

**DE REGELS VAN HET SPEL**  
MANAGEMENT VAN SPORT EN BEWEGING

# DE REGELS VAN HET SPEL

## MANAGEMENT VAN SPORT EN BEWEGING

Steven Vos &  
Jeroen Scheerder



ACADEMIA  
PRESS

*Management & Bestuur in Sport* (MBS)

Reekseditor: Jeroen Scheerder

MBS 1

*Europa in beweging. Sport vanuit Europees perspectief* (2007, herdruk 2009)

Jeroen Scheerder, Charlotte Van Tuyckom & An Vermeersch (Eds.)

ISBN: 978 90 382 1170 1

MBS 2

*Sport, bestuur en macht. Wedijver in een internationale arena* (2009)

Jeroen Scheerder & Bert Meulders (Eds.)

ISBN: 978 90 382 1479 5

MBS 3

*Meten en weten over zweten. Methoden van sociaalwetenschappelijk sportonderzoek* (2011)

Charlotte Van Tuyckom, Steven Vos & Jeroen Scheerder

ISBN: 978 90 382 1818 2

MBS 4

*Beweging in beleid/beleid in beweging. Het publieke beheer van de sport- en bewegingssector* (2012, herziene uitgave 2013)

Jeroen Scheerder & Hanne Vandermeersch

ISBN: 978 90 382 2026 0

MBS 5

*Sport- en bewegingmanagement in de Lage Landen. Strategisch en operationeel managen van sport- en beweegorganisaties* (2012, tweede druk 2013)

Steven Vos & Jeroen Scheerder

ISBN: 978 90 382 1976 9

MBS 6

*De regels van het spel. Management van sport en beweging* (2014)

Steven Vos & Jeroen Scheerder

ISBN: 978 90 382 2313 1

MBS 7

*De krijtlijnen van het speelveld. Organisatie en planning van sport en sportbeleid in Vlaanderen* (2013, tweede druk 2014)

Jeroen Scheerder & Steven Vos

ISBN: 978 90 382 2082 6 (tweede druk: 978 90 382 2314 8)

© Academia Press

P. Van Duyseplein 8

9000 Gent

Tel. 09 233 80 88

Fax 09 233 14 09

info@academiapress.be

www.academiapress.be

Uitgeverij Academia Press maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Opmaak: Le Pur et L'Impur

Cover: Thomas Amey

Foto's: [www.imageglobe.be](http://www.imageglobe.be)

Steven Vos & Jeroen Scheerder

De regels van het spel

Management van sport en beweging

Gent, Academia Press, 2014, XVIII + 204 p.

ISBN 978 90 382 2313 1

D/2014/4804/92

NUR1 843

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of vermenigvuldigd door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

*“What is good for our customers is also, in the long run, good for us.”*

Ingvar Kamprad  
(oprichter en CEO IKEA)

# INHOUDSTAFEL

<b>Voorwoord</b>	<b>XI</b>
<b>Inleiding tot het boek</b>	<b>XIII</b>
1. Situering	XV
2. Doelstellingen en doelpubliek	XV
3. Gehanteerde begrippenkader	XVI
4. Opbouw	XVII
5. Tot slot	XVIII
<b>DEEL 1: DE EIGENHEID VAN HET SPORT- EN BEWEGINGSMANAGEMENT IN DE LAGE LANDEN</b>	<b>1</b>
<b>Hoofdstuk 1: Ontwikkelingen in en organisatie van de sport in de Lage Landen</b>	<b>3</b>
1. Ontwikkelingen in de sport	3
1.1 Sport en haar verschijningsvormen	3
1.2 Demografische en maatschappelijke verschuivingen	5
2. Organisatie van de sport in de Lage Landen	13
2.1 Het Europese sportmodel	13
2.2 Van piramide tot kerk	14
2.3 Ontwikkeling van het sportlandschap	16
<b>Hoofdstuk 2: Aanbieders van sport in de Lage Landen</b>	<b>20</b>
1. Overheid, middenveld en markt in de sport	20
1.1 Kenmerken	20
1.2 Legitimatie van overheid, middenveld en markt in de sport	23
2. Sportaanbieders in kengetallen	26
2.1 Sportverenigingen	26
2.2 Fitnesscentra	28
2.3 Gemeenten	29
<b>Hoofdstuk 3: Situering van het sportmanagement</b>	<b>32</b>
1. De bestaansreden van het sportmanagement	32
1.1 Sportindustrie	32
1.2 (Sport)management	33
1.3 Eigenheid van de sportsector	34
1.4 Management – beleid – marketing	35

2.	Goederen en diensten	37
2.1	Kenmerken van goederen en diensten	37
2.2	Types van dienstverlening in de sport	39
<b>Hoofdstuk 4: De bouwstenen van sport- en bewegingsorganisaties</b>		<b>41</b>
1.	Situering van het 7S-model	41
2.	Strategie	42
2.1	Strategisch, tactisch en operationeel	42
2.2	Het strategisch managementproces	43
3.	Structuur	46
4.	Systemen	49
4.1	Systemen en subsystemen	49
4.2	Input-throughput-output/outcome	50
4.3	Effectiviteit en efficiëntie	52
5.	Personeel	54
6.	Stijl	57
6.1	Managementstijl	57
6.2	POLE	58
7.	Gedeelde waarden	60
7.1	Organisatiecultuur	60
7.2	Het belang van organisatieculturen	61
8.	Sleutelvaardigheden	62
<b>DEEL 2: SPORT- EN BEWEGINGSORGANISATIES EN HUN OMGEVING</b>		<b>65</b>
<b>Hoofdstuk 5: De (in)directe omgeving van sport- en bewegingsorganisaties</b>		<b>67</b>
1.	Situering	67
2.	De directe omgeving	68
3.	De indirecte omgeving	71
<b>Hoofdstuk 6: Stakeholders en interorganisatiele relaties</b>		<b>75</b>
1.	De stakeholder theorie	75
2.	Types van stakeholders	77
3.	De belangrijkheid van stakeholders	78
4.	Interorganisatiele relaties	80
4.1	Netwerktheorie	80
4.2	Institutionele theorie	80
4.3	Resource dependency theorie	81
4.4	Samenwerking – competitie – coördinatie	85

<b>DEEL 3: SPORT- EN BEWEGINGSORGANISATIES EN HUN HUMAN RESOURCES</b>	<b>91</b>
Hoofdstuk 7: Human Resources Management	93
1. Situering HRM	93
1.1 Historiek	93
1.2 Strategisch, tactisch en operationeel HRM	95
2. Werving en selectie	98
2.1 Werving	98
2.2 Selectie	101
3. Beoordelen en belonen	103
3.1 Evalueren en beoordelen	103
3.2 Belonen	107
4. Ontwikkelen van medewerkers	110
4.1 Situering	110
4.2 Opleiding	111
4.3 Competenties	114
4.4 Competentiemanagement	115
4.5 Talentontwikkeling	120
5. Een nieuwe rol voor het HRM	120
Hoofdstuk 8: Leiderschap en teamwerk	122
1. Leiderschapsstijl	122
1.1 Taakgericht versus relatiegericht leiderschap	123
1.2 Situationeel leiderschap	123
1.3 Directief versus participatief leiderschap	125
1.4 Transactioneel versus transformationeel leiderschap	126
1.5 Formeel versus informeel leiderschap	127
1.6 (Gepercipieerde) rechtvaardigheid	128
2. Teamwerk	129
2.1 Teameffectiviteit: product – proces – procedure	129
2.2 $E=K \times A$	131
<b>DEEL 4: METEN EN OPTIMALISEREN</b>	<b>135</b>
Hoofdstuk 9: Modellen voor het analyseren van organisaties en hun omgeving	137
1. Ansoff-matrix	137
2. Balanced Score Card	138
3. Concurrentieanalyse	139
4. DESTEP-analyse	141
5. Effort-impact matrix	142
6. Fasemodel van het besluitvormingsproces	142

7. Groeimodel van Greiner	143
8. Handy's cultuurtypologie	144
9. Ishikawadiagram	145
10. JESTOEF-analyse	146
11. KOFTIG	147
12. Lavidge-Steiner model	148
13. MAGIE, SMART en AMORE	149
14. Het Nieuwe Werken	150
15. Oorbaar organisatiebestuur	151
16. Portfolioanalyse	152
17. Quality of service model	153
18. Risicoanalyse	155
19. SWOT-analyse	156
20. Teamrollen van Belbin	157
21. Unfreezing – changing – refreezing	158
22. Veranderkwadrantenmodel van Berenschot	159
23. Waardedisciplines van Treacy en Wiersema	160
24. X-theorie	161
25. Y-theorie	161
26. Zeven S-model	161

## Hoofdstuk 10: Sociaalwetenschappelijke onderzoekstechnieken in het sport- en bewegingsmanagement 163

1. Onderzoeksdesign	163
1.1. Inleiding	163
1.2. Onderzoeksvraag	165
1.3. Onderzoekseenheden	167
2. Kwantitatief versus kwalitatief onderzoek	169
3. Kwantitatief onderzoek	172
3.1. Vragenlijsten	172
3.2. Types van vragenlijsten	172
3.3. Ontwikkelen van vragenlijsten	173
3.4. Verwerken van gegevens	174
4. Kwalitatief onderzoek	174
4.1. Interview	175
4.2. Focusgroep	177
4.3. Documentanalyse	180
4.4. Verwerken van kwalitatieve onderzoeksgegevens	180

## **Bibliografische referenties 183**

## **Biografie auteurs 197**

## **Index 199**



Een van de misverstanden in de sport is dat er sprake zou zijn van toenemende professionalisering. Het sportaanbod zou minder en minder leunen op de inzet van vrijwilligers. In toenemende mate zouden het ondernemers zijn, die met betaalde krachten een goed belegde boterham proberen te verdienen aan de moderne consument die behoefte heeft aan sport-on-demand. De meningen over die (vermeende) ontwikkeling zijn verdeeld. Cultuurpessimisten en romantici hekelen de gevreesde teloorgang van een geapprecieerd cultuurgoed, meer zakelijk ingestelde analytici verwelkomen de belofte van dynamiek en commerciële vindingrijkheid.

De werkelijkheid is dat sport van oudsher sterk heeft geleund op zakelijke belangen. De eerste sportcompetities werden georganiseerd door kroegbazen en krantenmagnaten, simpelweg omdat dat reuring bracht die hun business ten goede kwam. Pas later, om redenen die te ver voeren voor dit eenvoudige voorwoord maar die, zoals altijd, minder edel waren dan ze veelal werden voorgesteld, werd sport uit de wereld van 't winstbejag weg getrokken en binnen de context van de vrijwillige inzet gesitueerd. De Amsterdamse socioloog Ruud Stokvis heeft naar die periode verwezen als het 'intermezzo van het amateurisme' - een tijdperk dat in zijn ogen eindigde met de openstelling van de Olympische Spelen voor professionals (in 1984).

De werkelijkheid is óók dat de samenleving steeds complexer wordt. Die ontwikkeling gaat niet voor bij aan de sport. Bonden en sportverenigingen bezitten niet langer het monopolie op het aanbieden van sport. Anno 2012 is sport een marktsegment binnen de 'leisure industries', de vrijetijdsindustrie. Op die markt bieden fitnessondernemers, evenementenorganisatoren en mediabedrijven diensten aan op het snijvlak van sport, wellness en entertainment. Aan de meer publieke zijde van het spectrum wordt de sport steeds vaker gezien als breekijzer in moeilijke dossiers als de strijd tegen overgewicht of het bijhouden van een multiculturele samenleving. Vanuit de gezondheidszorg en het onderwijs worden lijnen uitgezet richting de sport. Beide kennen lange tradities van beleidsmatig opereren, en verwachten hetzelfde van de sport.

Linksom en rechtsom zien we dat er hogere eisen worden gesteld aan de sport. Onder druk van geldschietters, partners en een groeiende schare concurrenten wordt de (traditionele) sport gedwongen om zich bewust te worden van haar

positie en daar beleid op te maken: tijdshorizons aan te leggen, kansen te benoemen, bedreigingen te identificeren en af te zetten tegen zelf toegedichte sterktes en zwaktes. Het jargon dat daarbij hoort, van Swot-analyses tot Ansoff-matrices, is al lang niet meer voorbehouden aan duur betaalde consultants. Ook op algemene ledenvergaderingen en in sportkantines doemen tegenwoordig de powerpoints op. In die zin doet een zekere verzakelijking (opnieuw) zijn intrede in de sport. Met een nostalgisch oog zou men die ontwikkeling kunnen betreuren, en kunnen rouwen om een vermeend verlies aan speelsheid en spontaniteit. Aan de andere kant: als er één sector is waar het adagium 'stilstand is achteruitgang' op van toepassing is, dan is het wel de sport. De wereld verandert. En dus verandert ook de sport. Passie en betrokkenheid zullen altijd het leitmotiv van de sport blijven. Dat goed te managen, wordt voor de sport de belangrijkste uitdaging voor de aankomende jaren.

Prof dr. Koen Breedveld

Directeur Mulier Instituut

Hoogleraar aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen



# INLEIDING TOT HET BOEK

0  
km

## 1. Situering

Sport, en bij uitbreiding beweging, is in de afgelopen decennia opgeschoven van een maatschappelijk randverschijnsel naar het centrum van de samenleving: sport en beweging zijn alledaags geworden. Dit ging gepaard met heel wat veranderingen in het sport- en bewegingslandschap. Zo is er onder meer een grote verscheidenheid aan vormen van sportbeoefening, participanten en aanbieders ontstaan en neemt het aantal aangeboden (laagdrempelige) bewegingsactiviteiten sterk toe.

In dit boek staan de aanbieders van sport- en bewegingsactiviteiten centraal. Waar sportverenigingen in de Lage Landen, zoals in het merendeel van (West-) Europa, aanvankelijk een monopoliepositie hadden in de sportwereld, werden ze in de laatste decennia steeds meer geconfronteerd met tal van initiatieven door de overheid en de groeiende impact van commerciële sportaanbieders. Zowel publieke als private actoren, profit en non-profit spelers, als clubgeorganiseerde en andersgeorganiseerde aanbieders kleuren vandaag het sport- en bewegingslandschap. Deze ontwikkelingen, in combinatie met een toegenomen aandacht voor kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit, hebben er voor gezorgd dat het managen van sport- en bewegingsorganisaties steeds meer aandacht krijgt van professionals, beleidsmakers, onderwijsverstreckers en onderzoekers. Dit blijkt onder meer ook uit het ontstaan van diverse (internationale) onderwijs- en opleidingsprogramma's en publicaties waarin sportmanagement een nadrukkelijke plaats heeft.

## 2. Doelstellingen en doelpubliek

In dit boek staat het sport- en bewegingsmanagement in de Lage Landen centraal. Hierin onderscheidt dit boek zich van de diverse sportmanagementboeken die in het afgelopen decennium gepubliceerd werden en die veelal een Anglo-Amerikaans sportmodel als uitgangspunt nemen en/of een internationale focus hebben, al dan niet sterk gericht op topsport en mediasport. Het boek onderscheidt zich bovendien ook van heel wat, eerder traditionele, managementboeken door niet de focus te leggen op eerder grote commerciële ondernemingen en/of evenementen. In het boek *De regels van het spel: management van sport en beweging* is er dan ook bewust voor gekozen om het management van organisaties die sport en beweging aanbieden in Nederland en Vlaanderen als uitgangspunt te nemen. Het betreft hier veelal, eerder kleine ondernemingen uit zowel de non-profit, publieke als commerciële sector (zie verder). Op die manier wordt maximaal aandacht besteed aan de praktijk en de organisatie- en beleidsstructuren die de Lage Landen kenmerken en is er een directe transfer naar het werkveld.

Het schrijven van dit boek werd geleid door twee vragen: (i) welke kennis over



(organisatie)management is cruciaal voor personen die actief (zullen) zijn in de sport- en bewegingssector, en (ii) hoe kan maximaal de vertaalslag gemaakt worden naar het managen van organisaties in het domein van sport en beweging zodat de inhoud van dit boek een duidelijke meerwaarde biedt ten opzichte van de diverse, generieke managementboeken die reeds beschikbaar zijn.

Dit boek is voornamelijk geschreven voor studenten, beleidsmakers en professionals die actief zijn en/of interesse hebben in het managen van sport- en bewegingsorganisaties. In het boek staat het strategisch, tactisch en operationeel managen van deze organisaties centraal. Hierbij zal onder meer uitvoerig aandacht besteed worden aan de balans die sport- en bewegingsorganisaties dienen te vinden tussen de eigen interne werking en hun externe omgeving. Daarnaast wordt ingegaan op aspecten zoals het human resources management in sport- en bewegingsorganisaties, het opzetten van samenwerkingsverbanden, etc.

Het boek verschaft kennis en inzichten in deze en andere aspecten van het management, maar reikt daarnaast ook de nodige tools en modellen aan die toelaten om deze inzichten te vertalen en toe te passen in de dagelijkse sport- en bewegingspraktijk in Vlaanderen en Nederland.

### 3. Gehanteerde begrippenkader

Dit boek is gericht op de Lage Landen. Hoewel Vlaanderen<sup>1</sup> en Nederland op heel wat vlakken sterke gelijkenissen vertonen, zijn er ook een groot aantal verschillen. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in het woordgebruik in dit boek. Zo spreekt men in Vlaanderen van *sportclubs* die aangesloten kunnen zijn bij *sportfederaties* en heeft men het in Nederland over *sportverenigingen* die op hun beurt lid zijn van *sportbonden*. Vlaanderen heeft *sporttakken* en Nederland *takken van sport*. In Vlaanderen spelen heel wat senioren *petanque* terwijl hun Nederlandse leeftijdsgenoten zich aan *jeu de boules* wagen, etc. In dit boek zal dan ook gevarieerd worden in de gebruikte woordkeuze.

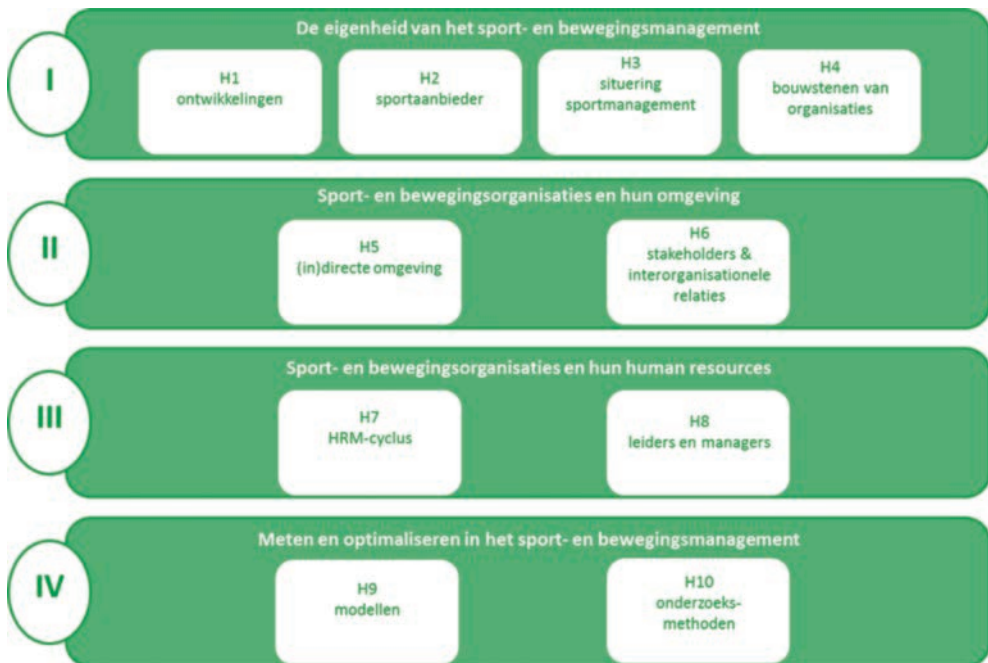
Dit boek heeft betrekking op sport- en *bewegingsorganisaties*. In Vlaanderen zal men in woordcombinaties ook eerder verwijzen naar ‘beweging’, terwijl men in Nederland ‘bewegen’ of ‘beweeg’ hanteert. Vandaar dat respectievelijk van ‘bewegingsmanagement’, ‘management van beweging’ of ‘bewegingsorganisaties’ versus ‘beweegmanagement’, ‘management van bewegen’ of ‘beweegorganisaties’ gesproken wordt. De interesse (van organisaties) voor beweging is eerder van recente datum, terwijl sport al een wat rijkere traditie heeft. Bijgevolg zal op een aantal plaatsen in dit boek de nadruk meer liggen op *sport* en *sportorganisaties*, maar kan telkens de vertaalslag gemaakt worden naar *beweging* en *bewegingsorganisaties*.

<sup>1</sup> Sport is in België een bevoegdheid van de deelstaten. Zo kent Vlaanderen een autonoom sportbeleid.

## 4. Opbouw

Dit boek is opgebouwd in vier delen en tien hoofdstukken (zie Figuur I.1). Het eerste deel van dit boek (*DEEL I De eigenheid van het sportmanagement in de Lage Landen*) omvat vier hoofdstukken. In *Hoofdstuk 1* worden de ontwikkelingen in en de organisatie van het breedtesportlandschap in Nederland en Vlaanderen toegelicht. In *Hoofdstuk 2* wordt vervolgens dieper ingegaan op de diverse aanbieders van sport en beweging in de Lage Landen. Vervolgens wordt in *Hoofdstuk 3* het sportmanagement gesitueerd en worden een aantal basisconcepten verduidelijkt. *Hoofdstuk 4* ten slotte, geeft toelichting bij de verschillende bouwstenen van (sport- en bewegings)organisaties.

*Figuur I.1 Opbouw van het boek*



In het tweede deel van dit boek staat de relatie van sport- en bewegingsorganisaties met hun (externe) omgeving centraal (*DEEL II Sport- en bewegingsorganisaties en hun omgeving*). Eerst wordt de directe en indirecte omgeving van sport- en bewegingsorganisaties toegelicht (*Hoofdstuk 5*). *Hoofdstuk 6* onderscheidt vervolgens een aantal verschillende types van stakeholders of belanghebbenden en gaat dieper in op de interorganisatiele relaties van sport- en bewegingsorganisaties met andere organisaties en instanties in hun omgeving. Hierbij worden onder meer ook een aantal kaders uit de organisatietheorie aangereikt.

Het human resources management (HRM) vormt de rode draad in het derde deel van dit boek, dat twee hoofdstukken omvat (*DEEL III Sport- en bewegingsorganisaties en hun human resources*). In *Hoofdstuk 7* staan de medewerkers van sport- en bewegingsorganisaties (betaalde krachten en vrijwilligers) op de voorgrond. Er zal uitgebreid aandacht worden besteed aan de diverse aspecten van HRM (o.a. werving en selectie, belonen en beoordelen, vorming en competentieontwikkeling, etc.). *Hoofdstuk 8* staat vervolgens stil bij de positie van leiders en managers in sport- en bewegingsorganisaties en gaat dieper in op het belang van teamwerk. Hierbij wordt ook aandacht besteed aan het belang van veranderingsmanagement.

Het vierde en laatste deel onderstreept het belang van meten en optimaliseren voor sport- en bewegingsorganisaties (*DEEL IV Meten en optimaliseren in het sport- en bewegingsmanagement*). Organisaties dienen meer dan ooit rekenschap af te leggen en begrippen zoals efficiëntie, effectiviteit, kwaliteit, etc. worden (slag om slinger) naar voor geschoven. In een eerste hoofdstuk (*Hoofdstuk 9*) wordt een overzicht geboden van diverse modellen die gebruikt kunnen worden om sturing te geven aan sport- en bewegingsorganisaties. *Hoofdstuk 10* gaat ten slotte uitgebreid in op het gebruik van sociaalwetenschappelijke onderzoeksmethoden. Zowel het opzetten van een onderzoek als het verzamelen van gegevens via onder meer vragenlijsten en interviews komen hierbij aan bod.

## 5. Tot slot

We hopen met dit boek een aanzet te hebben gegeven tot een boek waar de lezer inspiratie uit kan putten. Commentaren en suggesties van gebruikers van dit werk zijn meer dan welkom bij de auteurs.

Steven Vos en Jeroen Scheerder

*Februari 2014*





DEEL 1:

**DE EIGENHEID VAN HET SPORT-  
EN BEWEGINGSMANAGEMENT  
IN DE LAGE LANDEN**