

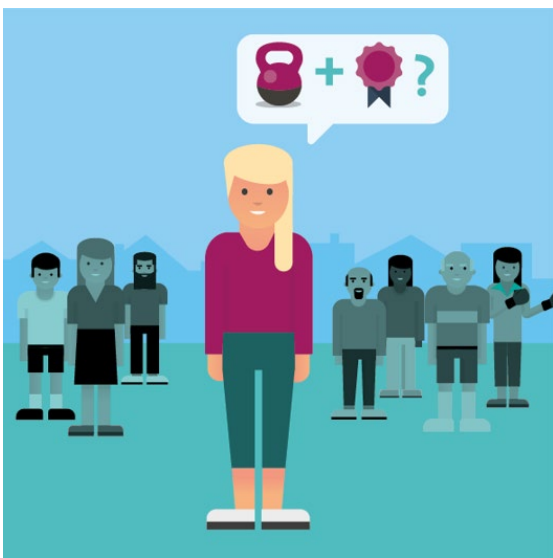
Altius fortius carius*

Strategisch plan voor onderzoek, innovatie en kennisbenutting

Wicked problem 6

De betaalbaarheid van sport staat onder druk.

Met sport willen we grotere maatschappelijke impact, maar hoe betalen we kwaliteit en professionalisering?



Werkgroep

Willem de Boer
Marcel Boots
Maarten van Bottenburg
Paul Hover
Monique Maks
Brigitte Musters
Theo Neyenhuis
Patrick Rijnbeek
Jelle Schoemaker
Stan Stolwerk
Peter van Tarel
Joni van der Velde
Reitze Winklaar

Programmamanagement MOOI in Beweging

Martine van Hoofwijk

Kwartiermaker

Jan Janssens

Den Haag, 16 juni 2023

* De titel is een variatie op het Olympisch motto Citius Altius Fortius (sneller - hoger - sterker) en staat voor: hoger (sportdeelname) - sterker (organisatie sport) - duurder/waardevoller.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1 MOOI in Beweging	3
1.2 Strategisch plan	4
2. Beschrijving en analyse wicked problem	5
2.1 Opdracht	5
2.2 Analyse vraagstuk	7
2.2.1 Prijs	7
2.2.2 Kwaliteit	9
2.2.3 Organisatie	10
3. Transitie	11
4. Agenda voor onderzoek, innovatie en kennisbenutting	13
4.1 Kwaliteit	14
4.2 Organisatie	14
4.3 Prijs	16
4.4 Communicatie, educatie en onderzoek	17
4.5 Dwarsdoorsnijdende thema's	18
5. Financiering en uitvoering	18
5.1 Planning en begroting	18
5.2 Prioritering en cofinanciering	20
5.3 Uitvoering	21
5.3.1 Werkgroep	21
5.3.2 Regisseur	21
5.3.3 Community	21
Bijlagen	22
Betrokken personen	23
Geraadpleegde literatuur	25

1. Inleiding

1.1 MOOI in beweging

In opdracht van het Ministerie van WVS en NOC*NSF is ZonMw in 2021 gestart met de voorbereiding van het programma MOOI in Beweging¹, een nieuw programma voor onderzoek en innovatie in sport en bewegen. Omdat daarin vragen vanuit de praktijk leidend zouden moeten zijn, heeft in dat kader een uitgebreide consultatie plaatsgevonden van het veld. Dat gebeurde in multi-stakeholder settings. In samenspraak met vertegenwoordigers van overheden, sport, bedrijven en wetenschap (quadruple helix) is het inhoudelijke kader voor programmering van onderzoek en innovatie bepaald.

In de [programmatekst](#) is de missie van het programma MOOI in Beweging als volgt omschreven:

Sport en bewegen is voor iedereen belangrijk. Nederlanders bewegen te weinig en zitten te veel, met gevolgen voor de gezondheid. Veel mensen genieten van sport. Samen sporten en bewegen is een krachtig instrument om sociale cohesie en welzijn te bevorderen. Sport creëert ontmoetingen en dat is van onschatbare waarde in deze tijd waarin de verschillen tussen bevolkingsgroepen zo vaak de nadruk krijgen.

We willen dat mensen zo lang mogelijk gezond zijn en voorkómen dat mensen ziek worden. Sport en bewegen spelen ook hierin een belangrijke rol. Mensen die herstellen van een ziekte of die beperkt zijn door een chronische aandoening, hebben baat bij bewegen. Soms zijn daardoor medicijnen niet meer nodig of kan de behandelduur ingekort worden. We willen dan ook meer mensen motiveren om vaker en langduriger te bewegen en sporten. Tegelijkertijd is het van belang sportfaciliteiten duurzamer en slimmer in te richten en te gebruiken. Zodat die faciliteiten niet alleen sporters ten goede komen, maar tegelijkertijd de buurt en de wijk. We willen de waarde van (top-)sport voor de maatschappij beter benutten.

De maatschappelijke uitdagingen waar de sport- en beweegsector voor staan, gaan we helpen oplossen met de inzet van onderzoek en innovatie.

Kort verwoord is het hoofddoel van het programma MOOI in Beweging dus om zoveel mogelijk mensen te laten sporten en bewegen², op een manier die waardevol is voor het individu en voor de samenleving.

In 2022 werden zes zogenoemde *wicked problems* geïdentificeerd en omschreven: complexe uitdagingen waar samenleving en sport voor staan. Deze vormen samen met drie dwarsdoorsnijdende thema's het inhoudelijk kader van het programma MOOI in Beweging.

De wicked problems zijn:

1. Bewoners in aandachtswijken sporten minder.
2. Kinderen en jongeren bewegen minder en hun motoriek gaat achteruit.
3. Sport en bewegen wordt te weinig ingezet binnen de gezondheidszorg.
4. De waarde van topsport is onvoldoende aantoonbaar.
5. De sportinfrastructuur wordt te weinig gebruikt.
6. De betaalbaarheid van sport staat onder druk.

De dwarsdoorsnijdende thema's zijn:

- Integraal samenwerken & de klant centraal.
- Techniek & data benutten.
- Een veilig sportklimaat creëren.

¹ MOOI staat voor Missiegedreven Ontwikkeling van Onderzoek en Innovatie. Zie ook www.mooibeweging.nl.

² In de missie van MOOI in Beweging worden sport en bewegen in één adem genoemd. Waar in dit plan over 'sport' wordt geschreven, zijn daarin in de meeste gevallen ook laagdrempelige beweegactiviteiten begrepen.

1.2 Strategisch plan

Het voorliggende strategisch plan gaat over wicked problem nr. 6: De betaalbaarheid van sport staat onder druk. Het plan beschrijft hoe onderzoek, innovatie en kennisbenutting kunnen bijdragen aan de aanpak van dit wicked problem. De doorlooptijd van het plan is 2023-2026. Het is bedoeld als handreiking voor het veld om te werken aan oplossingen voor het wicked problem door onderzoek en innovatie in te zetten en bestaande kennis te benutten.

Werkgroep

Het plan is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met vertegenwoordigers uit het veld. De kwartiermaker heeft het proces begeleid en alles op schrift gesteld. De start van het proces was een gesprek over de aanpak ervan met Jan Nekkers, directeur van Futureconsult, een gerenommeerd bureau op het gebied van scenarioplanning en strategieontwikkeling. Vervolgens is een reeks verkennende vraaggesprekken gevoerd met vertegenwoordigers uit de quadruple helix en is een werkgroep samengesteld.

Bij de samenstelling van de werkgroep is vooral gelet op deelname vanuit de quadruple helix, maar is ook gestreefd naar enige diversiteit in leeftijd, geslacht, achtergrond, beroepservaring en opleiding. Niet iedereen die benaderd is voor de werkgroep, heeft gevolg gegeven aan de uitnodiging. Niettemin kon een sterk gezelschap bij elkaar worden gebracht, waarin alle sectoren van de quadruple helix goed zijn vertegenwoordigd en waarin vanuit zeer uiteenlopende ervaringen, achtergronden en disciplines van gedachten is gewisseld. De personele samenstelling van de werkgroep is te vinden in bijlage I.

De werkgroep heeft het wicked problem besproken en is op zoek gegaan naar oplossingen. Er waren vier bijeenkomsten, driemaal fysiek in Utrecht en eenmaal online. In deze bijeenkomsten heeft de werkgroep eerst het vraagstuk geanalyseerd en vervolgens vanuit een systeembenadering de ambities en uitdagingen geformuleerd en geprioriteerd. Deze zijn uitgewerkt in onderzoeks- en innovatievragen.

Unusual suspects

Om het wicked problem niet alleen vanuit de sport te benaderen maar ook vanuit andere perspectieven te bekijken, zijn drie verschillende 'unusual suspects' bij het proces betrokken. Alle drie werken buiten de sportsector maar wel met de nodige ervaringen in de sector. Stan Stolwerk, directeur-bestuurder van camperplatform NKC, heeft deelgenomen aan de werkgroep. Landmacht-generaal b.d. Mart de Kruif ging met de werkgroep in gesprek tijdens de tweede bijeenkomst. Met Sanne Scholten, nu directeur van de PO-Raad maar tot voor kort van het Landelijk Kenniscentrum voor Amateurkunst LKCA, heeft een individueel vraaggesprek plaatsgevonden.

In de online bijeenkomst is over de grens gekeken. Te gast was toen prof. Simon Shibli van Sheffield Hallam University, een vooraanstaand wetenschapper op het gebied van sportfinanciering uit het Verenigd Koninkrijk. Hij verzorgde een presentatie en ging met de werkgroep in gesprek.

Meedenkers

Tussen de bijeenkomsten met de werkgroep door is ook nog een breed samengestelde groep meedenkers geraadpleegd. Deze groep kwam eenmaal bij elkaar in Driebergen. Twee leden van de werkgroep schoven hierbij aan. Verschillende personen die wel graag hadden meegedaan aan de sessie met de meedenkers, maar daartoe niet in de gelegenheid waren, hebben via de mail input gegeven. Met enkelen van hen zijn ook individuele vraaggesprekken geweest. Zowel de leden van de werkgroep als de meedenkers, maar ook collega's van ZonMw, hebben commentaar gegeven op conceptteksten en bovendien waardevolle suggesties gedaan. Deze zijn verwerkt in het uiteindelijke strategisch plan. Bij verschillende gelegenheden heeft een aantal leden van de MOOI-adviesraad meegedacht. Dat deden ook enkele medewerkers van Sportinnovator, het ministerie van VWS en NOC*NSF.

Kennis- en innovatiescan

Het Mulier Instituut heeft een belangrijke inhoudelijke bijdrage aan het proces en dus ook aan het strategisch plan dat daaruit is voortgevloeid. Dit instituut heeft samen met het Kenniscentrum Sport en Bewegen en Sportinnovator een [kennis- en innovatiescan](#) over het wicked problem uitgevoerd (Hover & Van Eldert, 2023).³ Deze scan geeft inzicht in de beschikbare kennis en innovaties voor dit wicked problem. Bij de zoektocht naar alternatieve financieringsmogelijkheden hebben Ben Moonen (Sportsubsidie.nl) en Daniëlle de Boer (Innofius) ondersteuning geboden.

Aanvullend op dit alles heeft de kwartiermaker deelgenomen aan de Kennisdag Sport en Innovatie van de Vereniging Sport en Gemeenten (VSG) en aan de Financieringsdag Sport & Bewegen. Laatstgenoemde bijeenkomst werd georganiseerd vanuit de Nationale Wetenschapsagenda en het Watertoren-overleg. Ook is een presentatie bijgewoond over transitiedenken, verzorgd door Derk Loorbach (Erasmus Universiteit Rotterdam). Dat laatste gebeurde tijdens een van de gezamenlijke maandelijkse bijeenkomsten van de kwartiermakers. Deze bijeenkomsten hadden als doel ervaringen uit te wisselen en samen met de programmamanagers van ZonMw zaken af te stemmen.

Tot slot is de nodige literatuur bestudeerd, zijn allerhande websites bezocht en is vanzelfsprekend ook gebruik gemaakt van parate kennis.

De kwartiermaker heeft het plan voor en namens de werkgroep uitgewerkt. Waar in de tekst hierna in de wij-vorm wordt geschreven, slaat dit op de werkgroep.

In bijlage I worden alle bij het proces betrokken personen bij naam genoemd.

2. Beschrijving en analyse wicked problem

2.1 Opdracht

Het wicked problem waarover wij ons buigen, heeft de volgende titel en ondertitel meegekregen:

*De betaalbaarheid van sport staat onder druk
Met sport willen we grotere maatschappelijke impact, maar hoe betalen we kwaliteit en
professionalisering?*

En de volgende tekstpassage uit de [volledige WP beschrijving](#) vormt de inhoudelijk basis van onze opdracht.

De maatschappelijke en economische impact van sport is groot. De effecten ervan op gezondheid, welbevinden, participatie en sociale cohesie zijn substantieel. We willen dat sport in toenemende mate bijdraagt aan gezondheid. We willen bovendien dat sport nog meer een laagdrempelige ontmoetingsplek is voor de lokale samenleving. Maar we vragen ons af hoe de faciliteiten betaalbaar en goed toegankelijk kunnen blijven, hoe de kwaliteit van het kader kan toenemen, en hoe het aanbod beter kan inspelen op de behoefte en de kwaliteit. Hiervoor is verdere professionalisering van de sport een voorwaarde, en dat kent een prijs. Noch de overheid, noch de gebruikers zijn in staat of gewend hierin afdoende te investeren. De relatie tussen investering en impact is complex en de prijs wordt door veel factoren beïnvloed. Nog te veel mensen voelen zich niet aangesproken door het aanbod of vinden de prijs te hoog. Wat is er nodig om een integraal aanbod van goede kwaliteit te ontwikkelen, door sportverenigingen én sportondernemers, dat mensen die nu nog niet (genoeg) bewegen, aan het sporten krijgt? Hoe kunnen we dat betalen en wat betekent dat voor de betaalbaarheid en de financiering van sport?

³ De kennis- en innovatiescan is voor de werkgroep een heel belangrijke bron van informatie geweest. Omwille van de leesbaarheid van dit plan is ervoor gekozen om deze bron niet steeds opnieuw te vermelden, maar te volstaan met deze ene algemene verwijzing. Andere geraadpleegde bronnen worden evenmin in de tekst genoemd maar wel vermeld in de literatuurlijst die als bijlage is opgenomen.

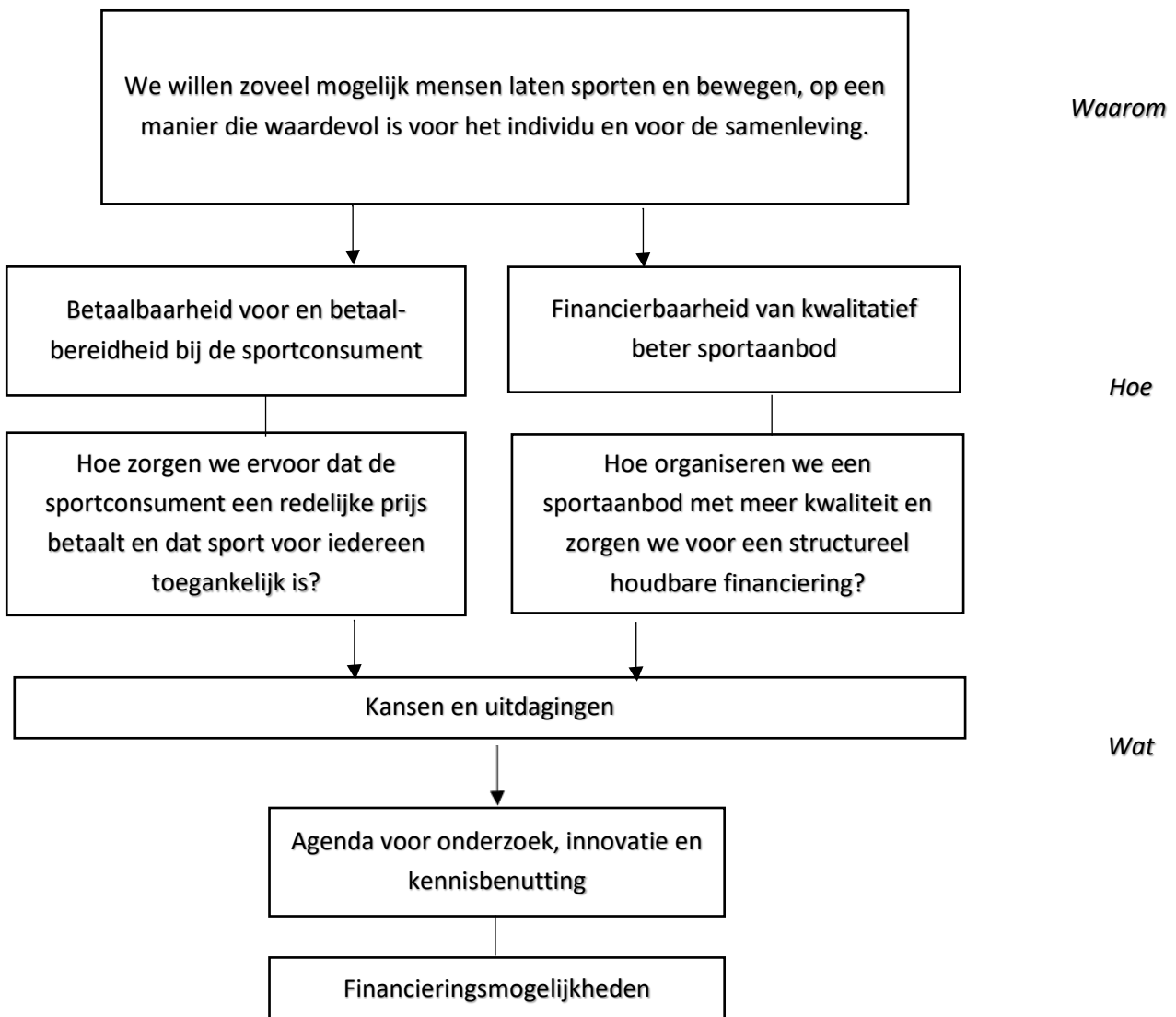
Meerdimensionaal vraagstuk

Zowel de formulering van de titel alsook de hierboven aangehaalde uitgebreidere beschrijving van dit wicked problem, maken duidelijk dat het om een complex en meerdimensionaal vraagstuk gaat.

Om de opdracht in te kaderen, is het hiernavolgende schema gebruikt. Het is gebaseerd op een eenvoudig denkmodel uit de managementliteratuur, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen het 'waarom', het 'hoe' en het 'wat' van een organisatie.

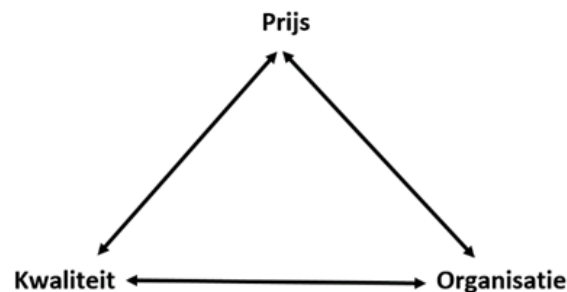
- *Waarom* doen we wat we doen, wat is ons doel?
- *Hoe* willen we dat doel behalen?
- *Wat* is het resultaat?

Wanneer we dat toepassen op de missie van het programma MOOI in Beweging en het wicked problem waar wij voor staan, komen we tot twee verschillende richtingen waarin wij oplossingen gaan zoeken.



2.2 Analyse vraagstuk

De sportvraag en het sportaanbod worden benaderd vanuit drie verschillende invalshoeken die met elkaar samenhangen maar ook in een gespannen relatie tot elkaar staan. Het zijn de drie externe factoren die in belangrijke mate bepalen hoe de sport wordt aangeboden, of mensen aan sport gaan en blijven doen, hoe zij de sportbeoefening ervaren en hoeveel profijt de samenleving hiervan heeft: prijs, kwaliteit en organisatie.



We zoomen hierna in op elk van deze drie elementen.

2.2.1 Prijs

Samengestelde variabele

De prijs van sport is een samengestelde variabele. Het betreft contributie of abonnementsgeld maar ook de kosten voor bijvoorbeeld kleding, materialen, vervoer en consumpties. Hoewel sommige takken van sport (zoals fitness, golf, zeilen en paardensport) vaker of zelfs vooral worden beoefend door mensen met meer financiële draagkracht, bestaat er geen duidelijk en eenduidig verband tussen inkomenspositie en uitgaven voor sport. Met name voor mensen met minder financiële draagkracht kunnen de kosten een drempel opwerpen om te gaan sporten, een bepaalde tak van sport te kiezen, of zich aan te sluiten bij een specifieke sportclub.

Andere factoren

Zowel in de traditionele verenigingssport als in de ondernemende of ongeorganiseerde sport spelen ook andere factoren een belangrijke rol in de beslissing om niet te gaan sporten. Sterker nog, de kosten zijn meestal niet het grootste probleem. Zelfs niet nu door inflatie en hoge energieprijzen de armoede is toegenomen en mensen minder te besteden hebben. Vaker gaat het om een gebrek aan tijd, prioriteit, motivatie en 'doenvermogen' (wel willen sporten maar toch niet in actie kunnen komen). Dat zijn factoren die sterk samenhangen met sociaal-economische achterstanden en gebrek aan bestaanszekerheid.⁴ Maar vanuit de sport is het niet of nauwelijks mogelijk daarop invloed uit te oefenen.

Toegankelijkheid

Goede financiële vangnetregelingen, zoals bijzondere bijstand, stadspassen, het Jeugd- en Volwassenenfonds Sport en Cultuur, verlagen de financiële drempels voor sport- en beweegdeelname van mensen in een achterstandssituatie. Deze hebben echter geen optimaal bereik en zijn niet toereikend om meer intrinsieke gedragsverandering tot stand te brengen. Daarvoor is een meer integrale benadering nodig waarin ook bestaanszekerheid en sociale relaties worden betrokken.

Het is voor velen vanzelfsprekend dat sport voor iedereen toegankelijk en daarom ook goedkoop moet zijn. Veel sportaanbieders kijken onvoldoende naar de reële kostprijs bij het bepalen van het prijsniveau. Ook indexeren ze lang niet altijd hun lidmaatschaps- of abonnementsprijzen. Dat geldt zeker voor verenigingen die vaak een lagere prijs kunnen rekenen omdat zij direct of indirect overheidssubsidie ontvangen (bijvoorbeeld via lagere dan marktconforme huurtarieven). Die verenigingen zijn vaak beducht om aan hun

⁴ Zie ook de analyse van wicked problem 1 (Bewoners in aandachtswijken sporten minder).

leden een grotere eigen bijdrage te vragen. Doorgaans zijn ze al tevreden als ze quitte draaien. Maar ook veel ondernemende sportaanbieders werken met hele smalle winstmarges. Ze willen zich niet uit de markt prijzen.

Betalingsbereidheid en prijselasticiteit

Er bestaat een sterke samenhang tussen opleiding, inkomen en sportdeelname. Immers hoe hoger het opleidingsniveau, hoe meer iemand sport. Een hogere opleiding betekent ook een hoger inkomen. Daardoor zijn het paradoxaal genoeg juist de mensen met hogere inkomens die profiteren van de terughoudendheid onder sportaanbieders om hogere tarieven te rekenen. Bovendien profiteren ze van overheidssubsidies op sport, zoals ook bij overheidssteun aan kunst en cultuur. Vanuit dit perspectief is het niet zo vreemd dat er onder veel sporters - zowel in de traditionele als ondernemende sport - een behoorlijke bereidheid lijkt te bestaan om meer te betalen voor sport. Ongeveer twee derde van de verenigingsleden en bijna de helft van de fitnessers zou daar meer geld voor over hebben.

Bewust wordt hier voorzichtig gesteld dat die bereidheid lijkt te bestaan. Er zijn weinig harde onderzoeksgegevens over sport en betalingsbereidheid. Wat hebben sportdeelnemers er voor over en verandert sportdeelname bij kostenwijziging? Er zijn wel sterke aanwijzingen dat prijsverhogingen van lidmaatschappen en abonnementen weinig invloed hebben op sportdeelname.

Financiering door overheid

De samenleving heeft profijt van sport en betaalt er aan mee. Met name de lokale overheid neemt een belangrijk deel van de kosten die gemoeid zijn met sportbeoefening voor haar rekening. De gemeenten zorgen voor sportaccommodaties waar vooral sporters in verenigingsverband of ongeorganiseerd gebruik van maken. Ook zorgen zij, deels samen met provincies, ervoor dat de openbare ruimte (mede) kan worden gebruikt voor sport en recreatie.

De openbare ruimte is belangrijk voor sport en bewegen. Denk aan de sportbeoefening op en in het open water, het luchtruim, de bossen, parken, stranden, pleinen, wegen, fietspaden, mountainbikeroutes en ruiterspaden. Toch gaan wij bij dit wicked problem daar goeddeels aan voorbij omdat er op zijn best sprake is van medegebruik door de sport. Functies in de sfeer van economie, verkeer, recreatie en natuur zijn in de openbare ruimte doorgaans belangrijker dan sportbeoefening. Daardoor zijn ze ook meer bepalend voor de wijze waarop deze wordt benut en bekostigd.

Voor het gebruik van sportvelden, -hallen en -zalen, maar ook van zwembaden en ijsbanen worden doorgaans tarieven gerekend die allesbehalve kostendekkend zijn. Flankerend hieraan verzorgen gemeenten, bijvoorbeeld via buurtsportcoaches, ook voor een aanvullend sportaanbod waarmee vaak specifieke doelgroepen worden bediend. Veel ondernemende sportaanbieders maken geen gebruik van gemeentelijke sportfaciliteiten. Waar zij dat wel doen, gelden voor hen meestal hogere tarieven. Deze omstandigheid en het gegeven dat sportondernemingen minder gebruik maken van vrijwilligerswerk, zorgen ervoor dat de sportbeoefening in dit deel van de sector meestal duurder is dan in de traditioneel georganiseerde verenigingssport. Desondanks groeit het marktaandeel van de ondernemende sport al jaren gestaag en wordt dat van de verenigingssport langzaamaan kleiner. Nog sterker groeit de ongeorganiseerde sport in de openbare ruimte. Een belangrijke verklaring voor deze ontwikkeling is de individuele vrijheid en flexibiliteit die sporters genieten bij gebruik van het commercieel georganiseerde sportaanbod of het ongeorganiseerd sporten (in individueel of informeel verband) in de openbare ruimte. Daarnaast is de toename van het sporten en bewegen onder oudere leeftijdsgroepen, versterkt door de vergrijzing in de samenleving, een belangrijke factor.

Werkgevers en verzekeraars

Sommige werkgevers en verzekeraars stimuleren en faciliteren hun werknemers c.q. klanten om te sporten. Maar per saldo dragen werkgevers en verzekeraars relatief weinig bij in de kosten van sportbeoefening, terwijl zij daar veel profijt van hebben (hogere arbeidsproductiviteit en lagere zorgkosten). Ze draaien wel op voor de nadelige gevolgen ervan en de kosten die daaruit voortvloeien zoals arbeidsverzuim en behandeling van blessures. Hoewel zij een evident belang hebben bij een gezonde (beroeps)bevolking, ervaren zij het niet als hun verantwoordelijkheid. Of ze zijn er nog onvoldoende van doordrongen dat het in hun eigen belang is om sportbeoefening financieel te ondersteunen. De positieve

gezondheidseffecten treden vooral op langere termijn op, terwijl de kosten op korte termijn aantikken. Zorgverzekeraars verzekeren zorg, niet gezondheid. Zij willen ook niet te veel investeren in switchende klanten. Hoewel het belang van preventie overal steeds meer begint door te dringen, ligt net als bij de zorgverzekeraars ook bij de overheid het accent nog sterk op zorg en niet op preventie.

Welke prijs voor wie betaalbaar?

De kosten gemoeid met sportbeoefening lopen per individu en per activiteit sterk uiteen. Behalve het organisatorisch verband waarin wordt gesport, zijn daarvoor ook bijvoorbeeld de tak van sport, de bijkomende kosten voor kleding en materialen, de frequentie van sporten en het niveau waarop dat gebeurt medebepalend. Evenals de kosten variëren ook de baten die voortvloeien uit de sportbeoefening sterk, zowel voor de sporters zelf als voor de samenleving. Een en ander maakt het onmogelijk om algemene uitspraken te doen over de prijs en de betaalbaarheid van de sport. Want over welke prijs hebben we het dan precies? Wie plukt daarvan welke vruchten? En wat kan, tegen deze achtergrond bezien, voor wie betaalbaar worden geacht? Welk deel van de rekening moet de sporter zelf betalen en wat zouden de overheid, het bedrijfsleven, het verzekeringswezen of partijen in andere sectoren dan sport financieel moeten bijdragen?

2.2.2 Kwaliteit

Wellicht meer dan de prijs is de kwaliteit van het sportaanbod bepalend voor sport- en beweegdeelname. Als we de sportparticipatie en de maatschappelijke impact daarvan willen verhogen, dan moeten we ook zeker naar die kwaliteit kijken. Deze kan mensen ervan weerhouden om te gaan of te blijven sporten. Denk aan een gebrekkige pedagogisch en sporttechnisch verantwoorde begeleiding, beperkte inclusiviteit, weinig flexibiliteit, teveel verplichtingen en onvoldoende service.

Tevredenheidsparadox

Aan de ene kant is Nederland 'Europees kampioen breedtesport'. Onze bevolking scoort heel hoog op deelname aan sport en bewegen en laat in enquêtes weten zeer tevreden te zijn over het sportaanbod (accommodaties, openbare ruimte en begeleiding). Aan de andere kant zijn vooral beleidsmakers binnen de sportsector niet tevreden. Zij zijn ervan overtuigd dat er op dit vlak nog veel verbeteringen mogelijk en wenselijk zijn. Zie bijvoorbeeld de opsomming van uitdagingen in [Sportakkoord II](#). Dat lijkt een tegenstelling maar is wellicht eerder een paradox.

Een mogelijke verklaring is dat de sporters het sportaanbod positief beoordelen omdat veelal welwillende vrijwilligers dat organiseren waardoor de kosten laag blijven. De aanbieders daarentegen worstelen vaak met het probleem om voldoende geschikte vrijwilligers te vinden en te binden. Verder hebben ze moeite om aan de veranderende wensen en voorkeuren van sporters en aan de hogere eisen van bonden en overheden tegemoet te komen. Ook zien ze de concurrentie groeien en - althans in de verenigingssport - hun marktaandeel afnemen.

Beleidsmakers constateren dat een flink deel van de bevolking niet voldoet aan beweegrichtlijnen. Ze beseffen dat er veel meer gezondheidswinst is te halen uit sport en bewegen wanneer deze een groter bereik zouden hebben. Daardoor hebben beleidsmakers in de sport meer oog voor de tekortkomingen dan de sporters zelf. De verwachting is hoe dan ook dat verbetering van de kwaliteit zal resulteren in meer (structurele) deelname aan sport en bewegen en meer maatschappelijke impact.

Dimensies van kwaliteit

Voor de formulering van ambities en uitdagingen binnen de eerder geschetste driehoek (prijs-kwaliteit-organisatie) is kwaliteit misschien een beter startpunt dan prijs. Maar net als de prijs van sport is ook de kwaliteit van sport een diffuus containerbegrip. Wel is het begrip kwaliteit concreter te definiëren. De literatuur over kwaliteitsbeleid in de sport onderscheidt vier kwaliteitsdimensies waarop vanuit verschillende perspectieven kan worden gereflecteerd.

Kwaliteit is:

- Product-gericht
- Proces-gericht
- Gebruikers-gericht
- Maatschappij-gericht

Bij de eerste dimensie (product) staat centraal of het sportaanbod voldoet aan bepaalde specificaties: Worden trainingen deskundig verzorgd? Is de begeleiding pedagogisch verantwoord? Wordt er met deugdelijke materialen en in een veilige omgeving gesport? Staat de prijs in verhouding tot het gebodene? Is de toegankelijkheid van de voorzieningen gewaarborgd?

De tweede dimensie (proces) omvat kwaliteitsaspecten van de werkwijze van sportorganisaties: Wordt er efficiënt en effectief gewerkt? Hoeveel invloed kunnen sporters uitoefenen op het sportaanbod waar zij gebruik van maken? Hoeveel inspraak heeft het sportkader daarbij? Hoe zijn hun arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden?

De derde dimensie (gebruiker) gaat over de mate waarin rekening wordt gehouden met de wensen en verwachtingen van de (potentiële) sporter: Hoe is bijvoorbeeld de service, flexibiliteit, informatie en betrouwbaarheid en in hoeverre wordt de sporter als klant tevreden gesteld?

Bij de vierde dimensie (maatschappij) staan verschillende maatschappelijke waarden centraal: In hoeverre worden positieve maatschappelijke effecten van sportbeoefening, zoals fysieke en mentale volksgezondheid, leefbaarheid, sociale cohesie en integratie, bevorderd. En in hoeverre worden nadelige gevolgen zoals milieubelasting, ruimtebeslag, risico van blessures en grensoverschrijdend gedrag tegengegaan of opgevangen?

2.2.3 Organisatie

De organisatie van het sportaanbod is in belangrijke mate bepalend voor de prijs en kwaliteit. Direct en indirect heeft zij veel invloed op sportdeelname en de maatschappelijke meerwaarde ervan. Afhankelijk van de wijze waarop die wordt aangeboden en beoefend, draagt sport meer of minder bij aan volksgezondheid, leefbaarheid, educatie, identiteitsvorming, integratie en sociale cohesie.

Professionalisering

Om de sportdeelname (structureel) te verhogen en met sport meer maatschappelijke impact te genereren, is een duurzame versterking van het sportaanbod noodzakelijk. Met name verenigingen hebben moeite om tegemoet te komen aan de veranderende wensen en voorkeuren van sporters en aan de hogere eisen van bonden en overheden. Ze worstelen vaak om voldoende geschikte vrijwilligers te vinden en te binden.

Het vrijwilligerswerk en de zelfwerkzaamheid van de leden, die dominant zijn in de traditioneel georganiseerde verenigingssport, drukken niet alleen de prijs maar tegelijk ook de kwaliteit van dat aanbod. Immers bij werving van vrijwilligers is beschikbaarheid vaak belangrijker dan deskundigheid. Dit werkt ook door in het commercieel georganiseerde sportaanbod dat daarmee concurreert. Zowel binnen de verenigingssport als binnen de ondernemende sport is (goede) begeleiding van sporters geen vanzelfsprekendheid.

Dat een groot deel van de sportwereld sterk leunt op de inzet van vrijwilligers, bevordert sociale participatie maar remt professionalisering. Professionalisering is overigens een containerbegrip. De praktijk hanteert verschillende definities. Soms geldt professionalisering als een synoniem voor deskundigheidsbevordering. Dit gaat in ons geval niet op. Hier wordt professionalisering opgevat als een proces waarin drie aspecten centraal staan: verhoging van zowel kwaliteit, inzet betaalde arbeid als van beroepsvorming. Deze aspecten verhouden zich tot elkaar als doel, middel en randvoorwaarde.

Waar in de sportsector wel beroepsbeoefenaren actief zijn, moeten zij vanwege de beperkte financiële ruimte vaak genoegen nemen met relatief matige arbeidsvoorwaarden en weinig carrièreperspectieven. Dat resulteert in een relatief groot verloop en beperkt de opbouw van kennis en ervaring in de sector. In de huidige krappe arbeidsmarkt kan de sportwereld de concurrentie met andere maatschappelijke sectoren, zoals zorg, welzijn, kinderopvang en onderwijs, eigenlijk niet aan.

Andere sectoren

Terwijl in de sportsector het vrijwilligerswerk dominant is en gepaard gaat met vrijblijvendheid, zijn in de zorg, welzijn, kinderopvang en het onderwijs overwegend professionele krachten werkzaam en bestaan stringente wettelijke kaders. Dit zorgt ervoor dat de verschillende sectoren elkaar niet altijd even goed verstaan en begrijpen. Die miscommunicatie bemoeilijkt de samenwerking en dat is jammer. Zowel binnen het onderwijs als binnen de kinderopvang is een groeiende behoefte aan ruimte⁵ en ondersteuning op het gebied van sport en bewegen.

De kinderopvang en de buitenschoolse opvang kampen met grote personeelstekorten. In het primair en speciaal onderwijs is een wettelijke verplichting ingevoerd om leerlingen 2 x 45 minuten per week te laten gymmen. Ook bij het voortgezet onderwijs bestaat de wens om meer uren bewegingsonderwijs in te roosteren. Daarnaast is er het beleidsprogramma [School en Omgeving](#). Hierbij worden voor leerlingen in het primair en voortgezet onderwijs naast het reguliere curriculum extra sportieve of culturele activiteiten aangeboden. Dit programma biedt mooie kansen om de jeugd meer in beweging te brengen.

Om dergelijke kansen te benutten, de samenwerking met andere maatschappelijke sectoren te bevorderen en zo uiteindelijk de maatschappelijke betekenis van sport te vergroten, is verdergaande professionalisering van de sportsector wenselijk. En daar hangt een prijskaartje aan.

Lastige vragen

Hoe kunnen we die professionalisering het best organiseren en bekostigen? Welke organisatievormen en bedrijfsmodellen passen daar het beste bij? En welke strategieën kunnen sportaanbieders toepassen voor prijsstelling? Zijn er naast de bedoelde ook onbedoelde en ongewenste gevolgen van professionalisering? Hoe kunnen we voorkomen dat het streven naar meer (maatschappelijke) kwaliteit van sport en bewegen door professionalisering ten koste gaat van de toegankelijkheid van de sport? Het zijn de lastige vragen waarop de antwoorden vooralsnog ontbreken.

3. Transitie

Vanwege de hardnekkigheid en complexiteit van de verschillende vraagstukken gaat het programma MOOI in Beweging ervan uit, dat er systeemveranderingen nodig zijn om de wicked problems op te lossen. Maar is dat bij dit wicked problem wel het geval? De vraag is retorisch. De sportwereld zit immers in een fase van transitie.

Groei en verandering

De sportsector is de afgelopen decennia sterk gegroeid en veranderd. Ondernemende sportaanbieders hebben een fors aandeel in de sportmarkt veroverd. Ook de informele ongeorganiseerde sport, die vooral gebruik maakt van de openbare ruimte, is enorm gegroeid. Mede hierdoor is het aanbod aan sport en beweegactiviteiten veel gevarieerder geworden.

Allerlei doelgroepen, die voorheen niet of nauwelijks aan sport deden, worden met wisselend succes gestimuleerd om in beweging te komen. Naast commercialisering en informalisering is er sprake van vermaatschappelijking. In beperkte mate komt ook professionalisering op gang. Technologische veranderingen en de opmars van de informatiemaatschappij hebben de sport evenmin onberoerd gelaten.

Meer partijen en organisatievormen

⁵ Zie ook de analyse van wicked problem 5 (De sportinfrastructuur wordt te weinig gebruikt).

Illustratief voor de veranderingen in de sportsector is dat het landelijk sportbeleid enkele decennia terug tot stand kwam in een een-tweetje van de directie Sportzaken van het ministerie van WVC en de NSF. Tegenwoordig is er een samenspel van veel meer organisaties. Naast de Directie Sport van VWS en NOC*NSF hebben nu ook de VSG, het Platform Ondernemende Sport (POS), NL Actief (fitnessbranche), de Maatschappelijke Organisaties Sport (MOS) en de Vereniging Sportbedrijven Nederland (VSB) vaak een plek aan de vergadertafel.

Op uitvoeringsniveau was nog niet zo heel lang geleden het leden-voor-leden-verenigingsmodel dominant in de Nederlandse sportwereld. De huidige sportaanbieders kennen vele verschillende organisatievormen en bedrijfsmodellen. Het sportaanbod wordt niet langer hoofdzakelijk georganiseerd in verenigingsverband of in ongeorganiseerde vorm aangeboden in publieke sportaccommodaties. Gemeenten bieden sport bijvoorbeeld via buurtsportcoaches aan maar ook via school- en buurtsportverenigingen. Er zijn stichtingen opgericht voor terugkerende sportevenementen zoals de [Zevenheuvelenloop](#) maar ook voor regulier alledaags sportaanbod, zoals [Flik-Flak](#) dat doet voor de gymnsport in 's-Hertogenbosch.

Commercialisering en professionalisering

Bovenal zijn er vandaag de dag heel veel ondernemingen actief in de sport. Die zien we in allerlei soorten en maten: van zzp'ers (denk aan personal coaches en bootcampinstructeurs), mkb'ers (veel fitnesscentra en sportscholen) tot zelfs beursgenoteerde multinationals zoals [Basic-Fit](#). Er zijn ook franchise formules zoals [Fit20](#) en aggregators of intermediaire organisaties die bestaand sportaanbod vermarkten zoals [Bedrijfsfitness Nederland](#). En niet te vergeten de online-platforms en apps die sporters faciliteren zoals [Virtuagym](#) of sporters bij elkaar brengen en zelforganisatie bevorderen zoals [Inviplay](#).

Ook binnen de traditioneel georganiseerde sport is overigens niet alles bij het oude gebleven. Er zijn tegenwoordig ook allerlei hybride organisatie- en samenwerkingsvormen. Zo zien we dat veel tennisverenigingen hun accommodaties hebben ondergebracht in aparte stichtingen en de lessen laten verzorgen door commerciële tennisscholen of zelfstandig opererende tennisleraren. Golfverenigingen huren daarvoor golfpro's in en laten op hun banen ook golfers toe die aangesloten zijn bij online platforms zoals [ANWB Golf](#). Een aantal gymnastiekverenigingen werkt bestuurlijk samen in [Gympoint](#). Vooral in het hockey, maar ook wel in voetbal, atletiek en tennis, stellen grote verenigingen steeds vaker betaalde verenigingsmanagers aan. In sommige sportparken, zoals [Sportpark Galecop](#) op de grens van Utrecht en Nieuwegein, werken sportaanbieders samen onder leiding van een sportparkmanager. Ook dat krijgt meer en meer navolging.

Schaalvergroting

Structurele samenwerking van verenigingen (bijvoorbeeld in een gezamenlijke jeugdafdeling of coöperaties) komt steeds vaker voor. Hetzelfde geldt voor fusies van verenigingen binnen dezelfde tak van sport of van verenigingen uit verschillende disciplines (omniverenigingen). De verwachting is dat deze ontwikkeling zich in de komende jaren doorzet. Fusieren is voor verenigingen vaak een ultieme overlevingsstrategie. Fusieprocessen worden ook regelmatig min of meer afgedwongen door lokale overheden. Maar het beoogde effect van deze schaalvergroting is in alle gevallen sterkere verenigingen: kostenbesparing en meer mogelijkheden om ambities op sportief of maatschappelijk vlak te realiseren.

Vermaatschappelijking

Dat laatste getuigt ook van de toegenomen vermaatschappelijking. Hoewel veel clubbestuurders zich ook vroeger wel bewust waren van hun maatschappelijke rol ("we houden de jongens van de straat"), zijn zij daar vandaag de dag toch nadrukkelijker mee bezig. Daar zijn mooie voorbeelden van bekend. Zo organiseren sportverenigingen, aangespoord door het Ouderenfonds, activiteiten voor dementerende senioren ([De Derde Helft](#)). Het voetbal kent tegenwoordig een [ASS-competitie](#) voor auti-teams (jongeren met autisme). In het rugby bestaan projecten voor re-socialisatie van ontspoorde jongeren ([De Harde Leerschool](#)) en in het basketbal voor kwetsbare jeugd ([Alleen jij bepaalt](#)).

Ook de ondernemende sport heeft steeds meer oog voor de maatschappelijke aspecten van sport. Zo nemen momenteel twintig fitnesscentra deel aan een leefstijl- en fitnessprogramma voor mensen die rond de armoedegrens leven ([Fitness Loont](#)). Op een aantal plaatsen wordt ook samengewerkt met zorgaanbieders, zoals [Bodyline Healthcenter](#) in Zeeuws-Vlaanderen.

Flexibilisering en differentiatie

De verschillende organisatievormen kennen uiteenlopende bedrijfsmodellen en strategieën voor prijsstelling. Steeds vaker wordt daarbij ingespeeld op de behoefte aan flexibele sportbeoefening zonder (veel) verplichtingen en aan gedifferentieerde tarieven.

De ondernemende sportaanbieders lopen daarin duidelijk voorop. Zo laat onlineplatform [Strava](#) weten wereldwijd meer dan 100 miljoen mensen in beweging en met elkaar in competitie te brengen in de openbare ruimte. Daarbij kiezen sporters individueel uit 30 verschillende disciplines en bepalen zij zelf tijd, locatie en intensiteit. [Footy](#) maakt het mogelijk om zonder verdere verplichtingen in kleine (vrienden)teams met wisselende samenstelling korte voetbalcompetities te spelen. En de klanten van Basic-Fit hebben keuze uit drie [verschillende lidmaatschappen](#) en geautomatiseerde [24/7 toegang](#) bij een groot aantal filialen. Bij die filialen is in de nachtelijke uren geen personeel aanwezig en wordt de veiligheid op afstand met slimme camera's bewaakt.

Maar ook in de meer traditionele verenigingssport zien we geleidelijk aan differentiatie in tarieven en lidmaatschapsvormen ontstaan. Zo heeft [hockeybond KNHB](#) flexhockey geïntroduceerd en biedt [Golfclub Zeegersloot](#) in Alphen aan den Rijn early bird- en twilight-lidmaatschappen aan met korting in daluren. Tafeltennis-, korfbal- en volleybalclubs in Westervoort huren samen een zaal waar kinderen aan [W-sport](#) deelnemen onder leiding van trainers van de drie betrokken clubs. Badmintonvereniging [UVO-Spirit](#) uit Amsterdam heeft strippenkaarten ingevoerd voor mensen die niet hele jaar willen of kunnen sporten. Het zijn enkele voorbeelden van nieuwe aanpakken en groeiende flexibiliteit in de sport.

Uitdagingen en kansen

Onder invloed van allerlei maatschappelijke ontwikkelingen is het sportaanbod veranderd. De organisatie, de kwaliteit en de prijs van sport zijn geen statische gegevens. Het is zeker een uitdaging om de deelname aan sport en bewegen (verder) te vergroten, meer maatschappelijke impact te genereren en tegelijkertijd de toegankelijkheid te waarborgen. Er zijn in deze sfeer ook goede kansen. De hierboven gegeven voorbeelden illustreren dat een radicale systemische verandering niet per se nodig is. Het gaat veeleer om aanpassing en doorontwikkeling van het bestaande systeem. Onderzoek, innovatie en kennisbenutting kunnen daarbij helpen. In het volgende hoofdstuk doen wij daar voorstellen voor.

4. Agenda voor onderzoek, innovatie en kennisbenutting

In de voorafgaande hoofdstukken is het wicked problem beschreven en geanalyseerd. Daarbij hebben we veel vragen opgeworpen, verschillende uitdagingen geformuleerd en kansrijke ontwikkelingen benoemd. Het is onmogelijk die allemaal op te pakken.

Om meer richting te geven aan onze agenda voor onderzoek, innovatie en kennisbenutting hebben we een aantal uitdagingen geprioriteerd. Verdeeld over vier paragrafen komen hierna de belangrijkste uitdagingen én de daarbij behorende inspanningen aan bod. De eerste drie paragrafen sluiten aan bij de verschillende invalshoeken van waaruit wij het wicked problem benaderen: die van de kwaliteit, de organisatie en de prijs. De vierde heeft een overkoepelend karakter. De verdeling van uitdagingen en inspanningen onder de verschillende noemers is soms arbitrair. Er bestaat samenhang tussen de verschillende voorgestelde acties en niet alles is met een schaarstje te knippen. In de vijfde paragraaf tenslotte staan we stil bij relatie tussen de voorgestelde inspanningen en de eerdergenoemde dwarsdoorsnijdende thema's.

Vooruitlopend op de verschillende voorstellen benadrukken we dat het mogelijk is meer gebruik te maken van onderzoek dat eerder is verricht. Bestaande kennis, inzichten en informatie kan beter worden ontsloten. Voorts pleiten we ervoor om nieuw onderzoek zoveel mogelijk op te pakken in directe samenwerking met beleidsmakende en beleidsuitvoerende partners in de sector. Ook moeten nieuwe

onderzoeken zoveel mogelijk aansluiten op de eerder uitgevoerde of lopende onderzoeksinspanningen op dit vlak en eveneens op de wensen en mogelijkheden van eindgebruikers.

Hoewel er ruimte moet zijn voor 'kleine maar fijne' onderzoeken en experimenten, pleiten we vooral voor robuuste en meerjarige onderzoeksprojecten en experimenten. Dus geen snelle surveys met vragenlijsten die slechts indicaties van mogelijke effecten en gedragingen geven. Het gaat ons om doorwrocht onderzoek in de praktijk dat dieper inzicht biedt en meer bewijskracht oplevert.

4.1 Kwaliteit

De belangrijkste uitdagingen op het gebied van kwaliteit zijn volgens ons dat sportaanbieders beter gaan inspelen op de (veranderende) wensen en voorkeuren van (potentiële) sporters en dat iedereen in de sport goede begeleiding krijgt. Sportaanbieders moeten goed weten wat (potentiële) sporters willen en hoe ze daarop kunnen inspelen. Door de sporter centraal te stellen, zullen zij meer mensen in beweging en bij elkaar kunnen brengen en houden. Aan wensen en behoeften van specifieke doelgroepen die nu nog achterblijven in sportdeelname, kunnen zij dan beter tegemoetkomen. De sport kan daardoor meer divers en inclusiever worden. Zeker wanneer de sport- en beweegactiviteiten worden begeleid door bekwame trainers en coaches die beschikken over voldoende pedagogische, didactische en sporttechnische kennis. Een en ander zal resulteren in een veiliger sportklimaat. Ook de betekenis van sport zal vergroten, zowel voor de individuele beoefenaren als voor de samenleving.

Onder andere het [SCP](#), het [Mulier Instituut](#), het [RIVM](#) en [NOC*NSF](#) hebben de afgelopen jaren veel kennis en inzicht verworven over individuele motieven en andere factoren die de sportdeelname bepalen. Maar deze is nog onvoldoende terechtgekomen bij sportaanbieders. Hier is werk aan de winkel.

In veel gemeenten en ook landelijk wordt met regelmaat de deelname aan sport en bewegen in de tijd gemeten. Het is wenselijk om al deze gegevens periodiek en systematisch bij elkaar te brengen en aan meer en diepere secundaire of zelfs tertiaire analyses te onderwerpen. Er kan dan gebruik worden gemaakt van een socio-ecologische invalshoek, die de invloed van de sociale, fysieke en beleidsomgeving op individueel sportgedrag onderzoekt. Bij een andere mogelijke benadering ligt het accent op persoonlijke hulpbronnen (geld, tijd en sociaal netwerk) en gebeurtenissen in de levensloop. Zo is het mogelijk onderliggende ontwikkelingen en trends te ontdekken en beter te begrijpen. Ook daar ligt nog een taak. We willen dat alle bestaande en nog te verwerven kennis en inzichten in sportdeelname worden samengebracht en beschikbaar komen voor alle sportaanbieders. Bij voorkeur in de vorm van infographics, aangevuld met praktische tips & tricks. Naast de bovengenoemde organisaties kunnen wellicht ook het [Kenniscentrum Sport en Bewegen](#) en [Sport Data Valley](#) hierin een rol vervullen.

Beter weten is nog niet beter doen. Om het inspelen op de veranderende wensen en voorkeuren van (potentiële) sporters in de praktijk mogelijk te maken en tevens een betere begeleiding van sporters te realiseren, willen we inzetten op professionalisering van de sportaanbieders. Dat komt terug in de volgende paragraaf. Hier vatten we de door ons voorgestelde inspanningen op het vlak van onderzoek, innovatie en kennisbenutting als volgt samen:

- Inventariserend literatuuronderzoek naar bepalende motieven en factoren voor sportdeelname.
- Verdiepende analyse van bestaande gegevens over sportdeelname om trends en ontwikkelingen te ontdekken.

4.2 Organisatie

Willen we meer mensen structureel aan het sporten krijgen en daar maatschappelijk van profiteren, dan moet het sportaanbod beter worden georganiseerd. Een betere pedagogische en sporttechnische begeleiding, vergroting van de bestuurs- en organisatiekracht van sportaanbieders, versterking van de bedrijfsvoering en meer samenwerking met organisaties buiten sport zijn dan de belangrijkste uitdagingen.

Zoals de [Nederlandse Sportraad](#) recent vaststelde, ontbreekt het bij sportaanbieders vaak aan voldoende geschoold sportkader. We zien vooral welwillende, maar lang niet altijd adequaat opgeleide, vrijwilligers in de verenigingsspor. In de ondernemende sport zijn het overwegend jonge en onervaren sportinstructeurs. Het verbeteren hiervan is een belangrijke uitdaging. Tegen die achtergrond is een zekere professionalisering van de sportsector gewenst. Dat wil niet zeggen dat vrijwilligers en jonge sportinstructeurs overal plaats moeten maken voor ervaren goed geschoolde krachten. Wel moeten zij meer begeleiding en ondersteuning krijgen van professionele krachten, zoals clubkadercoaches.

Naast verbetering op pedagogisch en sporttechnisch vlak is ook versterking in organisatorische zin hard nodig. Zo ontbreekt het bij veel sportverenigingen aan de bestuurs- en organisatiekracht en het ondernemerschap die noodzakelijk zijn om te komen tot vernieuwende initiatieven of structurele samenwerking met externe partijen. Sterke afhankelijkheid en beperkte beschikbaarheid en kwaliteit van vrijwilligers verhinderen dat. Allerlei vormen van verenigingsondersteuning, waaronder de inzet van buurtsportcoaches, hebben tot op heden weinig uitgehaald. Hoe kunnen we sportverenigingen bestuurlijk en organisatorisch zo versterken dat zij deze en andere lastige opgaven wel aankunnen?

Professionalisering, bijvoorbeeld door de aanstelling van clubkadercoaches, verenigingsmanagers, sportpark- of sportplekmanagers, wordt in dit verband vaak als oplossing genoemd. Op beperkte schaal gebeurt dit al. Maar met name bij veel verenigingen stuit de aanstelling van betaalde krachten nog op financiële barrières, veel scepsis en zelfs weerstand. Hoewel her en der wordt gepioneerd met de aanstelling van professionals, zijn zowel de mogelijkheden als de werkende principes ervan nog vrij onduidelijk. Empirisch onderzoek in de praktijk kan kennis en inzichten opleveren over bedoelde en onbedoelde effecten. Organisatie- en bekostigingsmodellen kunnen worden vergeleken. Daarmee kunnen we sportaanbieders informeren, misschien ook inspireren of waarschuwen, maar in ieder geval helpen. Ze hoeven het wiel niet opnieuw uit te vinden en kunnen worden behoed voor valkuilen.

In het vorige hoofdstuk werd vastgesteld dat de sportwereld in transitie verkeert, dat er vandaag de dag allerlei organisatievormen en bedrijfsmodellen naast elkaar bestaan en dat er sprake is van schaalvergroting. Het zou goed zijn om eerst in kaart te brengen welke modellen van bedrijfsvoering er in de praktijk zoal bestaan. Vervolgens kun je deze met elkaar te vergelijken op de verschillende dimensies van kwaliteit, zoals product-, proces-, gebruikers- en maatschappelijke kwaliteit. De uitkomsten hiervan zijn vooral belangrijk voor sportaanbieders. Ze kunnen daarmee ideeën opdoen om te komen tot een betere bedrijfsvoering.

Het is wenselijk dat bij de voorgestelde onderzoeksinspanningen rond professionalisering, organisatievormen en bedrijfsvoering zoveel mogelijk afstemming en samenwerking wordt gezocht met vergelijkbare onderzoeksprojecten. In dit geval projecten in het kader van het wicked problem 5 waarin de onderbenutting van sportaccommodaties centraal staat. Dat zorgt voor synergie en kostenbesparing.

Natuurlijk is de sector niet alleen gediend met meer kennis en inzicht over wat al bestaat. We willen ook graag ruimte bieden voor vernieuwing. Initiatieven voor vernieuwende en meer integrale vormen van samenwerking, organisatie en/of bedrijfsvoering willen we graag stimuleren en financieel ondersteunen. Dergelijke initiatieven moeten natuurlijk wel echt vernieuwend zijn en uitzicht bieden op navolging en/of opschaling. Het kan bijvoorbeeld gaan om een initiatief voor structurele versterking van een organisatie of structurele samenwerking tussen verschillende sportaanbieders. Ook structurele samenwerking tussen sportaanbieders en maatschappelijke partners behoort tot de mogelijkheden.

Tot slot is ook een empirisch onderzoek naar de ervaringen met schaalvergroting in de sport door structurele samenwerking, fusies en vorming van omniverenigingen wenselijk. In hoeverre versterken deze verschillende varianten de sportorganisaties? In hoeverre is er sprake van kostenbesparing of efficiencywinst? Zijn er naast de bedoelde ook onbedoelde gevolgen?

Samengevat stellen we hier de volgende inspanningen op het vlak van onderzoek, innovatie en kennisbenutting voor:

- Inventariserend en vergelijkend onderzoek naar verschillende modellen van bedrijfsvoering in de sport.

- Empirisch onderzoek naar aanpak, ervaring en gevolgen van professionalisering van sportaanbieders.
- Experimenten met vernieuwende en meer integrale vormen van samenwerking, organisatie en/of bedrijfsvoering.
- Empirisch onderzoek naar ervaringen, effecten, kosten en baten van verschillende varianten van schaalvergroting in de sport.

4.3 Prijs

We willen de kwaliteit van het sportaanbod in al zijn dimensies vergroten en daarom de organisatie van de sport versterken. Dat brengt hogere kosten met zich mee. Kunnen we de sporter, de overheid, het bedrijfsleven, de zorgverzekeraars en anderen die profijt hebben van sport overhalen of verleiden om (meer) mee te betalen aan sport? Lukt dit door de maatschappelijke waarde van sport beter te onderbouwen of voor het voetlicht te brengen? Tegelijkertijd willen we de toegankelijkheid van de sport waarborgen en voorkomen dat mensen om financiële redenen niet gaan of niet blijven sporten. Hoe doen we dat?

De waarde die sportbeoefening heeft voor de sporter en alle stakeholders in de samenleving, rechtvaardigt de uitgaven die zij daarvoor doen. Omdat de financiële middelen per definitie schaars zijn, is het belangrijk aan te geven wat die uitgaven opleveren. Tegen die achtergrond moeten we een goed inzicht hebben in de waarde van sport en deze ook duidelijk en overtuigend uitdragen. Als het saldo positief is, kan dat een hogere eigen bijdrage van de sporter maar ook (extra) uitgaven aan sport door andere stakeholders legitimeren.

We stellen voor om te beginnen bij de onderzoeksvragen die te maken hebben met de betaalbaarheid van sport op individueel niveau. Zoals eerder betoogd, zijn er aanwijzingen dat sporters bereid zijn meer te betalen voor hun sport. Echt harde bewijzen ontbreken. Mede gelet op de grote terughoudendheid van sportaanbieders om reële prijzen te rekenen of hun prijzen aan te passen aan gestegen kosten, is meer inzicht in de kosten, de betalingsbereidheid en de prijselasticiteit van sport zeer welkom. Welke kosten maken sporters voor hun sportbeoefening? Wat hebben zij over voor organisatie en faciliteiten? Als zij meer kwaliteit willen, wat willen ze dan precies en onder welke voorwaarden en omstandigheden? En hoeveel extra willen zij daarvoor te betalen? Een grote commerciële sportaanbieder als Basic-Fit weet door gedegen marktonderzoek exact welke prijs-product-combinaties voor het bedrijf optimaal zijn. Bij de meer traditionele sportaanbieders ontbreekt dergelijke marktkennis. Wij pleiten voor een grondig empirisch onderzoek naar prijsstelling en in het verlengde daarvan ook naar prijsdifferentiatie. Met experimentele en causaal-vergelijkende studies kan achterhaald worden hoe groot de prijselasticiteit van en de betalingsbereidheid voor sport zijn.

De zorg kent het persoonsgebonden budget (PGB) en de culturele sector het [Persoonlijk Cultuur Budget](#) (PCB). Zou bijvoorbeeld een individueel sport- of vitaliteitsbudget denkbaar zijn in de sport? Hoe zou dat vorm kunnen krijgen en kunnen we daar dan mee experimenteren? In het verlengde hiervan willen we ook meer onderzoek doen naar de effectiviteit van financiële prikkels (zoals Fitcoin) en van de toepassing van spelelementen of gamification (zoals bij Ommetje) om sport- en beweegdeelname te vergroten.

Er is in de afgelopen jaren op verschillende manieren onderzoek gedaan naar de kosten en baten van sport. Deze hebben stevast geresulteerd in een positief saldo. De meest recente berekening van de [SROI](#) (social return on investment) wijst uit dat investeren in sport heel lonend is. De Nederlandse samenleving maakt op jaarbasis 9,6 miljard euro aan kosten om een opbrengst van 25,8 miljard te genereren. Voor elke euro die in de sport wordt gestopt, komt bijna drie keer zoveel aan waarde terug. Deze en eerdere berekeningen laten een duidelijk positief saldo zien. Dan te bedenken dat hierbij de financiële winst van allerlei maatschappelijke waarden, met name op het vlak van welzijn (plezier, ontmoeting, enz.), nog niet eens zijn meegenomen. Daar ligt nog een belangrijke uitdaging. Maar niet alleen daar.

De becijferingen hebben er nog niet toe geleid dat meer geld beschikbaar is gekomen voor de sport. Zijn de bewijzen niet overtuigend, zijn deze niet goed gecommuniceerd of is er iets anders aan de hand? Het is

wenselijk om dit te onderzoeken. Welke informatie is er voor welke stakeholders nodig, zodat zij (meer) gaan investeren in sport? Wat zou een effectieve manier zijn om dit te bereiken? Deze exercitie is ook van belang tegen de achtergrond van het pleidooi van de Nederlandse Sportraad om [sport als publieke voorziening](#) aan te merken en een sportwet in te voeren. Want een sportwet waarin sport als publieke waarde wordt vastgelegd, heeft forse financiële implicaties.

In de laatste jaren van de vorige eeuw en de eerste jaren van het nieuwe millennium is het gelukt om het sportbudget van de rijksoverheid meer dan te verviervoudigen. Rapporten over de maatschappelijke betekenis van sport speelden daarbij een rol. Maar er werd vooral ook sport-breed flink gelobbyd in de politiek. Bijvoorbeeld door verschillende groepen met politieke en maatschappelijke zwaargewichten. Ook was er een serie symposia over verschillende maatschappelijke effecten van sport. En de eerste politieke sportdebatten genereerden de nodige media-aandacht. We leven nu in een andere tijd en het ligt niet voor de hand dat dezelfde aanpak nu hetzelfde effect zal hebben. Het zou goed zijn om bestuurskundigen, communicatiewetenschappers en ook marketeers onderzoek te laten doen naar de kansen en mogelijkheden voor de sportsector. Zo kunnen we de maatschappelijke en politieke agenda beïnvloeden en met de aanbevelingen van dergelijk onderzoek een strategie (laten) ontwikkelen.

Ook alternatieve bronnen en vormen van financiering voor de sport willen we voorwerp van onderzoek maken. Welke maatschappelijke sectoren profiteren het meest van de sport en op welke manieren zouden die sectoren kunnen bijdragen aan de sport? Wat is het effect van bestaande fiscale regelingen en welke nieuwe fiscale faciliteiten, zoals een sportspecifieke werkkostenregeling (Sport WKR), kunnen worden bepleit?

Al met al stellen we de volgende inspanningen op het vlak van onderzoek, innovatie en kennisbenutting voor:

- Empirisch onderzoek en experimenten rond prijsdifferentiatie, prijselasticiteit en betalingsbereidheid.
- Onderzoek naar en experiment met individueel vitaliteitsbudget.
- Onderzoek naar effectiviteit financiële prikkels en toepassing spelelementen om sport en beweegdeelname te vergroten.
- Onderzoek naar onderbouwing en communicatie over de maatschappelijke waarde van sport.
- Inventariserend onderzoek naar alternatieve bronnen en vormen van financiering.
- Analyse van bestaande fiscale regelingen en verkenning van nieuwe fiscale facilitering op het gebied van sport.

4.4 Communicatie, educatie en onderzoek

Ten slotte hebben we een tweetal uitdagingen met een meer overkoepelend karakter. Allereerst stellen we vast dat de vele kennis die de laatste jaren in de sport is verzameld, vaak blijft steken bij beleidsmakers en niet terechtkomt op uitvoeringsniveau. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de kennis en inzichten die we gaan verwerven rond dit wicked problem daar wél terecht komen? Daarnaast constateren we dat er in Nederland relatief weinig (praktijkgericht) onderzoek wordt gedaan naar de organisatie en bedrijfsvoering in de sport. Het meeste onderzoek is beleidsgericht, heeft betrekking op maatschappelijke aspecten van sport of gaat over sport als bewegingsactiviteit. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat er structureel meer onderzoek wordt gedaan naar vraagstukken over de organisatie en de bedrijfsvoering in de sport?

Om alle verworven kennis en inzichten en good practices rond de wicked problems te delen met het veld, stellen we voor dat ZonMw een communicatiestrategie uitwerkt die aansluit bij de wensen en behoeften van eindgebruikers. Ook raden we aan dat ZonMw samen met betrokken onderzoeksinstituten en partners als NOC*NSF, KCSB, VSG, NL Actief en POS op uiteenlopende manieren informatie verspreidt en activiteiten organiseert. Waar mogelijk kan dit door gebruik te maken van bestaande communicatiemiddelen (van bijvoorbeeld bonden, sportservices en sportraden) en vakmedia (zoals Sport Knowhow XL, Sport & Strategie, Bodybiz, Zwembadbranche).

Om meer en vooral structureel aandacht te genereren voor onderzoek en onderwijs betreffende organisatie en bedrijfsvoering in de sport, willen we dat er op dit gebied een lectoraat of leerstoel komt. De makkelijkste manier is wanneer een of meer belanghebbende partijen uit het veld een bijzonder lectoraat of bijzondere leerstoel in deeltijd bekostigen. NOC*NSF en POS zouden hier bijvoorbeeld het initiatief voor kunnen nemen.

Dat brengt ons bij de laatste voorstellen voor inspanningen op het vlak van onderzoek, innovatie en kennisbenutting:

- Ontwikkeling en toepassing van een communicatiestrategie rond wicked problems.
- Instelling lectoraat of leerstoel m.b.t. organisatie en bedrijfsvoering in de sport.

4.5 Dwarsdoorsnijdende thema's

De eerder in paragraaf 1.1 aangehaalde dwarsdoorsnijdende thema's hebben niet echt richting gegeven aan de agenda voor onderzoek, innovatie en kennisbenutting, maar ze zijn niettemin duidelijk herkenbaar. Zo wordt onder de noemers van 'kwaliteit' en 'organisatie' aandacht geschonken aan het inspelen op de wensen en voorkeuren van sportconsumenten (*de klant centraal*) en aan het belang van pedagogisch, didactisch en sporttechnisch verantwoorde training en coaching (*veilig sportklimaat*). Ook wordt gepleit voor de benutting en diepere analyse van eerdere verzamelde data (*data benutten*). Bovendien staan er aanbevelingen voor experimenten die resulteren in vernieuwende vormen van samenwerking, organisatie en bedrijfsvoering (*integraal samenwerken*). Onder de noemer van 'prijs' staat het voorstel onderzoek te doen naar de stimulerende werking van prijsprikkels en spelelementen of gamification op sport en beweegdeelname (toepassing *digitale technologie*).

5. Financiering en uitvoering

5.1 Planning en begroting

Er zijn in het vorige hoofdstuk verschillende vormen van onderzoek, innovatie en kennisbenutting behandeld. In het schema op de volgende pagina geven wij in grote lijnen aan welke planning wij voor ogen hebben en welke kosten wij begroten. Zoals uit de verdeling van middelen blijkt, ligt de focus op de onderzoeksinspanningen die onder de noemer 'prijs' vallen. Het is niet wenselijk en ook niet mogelijk om alle onderzoeken tegelijk op te pakken. Sommige onderzoeken liggen in elkaars verlengde en vinden na elkaar plaats. Omdat een substantieel deel van de financiering nog moet worden verworven en de budgettaire mogelijkheden wellicht ook niet toereikend zullen zijn, doen we in 5.2 een suggestie voor een nadere prioritering.

Vormen van onderzoek, innovatie en kennisbenutting	Planning		Begroting
	2023 - 2026	2027 - 2030	€ 1.000
Kwaliteit			
Inventariserend literatuuronderzoek naar bepalende motieven en factoren voor sportdeelname	100*		100
Secundaire en tertiaire analyse van bestaande gegevens over sportdeelname om trends en ontwikkelingen te ontdekken			
Organisatie			
Inventariserend en vergelijkend onderzoek naar verschillende modellen van bedrijfsvoering in de sport	600**		1100
Empirisch onderzoek naar aanpak, ervaring en gevolgen van professionalisering van sportaanbieders	150***		
Experimenten met vernieuwende vormen van samenwerking, organisatie en/of bedrijfsvoering	100*	100*	
Empirisch onderzoek naar ervaringen, effecten, kosten en baten van verschillende varianten van schaalvergroting in de sport	150		
Prijs			
Empirisch onderzoek en experimenten rond prijsdifferentiatie, prijselasticiteit en betalingsbereidheid	800	600	2600
Onderzoek naar en experiment met individueel vitaliteitsbudget			
Onderzoek naar effectiviteit financiële prikkels en toepassing spelelementen om sport en beweegdeelname te vergroten			
Onderzoek naar onderbouwing en communicatie maatschappelijke waarde van sport	800****	400****	
Inventariserend onderzoek naar alternatieve bronnen en vormen van financiering			
Analyse van bestaande fiscale regelingen en verkenning van nieuwe fiscale facilitering sport			
Communicatie, educatie en onderzoek			
Ontwikkeling en toepassing communicatiestrategie rond wicked problems	200		200
Instelling lectoraat of leerstoel m.b.t. organisatie en bedrijfsvoering in de sport	*****		
Totale begroting	2900	1100	4000

De wicked problems 5 en 6 raken elkaar. In WP 5 staat de benutting van de sportinfrastructuur centraal, bij WP 6 draait het om de prijs, kwaliteit en organisatie van de sport. Door de inhoudelijke samenhang hebben de betreffende werkgroepen een aantal vergelijkbare ideeën voor onderzoek, innovatie en kennisbenutting geopperd.

* Dit is slechts de helft van de geraamde kosten. In de begroting voor WP5 is de andere helft opgenomen.

** Dit onderzoek kan wellicht worden gecombineerd met het inventariserend onderzoek naar de exploitatie en benutting van sportaccommodaties dat onderdeel is van het plan voor WP5. Afstemming is sowieso gewenst.

*** Voor onderzoek naar professionalisering is in de begroting van WP5 en WP6 voor de periode 2023-2026 elk €150.000 opgenomen. Voor empirisch onderzoek in deze sfeer wordt momenteel ook door NOC*NSF financiering gezocht. Inhoudelijke en financiële afstemming met de sportkoepel is wenselijk, maar ook met de HCA-tafel (Human Capital Agenda) waar stakeholders uit de sector zich o.a. buigen over strategische vraagstukken rond professionalisering en vrijwilligerswerk.

**** Voor een meer specifiek onderzoek naar de maatschappelijke waarde van (de benutting van) de sportinfrastructuur is in de begroting van WP5 een bedrag van €400.000 opgenomen. Afstemming en samenwerking is gewenst. Wellicht is nog meer synergie en kostenbesparing te realiseren. In WP4 wordt onderzoek naar de maatschappelijke waarde van topsport voorgesteld. Ook daarmee is afstemming gewenst.

***** Voor de instelling van een leerstoel of lectoraat zijn geen kosten begroot. Wij willen organisaties in de sport aanmoedigen daar invulling aan te geven en middelen voor vrij te maken.

5.2 Prioritering en cofinanciering

Deze begroting kan naar alle waarschijnlijkheid niet geheel worden gedekt uit de middelen die via MOOI in Beweging beschikbaar komen. Uitgaande van een evenredige verdeling van de beschikbare middelen van het ZonMw-programma over de verschillende WP's, is er voor de periode 2023-2026 tenminste 1,65 miljoen beschikbaar voor de uitvoering van dit strategisch plan. Als dat zo is, stellen we voor om met de volgende onderdelen en budgetten te starten:

1. Empirisch onderzoek en experimenten rond prijsdifferentiatie, prijselasticiteit en betalingsbereidheid (€600.000).
2. Onderzoek naar effectiviteit van financiële prikkels en de toepassing van spelelementen om sport en beweegdeelname te vergroten (€200.000).
3. Onderzoek naar onderbouwing en communicatie maatschappelijke waarde van sport (€200.000).
4. Inventariserend en vergelijkend onderzoek naar verschillende modellen van bedrijfsvoering in de sport (€400.000).
5. Empirisch onderzoek naar aanpak, ervaring en gevolgen van professionalisering van sportaanbieders (€150.000).
6. Experimenten met vernieuwende vormen van samenwerking, organisatie en/of bedrijfsvoering. (€100.000).

Omdat voor sommige onderdelen ook na 2026 financiering gewenst is en we ook de overige onderdelen willen uitvoeren, moet voor de komende jaren nog 2,35 miljoen worden verworven uit andere bronnen.

Als we afgaan op de inschatting van Ben Moonen en Daniëlle de Boer, die de subsidiemogelijkheden voor de activiteiten rond alle zes wicked problems hebben onderzocht, wordt dit een zware dobber: "Dit WP6 is mogelijk een van de meest complex subsidiabele WP's." Hun beoordeling stoelt op de constatering dat de maatschappelijke relevantie van onderzoek, innovatie en kennisbenutting rondom dit wicked problem niet voor iedereen meteen evident zal zijn. Een ander argument volgens hen is dat er niet wordt ingezoomd op kwetsbare doelgroepen. Dat zijn volgens de subsidiedeskundigen belangrijke voorwaarden voor veel subsidieverstrekkers.

Hoewel zij hierin wellicht gelijk hebben, denken we dat er toch wel mogelijkheden voor aanvullende externe financiering zijn. Voorwaarde is dat de subsidieaanvragen heel goed zijn onderbouwd. Daarin moet duidelijk zijn dat het bij dit wicked problem gaat om inspanningen die de organisatie van de sport structureel versterken en het sportaanbod structureel verbeteren. En ook dat het beoogde doel is om meer mensen in beweging en bij elkaar te brengen, waardoor de maatschappelijke impact van sport toeneemt.

Wanneer onderzoeksgroepen van hogescholen bereid zijn om aanvragen in deze sfeer te doen, zijn RAAK-aanvragen (Publiek, MKB en PRO) bij SIA zeker mogelijk. Daarbij gaat het om onderzoeksbudgetten van €300.000 tot €700.000 per aanvraag. Vanuit verschillende hogescholen zijn signalen afgegeven dat zij hiervoor belangstelling hebben.

Wanneer belangrijke stakeholders uit de sportsector het idee voor de vestiging van een bijzonder lectoraat overnemen en onderzoekers van verschillende hogescholen kunnen worden verleid tot samenwerking rond onderzoek over dit thema, passend onder de noemer 'maatschappelijk verdienvermogen', dan is een aanvraag voor een KIEM- of SPRONG-subsidie bij SIA zinvol. Bij honorering is voor samenwerking en opbouw van een onderzoeksgroep een budget van respectievelijk €40.000 (voor 1 jaar) of zelfs €1.000.000 (voor 8 jaar) beschikbaar.

Voor financiering van living labs zijn bescheiden aanvragen redelijk kansrijk. Dan gaat het om €50.000 per living lab van ZonMw.

Aangezien dit wicked problem gaat over verbetering van essentiële voorwaarden voor de sport en er ook heel veel raakvlakken bestaan met de ambities in Sportakkoord II, is het wellicht mogelijk om een deel van het benodigde budget te verwerven bij het ministerie van VWS of bij gemeenten die participeren in onderzoeken en experimenten. Eveneens een mogelijkheid is om via NOC*NSF aanspraak te maken op ondersteuning vanuit de loterijgelden. Het nieuwe [Nationaal Fonds voor de Sport](#) is misschien ook een

potentiële partner en cofinancier voor dit programma. Omdat het Nationaal Fonds voor de Sport de samenleving wil interesseren om bij te dragen aan de opbouw van het fonds, heeft deze een direct belang bij het voorgenomen actieonderzoek naar onderbouwing en communicatie van de maatschappelijke waarde van sport.

Tot slot, maar daarmee zeker niet van minder belang, ligt het voor de hand om na te gaan in hoeverre de bestaande onderzoeksinstellingen en kennisinstituten de verschillende voorstellen kunnen inbedden in hun reguliere en reeds gefinancierde werkprogramma's. Voor hen is het verzamelen, verspreiden, valideren en verkrijgen van kennis en informatie immers een kerntaak.

5.3 Uitvoering

5.3.1 Werkgroep

Als werkgroep willen we in beginsel betrokken blijven bij de uitvoering van dit strategisch plan. Via onze eigen netwerken in de sport kunnen we ervoor zorgen dat belangrijke bevindingen snel hun weg vinden naar gebruikersgroepen. Indien nodig kunnen we onderzoekers in contact brengen met personen die relevante informatie hebben of op een andere wijze van dienst kunnen zijn.

Naast updates via mail vanuit ZonMw denken we aan een à twee gezamenlijke bijeenkomsten per jaar. Daar kunnen we elkaar bijpraten over de voortgang, met elkaar van gedachten wisselen en eventueel besluiten tot bijstelling van het plan.

5.3.2 Regisseur

Om de uitvoering van het plan aan te jagen, te coördineren en te ondersteunen (bijvoorbeeld bij het aanboren van aanvullende financieringsbronnen) stellen we voor om iemand daarvoor vrij te maken of aan te stellen. Deze persoon zou de komende jaren een à twee dagen per week als regisseur kunnen fungeren. Het ligt voor de hand dat deze functie onderdeel wordt van het takenpakket van een ZonMw-programmamanager. Kan dit niet, dan zou het aanstellen of inhuren van een externe kracht tot de mogelijkheden behoren.

5.3.3 Community

Het idee om een community te vormen rond de wicked problems, spreekt ons aan. Een kleine peiling onder de leden van onze werkgroep en de deelnemers aan de meedenksessie toont aan dat hiervoor veel interesse is. Bijna driekwart van de mensen die de afgelopen periode betrokken was bij dit wicked problem, is bereid hieraan deel te nemen.

Een community kan eraan bijdragen dat verworven kennis, inzichten en informatie een breder bereik krijgen dan normaliter bij onderzoeksrapporten. Die rapporten komen kort na het verschijnen vaak bij een beperkt aantal mensen terecht en verdwijnen vervolgens al gauw in bureaulades, mailboxen of de cloud en dus uit het zicht. Een belangrijke voorwaarde voor succes van een community is dat er door of via de verantwoordelijk organisator van de community structureel inhoudelijk input wordt gegeven. Het is niet te verwachten dat de gewone leden van deze community heel actief zullen bijgedragen.

We denken overigens dat het niet wenselijk om zes verschillende communities naast elkaar te laten bestaan. De kans is groot dat er dan veel personele overlap is. Verder geven we in overweging om na te gaan of aansluiting bij bestaande communities in de sector mogelijk is en/of er gebruik kan worden gemaakt van reeds bestaande informatiekanalen en mailinglijsten.

Bijlagen

Betrokken personen

De volgende personen zijn op enigerlei wijze betrokken geweest bij de voorbereiding van dit strategisch plan.

Werkgroep

Willem de Boer (Hogeschool Arnhem Nijmegen)
Marcel Boots (Basic-Fit)
Maarten van Bottenburg (Universiteit Utrecht)
Paul Hover (Mulier Instituut)
Monique Maks (Jeugdfonds Sport en Cultuur / Spieren voor spieren)
Brigitte Musters (Sportservice Noord-Brabant)

Theo Neyenhuis (NOC*NSF)
Patrick Rijnbeek (NL Actief en JOGG)
Jelle Schoemaker (Hogeschool Arnhem Nijmegen)
Stan Stolwerk (NKC)
Peter van Tarel (Nevobo)
Joni van der Velde (Ministerie van VWS)
Reitze Winklaar (voetbalvereniging VCS)

Meedenkers

Robert Barclay (gemeente 's-Hertogenbosch)
Margot van Beusekom (Bureau Leef en Sportdata Valley)
Haike Blaauw (FNRS en POS)
Melissa Davina (ProScoop)
Teun van Etten (Social Leisure en WIZZ)
Sietske Geerards (Sport Fryslân)
Leendert Guijt (Vitaal Katwijk)
Florien Ham (Kennisinstituut Medisch Specialisten)
Rob Janssen (atletiekvereniging Prins Hendrik Vught)

Gert de Jonge (stichting Sport als middel)
Peter Kok (de Klimmuur en Beest Boulders)
Ingrid Koppelman (FNV Sport)
Karin van der Maat (Kenniscentrum Sport en Bewegen)
Kim Middendorp (Hogeschool van Amsterdam)
Edwin van Miltenburg (Praesentis)
Jaap Litjens (gemeente Venlo)
Jan Raateland (stichting ONS)
Frans van de Ven (gemeente Den Haag)
Jeroen Weijermars (Haagse Hogeschool)
Mari Wijnen (Gympoint)

Unusual suspects

Mart de Kruif (Landmacht en voetbalvereniging HC '03)

Sanne Scholten (LKCA en PO-Raad)
Stan Stolwerk (NKC)

Vraaggesprekken

Peter van der Aart (Sportsupport Haarlem)
Willem de Boer (Hogeschool Arnhem Nijmegen)
Marcel Boots (Basic-Fit)
Maarten van Bottenburg (Universiteit Utrecht)
Jo Lucassen (KVLO en Mulier Instituut)
Karin van der Maat (Kenniscentrum Sport en Bewegen)
Monique Maks (Jeugdfonds Sport en Cultuur / Spieren voor spieren)
Brigitte Musters (Sportservice Noord-Brabant)
Theo Neyenhuis (NOC*NSF)
Patrick Rijnbeek (NL Actief en JOGG)
Gerlinde van Raalte (Krajicek Foundation)

Jan Raateland (Stichting ONS)
Lucinda Schuurman (gemeente Amsterdam)
Sanne Scholten (LKCA en PO-Raad)
Stan Stolwerk (NKC)
Peter van Tarel (Nevobo)
Annet Tiessen en Lennart Langbroek (NL Sportraad)
Joni van der Velde (Ministerie van VWS)
Frans van de Ven (gemeente Den Haag)
Paula Vrolijk en Jan Willem Mijderwijk (Le Champion)
Mari Wijnen (Gympoint)
Dick Zeegers (Stichting Waarborgfonds Sport)

Presentaties

Mart de Kruif (Koninklijke Landmacht)
Derk Loorbach (Drift/Erasmus Universiteit Rotterdam)

Simon Shibli (Sheffield Hallam University)

Adviezen

Astrid Cevaal (NOC*NSF)
Merit Clocquet (MOOI Adviesraad/
Sportinnovator)
Eli van der Heide (MOOI Adviesraad/VWS)
André de Jeu (MOOI Adviesraad/VSG)
Lodewijk Klootwijk (MOOI Adviesraad/POS)
Paul van der Kolk (Sportinnovator)
Koen Lemmink (MOOI Adviesraad/
Watertoren-overleg)

Carlijn Mol (MOOI Adviesraad/NOC*NSF)
Jan Nekkers (Futureconsult)
Iris Nijland (Sportinnovator)
Niek Pot (Ministerie van VWS)
Niels Reijgersberg (MOOI Adviesraad/
Sportinnovator)
Louis Vertegaal (MOOI Adviesraad/
Jheronimus Academy of Data Science)
Cees Vervoorn (MOOI Adviesraad/KCSB)

Inventarisatie mogelijkheden cofinanciering

Danielle de Boer (Innofius)

Ben Moonen (Sportsubsidie.nl)

Kennis en innovatiescan

Peter van Eldert (Mulier Instituut)

Paul Hover (Mulier Instituut)

Programmamanagement MOOI ZonMw

Janine Blom
Jarno Hilhorst
Martine Hoofwijk
Lianne van Horen
Annette Koopman

Cecilia Ljunggren
Mark Raijmakers
Gerlinde van de Stok
Jim Stoppelenburg
Michelle Vogels

Kwartiermaker

Jan Janssens

Geraadpleegde literatuur

- Asante, A. & De Jong, M. (2015) *'Mind the Gap' Onderzoek naar kunst-, cultuur- en sportdeelname van kinderen in armoede* Jeugdcultuurfonds en Jeugd sportfonds / BMC Onderzoek.
- Berdowski, Z., Grootsholte, M. & Hoffius, R. (2005), *Bibliotheekvernieuwing in Nederland. Een stand van zaken bij bibliotheken*. Research voor Beleid bv.
- Blaker, N., Veldkamp, J. & Van den Berg, N. (2022), *Culturele multifunctionele organisaties. Een exploratief onderzoek naar organisaties met meerdere culturele functies*. Atlas Research.
- Brennenraedts, R., Clemens, I., Van der Geest, J., Hanswijk, M., Hoornweg, V., Smeitink, A. & Veldman, J. (2023), *Evaluatie van het verlaagde btw-tarief*. Dialogic innovatie & interactie.
- Bulkens, D. & Willemsen, N. (2021), *Zo kan gamification helpen om bewegen te stimuleren*. Allesoversport.nl.
- Breedveld, K. (2014), *Sportparticipatie: uitdagingen voor wetenschap en beleid*. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Cevaal, A. (2021), *Professionals bij sportclubs. Verkenning van succesfactoren hybride modellen in de georganiseerde sport: een tussenrapportage*. NOC*NSF.
- Cevaal, A. (2022), *Professionals bij sportclubs, deel 2. Reconstructie van hybride modellen in de georganiseerde sport*. NOC*NSF.
- Dalhuisen, C, Aarnink, A., Kalmthout, J. van, Eldert, P. van (2023), *Gevolgen van de energiecrisis voor sportverenigingen*. Mulier Instituut.
- Davids, A., Hover, P., Schoemaker, J., Berfelo, B., Van Bezooijen, B., & Van Rooijen, M. (2022), *Contributiemonitor 2021/2022*. Mulier Instituut, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) en Fontys Hogeschool Tilburg.
- De Argumentenfabriek (2022), *Knelpuntenkaart sportstelsel*. Output werkconferentie 'Sportstelsel van de toekomst' Ministerie van VWS 30 maart 2022.
- De Boer, W. (2022). *Sport as a medicine for health and health inequalities: essays on the role of sport participation in socioeconomic inequalities in health and health care costs*. University of Groningen, SOM research school.
- De Boer, D. & Moonen, B. (2023), *De mogelijkheden van subsidies en fondsen*, Adviesrapport Sportsubsidie.nl
- Deloitte (2022), *Economic Health & Societal Well-being: Quantifying the Impact of the Global Health & Fitness Sector – Netherlands*.
- Elling, A. & F. Kemper (red.) (2011), *'Het kost veel tijd en je wordt er moe van'. Verklaringen voor sportdeelname en inzichten in de leefwereld van niet-sporters*. Arko Sports Media/W.J.H. Mulier Instituut.
- Hartenstein, L. & Latkovic, T. (2022), *The secret to great health? Escaping the healthcare matrix*. McKinsey Health Institute.
- Hoekman, R.H.A. (2018), *Sport policy, sport facilities and sport participation: a socio-ecological approach*. Radboud Universiteit.
- Hoekman, R.H.A. & Schadenberg, B. (2023), *Onderbenutting van sportaccommodaties: kennis- en innovatiescan WP5*. Mulier Instituut.

- Hoekman, R., Schots, M. & Ruikes, D. (2022), *Jaarrapport duurzame sportinfrastructuur 2022*. Mulier Instituut.
- Hover, P., & Van Eldert, P. (2022), *Consumentenuitgaven aan sport 2019-2021*. Mulier Instituut.
- Hover, P., & Van Eldert, P. (2023), *Betaalbaarheid van sport: kennis- en innovatiescan WP6*. Mulier Instituut.
- Janssens, J. (2011), De prijs van vrijwilligerswerk. *Professionalisering, innovatie en veranderingsresistentie in de sport*. Hogeschool van Amsterdam.
- Janssens, J. (2018), *Het grote ideeënboek voor sportclubs. Inspiratie uit de praktijk*. Stichting NL Sportclub.
- Janssens, J., (2021), *De crisis en de clubs*, 2 dln, op: *Sport Knowhow XL*.
- Janssens, J. & Meeuwssen, S. (1999), *Professionalisering van managementtaken op verenigingsniveau. Banenplan voor de sport*. NOC*NSF.
- Jimenez, A., Nieto, I., Mayo, X., Reece, L., & Davies, L. (2023), *Understanding the social and economic value of an incredible industry... a THiNK Active report*.
- Kantar Public (2022), *Sportgedrag in Nederland. Onderzoek naar commitment, drijfveren en drempels*. NOC*NSF.
- Koning, R., Gerdes, E., Van Eldert, P. & Hover, P. (20-22), *SROI sport en bewegen 2022. Wat is het maatschappelijk rendement van sport en bewegen?* Rebel Group, Mulier Instituut & Kenniscentrum Sport & Bewegen.
- KPMG Advisory (2019), *Brancherapport sport*.
- Loorbach, D. (2023), *Mooi in transitie. Drift for transition*. Presentatie.
- Lucassen, J. M. H. (2012), *Excellente trainers/coaches voor excellente sport. Ontwikkeling en invoering van een kwaliteitsassessment voor sportleiders*. Mulier Instituut.
- Lucassen, J. M. H., Hoogendam, A., & Van Eldert, P. (2021), *Toekomstverkenning arbeidsmarkt sport en bewegen: trendanalyse en beredeneerde vooruitblik*. Mulier Instituut.
- Lucassen, J., Van Bottenburg, M. & Van Hoecke, J. (2007), *Sneller Hoger Sterker Beter. Kwaliteitsmanagement in de sport*. Mulier Instituut / Arko Sports Media. Derde volledig herzien druk.
- Meijs, L. & Van Alkemade, J. (2020), *Professionaliteit is afhankelijk van bekwaamheid*, in: *De Dikke Blauwe, onafhankelijk platform voor filantropie*.
- Minister voor Langdurige Zorg en Sport (2022), *Toekomstig Sportbeleid*. Kamerstuk 30.234, nr 329.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2021), *Human Capital Agenda Sport*.
- Ministerie van VWS, VNG, VSG, NOC*NSF & POS (2022), *Hoofdpijnen Sportakkoord II. Sport versterkt*.
- Ministerie van OCW, VNG, IPO, KB, VOB en SPN (2020), *Bibliotheekconvenant 2020-2023. Convenant houdende afspraken over de bijdrage van de bibliotheekvoorziening in Nederland aan maatschappelijke opgaven*.
- Nederlandse Sportraad (2020), *De prijzen van sport. Verkenning van de prijselasticiteit in de sport*.
- Nederlandse Sportraad (2020), *Het speelveld van de sport. Discussienota over de organisatie en financiering van de sport in de toekomst*.

- Nederlandse Sportraad (2020). *De opstelling op het speelveld. Naar een sterke sportbranche voor een vitale samenleving.*
- Nederlandse Sportraad (2023). *Kinderen centraal. Advies over het pedagogisch klimaat in de sport.*
- Nevobo (2019), *Facts – Exitonderzoek gestopte Nevobo leden 2017 en 2018.*
- NOC*NSF Sportontwikkeling & Chionis (1998), *Professionalisering in de sport. Voorzet voor beleid.*
- NOC*NSF Afdeling Sportparticipatie (2023), *Zo sport Nederland. Belangrijkste trends en ontwikkelingen in sportdeelname 2022*
- Peters, N. Gerretsen, B. & Geijzen, T. (2021), *De sociaaleconomische waarde van sporten en bewegen.* Ecorys.
- Popering, J. van & Stevens, V. (2022), *Governance bouwstenen voor een toekomstbestendig sportstelsel.* GovernEUR/Universiteit Utrecht.
- Raateland, J. (2023), *Inzet buurtsportcoaches effectiever bij sportverenigingen*, in: *Sport & Strategie.*
- Reitsma, M., Hoogendam, A., De Kwaasteniët, R. & Van der Poel, H. (2022), *Monitor Sportakkoord ‘Sport verenigt Nederland’. De oogst van het sportakkoord: voortgangsrapportage juni 2022.* Mulier instituut.
- Remes, J. e.a. (2020), *Prioritizing health. A prescription for prosperity.* McKinsey Global Institute.
- Schoemaker, J. (2023), *A Review of Well-Being Valuation for Sports, Culture and Leisure Activities.* In: *Sustainability* 2023, 15, 4997.
- Shibli, S. (2023), *Tackling a ‘wicked problem’ in sport and physical activity.* Presentatie.
- Shibli, S., Gumber, A. & Ramchandani, G. (2021), *Provision of tackling racism and racial inequality in sport - data gathering and analysis services. Final report.* Sheffield Hallam University. Sports Industry Research Centre.
- Smits, F., Janssens, J., & De Vos, N. (2018), *Veranderende lidmaatschappen in de sport.* Uitgeverij SWP.
- Team programma MOOI in Beweging (2023), *MOOI in Beweging 2023-2026, programmavoorstel.* ZonMw.
- Tiessen-Raaphorst, A., Woittiez, I., Vonk, F. & Pulles, I. (2019), *Kansen op sportieve groei? Een verklarend model van sportdeelname.* Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Van Bergen, K., Korn, F., Van Rij, C. & Witvliet, M. (2021), *Evaluatie Brede Regeling Combinatiefuncties. Eindrapport.* Regioplan.
- Van Bottenburg, M. (2002), *Ruim baan voor de sport. Rijkssportbeleid 1982-2002.* In: De Haan, I. & Duyvendak J.W. (red.) (2002), *In het hart van de verzorgingsstaat, Het Ministerie van Maatschappelijk Werk en zijn opvolgers (CRM, WVC, VWS), 1952-2002.* Walburg Pers.
- Van Eldert, P. & Beekman, T. (2022), *Monitor financiële stromen in de breedtesport 2020.* Mulier Instituut.
- Van der Meijde, L. Sparreboom, C. & Stuij, M. (2023), *Tussenevaluatie Fitness Loont: fitness voor mensen met een smalle beurs. Inzicht in ervaringen van deelnemende fitnesscentra.* Mulier Instituut.
- Van Dijk e.a. (2017), *Basis voor Cultuurparticipatie. Agenda voor actieve cultuurparticipatie in de toekomst.* LKCA.
- Van Mil B., Mulder, J., Uyterlinde, F., Goes, M. & Koning R. (2019), *Evaluatie Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen. Eindrapport.* KWINK groep/Panteia/Rebel Group.

Willemsen, N., Van der Pal, F. & Bulkens. D. (2022), *Hoe werkt (financieel) belonen als motivatie voor gezond gedrag?* Op [www. allesoversport.nl](http://www.allesoversport.nl).

World Health Organization (2022), *Global status report on physical activity 2022*.