

GRIP EN ZICHT

op de financiële huishouding
in sport- en recreatieorganisaties

Tweede editie



Eindredactie: Ben Hattink

American football kan gezien worden als een metafoor voor de Amerikaanse visie op managen en organiseren. De wedstrijd wordt gespeeld met twee teams van elk zestig spelers, waarvan er maar elf in het veld staan opgesteld. De spelbedoeling is helder: binnen een set van strenge regels zoveel mogelijk terrein veroveren. Een batterij aan coaches, scheidsrechters en assistenten leiden het spel. De spelers voeren de van te voren uitgestippelde grote hoeveelheid ingestudeerde patronen nauwgezet uit. Via een eindeloze reeks statistieken wordt nagegaan of de ‘targets’ zijn behaald. Om de haverklap wordt het spel stilgelegd en sturen de coaches de spelers bij. Met veel toeters en bellen wordt het aanwezige publiek in de time-outs vermaakt en het thuis kijkende tv-publiek op reclame boodschappen getraakteerd. Sport is business! Sport organiseer je als een ‘money-making machine’. Sportmanagers zijn er dus om het financiële rendement maximaal op te voeren. Wie de baas is, mag het zeggen en bepalen wat er gebeuren moet.

1.3 De Europese visie op managen en organiseren

Het Europese denken over managen en organiseren heeft haar wortels in het gildensysteem uit de late Middeleeuwen. Leren doe je ‘on the job’. Intercollegiale toetsing waarborgt de kwaliteit van de geleverde producten. Leidinggevende bevoegdheden zijn gebaseerd op vakmanschap. Centrale Europese waarden zijn het streven naar gemeenschappelijkheid en collectieve solidariteit. Niet alles wat van belang is, kan of hoeft te worden gekwantificeerd. In overleg en op basis van gelijkwaardigheid wordt getracht conflicten te slechten en voor langere tijd relaties met elkaar aan te gaan. Tussen de onderscheiden landen of de onderhandelende partijen streeft men zoveel mogelijk naar consensus en onderling vertrouwen. Duurzaamheid, samenwerken en het gezamenlijk belang dienen van alle betrokkenen staat ook in het bedrijfsleven centraal. Medewerkers worden als taakverantwoordelijke volwassen vaklieden behandeld. Hun initiatief wordt gestimuleerd en gewaardeerd. Niet de baas, maar wie het weet mag het zeggen. Geld verdienen is een gevolg van kwaliteit leveren en waarde toevoegen voor de klant. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn binnen de besturing van een organisatie gedecentraliseerd. Binnen de afgesproken kaders is er een grote mate van professionele vrijheid.

Er is een parallel te trekken tussen de Europese manier van organiseren en managen en de professionele sportvereniging. De club zorgt voor verbondenheid tussen de verschillende leden die mee kunnen denken en beslissen over het te voeren beleid. Een club heeft naast het streven naar sportieve winst ook een maatschappelijke taak. Elke club heeft zijn eigen identiteit en cultuur, waar de lokale bevolking en de fans trots op zijn. Een betaalde sportclub bijvoorbeeld mag niet als een geïsoleerde financiële winstmachine gemanaged worden. De kwaliteit van de sportieve prestaties staat centraal. De trainer en spelers, de vakmensen in het veld, handelen in overleg met de managers en (vrijwillige) bestuursleden op het

kantoor. Vanuit een gezamenlijke missie en visie. Er wordt rekening gehouden met de eigen identiteit van de club bij het aantrekken van nieuwe ‘medewerkers’ (trainers, spelers). De koers van de lange(re) termijn is verankerd in de clubcultuur en onderscheidende spelstijl. Zo moet bijvoorbeeld de professionele sportvereniging niet alleen waarde creëren voor de geldschietters, maar ook voor de fans, de (oud-)leden en de (lokale) gemeenschap. De continuïteit van de club staat bij de beleidsvoering en besluitvorming te allen tijde centraal.

1.4 Het hedendaagse sportorganisatie landschap

De recreatiewereld en sportwereld zijn ten dele verweven. De sportwereld bestaat uit een complex netwerk van mensen en organisaties die bij een variëteit aan sportactiviteiten betrokken zijn. Grosse modo zijn er twee typen sportpraktijken te onderscheiden. Enerzijds de praktijken waar wedstrijden en competities de kern vormen. Onze oosterburen duiden die aan als ‘der sportliche Sport’. Anderzijds zijn er de sportpraktijken waarbij de deelnemers in de eerste plaats zijn gericht op zelf fitter, vitaler en/of slanker te worden. Competitie is daarbij van ondergeschikt belang. Ontspanning, sportieve recreatie en/of gezondheidsbevordering staat bij deze ‘nicht-sportliche Sport’ centraal.

De organisatorische verbanden waarbinnen beide typen sportpraktijken zich af spelen lopen eveneens sterk uiteen. Wedstrijdsporters zijn merendeels actief in verenigingsverband. Op hun beurt maken sportverenigingen weer onderdeel uit van overkoepelende (inter)nationale bonden of federaties. De sportbeoefening zonder wedstrijd karakter is verbonden met een stelsel van commerciële fitness- en wellness aanbieders, private sportieve recreatiebedrijven of publieke sportvoorzieningen, zoals openbare speelveldjes, Cruyff courts en het bewegingsonderwijs op scholen.

Sportaanbieders kunnen zich dus richten op sportliefhebbers (sporters, fans, toeschouwers) die in traditionele, vaak hechte sociale verbanden verenigd zijn (clubs, bonden, federaties) of in moderne vaak losjes georganiseerde settings (playgrounds, ski-pistes, recreatie gebieden) aan sport(beleving) doen. Wie tegenwoordig wil sporten kan uit een rijk gevarieerd aanbod kiezen. De mogelijkheden om te sporten, lange tijd voornamelijk door sportverenigingen en sportbonden verzorgd in ons land, zijn inmiddels aanzienlijk uitgebreid.

Verenigingen staan nog altijd aan de basis van een (inter)nationaal stelsel van (vrijwillige) sportorganisaties. Alleen Nederland telt al een kleine 28.000 vrijwillig bestuurde sportverenigingen. In Europa zijn meer dan 500.000 sportclubs actief met het in goede banen leiden van datgene waarvoor de vereniging is opgericht. De verenigingen, bonden en federaties vervullen van oudsher de bekende kernfuncties op het gebied van (wedstrijd)sport, te weten:

- het tot stand brengen en onderhouden van sportaccommodaties;
- het organiseren van wedstrijden, toernooien en competities;
- het verzorgen van training, instructie en coaching voor sporters;
- het samenstellen, indelen en begeleiden van sportploegen en –teams;
- de reglementering en arbitrage van sportwedstrijden.

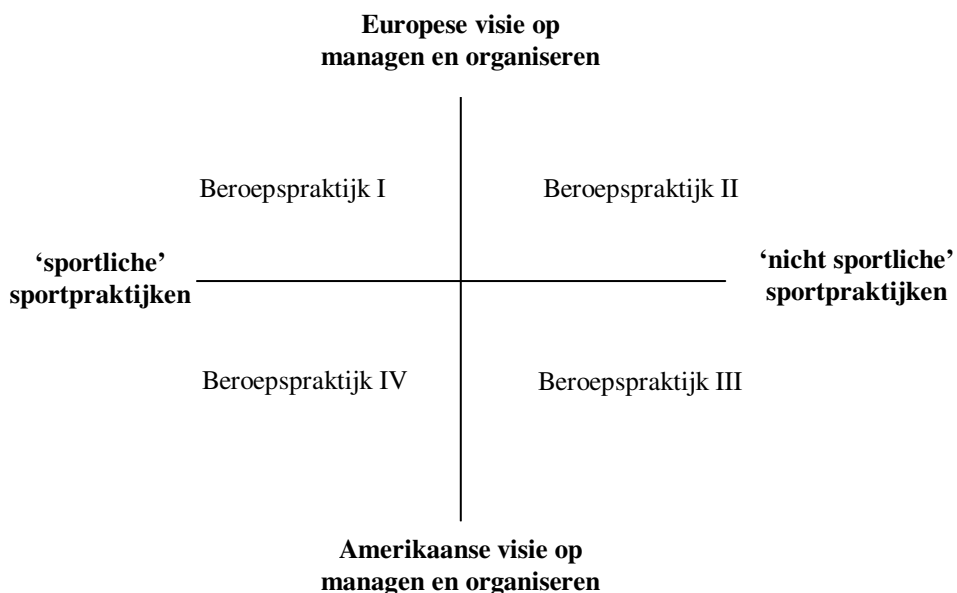
De vrijwillig bestuurde sportaanbieders hebben al geruime tijd geen monopolie meer op de markt van sport en bewegen. De verzakelijking en commercialisering veroveren in de reguliere sportwereld steeds meer terrein. Bijna alle oorspronkelijke functies van de traditioneel georganiseerde sport zijn in meer of mindere mate gecommmercialiseerd. IJsbanen, maneges, zeilscholen en zwembaden boden altijd al gelegenheid om buiten de verenigingssport aan sport en recreatie te doen. Het organisatielandschap van sportaanbieders is de laatste decennia verrijkt met onder meer tennis- en squashhallen, fitnessbedrijven en indoor-accommodaties waar geklommen of geskied kan worden. Maar ook het publieke sportaanbod van gemeenten is enorm gegroeid. Sport in de wijk, brede school activiteiten, playgrounds en multi functionele sportparken bieden informele sportbeoefenaars alle ruimte om buiten bonden en verenigingen om sport te bedrijven. De bemoeienis van de verschillende overheden heeft er toe geleid dat sport steeds vaker wordt ingezet als middel om politieke doeleinden te verwezenlijken. Naast invloeden van commerciële aard zijn er ook politieke krachten die het oorspronkelijke landschap van de (traditionele) sportorganisaties ingrijpend hebben veranderd. Met alle voor- en nadelen van dien.

1.5 De beroepspraktijk van sportmanagement professionals

De toenemende bemoeienis van het bedrijfsleven en de overheid met de sport- en recreatiesector had ingrijpende gevolgen. Naast het traditionele werk van vrijwillig leidinggevende functionarissen ontstond er nieuwe werkgelegenheid voor ondernemers, beleidsadviseurs en managers die inzicht hadden in de gang van zaken op het terrein van sport. Betaalde krachten die het bedrijfsmatig functioneren van sportaanbieders rondom de ‘sportliche Sport’ en de ‘nicht sportliche Sport’ als hun zakelijk werkterrein zagen. Zo schoten als gevolg daarvan bijvoorbeeld sportmanagementopleidingen als paddenstoelen uit de grond. Al doende ontwikkelde zich een nieuw beroepsdomein van sportspecifieke en/of bedrijfskundig geschoolde professionals. Deze sportmanagement professionals zochten en vonden in toenemende mate emplooi in alle segmenten van de groeiende markt van sport en bewegen.

Zoals gesteld kan de visie op managen en organiseren op Amerikaanse of Europese leest geschroeid zijn. Binnen de sportsector in ons land spelen beide opvattingen een meer of minder uitgesproken rol in de opleidingen en de beroepspraktijk van sportmanagement professionals. Vanzelfsprekend doen zich allerlei mengvormen voor, maar in principe zijn er sterk Amerikaans- of Europees georiënteerde

beroepspraktijken op sportmanagement te onderscheiden. Zowel ten aanzien van de 'sportliche Sport' als de 'niet sportliche Sport'. In schema als volgt weergegeven (ontleend aan A. Broeke, 2006):



1.6 Financiële management vraagstukken in beroepspraktijk I

Al lange tijd geven vrijwillige sportassociaties, vaak met behulp van publieke middelen en overheidsbijdragen, succesvol invulling aan de realisatie van kernfuncties op het gebied van wedstrijd sportbeoefening (zie paragraaf 1.4). Het verenigingsleven dat daarmee gepaard gaat, is bovendien van grote waarde voor de sociale binding tussen betreffende leden, vrijwilligers, donateurs en sympathisanten. Los van het organiseren en faciliteren van trainingen en/of wedstrijden, is in dit verband wellicht één van de belangrijkste managementtaak de continuïteit van de sportvereniging te waarborgen, waarbij steeds meer belanghebbenden allerlei kwaliteitseisen gaan stellen. Zo wordt de externe druk op de traditionele sportassociaties alsmaar groter. De (lokale) overheid stelt steeds scherpere voorwaarden aan het verlenen van subsidies en wil als tegenprestatie dat de sportclubs zich inzetten om overheidsbeleidsdoelstellingen (sociale integratie, preventieve gezondheidszorg, etc.) te realiseren. Maar ook andere belanghebbenden van buiten (sponsors, scholen, kinderopvang, buurtbewoners) voeren hun eisen op inzake het verenigingsfunctioneren. Zonder doeltreffend stakeholdermanagement staat het bestaansrecht al gauw op losse schroeven. Om hoogwaardige, stabiele kwaliteit te

blijven/kunnen leveren is een meer bedrijfsmatige werkorganisatie nodig. De bestuursvorm - het bestuur doet alles zelf tot en met het bestuur scheidt alleen de voorwaarden voor uitvoerende leden – en de organisatiestructuur dienen daarop afgestemd te worden.

In de nabije toekomst zijn voor amateurverenigingen vormen van professionalisering dus ook onvermijdelijk. Zeker bij grotere sportverenigingen (1000 leden of meer) zal dat het geval zijn. Het inhuren van professionele expertise is meestal in eerste instantie een kwestie van geld. Alleen als de financiële aspecten het mogelijk maken (meer omzet, meer inkomsten via subsidies en/of sponsorbedragen, maar denk ook aan bijvoorbeeld de opkomst van de gokindustrie en uitzendrechten voor lokale wedstrijden op tv/internet) is een grotere inzet van betaalde menskracht realistisch. In alle andere gevallen zal de verdergaande professionalisering - zonder extra kosten - uit het eigen ledenbestand of netwerk van de sportvereniging op maat vorm en inhoud dienen te krijgen. Daarbij is het van belang de continuïteit van de amateurvereniging, de verzorging van de kernfuncties en de impact op de zelforganisatie en betrokkenheid van vrijwilligers goed in ogenschouw te houden. Zoals iedere maatschappelijke organisatie is de sportclub van morgen actief op minstens twee markten. De vraaggestuurde markt van leden c.q. klanten die betalen voor geleverde diensten en de ‘markt’ die geldmiddelen ter beschikking stelt. Deze laatste markt - het aanboren van nieuwe financieringsbronnen bij overheden, fondsen, bedrijfsleven, burgers en maatschappelijke ondernemingen - is voor veel middelgrote en kleine verenigingen nog vaak onontgonnen terrein. Het vergroten van de aandacht en deskundigheid op dit gebied is in beroepspraktijk I een belangrijk specifiek management vraagstuk. Met name in de hoofdstukken 2, 3 en 5 wordt hier vanuit financieel perspectief op ingegaan.

1.7 Financiële management vraagstukken in beroepspraktijk II

Het faciliteren van sport en recreatie is al geruime tijd het aandachtsgebied binnen de collectiever sector, zowel op lokaal, provinciaal als landelijk beleidsniveau. Een langdurige tendens die hierbij te bespeuren valt is de decentralisatie van taken en bevoegdheden van rijksoverheid naar gemeenten. Werden voorheen subsidies vanuit een Haags ministerie aan plaatselijke instellingen verstrekt, tegenwoordig hebben gemeenten een zeer belangrijke vinger in de pap als het gaat om toewijzing van het geld. Meer dan tien miljoen Nederlanders beoefenen minstens één sport. Op alle beleidsniveaus wordt sport als integraal middel ingezet. Het economisch en maatschappelijk rendement staat hierbij veelal centraal. Bijvoorbeeld in het kader van citymarketing wordt sport als promotiemiddel gepositioneerd. Om de leefbaarheid en sociale cohesie in (kwetsbare) wijken en buurten te ondersteunen kan sport als bindmiddel ingezet worden. Operationele beleidsfunctionarissen proberen als beweegmanager de sportieve dienstverlening van scholen, verenigingen

In dit boek wordt een inleiding gegeven in het managen van operationele financiële processen en prestaties van organisaties in de sport- en recreatiesector.

Deze tweede editie is 'aangescherpt' op basis van de ervaringen die de afgelopen jaren zijn opgedaan en is tot stand gekomen door bijdragen van diverse docenten, studenten en praktijkprofessionals, allen met hun eigen achtergrond en ervaring. Dit heeft geleid tot een combinatie van theorie, praktijkvoorbeelden en vraagstukken gerelateerd aan het financieel management in het sport- en recreatiedomein.

De bovengenoemde combinatie maakt dit boek bruikbaar en interessant voor zowel reeds in de branche werkzame managers als voor hen die hiervoor studeren in het beroepsonderwijs.

Op de bij dit boek behorende website, www.gripenzicht.nl, is meer informatie en studiemateriaal te vinden.

ISBN 978-90-817187-0-7



9

789081

718707