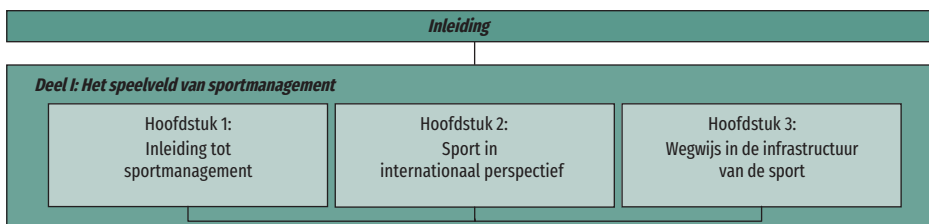


# DEEL I

# HET SPEELVELD VAN SPORTMANAGEMENT





# Inleiding tot sportmanagement



### Leerdoelen

**Nadat je dit hoofdstuk hebt gelezen, moet je het volgende kunnen:**

- weten hoe de sportwereld als werkterrein eruitziet;
- het begrip ‘sportmanagement’ beschrijven;
- uitleggen wat een sportmanager is;
- de verschillende taken, rollen en vaardigheden van een sportmanager uitleggen.

Sport is erg veranderd in de loop der tijd. Vooral de toename van het aantal belanghebbenden rond de sport is indrukwekkend. Het management van een evenement, commerciële sportorganisatie, club of bond moet tegenwoordig veel ballen in de lucht kunnen houden. De financiële belangen en individuele verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid zijn enorm groot geworden. Om alle aspecten van de hedendaagse sport in goede banen te leiden en om alle belangen op elkaar af te stemmen, is management nodig; professioneel, ondernemend en kundig sportmanagement.

Deze inleiding tot sportmanagement is bedoeld om je een eerste inzicht te geven in wat dit management is. Eerst staan we stil bij de vraag wat de sport uniek maakt en welke gevolgen dit heeft voor een sportmanager. Daarbij zullen we ingaan op de verschillende sportsectoren. Al snel zal blijken dat de wereld waarin een sportmanager werkt zeer complex en dynamisch is en dat de werkzaamheden en verantwoordelijkheden van de sportmanager van tegenwoordig zeer breed zijn. In dit hoofdstuk is aandacht voor verschillende typen sportmanagers en voor de taken en rollen die zij vervullen. Ook gaan we in op de vaardigheden waar sportmanagers over dienen te beschikken.

Dit eerste hoofdstuk is bedoeld als inleiding en heeft als doel je een goed beeld te geven van wat er met de term ‘sportmanagement’ wordt bedoeld. Samen met hoofdstuk 2 en 3 schetst het de context waar een sportmanager mee te maken heeft. Het tweede deel van dit boek behandelt meer specifieke vraagstukken rondom managementprocessen en de organisatiecultuur.

## 1.1 De sportwereld als werkterrein

Je kunt je voorstellen dat er geen standaardrichtlijnen zijn voor managers. Elke organisatie is uniek en vraagt een eigen manier van besturen en managen. De **contingentiebenadering** voor management, die ook wel de situationele benadering wordt genoemd, legt de nadruk op het feit dat verschillende organisaties in verschillende omstandigheden opereren en dus verschillende managementmethoden vereisen. Zo moet een basketbalclub die goed op weg is naar de top anders bestuurd worden dan een basketbalclub die haar toppositie aan het verliezen is. Vanuit dit perspectief moeten managers de situationele omstandigheden dus kunnen 'lezen' en interpreteren. Alleen zo kunnen zij de beste manier vinden om met anderen te werken en doelstellingen te realiseren.<sup>1</sup> Een manager moet kunnen omgaan met verschillende en veranderende omstandigheden. De werkzaamheden van een manager moeten zijn afgestemd op de situatie waarin zijn bedrijf zich bevindt. Voorbeelden van verschillen binnen organisaties en organisatieomstandigheden zijn de omvang van de organisatie, de verschillen tussen mensen die er werken en de mate van onzekerheid van de omgeving. Deze verschillen vragen om management op maat.

Ook in de sportbranche is elke organisatie uniek. Daarnaast is er een aantal eigenschappen die sport als werkterrein uniek maken. Elke sportmanager moet hierop toegerust zijn. De volgende drie paragrafen gaan dieper in op wat sport is, welke eigenschappen daarbij horen, wat die voor consequenties hebben voor een sportmanager en, tot slot, hoe de sportbranche als werkterrein eruit ziet.

### 1.1.1 De definitie van sport voor een sportmanager

Er is veel geschreven over wat sport is en wat sport uniek maakt. Het is niet eenvoudig om een sluitende definitie van het begrip sport te geven, omdat de sport voortdurend evolueert en elke definitie voor verschillende interpretaties vatbaar is. Vroeger werden alleen spel- en wedstrijdvarianten tot sport gerekend en was het ondenkbaar dat bijvoorbeeld gewichtheffen als sport zou worden gezien. Ook kun je erover discussiëren of denksporten als schaken, dammen en e-games of e-sporten echte sporten zijn. Volgens vele definities en meningen behoren slechts fysieke activiteiten tot het begrip 'sport'. Maar als je bedenkt dat de schaakbond en de bridgebond sportbonden zijn die bij NOC\*NSF zijn aangesloten, er wereldkampioenschappen in worden georganiseerd en de schaakuitslagen al sinds jaar en dag onderdeel zijn van de sportpagina van *de Volkskrant*, kun je er als sportmanager bijna niet omheen deze 'spellen' als sport te beschouwen. Ook e-sporten zijn niet meer te negeren als sport. We kennen in Nederland de KPN e-divisie, waarin alle achttien voetbalclubs uit de Eredivisie het tegen elkaar opnemen. In deze competitie spelen de e-sporters het voetbalspel EA Sports FC (op de PlayStation of de Xbox). De volgende, ruime, definitie is misschien wel de definitie waar je als sportmanager voor open moet staan, los van je eigen mening of opvatting:

**ALLE ACTIVITEITEN WAARBIJ** fysieke en/of geestelijke inspanning of vaardigheden verlangd worden en waarbij de inspanning of vaardigheid zelf het doel is. Dit kan al dan niet binnen een context die georganiseerd is, wedstrijdelementen bevat of aan bepaalde spelregels voldoet.<sup>2</sup>

Afhankelijk van het doel dat met de sportieve activiteiten wordt nagestreefd, kunnen we een onderscheid maken in drie typen sporters:

1. **Wedstrijdgerichte sporters:** zij sporten met het doel om prestaties te leveren. Deze sporters beoefenen hun sport vaak binnen een geïnstitutionaliseerde omgeving, zoals een sportvereniging.
2. **Gezondheidsgerichte sporters:** zij sporten met het doel gezondheidsbevordering of -behoud te bewerkstelligen. Deze sporters kunnen soms bij sportverenigingen terecht, maar vaker sporten zij bij een fitnesscentrum of ongeorganiseerd.
3. **Leefstijlsporters (of lifestylesporters):** zij sporten om speels en/of uitdagend te bewegen. Deze vorm van sportbeoefening vindt vaak plaats in niet-geïnstitutionaliseerde verbanden. Dat wil zeggen dat er veel informele groepjes zijn die regelmatig samenkomen om bijvoorbeeld te surfen, klimmen, skaten of aan freerunning te doen.

### 1.1.2 De unieke eigenschappen van sport als business

De sportwereld is een unieke sector om in te werken. Vroeger was deze sector vooral het domein van vrijwillig geleide organisaties met een hoog ouwe-jongens-krentenbroodgehalte. Tegenwoordig is sport *business* en zien we steeds vaker dat de sportwereld benaderd wordt zoals in het bedrijfsleven gebruikelijk is. Dit brengt wel de nodige problemen met zich mee (zie kader).

#### DE WETTEN VAN DE VOETBALWERELD

Rijke sjeiks, oliemagnaten en bedrijven kopen clubs en maken enorme investeringen, maar komen ook tot de conclusie dat in de voetbalwereld andere factoren en wetten gelden. Veel van deze eigenaren lijken ver van de eigen fans af te staan. In Duitsland en Zweden (uitzonderingen daargelaten) is er nog altijd sprake van de 50+1-regel, waarbij de meerderheid van de club in handen van de leden moet liggen. De regel draagt eraan bij dat traditie en clubcultuur beter gehandhaafd kunnen blijven.

Bron: Youvale van Dijk op [www.sportknowhowxl.nl](http://www.sportknowhowxl.nl), 28 februari 2017

Er is een aantal unieke eigenschappen te noemen die ervoor zorgen dat de sportwereld om *sportmanagement* vraagt; oftewel een eigen manier van managen en organiseren, waarbij tegenstrijdigheden aan de orde van de dag zijn. Deze eigenschappen worden hierna opgesomd.<sup>3</sup>

- *Sport = passie en emotie.* De keuze om supporter te zijn van een club, om naar een wedstrijd in het stadion te gaan of om vele ochtenden op het voetbalveld door te brengen, is geen rationele maar een emotionele, waar vol passie aan vastgehouden wordt. Om die reden is het belangrijk dat je in de sport nooit puur rationele beslissingen neemt, maar altijd rekening houdt met gevoelens van betrokkenen (fans, spelers, vrijwilligers). Al zou het op puur zakelijke en rationele gronden logisch zijn om Willem II en NAC Breda of verschillende Waaslandse clubs in Vlaanderen (zie kader) te laten fuseren, rekening houdend met de passies en emoties van de supporters lijkt dit onmogelijk. Een dergelijk voorstel zou dus ook veel weerstand oproepen.
- *Sport = not all about the money.* Veel sportorganisaties zijn niet opgericht om winst te maken, maar hebben als doel om sportieve successen te bereiken. Zo wil het in 2017 opgerichte NN Running Team succes behalen met nationale en internationale hardlopers. Het Rotterdamse Sport Support wil dat zo veel mogelijk Rotterdamse sportverenigingen vitaal zijn. Ajax wil heel graag meedraaien in de laatste fase van de Champions League. Het binnenhalen van geld heeft daarmee een secundair doel: het mogelijk maken van sportieve resultaten. Maar het behalen van successen moet wel op een financieel gezonde manier gebeuren. Een sportmanager heeft dus niet alleen een belangrijk sportief doel dat nagestreefd moet worden, maar ook de verantwoordelijkheid om dat op een financieel verantwoorde manier te doen. In de hoofdstukken 10 en 11 wordt hier verder op ingegaan.
- *Sport = concurreren en tegelijkertijd samenwerken.* Sport en competitie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Veel sportorganisaties concurreren met elkaar om een plaats bovenaan de ranglijst. Ze zijn echter ook afhankelijk van elkaar. Bedrijven als Philips en Sony zijn alleen concurrenten. Philips zou het liefst zien dat Sony verdween. Als sportclub heb je echter niets aan een monopoliepositie, want tegen wie moet je het dan opnemen? Ook mogen de verschillen nooit te groot worden. PSV wil graag winnen van Feyenoord, maar niet elke keer met 10-0, want dan gaat de lol ervanaf en gaat de rivaliteit verloren. Daarnaast moeten clubs in een competitie met elkaar samenwerken om de competitiebelangen te behartigen. Zo hebben alle eredivisieclubs zich verenigd in de Eredivisie cv (zie kader). Dat vraagt van een sportmanager om persoonlijke kwaliteiten. Je zult af en toe je emoties moeten uitschakelen als je met de 'vijand' om de tafel gaat zitten.
- *Sport = identificatie en loyaliteit.* Veel mensen ontleen aan sport een deel van hun identiteit. Dat geldt zowel voor actieve sportbeoefening als voor het steunen van een club of team. Je zit niet alleen op hockey, je bent een hockeyer, je leest graag over hockey, je kijkt graag naar hockey op televisie en je praat er graag over met je hockeyvrienden. Je bent niet alleen fan van Ajax, je bent een Ajacied, je leest het *Ajax-magazine*, je loopt in een Ajax-shirt, je kijkt naar *Ajax tv* en je slaapt onder een Ajax-dekbedovertrek. Sporters en supporters zijn vaak erg trouw aan hun club en vereniging.

Mensen stappen niet zomaar over naar een andere sport en voor de meeste supporters is het ondenkbaar dat ze van club switchen. Dat kan een voordeel zijn voor een sportmanager, maar ook een nadeel. Het voordeel is dat je trouwe klanten hebt die niet zomaar overstappen naar de concurrent als het even niet loopt zoals het zou moeten lopen. Een nadeel is dat het moeilijk is nieuwe klanten en nieuw marktaandeel te winnen. Je kunt als tafeltennisbond wel willen dat er meer mensen gaan tafeltennissen en dat gaan promoten, maar mensen voelen zich sterk verbonden met hun huidige sport en gaan niet zomaar een nieuwe sport beoefenen.

- *Sport = afhankelijk van vrijwilligers.* Hoewel er steeds meer betaalde krachten in de sportwereld actief zijn, is de sportwereld ook een sector die sterk afhankelijk is van vrijwilligers. Het feit dat je een of meerdere keren in de week kunt sporten bij je sportvereniging wordt mogelijk gemaakt door tientallen vrijwilligers: het bestuur, de trainers en coaches, de scheidsrechters, de toernooiorganisatoren, de barmedewerkers en nog vele anderen. Zelfs in een sterk gecommercialiseerde organisatie als een betaaldvoetbalorganisatie zijn veel vrijwilligers actief. Hierbij kun je denken aan de stewards in de stadions, de mensen die helpen bij supportersactiviteiten en mensen die het supportersmagazine verspreiden in het stadion. Ook de meeste werkzaamheden binnen een sportbond worden door vrijwilligers gedaan. Vrijwilligers doen dit vaak voor hun plezier en voor de erkenning en waardering die ze krijgen. Deze mensen moeten dus op een andere manier aangestuurd en beloond worden dan betaalde krachten. Daar moet een sportmanager rekening mee houden. Hier gaan we in hoofdstuk 7 verder op in.

### **EEN FUSIE IS HET ENIGE WAT KSC LOKEREN (EN DRIE ANDERE CLUBS) NOG KAN REDDEN**

Het gaat momenteel niet goed bij Sporting Lokeren, dat zelfs in 1B tegen de degradatie moet vechten. Volgens voormalig voorzitter en clubicoon Roger Lambrecht is een fusie met verschillende Waaslandse clubs de enige manier om in leven te blijven *en* om opnieuw te kunnen concurreren met de G5. Een optie die Lambrecht dus al een tijdje voor ogen heeft, is een fusie. Dat vertelde Lambrecht aan *Gezôardemagazine*. 'Het is er eentje die de meeste supporters liever niet zien, maar een fusieclub is de enige manier om op lange termijn te blijven overleven. Ik heb het tientallen keren geprobeerd, maar op het einde sprong de deal telkens af. Ofwel door het bestuur van Beveren [...], de Stad Beveren, de supporters, ... noem maar op. Het was altijd wel iets.'

Bron: [www.voetbalflitsen.be](http://www.voetbalflitsen.be), 21 december 2019

## CONCURRENEN EN SAMENWERKEN BINNEN DE EREDIVISIE

De achttien eredivisieclubs hebben zich verenigd in de overkoepelende organisatie Eredivisie Media & Marketing cv. Het doel van de vennootschap is onder andere het optimaliseren van de commerciële exploitatie van de mediarechten en sponsorrechten ten behoeve van en namens de achttien eredivisieclubs. Zo wordt getracht namens de clubs zo veel mogelijk Nederlanders te verbinden met de Eredivisie, de hoogste voetbalcompetitie van Nederland. Door gebruik te maken van een gezonde exploitatie wordt het doel gesteld om een hoogwaardige en aantrekkelijke competitie te hebben en te houden in Nederland, om zo maximale aansluiting te behouden met buitenlandse competities. De mediadeal die in 2023 is gesloten, moet positief uitpakken voor zowel de Nederlandse voetballiefhebbers als voor de clubs uitkomend in de Eredivisie, de Keuken Kampioen Divisie, de Azerion Vrouwen Eredivisie en de KNVB-beker. Alle clubs ontvangen aanzienlijk meer inkomsten en sinds (medio) 2024 worden alle wedstrijden in de Keuken Kampioen Divisie en Azerion Vrouwen Eredivisie live uitgezonden op ESPN. Ook komen de sponsorrechten en internationale mediarechten van de Eredivisie terug bij de Eredivisie cv.

Bron: [www.eredivisie.nl](http://www.eredivisie.nl), geraadpleegd op 10 oktober 2023

### 1.1.3 Het werkterrein van de sportmanager

Wanneer ben je een sportmanager? Dat is een goede vraag. Er zijn in Nederland en België verschillende sportmanagementopleidingen die studenten opleiden voor een managementfunctie in de sportwereld. Binnen deze opleidingen wordt de sportwereld erg breed opgevat. Natuurlijk is het logisch dat je een sportmanager bent wanneer je een managementfunctie hebt bij een sportorganisatie, zoals een sportbond of een fitnessclub. Dat wordt ook wel de sporteigen sector genoemd.<sup>4</sup> Tot de sportwereld kunnen ook de grote bedrijven worden gerekend die sponsors in de sport (zoals de Rabobank of Jumbo, waar specifieke sponsormanagers werkzaam zijn) of gemeenten die zich bezighouden met sportstimuleringsactiviteiten.

Om tot een indeling van verschillende sportmanagementfuncties te komen, wordt hier gebruikgemaakt van een aangepaste vorm van het kwadrantenmodel van Broeke.<sup>5</sup> In dit model worden twee assen tegen elkaar afgezet. De eerste betreft de verticale as, die de managementbenadering aangeeft. De **Anglo-Amerikaanse managementbenadering** gaat uit van concurrerend ondernemerschap en weinig overheidsbemoeienis. Ook is deze benadering gericht op kortetermijnwinst. De **Rijnlands-Europese managementbenadering** gaat uit van samenwerken om doelen te bereiken en een actieve rol van de overheid. In hoofdstuk 3 wordt uitgebreid stilgestaan bij overheidsbemoeienis en sportbeleid.

De horizontale as geeft aan hoe sport benaderd wordt. **Sport als doel** is sport in de zin van sport beoefenen om actief met sport bezig te zijn en daarbij sportieve doelstellingen te realiseren (winnen, sneller zijn dan de vorige keer, enzovoort). Aanbieders aan deze kant van het kwadrant houden zich bezig met het organiseren van sportactiviteiten gericht op ontspanning, prestaties en fysieke uitdagingen.

**Sport als middel** betreft activiteiten waarbij sport wordt ingezet om andere doelstellingen te realiseren. Deze kunnen maatschappelijke doelstellingen zijn. Er zijn bijvoorbeeld veel gemeenten die sportactiviteiten mogelijk maken gericht op gezondheidsbevordering, integratie van speciale doelgroepen of om een buurt gezelliger (beter leefbaar) te maken. In de kadertekst zie je een voorbeeld van een stichting die de kracht van sport en spelen inzet om het leven van kinderen te verbeteren die opgroeien in de meest uitdagende omstandigheden. Er zijn ook commerciële partijen die investeren in sport om eigen doelstellingen te realiseren. Een voorbeeld daarvan zijn bedrijven die sportclubs of sportevenementen sponsoren. Deze indeling komt verderop in het boek ook vaker terug.

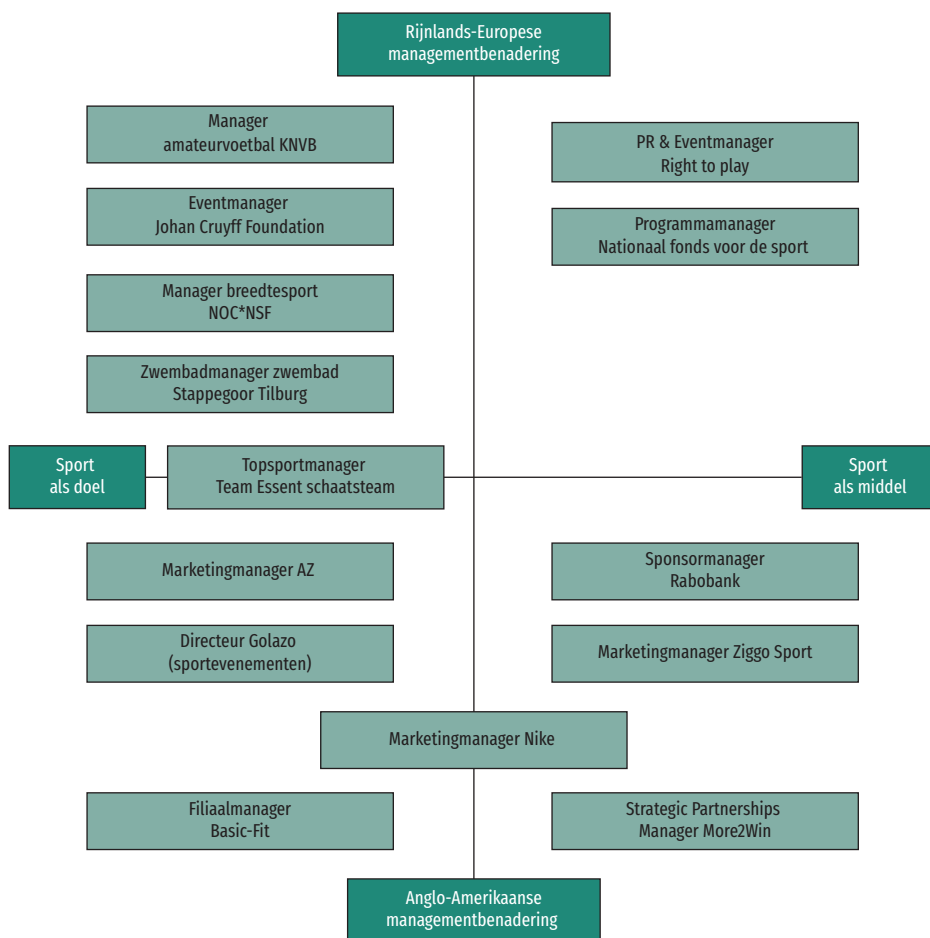
### RIGHT TO PLAY – AL 25 JAAR DE EXPERT IN SPELEND LEREN

Al 25 jaar is Right To Play wereldwijd de expert op het gebied van spelend leren. Met hun methode zetten ze kinderen in hun kracht, zodat ze uitbuiting leren te weerstaan en traumatische ervaringen kunnen verwerken. Ze motiveren kinderen om zich verder te ontplooiën. Zowel op school als daarbuiten. Door de kracht van sporten en spelen, leren kinderen en jongeren de vaardigheden die ze nodig hebben om obstakels te overwinnen en kansen te pakken, op school en in de rest van hun leven. Right To Play werkt in 14 landen en bereikt jaarlijks miljoenen kinderen via hun unieke programma's. Uit alle jaren dat de stichting actief is, is gebleken dat spelen goud waard is! Door te spelen, leren kinderen belangrijke vaardigheden die een positief effect hebben op hun ontwikkeling. Het geeft kinderen mogelijkheden om houvast te vinden op plekken met weinig toekomstperspectief.

Bron: bewerkt naar [www.righttoplay.nl](http://www.righttoplay.nl), geraadpleegd op 8 september 2025

Figuur 1.1 laat een indeling zien van mogelijke sportmanagementfuncties binnen het kwadrantenmodel. Deze sportmanagementfuncties zijn niet sluitend. Het model is slechts een weergave van veelvoorkomende sportmanagementfuncties binnen aansprekende en herkenbare sportorganisaties. Veel van deze organisaties komen als voorbeelden/cases terug in dit boek. Het is vanzelfsprekend dat hiervoor ook concurrerende of aanvullende sportorganisaties gelezen mogen worden; dus waar marketingmanager Nike staat, mag ook marketingmanager Adidas worden gelezen.

Linksboven in het kwadrant van figuur 1.1 tref je sportmanagers die zich meestal op non-profitbasis bezighouden met het vermarkten van sportactiviteiten. Denk hierbij aan managementfuncties bij sportbonden, koepels, verenigingen en gemeentelijke sportaccommodaties, maar ook aan managers bij stichtingen en foundations die het mogelijk maken dat minder welgestelden ook kunnen sporten. Het Jeugdfonds Sport & Cultuur en de Johan Cruyff Foundation zijn hier voorbeelden van. Het kwadrant daaronder herbergt de sportmanagers die op commerciële basis sportactiviteiten of goederen vermarkten. Hieronder vallen de managers bij commerciële sportaanbieders, zoals fitnessclubs, indoorskihallen en betaaldvoetbalorganisaties. Topsportmanagers zitten tussen beide benaderingen in. Zij hebben enerzijds te maken met regels en procedures vanuit sportbonden en koepels, anderzijds hanteren zij een economische ratio waarbij commercieel succes een randvoorwaarde is voor sportief succes.



**FIGUUR 1.1** Indeling van mogelijke sportmanagementfuncties binnen het kwadrantenmodel van Broeke, 2010