

Christoph Breuer, hoogleraar Sportmanagement Sportuniversiteit Keulen

KWALITEITSVERHOGING ALS ALLESOMVATTEND ANTWOORD

De **strijd** om **schaarser** wordende **sporters** en **subsidies**

Tekst: **Jeroen Kuypers**

Competitie is een sportief begrip, concurrentie een economisch. Sportverenigingen merken in toenemende mate dat het laatste even essentieel voor hen is als het eerste. Ze wedijveren met commerciële aanbieders, maar ook met elkaar om de steeds schaarser wordende sporters, subsidies en sympathisanten. Willen verenigingen economisch overleven, dan moeten ze zich dringend professionaliseren en diversifiëren, meent Christoph Breuer. Vasthouden aan het welwillend amateurisme van weleer werkt naar twee kanten verkeerd: het doet subsidies mislopen en maakt verenigingen die wél moderniseren aantrekkelijker voor potentiële vrijwilligers en sporters.

Het gebrek aan vrijwilligers om de club van een kader te voorzien is misschien nog wel een groter probleem dan het wegvloeiën van leden in bepaalde leeftijdscategorieën. Maar achter de vaak gegeven reden daarvoor – ‘Geen tijd!’ – gaan volgens Christoph Breuer, hoogleraar aan de Deutsche Sporthochschule van Keulen, andere factoren schuil. “De arbeidsmarkt stelt steeds hogere eisen. Werknemers worden niet alleen geacht meer energie in bijscholing te ste-

die vereniging andere eisen dan vroeger. Er wordt meer van je verlangd dan het verslag van de kascommissie goedkeuren en een zaterdagavond bardienst draaien. De druk is er aan twee kanten en dat doet veel vrijwilligers helaas afhaken.”

Investeren in opleiding

In hoeverre verandert het kaderwerk? “Als onderzoekers constateren we dat de verenigingen behoefte hebben aan een steeds beter opgeleid kader. Er is een duidelijke correlatie tussen de kwaliteit van de dienstverlening, het sportaanbod van een sportclub en de mate waarin ze investeert in de opleiding van haar kader, inclusief de vrijwilligers. Natuurlijk worden vrijwilli-

gers op dat vlak ondersteund, in nagenoeg elke vereniging, maar vaak op een nogal incidentele basis: als er zich een concreet probleem aandient zullen we je er wel mee helpen. Dat biedt nauwelijks houvast op de steeds complexere en meer door concurrentie bepaalde ‘sportmarkt’. De rechtlijnige oplossingen waarmee je vroeger uit de voeten kon zijn steeds minder één op één toepasbaar. Subsidies bijvoorbeeld veranderen van karakter. Verenigingen krijgen steeds meer te maken met indirecte subsidies en ingewikkelde belastingteruggaveconstructies. Die op de juiste manier aanvragen vereist kennis en ervaring. Natuurlijk, een vereniging die haar vrijwilligers een gedegen opleiding laat volgen moet daar geld

“Als je moet kiezen tussen de eisen van je werk en van je sportclub zullen de eerste gewoonlijk voor gaan”

ken, maar ook bereid te zijn op tijden buiten de kantooruren beschikbaar te zijn. Steeds meer ouders voeden hun kinderen in een situatie van co-ouderschap op, of maken deel uit van een nieuw samengesteld gezin. Ook dat vraagt extra tijd en aandacht. Als je moet kiezen tussen de eisen van je werk, je gezin en die van je sportclub, zullen de eerste gewoonlijk voor gaan. Tegelijk stelt ook





voor vrijmaken, maar in de praktijk blijken de clubs die daartoe bereid zijn veel minder problemen tegen te komen, zowel op financieel als op organisatorisch vlak. Die investering in opleiding levert dus een hoog rendement op.”

Andere doelen, andere gelden

De financiering van sportverenigingen verandert niet alleen onder druk van bezuinigingen, maar ook doordat sport steeds meer wordt ingeschakeld voor het verwezenlijken van andere beleidsdoelen. Breuer noemt anti-geweldsprogramma's als voorbeeld. “De club krijgt dan geld als incentive, of een bedrag achteraf, als beloning voor het behalen van het gewenste resultaat. Ik voorspel dat er steeds meer van die incentives gaan komen. Met al die bootvluchtelingen die de EU binnenkomen, moeten we niet vreemd opkijken als sportverenigingen zullen worden ingeschakeld bij de integratie en opvang van deze nieuwe stroom asielzoekers. Ik verwacht dat het sociale belang van sportverenigingen de komende jaren verder zal toenemen, maar dat impliceert ook

dat het kader op die taken zal moeten zijn voorbereid. Een jeugdelftal trainen of een groep adolescenten leren verdraagzaam te zijn en hun impulsen te beheersen – dat zijn uiteindelijk toch twee verschillende zaken. Dan kom je opnieuw bij vorming en opleiding. Ook bij diversiteit. Uit ons onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat verenigingen met een bestuur dat ten minste één vrouwelijk lid telt het beter doen dan clubs die volledig door mannen worden geleid.”

Kiezen voor kwantiteit?

Van directe naar indirecte subsidies, van eerst en vooral sport naar sport in een sociaal kader, van welwillend amateurisme naar onbetaald professionalisme. De veranderingen negeren of banaliseren is een streep trekken door je eigen toekomst. De analyse van professor Breuer is helder en wordt ook ondersteund door stevige onderzoeksresultaten. Hij en zijn studenten hebben de situatie van sportverenigingen niet alleen in Duitsland, maar ook in tal van andere Europese landen onderzocht. De Nederlandse situatie verschilt daarbij niet noe-

menswaardig van die van onze buurlanden. Ook de remedie voor de geconstateerde problemen is niet essentieel anders. Maar in plaats van de kwaliteit te verbeteren zou de vereniging er natuurlijk ook voor kunnen kiezen de kwantiteit te verhogen. Fusies van gemarginaliseerde clubs, het opzetten van omnisportverenigingen, het delen van velden en andere faciliteiten – zijn dat geen oplossingen die meer voor de hand liggen en die makkelijker te realiseren zijn? Dit is een strategie die Breuer onder het vergrootglas heeft gelegd en zijn conclusie was zo mogelijk nog eenduidiger: schaalvergroting werkt niet voor sportverenigingen.

Afname van sociaal kapitaal

“In de sportindustrie heeft schaalvergroting nut. Een producent van ski's kan op die manier zijn productiekosten drukken en tegelijk zijn aanbod verbreden. Maar in een sportvereniging bereiken de kostenvoordelen al snel een plafond. Daarboven zie je een merkwaardig fenomeen: de club zelf heeft nog steeds financieel voordeel, maar het individuele lid begint alleen maar nade-

“We moeten niet vreemd opkijken als sportverenigingen worden ingeschakeld bij de integratie van de nieuwe stroom asielzoekers”

len te zien. Als de zwemclub het badwater steeds vaker moet delen met groepjes die aan aquagym doen en duiklessen volgen, raakt het zwembad overbevolkt. De leden moeten langer wachten tot er een kleedhok of douche vrij is en ook aan de kassa wor-

den de rijen langer. Meer leden betekent ook dat er meer mensen bij de club komen die niet helemaal dezelfde waarden delen. Het wordt minder ‘gezellig’. Daardoor gaan sporters op den duur afhaken, en dat zijn

“Sporters gaan op den duur afhaken, en dat zijn dan net de trouwere leden”

dan net de trouwere leden. Dit fenomeen breidt zich ook uit naar de vrijwillige dienstverlening. Hoe meer leden er zijn, hoe groter het contingent *freeriders*, dat alleen maar komt sporten en een biertje drinken en dat geen behoefte voelt zich te engageren voor de taken die een lidmaatschap van een vereniging óók met zich meebrengt. Dat ergert op zijn beurt de leden die zich wél engageren voor de club en ondermijnt hun bereidheid zich in te zetten. Kortom: er is een punt waarop het financiële kapitaal van de vereniging nog wel groeit, maar het soci-

ale kapitaal aan waarde verliest – en juist dat laatste is het belangrijkste fundament onder het bestaansrecht. Om diezelfde reden is het moeilijk het lidmaatschap duurzamer te maken om wegvallende subsidie te compenseren. Sporters moeten wel heel duidelijk ervaren dat de dienstverlening van de club verbeterd is om dat te accepteren. En zo kom je uiteindelijk toch weer op die verhoging van de kwaliteit uit.”

Een strategie ontwikkelen

Wie zich minder ‘thuis’ voelt in zijn club en het idee heeft dat anderen de kantjes er vanaf lopen, vindt dat de club te weinig rekening houdt met zijn wensen en zal afhaken. Er zijn voldoende andere verenigingen, en anders is er wel voldoende commercieel aanbod of zijn er vrienden die een informeel clubje willen oprichten om in ongeorganiseerd verband aan sport te doen. Verenigingen hebben in dat opzicht meer concurrentie dan vroeger. “Daarom moeten clubbesturen tegenwoordig een duidelijke strategie hebben. Als de vereniging werkt aan een kwalitatief hoogwaardig aanbod en binnen de gemeente een reputatie opbouwt van een vernieuwende vereniging, dan stromen de leden vanzelf toe. Wie ver-



nieuwt en professionaliseert zal overleven, ook in een steeds moeilijker markt, maar wie weigert in dat opzicht te moderniseren zal binnen een aantal jaren onherroepelijk verdwijnen.”



Verder lezen...

Op het Visie & Beleidsplein op www.sportengemeenten.nl kunt u de volgende documenten downloaden:

‘Mulier Instituut (2015). Ontwikkeling financiën sportverenigingen’ bij *Sportstimuleringsbeleid*

‘Gemeente Den Haag (2015). Vitaliteitsscansportverenigingen 2014’ bij *Sportstimuleringsbeleid*

‘Universiteit Utrecht (2013). Is de sportvereniging klaar voor haar positie in een veranderende samenleving’ bij *Sportstimuleringsbeleid*

‘NOC*NSF en Mulier Instituut (2012). Sportaanbiedersmonitor 2012’ bij *Landelijke nota's en rapporten*

