



Bundesinstitut  
für Sportwissenschaft

2007

Band 02

**Sport-  
entwicklungsbericht  
2005/2006**

Analyse zur Situation  
der Sportvereine  
in Deutschland

Christoph Breuer (Hrsg.)



**Kurzfassungen**

Wissenschaftliche Berichte und Materialien

## Bundesinstitut für Sportwissenschaft (BISp) präsentiert Studie:

### Sportentwicklungsbericht 2005/2006 Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland

Christoph Breuer (Hrsg.)

Wissenschaftliche Berichte und Materialien, Band 02/2007

Köln 2007; ISBN 978-3-939390-94-7, 694 Seiten, € 46,00

Die wirtschaftliche Bedeutung der Sportvereine ist in den letzten Jahren in Deutschland ständig gewachsen. Die Vereine haben insgesamt 240.000 bezahlte Stellen geschaffen. Zudem bieten derzeit 2.400 Vereine Ausbildungsplätze an.



Zu diesem Ergebnis kommt der Sportentwicklungsbericht 2005/2006, den der Sportökonom Prof. Dr. Christoph Breuer (Foto links) (Sporthochschule Köln) im Auftrag des Bundesinstituts für Sportwissenschaft (BISp), des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) und der Landessportbünde erstellt hat.

„Wir können nun erstmals den Sport in allen seinen Facetten darstellen und bewerten“, sagte Prof. Breuer bei der Präsentation der „Sozialberichterstattung des deutschen Sports“ in Berlin am 29. Mai 2007.

Grundlage der Auswertung war eine repräsentative bundesweite Online-Befragung unter 3.731 Sportvereinen zu neun Themenfeldern wie finanzielle

Situation, Kinder- und Jugendsport oder Leistungssport.

BISp-Direktor Jürgen Fischer sagte zur Bedeutung des Sportentwicklungsberichts: „Mehr Wissen macht die Sportförderpolitik und die Sportpolitik handlungsfähiger, was sich wiederum positiv auf Effektivität und Wirtschaftlichkeit auswirkt.“

Ähnlich äußerte sich DOSB-Generaldirektor Dr. Michael Vesper „Die ausgeprägte gesellschaftspolitische Dimension des Sports, einschließlich seiner wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Aspekte, ist unbestritten. Wir können dies nun auch mit aktualisierten und differenzierten Zahlen und Analysen unterlegen“.

Gerade über die finanziellen Sorgen der Sportvereine gibt der Sportentwicklungsbericht konkrete Aussagen. 13,4 Prozent aller 90.000 Sportvereine in Deutschland klagten beispielsweise über existenzielle Probleme. „Wir können nun viel exakter beurteilen, wo der Sport auf unsere Unterstützung angewiesen ist“, meinte der Parlamentarische Staatssekretär im Bundesinnenministerium, Dr. Christoph Bergner, in Berlin.



*Jürgen Fischer, Direktor BISp*



*Dr. Michael Vesper,  
Generaldirektor des DOSB*

Gerade beim Thema Finanzprobleme lässt sich auch die regionale Bedeutung des Berichts aufzeigen, denn zwischen den einzelnen Landessportbünden bestehen gewaltige Unterschiede, die der Bericht benennt. In Berlin liegt z. B. die Zahl der Sportvereine, die mit finanziellen Engpässen zu kämpfen haben, mit 23 Prozent weitaus höher als der Bundesdurchschnitt mit nur 13 Prozent.

„Diese Zahl zeigt, dass unsere Sportvereine in vielerlei Hinsicht Unterstützung brauchen“, sagte Anke Nöcker vom Landessportbund Berlin.

Allerdings zeigt der Bericht auch, dass sich die Sportvereine den Veränderungen in der Gesellschaft stellen und ihre Strukturen den Gegebenheiten anpassen. Rund 50 Prozent spüren nach ihren Angaben schon die zunehmende Alterung der

Bevölkerung. Erfreulich ist dabei, dass drei Viertel der betroffenen Sportvereine bereits aktiv auf die demographische Entwicklung in Deutschland reagieren.

Als ein weiteres wichtiges Beispiel benannte Prof. Breuer die wachsende Bedeutung der Sportvereine für die gesundheitliche Vorsorge in Deutschland. Mittlerweile beziehen sich schon zwölf Prozent aller Vereinsangebote auf allgemeine gesundheitliche Beeinträchtigungen, knapp vier Prozent auf spezifische Aspekte der Rehabilitation und sechs Prozent an Behinderte oder chronisch Kranke.

Der Sportentwicklungsbericht formuliert eine Reihe von Handlungsempfehlungen an Staat und Politik, aber auch für den organisierten Sport. Unter anderem sollten Ansätze weiter

verfolgt werden, dem Sport in einigen Bereichen öffentliche Aufgaben zu übertragen. In ordnungspolitischer Hinsicht seien Politik und Staat gut beraten, den organisierten Sport weiter zu fördern.

Eine zweite Erhebung für die Fortsetzung des Sportentwicklungsberichts wurde im Februar 2007 gestartet. Ziel ist eine weitere Verbesserung des Handlungs- und Legitimationswissens und damit der Politikberatung durch längsschnittliche Analysen.

Die Berichte zu den neun Themenfeldern des Sportentwicklungsberichts stehen im Internet unter [www.bisp.de](http://www.bisp.de), Rubrik Aktuelles, Meldung vom 21.02.2007, zum Herunterladen bereit.

Die Studie ist veröffentlicht als Band 02/2007 der Reihe „Wissenschaftliche Berichte und Materialien“ des Bundesinstituts für Sportwissenschaft.

Sie kann über den Buchhandel oder direkt beim Sportverlag Strauß bezogen werden.

Sportverlag Strauß  
Olympiaweg 1, 50933 Köln  
Telefon: + 49 221 8467576  
Fax: + 49 221 8467577  
[E-Mail: info@sportverlag-strauss.de](mailto:info@sportverlag-strauss.de)

Zur weiteren Verbreitung der in der Studie gewonnenen Erkenntnisse veröffentlicht das Bundesinstitut für Sportwissenschaft die Kurzfassungen in Deutsch, Englisch, Französisch, Portugiesisch, Slowenisch und Spanisch.



---

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Interview.....</b>	<b>9</b>
<b>Kurzfassung.....</b>	<b>11</b>
<b>Abbreviated Version.....</b>	<b>19</b>
<b>Version abrégée.....</b>	<b>27</b>
<b>Resumo.....</b>	<b>35</b>
<b>Skrajšana verzija .....</b>	<b>43</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>49</b>



---

## Interview

*Interview mit Jürgen Fischer, Direktor des Bundesinstituts für Sportwissenschaft (BISp) und Dr. Michael Vesper, Generaldirektor des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB)*

**Frage:** *Was hat im Deutschen Olympischen Sportbund den Anstoß gegeben, dieses Projekt aufzulegen?*

**Vesper:** Das Sportsystem unter dem Dach des DOSB ist mit einem turbulenten Umfeld, vielfältigen Herausforderungen, aber auch Gestaltungsmöglichkeiten konfrontiert. Prozesse der Strategie- und Konzeptentwicklung in den Sportorganisationen sind daher notwendig und auch überall zu beobachten. In diesem Zusammenhang benötigen wir aktuelle Analysen, Befunde und Anregungen zur Weiterentwicklung des gemeinwohlorientierten Sports in wichtigen Fragestellungen, wie z. B. zur Zukunft ehrenamtlichen Engagements, zur demographischen Herausforderung im Sport oder zur Sportstätten-Situation. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass die Sportvereine ein breites Leistungsspektrum mit einem gesellschaftspolitischen Mehrwert bieten. Wir haben guten Grund, dieses zu dokumentieren und zum Bestandteil unserer Außendarstellung zu machen.

**Frage:** *Aus welcher Motivation heraus ist der Sportentwicklungsbericht entstanden?*

**Fischer:** In anderen Handlungsfeldern bedient man sich zum Teil schon seit längerer Zeit der Ressource Wissen zum Zwecke der Steuerung und bemüht sich um eine systematische und intensive Nutzung. Auch im Sport ist eine verbesserte Informationsgewinnung notwendig geworden, um Entscheidungsunsicherheiten zu vermindern. Mehr Wissen macht die Sportförderpolitik und die Sportpolitik handlungsfähiger, was sich wiederum positiv auf Effektivität und Wirtschaftlichkeit auswirkt.

Mit dem Sportentwicklungsbericht sollte ein in diesem Sinne nutzbares wissensbasiertes Steuerungsinstrument für die Sportentwicklung eingeführt werden. Zweck ist sowohl die Produktion von Handlungswissen als auch von Legitimationswissen.

**Frage:** *Wie ist es zu der Kooperation von DOSB und BISp gekommen?*

**Fischer:** Vor dem Hintergrund der zentralen Bedeutung des vereinsorganisierten Sports im deutschen Sportsystem sollte die Initiierung der Sportentwicklungsberichterstattung über den deutschen Sport von der Vereinsstudie ausgehen. BISp und seinerzeitiger DSB sahen übereinstimmend die Notwendigkeit einer derartigen Sportentwicklungsberichterstattung und haben daher in Fortsetzung der bereits über viele Jahre praktizierten Kooperation bei der FISAS (Finanz- und Strukturanalyse des deutschen Sports) den Sportentwicklungsbericht gemeinsam realisiert. Das BISp hat in enger inhaltlicher Abstimmung mit dem DSB einen entsprechenden Forschungsauftrag ausgeschrieben und



nach Durchlaufen des üblichen Begutachtungsverfahrens an die Forschergruppe Breuer, Horch, Rittner von der Deutschen Sporthochschule Köln vergeben. Finanziert wird der Sportentwicklungsbericht gemeinsam von BISp, DOSB und den Landessportbünden.

**Frage: *Ist der Sportentwicklungsbericht gerade für den Deutschen Olympischen Sportbund eine besondere Chance, da er sich in einer Umbruchphase befindet?***

**Vesper:** Wir spüren insbesondere im politischen Umfeld, aber auch in unseren Gesprächen mit Vertretern aus der Wirtschaft und von gesellschaftlichen Organisationen Rückenwind für die fusionierte Dachorganisation des deutschen Sports. Der Abschluss des ersten Teils des Projektes „Sportentwicklungsbericht“ fällt in die Gründungsphase des DOSB, und wir können an vielen Stellen auf seine aktuellen Ergebnisse und Analysen zurückgreifen. Darüber hinaus kann der Sportentwicklungsbericht zentraler Punkt bei dem Aufbau eines Wissensmanagements sein. Ich bin daher sehr gespannt auf die Veröffentlichung des Abschlussberichts im Frühjahr 2007 und seine vielfältigen weiteren Verwendungsmöglichkeiten.

**Frage: *Der Bericht unterstreicht die Bedeutung des Sports in ganz unterschiedlichen Bereichen, wie etwa dem Arbeitsmarkt. Die aktuellen Analysen weisen z.B. rund 240.000 bezahlte Stellen in den Vereinen auf, davon sind 36.000 Stellen vollzeit-äquivalent. Wie bewerten Sie diese Ergebnisse im Hinblick auf die Politikfähigkeit des Sports?***

**Vesper:** Der Sportentwicklungsbericht unterstützt uns in unseren politischen Aktivitäten. Die ausgeprägte gesellschaftspolitische Dimension des Sports, einschließlich seiner wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Aspekte, ist unbestritten! Wir können dies nun auch mit aktualisierten und differenzierten Zahlen und Analysen unterlegen. Im Übrigen bin ich den Landessportbünden für ihre Unterstützung und aktive Mitwirkung dankbar – der Sportentwicklungsbericht und seine länderbezogenen Teilberichte unterstützen auch die politischen Aktivitäten der Landessportbünde und ergänzen regionale Studien.

**Frage: *Ist eine Fortführung des Sportentwicklungsberichts geplant?***

**Vesper:** Der Aufbau des Berichtssystems und die ersten Veröffentlichungen sind durchweg positiv zu beurteilen. Trotzdem darf man nicht vergessen, dass wir z. B. mit der flächendeckenden Online-Befragung von Organisationen forschungspraktisches Neuland im Non-Profit-Bereich betreten haben. An einigen Stellen besteht methodischer Verbesserungs- und inhaltlicher Ergänzungsbedarf. Dieser ist in der Fortsetzung aufzuarbeiten. Wichtig ist natürlich auch, dass mehrjährige und wiederholte Analysen Bewertungen von Entwicklungslinien erlauben. Der DOSB unterstützt die Fortführung uneingeschränkt und hat dies ausdrücklich zum Bestandteil seines Arbeitsprogramms gemacht.

**Fischer:** Das Konzept des Sportentwicklungsberichts kam bei den Sportvereinen und beteiligten Sportverbänden gut an. Sowohl die Rücklaufquote der Fragebögen als auch die Bereitschaft zur Beteiligung an weiteren Befragungswellen sind als ausgesprochen positiv zu beurteilen. Da die längsschnittliche Betrachtung zu den wesentlichen Merkmalen der Sportentwicklungsberichterstattung gehört, ist die Fortsetzung vorgesehen.

---

## Kurzfassung

Christoph Breuer

### 0.1 Sportentwicklungsbericht 2005/2006 – Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland

Ziel der Sportentwicklungsberichte für Deutschland ist eine kontinuierliche sportpolitische Beratung, Langzeitbeobachtung und Interventionsabschätzung, wie sie in anderen Staaten und Politikfeldern bereits etabliert ist. Der Wert solcher Instrumente steigt naturgemäß mit der Anzahl an Messzeitpunkten. Doch zeigt bereits der erste Sportentwicklungsbericht 2005/2006 zahlreiche Befunde und Handlungsempfehlungen für die Sportpolitik Deutschland und der 16 Bundesländer:

#### Befunde

1. Die Sportvereine in Deutschland leisten einen *bemerkenswerten Beitrag zum Gemeinwohl*. Ohne sie wäre eine adäquate Sportversorgung der Bevölkerung kaum denkbar. Mit über 90.000 Vereinen bieten sie eine enorme Trägerfunktion für die Bereiche des Leistungs-, Freizeit- und Gesundheitssports. Neben der quantitativen Bedeutung ist qualitativ hervorzuheben, dass die Sportvereine als Nonprofit-Organisationen ein besonders gemeinwohlorientiertes Sportangebot bereitstellen. So ist es den deutschen Sportvereinen unter einer Vielzahl möglicher Vereinsziele besonders wichtig, (1) Werte wie Fair Play und Toleranz zu vermitteln, (2) eine preiswerte Möglichkeit zum Sporttreiben anzubieten, (3) sich sehr stark in der Jugendarbeit zu engagieren und (4) Wert auf Gemeinschaft und Geselligkeit zu legen. In dieser Hinsicht dürften sie sich maßgeblich von anderen Sportanbietern unterscheiden.
2. Dass diese Ziele nicht nur proklamiert, sondern auch tatsächlich umgesetzt werden, zeigt sich exemplarisch an den *Beitragsstrukturen* der Sportvereine. 50 % der Sportvereine in Deutschland verlangen lediglich einen Monatsbeitrag von 3,- € oder weniger für Kinder, von 3,60 € oder weniger für Jugendliche und von 6,50 € oder weniger für Erwachsene. 61 % der Sportvereine in Deutschland bieten überdies spezielle Tarife für Familien an. Bei 50 % der Sportvereine liegen diese bei monatlich 12,- € oder darunter. Damit werden ökonomische Barrieren für angeleitete sportliche Aktivität vermieden.
3. Ihre Gemeinwohlfunktion im Rahmen der Sportversorgung unterstreichen die Sportvereine auch dadurch, dass sie einen bemerkenswerten Anteil an der *Sportstätteninfrastruktur* selbst bereitstellen. Dadurch ermöglichen sie häufig erst spezifische sportliche Aktivitäten im lokalen Raum. So besitzen in Deutschland allein etwa 8.100 Vereine eigene Turn- und Sporthallen, 10.200 Vereine eigene Sportplätze für Fußball/Hockey, 3.300 Vereine eigene Sportplätze für Leichtathletik sowie 10.100

Vereine eigene Tennisplätze. Mehr als 31.000 Vereine mit eigenen Vereinsheimen verdeutlichen überdies, dass die Sportvereine häufig zugleich auch die Infrastruktur für gesellige Angebote selbst bereitstellen. Insgesamt stellen die Sportvereine damit 10.300 Turn- und Sporthallen bereit, knapp 18.000 Sportplätze für Fußball und Hockey, 49.000 Tennisplätze sowie 38.400 weitere Sportanlagen.

Die Analysen des Sportentwicklungsberichts belegen ferner, dass eine Investition in eigene Sportplätze das finanzielle Risiko des Sportvereins nicht erhöht. Eine Investition in Sporthallen erhöht das finanzielle Risiko des Sportvereins dagegen leicht. Hier wären entsprechende Unterstützungsleistungen angebracht. Auffällig ist, dass hinsichtlich des Besitzes eigener Sportanlagen in Deutschland ein deutliches Nord-Süd- sowie Ost-Süd-Gefälle vorliegt.

4. 68 % der bundesdeutschen Sportvereine nutzen **kommunale Sportanlagen**. Hochgerechnet auf alle Sportvereine sind dies knapp 61.000 von 90.000 Vereinen, die kommunale Sportanlagen nutzen. Vor dem Hintergrund angespannter öffentlicher Haushalte sowie neuer Steuerungsmodelle scheint sich allerdings die Struktur dieser Subventionierung zu wandeln. So ist lediglich für 28 % der Vereine, die kommunale Sportanlagen nutzen, deren Nutzung kostenfrei bzw. nicht an Gegenleistungen wie Schlüsselgewalt, Pflegeverantwortung etc. gebunden. 52 % der Vereine erbringen sonstige Gegenleistungen für die Nutzung kommunaler Sportanlagen. 48 % der Vereine bezahlen Nutzungsgebühren für die von ihnen genutzten kommunalen Sportanlagen.
5. Die Bedeutung der Sportvereine für Deutschland wird aber auch an anderen Befunden ersichtlich. So begnügen sich die Sportvereine nicht mit klassischen Sportangeboten, sondern leisten einen expliziten **Beitrag zur Gesundheitsversorgung der Bevölkerung**. 12 % aller Vereinsangebote beziehen sich auf allgemeine gesundheitliche Beeinträchtigungen, knapp 4 % auf spezifische Aspekte der Rehabilitation und 6 % richten sich an Behinderte bzw. chronisch Kranke. Insgesamt zielt somit mehr als ein Fünftel aller Sportvereinsangebote explizit auf die Vermeidung, Beseitigung oder Linderung gesundheitlicher Beeinträchtigungen ab.
6. Für den hohen Gemeinwohlcharakter der Vereinsangebote spricht auch, dass die Sportvereine in der Bundesrepublik zahlreiche **Kooperationen mit anderen Akteuren des Gemeinwohls** eingegangen sind. So kooperiert knapp zwei Drittel der Sportvereine mit einer Schule, ein Viertel erstellt gemeinsame Angebote mit Schulen. Auch mit Kindergärten, Krankenkassen und Jugendämtern bestehen zahlreiche Kooperationen. Bundesweit existieren dadurch knapp 23.000 gemeinsame Angebote mit bzw. für Schulen, etwa 8.500 mit bzw. für Kindergärten, fast 8.000 mit Krankenkassen sowie 4.100 mit Jugendämtern.
7. 35 % der deutschen Sportvereine engagieren sich stark bzw. sehr stark im Bereich **leistungssportlicher Talentförderung**. Daraus resultieren allerdings spezifische Probleme. So haben im Bereich der leistungssportlichen Talentförderung engagierte Vereine signifikant größere Probleme der Kosten des Wettkampfbetriebs sowie der finanziellen Situation insgesamt. Einen Teil dieser Finanzrisiken können diese Ver-

- eine allerdings durch ihre höheren Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen und Spenden kompensieren.
8. Neben dem eigentlichen Sportangebot verstärken **gesellige Veranstaltungen und Angebote** die Gemeinwohlbedeutung der Sportvereine. Dass derlei Angebote von den Mitgliedern tatsächlich aufgegriffen werden und sich das entsprechende Gemeinwohlpotenzial somit grundsätzlich entfalten kann, belegen folgende Befunde: Im Durchschnitt nimmt in den Sportvereinen fast jedes zweite Mitglied an geselligen Veranstaltungen teil. Hochgerechnet haben im Jahr 2004 14,4 Mio. Menschen an geselligen Veranstaltungen ihres Vereins teilgenommen.
  9. Ein zentrales und angebotsübergreifendes Gemeinwohlmoment stellt der Beitrag der Sportvereine zum **bürgerschaftlichen Engagement** dar. Hochgerechnet auf alle Sportvereine in der Bundesrepublik engagieren sich dort Mitglieder in etwa 2,8 Mio. ehrenamtlichen Positionen, rund 1,2 Mio. auf der Vorstandsebene und 1,6 Mio. auf der Ausführungsebene (z. B. Trainer, Übungsleiter, Schieds- und Kampfrichter). 1,9 Mio. sind Männer, 900.000 Frauen.  
Damit dürfte der organisierte Sport den quantitativ bedeutsamsten Träger bürgerschaftlichen Engagements darstellen.  
Die Ehrenamtlichen im Sport leisten einen beachtlichen Beitrag zur volkswirtschaftlichen Wertschöpfung, der mit rd. 8,5 Mrd. Euro pro Jahr beziffert werden kann. Hinzu kommen weitere 4,7 Mio. Mitglieder, die in den Vereinen für die gelegentliche Mithilfe bei Veranstaltungen und andere Aufgaben aktiviert werden können. Insgesamt sind damit rund 29 % der Mitglieder in Sportvereinen für die gelegentliche Mithilfe oder eine regelmäßige Mitarbeit mobilisierbar.
  10. Mit den ehrenamtlichen Strukturen geht einher, dass Sportvereine auch als „**Schulen der Demokratie**“, insbesondere für Jugendliche, bezeichnet werden. Demnach ist die entsprechende Gemeinwohlfunktion umso höher, je umfassender entsprechende Beteiligungsmöglichkeiten für Jugendliche bestehen. Diese Beteiligungsmöglichkeiten für Jugendliche sind in den Sportvereinen insgesamt recht ausgeprägt. So hat in knapp 50 % der Sportvereine ein Jugendvertreter einen Sitz im Gesamtvorstand. In 35 % der Vereine wird die Jugendvertretung durch die Jugendlichen gewählt. In 34 % der Vereine haben die Jugendlichen Stimmrecht in der Hauptversammlung. In 27 % aller Vereine wird ein Jugendlicher als Jugendsprecher gewählt und in 20 % der Vereine existiert sogar ein eigener Jugendvorstand bzw. Jugendausschuss. Bundesweit stellen die Sportvereine somit mehr etwa 60.000 Orte mit demokratischen Beteiligungsmöglichkeiten für Jugendliche bereit.
  11. Zudem beschäftigt knapp 40 % aller Sportvereine in Deutschland bezahlte Mitarbeiter. 2.400 Vereine stellen Ausbildungsplätze bereit, 1.700 weitere planen, dies zukünftig zu tun. Insgesamt gibt es in den deutschen Sportvereinen – zusammen mit den Honorarkräften – 240.000 bezahlte Stellen. Arbeitsmarktpolitisch bedeutsam sind davon die 36.000 vollzeitäquivalenten Stellen. Diese Zahlen liegen erheblich höher als die meisten Berechnungen aus der Vergangenheit. Dies verdeutlicht die Bedeutung einer regelmäßigen Ermittlung solcher Daten. Damit liegt der **arbeitsmarktpolitische Stellenwert der Sportvereine** genau so hoch wie der der kommerziellen Fitnessstudios.

12. Bei allen bemerkenswerten Leistungen der Sportvereine darf jedoch nicht übersehen werden, dass die Situation der Sportvereine nicht völlig problemfrei ist. **Probleme** stellen vor allem die Bindung bzw. Gewinnung (1) ehrenamtlicher Mitarbeiter, (2) jugendlicher Leistungssportler sowie (3) von Mitgliedern dar. Unterstützungsbedarf besteht ferner hinsichtlich (4) der Anzahl an Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften für die Sportvereine, die vielfach als zu hoch bzw. zu belastend eingestuft wird. Bürokratieabbau scheint somit auch hier vonnöten zu sein.
13. Die meist positiven Durchschnittswerte dürfen auch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es gleichwohl eine nicht zu vernachlässigende Anzahl an Vereinen gibt, die **existenzielle Probleme** haben. Dies sind bundesweit 13,4 % aller Sportvereine bzw. hochgerechnet etwa 12.000 von 90.000 Vereinen in Deutschland. Blickt man auf die Problemursachen, so sind neben den bereits genannten Problemen Bindung bzw. Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter, jugendlicher Leistungssportler, von Mitgliedern sowie Anzahl an Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften vor allem drei weitere Problembereiche virulent: (a) die finanzielle Situation des Vereins, (b) die zeitliche Verfügbarkeit an Sportstätten sowie (c) der Zustand der genutzten Sportstätten. Hier liegen in mehreren Fällen doch massivere Problemlagen des organisierten Sports vor.
14. Die Sportvereine in Deutschland stehen diesen Problemen jedoch nicht untätig gegenüber. So **reagieren** fast alle Vereine, die von Finanzproblemen betroffen sind, auf diese. Bei Problemen des Arbeitsablaufes sind dies 87 %, bei Ehrenamtsproblemen 84 %, bei Problemen im Bereich bezahlter Mitarbeit 82 % und bei Problemen im Bereich der Mitgliederbindung und -gewinnung immerhin noch 72 %. Auf Probleme im Bereich der Bindung/Gewinnung jugendlicher Leistungssportler reagieren 65 % der betroffenen Vereine. Während Finanzprobleme noch recht häufig erfolgreich gelöst werden können (58 %), ist die Erfolgsquote zur Behebung von Problemen im Bereich der Mitgliederbindung und -gewinnung (27 %) sowie im Bereich Bindung jugendlicher Leistungssportler (20 %) deutlich geringer.
15. Blickt man auf die konkreten Maßnahmen und deren Erfolg, so zeigt sich zunächst einmal, dass die Sportvereine mit unterschiedlichen Strategien den jeweiligen Problemen entgegen wirken. So begegnet **Finanzproblemen** knapp ein Viertel der reagierenden Vereine mit Beitragserhöhungen und je 16 % mit intensivierter Sponsorensuche bzw. Spendenaufrufen sowie der Suche nach zusätzlichen kommunalen Fördermitteln. Während die Maßnahme Beitragserhöhung meist erfolgreich ist, werden eine intensivierte Sponsorenakquise bzw. Spendenaufrufe sowie Gespräche mit Kommunen bzw. die Beantragung weiterer Fördermittel durchschnittlich weniger erfolgreich bewertet.
16. Die Hauptstrategie zur Lösung von **Problemen der Mitgliederbindung und -gewinnung** stellen Maßnahmen der Werbung bzw. der Öffentlichkeitsarbeit dar. Diese Maßnahmen sind allerdings nur selten erfolgreich. Gleiches gilt für Gespräche mit den Mitgliedern bzw. potenziellen Mitgliedern. Die erfolgreichste, allerdings vergleichsweise selten eingesetzte Strategie zur Lösung von Problemen der Mitgliederbindung und -gewinnung stellt die Angebotserweiterung dar.

17. Vereine mit **Problemen der Bindung/Gewinnung jugendlicher Leistungssportler** machen dafür insbesondere die Nachfrageseite verantwortlich. 58 % der Probleme werden im Bereich zu weniger Jugendlicher bzw. zu geringen Interesses bei den Jugendlichen verortet. Knapp 15 % sehen Probleme durch die Abwerbung anderer Vereine, 13 % durch beruflich bedingte Abwanderungen, 12 % durch eigene Finanzprobleme des Vereins. Als weitere Probleme werden angeführt: fehlende Trainer und Übungsleiter (8 %), Zeitprobleme der Jugendlichen bzw. Zeitextensivität des Leistungssports (5 %) sowie mangelnde Unterstützung durch Eltern bzw. die Schule (3 %). Als erfolgreichste Maßnahmen zur Behebung von Bindungsproblemen jugendlicher Leistungssportler haben sich die Verbesserung der Trainingsmöglichkeiten sowie die Kooperation mit der öffentlichen Hand herauskristallisiert.
18. Die Analysen des Sportentwicklungsberichts zeigen, dass gegenwärtig bereits 40.000 Sportvereine in Deutschland (45 %) in ihrem Handeln von den Auswirkungen der **demographischen Entwicklung** betroffen sind. In den neuen Bundesländern liegt der Anteil der betroffenen Vereine über 50 %. Besonders deutlich spüren mittelgroße und große Mehrspartenvereine den demographischen Wandel. Dabei müssen allerdings vier Aspekte berücksichtigt werden: (1) So ist für 1,7 % der Sportvereine in Deutschland die demographische Entwicklung gegenwärtig Existenz bedrohend (bei regionalen Spitzen bis 6,7 %). Hochgerechnet sind dies immerhin 1.500 Sportvereine in Deutschland, die aufgrund der demographischen Entwicklung existenziell bedroht sind. (2) Zudem verschärft die demographische Entwicklung ihrerseits maßgeblich andere Vereinsprobleme wie die Gewinnung neuer Mitglieder sowie jugendlicher Leistungssportler. (3) Darüber hinaus darf nicht übersehen werden, dass die Sportvereine zu einer Unterschätzung der Intensität des demographischen Wandels und seiner Auswirkungen tendieren. Dadurch laufen sie Gefahr, auf diese zentrale gesellschaftliche Veränderung nicht hinreichend vorbereitet zu sein. (4) Erfreulich ist, dass drei Viertel der betroffenen Sportvereine in Deutschland aktiv auf die demographische Entwicklung reagieren. 60 % davon tun dies durch verstärkte Werbemaßnahmen, 50 % durch die Erstellung neuer Vereinsangebote, 45 % durch Zusammenarbeit mit anderen Vereinen und nur knapp 7 % durch eine Reduktion von Vereinsangeboten.
19. **Probleme im Bereich ehrenamtlicher Mitarbeit** versuchen die meisten Vereine durch Gespräche, Bitten und Hinweise auf die Notwendigkeit der Mitarbeit zu lösen. Dieses Vorgehen ist allerdings selten erfolgreich. 12 % der reagierenden Vereine suchen Hilfe von außen und intensivieren die Öffentlichkeitsarbeit in Bezug auf ehrenamtliches Engagement – eine ebenfalls eher wenig erfolgreiche Strategie. Meist erfolgreich dagegen war eine einschlägige Änderung der Vereinssatzung, indem z. B. Pflichtarbeitsstunden in der Satzung verankert wurden. Insgesamt sind 92 % der Sportvereine der Meinung, dass Staat und Öffentlichkeit ehrenamtliches Engagement stärker fördern sollten. Blickt man auf die Bereiche, bei denen nach Ansicht der Sportvereine Verbesserungen besonders wichtig wären, so stechen ökonomische und rechtliche Aspekte hervor.

Bereits nach der ersten Welle des Sportentwicklungsberichts lassen sich folgende Handlungsempfehlungen festhalten:

### Handlungsempfehlungen für Staat und Politik:

1. Die deutschen Sportvereine sind institutionelle Garanten für die sportbezogene Gemeinwohlproduktion. Sportliche Aktivität im Verein erzeugt aufgrund der institutionellen Rahmenbedingungen des Vereins zugleich deutlich mehr positive Externalitäten als Sporttreiben in anderen institutionellen Arrangements (z. B. informelles Sporttreiben oder sportliche Betätigung in kommerziellen Einrichtungen). Somit ist sportliche Betätigung im Verein keinesfalls eine rein private Angelegenheit, sondern im gesellschaftlichen Interesse. In ordnungspolitischer Hinsicht sind Staat und Politik somit gut beraten, **den organisierten Sport weiter zu fördern** – sei es mit **direkten Zuwendungen**, mittels der Gewährung von **Steuervorteilen** oder durch **kostengünstige Möglichkeiten der Nutzung öffentlicher Sportanlagen**. Ohne diese Förderung würden die meisten Sportvereine nicht überleben und Sport fände mit deutlich geringeren Gemeinwohleffekten weniger und in anderen institutionellen Arrangements statt.
2. Im Rahmen dieser Förderung können aber durchaus Ansätze verfolgt werden, den organisierten Sport in einigen Bereichen zur teilweisen oder kompletten **Übernahme einiger öffentlicher Aufgaben** (z. B. im Bereich Sportinfrastruktur) bzw. zu **neuen Kooperationen** mit anderen Akteuren des Gemeinwohls (Schulen, Kindergärten, Jugendeinrichtungen etc.) zu **motivieren**.
3. Im Bereich der spezifischen Förderung ehrenamtlichen Engagements in den Sportvereinen werden die (bessere) **steuerliche Freistellung von Aufwandsentschädigungen**, die (bessere) **steuerliche Absetzbarkeit von Kosten** sowie die (bessere) **Absicherung durch Haftpflicht- und Unfallversicherung** als besonders wichtig erachtet.
4. Da die Anzahl an Gesetzen, Vorschriften und Verordnungen von vielen Vereinen als Belastung empfunden wird, sollten **Entbürokratisierungsbemühungen** von Staat und Politik auch den Bereich der Sportvereine mit berücksichtigen.
5. Zur Behebung von Bindungsproblemen jugendlicher Leistungssportler sollten **neue Kooperationsformen** mit den Sportvereinen etabliert werden, in deren Rahmen insbesondere auch die **Trainingsbedingungen für die jugendlichen Leistungssportler** verbessert werden.

### Handlungsempfehlungen für den organisierten Sport:

1. Der Deutsche Olympische Sportbund und seine Mitgliederorganisationen sollten ihre **Beratungs- und Unterstützungsleistungen** für die Sportvereine **optimieren** – insbesondere auf den Feldern (a) finanzielle Unterstützung der Vereinsarbeit generell, (b) Information und Beratung in Sachen Mitgliederbindung und -gewinnung, (c) Information und Beratung bei Marketing/Sponsoring/Öffentlichkeitsarbeit, (d) politische Lobbyarbeit für den Vereinssport sowie (e) Information und Beratung bei Sportstättenbau und -management, (f) Sensibilisierung für und Unterstützung von Strategieentwicklungsprozessen in den Vereinen und Verbandsgliederungen sowie

- (g) Aufbau eines systematischen Wissensmanagement für den organisierten Sport. Dabei sind die im Sportentwicklungsbericht dargelegten regionalen Besonderheiten zu berücksichtigen.
2. Die Landessportbünde sollten in ihren Vereinsberatungen das nun vorliegende **Wissen** hinsichtlich erfolgreicher und weniger **erfolgreicher Vereinsstrategien** bei bestimmten Vereinsproblemen **nutzen**.
  3. Im Bereich der Unterstützung und Bindung jugendlicher Leistungssportler sollten **neue Kooperationsformen** mit der öffentlichen Hand etabliert werden, in deren Rahmen insbesondere auch die **Trainingsbedingungen für die jugendlichen Leistungssportler** verbessert werden.
  4. Hinsichtlich der **Herausforderungen des demographischen Wandels** für die Sportvereine bedarf es weiter an **Aufklärungsarbeit**.
  5. Auch sollten zusätzliche Anstrengungen unternommen werden, den Anteil an Sportvereinen mit konkreten **Beteiligungsmöglichkeiten für Jugendliche** weiter **auszubauen**.
  6. Darüber hinaus sollten der Deutsche Olympische Sportbund und seine Mitgliedsorganisationen das Instrumentarium des Sportentwicklungsberichts organisationsintern umfassend nutzen und seine Befunde bewerten und interpretieren. Auf diese Weise können sie sich noch stärker zu lernenden Organisationen entwickeln, was insbesondere auch im Hinblick auf regionale, sportartenspezifische und weitere Zukunftsorientierungen der Sportorganisationen von Bedeutung wäre.





---

## Abbreviated Version

Christoph Breuer

### 0.2 Sports development report 2005/2006 – The situation of non-profit sports clubs in Germany

The objective of sport development reports for Germany is continuous consultancy in sports policy, long-term observation and estimation of interventions, as has already been established in other states and fields of politics. The value of such instruments naturally increases with the number of measurement times. Yet the first sports development report for 2005/2006 alone shows numerous findings and recommendations for action for sports politics of Germany and the 16 states:

#### Findings

1. Sports clubs in Germany make a *remarkable contribution to the common good*. Without them, adequate provision of sports for the population could hardly be imagined. With more than 90,000 clubs, they provide an enormous bearer function for the areas of top-class, leisure-time and health sport. Alongside the quantitative significance, we must qualitatively emphasise that the sport clubs as non-profit organisations provide an offer of sport particularly orientated to the common good. For example, it is particularly important for German sports clubs, amongst a variety of possible objectives of the clubs, (1) to teach values such as fair play and tolerance, (2) to provide a favourably priced possibility of playing sports, (3) to commit oneself very strongly in youth work and (4) to place importance on community and sociability. In this regard, they should differ decisively from other sports providers.
2. The fact that these objectives are not only proclaimed, but also actually implemented can be seen exemplarily in the *fee structures* of the sports clubs. 50 % of the sports clubs in Germany charge a monthly fee of merely 3.- € or less for children, of 3.60 € or less for juveniles and of 6.50 € or less for adults. In addition, 61 % of the sports clubs in Germany offer special rates for families. With 50 % of the sports clubs, they are 12.- € or less per month. In this way, economic barriers for guided sporting activity are avoided.
3. The sports clubs also underline their common good function within the framework of sports provisions by the fact that they provide a remarkable share of *sport facility infrastructure* themselves. In this way, they are frequently the only possibility of specific sporting activity in the local area. In Germany, about 8,100 clubs possess their own gymnastics and sports halls, 10,200 clubs their own fields for football/hockey, 3,300 clubs their own locations for athletics and 10,100 their own tennis

courts. More than 31,000 clubs with their own clubhouse also make it clear that the sports clubs often simultaneously provide the infrastructure for social offers. All told, the sports clubs thus provide 10,300 gymnastics and sports halls, almost 18,000 fields for football and hockey, 49,000 tennis courts and 38,400 further sports facilities.

The analyses of the sports development report further show that an investment in own sports facilities does not increase the club's financial risk. On the other hand, an investment in sports halls slightly increases the club's financial risk. Corresponding support payments would be necessary here. It is striking that there is a distinct North/South and also East/South difference as regards the possession of own sports facilities in Germany.

4. 68 % of the German sports clubs use *communal sports facilities*. Projected to all sports clubs, this means that almost 61,000 of 90,000 clubs use communal sports facilities. Against the background of tight public households and new control models, the structure of this subsidisation appears to be changing. Only 28 % of the clubs using communal sports facilities can use them free of charge or are not bound to counter-services such as looking after keys, responsibility for care etc.. 52 % of the clubs render other services for the use of communal sports facilities. 48 % of the clubs pay usage fees for the communal sports facilities used by them.
5. But the significance of sports clubs for Germany also becomes visible in different findings. For example, sports clubs are not just satisfied with classical offers of sport, but also make an explicit *contribution to health provisions for the population*. 12 % of all club offers relate to general health impairments, almost 4 % to specific aspects of rehabilitation and 6 % are aimed at the handicapped or the chronically sick. In this way, more than one-fifth of all offers from sports clubs are explicitly aimed at the avoidance, remedying or alleviation of health impairments.
6. The high common good character of the clubs' offers is also shown by the fact that the sports clubs in Germany have entered into *cooperations with other actors of the common good*. Two thirds of the sports clubs cooperate with a school, one quarter produce joint offers with schools. There are also numerous cooperations with kindergartens, health insurance schemes and youth welfare offices. All over the country, there are almost 23,000 joint offers with or for schools, about 8,500 with or for kindergartens, almost 8,000 with health insurance schemes and 4,100 with youth welfare offices.
7. 35 % of the German sports clubs are highly or very highly committed in the area of *top-class sport talent support*. However, this results in specific problems. Clubs committed in the area of top-class sport talent support have significantly greater problems of the costs of competitions and in their financial situation all told. However, these clubs can compensate a part of these financial risks by their higher incomes from membership fees and donations.

8. Alongside the actual offer of sport, the significance of sport clubs for the common good is also strengthened by *sociable events and offers*. The fact that such offers are actually taken up by the members and that the corresponding potential for the common good can also develop as a matter of principle is shown by the following findings: on average, almost every other member attends the sociable events in sports clubs. In a projection, 14.4 million people participated in the sociable events at their club in 2004.
9. A central element of common good crossing the border of individual offers is the contribution to *civic commitment*. Projected to all the sports clubs in Germany, members commit themselves there in about 2.8 million honorary posts, about 1.2 million on a committee level and about 1.6 million on the implementation level (e.g. trainers, coaches, referees). 1.9 million are men, 900,000 women. Thus, organised sport may well be the most significant bearer of civic commitment from a quantitative point of view.  
People working in an honorary capacity in sport make a remarkable contribution to national economic added value, for which a figure of around 8.5 billion Euro a year can be stated. In addition, there are a further 4.7 million members who can be activated for occasional assistance at events and other tasks in their clubs. All told, around 29 % of the members of sports clubs can be mobilised for occasional assistance or regular cooperation.
10. The honorary structures are also matched by the fact that sports clubs are also called “*schools of democracy*”, in particular for juveniles. Accordingly, the common good function is all the higher, the more extensively such possibilities of participation for juveniles exist. These possibilities of participation for juveniles are quite distinct in sports clubs all told. In nearly half the sports clubs, a representative of the juvenile members has a seat on the managing committee. In 35 % of the clubs, the juveniles' representative is also elected by them. In 34 % of the clubs, the juveniles have voting rights at the Annual General Meeting. In 27 % of all clubs, a juvenile is elected as the juveniles' spokesman and 20 % of the clubs even have their own juveniles' committee or juveniles' board. All over Germany, the sports clubs thus provide about 60,000 locations with possibilities of democratic participation for juveniles.
11. In addition, nearly 40 % of all the sports clubs in Germany employ paid people. 2,400 provide apprenticeships, 1,700 more are planning to do this in future. All told, German sports clubs provide 240,000 paid posts – together with the honorary workers. Of these, the 36,000 posts equivalent to full-time jobs are relevant from the view of labour market politics. These figures are considerably higher than most calculations done in the past. This makes the significance of the regular provision of such data clear. In this way, the *importance of sports clubs for labour market politics* is equally as high as that of commercial fitness studios.
12. But with all the remarkable performances of the sports clubs, we must not overlook the fact that the situation of the sports clubs is not totally free of problems. *Problems*

are above all binding or winning over (1) honorary workers, (2) juvenile top-class sportspeople and (3) members. Further, there is a need for support with regard to (4) the number of laws, ordinances and directives for the sports clubs, which are frequently classified as being too high or too much of a strain. Reduction of bureaucracy thus appears to be necessary here.

13. Although the average figures are all positive, this must not blind our eyes to the fact that there is a number of sports clubs not to be ignored which have *existential problems*. In Germany, this means 13.4 % of all sports clubs or, in a projection, about 12,000 of 90,000 sports clubs in Germany. If we look at the causes for the problems, they are not only the problems stated above but above all three further problem areas are virulent: (a) the financial situation of the club, (b) the time availability of the sports facilities and (c) the condition of the sports facilities used. In a number of cases, this is where severe problems in organised sports can be found.
14. However, sports clubs in Germany are not just sitting back and watching this situation. Almost all the clubs affected by financial problems also *react* to them: 87 % in problems in the sequence of work, 84 % in problems with honorary posts, 82 % in problems in the area of paid work and 72 % in problems in the area of binding and winning over members. 65 % of the clubs affected react to problems in the area of the binding/obtaining of top-class juvenile sportspeople. Whereas financial problems can be solved successfully quite often (58 %), the success rate in solving problems in the area of binding and obtaining members (27 %) and in the area of binding top-class juvenile sportspeople (20 %) is distinctly lower.
15. If one looks at the concrete measures and their success, we firstly see that the sports clubs counteract their respective problems with differing strategies. For example, almost a quarter of the clubs reacting counteract *financial problems* by raising their fees, 16 % with an intensified search for sponsors or calls for donations and 16 % with a search for additional communal subsidies. Whereas the measure of increasing the fees is normally successful, intensified acquisition of sponsors or calls for donations and discussions with local authorities and applications for further subsidies are assessed as being less successful on average.
16. The main strategy for solution of *problems of binding and obtaining members* comprises measures of advertising and public relations work. However, these measures are not successful very often. The same is true for discussions with members or potential members. The most successful, yet in comparison least frequently used strategy for the solution of problems of binding and obtaining members is the extension of the offer.
17. Clubs with *problems of binding/obtaining top-class juvenile sportspeople* particularly make the demand side responsible for this. 58 % of the problems are seen in the area of not enough juveniles or too little interest with the juveniles. Almost 15 % see problems by enticement from other clubs, 13 % by moving away due to job require-

ments, 12 % by the club's own financial problems. The following further problems are also stated: lack of trainers and coaches (8 %), time problems with the juveniles and extensive time needed for top-class sports (5 %) and a lack of support by the parents and/or schools (3 %). The most successful measure to remedy binding problems for top-class juvenile sportspeople has proven to be improvement of the possibilities of training and cooperation with public authorities.

18. The analyses of the sports development report show that 40,000 sports clubs in Germany (45 %) are already affected in their actions by the effects of the **demographic development**. In the new part of Germany, the share of clubs affected is above 50 %. Medium-sized and large sports clubs with a number of sections sense the demographic change most distinctly. However, four aspects must be considered in this context: (1) for 1.7 % of the sports clubs in Germany, the demographic development is currently a threat to their existence (regional peaks of up to 6.7 %). In projection, this means 1,500 sports clubs in Germany whose existence is threatened as a result of the demographic development. (2) In addition, the demographic development for its part decisively exacerbates other problems in the clubs such as obtaining new members and top-class juvenile sportspeople. (3) Further, we must not overlook the fact that the sports clubs tend to underestimate the intensity of the demographic change and its effects. In this way, they run the risk of not being sufficiently prepared for this central change in society. (4) A pleasing thing is that three quarters of the sports clubs affected in Germany are reacting actively to the demographic development. 60 % of them do this by increased advertising measures, 50 % by producing new offers in the club, 45 % by cooperation with other clubs and only just under 7 % by a reduction of the club's offers.
19. Most clubs try to solve **problems in the area of honorary cooperation** by discussions, requests and reference to the necessity of the cooperation. However, this mode of procedure is not successful very often. 12 % of the clubs reacting look for help from the outside and intensify their public relations work with a view to honorary commitment – a strategy which is likewise not very successful. On the other hand, a change of the club statutes in this regard, e.g. including compulsory working hours in the statutes, is normally successful.  
All told, 92 % of the sports clubs are of the opinion that the state and the public authorities should support honorary commitment more strongly. If we look at the areas in which improvements would be particularly important in the view of the clubs, economic and legal aspects are dominant.

After only the first wave of the sports development report, the following recommendations for action can be stated:

### Recommendations of action for the state and politics:

1. The German sports clubs are institutional guarantees for sport-related production of common good. Sporting activity in a club simultaneously generates distinctly more positive external connections than sport in other institutional arrangements as a result of the institutional framework conditions of the club (e.g. informal sport or sporting activity in commercial institutions). In this way, sporting activity in a club is by no means a purely private matter, but in the interest of society. From the point of view of public order policy, the state and politics would therefore do well if they *supported organised sport even further – be it with direct subsidies, by means of granting tax benefits or by favourably priced possibilities of use of public sports facilities*. Without this support, most sports clubs would not survive and sport would take place less and in other institutional arrangements with distinctly lower effects for the common good.
2. As part of this support, however, it is easily possible to pursue approaches of *motivating* organised sports in some areas for a partial or a complete *take-over of some public tasks* (e.g. in the area of sport infrastructure) or for *new cooperations* with other actors in the common good (schools, kindergartens, institutions for juveniles etc.).
3. In the area of specific support of honorary commitment in the sports clubs, the (better) *tax exemption of expenditure reimbursement*, the (better) *tax deductibility of costs* and the (better) *securing by liability and accident insurances* are considered to be particularly important.
4. As the number of laws, directives and ordinances is considered to be a strain by many clubs, efforts *to reduce bureaucracy* are also to be taken into account by the state and politics for the area of sports clubs.
5. To remedy problems of binding of top-class juvenile sportspeople, *new forms of cooperation* with the sports clubs should be established, in the framework of which the *training conditions for the top-class juvenile sportspeople* are to be improved.

### Recommendations of action for organised sport:

1. The German Olympic Sports Federation (Deutscher Olympischer Sportbund) and its member organisations should *optimise their consultancy and support services* for the sports clubs – in particular in the fields (a) financial support of sports club work in general, (b) information and consultancy in matters of binding and obtaining members, (c) information and consultancy in marketing/sponsoring/public relations work, (d) political lobby work for club sport and (e) information and consultancy in construction and management of sports facilities, (f) promotion of and assistance with developing strategic directions for sports clubs and organisations as well as (g) implementation of a systematic [knowledge management](#) for the organised sport. The

regional peculiarities shown in the sports development report are to be given special attention in this regard.

2. The state sports organisations should *use* the *knowledge* now available with regard to successful and less *successful club strategies* in certain club problems for their advice to the clubs.
3. In the area of support and binding of top-class juvenile sportspeople, *new forms of cooperation* with public authorities should be established, in the course of which, in particular, *training conditions for the top-class juvenile sportspeople* are to be improved.
4. With regard to the *challenges of demographic change* for the sports clubs, further *information work* is necessary.
5. Additional efforts should also be made to further *extend* the number of sports clubs with concrete *possibilities of participation for juveniles*.
6. Furthermore the German Olympic Sports Federation and its member organisations should review the sports development report internally so as to appraise and interpret its results. In this vein, sports clubs and organisations would possibly evolve into “learning institutions” and, hence, would have an impact on regional, sport specific and the general orientation of sports organisations in the long-term.





---

## Version abrégée

Christoph Breuer

### **03 Rapport 2005/2006 sur l'évolution sportive – analyse de la situation des associations sportives en Allemagne**

L'objectif des rapports sur l'évolution sportive pour l'Allemagne est de mettre ainsi en place un guide, une observation à long terme et une estimation d'intervention, telle qu'elle est déjà établie dans d'autres Etats et domaines politiques. Plus le nombre des dates de mesure est grand, plus la valeur de tels instruments augmente. Le premier rapport 2005/2006 sur l'évolution sportive montre déjà de nombreux résultats et recommandations pour la politique sportive de l'Allemagne et des 16 Länder:

#### **Les résultats**

1. Les associations sportives en Allemagne apportent une contribution remarquable au bien public. Sans elles, un approvisionnement sportif adéquat de la population serait à peine concevable. Avec plus de 90.000 associations, elles jouent un rôle considérable dans les secteurs du sport de santé, du sport de compétition et du sport de loisirs. À côté de l'importance quantitative, il faut souligner qualitativement que les associations sportives en tant qu'organisations à but non lucratif mettent à disposition une offre sportive particulièrement orientée vers le bien public. Ainsi, il est particulièrement important pour les associations sportives allemandes, parmi une multiplicité d'objectifs possibles, (1) de transmettre des valeurs comme le Fair Play et la tolérance, (2) d'offrir une possibilité peu coûteuse de faire du sport, (3) de s'engager très fortement dans le travail des jeunes et (4) de mettre en valeur la communauté et la sociabilité. À cet égard elles pourraient se différencier de façon pertinente d'autres fournisseurs sportifs.
2. Ces objectifs ne sont pas seulement proclamés, mais bel et bien mis en place comme le montrent les structures de contribution des associations sportives. 50 % des associations sportives en Allemagne exigent une contribution mensuelle de seulement 3 € ou moins pour des enfants, de 3,60 € ou moins pour des jeunes et de 6,50 € ou moins pour des adultes. 61 % des associations sportives en Allemagne offrent en outre des tarifs spéciaux pour les familles (12 € par mois ou moins pour 50 % des associations sportives). Ainsi, les barrières économiques pour pratiquer une activité sportive suivie sont évitées.
3. Les associations sportives soulignent aussi leur fonction de bien public dans le cadre de l'approvisionnement sportif du fait qu'elles mettent elles-mêmes à disposition une part considérable d'infrastructure de lieux de sport. De cette manière elles favorisent

des activités sportives spécifiques dans le secteur local. Ainsi, en Allemagne, environ 8.100 associations possèdent leurs propres gymnases et salles de sport, 10.200 associations leurs propres terrains de football et de hockey, 3.300 associations leurs propres terrains d'athlétisme ainsi que 10.100 associations leurs propres terrains de tennis. Plus de 31.000 associations ont leurs propres maisons associatives, ce qui montre aussi que les associations sportives mettent fréquemment à disposition l'infrastructure pour des offres sociables. Au total, les associations sportives mettent à disposition 10.300 gymnases et salles de sport, presque 18.000 terrains de football et de hockey, 49.000 terrains de tennis ainsi que 38.400 autres locaux sportifs. Les analyses du rapport sur l'évolution sportive prouvent en outre qu'un investissement dans de propres terrains de sport n'augmente pas le risque financier de l'association sportive. Par contre, un investissement dans les gymnases augmente légèrement le risque financier pour l'association sportive. Ici, des performances de soutien adéquates seraient opportunes. Il est surprenant qu'en Allemagne, en ce qui concerne la possession de propres locaux sportifs, on remarque clairement une pente nord-sud et sud-est.

4. 68 % des associations sportives d'Allemagne fédérale utilisent des locaux sportifs communaux. Par rapport à toutes les associations sportives tout juste 61.000 des 90.000 associations utilisent des locaux sportifs communaux. Face à la situation tendue des finances publiques ainsi que le nouveau modèle de conduite, la structure de cette subvention semble toutefois changer. Ainsi seulement 28 % des associations qui utilisent les locaux sportifs communaux utilisent ces locaux gratuitement ou ne sont pas liées à des contraintes telles que la force clé ou l'entretien etc. 52 % des associations fournissent une contribution quelconque pour l'utilisation de locaux sportifs communaux. 48 % des associations payent des droits d'utilisation pour les locaux sportifs locaux qu'ils utilisent.
5. Par le biais d'autres résultats, on constate l'importance évidente des associations sportives pour l'Allemagne. Ainsi, les associations sportives ne se contentent pas d'offres sportives classiques mais apportent une contribution explicite aux soins de santé de la population. 12 % de toutes les offres des associations se réfèrent à des problèmes de santé générale, presque 4 % à des aspects spécifiques de la rééducation et 6 % s'adressent à des handicapés et/ou à des patients chroniquement malades. Ainsi plus d'un cinquième de toutes les offres d'associations sportives vise explicitement la prévention, l'élimination ou l'atténuation des problèmes de santé.
6. Le caractère de bien public prononcé des offres d'associations se constate aussi par le fait que les associations sportives aient accepté de nombreuses coopérations avec d'autres acteurs du bien public en République fédérale. Ainsi, presque deux tiers des associations sportives coopèrent avec une école, un quart propose des offres en coopération avec des écoles. Il existe également de nombreuses coopérations avec des écoles maternelles, des caisses de maladie et des offices de la jeunesse. Ainsi il existe presque 23.000 offres communes avec ou pour les écoles, environ 8.500 avec ou

pour les écoles maternelles, presque 8.000 avec des caisses de maladie et enfin 4.100 avec des offices de la jeunesse au niveau fédéral.

7. 35 % des associations sportives allemandes s'engagent fortement voire très fortement dans le secteur de promotion de talents sportifs de haut niveau. Il en résulte cependant des problèmes spécifiques. Ainsi, les associations qui s'investissent dans le secteur de la promotion de talents sportifs de haut niveau ont des problèmes de façon significative au niveau des frais de compétition et au niveau des finances en général. Ces associations peuvent toutefois compenser une partie de ces risques financiers par leurs revenus plus élevés des cotisations de membres et des donations.
8. Outre l'offre sportive des organisations, les offres sociables accentuent l'importance de bien public des associations sportives. Les résultats suivants prouvent que les membres des associations saisissent effectivement les offres et que le potentiel de bien public peut ainsi s'épanouir: En moyenne, pratiquement un membre sur deux participe à des activités sociables proposées par les associations sportives. En 2004, environ 14,4 millions de personnes ont participé à des activités sociables de leurs associations.
9. Les associations sportives contribuent à l'engagement associatif et représente ainsi un moment de bien public central et se propageant sur l'offre. En Allemagne fédérale, environ 2,8 millions des membres s'engagent bénévolement, environ 1,2 million s'engagent au niveau du comité de direction et 1,6 million au niveau d'exécution (par exemple en tant qu'entraîneurs ou arbitres). 1,9 million sont des hommes et 900.000 des femmes. De cette façon, le sport organisé pourrait représenter le responsable quantitativement le plus important des engagements associatifs.  
Dans le domaine du sport, les bénévoles apportent une contribution considérable à la valeur ajoutée économique qui peut être évaluée à environ 8,1 milliards d'Euros par an. À cela s'ajoutent 4,7 millions de membres qui peuvent être actifs dans les associations pour l'aide occasionnelle lors de manifestations et d'autres tâches.  
Ainsi, environ 29 % de tous les membres d'associations sportives sont mobilisables pour aider occasionnellement ou pour y travailler régulièrement.
10. Dans les structures bénévoles, il va de pair que les associations sportives soient qualifiées aussi d'„écoles de la démocratie ", en particulier pour les jeunes. Par conséquent, plus il existe de possibilités de participation pour les jeunes, plus la fonction de bien public sera élevée. Ces possibilités de participation pour les jeunes sont dans l'ensemble assez prononcées dans les associations sportives. Ainsi, un représentant de la jeunesse a un siège au comité général de direction dans presque 50 % des associations sportives. Dans 35 % des associations, la représentation des jeunes est choisie par les jeunes. Dans 34 % des associations, les jeunes ont un droit de vote dans l'assemblée générale. Dans 27 % de toutes les associations, un jeune est choisi en tant que délégué de la jeunesse et dans 20 % des associations il existe même un propre comité de direction de la jeunesse ou un comité de la jeunesse. Les

associations sportives mettent ainsi à la disposition des jeunes au niveau fédéral environ 60.000 endroits proposant des possibilités de participation démocratiques.

11. En outre presque 40 % de toutes les associations sportives en Allemagne emploient du personnel salarié. 2.400 associations proposent des places de formation et 1.700 envisagent de le faire. Au total, il y a 240.000 postes salariés dans les associations sportives allemandes – en incluant le personnel auxiliaire. Les 36.000 postes équivalant à un plein temps sont importants dans le cadre de la politique de l'emploi. Ce chiffre est considérablement supérieur à la plupart des calculs antérieurs. D'où l'importance de recherche régulière de telles données. De cette façon, la position des associations sportives au niveau de la politique de l'emploi se trouve tout aussi élevée que celle des clubs de sport commerciaux.
12. Malgré les performances remarquables des associations sportives, il ne faut cependant pas omettre certains problèmes que rencontrent les associations sportives. Des problèmes concernent particulièrement l'engagement ou le gain (1) du personnel auxiliaire, (2) des jeunes sportifs de compétition ainsi que (3) des membres. (4) Le nombre considérable de lois, de règlements et d'instructions pour les associations sportives est souvent trop lourd et devrait être réduit. Il serait nécessaire de simplifier la bureaucratie.
13. Malgré les valeurs moyennes généralement positives, il y a néanmoins un nombre non négligeable d'associations ayant des problèmes existentiels. Cela représente au niveau fédéral 13,4 % de toutes les associations sportives soit presque 12.000 sur 90.000 associations en Allemagne. En regardant les causes de ces problèmes, outre les problèmes déjà cités ci-dessus, on constate trois autres problèmes virulents: (a) la situation financière de l'association, (b) les horaires de disponibilité des locaux sportifs ainsi que (c) l'état des locaux sportifs utilisés. Ici on constate dans plusieurs cas des problèmes massifs du sport organisé.
14. Cependant les associations sportives en Allemagne ne restent pas inactives face à ces problèmes. Ainsi presque toutes les associations touchées par les problèmes financiers y réagissent. 87 % sont des problèmes du déroulement du travail, 84 % des problèmes de bénévolat, 82 % des problèmes dû au personnel salarié et 72 % des problèmes dans le domaine de l'engagement et du gain des membres. 65 % des associations concernées réagissent aux problèmes liés à l'engagement/gain de jeunes sportifs de compétition.  
Tandis que les problèmes financiers sont fréquemment résolus (58 %), ceci est différent pour les problèmes liés à l'engagement et au gain des membres (27 %) et ceux liés à l'engagement de jeunes sportifs de compétition (20%).
15. Si on regarde les mesures concrètes et leur succès, on constate tout d'abord que les associations sportives utilisent des stratégies différentes face à leurs problèmes respectifs. Ainsi, presque un quart des associations augmentent les cotisations face aux problèmes financiers alors que 16 % rechercheront des sponsors, donations ou sub-

ventions supplémentaires. Tandis que le fait d'augmenter les cotisations est en général efficace, la recherche de nouveaux sponsors, de donations, d'entretiens avec des municipalités et/ou la recherche d'autres subventions l'est beaucoup moins.

16. La stratégie principale visant à résoudre les problèmes de l'engagement des membres consistent à prendre des mesures dans le domaine de la publicité ou des relations publiques. Ces mesures ne sont toutefois que rarement efficaces. Ceci est également valable pour les entretiens avec les membres ou les membres potentiels. La stratégie la plus efficace, mais toutefois rarement utilisée, visant à résoudre les problèmes de l'engagement des membres, est l'élargissement de l'offre.
17. Selon les associations ayant des problèmes au niveau de l'engagement ou du gain de jeunes sportifs de compétition, ce serait lié à la demande. 58 % des problèmes seraient dus au manque de jeunes ou au manque d'intérêt des jeunes. Presque 15 % pensent que les problèmes sont dus à la débauche d'autres associations, 13 % aux migrations professionnelles, 12 % aux propres problèmes financiers de l'association. Les autres problèmes sont: le manque d'entraîneurs (8 %), manque de temps des jeunes ou l'intensité des horaires pour le sport de compétition (5 %) ainsi que le manque de soutien des parents ou de l'école (3 %). Les mesures les plus efficaces pour y remédier sont d'une part l'amélioration des possibilités d'entraînement et d'autre part la coopération avec les pouvoirs publics.
18. Les analyses du rapport sur l'évolution sportive montrent qu'actuellement déjà 40.000 associations sportives en Allemagne (45 %) sont touchées par les conséquences du développement démographique. Dans les nouveaux Länder le taux des associations concernées atteint même plus de 50 %. Les plus touchées par ce changement démographique sont les multiassociations de taille moyenne et grande. Quatre aspects doivent toutefois être pris en considération: (1) pour 1,7 % des associations sportives en Allemagne, le développement démographique menace leur existence (voire 6,7 % dans certaines régions). Cela représente 1.500 associations sportives en Allemagne. (2) De plus, le développement démographique intensifie les problèmes des associations au niveau du gain de nouveaux membres ou de jeunes sportifs de compétition. (3) En outre, il ne faut pas omettre de signaler que les associations sportives tendent à sous-estimer l'intensité du changement démographique et ses conséquences. De cette manière elles courent le risque de ne pas être suffisamment préparées à ce changement social central. (4) Il est cependant positif de constater que trois quarts des associations sportives concernées réagissent activement au développement démographique en Allemagne: 60 % par le biais d'une campagne de publicité renforcée, 50 % en proposant de nouvelles offres, 45 % par une coopération avec d'autres associations et seulement 7 % par une réduction de leurs offres.
19. Les plupart associations essaient de résoudre les problèmes dans le secteur du bénévolat par des entretiens, des demandes ou des conseils sur la nécessité du bénévolat. Cette procédure est toutefois rarement efficace. 12 % des associations réagissant cherchent une aide extérieure et intensifient les relations publiques en ce qui

concerne l'engagement bénévole - une stratégie également peu efficace. En revanche, une modification du statut de l'association est beaucoup plus efficace, p. ex. en intégrant des horaires de travail obligatoires dans le statut. Dès la première vague du rapport sur l'évolution sportive, on constate les instructions suivantes:

### **Recommandations pour l'État et la politique:**

1. Les associations sportives allemandes sont des garants institutionnels pour la production de bien public liée au sport. L'activité sportive dans une association engendre, en raison des conditions générales institutionnelles de l'association, bien plus d'effets externes positifs qu'une activité sportive dans d'autres institutions (par exemple, pratique sportive dans les clubs de sport). L'activité sportive dans l'association n'est pas seulement une affaire purement privée, mais un intérêt social. Du point de vue politique, il est préférable pour l'État et la politique de continuer à encourager le sport organisé – que ce soit par le biais de subventions directes, par l'octroi d'avantages fiscaux ou par une réduction des frais pour l'utilisation d'installations sportives publiques. Sans cette aide, la plupart des associations sportives ne survivraient pas et le sport se pratiquerait dans d'autres institutions et perdrait ainsi de son caractère de bien public.
2. Dans le cadre de cette aide, des approches peuvent toutefois être poursuivies afin de promouvoir dans certains domaines la prise en charge partielle ou complète de certaines tâches publiques (par exemple dans le secteur de l'infrastructure du sport) ou de nouvelles coopérations avec d'autres institutions publiques (écoles, jardins d'enfants, locaux pour les jeunes etc.).
3. Dans le secteur du soutien spécifique pour l'engagements bénévoles dans les associations sportive l'exemption fiscale des indemnités de frais, l'amovibilité fiscale des frais ainsi que la protection par une assurance accident et de responsabilité civile sont jugés comme particulièrement important.
4. Puisque le nombre de lois, de règlements et d'instructions est ressenti comme une charge pour beaucoup d'associations, l'État et la politique doivent faire des efforts pour réduire la bureaucratisation en tenant compte également du secteur des associations sportives.
5. Pour réduire les problèmes d'engagement de jeunes sportifs de compétition, il faudrait établir de nouvelles formes de coopération avec les associations sportives, afin d'améliorer en particulier les conditions d'entraînement pour les jeunes sportifs de compétition.

### **Instructions pour le sport organisé:**

1. La fédération sportive olympique allemande et ses organisations membres devraient optimiser leurs performances de soutien et de consultation pour les associations sportives – en particulier dans les domaines (a) du soutien financier du travail des

associations en général, (b) de l'information et consultation en ce qui concerne l'engagement / le gain de membres, (c) de l'information et consultation en ce qui concerne le marketing, la sponsorisation, les relations publiques, (d) du travail de lobby politique pour le sport dans des associations, (e) de l'information et consultation pour la construction et la gestion de locaux sportifs, (f) de sensibilisation et soutien de processus de développement de stratégie dans les associations et les organisations des fédérations ainsi que (g) dans le domaine de la mise en place d'une gestion de savoir systématique pour le sport organisé. Les particularités régionales énoncées dans le rapport sur l'évolution sportive doivent être prises en considération.

2. Les fédérations sportives devraient intégrer le savoir acquis dans leurs consultations d'association en ce qui concerne des stratégies d'association efficaces et moins efficaces pour certains problèmes.
3. Dans le secteur du soutien et de l'engagement de jeunes sportifs de compétition, de nouvelles formes de coopération avec les pouvoirs publics devraient être mises en place et en particulier améliorer les conditions d'entraînement pour les jeunes sportifs de compétition.
4. En ce qui concerne les défis du changement démographique pour les associations sportives, un travail de clarification est encore nécessaire.
5. Des efforts supplémentaires devraient également être faits pour agrandir le nombre d'associations sportives proposant de réelles possibilités de participation pour des jeunes.
6. En outre, la confédération olympique allemande des sports et ses organisations membres devraient utiliser pleinement l'instrument que représente le rapport sur l'évolution sportive de façon interne, évaluer et interpréter ses résultats. De cette manière elles peuvent devenir des organisations capables d'apprendre encore plus, ce qui serait important en particulier pour l'orientation future régionale et sportive des organisations sportives.





## Resumo

Christoph Breuer

### 0.4 Relatório de desenvolvimento esportivo 2005/2006 – Análise da situação das associações desportivas na Alemanha

A meta do relatório de desenvolvimento desportivo para a Alemanha é um aconselhamento político-desportivo continuado, observações a longo prazo e avaliação de intervenções, da mesma forma como isso já acontece em outros países e campos políticos. O valor de tais instrumentos aumenta naturalmente com o número de intervalos de medida. Entretanto o primeiro relatório de desenvolvimento desportivo 2005/2006 apresenta diversos resultados e recomendações para a política desportiva da Alemanha e dos 16 estados:

#### Resultados

1. As associações desportivas na Alemanha contribuem de uma forma excepcional para o bem-estar social. Sem elas seria quase impossível pensar na cobertura esportiva adequada da população. Com mais de 90.000 associações elas têm uma enorme função de sustentação no campo do esporte de competição, de lazer e saúde. Além do significado quantitativo também deve-se salientar a sua importância qualitativa, já que as associações desportivas, como organizações sem fins lucrativos, colocam a disposição uma grande variedade de esportes voltados para o bem-estar social. Entre as muitas metas possíveis, para as associações desportivas alemãs é especialmente importante, (1) transmitir valores como jogo limpo “Fair Play” e tolerância, (2) oferecer uma possibilidade barata para a prática de esportes, (3) o forte engajamento no trabalho com jovens e (4) dar valor a comunidade e atividades sociais. Neste ponto de vista elas devem se diferenciar muito de outros prestadores de serviços na área de esporte.
2. Essas metas não são só proclamadas, mas são realmente realizadas, como pode ser visto na *estrutura* exemplar *de mensalidades* das associações desportivas. 50 % das associações desportivas na Alemanha cobram uma mensalidade de 3,- € ou menos para crianças, de 3,60 € ou menos para jovens e de 6,50 € ou menos para adultos. 61 % das associações desportivas na Alemanha oferecem uma tarifa especial para famílias. Em 50 % das associações desportivas esta é de 12,- € ou menos. Deste modo evita-se que sejam criadas barreiras econômicas para atividades esportivas.
3. Na sua função do bem estar social no âmbito da cobertura esportiva as associações desportivas diferenciam-se também, pelo fato de que elas têm uma participação

notável na *infraestrutura das quadras de esporte*. Desta forma elas possibilitam que atividades esportivas específicas sejam praticadas regionalmente.

Na Alemanha aproximadamente 8.100 associações têm quadras desportivas e de ginástica, 10.200 associações têm quadras de futebol/hockey, 3.300 associações têm pistas de atletismo bem como 10.100 associações quadras de tênis. Mais de 31.000 associações com sede própria, demonstram as associações desportivas colocam à disposição a infraestrutura para oferta de reuniões sociais. No total as associações desportivas colocam à disposição 10.300 quadras desportivas e de ginástica, aproximadamente 18.000 quadras de futebol e hockey, 49.000 quadras de tênis bem como 38.400 outras instalações desportivas. As análises do Relatório de desenvolvimento esportivos comprovam também que ao investimento em quadras de esporte próprias não aumentam o risco financeiro da associação desportiva. Pelo contrário, um investimento em quadras de esporte própria aumenta muito pouco o risco financeiro da associação desportiva. Aqui seriam necessárias as respectivas medidas de auxílio. Nota-se que, do ponto de vista da propriedade de instalações desportivas na Alemanha formam-se claramente dois pólos: Norte-Sul- e Oeste-Sul.

4. 68 % associações desportivas estaduais utilizam *instalações desportivas municipais*. Calcula-se que aproximadamente 61.000 associações de 90.000 associações desportivas, utilizam as instalações desportivas municipais. A estrutura dessa subvenção tende a mudar, por causa dos orçamentos públicos reduzidos e dos novos modelos de impostos. Desta forma somente 28 % das associações, que utilizam instalações desportivas municipais, utilizam as instalações desportivas gratuitamente ou estão ligadas à contraprestação, como posse de chave, responsabilidade pela manutenção, etc. 52 % das associações têm que prestar outros tipos de contraprestação para a utilização de instalações desportivas municipais. 48 % das associações pagam taxas de utilização pelas instalações desportivas municipais utilizadas por elas.
5. O significado das associações desportivas para a Alemanha também pode ser visto em outros resultados. As associações desportivas não se satisfazem com o oferta clássica de esportes, e contribuem de forma explícita para a *cobertura médica da população*. 12 % de todas as ofertas das associações voltam-se para a problemas de saúde em geral, pouco mais de 4 % para aspectos específicos de reabilitação e 6 % são direcionados para deficientes ou doentes crônicos. Desta forma, mais de um quinto de todas as ofertas de esportes têm explicitamente a meta de prevenção, eliminação ou alívio de problemas de saúde.
6. As numerosas *cooperações com outros responsáveis pelo bem estar social* que foram feitas pelas associações desportivas na República federal reforçam o caráter do bem estar social da oferta das associações. Aproximadamente dois terços das associações desportivas tem cooperação com uma escola, um quarto desenvolve um programa em conjunto com escolas. Também com jardins de infância, planos de saúde e juizados de menores existem numerosas cooperações. Em todo o território

- nacional existem aproximadamente 23.000 ofertas para/com escolas e 8.500 para/com jardins de infância, quase 8.000 com planos de saúde bem como 4.100 com
7. 35 % das associações desportivas alemãs se engajam muito no âmbito do fomento de talentos de atletas para competição. Isto faz com que surjam problemas específicos. Deste modo as associações engajadas no fomento de talentos de atletas para competição têm grandes problemas para o custeio das disputas bem como, com a situação financeira em geral. As associações podem compensar uma parte destes riscos financeiros através de suas altas receitas resultantes de pagamento de mensalidades e de doações.
  8. Além da oferta de atividades esportivas as *ofertas e reuniões sociais* aumentam a importância de bem estar das associações desportivas. Os seguintes resultados comprovam que este tipo de oferta é aceito pelos associados e que deste modo o potencial para o bem estar social pode se desenvolver totalmente: Em média quase dois sócios participam de reuniões sociais nas associações desportivas. Segundo os cálculos no ano de 2004 14,4 milhões de pessoas participaram de reuniões sociais das suas associações.
  9. A participação das associações desportivas para o *engajamento dos cidadãos* é um momento central e com uma ampla oferta para o bem estar social. Segundo os cálculos, em todas as associações desportivas em território nacionais, aproximadamente 2,8 milhões de sócios trabalham em posições como voluntários, 1,2 milhão a nível de direção e 1,6 milhão a nível de realização (p. ex. treinadores, instrutores, árbitros). 1,9 milhão são homens, 900.000 são mulheres. O esporte organizado é, quantitativamente, o mais importante ponto de sustentação do engajamento dos cidadãos. Os voluntários do esporte contribuem de uma forma considerável para a economia popular, o qual pode ser calculado em aproximadamente 8,5 bilhões de Euros por ano. Além disso, outros 4,7 milhões de sócios podem ser esporadicamente ativados nas associações para o auxílio em reuniões e outras tarefas. No total aproximadamente 29 % dos sócios das associações desportivas podem ser mobilizados para um auxílio esporádico ou um trabalho contínuo.
  10. Por causa das estruturas de voluntários as associações desportivas também podem ser denominadas „*escolas de democracia*“, principalmente para jovens. Quanto mais abrangentes são as possibilidades de participação dos jovens, tanto maior é o caráter social. Estas possibilidades de participação para jovens são muito acentuadas nas associações desportivas. Em aproximadamente 50 % das associações desportivas há um representante jovem com um lugar na direção geral. Em 35 % das associações a representação dos jovens é eleita pelos próprios jovens. Em 34 % das associações os jovens têm direito de votar na reunião geral. Em 27 % de todas as associações um jovem é eleito representante e em 20 % das associações existe até uma direção dos jovens ou comissão de jovens própria. No território nacional as associações desportivas colocam à disposição dos jovens mais de 60.000 locais com possibilidades de participação democrática.

11. Além disso 40 % de todas as associações desportivas na Alemanha têm empregados remunerados. 2.400 associações colocam vagas para aprendizagem à disposição, 1.700 planejam fazer isso no futuro. No total há nas associações desportivas alemãs – junto com a mão-de-obra que trabalha com honorários – 240.000 empregos remunerados. Importantes para o mercado de trabalho são os 36.000 equivalentes a empregos com carga integral. Estes números são muito mais altos do que a maioria dos cálculos feitos no passado. Isto comprova a importância da pesquisas regulares deste dados. Deste modo o **valor político das associações desportivas no mercado de trabalho** é tão alto quanto os das academias de esportes comerciais.
12. Mesmo com todas as contribuições notáveis das associações desportivas, não deve ser esquecido que a situação das associações desportivas não é totalmente livre de problemas. **Problemas** são principalmente a ligação ou ganho de (1) trabalhadores voluntários, (2) atletas de competição jovens bem como (3) de associados. A necessidade de apoio consiste, (4) no número de leis, portarias e regulamentos para as associações desportivas, que são muitas vezes estimadas como muito alto ou muito pesado. A desburocratização também parece ser aqui uma necessidade.
13. Os valores médios positivos não devem enganar, que ao mesmo tempo existe um número não desprezável de associações que têm **problemas existenciais**. Estas representam em todo o território nacional 13,4 % de todas as associações desportivas em outras palavras, 12.000 de 90.000 associações na Alemanha. Examinando-se a causa dos problemas, percebe-se que ao lado dos problemas já mencionados outros três âmbitos de problemas são virulentos. (a) a situação financeira da associação, (b) a disponibilidade horária nas quadras de esporte bem como (c) a situação das quadras de esporte utilizadas. Aqui encontram-se em vários casos massivos problemas do esporte organizado.
14. As associações desportivas na Alemanha não estão inativas perante a este problemas. Quase todas as associações, que têm problemas financeiros, **reagem**. Em caso de problemas do trabalho são 87 %, com problemas de voluntários são 84 %, com problemas no âmbito de mão-de-obra remunerada são 82 % e com problemas no ganho/ligação de sócios ainda são 72 %. 65 % das associações que têm problemas no âmbito ganho/ligação de atletas de competição jovens reagem. Enquanto os problemas financeiro possam ser comumente resolvidos com sucesso (58 %), a cota de sucesso na resolução dos problemas no âmbito de ganho e ligação de sócios (27 %) bem como no âmbito ligação de atletas de competição jovens (20 %) é muito menor.
15. Examinando-se as medidas concretas e o seu resultado, conclui-se que as associações desportivas utilizam estratégias diferentes para resolver os mesmos problemas. Desta forma aproximadamente um quarto das associações com problemas financeiros reagem com aumento das mensalidades e respectivamente 16 % com procura intensiva de patrocinadores ou com campanhas de doação. Bem como na procura de (meios de auxílio municipais) extras. Enquanto a medida de aumento de mensalidades têm normalmente resultados positivos, a procura intensa de patrocinadores ou campanhas de doação bem como diálogos com municípios ou a solicitação de meios de auxílio são na média avaliadas como menos bem sucedidas.

16. A estratégia principal para resolver os **problemas de ganho e ligação de sócios** são medidas de propaganda ou relações públicas. Entretanto estas medidas são raramente bem sucedidas. O mesmo acontece em diálogos com associados ou associados em potencial. A estratégia mais bem sucedida, mas comparativamente menos utilizada para resolver os problemas de ganho e ligação de sócios é o aumento da oferta.
17. Associações com **problemas de ganho e ligação de atletas de competição jovens** responsabilizam especialmente a procura. 58 % dos problemas são encontrados no âmbito de poucos jovens ou pouco interesse dos jovens. Aproximadamente 15 % vêm problemas por causa da atração por outras associações, 13 % por mudança por motivos profissionais, 12 % por causa de problemas financeiros da associação. Outros problemas também são citados: falta de treinadores e instrutores (8 %), problema de tempo dos jovens ou tempo de duração do esporte de competição (5 %) bem como falta de auxílio dos pais e das escolas (3 %). Como medidas mais bem sucedidas para a solução dos problemas de ligação dos atletas de competição jovens foram determinadas tanto a melhoria das possibilidades de treinos bem como a cooperação com o poder público.
18. As análises do Relatório de desenvolvimento esportivos mostram que, atualmente 40.000 associações desportivas na Alemanha (45 %) foram atingidas na sua atuação por causa do **desenvolvimento demográfico**. Nos novos estados o número de associações atingidas é de mais de 50 %. As médias e grandes associações com diversos grupos percebem esta mudança demográfica claramente. Quatro aspectos devem ser levados em consideração: (1) Para 1,7 % das associações desportivas na Alemanha o desenvolvimento demográfico ameaça a sua existência (com picos regionais de até 6,7 %). Estima-se que 1.500 associações desportivas na Alemanha, estão ameaçadas de existência por causa da desenvolvimento demográfico (2). Além disso o desenvolvimento demográfico aumenta consideravelmente outros problemas da associação como o ganho de novos sócios e atletas de competição jovens. (3) Não se deve esquecer, que as associações desportivas tendem a subestimar a intensidade da mudança demográfica e as suas conseqüências. Por isso elas correm o perigo de não estarem preparadas para essa mudança central da sociedade. (4) Satisfatório é que, três quartos das associações desportivas Alemanha que são atingidas reagem ativamente ao desenvolvimento demográfico. 60 % fazem isso através de medidas de propaganda, 50 % através da criação de novas ofertas na associação, 45 % através de trabalho conjunto com outras associações e somente 7 % através de uma redução da oferta da associação.
19. A maioria das associações tentam resolver os **problemas no âmbito de trabalho voluntário** através de diálogos, solicitação e avisos sobre a necessidade de trabalho. Este procedimento é raramente bem sucedido. 12 % das associações que reagem procuram ajuda de fora e intensificam o trabalho com o público em relação ao engajamento voluntário – uma estratégia também pouco bem sucedida. Melhor bem sucedida foi uma mudança do estatuto da associação, na qual p.ex. as horas de trabalho obrigatórias foram ligadas ao estatuto. No total 92 % das associações desportivas são acreditam que o Estado e o

público devem fomentar mais intensamente o engajamento voluntário. Examinando-se estes âmbitos, os quais, do ponto de vista das associações desportivas, mudanças seriam muito importantes, aparecem aspectos econômicos e jurídicos.

Imediatamente depois do primeiro impacto do Relatório de desenvolvimento esportivos podem ser feitas as seguintes recomendações:

### **Recomendações para o Estado e a Política**

1. As associações desportivas alemãs são garantias institucionais para a produção para o bem estar comum relacionado ao esporte. A atividade esportiva em associações produz, por causa das condições básicas institucionais da associação, ao mesmo tempo, mais externalidades do que a prática de esporte em outros estabelecimentos institucionais (p. ex. prática informal de esportes ou prática de esportes em estabelecimentos comerciais). Desta é de a prática de esportes em associações não maneira alguma puramente uma questão particular, mas no interesse da sociedade. Do ponto de vista da ordem política o Estado e a Política estão bem aconselhados a **continuar a fomentar o esporte organizado** – seja com **benefícios diretos, através da concessão de vantagens fiscais ou através da possibilidade de utilização de quadras de esporte públicas por preços módicos**. Sem esse fomento a maioria das associações desportivas não iriam sobreviver e o esporte iria ter um efeito sobre o bem estar consideravelmente menor e teria lugar em outros estabelecimentos institucionais.
2. Nas condições deste fomento pode-se também pode-se buscar modelos em que o esporte organizado, **tome, parcial ou totalmente algumas tarefas públicas** (p. ex. a infraestrutura do esporte) ou **motivar novas cooperações** com outros responsáveis do bem estar (escolas, jardins de infância, estabelecimentos para jovens etc.).
3. No âmbito do fomento específico do engajamento voluntários nas associações esportivas são consideradas especialmente importantes a (melhor) **liberação de compensação de despesas**, os (melhores) **abatimentos de impostos dos custos** bem como (melhor) **segurança através do seguro social e de seguro de acidentes**.
4. Como o número de leis, regulamentos e portarias são consideradas pelas como associações como carga, devem ser consideradas as tentativas de desburocratização relacionadas às associações desportivas pelo Estado e pela Política.
5. Para solucionar os problemas de ligação de jovens atletas de competição devem ser fechadas **novas formas de cooperação** com as associações desportivas, nas suas

### **Recomendações para o esporte organizado:**

1. A Associação Olímpica Alemã e as suas organizações associadas devem **melhorar** as suas **funções de aconselhamento e auxílio** para as associações desportivas – principalmente nos campos (a) auxílio financeiro do trabalho geral da associação, (b) informação e aconselhamento no ganho e de ligação de sócios, (c) informação e aconselhamento na propaganda/patrocinadores/ trabalho

com o público (d) trabalho do Lobby político para o esporte em associação bem como (e) informação e aconselhamento na construção e gerenciamento de quadras de esporte, (f) sensibilização e auxílio no processo de desenvolvimento de estratégias nas associações e divisões da associação bem como (g) montagem de um gerenciamento sistemático do conhecimento para o esporte organizado. Deve-se levar em consideração as características regionais mostradas no Relatório de desenvolvimento esportivo.

2. As federações estaduais de esporte devem utilizar o conhecimento que está a disposição sobre estratégias de associações que são mais o menos bem sucedidas, para problemas específicos das **associações**.
3. No âmbito do auxílio e ligação jovens atletas de competição devem ser fechadas **novas formas de cooperação** com o poder público, nas suas condições, especialmente as **condições de treinamento para os atletas de competição jovens**.
4. Considerando-se o **desafio da mudança demográfica** para as associações desportivas necessita ainda de **trabalho de esclarecimento**.
5. Também devem ser feitos extras para continuar **a possibilidade de participação concretas de jovens** nas associações.
6. Além disso a Federação de desportos olímpicos alemã e suas organizações membros devem utilizar os instrumentos do Relatório de desenvolvimento esportivos de forma abrangente, avaliar os seus resultados e interpretá-los. Desta maneira elas podem se desenvolver ainda mais como organizações que aprendem, o que seria muito importante no que diz respeito às orientações regionais, específicos para o tipo de esporte e para o futuro das organizações esportivas.





## Skrajšana verzija

Christoph Breuer

### 05 Poročilo o razvoju športa 2005/2006 – Analiza situacije športnih društev v Nemčiji

Cilj poročila o razvoju športa v Nemčiji je kontinuirano športnopolitično posvetovanje, dolgotrajno opazovanje in ocena investicij, kot je že etablirana v drugih državah in na političnih poljih. Vrednost takih instrumentov naravno raste s številom točk merjenja časa. Že prvo poročilo o razvoju športa 2005/2006 pa kaže številne ugotovitve in opravljajna priporočila za športno politiko Nemčije in njenih 16 zveznih pokrajin:

#### Ugotovitve

1. Športna društva v Nemčiji ***pomembno doprinašajo javnemu blagorju***. Brez njih bi bila ustrezna športna oskrba prebi valstva komaj predstavljava. Z več kot 90.000 društev nudi jo enormno nosilno funkcijo za področja tekmovalnega športa, športa v prostem času in zdravstvenega športa. Razen kvantitetnega pomena je kvalitativno za podčrtati, da športna društva kot brezprofitne organizacije dajejo na razpolago športno ponudbo, posebno orijentirano k javnemu blagorju. Tako je nemškimi športnim društvom med številnimi cilji posebno važno posredovanje (1) vrednosti kot sta fair play in toleranca, (2) ponudba poceni možnosti za ukvarjanje s športom, (3) se zelo močno angažirati pri delu z mladino in (4) močno gledati na skupnost in družabnost. V tem pogledu se močno razlikujejo od ostalih športnih ponudnikov.
2. Da se ti cilji ne samo proklamirajo, temveč zares dosegajo, se zgledno kaže pri strukturah članarine športnih društev. 50 % športnih društev v Nemčiji zahteva mesečno članarino le v znesku 3,- € ali manj za otroke, v znesku 3,60 € ali manj za mladež in v znesku 6,50 € ali manj za odrasle. 61 % športnih društev v Nemčiji nudi razen tega specialne tarife za družine. Pri 50 % športnih društev znašajo članarine mesečno 12,- € ali manj. Na ta način se preprečujejo ekonomske barijere za navedeno aktivnost.
3. Svojo funkcijo za javni blagor v okvirju športne oskrbe športna društva podčrtujejo tudi tako, da dajejo na razpolago tudi pomemben delež ***infrastrukture športnih igrišč***. Tako pogosto šele omogočijo specifične športne aktivnosti na lokalnem področju. V Nemčiji tako okoli 8.100 društev poseduje lastne telovadnice in športne dvorane, 10.200 društev lastna športna igrišča za nogomet/hokej, 3.300 društev lastna športna igrišča za lahkootletiko ter 10.100 društev lastna teniška igrišča. Več kot 31.000 društev z lastnimi društvenimi domovi poleg tega ponazarja, da športna

društva pogosto istočasno sama dajejo na razpolago tudi infrastrukturo za družabne prireditve. Športna društva tako dajejo na razpolago skupno 10.300 telovadnic in športnih dvoran, skoraj 18.000 športnih igrišč za nogomet in hokej, 49.000 igrišč za tenis in 38.400 drugih športnih igrišč. Analize poročila o razvoju športa dokazujejo tudi, da investicija v lastna športna igrišča ne poveča finančni riziko športnega društva. Investicija v športne dvorane pa finančni riziko športnega društva nekoliko poveča. Tukaj bi bile potrebne ustrezne podpore. Glede lastništva lastnih športnih igrišč v Nemčiji je izrazit južni kot tudi vzhodno-južni padec.

4. 68 % zveznonemških športnih društev uporablja **komunalna športna igrišča**. Preračunano na vsa športna društva je to okoli 61.000 do 90.000 društev, ki uporabljajo komunalna športna igrišča. Pred ozadjem napetih javnih proračunov in novih davčnih modelov pa izgleda, da se struktura teh subvencij spreminja. Tako je le za 28 % društev, ki uporabljajo komunalna športna igrišča, uporaba brezplačna oz. ni vezana za protiusluge kot je oblast ključev, odgovornost za vzdrževanje itd. 52 % društev za uporabo komunalnih športnih igrišč vrši neke druge protiusluge. 48 % društev za uporabo komunalnih športnih igrišč plačuje takso za uporabo.
  5. Pomen športnih društev za Nemčijo pa izhaja tudi iz drugih ugotovitev. Tako športnim društvom ne zadostujejo klasične ponudbe, ona pomagajo z eksplicitnim **prispevkom za zdravstveno oskrbo prebivalstva**.
- 12 % vseh ponud društev se nanaša na splošne zdravstvene prizadetosti, okoli 4 % na specifične aspekte rehabilitacije in 6 % na invalide oz. kronične bolnike. Skupaj je torej nad petino vseh ponudb športnih društev usmerjeno eksplicitno na preprečevanje, odstranjevanje ali olajšavo zdravstvenih prizadetosti.
6. Za velik pomen društvenih ponudb za javni blagor govori tudi, da so se športna društva v Zvezni Republiki spojila s številnimi **kooperacijami z drugimi udeleženci javnega blagorja**. Tako okoli dve tretine športnih društev sodeluje z neko šolo, ena četrtnina izdeluje skupne ponudbe s šolami. Tudi z otroškimi vrtci, bolniškimi blagajnami in uradi za zaščito mladeži obstajajo številne kooperacije. Zvezno na ta način obstaja okoli 23.000 skupnih ponudb s šolami oz. za šole, približno 8.500 z otroškimi vrtci oz. za otroške vrtce, skoraj 8.000 z bolniškimi blagajnami ter 4.100 z uradi za zaščito mladeži.
  7. 35 % nemških športnih društev se močno oz. zelo močno angažira na področju **podpiranja talentov v tekmovalnem športu**. Iz tega pa rezultirajo tudi specifični problemi. Društva, ki se angažirajo za podpiranje talentov v tekmovalnem športu imajo signifikantno večje probleme s stroški za tekmovanja in splošno finančno situacijo. Del teh finančnih rizikov pa ta društva lahko vsekakor kompenzirajo z višjimi dohodki od članarin in prostovoljnimi prispevki.
  8. Pomen športnih društev za javni blagor pa poleg pravšnje športne ponudbe ojačajo **družabne prireditve in ponudbe**. Da člani take ponudbe dejansko sprejmejo in se s tem načelno da razviti ustrezen potencial javnega blagorja, dokazujejo naslednje ugotovitve: V športnih društvih se povprečno skoraj vsak drugi član udeleži družbenih prireditev. Preračunano se je družabnih prireditev svojega društva v letu 2004 udeležilo 14,4 milijonov ljudi.

9. Centralen ponudbe prehajajoč moment javnega blagorja predstavlja prispevek športnih društev k *meščanskemu angamanu*. Preračunano na vsa športna društva v Zvezni Republiki se tam člani angažirajo na okoli 2,8 milijonov častnih položajev, okroglo 1,2 milijonov na upravnem nivoju in 1,6 milijonov na nivoju izvajanja (na pr. trenerji, vodje vaj, rzsodniki in borbeni rzsodniki). 1,9 milijonov so moški, 900.000 ženske.
- S tem bi organiziran šport utegnil predstavljati kvantitativno najpomembnejšega nosilca meščanskega angazmana.
- Častni člani pomembno doprinašajo ljudskemu gospodarstvu, njihov doprinos se da oštevilčiti z okroglo 8,5 milijard na leto. Pridružujejo se jim nadaljnjih 4,7 milijonov članov, ki se v društvih dajo aktivirati za priložnostno pomoč pri prireditvah. S tem se za priložnostno pomoč ali redno sodelovanje da mobilizirati 29 % članov športnih društev.
10. S strukturami častnih služb se da povezati, da se športna društva imenujejo tudi *«šole demokracije»*, posebno za mladež. S tem je ustrezna funkcija za javni blagor tem pomembnejša, čim večja je ustrezna možnost udeležbe mladeži. Te možnosti udeležbe mladeži so v športnih društvih zelo izrazite. V skoraj 50 % športnih društev ima zastopnik mladeži sedež v skupni upravi. V 35 % športnih društev zastopnika mladeži voli mladež. V 34 % društev ima mladež pravico glasovanja v občnem zboru. V 27 % vseh društev se en mladinec izbere za govornika mladeži in v 20 % društev obstaja celo mladinska uprava oz. mladinski odbor. Na ta način športna društva v celi državi mladeži v več kot 60.000 krajih nudijo možnost demokratične udeležbe.
11. Poleg tega skoraj 40 % vseh športnih društev v Nemčiji zaposluje plačane sodelavce. 2.400 društev daje na razpolago učna mesta, 1.700 njih to planira vbodoče. V nemških športnih društvih – skupaj s honorarnimi sodelavci – obstaja 240.000 plačanih delovnih mest. Od tega je za tržišče delovne sile pomembno 36.000 mest s polnim delovnim časom.
- To število je veliko večje od večine izračunov v preteklosti. To ponazarja pomen rednega posredovanja takih podatkov. Zaradi tega je *delovnotržiščna mestna vrednost športnih društev* enaka le tej komercialnih fitness studijev.
12. Ob vseh omembe vrednih dosežkih športnih društev se pa ne sme spregledati, da situacija športnih društev ni popolnoma neproblematična. *Probleme* predstavljajo predvsem vezava oz. pridobitev (1) častnih sodelavcev, (2) mladih tekmovalnih športnikov ter (3) članov. Potreba za podporo obstaja tudi glede (4) števila zakonov, odredb in predpisov za športna društva, ki se pogosto uvršča previsoko oz. preobremenitveno. Zato se zdi potrebno zmanjšanje birokracije.
13. Večinoma pozitivne povprečne vrednosti ne smejo slepiti glede tega, da ima nezamerljivo število športnih društev *eksistenčne probleme*. To je širom države 13,4 % vseh športnih društev oz. preračunano 12.000 od 90.000 društev v Nemčiji. Vzroki problemov so poleg že navedenih problemov virulentna predvsem nadaljnja problematična območja:

- a) finančna situacija društva, (b) časovna razpoložljivost športnih igrišč in (c) stanje uporabljenih športnih igrišč. Tukaj v večih primerih vendarle obstajajo masivnejši problemi organiziranega športa.
14. Športna društva v Nemčiji pa te probleme ne zanemarjajo. Na njih **reagirajo** skoraj vsa društva, ki imajo finančne probleme. Pri problemih delovnega poteka jih je 87 %, pri problemih častnega uradovanja 84 %, pri problemih s plačanimi sodelavci 82 % in pri problemih vezave in pridobitve članov še 72 %. Na probleme pri pridobitvi mladih tekmovalnih športnikov reagira 65 % prizadetih društev. Medtem ko se finančni problemi dajo rešiti še zelo pogosto (85 %), je kvota uspeha pri reševanju problemov na območju vezave in pridobitve članov (28 %) ter na območju vezave mladih tekmovalnih športnikov (29 %) znatno nižja.
  15. Pri pogledu na konkretne ukrepe in njihov uspeh, se najprej pokaže, da športna društva proti vsakokratnim problemom uporabljajo različne strategije. Na **Finančne probleme** četrtnina društev reagira s povišanjem članarine in 16 % z intenzivnejšim iskanjem sponzorjev oz. zbiralnimi akcijami, kot tudi z iskanjem dodatnih komunalnih podpornih sredstev. Medtem ko je ukrep povišanja članarine večinoma uspešen, se intenzivirana akvizita sponzorjev oz. zbiralne alcije in pogovori z občinami oz. zahteva za nadaljnja podporna sredstva povprečno ocenjujejo kot manj uspešni.
  16. Glavno strategijo za reševanje **problemov vezave in pridobitve članov** predstavljajo ukrepi reklame oz. javnega dela. Ti ukrepi so v ostalem redko uspešni. Isto velja za pogovore s člani oz. potencialnimi člani. Najuspešnejša strategija za reševanje problema vezave in pridobivanja je povečanje delovnih ponudb.
  17. Društva s problemi vezave/pridobivanja mladih tekmovalnih športnikov smatrajo za to posebno odgovorno stran povpraševanja. 58 % problemov se najde pri pomanjkanju mladeži oz. njenega premajhnega interesa. Okoli 15 % vidi probleme v prevzemu s strani drugih društev, 13 % v poklicno pogojenih odselitvah, 12 % v lastnih finančnih problemih društva. Od ostalih problemov se navaja: pomanjkanje trenerjev in vajevodjev (8 %), časovni problemi z mladežjo oz. časovno ekstenzivnost vrhunskega športa (5 %) ter nezadostna podpora s strani staršev oz. čole (3 %). Kot najuspešnejši ukrep za rešitev problemov vezave mladinskih tekmovalnih športnikov se je izkristaliziralo izboljšanje možnosti treniranja in kooperacija z državo.
  18. Analize poročila o razvoju športa kažejo, da je zdaj že 40.000 športnih društev v Nemčiji (45 %) v svojem delu prizadeto od **demografskega razvoja**. V novih zveznih deželah znaša delež prizadetih društev nad 50 %. Demografsko spremembo čutijo predvsem srednjevelika društva z večimi panogami. Pri tem pa je treba upoštevati štiri aspekte: (1) za 1,7 % športnih društev v Nemčiji je zaradi demografskega razvoja trenutno ogrožena egzistenca (pri regionalnih vrhah do 6,7 %). Preračunano je to vendarle 1.500 športnih društev. (2) Demografski razvoj poleg tega merodajno poostruje ostale probleme društva kot je pridobitev novih članov in mladih tekmovalnih športnikov. (3) Spregledati se ne sme tudi, da so športna društva nagnjena k podcenjevanju intenzivnosti demografskih sprememb in njihovih

posledic. Zato jim grozi nevarnost nezadostne priprave za to centralno družbeno spremembo. (4) Razveseljivo je, da tri četrtine prizadetih športnih društev v Nemčiji aktivno reagira na demografski razvoj. 60 % od teh to dela z močnejšimi reklamnimi ukrepi, 50 % z izdelavo novih društvenih ponudb, 45 % s sodelovanjem z drugimi društvi in le 7 % z reduciranimi društvenimi ponudbami.

19. **Probleme na področju častnega sodelovanja** večina društev poskuša rešiti s pogovori, prošnjami in napotki glede potrebe sodelovanja. Ta postopek je pa redko uspešen. 12 % odzivajočih se društev išče pomoč od zunaj in intenzivira javnostno delo v zvezi s častnim angažmanom – tudi bolj manj uspešna strategija. Večinoma uspešna je pa bila zadevna sprememba statuten društva, s tem, da so se v statutih zasidrale obvezne delovne ure. Skupno 92 % športnih društev je mnenja, da bi država in javnost častni angažman morale močnejše podpirati. Pri pogledu na področja, na katerih bi po mnenju športnih društev izboljšave bile posebno važne, izstopajo ekonomski in pravni aspekti.

Že po prvem valu poročila o razvoju športa se dajo ugotoviti naslednja priporočila za ukrepanje:

### **Priporočila za ukrepanje države in politike:**

1. Nemška športna društva so institucionalni garanti za produkcijo športnega javnega blagorja. Športna aktivnost v društvu na podlagi institucionalnih okvirnih pogojev društva istočasno ustvarja več pozitivnih eksternalitet kot ukvarjanje s športom v ostalih institucionalnih aranžmanih (na pr. neformalno ukvarjanje s športom ali športna aktivnost v komercialnih ustanovah). Športna aktivnost v društvu torej ni povsem privatna zadeva, temveč v interesu družbe. V pogledu politike reda sta država in politika dobro posvetovana, **da še naprej podpirata organizirani šport – ali z direktno podporo** na podlagi davčnih olajšav ali pa s poceni **možnostmi za koriščenje javnih športnih igrišč**. Brez te podpore večina športnih društev nr bi preživela, s športom bi se ukvarjalo z veliko manjšimi efekti za javni blagor in bi se dogajalo v drugih institucionalnih aranžmanih.
2. V okvirju te podpore bi se vsekakor dali zaslediti začetki **motivacije** za organiziran šport na nekaterih področjih z delnim ali kompletnim **prevzemon nekaterih javnih nalog** (na pr. na področju športne infrastrukture) oz. z **novimi kooperacijami** z drugimi aktivisti javnega blagorja (šolami, otroškimi vrtci, ustanovami za mladino itd.).
3. Na področju specifičnega podpiranja častnih angažmanov v športnih društvih se za posebno važno smatrajo (boljša) **oprostitvev davka na stroške**, (boljše) **davčno uveljavljanje izdatkov** ter (boljše) **kritje z zavarovanjem po odgovornosti in proti nesrečam**.
4. Ker število zakonov, predpisov in odredb za veliko društev pomeni obremenitev, naj bi država in politika pri prizadevanju **debirokratiziranja** upoštevala tudi športna društva.

5. Za odpravo problemov vezave mladih tekmovalnih športnikov naj se s športnimi društvi etabliirajo nove **oblike kooperacije**, v okvirju katerih bi se izboljšali posebno **pogoji treniranja mladih tekmovalnih športnikov**.

#### **Priporočila za ukrepanje pri organiziranemu športu:**

1. Nemška olimpijska športna zveza i njene članske organizacije naj optimirajo svojo **svetovalno in podporno storilnost** za športna društva – posebno na področjih (a) finančne podpore na splošno, (b) informiranja i svetovanja pri vezavi in pridobivanju članov, (c) informiranju in svetovanju v zadevah marketinga/sponzoringa/javnega dela, (d) političnemu lobiističnemu delu za društveni šport ter (e) informiranje in svetovanje pri gradnji in manadžmentu športnih igrišč, (f) senzibiliziranju za podporo in procese razvoja strategij v društvih in razčlenitev društev kot tudi (g) izgradnjo sistematičnega manadžmenta znanja za organizirani šport. Pri tem so za upoštevati v poročilu razvoja športa navedene regionalne posebnosti.
2. Pokrajinske športne zveze naj pri svetovanju društev **izkoristijo** zdaj obstoječe **znanje** glede uspešnih in manj **uspešnih društvenih strategij** pri določenih problemih društev.
3. Na področju podpiranja in vezave mladih tekmovalnih športnikov naj se z državo etabliirajo **nove oblike kooperacije**, v njihovem okvirju pa izboljšajo posebno tudi **pogoji treniranja mladih tekmovalnih športnikov**.
4. Na območju **izzivov demografskih sprememb** za športna društva je pa še naprej potrebno **vzgojno delo**.
5. Dodatno je potrebna nadaljnja **izgradnja** deleža športnih društev s **kokretnimi možnostmi za mladež**.
6. Poleg tega naj Nemška olimpijska športna zveza s svojimi članskimi organizacijami organizacijsko interno izčrpno uporablja instrumentarij poročila o razvoju športa in svoje ugotovitve ocenjuje in interpretira. Na ta način se bojo še bolj razvile v učne organizacije, kar bi bilo pomembno tudi za regionalne, športno specifične in nadaljnje bodoče orientacije.

---

## Resumen

Christoph Breuer

### 0.6 Informe de Desarrollo Deportivo 2005/2006 – Análisis de la situación de las asoc. deportivas en Alemania

El objeto de los Informes de Desarrollo Deportivo de Alemania consiste en un asesoramiento continuado sobre las políticas deportivas, una observación a largo plazo y una estimación de las intervenciones, según lo establecido en otros estados y campos de la política. El valor de tales instrumentos aumentar naturalmente con el número de registros temporales. Pero ya el primer Informe de Desarrollo Deportivo 2005/2006 muestra cuantiosos resultados y recomendaciones de política deportiva para Alemania y sus 16 Estados Federados:

#### Resultados

1. Las asociaciones deportivas en Alemania prestan una **contribución notable al interés general**. Sin ellas sería prácticamente impensable una adecuada prestación de servicios deportivos. Con más de 90.000 asociaciones, prestan una gigantesca función de apoyo en los ámbitos del deporte de competición, del deporte de ocio y del deporte para la salud. Además de su importancia cuantitativa hay que resaltar que, cualitativamente, las asociaciones deportivas, en tanto organizaciones sin ánimo de lucro, proporcionan una oferta deportiva muy orientada al interés general. Así, para las asociaciones deportivas alemanas es muy importante, entre numerosos objetivos posibles, (1) transmitir valores como el juego limpio y la tolerancia, (2) ofrecer una opción de calidad para practicar deporte, (3) comprometerse a fondo en el trabajo con los jóvenes y (4) poner énfasis en la comunidad y en la sociabilidad. En este aspecto, se pueden distinguir en gran medida de otros proveedores de servicios deportivos.
2. Que estos objetivos no sólo son proclamados, sino que también se hacen realidad, se muestra de forma ejemplar en las **estructuras de cuotas** de las asociaciones deportivas. El 50 % de las asociaciones deportivas en Alemania exigen exclusivamente una cuota mensual de 3,- € o menos para los niños, de 3,60 € o menos para los adolescentes y de 6,50 € o menos para los adultos. El 61 % de las asociaciones deportivas en Alemania ofrecen, además, tarifas especiales para las familias. En un 50 % de las asociaciones deportivas, éstas se encuentran en 12,- € o menos por cada mes. Así se evitan las barreras económicas para la actividad deportiva guiada.
3. Su función para con el interés general en el marco de la provisión de servicios



deportivos se ve también subraya por el hecho de que las asociaciones deportivas proporcionan por sí mismas una parte considerable de la **infraestructura en instalaciones deportivas**. Así, suelen posibilitar actividades deportivas específicas a nivel local. Así, en Alemania sólo unas 8.100 asociaciones poseen gimnasios e instalaciones deportivas cubiertas propios, 10.200 asociaciones poseen campos de fútbol/hockey propios, 3.300 asociaciones tienen campos propios para practicar atletismo y 10.100 asociaciones tienen sus propias pistas de tenis. Además, más de 31.000 asociaciones con locales propios aclaran que muchas veces las propias asociaciones deportivas son las que proporcionan la infraestructura para sus ofertas sociales. En total, las asociaciones deportivas proporcionan 10.300 gimnasios e instalaciones deportivas cubiertas, casi 18.000 campos de fútbol y hockey, 49.000 pistas de tenis y otras 38.400 instalaciones deportivas. Los análisis del Informe de Desarrollo Deportivo respaldan también que invertir en campos y canchas propios no aumenta el riesgo financiero de la asociación deportiva. Por el contrario, invertir en instalaciones deportivas cubiertas incrementa ligeramente el riesgo financiero de la asociación deportiva. En este punto serían oportunas unas ayudas en consonancia. Llama la atención el hecho de que, respecto de la propiedad de instalaciones deportivas propias, en Alemania existen importantes diferencias Norte-Sur y Este-Sur.

4. El 68 % de las asociaciones deportivas federales alemanas utilizan **instalaciones deportivas municipales**. Extrapolado a todas las asociaciones deportivas, esto supone que casi 61.000 de las 90.000 asociaciones utiliza instalaciones deportivas municipales. Con el trasfondo del ajuste de los presupuestos públicos y de los nuevos modelos impositivos, parece haber una transición en la estructura de esta subvención. Así, la utilización sólo es gratis o está vinculada a contraprestaciones como gestionar las llaves, responsabilizarse del mantenimiento, etc. para el 28 % de las asociaciones que utilizan instalaciones deportivas municipales. El 52 % de las asociaciones proporcionan otro tipo de contraprestaciones para poder utilizar las instalaciones deportivas municipales. El 48 % de las asociaciones pagan tasas por las instalaciones deportivas municipales que utilizan.

5. Pero la importancia de las asociaciones deportivas para Alemania también se hace patente en otros resultados. Así, las asociaciones deportivas no se contentan con las ofertas deportivas clásicas, sino que prestan una **contribución explícita a los servicios sanitarios de la población**.

El 12 % de todas las ofertas de las asociaciones se refieren a problemas generales de salud, casi el 4 % a aspectos específicos de rehabilitación y un 6 % están orientadas a discapacitados y enfermos crónicos. Con ello, en total más de la quinta parte de todas las ofertas de las asociaciones deportivas está orientada a evitar, eliminar o mitigar problemas de salud.

6. En favor de que las ofertas de las asociaciones tienen un carácter orientado al bienestar general también habla el hecho de que las asociaciones deportivas de la República Federal han participado en numerosas **colaboraciones con otros actores**

**del bienestar general.** Así, casi dos tercios de las asociaciones deportivas colaboran con una escuela, un cuarto presenta ofertas comunes con escuelas. También existes numerosas colaboraciones con guarderías, hospitales e instituciones juveniles. Así, a nivel federal existen casi 23.000 ofertas comunes con o para escuelas, casi 8.500 con o para guarderías, casi 8.000 con hospitales y 4.100 con instituciones juveniles.

7. El 35 % de las asociaciones deportivas alemanas se comprometen a fondo o muy a fondo en el ámbito del **desarrollo de talentos para el deporte de competición**. De aquí resultan problemas específicos. Así, las asociaciones comprometidas con el desarrollo de talentos para el deporte de competición tienen problemas significativamente mayores en cuanto a los costes de hacer competiciones y a su situación financiera en general. Estas asociaciones pueden compensar una parte de estos riesgos financieros a través de unos mayores ingresos por cuotas de socios y donaciones.
8. Además de la oferta deportiva en sí, la contribución de las asociaciones deportivas al bienestar general se ve reforzada por los **eventos y ofertas sociales**. Que los socios aprovechan este tipo de ofertas y, por tanto, se desarrolla el potencial de bienestar de las mismas, se ve justificado por los siguientes resultados: por término medio, casi la mitad de los socios de asociaciones deportivas participa en eventos sociales. Extrapolando este dato, en el año 2004 participaron en eventos sociales de su asociación 14,4 millones de personas.
9. Un impulso de importancia central al bienestar general, y que abarca todas las actividades de las asociaciones deportivas, es el que supone la contribución de las mismas al **compromiso ciudadano**. Extrapolando a todas las asociaciones deportivas de la República Federal, en ellas se comprometes los socios en unos 2,8 millones de cargos honorarios, alrededor de 1,2 millones a nivel de directiva y 1,6 millones a nivel de ejecución (p. ej. entrenadores, directores de ejercicios, árbitros). 1,9 millones son hombres, 900.000 son mujeres.  
Con ellos, el deporte organizado podría constituirse en el mayor contribuyente al compromiso ciudadano, a nivel cuantitativo.  
Los cargos honorarios en el deporte prestan una considerable contribución a la creación de riqueza del país, cuantificable en alrededor de 8.500 millones de euros al año. A esto se suman otros 4,7 millones de socios que se pueden activar para prestar ayuda ocasional dentro de las asociaciones, en eventos y otras tareas. Con ello, en total cerca del 29 % de los socios a asociaciones deportivas se pueden movilizar para prestar ayuda ocasional o desempeñar un trabajo regular.
10. De la mano de las estructuras de cargos honorarios se llega a que las asociaciones deportivas también se pueden denominar **“escuelas de la democracia”**, especialmente para los jóvenes. Según esto, la función al bienestar general es tanto mayor cuantas más posibilidades de participación existan para los jóvenes. Estas posibilidades de participación para los jóvenes son, en general, bastante características de las asociaciones deportivas. Así, en casi un 50 % de las

asociaciones deportivas un representante juvenil forma parte de la directiva. En un 35 % de las asociaciones los jóvenes eligen a sus representantes. En el 34 % de las asociaciones, los jóvenes tienen derecho a votar en la junta general. En el 27 % de todas las asociaciones se elige a un joven como portavoz de los jóvenes y en el 20 % de las asociaciones existe incluso una directiva juvenil o comité juvenil. A nivel federal, las asociaciones deportivas proporcionan así más de 60.000 foros con posibilidades de participación democrática para los jóvenes.

11. Además, casi el 40 % de las asociaciones deportivas de Alemania ocupa trabajadores asalariados. 2.400 asociaciones tienen puestos de formación, otras 1.700 planean hacerlo próximamente. En total, en las asociaciones deportivas alemanas – junto con los cargos honorarios – hay 240.000 puestos remunerados. De importancia en política de empleo son los 36.000 puestos a tiempo completo equivalentes. Estas cifras se encuentran considerablemente por encima de la mayoría de los cálculos del pasado. Esto dilucida la importancia de una determinación regular de tales datos. Así, el **valor político en puestos de trabajo de las asociaciones deportivas** es exactamente el mismo que el de los centros de fitness comerciales.
12. En todas las notables prestaciones de las asociaciones deportivas, sin embargo, no se debe soslayar que la situación de las asociaciones deportivas no está exenta de problemas. Suponen **problemas**, sobre todo, la vinculación y captación de (1) trabajadores en puestos honoríficos, (2) jóvenes deportistas de competición y (3) socios. Además, se necesita ayuda en lo que respecta al (4) número de leyes, ordenamientos y disposiciones para las asociaciones deportivas, que en muchas ocasiones se considera muy elevado y supone una gran carga. Por ello, la disminución de la burocracia parece muy necesario en este punto.
13. Los valores medios, en su mayoría positivos, no deben hacernos apartar la vista de que, al mismo tiempo, existe un número nada despreciable de asociaciones que tienen **problemas de continuidad**. Esto supone, a nivel federal, el 13,4 % de las asociaciones deportivas y, extrapolando, unas 12.000 de las 90.000 asociaciones que hay en Alemania. Si nos fijamos en las causas, son acuciantes, aparte de los problemas ya mencionados, otros tres ámbitos de problemas: (a) la situación financiera de la asociación, (b) la disponibilidad temporal de las instalaciones deportivas, y (c) el estado de las instalaciones deportivas utilizadas. Aquí se encuentran, en muchos casos, auténticos puntos negros del deporte organizado.
14. Sin embargo, las asociaciones deportivas de Alemania no se quedan de manos cruzadas frente a estos problemas. Así, casi todas las asociaciones afectadas por problemas financieros **responden** a los mismos. En caso de problemas con el desarrollo del trabajo, lo hacen el 87 %, en problemas con los cargos honorarios un 84 %, en problemas en el área del trabajo remunerado un 82 % y en caso de problemas en el ámbito de la vinculación y captación de socios, un 72 %. El 65 % de las asociaciones afectadas responden a problemas en el ámbito de la vinculación/captación de jóvenes deportistas de competición. Mientras que los

problemas financieros se pueden resolver con bastante frecuencia (58 %), la cuota de éxito a la hora de subsanar problemas en el área de la vinculación y captación de socios (27 %) y en el área de la vinculación de jóvenes deportistas de competición (20 %) es considerablemente menor.

15. Si nos fijamos en las medidas concretas y su éxito, lo primero que se muestra es que las asociaciones deportivas actúan con distintas estrategias a los problemas. Así, contra los **problemas financieros**, casi un cuarto de las asociaciones que reaccionaron subieron las cuotas y un 16 % con una mayor búsqueda de patrocinadores y campañas de donativos, así como buscando subvenciones municipales adicionales. Mientras que la medida de subir las cuotas tuvo éxito la mayoría de las veces, una mayor captación de patrocinadores y las conversaciones con los municipios y la solicitud de subvenciones adicionales se valoraron, en media, como menos exitosas.
16. La estrategia principal para resolver los **problemas de la vinculación y captación de socios** consiste en medidas publicitarias y de trabajo de la opinión pública. Estas medidas, en cualquier caso, sólo tienen éxito en algunas ocasiones. Lo mismo es válido para las conversaciones con los socios o los potenciales socios. La estrategia más exitosa, al tiempo que la aplicada menos veces, para resolver problemas de vinculación y captación de socios, consiste en ampliar la oferta.
17. Las asociaciones con **problemas de vinculación/captación de jóvenes deportistas de competición** responsabilizan principalmente al lado de la demanda. El 58 % de los problemas se ubican en la falta de jóvenes o de interés en los jóvenes. Casi el 15 % ven problemas por la captación por parte de otras asociaciones, un 13 % por emigraciones motivadas por el trabajo, y un 12 % por problemas financieros de la asociación. Se mencionan también como problemas: la falta de entrenadores y directores de ejercicios (8 %), problemas de tiempo de los jóvenes o la gran dedicación temporal que requiere el deporte de competición (5 %) y la falta de apoyo por parte de los padres o la escuela (3 %). Han cristalizado como medidas con mayor éxito para subsanar problemas de vinculación de jóvenes deportistas de competición mejorar las posibilidades de entrenamiento y colaborar con los actores públicos.
18. Los análisis del Informe de Desarrollo Deportivo indican que ya en la actualidad hay 40.000 asociaciones deportivas en Alemania (el 45 %) afectadas en su actividad por las consecuencias del **desarrollo demográfico**. En los nuevos Estados Federados, la proporción de las asociaciones afectadas se encuentra por encima del 50 %. El cambio demográfico lo notan especialmente las asociaciones compuestas de tamaño medio o grande. En este punto hay que considerar especialmente cuatro aspectos: (1) para el 1,7 % de las asociaciones deportivas en Alemania, el desarrollo demográfico amenaza actualmente su existencia (en picos regionales, hasta el 6,7 %). Extrapolando, esto supone 1.500 asociaciones deportivas en Alemania que ven su existencia amenazada por el desarrollo demográfico. (2) Además, el desarrollo demográfico, a su vez, acentúa considerablemente otros problemas de las

asociaciones como la captación de nuevos socios y jóvenes deportistas de competición. (3) Por añadidura, no se debe soslayar que las asociaciones deportivas tienden a subestimar la intensidad del cambio demográfico y sus consecuencias. Por ello corren el peligro de no estar suficientemente preparados para este cambio social de primera magnitud. (4) La parte positiva es que tres cuartas partes de las asociaciones deportivas afectadas responden de forma activa al desarrollo demográfico. El 60 % de las mismas lo hacen reforzando las medidas publicitarias, el 50 % elaborando nuevas ofertas, el 45 % colaborando con otras asociaciones y sólo el 7 % reduciendo la oferta.

19. La mayoría de las asociaciones intentan solucionar los *problemas en el ámbito del trabajo en cargos honorarios* con diálogos, ruegos e indicando la necesidad de colaborar. Sin embargo, este proceso sólo tiene éxito en algunas ocasiones. El 12 % de las asociaciones que responden a estos problemas buscan ayuda exterior e intensifican su trabajo de opinión pública en relación al compromiso con los cargos honorarios – una estrategia igualmente con poco éxito. Por el contrario, lo que mayor éxito tuvo fue cambiar el reglamento de la asociación, p. ej. incluyendo horas de trabajo obligatorio en el reglamento. En total, un 92 % de las asociaciones deportivas son de la opinión de que el Estado y la sociedad deberían fomentar más el compromiso con los cargos honorarios. Si nos fijamos en las áreas en las que sería especialmente importante hacer mejoras, en opinión de las asociaciones deportivas, destacan los aspectos económicos y legales.

Ya tras la primera oleada del Informe de Desarrollo Deportivo se pueden establecer las siguientes recomendaciones de actuación:

### **Recomendaciones de actuación para el Estado y el estamento político:**

1. Las asociaciones deportivas alemanas son garantes institucionales de la producción de bienestar asociada al deporte. La actividad deportiva en asociaciones produce, por las condiciones institucionales de la asociación, considerablemente más externalidades positivas que hacer deporte en otros marcos institucionales (p. ej. practicar deporte de forma informal o actividades deportivas en instalaciones comerciales). Con ello, las actividades deportivas en asociaciones no son, en ningún caso, un asunto puramente privado, sino que van en el interés general de la sociedad. En lo referido a la política de ordenamientos, el Estado y el estamento político se verán bien aconsejados si *siguen fomentando el deporte organizado* – ya sea con *asignaciones directas, concediendo bonificaciones fiscales o con posibilidades de utilización de instalaciones deportivas públicas por un bajo coste*. Sin este fomento, la mayoría de las asociaciones deportivas no sobrevivirían y el deporte tendría lugar en otros marcos institucionales y con efectos para el bienestar general mucho menores.
2. En el marco de este fomento, sin embargo, se pueden seguir de cerca acciones suplementarias para *motivar* al deporte organizado, en algunos ámbitos y de forma

- total o parcial, a **responsabilizarse de algunas tareas públicas** (p. ej. en el ámbito de infraestructuras deportivas) o a establecer **nuevas colaboraciones** con otros actores del bienestar general (escuelas, guarderías, instituciones juveniles, etc.).
3. En el ámbito del fomento específico del compromiso con los cargos honorarios en las asociaciones deportivas se estiman muy importantes una (mayor) **dispensa fiscal por gastos de representación**, una (mayor) **deducibilidad de los gastos** y un (mejor) **aseguramiento con un seguro de responsabilidad civil y de accidentes**.
  4. Dado que el número de leyes, normativas y disposiciones es percibido por muchas asociaciones como una carga, el Estado y el estamento político también deben contemplar el ámbito de las asociaciones deportivas en sus esfuerzos de **desburocratización**.
  5. Para solucionar los problemas de captación de jóvenes deportistas de competición se deben establecer **nuevas formas de colaboración** con las asociaciones deportivas, en el marco de las cuales se mejoren especialmente las **condiciones de entrenamiento de los jóvenes deportistas de competición**.

### **Recomendaciones de actuación para el deporte organizado:**

1. La Federación Olímpica Alemana y sus organización asociadas deben **optimizar sus servicios de asesoramiento y apoyo** a las asociaciones deportivas – sobre todo en los campos de (a) soporte financiero general del trabajo en asociaciones, (b) información y asesoramiento en lo que se refiere a la vinculación y captación de socios, (c) información y asesoramiento en marketing/patrocinio/opinión pública, (d) presión política en favor del deporte en asociaciones y (e) información y asesoramiento en la gestión y construcción de instalaciones deportivas, (f) sensibilización y apoyo en favor de procesos de desarrollo de estrategias en las asociaciones y divisiones asociadas, así como (g) creación de una gestión sistemática del conocimiento para el deporte organizado. En ella se deberán tener en cuenta las especificidades locales presentadas en el Informe de Desarrollo Deportivo.
2. Las Federaciones Deportivas regionales deben **utilizar**, al asesorar a las asociaciones, el **conocimiento** ya existente en relación a **estrategias más o menos exitosas** en determinados problemas de las asociaciones.
3. En el ámbito del apoyo y la vinculación de los jóvenes deportistas de competición se deben establecer **nuevas formas de colaboración** con las administraciones públicas, en el marco de las cuales se mejoren especialmente las **condiciones de entrenamiento** de los **jóvenes deportistas de competición**.
4. En relación a los **desafíos del cambio demográfico** para las asociaciones deportivas se precisa seguir **investigando**.
5. También se deben emprender esfuerzos adicionales para seguir **ampliando** la proporción de asociaciones deportivas con **posibilidades concretas de participación de los jóvenes**.

6. Además, la Federación Olímpica Alemana y sus organizaciones asociadas deben utilizar exhaustivamente los instrumentos del Informe de Desarrollo Deportivo y evaluar e interpretar sus resultados. De esta forma se pueden desarrollar con mayor fuerza organizaciones de aprendizaje, lo que sería de importancia especialmente en relación a orientaciones regionales, específicas de determinados deportes, etc.



## Bundesinstitut für Sportwissenschaft

Graurheindorfer Straße 198, 53117 Bonn

Telefon: +49 (0)228 99 640 0, Telefax +49 (0)228 99 640 90 08

E-Mail: [info@bisp.de](mailto:info@bisp.de) - Internet: [www.bisp.de](http://www.bisp.de)