt door de *ASC* samen met *SDSR* toegekend. Voor de specifieke criteria en meer toelichting bij de *ASPR* verwijzen we naar het landprofiel.

Relevantie

Met deze nieuwe evaluatiemethode van de sportfederaties legt de Australische overheid de nadruk op de optimale aanwending van Australische middelen. De investering moet leiden tot het bereiken van een maximaal aantal beleidsdoelstellingen. Met deze good practice wordt een voorbeeld gegeven hoe deze evaluatie in Australië plaatsvindt. Hierbij ligt de nadruk op efficiëntie en effectiviteit. Er wordt gewerkt met zowel kwantitatieve als kwalitatieve criteria.

D.2 Innovatie

GP 20. Nederland

Omschrijving

Naast een passend sport- en beweegaanbod en uitblinken in sport is het borgen van innovatie, kennisontwikkeling en kennisdeling één van de drie beleidspijlers van het Nederlandse *Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.* In de praktijk zet zich dit om in een subsidiëring van *InnoSportNL* en *NOC*NSF* die programma's opstellen om vorm te geven aan deze beleidsprioriteit. In opdracht van *NOC*NSF*, het *ministerie van VWS* en het *Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek* (SiA) loopt momenteel het Onderzoeksprogramma Sport. Dit integrale Onderzoeksprogramma Sport heeft tot doel om het wetenschappelijk onderzoek op het terrein van (top)sport en bewegen met betrekking tot de pijlers Presteren, Meedoen en Vitaal te versterken en zodoende kwalitatief hoogwaardige en duurzame kennis op te bouwen en die kennis in te zetten voor de praktijk. Drie thema's van onderzoek staan centraal in dit Onderzoeksprogramma Sport: (i) Presteren, gericht op het optimaliseren van (top)sportprestaties en bevorderen van innovaties; (ii) Meedoen, gericht op sportparticipatie, en de betekenis daarvan voor de samenleving en (iii) vitaal, gericht op het bevorderen van vitaliteit en gezondheid door sportief bewegen.

De stichting *InnoSportNL* is een innovatieplatform dat publieke en private actoren stimuleert om gezamenlijke innovatieve projecten op te zetten. De achterliggende visie is dat (meer) samenwerking tussen vertegenwoordigers uit de sport, het bedrijfsleven en de wetenschap leidt tot nieuwe innovatieve methoden, producten en diensten die waarde creëren voor alle drie de partijen. *InnosportNL* zit momenteel in een overgangsfase. In 2013 werd het *Netherlands Institute for Sport Science and Innovation* (NISSI) opgericht. *InnoSportNL* zal worden voortgezet in het NISSI. Andere partijen die betrokken zijn bij het NISSI zijn onder meer de VU/VUMC, RUG/UMCG, de drie technische universiteiten, de Hanze Hogeschool, Fontys, Haagse Hogeschool, Windesheim, HAN, TNO en NOC*NSF. NISSI is een netwerkorganisatie die sport, bedrijfsleven, kennis en overheid samenbrengt en verbindt. De missie van het NISSI luidt als volgt: "NISSI ontwikkelt zich tot een sportwetenschappelijk kennis- en innovatienetwerk dat zich meet met de topinstituten in de wereld. NISSI stimuleert, coördineert en ondersteunt onderzoek, innovatie en onderwijs in de sport". De ambitie van het NISSI is om een wezenlijke bijdrage te leveren aan de Nederlandse ambities:

- op gezondheidsgebied (Vitaal);
- voor de topsport (Presteren);

- op economisch gebied (Innovatie).

De meer concrete doelen van NISSI zijn:

1. Door bundeling van kennis en expertise en efficiënte inzet van middelen het Nederlands wetenschappelijk onderzoek en innovatie in de sport naar een internationaal toonaangevend niveau brengen.

2. Door hoogwaardig onderzoek, innovatie en onderwijs het bevorderen van:

- gezondheid door lichaamsbeweging, lichamelijk actieve leefstijl en deelname aan sport (Exercise is medicine);
- preventie en behandeling van blessures
- verlagen van de zorg- en maatschappelijke kosten en gevolgen van inactiviteit;
- prestaties in de topsport;
- economische groei (door realisatie van nieuwe producten en diensten);
- kennis en expertise van vrijwilligers en professionals in de sport en daarmee de kwaliteit van de(breedte)sportorganisatie in Nederland.

Het Ministerie van VWS investeert in kennisontwikkeling en neemt daar de verantwoordelijkheid voor. Hiervoor wordt structureel een beroep gedaan op kennisinstituten of onderzoeksinstellingen (Centraal Bureau voor de Statistiek, Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, Mulier Instituut, Nederlands Instituur voor Sport en Bewegen).

Relevantie

Het Nederlandse sportbeleid benadrukt het belang van innovatie en kennisdeling. Vanuit de Rijksoverheid wordt innovatie bevorderd en (mede)gefinancieerd. De uitvoering van deze beleidspijler wordt uitbesteed aan actoren met expertise. Daarnaast initieert het ministerie van VWS eveneens proeftuinprojecten voor sportfederaties voor de ontwikkeling van een innovatief sportaanbod.

GP 21. Duitsland

Omschrijving

Zoals eerder al vermeld kent Duitsland een sterke sportclubcultuur. Innovatief hierbij is de trend om de sport ruimer te zien dan voorheen. Ook de sportclub wordt niet langer los van zijn context geplaatst. Vele clubs beschikken zelf over hun infrastructuur, die veelal verouderd is. De jongere generatie houdt steeds meer rekening met ecologie. Slecht geïsoleerde zalen, die bovendien sterk afhankelijk zijn van fossiele brandstof, passen niet meer in dit plaatje. Er wordt ruimer gekeken, nog meer verantwoordelijkheid wordt opgenomen. Vooral nu de infrastructuur steeds minder in het bezit is van lokale overheden. Vrijwilligers spelen hierbij een belangrijke rol. Hoewel ook in Duitsland de tijd voorbij is waar vrijwilligers zich voor 20, 25 jaar engageren voor een specifieke organisatie, zijn de jongere vrijwilligers tijdens de vijftal jaar waarbij zij vrijwillig meehelpen sterk bezig het grotere verhaal waarin sport meespeelt.

Relevantie

Deze good practice illustreert mooi dat de bewustwording van de grotere rol die sport in de maatschappij kan spelen nog verre van optimaal is, ook in Vlaanderen. Duitsland is het enige land waar bijvoorbeeld ecologie spontaan aan bod kwam, hoewel dit gegeven dus niet rechtstreeks door de overheid wordt gestuurd of ondersteund. In Vlaanderen zou men ook kunnen nadenken over mogelijke manieren waarop de overheid deze bewustwording kan ondersteunen en bespoedigen, waardoor in de toekomst een vooruitstrevende positie op dit vlak kan worden ingenomen.

D.3 Samenwerkingsverbanden

GP 22. Spanje

Omschrijving

In 2010 lanceerde de *Consejo Superior de Deportes* (CSD) (G), onder hun algemeen plan voor fysieke activiteit en sport (Plan A + D) een oproep voor interdisciplinaire projecten ter bevordering van de relatie tussen sport en de sociale, culturele en creatieve sectoren. Het doel van deze oproep was om bestaande projecten op dit gebied vast te stellen, het genereren van een bestand van good practices, verspreiden en ondersteunen van de ontwikkeling van nieuwe ervaringen die de sport met andere disciplines in contact brengt. Onder deze oproep kunnen drie soorten van projecten onderscheiden worden:

- Projecten rond fysieke en sportieve activiteiten, georganiseerd door organisaties, verenigingen, sportclubs, gemeenten, regionale raden, en autonome regio's waarvan het voornaamste doel is de sociale integratie van mensen en sociale interventies door middel van sport in achtergestelde gebieden te bevorderen.
- Creatieve projecten afkomstig uit verschillende disciplines (kunstenaars, architecten, ontwerpers, etc.) die sportieve activiteiten organiseren of promoten met speciale aandacht voor maatschappelijke vraagstukken.
- Hybride projecten gegenereerd op basis van de relatie en gezamenlijke werk tussen kunstenaars, organisaties, sportclubs, maatschappelijk werkers, etc. Er wordt gezamenlijk gewerkt rond onderwerpen als inclusie of sociale tussenkomst, gebaseerd op de relatie tussen creativiteit en sport.

Relevantie

Deze projectoproep op nationaal niveau heeft geleid tot organisatie van succesvolle lokale initiatieven. Hierbij werd vertrokken vanuit de idee dat sport, in de interactie met bepaalde creatieve praktijken (kunst, design, architectuur, etc.), processen van sociale cohesie en inclusie kan ondersteunen en dat sport een interessante bron van sociaal kapitaal kan zijn en een element voor het genereren van verschillende netwerken van sociale relaties in een specifieke lokale context.

De intersectorale samenwerking stond centraal in deze projectoproep. Door het bevorderen van samenwerking over de sectoren heen, wordt het mogelijk om expertise uit te wisselen. Dit zou moeten leiden tot een win-win situatie voor alle betrokken sectoren.

Projectoproepen en proeftuinen blijken een eerste stap naar een meer structureel verankerde beleidspijler.

D.4 Evolutie

Recente evoluties zijn nog niet geëvalueerd en de uitkomst van toekomstige evoluties zijn nog onduidelijk. Evoluties zijn vaak ook erg landspecifiek. Om deze redenen werden geen good practices geselecteerd.

E. Projecten

Tijdens het onderzoek werd een grote hoeveelheid aan gegevens verzameld. In bepaalde gevallen sloten deze bevindingen niet aan bij de vooropgestelde vraagstellingen, omdat het ging om projecten waar bijvoorbeeld één individuele federatie een belangrijk deel van uitmaakt of omdat de overheid er helemaal geen rol in speelt, terwijl dit onderzoek juist deze zaken bestudeerd. Deze gegevens bieden dus geen antwoord op een expliciete onderzoeksvraag, wat niet wegneemt dat dit relevante gegevens zijn. In wat volgt komen deze initiatieven kort aan bod. We benadrukken dat het hier niet de bedoeling is om exhaustiviteit na te streven. Voor bepaalde projecten kan bijkomende informatie teruggevonden worden in het betreffende landenprofiel. Tabel 20 biedt een overzicht van de verschillende projecten per land, aangevuld met een korte omschrijving.

Tabel 20. Overzicht van de projecten per land met een korte omschrijving

Nummer project	Land	Omschrijving
1	Nederland	Veilig Sportklimaat
2	Nederland	Sport en Bewegen in de Buurt
3	Nederland	Open club gedachte
4	Nederland	NOC*NSF SportAssist voor sportfederaties
5	Frankrijk	Opportuniteiten voor samenwerkingen
6	Engeland	Run England
7	Denemarken	'Idræt for alle børn': sport en kansarmoede
8	Finland	Finnish Schools on the Move Program
9	Finland	Fit for Life Program
10	Slovenië	Kleinschalige doelgerichte projecten
11	Australië	Women in Sport Leadership Register
12	Australië	Active After-School Communities (AASC) Program

1. **Nederland:** Veilig Sportklimaat

Om te zorgen dat sport leuk blijft, en nog leuker wordt, hebben de sportbonden en het *NOC*NSF* (N), in opdracht van het *Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport* (G) het actieplan '*Naar een veiliger sportklimaat*' ontwikkeld. Door positief gedrag te stimuleren, kennis en vaardigheden te vergroten en ongewenst gedrag aan te pakken, werken sportverenigingen, sportbonden en het *NOC*NSF* samen aan een veiliger sportklimaat. Een klimaat waarin je met plezier aan sport kan doen en jezelf kan zijn. Hiervoor worden aan de sporter, bestuurder, trainer, coach, scheidsrechter en

ouder kant-en-klare activiteiten en producten beschikbaar gesteld, om te helpen het sportplezier te vergroten. Dit zijn workshops, verenigingstrajecten en bijscholingen om kennis en vaardigheden te vergroten. Ook is er bijvoorbeeld een Verenigingsbox met tips en praktijkvoorbeelden over hoe je sportiviteit en respect stimuleert en verankert in een vereniging. Daarnaast is er ook de online app 'Sportief Besturen' voor bestuurders of de spelregelmodule 'Spelregelmasterz' voor junioren (Veilig Sportklimaat, 2014).

2. **Nederland:** Sport en Bewegen in de Buurt

Met het programma *Sport en Bewegen in de Buurt* wil de Nederlandse minister van Sport ervoor zorgen dat de gezonde keuze ook een gemakkelijke keuze wordt. Wanneer mensen gemakkelijker kunnen sporten en bewegen, bijvoorbeeld door aansluiting te zoeken bij werk, school of het veldje om de hoek, worden zij gestimuleerd tot een actieve en gezonde leefstijl. Om dat te bereiken berust het programma op twee belangrijke pijlers: een vraaggericht lokaal sport- en beweegaanbod en het stimuleren van meer lokaal maatwerk (Sport en Bewegen in de Buurt, 2014a). Twee belangrijke onderdelen van dit programma zijn de *Sportimpuls* en de *Buurtsportcoaches*. Sportimpuls is een subsidieregeling die lokale sport- en beweegaanbieders financieel ondersteunt bij de opzet van activiteiten die ze ondernemen om meer mensen langdurig te laten sporten en bewegen. Deze activiteiten bestaan uit het opstarten en aanbieden van een sportaanbod voor mensen die niet of nauwelijks sporten en bewegen of dreigen te stoppen met sporten en bewegen (Sport en Bewegen in de Buurt, 2014b). Om gemeenten te ondersteunen in het creëren van voldoende sport- en beweegaanbod voor alle inwoners van jong tot oud, investeert het *Ministerie van VWS* in de uitbreiding en een bredere inzet van combinatiefuncties met extra buurtsportcoaches. Dit bouwt voort op de Impuls waarbij combinatiefuncties worden ingezet voor de sectoren onderwijs, sport en cultuur. Hierbij gaan 2 900 *Buurtsportcoaches* actief aan de slag. Doordat zij zowel werkzaam zijn bij een sport- of beweegaanbieder als in tenminste één andere sector, dragen zij eraan bij dat meer mensen in hun eigen nabije omgeving kunnen sporten en bewegen (Sport en Bewegen in de buurt, 2014c).

3. **Nederland:** Open club gedachte

Federaties, verenigingen en clubs vormen nog steeds de ruggengraat van de Nederlandse sport, hierbij moet men wel vaststellen dat dit traditionele organisaties zijn. Men kan een groei waarnemen

in de sportsector, maar deze bevindt zich vooral in de commerciële organisaties (de fitness, klimmuren, sneeuwhallen enz.). Het commerciële deel is de laatste twee decennia erg gegroeid, terwijl de verenigingssport stabiel is gebleven. Sportclubs slagen er moeilijk in om ouderen, gehandicapten, ... aan zich te binden. Zij blijven hoofdzakelijk competitiesport organiseren en zich op de jeugd richten, terwijl recreatieve en gezondheidsgerelateerde sportbeoefening in de lift zit en Nederland vergrijst. Er wordt vaak gesteld dat er te weinig marktgerichtheid is in de clubgeorganiseerde sport. Maar het zijn dan ook geen marktspelers. Verenigingen draaien nog steeds in sterke mate op vrijwilligers. Het *NOC*NSF* is hier beleid rond gaan voeren, namelijk met de *'open club gedachte*' proberen zij in hun achterban een open club te promoten. Dat is een club die zich niet alleen naar binnen richt, op haar leden, maar ook naar buiten kijkt en bijvoorbeeld met scholen samenwerkt of met de buurt. Want in een snel veranderende maatschappij, ontwikkelen deze traditionele organisaties vaak te langzaam. Er is meer flexibiliteit en actiegerichteid vereist om in te spelen op wat er zich in de maatschappij afspeelt. Zo is de tegenstelling tussen verenigingssport en andersgeorganiseerde sport ook in Nederland een issue of thema (NOC*NSF, 2014a).

4. **Nederland:** NOC*NSF SportAssist voor sportfederaties

*NOC*NSF SportAssist* is een project-, interim-management en adviesbureau binnen (de holding) *NOC*NSF*, dat voor sportfederaties en *NOC*NSF* (N) een blijvend resultaat realiseert op het gebied van besturen, organiseren en ontwikkelen van de sport. Het draait hier om betaalde individuele dienstverlening met als doel meerwaarde te leveren aan de sportbonden en *NOC*NSF*. De inzet van *NOC*NF SportAssist* is tweeledig, langs de ene kant is er de mogelijkheid tot het inzetten van adviseurs voor een vraagstuk van de afdeling NOC*NSF SportAssist, langs de andere kant kunnen medewerkers ingezet worden via de SportAssist formule:

- Inzet *NOC*NSF SportAssist* bij vraagstuk: De vraag van een sportfederatie of *NOC*NSF* is altijd leidend bij deze betaalde individuele dienstverlening en is afgestemd op de opdrachtnemer. Dit kan een adviseur van *NOC*NSF SportAssist* zijn, maar ook een medewerker van een sportfederatie of *NOC*NSF*. In het laatste geval heeft *NOC*NSF SportAssist* een coördinerende rol.
- Medewerkers inzetten via *SportAssist* formule: Via de SportAssist formule kan een specifieke vraag vanuit een sportfederatie of *NOC*NSF* voor een project, interim-management of adviesrol tijdelijk worden ingevuld door een medewerker uit het veld. Zo kan onderling tussen vakcollega's kennis uitgewisseld worden en kan men werkervaring opdoen.

Deze (tijdelijke) interne mobiliteit van medewerkers heeft als positief effect dat medewerkers binnen sportbonden en *NOC*NSF* andere werkervaring opdoen, zich verder kunnen ontwikkelen en kennis uitwisselen. *NOC*NSF SportAssist* heeft dan ook geen winstdoelstelling, maar is kostendekkend met betrekking tot personeelskosten, overhead en overige kosten. *NOC*NSF SportAssist* draagt daarnaast in haar werkwijze actief het beleid uit van de op dat moment leidende SportAgenda. Naast het matchen van klantvragen en het uitvoeren van opdrachten organiseert *NOC*NSF SportAssist* ook introductiemodules in de sport op het gebied van besturen, werken in de sport, topsport en projectmatig werken. De vraagstukken van *NOC*NSF SportAssist* lopen sterk uiteen maar *NOC*NSF SportAssist* biedt onder andere de volgende diensten aan:

- Kwaliteitsverbetering sporttechnische opleidingen
- Introducties in de sport
- Herinrichting werkprocessen
- Goed sportbestuur en minimale kwaliteitseisen
- Samenwerking en clustering
- Meerjarenbeleidsplan

(NOC*NSF, 2014b)

5. **Frankrijk:** Opportuniteiten voor samenwerkingen

In Frankrijk zijn tal van initiatieven mogelijk, het probleem is om door het kluwen van mogelijkheden en actoren de weg te vinden. Sommige federaties slagen daar in, zoals de rugbyfederatie. Zij wisten van het bestaan van een fonds dat de samenwerking tussen een organisatie en universiteiten mogelijk maakt. Concreet maakt dit fonds het mogelijk dat een doctoraatsstudent aan de organisatie verbonden wordt. Meestal zijn dat organisaties die met onderzoek en technologie bezig zijn, maar de rugbyfederatie zag via deze weg een mooie kans.

Andere sportfederaties zijn vermoedelijk niet op de hoogte van dit potentieel. Uit een interview met een van de Franse contactpersonen kwam ook de bedenking tot uiting dat sommige federaties hun monopoliepositie zodanig gewoon zijn dat hierdoor samenwerkingsopportuniteiten teloor gaan. Andere, nieuwe actoren worden immers als bedreiging voor deze positie gezien ten koste van samenwerking en innovatie.

Tot slot een bedenking waarmee Frankrijk vooral in de topsportwereld kampt, maar wat ook een complicatie zou kunnen vormen als in Vlaanderen de sportwereld wordt aangezet tot het meer en meer vinden van private ondersteuning indien de overheid zich terugtrekt. Er is namelijk een debat gaande in verband met in hoeverre private personen eigen middelen mogen en kunnen investeren en wat zij daar dan van de club mogen terug verwachten. Echte oplossingen zijn nog niet gevonden maar misschien dat deze discussie in de toekomst ook meer en meer in Vlaanderen zal worden gevoerd.

6. **Engeland:** Run England

In Engeland neemt de overheid een leidende rol aan wat betreft 'media coverage' van sport. De filosofie hierachter is dat de overheid de sportsector indirect probeert te ondersteunen, vanuit haar unieke positie. Ze zijn er immers van overtuigd dat als je het belang van sport kan laten toenemen in de media, ook de algemene interesse in sport zal stijgen, wat hopelijk dan resulteert in een verhoogde mate van sportparticipatie. Op deze manier kan men er ook toe bijdragen andere financieringsbronnen aan te trekken die niet van de overheid afkomstig zijn, zoals sponsoring door bedrijven.

Verder heeft Engeland ook een succesvol innovatief project uitgewerkt rond loopsport. Vrijwilligers kunnen er een loopgroep(je) oprichten, na eerst geschoold te zijn door de atletiekfederatie. Vervolgens spreken ze onderling af waar en wanneer te gaan lopen, buiten clubverband. In de landenprofilering wordt dit principe nader toegelicht. Ook met de wielerfederatie werd een project uitgewerkt. Aan de basis van de ontwikkeling ervan stond het gegeven dat vrouwen minder sporten (fietsen) dan mannen. Op professionele wijze werden oplossingen voor dit probleem gezocht, waarin men de doelgroep benaderde als consumenten (in plaats van vrijwillige sporters).

7. **Denemarken:** 'Idræt for alle børn': sport en kansarmoede

Het *DIF* (N), de koepelorganisatie verantwoordelijk voor zowel breedte- als topsport, heeft het project '*Verenigingsleven voor allen*' ontwikkeld. Het project zal het makkelijker maken voor kinderen in kansarme gezinnen om deel te nemen aan sport in verenigingen. Het project biedt ondersteuning door:

- Volledige of gedeeltelijke betaling van lidgeld

- Aankoop van kleding en sportartikelen voor de participerende verenigingen
- Volledige of gedeeltelijke tussenkomst bij de kosten voor vervoer, accommodatie, lidgelden, enz. bij de organisatie van sportevenementen, zomerkampen, etc. voor de doelgroep
- De ouders inlichten en uitleg verschaffen over de activiteiten van de vereniging
- Opleiding van nieuwe bestuurders van de federatie en trainers met een andere etnische achtergrond dan de Deense

Hiernaast is er eveneens het project '*Sport voor alle kinderen'*, gericht op kwetsbare kinderen en jongeren onder de achttien jaar, om hen te helpen om de financiële uitdagingen in verband met de deelname aan clubsport te overwinnen. Circa 65 000 Deense kinderen leven momenteel onder de armoedegrens. Deze kinderen in gezinnen met financiële problemen hebben vaak moeilijkheden om aan te sluiten bij een club, omdat de betaling van het lidgeld, de aankoop van sportuitrusting en de deelname aan diverse clubactiviteiten vaak een onbetaalbare financiële belasting is voor het gezin. Deze non-participatie kan bijdragen tot een sociaal isolement en kan leiden tot toekomstige problemen voor de kinderen. Het probleem is wijdverspreid en er is grote behoefte aan ondersteuning van deze kinderen. De financiële steun die verstrekt wordt aan behoeftige kinderen en gezinnen is gebaseerd op een relatie van wederzijds vertrouwen, waarbij elke familie in contact kan treden met een DIF-sportclub en hulp ontvangt voor het betalen van de lidgelden (DIF, 2014).

8. **Finland:** Finnish Schools on the Move Program

Het *Finnish Schools on the Move Program* is een project voor de promotie van fysieke activiteit bij schoolgaande kinderen. Dit nationaal actieprogramma wil een fysiek actieve bewegingscultuur ontwikkelen in de Finse scholengemeenschappen. Scholen en gemeenten die deelnemen aan het programma voeren hun eigen plannen uit ter bevordering van de fysieke activiteit tijdens de schooldag. Het programma wordt gefinancierd door het *Ministerie van Onderwijs en Cultuur*. Na de pilootfase (2010-2012) werd het programma verdergezet voor de periode 2012-2015, en meer dan 100 gemeenten en 350 scholen zijn nu betrokken bij het programma.

Het bevorderen van fysieke activiteit onder schoolgaande kinderen bestaat zowel uit het verhogen van de fysieke activiteit als uit het verminderen van sedentariteit. Dit vraagt om maatregelen die zowel op school als thuis moeten worden ondernomen. Tijdens de schooldag, kan fysieke activiteit bevorderd worden door het vermeerderen van het aantal lessen lichamelijke opvoeding, door het

bevorderen van actief woon-schoolverkeer en het aanmoedigen van actieve pauzes. Tijdens de lessen, kan sedentair gedrag worden verminderd door het implementeren van actieve leermethoden waarbij korte actieve pauzes worden ingelast, met het oog op het ondersteunen van optimaal leren en het voorkomen van langdurig zitten. Minder langdurig zitten tijdens de lessen is eveneens een werkpunt voor het schoolpersoneel, waardoor ook zij kunnen deelnemen aan het project (Finnish Schools on the Move, 2014).

9. **Finland:** Fit for Life Program

Het nationale *Fit for Life Program* wordt gefinancieerd door het *Ministerie van Onderwijs en Cultuur* en het *Ministerie van Sociale Zaken en Gezondheid* van Finland. Het project bestaat uit de financiering van lokale projecten met als doel:

- de drempel om fysiek actief te worden te verlagen, en dit bij mensen boven de 40 jaar;
- het ontwikkelen van fysieke activiteiten die voor iedereen gemakkelijk toegankelijk zijn;
- het bieden van ondersteuning voor beginnende sporters.

Ongeveer 800 lokale projecten bieden mogelijkheden tot begeleide groepssessies, beginnerscursussen in verschillende disciplines, fitness testen, individuele fitness begeleiding, etc. Hiernaast wordt informatie voorzien over het belang, de effecten en de juiste dosering van fysieke activiteit, via persberichten, tv, brochures, tijdschriften, video's. Bovendien worden educatieve evenementen georganiseerd zoals een jaarlijks symposium, regionale seminaries, etc. (EUNAAPA, 2014).

Het belangrijkste doel is het bevorderen en verhogen van de fysieke activiteit van de burgers in hun dagelijkse routines. Het programma is gericht op het ondersteunen van de werkende burgers om hun werkcapaciteiten te behouden tot aan de pensioengerechtigde leeftijd, het bevorderen van functionele capaciteiten en het verminderen van het risico op ziekte als gevolg van een gebrek aan fysieke activiteit. Het programma is al een aantal jaren in werking en de resultaten werden reeds positief geëvalueerd (Vehmas & Ilmanen, 2013).

10. Slovenië: Kleinschalige doelgerichte projecten

Ook Slovenië zet in op media, met televisieprogramma's die breedtesporters moeten ondersteunen bij hun niet-georganiseerde sportbeoefening. Verder werkt het land ook samen met Italië als reactie op de bevinding dat in de grensgebieden de participatiegraad lager zou zijn. Om sporters die sporadisch mee doen aan een loopevent aan te zetten tot regelmatige deelname en dus ook training daar naar toe, wordt op het einde van een seizoen een groot event georganiseerd als beloning voor frequente deelname. Het is in dit land dus de tendens om bepaalde indicatoren uit het beleidsplan sterk te gaan monitoren en indien nodig een gepast kleinschalig project hiervoor uit te schrijven in samenwerking met de nodige actoren. Ze plannen dan ook in de toekomst twee voltijdse werknemers te belasten met het uitschrijven van projecten om Europese fondsen te verwerven.

11. Australië: Women in Sport Leadership Register

De *Australian Sports Commission* (ASC) (G) beschouwt het bevorderen van de vrouwen in leidinggevende functies in de sport als een belangrijke prioriteit. De *ASC* heeft de '*Women in Sport Leadership Register*' gelanceerd om te helpen bij het verhogen van het aantal vrouwen in bestuursorganen binnen de sport. Dit register werd ontwikkeld aangezien er veel gekwalificeerde en ervaren Australische vrouwen zijn die de mogelijkheid hebben om een positieve bijdrage te leveren aan het bestuur van sportorganisaties. Bovendien hebben de nationale sportfederaties aangegeven dat zij steun kunnen gebruiken om meer vrouwen leidinggevende posities te laten bekleden.

De '*Women in Sport Leadership Register*' is een gratis service voor gekwalificeerde vrouwen en nationale sportorganisaties. Vrouwen met kwalificaties, ervaring en interesse in het verkrijgen van een leidinggevende rol in de nationale sportorganisaties worden aangemoedigd om hun gegevens online in te dienen om te worden opgenomen in het register (ASC, 2014).

12. Australië: Active After-School Communities (AASC) Program

Het *Active After-School Communities Program* (AASC) van de Australische overheid is een nationaal initiatief dat kinderen in het basisonderwijs na de schooluren toegang biedt tot gratis sport en andere georganiseerde fysieke activiteiten. Het programma is gericht om inactieve kinderen bezig te houden met sport en andere georganiseerde fysieke activiteiten en door een positieve en leuke ervaring een liefde voor de sport te ontwikkelen die hen inspireert om bij een lokale sportclub aan te

sluiten. De coördinatoren helpen scholen en naschoolse opvangcentra bij het project. Ze werven 'community coaches' aan, voorzien opleidingen en werken samen met lokale sportclubs en organisaties om het jeugdlidmaatschap te verhogen. Deelnemende basisscholen en non-profit sport- en gemeenschapsorganisaties komen in aanmerking voor het aanvragen van subsidies.

Het AASC-programma is een positieve kans voor lokale sportclubs en verenigingen om het lidmaatschap te doen stijgen, de middelen te verhogen en de levensvatbaarheid van de organisatie op lange termijn te verbeteren. Het AASC-programma creëert banden tussen kinderen in het basisonderwijs en de sportclubs, en is voortdurend gericht op het bevorderen van de sportdeelname (Sports Community, 2014).

IV. CONCLUSIE

In de voorliggende internationale studie werd een analyse gemaakt van de bestaande vormen van sportstructuren en –systemen in een aantal landen. Hierdoor wordt een inzicht geboden in de ruimere context van het sportlandschap in de onderzochte landen. De uitvoering, aansturing en ondersteuning van en door sportfederaties in deze landen werden geanalyseerd. Het uiteindelijke doel van de studie was om 'good practices' te identificeren die inspirerend kunnen zijn voor het sportbeleid in Vlaanderen, in het bijzonder de uitwerking van het nieuwe decreet op de sportfederaties.

Vier onderzoeksvragen stonden in deze studie centraal:

A. Hoe ziet de sportstructuur er in de desbetreffende landen uit?

B. Hoe gebeurt de taakaansturing (door de overheid)?

C. Welke taakondersteuning wordt de federaties geboden vanuit de overheid?

D. Hoe worden taken door federaties uitgevoerd?

Het voorliggende onderzoeksrapport biedt geen kant-en-klare beleidsaanbevelingen. De Vlaamse overheid en haar partners kunnen zich wel laten inspireren door de voorgestelde goede -of soms eerder veelbelovende- praktijken om het nieuwe decreet op de sportfederaties vorm te geven en om elementen te integreren in het Vlaamse sportlandschap. Hierbij is een goed begrip van de context, de randvoorwaarden en de kritieke succesfactoren essentieel. Bij de beschrijving van de good practices werd dan ook voldoende aandacht besteed aan de context van elk sportsysteem. Het specifieke karakter van de bestudeerde landen maakt immers dat good practices niet zonder meer transfereerbaar zijn naar een andere setting. Een grondige evaluatie van potentiële, nieuwe initiatieven is dan ook aangewezen. Bij projecten kan dit onder de vorm van proeftuinen en bij beleidswijzigingen met de nodige beleidsevaluaties.

Wetenschappelijk onderzoek brengt beperkingen met zich mee. Ten eerste werd een verschil in de beschikbaarheid van gegevens vastgesteld tussen de geselecteerde landen. Daarnaast kunnen interviewdata gekleurd zijn door de mening en het verschil in achtergrond van de geïnterviewde. Bovendien werd een selectie gemaakt van twaalf landen. Deze keuze houdt op zich een beperking in, daar men enkel uitspraken kan doen over de geselecteerde landen. Men kan de resultaten en

conclusies niet zonder meer extrapoleren en/of veralgemenen. In het voorliggend onderzoek was het niet mogelijk om exhaustiviteit na te streven bij het identificeren van good practices omwille van een beperking in qua tijd en middelen. De nodige maatregelen werden getroffen om optimaal tegemoet te komen aan deze limitaties.

Deze beperkingen geven aanleiding tot het formuleren van mogelijkheden voor toekomstig onderzoek omtrent dit thema. Gelijkaardig onderzoek kan gevoerd worden naar andere (Europese) landen. Hiernaast zijn er mogelijkheden om bepaalde onderzoeksvragen en deelaspecten meer in de diepte te onderzoeken, in dezelfde of in andere landen of om de impact van een sportsysteem op één bepaalde sport na te gaan. In functie van de Vlaamse context is er ruimte om de praktische haalbaarheid van de good practices in het Vlaamse sportlandschap te bestuderen.

V. REFERENTIES

Albert, M. (1991). *Capitalisme contre capitalisme*. Paris: Editions du Seuil.

Andersen, T.M., Holmström, B., Honkapohja, S., Korkman, S., Söderström, H.T. & Vartiainen, J. (2007). *The Nordic model. Embracing globalization and sharing risks*. Helsinki: Research Institute of the Finnish Economy.

Andreff, W. & Staudohar, P. (2002). European and US sports business models. In: C.P. Barros, M. Ibrahímo & S. Szymanski (Eds.). *Transatlantic sport. The comparative economics of North American and European sports*. (pp. 23-49). Cheltenham: Edward Elgar.

Arts, W. & Gelissen, J. (2002). Three worlds of welfare capitalism or more? A state-of-the-art report. *Journal of European Social Policy* 12(2): 137-158.

ASC Australian Sports Commission (2014). Participating in Sport. Women leaders in sport grant program. Online geraadpleegd op 05-12-2014 via http://www.ausport.gov.au/participating/women/women_leaders_in_sport.

Australian Bureau of Statistic (2012). Sports and physical recreation: a statistical overview, Australia, 2012. Online geraadpleegd op 05-12-2014 via http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/Products/037188C614B3F3E4CA257AD9000E2627?opendocument.

Australian Bureau of Statistics, National Centre for Culture and Recreation Statistics (2013). *Participation in sport and physycial recreation, Australia*. Prepared for the Committee of Australian Sport and Recreation Officials (CASRO) Research Group. Online geraadpleegd op 05-12-2014 via https://secure.ausport.gov.au/clearinghouse/knowledge_base/sport_participation/community_participation/sport_participation_in_australia.

Bardach, E. (2011). *A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Becker, U. (1996). Over de typologie van de welvaartsbestellen. Esping-Andersens theorie in discussie. *Beleid & Maatschappij* 23(1): 19-30.

Bergsgard, N.A., Houlihan, B., Mangset, P., Nødland, S.I. & Rommetvedt, H. (2007). *Sport policy. A comparative analysis of stability and change*. Oxford: Elsevier.

Breedveld, K., Scheerder, J. (2011). The MEASURE project. Building scientific knowledge to help raise Europe's levels of sport participation. EU Conference on Sport Statistics. Brussels, 23 March 2011.

Broeke, A. (2006). Professioneel sportmanagement in Nederland. In: H. Westerbeek, R. Hoye, A. Smith, B. Stewart & M. Nicholson (Eds.). *Sportmanagement. Grondbeginselen en toepassingen*. (pp. 19-38). Nieuwegein: Arko Sports Media.

Broeke, A. (2010). *Professioneel sportmanagement vernieuwen. Praktijkgericht onderzoek naar het ontwikkelen van innovatieve managementpraktijken in de sport*. Delft: Eburon.

Brouwer, J.J. & Moerman, P. (2010). *Angelsaksen versus Rijnlanders. Zoektocht naar overeenkomsten en verschillen in Europees en Amerikaans denken*. Antwerpen: Garant.

Camy, J., Clijsen, L., Madella, A. & Pilkington, A. (2004). *Vocasport. Improving employment in the field of sport in Europe through vocational training. Vocational education and training in the field of sport in the European Union. Situation, trends and outlook.* Lyon: Université Claude Bernard Lyon.

Canadian Heritage (2013). *Sport Participation 2010.* Statatistics Canada.

Chaker, A.-N. (2004). *Good governance in sport. A European survey.* Council of Europe.

Chalip, L., Johnson, A., & Stachura, L. (1996). National sports policy. London: Greenwood Press.

Colin, M. & Jappert, J. (2013). *L'organisation du sport dans les Etats membres de l'Union européenne*. Think tank européen Sport et Citoyenneté.

Collins, S. (2011). Finland. In: M. Nicholson, R. Hoye & B. Houlihan (Eds.). *Participation in sport. International policy perspectives*. (pp. 109-125). London: Routledge.

Dejonghe, T. (2007). *Sport en economie. Een aftrap*. Nieuwegein: Arko Sports Media.

Dejonghe, T. (2010). *Sport in de wereld. Ontstaan, evolutie en verspreiding*. Gent: Academia Press.

Dejonghe, T. & Troelsen, T. (2006). The need of competitive balance in European professional soccer. A lesson to be learned from the North American professional leagues. In: G.T. Papanikos (Ed.). *An amalgam of sports and exercise research*. (pp. 35-54). Athens: Athens Institute for Education & Research.

Deleeck, H. (2009). *De architectuur van de welvaartsstaat opnieuw bekeken*. Leuven: Acco.

Devos, C. & Mus, M. (2011). Staat en parlement. In: C. Devos (Ed.). *Een plattegrond van de macht. Inleiding tot politiek en politieke wetenschappen*. (pp. 297-343). Gent: Academia Press.

DIF (2014). Foreningsliv. Projekter. Online geraadpleegd op 05-12-2014 via http://www.dif.dk/da/foreningsliv/projekter.

Dolowitz, P. & Marsh, D. (2000). Learning from abroad. The role of policy transfer in contemporary policy making. *Governance: an International Journal of Policy & Administration* 13(1): 5-24.

EC/DGICCAM (1999). *The European model of sport. Consultation document of DG X*. Brussels: European Commission/Directorate-General X Information, Communication, Culture & Audiovisual Media.

Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Cambridge: Polity.

ENGSO European Non-governmental Sports Organisation (2014). Online geraadpleegd via http://www.engso.com/.

EOC EU Office (2014). Online geraadpleegd via http://www.euoffice.eurolympic.org/.

EUNAAPA (2014). Products. Downloads. KKI Finland. Online geraadpleegd op 15-12-2014 via http://www.eunaapa.org/wp-content/uploads/2014/06/kki_finland.pdf.

European Commission (2014*). Special Eurobarometer 412. Sport and Physical Activity*. Report.

Europese Commissie (2014). Website. Online geraadpleegd via http://ec.europa.eu/sport/index_en.htm.

Eurostrategies (2011). *Study on the funding of grassroots sports in the EU. With a focus on the internal market aspects concerning legislative frameworks and systems of financing.* Final report Volume I and II.

Fenger, H.J.M. (2007). Welfare regimes in Central and Eastern Europe: Incorporating post-communist countries in a welfare regime typology. *Contemporary Issues and Ideas in Social Sciences* 3(2).

Ferrera, M. (1996). The 'southern model' of welfare in social Europe. *Journal of European Social Policy* 6: 17-37.

Finnish Schools on the Move (2014). Finnish Schools on the Move. Increasing physical activity and decreasing sedentary time among school-aged children. Online geraadpleegd op 14-11-2014 via http://www.liikkuvakoulu.fi/in-english.

Fort, R. (2000). European and North American sport differences. *Scottish Journal of Political Economy* 47(4): 431-455.

GHK (2010). *Volunteering in the European Union*. Educational, Audiovisual & Culture Executive Agency (EAC-EA) and Directorate General Education and Culture (DG EAC). Final Report submitted by GHK. 17 February 2010.

Gratton, C., Rowe, N. & Veal, A. (2011). International comparisons of sports participation in European countries. An update of the COMPASS project. *European Journal for Sport & Society* 8(1-2): 99-116.

Green, M. & Collins, S. (2008). Policy, politics and path dependency: Sport development in Australia and Finland. *Sport Management Review* 11: 225-251.

Hallmann, K. & Petry, K. (2013). *Comparative sport development. Systems, participation and public policy*. Sports Economics, Management and Policy 8. Springer Science: Business Media New York.

Hartmann-Tews, I. (2006). Social stratification in sport and sport policy in the European Union. *European Journal for Sport & Society* 3(2): 109-124.

Heinemann, K. (1999). *Sports clubs in various European Countries.* Schattauer.

Henry, I. (2009). European models of sport. Governance, organisational change and sport policy in the EU. *Hitotsubashi Journal of Arts & Sciences* 50: 41-52.

Henry, I., & Institute of Sport and Leisure Policy. (2007). Transnational and comparative research in sport – globalisation, governance and sport policy. London: Routledge.

Henry, I., & Ko, L.-M. (2013). Routledge handbook of sport policy. London: Routledge.

Houlihan, B. (1997). *Sport, policy and politics. A comparative analysis*. London: Routledge.

Houlihan, B., & Green, M. (2008). Comparative elite sport development . Oxford: Butterworth Heinemann.

Houlihan, B. & Green M. (2011). *Routledge handbook of sports development*. London: Routledge.

Houlihan, B., & White, A. (2002). The politics of sports development. London: Routledge.

Hover, P. Romijn, D. & Breedveld, K. (2010). *Sportdeelname in cross nationaal perspectief: benchmark sportdeelname op basis van de Eurobarometer 2010 en het International Social Survey Programme 2007.* 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.

Howlett, M., Ramesh, M. & Perl, A. (2009). *Studying public policy. Policy cycles & policy subsystems*. 3rd edition. Oxford: Oxford University Press.

Hoye, R., Nicholson, M. & Houlihan, B. (2010). *Sport and policy. Issues and analysis*. Oxford: Elsevier.

Késenne, S., Vanreusel, B. & Van Langendonck, N. (2007). *Publieke geldstromen voor de sport in Vlaanderen* (Onderzoek in opdracht van de vlaamse minister voor Cultuur, Jeugd, Sport & Brussel). Brussel: Steunpunt Sport, Beweging & Gezondheid.

Leibfried, S. (1992). Towards a European welfare state. In: Z. Ferge & J.E. Kolberg (Eds.). *Social policy in a changing Europe*. (pp. 245-279). Boulder, CO: Westview.

Matthijs, H., Jans, M.T. & De Koker, H. (2005). *Bestuurswetenschappen. De overheid: instellingen en beleid*. Antwerpen: Intersentia.

Ministry of education, S. a. (2014). *National programme of sport in Slovenia*. Ljubljana: Tiskarna Knjigoveznica Radovljica d.o.o.

Nationale Bank van België (2014). Regionale rekeningen 2003-2012. Brussel: Instituut voor de nationale rekeningen, Nationale Bank van België.

Nicholson, M., Hoye, R., & Houlihan, B. (2010). Participation in sport – international policy perspectives . London: Routledge.

NOC*NSF (2013). Richtlijnen sportagenda 2013-2016. Bestedingsjaar 2014. Wijzigingen t.b.v. 2014 vastgesteld in de Algemene Vergadering NOC*NSF op 14 mei 2013.

NOC*NSF (2014a). Sportparticipatie. Sportaanbieder. Open clubs. Online geraadpleegd op 24-09-2014 via http://www.nocnsf.nl/openclubs.

NOC*NSF (2014b). NOC*NSF SportAssist. Online geraadpleegd op 24-09-2014 via http://nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=4257.

OECD (2014). OECD Factbook 2014: Economic, Environmental and Social Statistics, OECD Publishing.

Peterson, .M & Malhotra, N. (1999). Country segmentation based on objective quality-of-life measures. *International Marketing Review* 17(1): 56-73.

Petry, K., Steinbach, D. & Tokarski, W. (2004). Sport systems in the countries of the European Union. Similarities and differences. *European Journal of Sport & Society* 1(1): 15-21.

Plasschaert, S. (2009). *België in alle staten. Vlaanderen en Wallonië in een Brusselse knoop?* Antwerpen: Garant.

Primault, D. & Rouger, A. (1999). How relevant is North American experience for professional team sports in Europe? In: S. Késenne & C. Jeanrenaud (Eds.). *Competition policy in professional sports. Europe after the Bosman case*. (pp. 181-193). Antwerp: Standaard Uitgeverij.

Scheerder, J. (2004). *Spelen op het middenveld. Vrijetijdssport als ontspanning, ontplooiing en ontmoeting* (Cultuursociologische Essays 4). Tielt: Lannoo.

Scheerder, J., Breedveld, K., Hoekman, R. (2011). The MEASURE Network. Building scientific knowledge to help raise Europe's levels of sport participation. Play the Game Conference 'Bringing change to the heart of sport'.Cologne, 3-6 October 2011.

Scheerder, J., Claes, E. & Vanreusel, B. (2014). *Sportief (en) innovatief in een veranderende samenleving. Een verkennende analyse van good practices als inspiratie voor de clubsport van de toekomst* (Beleid & Management in Sport 22). Leuven: KU Leuven/Onderzoeksgroep Sport- & Bewegingsbeleid.

Scheerder, J. & Vandermeerschen, H. (2014). *Beweging in beleid/beleid in beweging. Het publieke beheer van de sport- en bewegingssector* (Management & Bestuur in Sport 4). 3de herziene uitgave. Gent: Academia Press.

Scheerder, J., Vandermeerschen, H., Borgers, J., Thibaut, E., Vos, S. (2013). *Vlaanderen sport! Vier decennia sportbeleid en sportparticipatie.* Sociaalwetenschappelijk onderzoek naar Bewegen & Sport, 5. Gent: Academia Press.

Scheerder, J., Vandermeerschen, H., Van Tuyckom, C., Hoekman, R., Breedveld, K. & Vos, S. (2011). *Understanding the game: sport participation in Europe. Facts, reflections and recommendations* (Sport Policy & Management 10). Leuven: KU Leuven/Research Unit of Social Kinesiology & Sport Management.

Scheerder, J. & Van Tuyckom, C. (2009). Sportparticipatie in de Europese Unie. Vlaanderen vergeleden met het Europa van de 25. In: J. Scheerder, C. Van Tuyckom & A. Vermeersch (Eds.). *Europa in beweging. Sport vanuit Europees perspectief* (Management & Bestuur in Sport 1). Herdruk 2009. Gent: Academia Press.

Scheerder, J. & Vermeersch, A. (2009). Sport en beleid in Europees perspectief. Een inleidend kader. In: J. Scheerder, C. Van Tuyckom & A. Vermeersch (Eds.). *Europa in beweging. Sport vanuit Europees perspectief* (Management & Bestuur in Sport 1). (pp. 3-50). 2de editie. Gent: Academia Press.

Scheerder, J. & Vos, S. (2013). Belgium: Flanders. In: Hallmann K., Petry K. (Eds.), bookseries: Sports Economics, Management & Policy, vol: 8*, Comparative sport development. Systems, participation and public policy*, Chapt. 2.New York: Springer Science, 7-21.

Smith, A. & Westerbeek, H. (2007). Beleidsvorming in de sport in een ideologisch perspectief. In: H. Westerbeek (Ed.). *Sportbeleid in internationaal vergelijkend perspectief*. (pp. 93-145). Nieuwegein: Arko Sports Media.

Sobry, C. (2011*). Sports Governance in the World. A Socio-Historic Approach.* Volume I, II and III. Paris: Sport Social Studies, Editions Le Manuscrit.

Sport en Bewegen in de buurt (2014a) *Sport en Bewegen in de Buurt*. Online geraadpleegd op 24-09-2014 via http://www.sportindebuurt.nl/.

Sport en Bewegen in de buurt (2014b) *Wat is de Sportimpuls?* Online geraadpleegd op 24-09-2014 via http://www.sportindebuurt.nl/sportimpuls/wat-is-de-sportimpuls/.

Sport en Bewegen in de buurt (2014c) *Wat zijn Buurtsportcoaches?* Online geraadpleegd op 24-09-2014 via http://www.sportindebuurt.nl/buurtsportcoaches/wat-zijn-buurtsportcoaches/.

Sports Community (2014). Grants. Active after-school communities grants. Online geraadpleegd op 05-12-2014 via http://grantsandfunding.com.au/grants/active-after-school-communities-grants/.

Stroobandt, F., Lievens, J. & Waege, H. (2005). Cultuurparticipatie in het Europa van de 15. Vlaanderen: 'Best in class?' In: J. Lievens & H. Waege (Eds.). *Cultuurparticipatie in breedbeeld. Eerset analyses van de survey (Cultuurpartiicpatie in Vlaanderen 2003-2004'.* (pp. 233-264). Antwerpen: De Boeck.

The World Bank (2013a). Land area. Online geraadpleegd op 01-12-2014 via http://data.worldbank.org/indicator/AG.LND.TOTL.K2.

The World Bank (2013b). Urban population. Online geraadpleegd op 01-12-2014 via http://data.worldbank.org/indicator/SP.URB.TOTL.IN.ZS

Tokarski, W., Petry, K., Groll, M., & Mittag, J. (2009). A perfect match? Sport in the European Union . Maidenhead: Meyer & Meyer.

Tokarski, W., Steinbach, D., Petry, K., & Jesse, B. (2004). Two players – one goals? Sport in the European Union . Oxford: Meyer & Meyer.

van Bottenburg, M. (2006). *Het kapitaal van de sport*. Nieuwegein: Arko Sports Media.

van Bottenburg, M., Rijnen, B., & van Sterkenburg, J. (2005). Sports participation in the European Union . Nieuwegein: Arko Sports Media.

Van Tuyckom, C., Scheerder, J. & Bracke, P. (2010). Gender and age inequalities in regular sports participation. A cross-national study of 25 European countries. *Journal of Sports Sciences* 28(10): 1077-1084.

Van Tuyckom, C. (2013). Six sporting worlds. A cluster analysis of sports participation in the EU-25. *Qual Quant* 47: 441-453.

Vehmas, H. & Ilmanen, K. (2013). Finland. In: Petry, K., & Hallmann, K. (eds). *Comparative sport development. Systems, participation and public policy*. New York: Springer.

Veilig Sportklimaat (2014) *Samen naar een veiliger sportklimaat. Over VSK. Het Actieplan.* Online geraadpleegd op 24-09-2014 via http://www.veiligsportklimaat.nl/overvsk.

Verhoogt, P. (2007). Globalisering en commerciële sport. De VS, Europa en Australië vergeleken. In: H. Westerbeek (Ed.). *Sportbeleid in internationaal vergelijkend perspectief*. (pp. 147-182). Nieuwegein: Arko Sports Media.

Vos, S., Breesch, D., Kesenne, S., Lagae, W., Van Hoecke, J., Vanreusel, B., Scheerder, J. (2012). The value of human resources in non-public sports providers: The importance of volunteers in non-profit sports clubs versus professionals in for-profit fitness and health clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing, 11*(1/2), 3-25.

Vuori, I., Lankenau, B & Pratt, M. (2004). Physical activity policy and program development: the experience in Finland. *Public Health Reports* 119.

VI. BIJLAGEN

Bijlage A. Semi-gestructureerde vragenlijst interviews contactpersonen. Voorbeeld Denemarken.

INTERNATIONAL BENCHMARK ON SPORT FEDERATIONS: DENMARK

Promoters:
Prof. Jeroen Scheerder, University of Leuven
Prof. Annick Willem, Ghent University

Researchers:
Sandrine Billiet, Ghent University
Elien Claes, University of Leuven

Interviewer: Elien Claes, KU Leuven, Belgium

Interviewee: Prof. Bjarne Ibsen, Syddnask Universiteit Odense, Denmark

Date: 24-07-2014, 9u30

A. GENERAL: SPORT SYSTEM AND SPORT POLICY

Figure annex: 'Sportframework_Denmark'

- Who are the main actors in the sport system of Denmark?
- Which are the main private actors in the sport system? Where would you locate them in this figure?
- Which actor(s) define(s) the sport policy?
- Is the umbrella organisation involved in the sport policy making?
- What are the main tasks of each of the actors in the sport system of Denmark?
  - Which sport-related tasks does the government fulfill?
  - Which tasks do the sport federations fulfill?
    - Which of these tasks are imposed by the government?
  - Are these tasks defined in a law, policy document, regulation, agreement, etc.?

➔ *Is it possible to email an URL where I might find these documents (in English?)?*

- Did the organisation of the sport system and the distribution of tasks among the various actors undergo an important change over the past years?
  - Yes: what changed? For what reason?
- Are the various sport federations categorised/segmented in a way?
  - What are the categories? Based on which criteria?
  - Which actor makes this categorisation? For what reason?

B. INVOLVEMENT OF THE GOVERNMENT IN THE ORGANISATION OF SPORT FEDERATIONS

LEGISLATIVE FRAMEWORK

- Is/are there a specific law(s) on sports in your country?
  - Yes: what are the most recent/relevant laws regarding sports?
  - No: how is sport regulated in your country? Are there other, non-sport specific laws which apply to sports?
- Is there a specific law affecting the sport federations in your country?
  - Yes: what are the most recent/relevant ones? What do they describe?
  - No: What are the main policy documents/regulations who manage the organisation of sport federations in your country?

➔ *Is it possible to email an URL where I might find these documents (in English?)?*

POLICY FRAMEWORK

- Which objectives does the government install for the sport federations to attain?
  - On a short term basis: +/- 1 year
  - On a medium term basis: +/- 4 years
  - On a long term basis: > 4 years
- How and where are these objectives described?

➔ *Is it possible to email an URL where I might find these documents (in English?)?*

DEGREE OF GOVERNMENT INVOLVEMENT

- Does the government acts alone in the steering of the sport federations in your country? Or is the government not at all involved in the steering of sport federations?
- Are other actors involved?
  - Which actors?
  - What is their function/task?
  - Do you know the size or capacity of this actor, e.g. in FTE, budget size or profits?

C. SUPPORT

FINANCIAL FRAMEWORK

- What are the sport federations' financial resources?
  - Funding from the government?
    - What are the criteria for funding? How is it defined?
    - Division sport for all – elite sport?
    - Which actor(s) distribute(s) grants?
  - Other?
    - Sponsorships?
    - … ?
- What was the national budget for sport in 2013?

- What is the national budget for the sport federations in your country?

➔ *Is it possible to email an URL where I might find these documents (in English?)?*

MANAGEMENT SUPPORT

- Does the government provide support to the sport federations concerning proper administration and management within the federations?
  - What kind of support is offered? (General management? Policy support? HR management? Communication management? …)
- Can sport federations appeal to non-public services for this support?
  - Which organisations?
  - What kind of support?

D. TASKS AND ACTIVITIES OF THE SPORT FEDERATIONS

PERFORMANCE MEASUREMENT

- Are there certain criteria the sport federations must meet after a given period?
- How is the task performance of the sport federations audited?
- Which actor performs this checkup?
- Are the criteria and performances conditional/binding?
- Which criteria or tasks are obligatory and which are facultative ?

INNOVATION

- Is attention paid to innovation within the tasks of the sport federations?
- How does the government stimulate sport federations to be innovative?
- Is innovation part of the sport policy?
- Do sport federations integrate possibilities for 'less-organised' sport in their operation?
- Do sport federations turn to different target groups in society?
- Do sport federations pay attention to organisational innovation within their organisation?

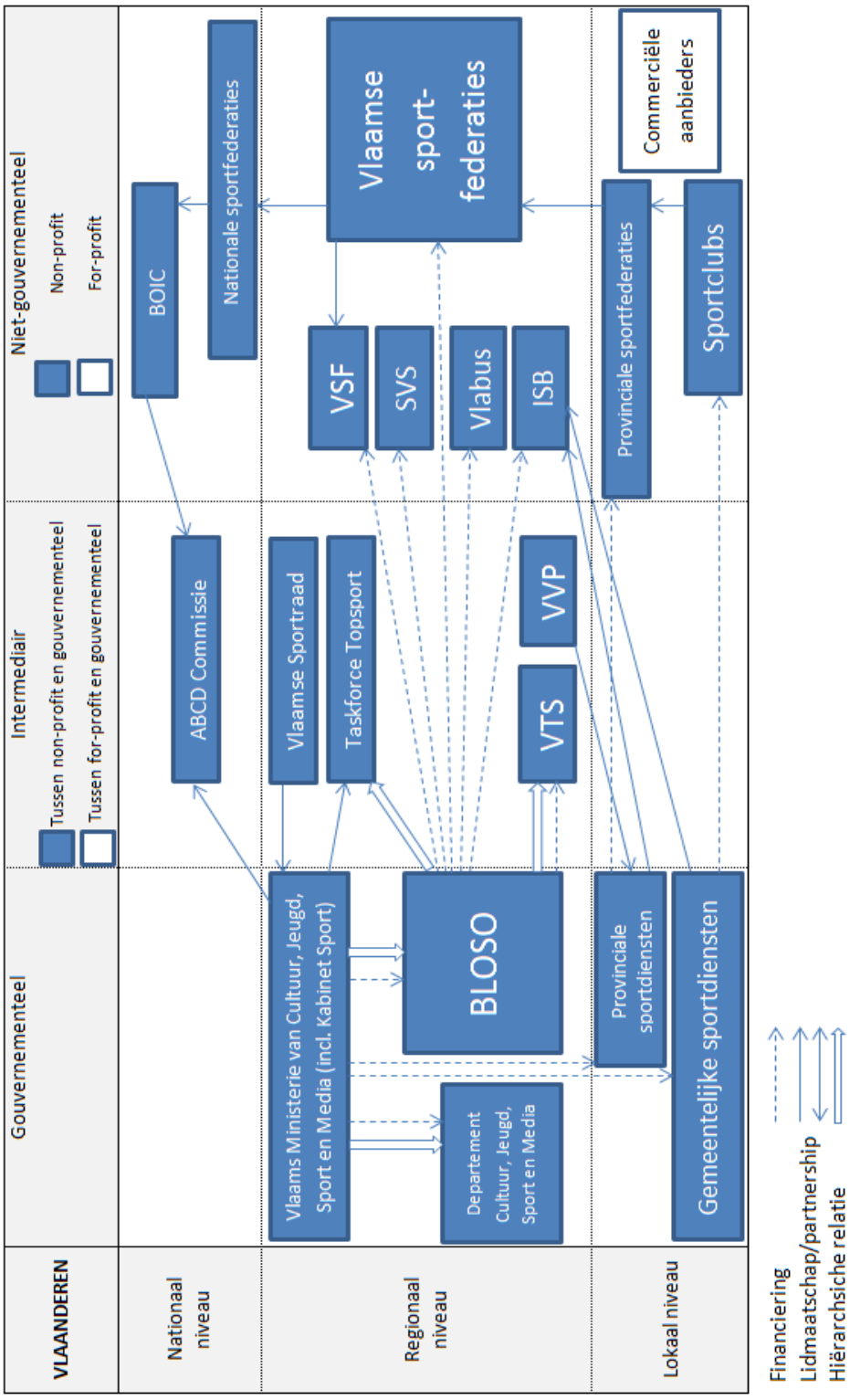
PARTNERSHIPS

- Who are the sport federations' main stakeholders ?
- How and why do they interact?

CONCLUSION

- What are the most positive aspects of the sport system and sport policy for the organisation of sport federations in your country?
- What are the main pitfalls/negative aspects?

Bijlage B. Sportframework Vlaanderen



Noot: ABCD Commissie, overleg Adeps, Bloso, BOIC en Duitstalige gemeenschap; Adeps, Administration de l'Éducation physique, du Sport et de la Vie en Plein Air; Bloso, agentschap ter Bevordering van de Lichamelijke Ontwikkeling, de Sport en de Openluchtrecreatie; BOIC, Belgisch Olympisch en Interfederaal Comité; ISB, Instituut voor Sportbeheer en Recreatiebeleid; SVS, Stichting Vlaamse Schoolsport; Vlabus, Vlaams Bureau voor Sportbegeleiding; VSF, Vlaamse Sportfederatie; VTS, Vlaamse Trainersschool; VVP, Vereniging Vlaamse Provincies.

Bron: eigen verwerking op basis van Scheerder & Vos (2013) en www.Bloso.be

Bijlage C. Overzichtstabel voor Vlaanderen

	Vlaanderen[20] [21]
Situering	
Aantal inwoners	6.381.859
Oppervlakte (km²)	13.522
Bevolkingsdichtheid (inwoners/km²)	472
Urbanisatiegraad[22]	98%
BNP per capita, US dollars	32.600
Landstructuur regionaal (aantal provincies)	5
Landstructuur regionaal (aantal gemeenten)	308
Aantal officiële talen	1 (van 3)
EU lidmaatschap	ja
Welvaartsmodel	Rijn- en Scheldeland
Staatsstructuur	Deelstaat
Verantwoordelijke overheidsinstantie voor sport	Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media en Bloso
Aantal regionale sportfederaties[23]	182
Aantel erkende regionale sportfederaties[24]	89 + 4
Aantal sportclubs	20.147
Socio-culturele verenigingen met een sportaanbod	3.753
Aantal sportclubs van erkende/gesubsidieerde sportfederaties	18.194
Aantal leden[25]	1.466.629
Gemiddeld aantal leden per club	81
Lidmaatschap sportclub	28,8%
Lidmaatschap fitnesscentrum	9,8%
Andere (werknemersclub, jeugdclub, school- of universiteitsgerelateerde club, etc.)	NTB
Sportparticipatie, minstens één keer per week	15,0%
Economische waarde vrijwilligers in de sport (in VTE)	18.346 VTE
Aandeel economische waarde vrijwilligers in de sport in BNP[26]	0,19%
	Vlaanderen
Specifieke analyse	
A. Structuur en organisatie van de sport	
HOOFDACTOREN	
Gouvernementeel	Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media en Bloso
Intermediair	VTS, Vlaamse Sportraaad, VVP
Niet-Gouvernementeel	VSF Vlaamse sportfederaties SVS, Vlabus, ISB

[20] Bron algemene niet-sportgerelateerde kenmerken: http://statbel.fgov.be/

[21] Bronnen sportgerelateerde kenmerken: Scheerder & Vos (2013); Scheerder et al. (2013); www.Bloso.be;

[22] Voor België, bron: The world Bank (2013b)

[23] 182 erkende en niet-erkende regionale sportfederaties. Bijgevolg worden 91 sportfederaties niet erkend door Bloso en ontvangen geen ondersteuning, maar behoren wel mee tot het Vlaamse sportlandschap

[24] Erkende regionale sportfederaties + 4 Organisatie voor Sportieve Vrijetijdsbesteding (OSV). Aantal erkende en gesubsidieerde regionale sportfederaties: 65

[25] Aantal leden van clubs van erkende/gesubsidieerde sportfederaties

[26] Eigen berekening gebaseerd op Vos et al. (2012) en Nationale Bank van België (2014)

	Vlaanderen
B. Taakaansturing	
B.1 WETGEVEND KADER	
Algemene status	
Specifieke status	x
B.2 ONTWIKKELING SPORTBELEID	
Overheid	x
Sportsector	
Netwerk	
B.3 BELEIDSDOELSTELLINGEN OVERHEID	
Algemeen	x
Specifiek	
C. Taakondersteuning	
C.1 FINANCIEEL KADER[27]	
Regionaal sportbudget (x1000)	€ 129.699,2
Lokaal sportbudget (x1000)	€ 330.753,0
Sportbudget per inwoner (€/inw)	€ 72,1
Regionaal budget voor sportfederaties (x1000)	€ 34.553,0
Relatieve omvang sportbudget (% van BNP)[28]	0,21%
C.2 SUBSIDIES SPORTFEDERATIES	
Besteding opgelegd door overheid	x
Subsidies vrij te besteden	
C.3 BESTUUR EN MANAGEMENT	
Ondersteuning door overheid	ja
Ondersteuning door koepel	ja
D. Taakuitvoering	
D.1 PERFORMANTIE	
Wie controleert de SF?	Bloso en Departement CJSM
Financiële gevolgen?	ja
D.2 INNOVATIE	
Als doel in beleidsplannen	nee
Innovatieve projecten	ja
D.3 SAMENWERKINGSVERBANDEN	
Unieke samenwerkingsverbanden	ja
Samenwerkingsstimulatie door overheid	ja
D.4 EVOLUTIE/BELANGRIJKE VERANDERINGEN	
Structureel	ja
Beleid	ja
Financieel	ja
Wetgeving	ja

[27] Késenne et al. (2007); www.Bloso.be

[28] Eigen berekening op basis van Késenne et al. (2007) en Nationale Bank van België (2014)