



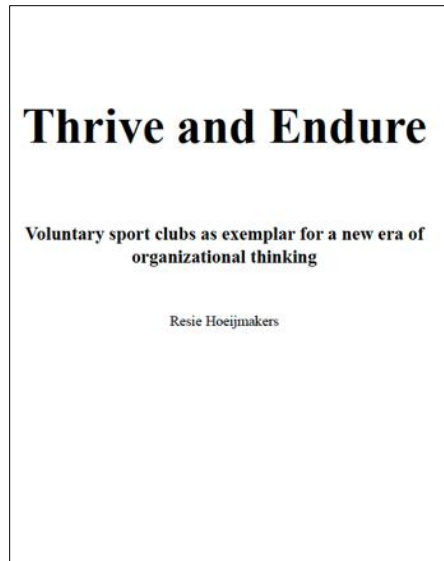
Beleidsstrategie – ontwikkeling breedtesport

Maarten van Bottenburg

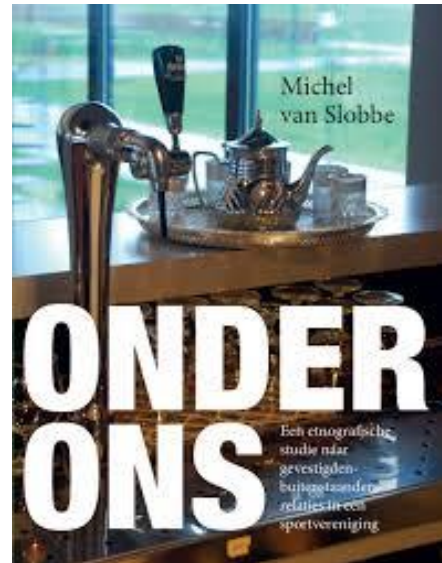
Universiteit Utrecht
USBO - Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap
Leerstoelgroep Sport & Society

- Prof. dr. Maarten van Bottenburg
- Prof. dr. Frank van Eekeren
- Dr. Maikel Waardenburg
- Dr. Arnout Geeraert
- Dr. Yvonne La Grouw
- Dr. Stef Van Der Hoeven
- Dr. Michel van Slobbe
- Dr. Viet Stevens
- Drs. Gerolf Pikker
- Resie Hoeijmakers MSc
- Iris Geerts MSc
- Chris Noij MSc
- Sacha de Groot MSc
- Nine Pletting MSc

UU/USBO-traditie van onderzoek naar sportorganisaties en sportmanagement



Resie Hoeijmakers
verwacht 2025



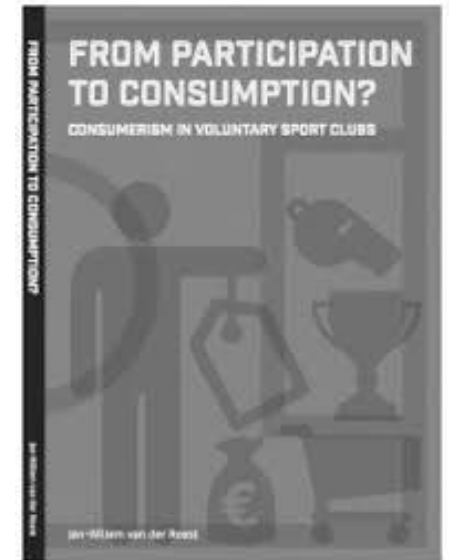
Michel van Slobbe
2019



Frank van Eekeren
2016



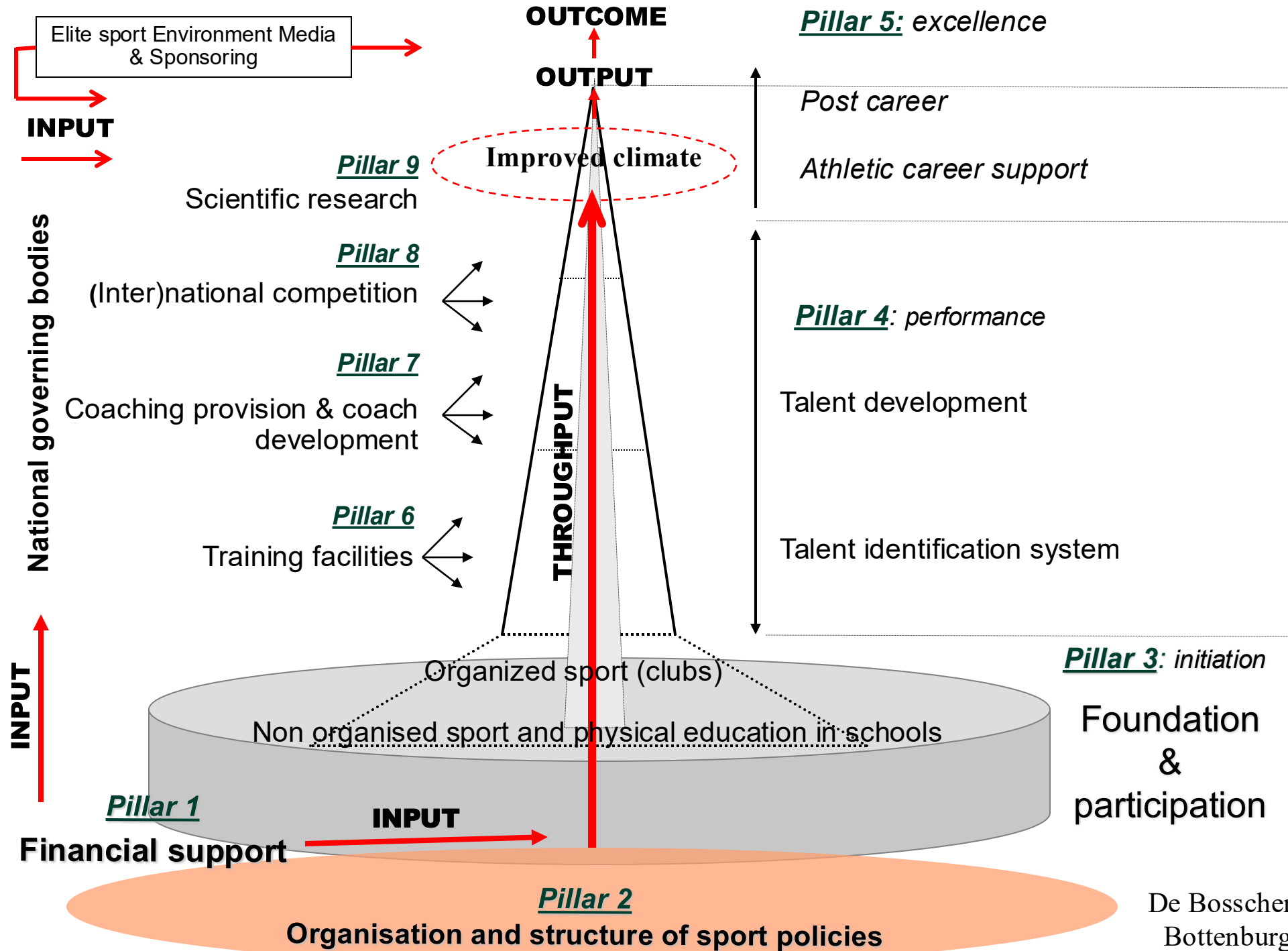
Maikel Waardenburg
2015



Jan-Willem van der Roest
2015



Sport **P**olicy factors **L**eading to
International **S**porting **S**uccess



Optimisme en bezorgdheid

Wat maakt je optimistisch?

Wat bezorgt je een knoop in de maag?

Met welk beleidsdilemma worstel je?





Redenen voor optimisme



Redenen voor bezorgdheid



Beleidsstrategieën en beleidsdilemma's



Reden voor optimisme



		Olympisch		Paralympisch	
		Zomer	Winter	Zomer	Winter
		Parijs 2024	Beijing 2022	Parijs 2024	Beijing 2022
1	Verenigde Staten	1e	4e	3e	4e
2	China	2e	3e	1e	1e
3	Frankrijk	5e	10e	8e	7e
4	Nederland	6e	6e	4e	16e
5	Duitsland	10e	2e	11e	5e
6	Japan	3e	12e	10e	9e
7	Italië	9e	13e	6e	11e
8	Groot-Brittannië	7e	19e	2e	13e
9	Australië	4e	18e	9e	17e
10	Zuid Korea	8e	14e	22e	geen medailles

Positie op medaillespiegel (groen: 1-10; geel: 11-25; rood: lager dan 25)

Dimensies van breedtesport

Gezondheidsbevorderende, niet-werkgerelateerde beweging

- % bevolking dat minstens 2,5 uur per week fysiek actief is; gezondheidsbevorderend, niet-werkgerelateerd, inclusief fietsen, 15j en ouder (EUROSTAT 2022)

Sportbeoefening

- % bevolking dat minstens één keer per week sport of traint (EUROBAROMETER 2022)

Sportbeoefening in georganiseerd verband

- % bevolking dat sport of traint in fitnesscentrum, health club, sportvereniging of school/universiteit (EUROBAROMETER 2022)



	Olympisch		Paralympisch	
	Parijs 2024	Beijing 2022	Parijs 2024	Beijing 2022
1 Verenigde Staten	1e	4e	3e	4e
2 China	2e	3e	1e	1e
3 Frankrijk	5e	10e	8e	7e
4 Nederland	6e	6e	4e	16e
5 Duitsland	10e	2e	11e	5e
6 Japan	3e	12e	10e	9e
7 Italië	9e	13e	6e	11e
8 Groot-Brittannië	7e	19e	2e	13e
9 Australië	4e	18e	9e	17e
10 Zuid Korea	8e	14e	22e	geen
Noorwegen	18e	1e	54e	8e
Zweden	16e	5e	72e	11e
Denemarken	29e	geen	38e	geen
Finland	geen	16e	71e	14e

Positie op medaillespiegel (groen: 1-10; geel: 11-25; rood: lager dan 25)

Beweegtijd	Sporten of trainen	In organisa- torisch verband
2e	3e	1e
1e	?	?
3e	4e	3e
4e	5e	2e
5e	1e	8e

Positie op ranglijst: beweegtijd volgens Eurostat 2022;
sportbeoefening en organisatorisch verband volgens Eurobarometer
2022 (groen: 1-5; geel 6-10; rood: lager dan 10)

	Olympisch		Paralympisch	
	Parijs 2024	Beijing 2022	Parijs 2024	Beijing 2022
1 Verenigde Staten	1e	4e	3e	4e
2 China	2e	3e	1e	1e
3 Frankrijk	5e	10e	8e	7e
4 Nederland	6e	6e	4e	16e
5 Duitsland	10e	2e	11e	5e
6 Japan	3e	12e	10e	9e
7 Italië	9e	13e	6e	11e
8 Groot-Brittannië	7e	19e	2e	13e
9 Australië	4e	18e	9e	17e
10 Zuid Korea	8e	14e	22e	geen
Noorwegen	18e	1e	54e	8e
Zweden	16e	5e	72e	11e
Denemarken	29e	geen	38e	geen
Finland	geen	16e	71e	14e

Positie op medaillespiegel (groen: 1-10; geel: 11-25; rood: lager dan 25)

Beweegtijd	Sporten of trainen	Georganiseerd verband
15e	11e	15e
2e	3e	1e
6e	10e	14e
23e	17e	7e
?	?	?
1e	?	?
3e	4e	3e
4e	5e	2e
5e	1e	8e

Positie op ranglijst: beweegtijd volgens Eurostat 2022;
sportbeoefening en organisatorisch verband volgens Eurobarometer
2022 (groen: 1-5; geel 6-10; rood: lager dan 10)

Misschien wel het sportiefste land ter wereld...

	Olympisch		Paralympisch		Beweegtijd	Sporten of trainen	Georganiseerd verband
	Parijs 2024	Beijing 2022	Parijs 2024	Beijing 2022			
1 Verenigde Staten	1e	4e	3e	4e	?	?	?
2 China	2e	3e	1e	1e	?	?	?
3 Frankrijk	5e	10e	8e	7e	15e	11e	15e
4 Nederland	6e	6e	4e	16e	2e	3e	1e
5 Duitsland	10e	2e	11e	5e	6e	10e	14e
6 Japan	3e	12e	10e	9e	?	?	?
7 Italië	9e	13e	6e	11e	23e	17e	7e
8 Groot-Brittannië	7e	19e	2e	13e	?	?	?
9 Australië	4e	18e	9e	17e	?	?	?
10 Zuid Korea	8e	14e	22e	geen	?	?	?
Noorwegen	18e	1e	54e	8e	1e	?	?
Zweden	16e	5e	72e	11e	3e	4e	3e
Denemarken	29e	geen	38e	geen	4e	5e	2e
Finland	geen	16e	71e	14e	5e	1e	8e

Positie op medaillespiegel (groen: 1-10; geel: 11-25; rood: lager dan 25)

Positie op ranglijst: beweegtijd volgens Eurostat 2022;
sportbeoefening en organisatorisch verband volgens Eurobarometer
2022 (groen: 1-5; geel 6-10; rood: lager dan 10)

Kracht van de breedtesport

9,7 miljoen Nederlanders sporten wekelijks

(bron: NOC*NSF)

3,9 miljoen sporters (5,2 miljoen leden) bij een sportclub

(bron: NOC*NSF)

6,8 miljoen sporters bij sportondernemers

(bron: POS)

Stevig fundament



1950-1980

Toename sportbeoefenaars

Toename sportaccommodaties

Toename sportorganisaties

Toename gemeentelijke uitgaven





Tabel 15.1 Kengetallen over sportaccommodaties.

Type accommodatie	Aantal accommodaties	Aantal accommodaties per 25.000 inwoners	Gemiddelde afstand in kilometers
Sportaccommodaties	20.355	30,4	0,8
Fitnessaccommodaties	2.572	3,8	1,5
Voetbalaccommodaties	2.315	3,5	1,6
Tennisaccommodaties	2.067	3,1	1,6
Sporthallen	1.841	2,7	1,6
Zwembaden	853	1,3	2,3
Hockeyaccommodaties	333	0,5	4,4
Golfaccommodaties	264	0,4	6,3
Korfbalaccommodaties	582	0,9	

Source: Dutch and SportAccommod (2011), 2015



Hoog(st)e voorzieningenniveau
(ter wereld)?



Ruimtelijke infrastructuur

- 91 procent
Nederlanders tevreden
met mogelijkheden om
te sporten en bewegen
(hoogste % van Europa)
- Reisafstand tot
sportvoorziening niet of
nauwelijks reden om
niet te sporten



Organisatorische infrastructuur

23.000 sportverenigingen

67 sportverenigingen per
gemeente

2.200 fitnesscentra

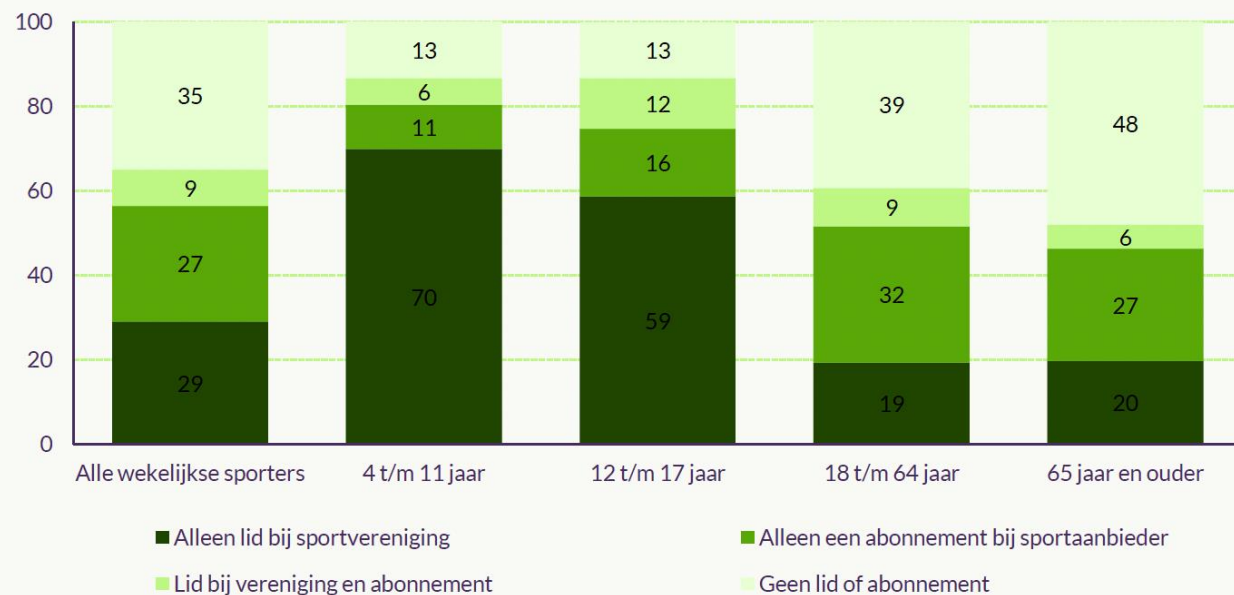


Sportaanbieders vullen elkaar aan

Figuur 2.1

Lidmaatschap en/of abonnement in 2023

(procenten van wekelijkse sporters 4 jaar en ouder)



Bron: Gezondheidsenquête/Leefstijlmonitor. CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) i.s.m. het RIVM (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu) (2014-2023) en Gezondheidsmonitor Volwassenen en Ouderen 2020 GGD'en, CBS en RIVM. Via <https://www.sportenbewegenincijfers.nl/kernindicatoren/sportdeelname-wekelijks>.

Overdracht sportief kapitaal en beweegwijsheid

- 6 op 10 jongeren sporten in verenigingsverband
- Leren technieken en tactieken
- Spelen in wedstrijdverband
- Krijgen aandacht
- Basis voor leven lang sporten en bewegen





Nog meer redenen voor optimisme?





Redenen voor bezorgdheid



Code rood

Alle trainingen
afgelast!!

Code oranje

Training gaan
door in overleg
met trainer

Code geel

Training gaan
door

1. Sportbeoefening: niet voor iedereen

Lagere sportdeelname

- Praktische opleiding
- Lager inkomen
- Beperking
- Ouderen

Voldoen minder aan beweegrichtlijnen

- Tussen 12 en 18 jaar
- Boven 65 jaar
- Praktische opleiding
- Regio's met lagere welstand

2. Sportorganisaties: sociale en fysieke veiligheid in het geding

Het Parool

Opinie

Kunst & Media

Uit in Amsterdam

Sport

PS

Gemeente Amsterdam eist meer veiligheid bij sportclubs

Sportaanbieders in Amsterdam moeten volgend jaar voldoen aan drie nieuwe eisen voor veilig sporten. Trainers en begeleiders die met kinderen onder de achttien jaar of met kwetsbare groepen werken, moeten een gedragscode van sportkoepel NOC*NSF ondertekenen.

ANP 16 maart 2021, 22:30

AD NIEUWS REGIO SPORT SHOW PLAY PODCAST PUZZEL Q ABONNEREN



▲ Het clubgebouw van Young Boys in Haarlem. De vereniging betaalde de aankoop van spelers met de opbrengst van pokertoernooien. © ANP

Voorzitter voetbalclub hulpje van topcrimineel

Johan W. kwam als vrijwilliger bij de Haarlemse voetbalclub Young Boys. Maar topcrimineel en clubeigenaar Kris J. bombardeerde hem tot voorzitter waardoor ook Johan gisteren voor de rechter stond, voor afpersing en illegale pokerpartijen.

Wil je elke dag de Dagelijkse
niewsupdate nieuwsbrief van
ontvangen via e-mail?

E-mail

Verstuur

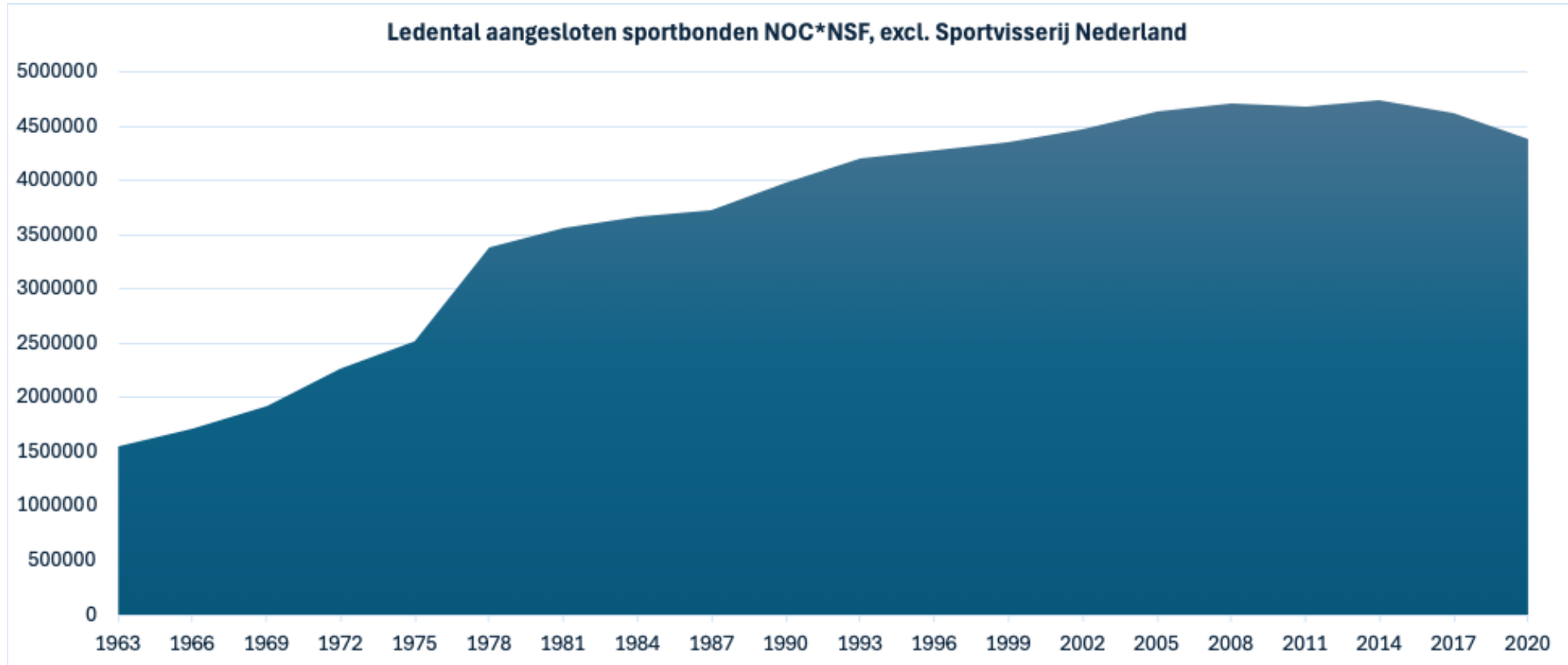
NET BINNEN

- 08:30 **PREMIUM** Moeder reageert na
- 07:30 Dit mooie rotan wiegje kun je
bij Sergio gaan ophalen
- 03:44 Drie aanhoudingen in Rotterdam
vondst explosief in auto
- 03:00 Enorm tekort aan studenten
plan voor oplossing: 'Zet mes in huu
- 00:37 Wie rijk is, blijft lang aan de t
opklimmen naar die top blijkt lastig

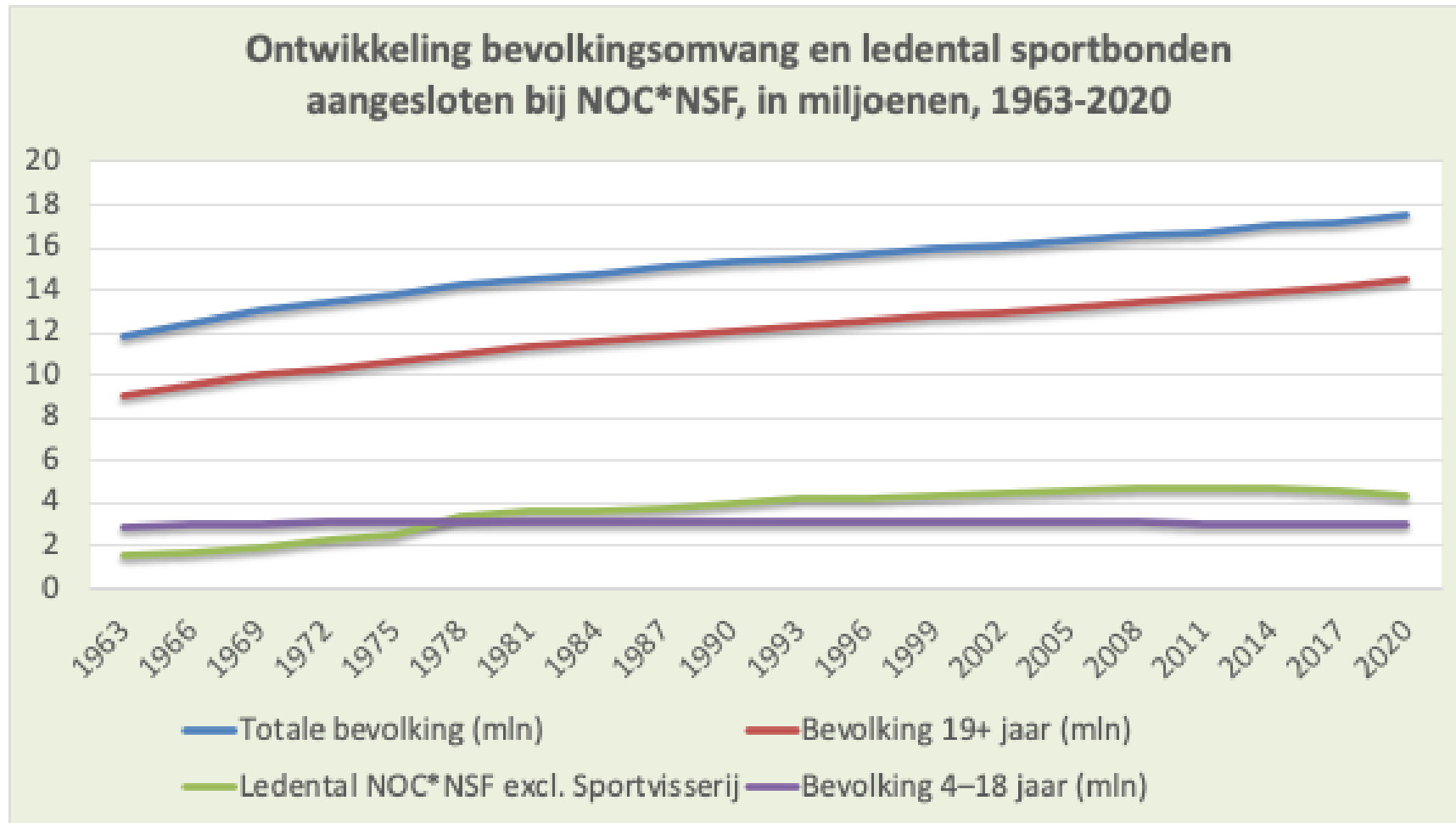
BEKIJK MEER ARTIKELEN

	H	E	T
W	O	O	P

3. Sportbonden: marktaandeel loopt terug



3. Sportbonden: marktaandeel loopt terug

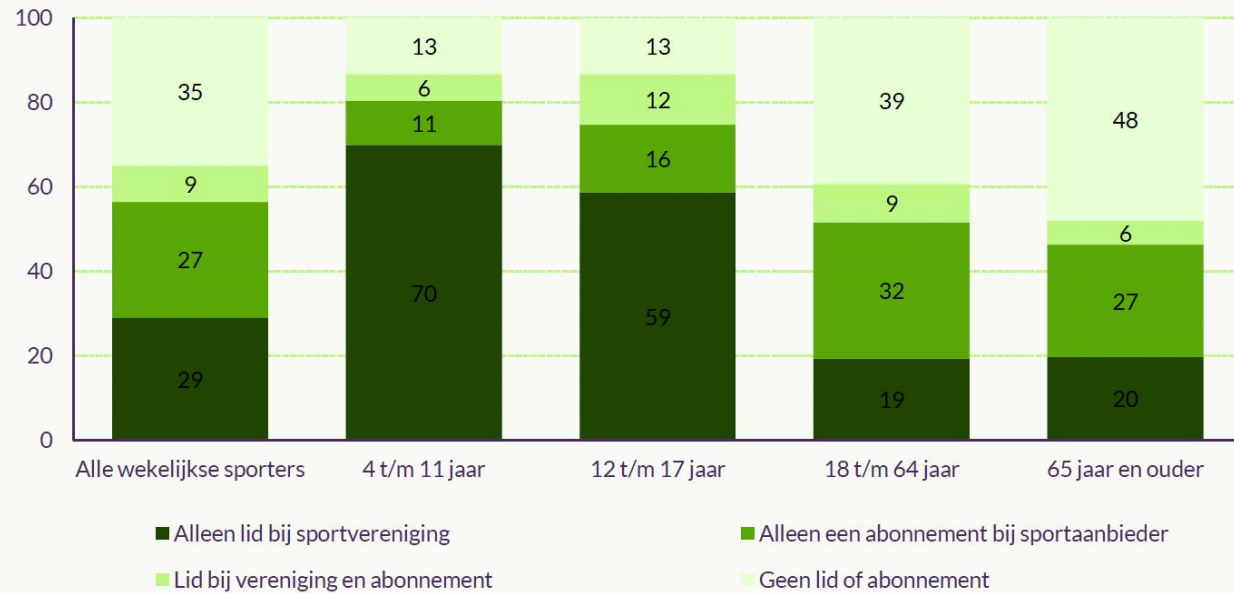


😊 4-18j sportverenigingen ☹️ 18j-ouder

Figuur 2.1

Lidmaatschap en/of abonnement in 2023

(procenten van wekelijkse sporters 4 jaar en ouder)



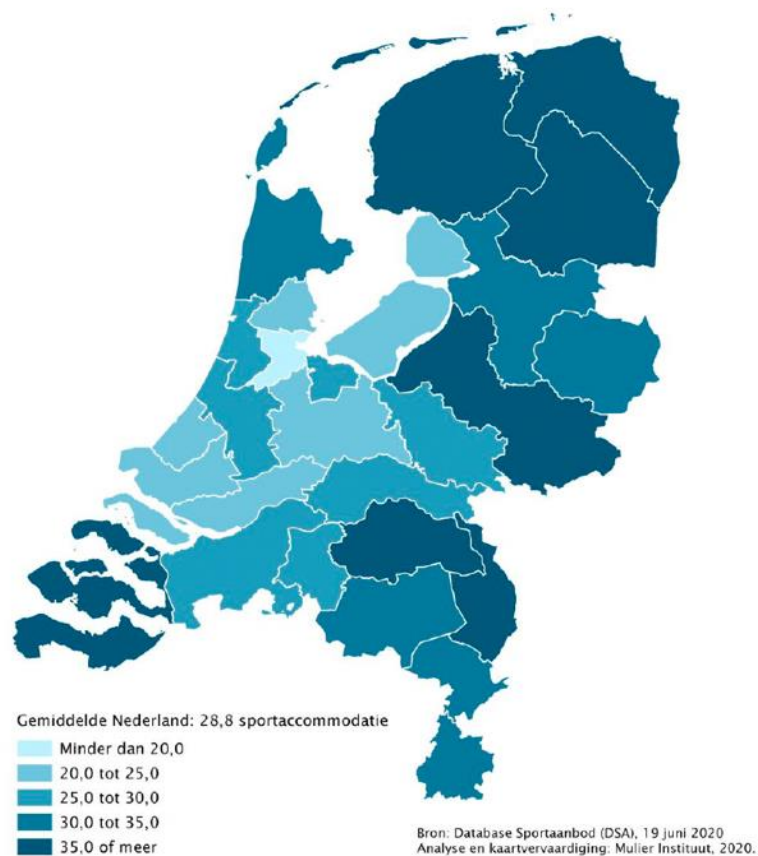
Bron: Gezondheidsenquête/Leefstijlmonitor. CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) i.s.m. het RIVM (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu) (2014-2023) en Gezondheidsmonitor Volwassenen en Ouderen 2020 GGD'en, CBS en RIVM. Via <https://www.sportenbewegenincijfers.nl/kernindicatoren/sportdeelname-wekelijks>.



4. Sportvoorzieningen : druk op de ruimte

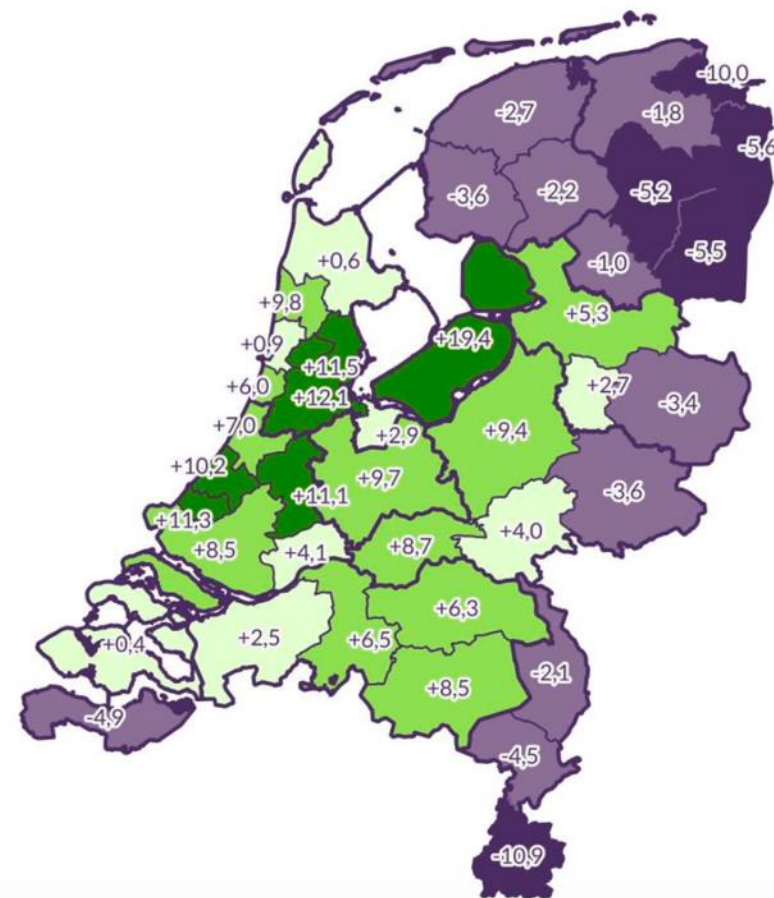
Strijd om de ruimte voor sport en bewegen
Verdrukking in stedelijke gebieden
Bescherming van vrije natuur

Kaart 2.1 Aantal sportaccommodaties per 25.000 inwoners naar VSG-regio in 2020 (in aantallen, n=20.077)



Figuur 4.1

Verandering bevolkingsprognose 2022 naar 2040 per COROP-regio (in procenten)





5. Sportvoorzieningen: renoveren en innoveren

- Veel accommodaties zijn toe aan renovatie of vervanging
- Meeste accommodaties zijn niet aangelegd met oog op multifunctionaliteit en 'open club'-karakter



6. Noodzaak om te verduurzamen

- Inhaalslag nodig
- Groot besparingspotentieel
- Innovaties liggen klaar
- CO2-neutraal in 2050:
 - kosten €3,5 miljard
 - besparing €360 miljoen p.j.
- Wie gaat dat betalen?

7. Druk op financiering en betaalbaarheid



- Extra investeringen nodig voor aanleg, renovatie en onderhoud
- Afnemende financiële ruimte bij gemeenten
 - Forse bezuiniging op Gemeentefonds
 - Forse bezuiniging op BOSA-regeling
 - Oplopende bouw- en energiekosten
- Ergens voelbaar:
 - Voorzieningenniveau?
 - Tempo renovaties, innovaties en verduurzaming?
 - Tarieven en contributies (portemonnee burger?)

☹ Nog meer redenen voor bezorgdheid?



Code rood

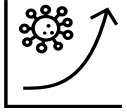
Alle trainingen
afgelast!!

Code oranje

Training gaan
door in overleg
met trainer

Code geel

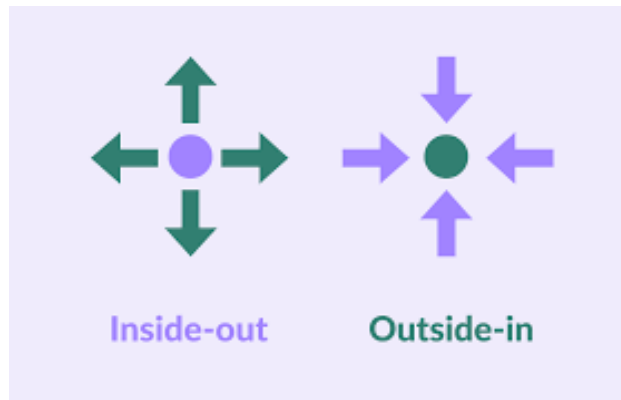
Training gaan
door



Beleidsstrategieën en beleidsdilemma's

“Wat ik pas echt een crisis zou vinden? Als de sector sport en bewegen niet meer slim en wendbaar is en niet meer kan inspelen op nieuwe uitdagingen.”

Bert van Oostveen, directeur-bestuurder van Kenniscentrum Sport & Beweging, in *Sport & Gemeenten*, juni 2024

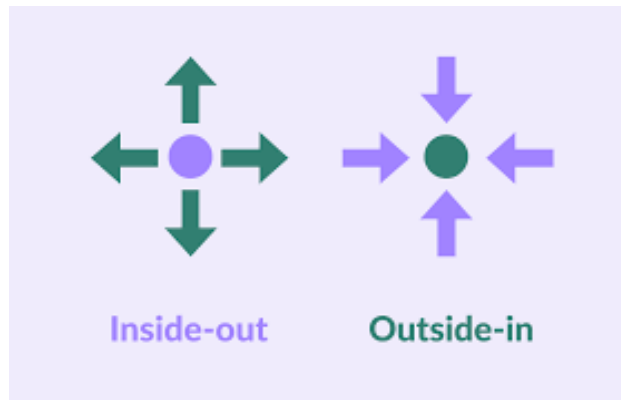


Inside-out

- Uitgaan van eigen kracht en karakter
- Identiteit en eigen kernwaarden voorop
- Nadruk op autonomie, zelfbewustzijn
- Eigen middelen/mogelijkheden

Outside-in

- Vraaggericht, klantgericht opereren
- Commerciële en/of publieke waarden
- Inspelen op wensen uit samenleving
 - Externe middelen/mogelijkheden



Inside-out

- Kracht: interne legitimiteit
- Risico: mission stickiness

Nederlands
Handbal Verbond



Outside-in

- Kracht: externe legitimiteit
- Risico: mission creep / mission drift



Eerst: staatsmijnbedrijf (steenkoolwinning)
Later: gericht op biotechnologie
Nu: duurzame voeding en gezondheidsproducten

Waarden sportorganisaties

Sportieve waarden



Zakelijke waarden



Culturele waarden



Publieke waarden





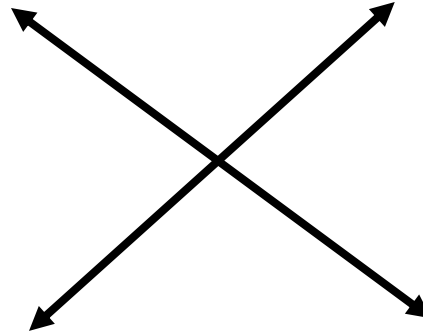
Sportieve
waarden



Zakelijke
waarden



Culturele
waarden



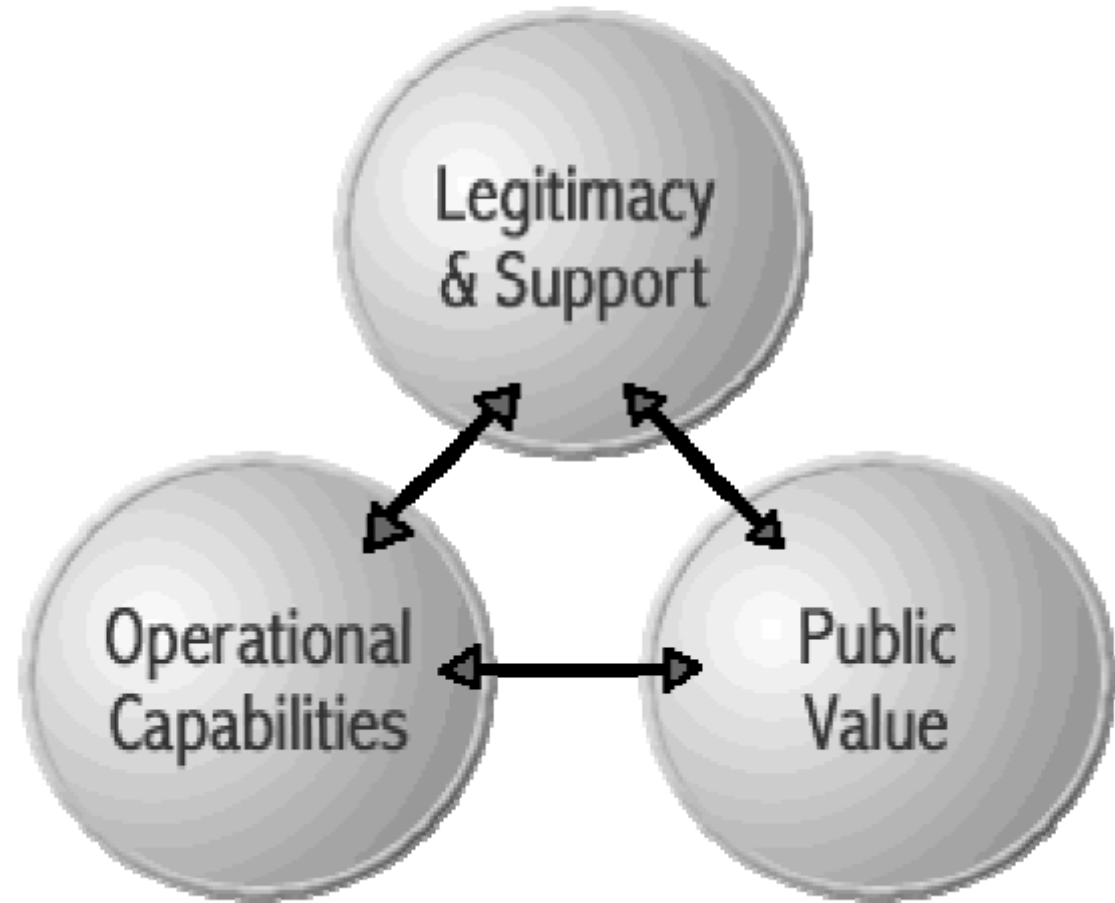
Publieke
waarden



Moore's strategic triangle

Mark Moore (2004). On creating public value. What business might learn from government. About Strategic management.

Figure 1.
Strategic Triangle

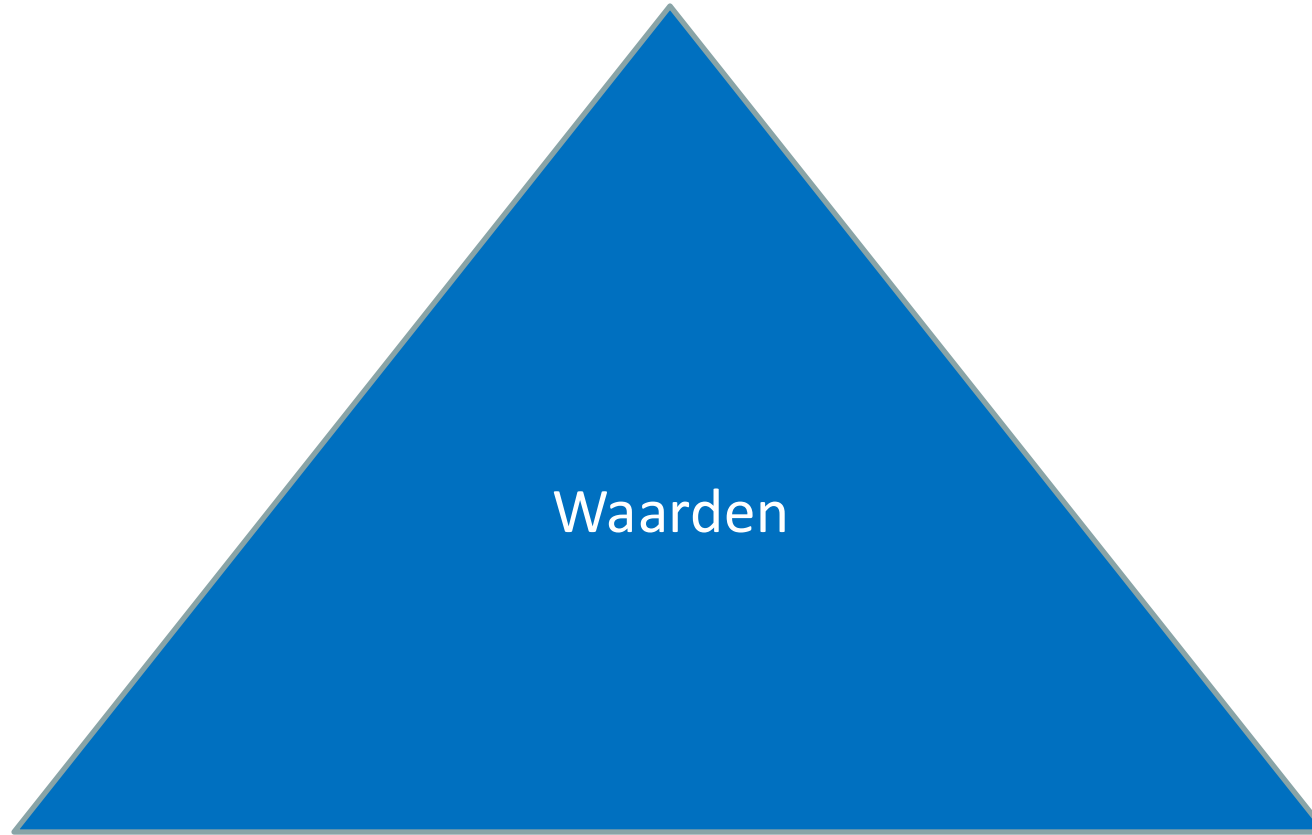


Ambitie
(willen)

Waarden

Steun/druk uit
legitimerende
omgeving
(mogen/moeten)

Mogelijkheden die
operationele
capaciteit biedt
(kunnen)



Beleidsdilemma 1: Sporters of niet-sporters?

Inside-out

- De sportdeelname en sportfrequentie behoren tot de hoogste ter wereld
- Mede dankzij een netwerk van 23.000 verenigingen in meer dan honderd disciplines
- Met faciliteiten verspreid over het hele land
- Lobby voor meer waardering en ondersteuning van sportverenigingen
- Benadruk de kracht van het verenigingsleven

Outside-in

- De georganiseerde sport richt zich te veel op de mensen die al sporten
- Zo lukt het ons nooit om de nationale beweegdoelen te halen.
- We moeten juist mensen die niet sporten aan het sporten en bewegen krijgen
- Richt je op nieuwe doelgroepen
- Verander het verenigingsleven
- Creëer open sportclubs

Beleidsdilemma 2: Jeugd/jongeren of volwassenen?

Inside-out

- Wie de jeugd heeft, heeft de toekomst
- De aantrekkingskracht van de vereniging is het hoogst bij de jeugd
- Maar juist hier doet zich een terugloop voor
- Pas je aanbod aan voor de jeugd!

Outside-in

- Door vergrijzing liggen groeikansen bij volwassenen
- Volwassenen voelen zich minder aangetrokken tot verenigingen en zoeken een meer flexibel aanbod
- Richt je aanbod op volwassenen!

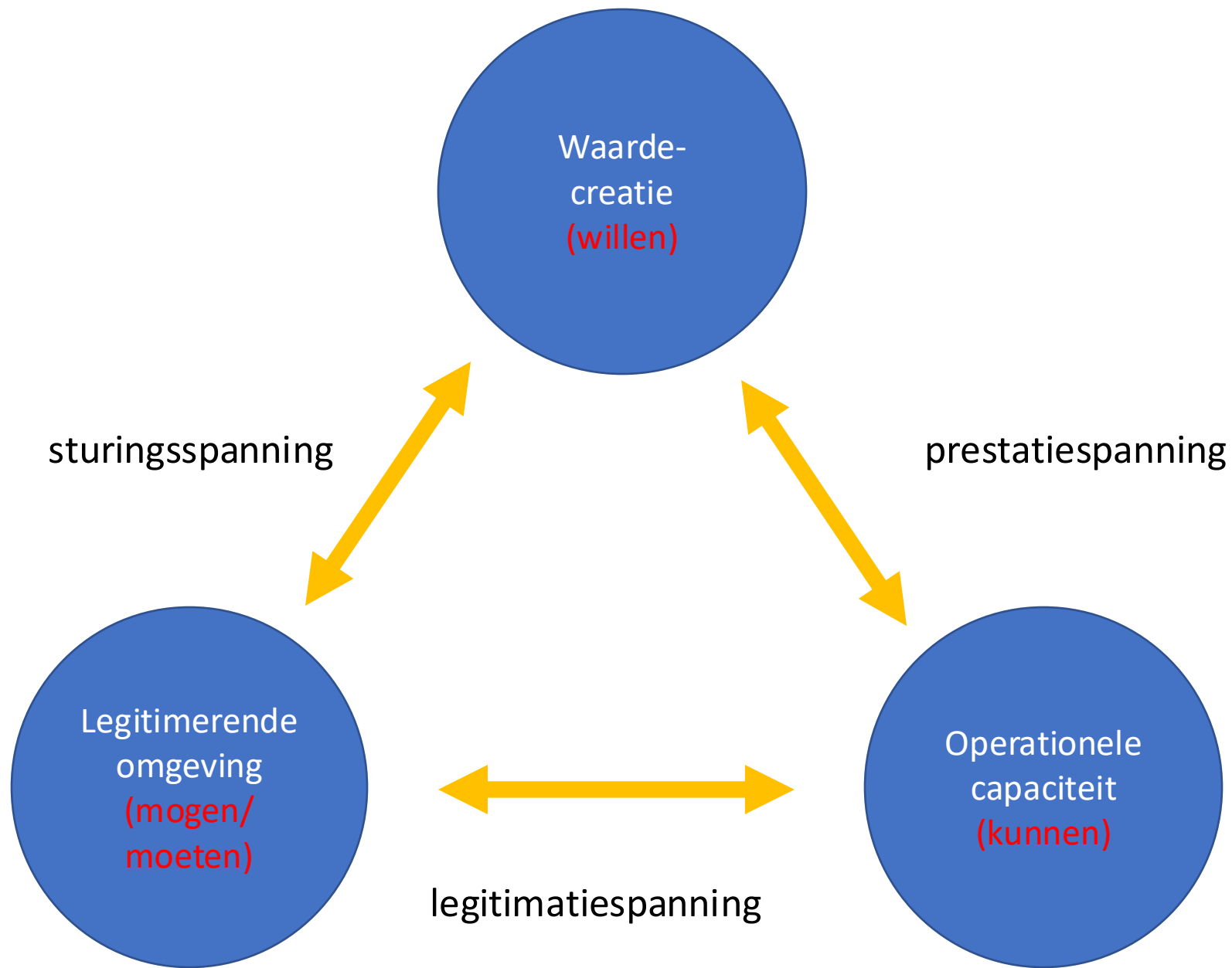
Beleidsdilemma 3: Homogeniteit of heterogeniteit?

Inside-out

- Mensen verbinden zich aan sportverenigingen omdat zij daar gelijkgestemden verwachten bij wie zij zich thuis voelen
- Homogeniteit van clubs, zoals vrouwenverenigingen, studentenverenigingen en Marokkaanse verenigingen, creëert hechte verbanden
- Een divers ledenbestand brengt extra uitdagingen met zich mee voor een vereniging: als sportverenigingen heterogener worden, neemt het ledenverloop toe

Outside-in

- De bevolking in Nederland is steeds diverser van samenstelling, maar veel sportverenigingen blijven daarbij achter
- Diversiteit is belangrijk voor het bereiken van een inclusieve, sociaal veilige sportomgeving
- Diversiteit stimuleert creativiteit en maakt sportverenigingen aantrekkelijker: iedereen moet mee kunnen doen





**Universiteit
Utrecht**

Sharing science,
shaping tomorrow