

Onderzoekers: Prof. Dr. Annick Willem
Contact & Info: annick.willem@ugent.be



1. Achtergrond

Sport-voor-allen heeft de kenmerken van wat men noemt *a wicked problem*. In het Nederlands spreken we van een weerbarstig of moeilijk op te lossen probleem, ook wel een venijnig vraagstuk genoemd. Kenmerkend voor dergelijke vraagstukken is dat ze moeilijk of zelfs niet oplosbaar zijn. Omwille van de complexiteit en vele factoren die afhankelijk zijn van elkaar zorgt één oplossing vaak voor de creatie van nieuwe problemen. Vele maatschappelijke beleidsthema's worden als 'wicked' beschouwd, zoals milieu, tewerkstellingsbeleid, klimaatverandering, jeugdzorg, integratie of mobiliteit. Of een probleem of beleidsvraagstuk al dan niet als 'wicked' wordt aanzien is vaak een punt van discussie omdat sommigen eenzelfde probleem als immens complex zien terwijl anderen het als een lineair op te lossen vraagstuk zien. De complexiteit van het kaderen van het probleem is echter al een kenmerk van een 'wicked' probleem, met name het gebrek aan een duidelijke definiëring en het bestaan van verschillende definities van het probleem afhankelijk van wie het probleem benadert. Andere voorwaarden voor een 'wicked' probleem zijn: de problemen zijn niet eindig (vb. er zullen altijd mobiliteitsproblemen blijven), oplossingen kunnen het probleem verminderen of verergeren maar niet volledig oplossen, oplossingen kunnen omwille van de complexiteit niet vooraf uitgetest worden en de toegepaste oplossing verandert het probleem, er is geen ideaaloplossing, het probleem is volledig context gebonden en daarom volkomen uniek in tijd en ruimte, en er zijn steeds heel veel partijen betrokken als deel

van het probleem en deel van de oplossingen. Omwille van dit laatste kenmerk is samenwerking tussen vaak zeer uiteenlopende partijen een noodzaak.

Waarom is ook Sport-voor-allen een 'wicked' probleem? Sport-voor-allen is een maatschappelijk ideaal. De uitdaging om iedereen tot sporten te bewegen zal nooit helemaal opgelost raken. Er zullen steeds nieuwe doelgroepen zijn die specifieke aandacht vragen, zoals nu de nieuwe groep vluchtelingen. Afhankelijk van wie Sport-voor-allen op de agenda zet, krijgen we een andere invalshoek. Zo zien gezondheidszorg organisaties het Sport-voor-allen verhaal als onderdeel van de strijd tegen gezondheidsproblemen, en obesitas in het bijzonder. Organisaties als Demos kijken naar Sport-voor-allen vanuit een participatie en integratie vraagstuk. De georganiseerde sportsector denkt in termen van ledenaantallen. Anderen zien het als een probleem van drempelverlagend werken naar bepaalde doelgroepen toe (vb. armen, minder-validen). Afhankelijk van wie naar het probleem kijkt krijgen we ook andere oplossingen; gaande van gratis sporten, sportaanbod in de directe omgeving, bewegingscoaches, meer sporthallen, aangepaste sportmethodieken, nieuwe sporten, meer diversiteit in de sportclub, sport op de werkvloer, met de fiets naar het werk, meer schoolsport, Stuk voor stuk zinvolle oplossingen die het probleem maar gedeeltelijk oplossen of zelfs amper en zelfs nieuwe problemen kunnen creëren. Fitnesscentra exclusief voor vrouwen stoten op weerstand wegens discriminerend terwijl ze net het discriminerende gevoel voor vrouwen in gemengde

clubs willen tegengaan. Of sportclubs die al te actief bepaalde doelgroepen werven verliezen andere ledengroepen. Wie teveel sport loopt gezondheidsrisico's en niet alle sporten zijn even wenselijk of haalbaar. Sommige oplossingen creëren geen nieuwe problemen maar zijn duur waardoor ze andere oplossingen uitsluiten. Oplossingen situeren zich ook in andere domeinen, zo kunnen oplossingen tegen armoede een indirect positief effect op sportparticipatie hebben. Kortom, hoe Sport-voor-allen re realiseren is geen eenduidige vraag met een kant en klare oplossing.

2. Sport-voor-allen netwerken

Theoretisch zijn er drie benaderingen op de aanpak van een 'wicked' probleem. Een eerste is een centralistische aanpak waarbij één actor in het sportlandschap de taak op zich neemt om de sportparticipatie te verhogen. Historisch gezien is de voornaamste centrale actor over de loop der jaren Bloso (nu Sport Vlaanderen). Reeds in 1970 startten ze met de eerste sport- en beweegcampagnes. Deze actor leent zijn rol als centrale actor en autoriteit aan de decretale bevoegdheden. Het voordeel is een duidelijke verantwoordelijke. 'Wicked' problemen zijn echter per definitie domein overschrijdend en complex waardoor ze moeilijk door slechts één organisatie kunnen aangepakt worden. Bovendien wordt het sportlandschap gekenmerkt door een veelheid en diversiteit aan actoren waardoor oplossingen vanuit één organisatie ontoereikend zijn.

Een tweede aanpak is die van de competitie. Laat de vele initiatieven lokaal, bovenlokaal, door sportclubs, scholen, sportdiensten, gezondheidscentra, etc maar bloeien en moge de beste winnen. Dit is een situatie die we vandaag zien. Sportfederaties, gemeenten, provincies, sportclubs, vrije tijds organisaties, jeugdbewegingen, en vele anderen hebben goedbedoelde initiatieven waarvoor ze vaak op zoek

gaan naar subsidies. Goede projecten kunnen daar ook op rekenen. Voordeel is de veelheid aan initiatieven die elkaar aanvullen maar ook vaak overlappen en vaak net te kleinschalig, eenmalig of vrijblijvend zijn om echt effect te hebben. Dergelijke versnippering van middelen is dus minder effectief en efficiënt.

De derde oplossing, samenwerkingsverbanden, wordt daarom als de te verkiezen optie naar voor geschoven. Het moet de voordelen van de twee andere opties combineren, zijnde de sterkte van de vele actoren met hun invalshoeken en initiatieven en de centrale aansturing om richting te geven zodat er ook efficiëntie en effectiviteit kan worden bereikt. Wie moet dan betrokken worden in zo'n samenwerking? Sportdiensten in steden en gemeenten voelen zich geroepen, maar ook het onderwijs, federaties, clubs, en diverse niet-sportorganisaties. Uit ons onderzoek blijkt dat op gemeentelijk niveau naast de sportdiensten, scholen en sportclubs, ook jeugdbewegingen, de toeristische sector, mutualiteiten, OCMW's, cultuurverenigingen, artsen, seniorenverenigingen, bedrijven, werkwinkels, en diverse sociale en gezondheid gerelateerde organisaties betrokken zijn. Op bovenlokaal niveau komen daar nog andere spelers bij. Nemen we ook de vele sponsors van sport in rekening dan krijgen we een lange lijst met belanghebbende organisaties. Maar wie draagt uitiem de verantwoordelijkheid? Wie legt verantwoording af als de sportparticipatiegraad niet stijgt in Vlaanderen? De minister van sport en sport Vlaanderen zullen met de vinger worden gewezen maar 'wicked' problemen moeten gezamenlijk aangepakt worden in samenwerkingsverbanden waarin iedereen een gedeelde verantwoordelijkheid draagt.

Uit ons onderzoek bij Vlaamse gemeenten blijkt namelijk dat er weinig samenwerkingsverbanden zijn die het aanpakken van sportparticipatie vanuit een breed kader tot doel hebben. Veelal zijn er beperkte samenwerkingsverbanden tussen twee partijen met

het doel een concreet evenement of project te realiseren en niet om het groter maatschappelijk probleem van sportparticipatie aan te pakken. Nochtans zijn er instanties, zoals sportdiensten die uitstekend geplaatst zijn om als centrale actor op lokaal niveau in een netwerk voor de promotie van Sport-voor-allen op te treden. Enerzijds omdat ze reeds Sport-voor-allen in hun eigen gemeenten als opdracht hebben, ze dicht bij de inwoners en alle uiteenlopende doelgroepen met hun specifieke sportnoden staan, ze via infrastructuur en subsidiëring een impact hebben op het verenigingsleven, inclusief sportclubs, en ook een impact kunnen hebben op de anders georganiseerde sport.

En wat met de sportclubs? Is het niet vooral hun taak? Het sportlandschap is uiterst decentraal georganiseerd met een massa sportclubs verspreid over het land waar je telkens meestal voor het beoefenen van slechts één sport terecht kan. Hun rol in het Sport-voor-allen verhaal beperkt zich dan ook tot een zo open mogelijke club zijn en bereidheid tonen tot samenwerking met anderen. We mogen van lokale sportclubs geen onredelijke verwachtingen koesteren. Uit ons onderzoek naar typologieën van sportclubs blijkt dat de externe gerichtheid van onze Vlaamse clubs nog veel beter kan maar ook dat dit in lijn ligt van de vele andere noden inzake professionalisering, vb. betreffende beleid, trainers, infrastructuur, of financieel beleid. Eén op vijf clubs heeft noch de mogelijkheden, noch de ambitie om een rol te spelen in het Sport-voor-allen verhaal; en 42% van de Vlaamse sportclubs mist of vervullen in een lokaal Sport-voor-allen netwerk. Deze clubs hebben hun eigen dringende problemen op te lossen. Ook de meer professionele clubs hebben heel wat uitdagingen in de eigen club aan te pakken alvorens ze zich geroepen zullen voelen om een ruimere maatschappelijk rol op te nemen. Nochtans is de sportclub van de toekomst een club die een maatschappelijke rol kan en wil spelen, waarbij sport

zowel een doel als een middel is. Sportclubs kennen al een tijd concurrentie vanuit commerciële hoek, zoals fitnesscentra, maar meer en meer ook vanuit de niet en anders-georganiseerde sporten.

Innovatie in sportclubs en bij sportfederaties is echter beperkt, ook op dit domein. Nieuwe sporten, nieuwe doelgroepen, nieuwe aanpakken in sporten, nieuwe laagdrempelige varianten van sportdisciplines bestaan maar vinden hun weg via nieuwe organisaties of clubs en maar zelden door innovatie bij de bestaande sportaanbieders, met uitzondering van fitnesscentra die door de commerciële druk wel innoveren. Elk bedrijf weet dat continue vernieuwing in het aanbod noodzakelijk is om te overleven en er is geen reden om aan te nemen dat dit voor een sportaanbieder (sportclub of federatie) anders is want de omgeving en de wensen van de sporters evolueert. Toch blijkt de sportsector zeer immuun voor verandering. Ook uit het onderzoek binnen het team Sportmanagement van de UGent blijkt dat innovatie vooral buiten de traditionele sportstructuren te vinden is. Is innovatie dan de sleutel tot kwaliteitsvolle sportparticipatie? Ons onderzoek bij de drie nieuwe sporten Padel, Racketlon en Ultimate Frisbee leerde ons dat 6% van de beoefenaars van deze sporten voorheen niet sportactief waren. De andere respondenten beoefenden reeds een andere sport maar wilden iets nieuws proberen. De nieuwe sporten trekken mensen aan die nood hebben aan vernieuwing en zonder die vernieuwing hun interesse in sporten zouden kunnen verliezen.

Uit ons onderzoek blijkt ook dat veel clubs worstelen met een gebrek aan infrastructuur. Sportclubs zijn erg afhankelijk van de beschikbare infrastructuur en dan komen we weer bij de provincie, steden en gemeenten uit die de infrastructuur voorzieningen aanbieden. Ook anders-georganiseerde sporten doen een beroep op die infrastructuur, weliswaar vaak niet onder de vorm van het huren van de klassieke sporthal of het voetbalveld. De aanwezigheid van wandelwegen, mountainbike

parcours, loopistes, paden, pleintjes en open ruimtes nodigen uit tot sporten en blijken belangrijk in de sportparticipatiegraad van de buurt.

Een weg naar oplossingen lijkt dus te liggen in lokale samenwerkingen maar ook in professionalisering want gezamenlijk doelstellingen realiseren is uitdagender dan individueel. In samenwerkingen geldt dan ook nog meer de nood aan professionele partners. Dergelijke partners hebben meer middelen en competenties om gezamenlijk complexe problemen aan te pakken en te zoeken naar antwoorden die kunnen gaan over meer initiatieven, innovatievere initiatieven, meer professionele sportinitiatieven, etc. En de initiatieven zijn er, maar ook de vraag of ze effectief zijn. 'Wicked' problemen en effectiviteitsmeting gaan moeilijk samen. Vanuit het beleid is er nood aan evidence-based programma's die aantonen wat het effect is van een specifiek welomlijnd sportpromotie initiatief. De complexiteit en de moeilijkheid om een geïsoleerde probleemstelling met een geïsoleerde oplossing te identificeren maken een evidence-based benadering echter moeilijk. Niettegenstaande kunnen uiteraard specifieke promotie programma's of methodieken, zoals buurtsport, worden geëvalueerd. Zo werd recent binnen het Steunpunt Sport door de UGent aangetoond dat buurtsport wel degelijk een methodiek is, gesteund op sectoroverschrijdende samenwerking, laagdrempelig, lokaal en met focus op toeleiding naar het sportaanbod, die sportparticipatie kan verhogen. Binnen die aanpak wordt de complexiteit van het probleem weerspiegeld in een (complexe) veelzijdige aanpak. Organisaties binnen buurtsport bouwen de nodige capaciteit en competenties op om kansarmen te bereiken en duurzaam toe te leiden tot het sportaanbod.

Waar we een massa uitdagingen zien, zien we ook een stukje ondernemerschap opduiken. De sporter wacht

niet op de al dan niet 'wicked solution'. Jongeren kiezen voor totaal nieuwe sporten, volwassenen gaan massaal lopen en fietsen. Fietswinkel, winkels met loopartikelen, looptijdschriften, edg. worden opgericht. De markt en de sporters vinden elkaar. Veel meer mensen sporten maar dit gaat samen met een meer sedentair professioneel leven en een groot aanbod van ongezonde voeding. Bovendien is de markt hard voor de minder kansrijken.

Huidige aanpakken, zelfs in meer complexere samenwerkingen zoals bij buurtsport, bereiken nog steeds niet volledig het niveau van een echt netwerk waarbij de partners ten volle voor de gezamenlijke waarde creatie gaan en er bereidheid is om het systeem waarin de organisaties functioneren aan te passen. Dergelijke systeemveranderingen kunnen tot gevolg hebben dat bepaalde organisaties nieuwe taken krijgen maar ook dat andere organisaties geen rol meer hebben in het systeem. Dit is uiteraard de moeilijkste stap want daarbij kunnen organisaties hun identiteit verliezen of hun eigen doelstellingen in gevaar zien komen door het netwerk. Het is dan ook niet verwonderlijk dat samenwerking en engagementen in netwerken stoppen wanneer ze de doelen van de partners gaan bedreigen. Binnen netwerken willen alle instanties hun positie en hun versie van de oplossing bewaken. Netwerken met het doel een 'wicked' probleem aanpakken mag niet verzanden in het overtuigen van andere organisaties van de ideale oplossing omdat per definitie een eenzijdige visie ontoereikend is. Het oplossen van 'wicked' problemen vraagt een systeemaanpak. Sporten in de vrije tijd in clubverband, licht georganiseerd verband of door diverse lessenreeksen van organisaties zal nooit voldoende zijn om iedereen aan het sporten te krijgen. Voor sommigen zal dit sporten geïntegreerd moeten worden in het werk of de verplaatsingen. Ook zijn systeemveranderingen nodig voor een meer integrale aanpak van bewegen, sport, gezonde voeding, milieuvriendelijke verplaatsingen, en sociale integratie.



Een niet onbelangrijke kanttekening is dat 'wicked' problemen per definitie niet oplosbaar zijn. Ze zijn niet eindig. Maar samenwerkingsverbanden vormen wel de juiste aanpak om toch zo dicht mogelijk bij het ideaal van 'Sport-voor-allen' te komen.

3. Valkuilen vermijden

Samenwerkingsverbanden en netwerken bieden niet enkel oplossingen, maar brengen het ook nieuwe uitdagingen. Omwille van de kenmerken van 'wicked' problemen zijn dergelijke samenwerkingen moeilijk, tijdrovend, en vaak weinig effectief. Niet alleen de complexiteit van het probleem maakt de samenwerkingsvormen, zoals netwerken, minder effectief maar ook het gebrek aan management van de netwerken. Zaken zoals, wie moet als partner opgenomen worden, hoe verloopt de besluitvorming, wie voert welke taken uit en neemt welke beslissingen, welke rollen vervullen individuen in zo'n samenwerking en wie en hoe wordt er gecoördineerd en gecontroleerd. Allemaal managementaspecten die in de goed bedoelde samenwerkingen worden vergeten. Samenwerken brengt hoge transactiekosten met zich mee door vergaderingen, afstemming, kennis delen, het leren kennen van elkaars noden en vertrouwen opbouwen. Dergelijke kosten, zijn kosten die gemaakt worden om te kunnen samenwerken maar die niet rechtstreeks bijdragen aan het realiseren van een product, dienst of organiseren van een activiteit. De broodnodige rationalisatie en efficiëntie bij de inzet van de schaarse middelen in het sportaanbod kan in gevaar komen gaan door tijdrovende vergaderingen en trage besluitvormingsprocessen met de vele partners en compromissen kunnen tot suboptimale oplossingen leiden. Naast deze kosten, zien we ook een aantal typische valkuilen. Voorbeeld bij het gezamenlijk organiseren van sportkampen door sportdiensten en sportclubs merkten we op dat de doelen teveel op het operationele niveau bleven hangen, zoals veel deelnemers of tevreden deelnemers; i.p.v. duurzame

sportparticipatie door middel van doorstroming naar sportclubs. Het niet expliciet formuleren van hogere doelen is een deel van het probleem want als er niet expliciet van in het begin wordt gestreefd naar doorstroming naar clubsport kan je ook niet verwachten dat het sportkamp in die richting stimulerend werkt voor de deelnemers. Anderzijds kunnen te ambitieuze netwerkdoelen eindigen in frustraties. Wellicht ook de reden waarom we op vandaag amper dergelijke samenwerkingen zien. Het 'wicked' probleem van de sportparticipatie lokaal aanpakken met een groep van diverse maar betrokken lokale spelers in het sportlandschap die vanuit verschillende invalshoeken diverse kleine deelproblemen gezamenlijk aanpakken werkt het best en is realistisch. We pleiten dan ook voor lokale netwerken met het doel sport te promoten en sportparticipatie te verhogen vanuit een intersectorale aanpak. Deze samenwerkingen moeten wel gemanaged worden en mogen niet vrijblijvend zijn. Belangrijk is dat er binnen die netwerken knowhow en vertrouwen opgebouwd worden tussen de veldwerkers maar ook tussen de beleidsmakers en kaders op het niveau van de diverse sectororganisaties, zoals OCMW, sportdiensten en welzijnsinstanties. Hierbij moet de effectiviteit van de samenwerking en hun initiatieven op niveau van de veldwerkers maar ook op het niveau van stakeholders, het netwerk en de maatschappij worden gemonitord in functie van het ultieme Sport-voor-allen doel.