

## Toekomstmanifest Sport en Bewegen

### 1. Toekomstgeheugen

Niemand weet hoe de wereld van sport en bewegen er in 2010 uitziet. Die wereld verandert snel. Wat vandaag gangbaar is, is morgen soms alweer verleden tijd. Veel zal ook hetzelfde blijven. Eén ding is zeker: ook in de toekomst zullen mensen plezier en ambitie in sport en bewegen hebben en houden.

NISB denkt dat sport en bewegen de komende tijd ingrijpende veranderingen gaan doormaken. Die veranderingen komen van onderop. Mensen krijgen andere behoeften en stellen nieuwe eisen aan sport en bewegen. Dat maakt het noodzakelijk daar strategisch over na te denken. Wat zijn de centrale ontwikkelingen? Hoe kunnen we die aangrijpen om de kwaliteit van sport en bewegen te vergroten? Welke rol kan het beroeps- en vrijwilligerskader daarbij spelen?

In de visie van NISB is het kader de belangrijkste schakel om de wereld van sport en bewegen toe te rusten voor de komende veranderingen.

Er worden nieuwe eisen aan het sport- en bewegingskader gesteld. Professionaliteit is de sleutel. De noodzakelijke professionalisering stelt hoge eisen aan de opleidingen. NISB constateert dat het opleidingsveld volop in beweging is, maar dat in sommige gevallen richting ontbreekt.

NISB heeft daarom in 2002 in samenwerking met het veld twee toekomstscenario's ontwikkeld. De titels ervan luiden: Beweegaanbod in de sportsupermarkt en Sportbonus tegen bewegingsarmoede.

Het toekomstscenario Sportbonus tegen bewegingsarmoede laat zien hoe sport- en bewegingsactiviteiten worden ingezet om negatieve gevolgen van maatschappelijke ontwikkelingen tegen te gaan. Actief beleid voor sport en bewegen draagt bij aan bevordering van de volksgezondheid en aan maatschappelijke integratie rond school, buurt en sportvereniging.

Het toekomstscenario Beweegaanbod in de sportsupermarkt stelt de individuele consument centraal. Sport en bewegen is een sector geworden waar vraagsturing dominant is. Grote sportmalls, omniverenigingen en zelforganiserende verenigingen bepalen in dit scenario het sportlandschap.

De twee scenario's zijn in zes regionale bijeenkomsten besproken. Opleiders, sportaanbieders en beleidsmakers namen deel aan de besprekingen. Zij stelden zich twee strategische vragen. Welke ontwikkelingen kan het beroeps- en vrijwilligerskader de komende jaren verwachten? En wat betekent dat voor de opleidingen? Over deze vragen beraadslaagden de deelnemers op enthousiaste, intensieve en creatieve wijze.

De bevindingen, analyses en aanbevelingen uit de gesprekken zijn uitvoerig genotuleerd. Uit de verslagen kwamen ontwikkelingslijnen naar voren die het beeld van de toekomst van sport en bewegen bepalen.

Samen met het werkveld heeft NISB geprobeerd deze ontwikkelingen te doordenken op hun consequenties voor de toekomst. We doen dat in de vorm van een toekomstbeeld van sport en bewegen anno 2010.

Dit toekomstmanifest schetst hoe de wereld van sport en bewegen er over tien jaar kan uitzien. Vervolgens probeert het aan te geven wat dat betekent voor de toekomstige beroepsuitoefening van het sport- en bewegingskader. Dat heeft natuurlijk consequenties voor onderwijs en opleiding van het beroeps- en vrijwilligerskader. Daarom wordt aangegeven in welke richting het (beroeps)onderwijs zich de komende jaren moet ontwikkelen, opdat opleidingen optimaal kunnen inspelen op de toekomst.

NISB doet met dit toekomstmanifest geen poging tot toekomstvoorspelling. Wel wil NISB aangeven in welke richting de ontwikkelingen gaan en wat voor consequenties dat heeft.

NISB dankt de deelnemers aan de scenariobijeenkomsten voor hun deskundige inbreng en hun bereidheid toekomstgericht te denken. NISB hoopt dat dit toekomstmanifest bijdraagt aan het ontwikkelen van een gezamenlijk toekomstbeeld van de sector. Vervolgens kan de sector gezamenlijke stappen zetten die leiden tot verbetering en vernieuwing.

Iedereen in de sport weet wat 'motorisch geheugen' is. NISB wil met dit manifest het 'toekomstgeheugen' van de sector versterken. Met een 'toekomstgeheugen' kunnen opleiders, beroepsbeoefenaren en vrijwillig kader toekomstige ontwikkelingen op hun waarde schatten en toekomstbestendige oplossingen aandragen.

André van Schaveren  
directeur NISB

## 2. 'Living to the max'

Het toekomstbeeld van sport en bewegen anno 2010 wordt gedomineerd door vijf i's.<sup>1</sup> Dat zijn: individualisering, informalisering, intensivering, informatisering en internationalisering. Iedereen ziet deze trends om zich heen. Het valt te voorspellen dat de vijf i's zich in de toekomst zullen doorzetten.

Individualisering is de centrale drijvende kracht. Mensen geven hun leven steeds meer zelf vorm. Ze willen daarvoor ook de verantwoordelijkheid aanvaarden. Informalisering betekent dat de omgangsvormen losser worden. Gezag is niet meer vanzelfsprekend. Intensivering wil zeggen dat de mens zijn leven ten volle wil beleven. 'Living to the max' is het motto van de moderne tijd. Informatisering maakt dat alles zichtbaar, meetbaar en communicabel. Door de internationalisering spelen nationale grenzen steeds minder een rol.

De vijf i's maken dat anno 2010 de wereld van sport en bewegen om de sportconsument draait.

De sportconsument (m/v) is veeleisend, kritisch en kwaliteitsbewust. Hij verwacht een flexibel aanbod toegesneden op individuele wensen en mogelijkheden. Hij stelt hoge eisen aan de kwaliteit van het sport- en bewegingsaanbod. Hij verwacht een klantgerichte houding en maatwerk. De sportconsument eist waar voor zijn geld, maar is ook bereid voor kwaliteit goed te betalen.

De sportconsument beschikt over veel vrije tijd, maar de tijdsdruk waaronder hij leeft is hoog. Hij heeft een individueel tijdsbestedingspatroon. Hij wil zijn vrije tijd optimaal besteden. Hij weegt voor- en nadelen van alternatieve tijdsbestedingen tegen elkaar af. Hij wil snel en dicht bij huis bediend worden. Hij is niet bereid zich langdurig op vaste tijdstippen te binden.

De jonge sportconsument heeft behoefte aan steeds iets nieuws. Hij zapt langs de snel wisselende sporthypes die de aardbol rondvliegen. 'Belevenissen' zijn het zout in de pap. In de 'belevingseconomie' stelt hij extreme eisen aan het aanbod. Sport- en bewegingsactiviteiten moeten spectaculair, adrenalineopwekkend en extreem zijn.

De sportconsument onderscheidt zich in levensstijl door sport- en bewegingsactiviteiten. Hij kiest die activiteiten waarmee hij zich verder kan ontwikkelen. Sportextrinsieke waarden zijn gelijkwaardig aan sportintrinsieke waarden. Naast het traditionele sportmotief wordt hij gedreven door het streven naar gezondheid, fitness, wellness, lichamelijke stilering, sociale contacten, identiteitsvorming, plezier of actie: 'living to the max'.

Er komen nieuwe en andere sportconsumenten. Nederland vergrijsst en wordt veelkleurig. Sport en bewegen maken onderdeel uit van het actieve leven op hoge leeftijd. De oudere sportconsument wil 'een leven lang sporten' om tot op hoge leeftijd gezond en fit te blijven. Allochtone sportconsumenten worden steeds belangrijker in aantal en koopkracht.

De doelen en motieven van sportconsumenten zijn gevarieerd en ambitieus. Het sport- en bewegingsaanbod moet concurreren met een breed assortiment aan andere vrijetijds opties. Die liggen ook buiten de wereld van sport en bewegen.

### 3. Het zweterige gymzaaltje

De organisatie van sport en bewegen kent drie mogelijke ontwikkelingsrichtingen.<sup>2</sup> De eerste mogelijkheid is dat in 2010 commerciële sportaanbieders de vrijwillige sportverenigingen hebben overvleugeld. De tweede mogelijkheid is dat er een tweedeling is ontstaan tussen grote bloeiende en kleine stagnerende sportverenigingen. De derde

mogelijkheid is dat vrijwilligersverenigingen in nieuwe vormen en een nieuwe inbedding een revival beleven.

In de eerste ontwikkelingsrichting vercommercialiseert en individualiseert de sport- en bewegingsbranche. Sport en bewegen worden business. Er ontstaat een steeds grotere markt voor commercieel sport- en bewegingsaanbod. Dat aanbod is vraaggestuurd. Commerciële bedrijven bieden die sport- en bewegingsactiviteiten aan waar de consument naar vraagt en waarmee zij geld kunnen verdienen. De sportconsument kiest uit een uitgebreid assortiment. Naast prestatiesport komen andere vormen zoals gezondheids- en fitnesssport, belevings- en funsport naar voren. Ook sport- en bewegingsactiviteiten op het gebied van vorming, toerisme en recreatie, bewegen en hulpverlening passen in dit beeld. Er ontstaan multifunctionele centra die naast sport en bewegen diensten aanbieden als kinderopvang, horeca-activiteiten, lichaamsverzorging, voedingsadvies, gezondheidszorg etc. Marktwerking, differentiatie en klantgerichtheid zijn de kernbegrippen.

In de commerciële ontwikkelingsrichting winnen commerciële sportaanbieders de concurrentieslag met de vrijwillige sportverenigingen.

Ze zijn klantgericht en spelen daardoor beter in op de wensen van de veeleisende sportconsument. Sport- en bewegingsactiviteiten worden daardoor meer en meer buiten het traditionele verenigingskader aangeboden.

De tweede ontwikkelingsrichting is die van de dualisering. Naast grote bloeiende sportorganisaties leiden kleine traditionele verenigingen een stagnerend bestaan. De kern van de tweedeling ligt in de keus voor professionalisering. Er vindt een scheiding plaats tussen vrijwilligerstaken bij het organiseren van sportinhoudelijke activiteiten en taken die een professionele organisatie behoeven. Deze verenigingen hebben geleerd met een gemengde cultuur van vrijwilligers en professionals om te gaan. Sportverenigingen die deze keus maken, kunnen zich ontwikkelen tot multifunctionele omniverenigingen. Sportverenigingen die deze keus niet maken, zullen blijven kampen met teruglopende ledentallen, onvoldoende vrijwilligers en een moeilijke financiële situatie. Een deelnemer aan de NISB-scenariogesprekken merkte op: 'De kloof tussen het zweterige gymzaaltje en de moderne servicegerichte fitnessorganisatie is anno 2002 al niet meer te overbruggen.' In deze ontwikkelingsrichting zal die kloof in 2010 alleen maar groter worden.

De derde ontwikkelingsrichting is zeer optimistisch. Er vindt een revival plaats van de ideële sportbeoefening door idealistische vrijwilligers, naast een commercieel en overheidsaanbod.

De revival van de sportvereniging kan op twee manieren plaatsvinden. De eerste weg is die van zelforganisatie. Individuen en groepen organiseren hun sport- en bewegingsactiviteiten los van sportverenigingen en bondstructuur. 'Wat heb ik met die bond te maken', denken zelfbewuste sportconsumenten en organiseren hun eigen competitie.

De informatisering biedt daartoe steeds meer mogelijkheden:

‘Even een sms-je en de fietstocht is georganiseerd.’ Er ontstaan organisatiestructuren met een netwerkarakter die buiten het kader van de traditionele verenigingen en bonden vallen.

De tweede weg is die van nieuwe allianties. Vrijwilligersverenigingen sluiten slimme coalities met aanbieders van commerciële faciliteiten en met de overheid. De rol van de overheid is cruciaal voor dit scenario. Vanwege de maatschappelijke betekenis staan sport en bewegen hoog op de politieke agenda. De overheid stimuleert ‘sport for all.’ De overheid doet dat vanwege de maatschappelijke betekenis van sport op het gebied van gezondheid, recreatie, etc. De overheid stimuleert daarom sport- en bewegingsactiviteiten die liggen op de grensgebieden met andere beleidsterreinen zoals welzijn, onderwijs en gezondheid.

Zij moet niet alleen faciliteren, maar ook innovatie stimuleren. Tegelijkertijd zien we ook een terugtrekkende overheid. Het beleid wordt gedecentraliseerd. De verantwoordelijkheid voor sport en bewegen komt steeds meer bij de gemeenten en bij private partijen te liggen. Bij de gemeenten overheerst de bereidheid om actief stimuleringsbeleid te ontwikkelen, maar vele gemeenten zijn nog niet klaar voor deze rol.<sup>3</sup>

Niemand weet welk van deze drie ontwikkelingsrichtingen in 2010 zal overheersen. Waarschijnlijk zullen alle drie ontwikkelingen tegelijk plaatsvinden. De belangrijkste conclusie is dat in iedere ontwikkelingsrichting de trend tot professionalisering en verdere specialisatie zich zal doorzetten.

#### 4. Gekwalificeerd kader

Er is de afgelopen jaren een forse groei van de werkgelegenheid in sport en bewegen geweest. Die trend zal zich naar verwachting doorzetten.

Uit het rapport Samenhang Sportopleidingen van CINOP uit 2001 blijkt dat in de sportverenigingen ongeveer 210.000 medewerkers in sporttechnische (97%) en ongeveer 3.000 in managementfuncties (3%) werkzaam zijn. Van het totaal aan medewerkers verricht 67% het werk als vrijwilliger zonder vergoeding. De komende vier jaar worden ongeveer 70.000 nieuwe medewerkers aangenomen. Zij staan voor 7.500 fte's.

De groei van werkgelegenheid vindt plaats op verschillende terreinen. Er is een groei van zowel de commerciële sportmarkt als de niet-commerciële sportmarkt. Naarmate die activiteiten vraaggericht worden aangeboden, zal die markt alleen maar groeien. De extra toeleiding naar sportverenigingen en sportscholen vanuit gezondheidsmotieven schept werkgelegenheid. Bij de overheid komen arbeidsplaatsen vanwege de toegenomen aandacht voor sportstimulering. Tenslotte scheppen sportverenigingen arbeidsplaatsen. Dat heeft alles te maken met de afname van het vrijwilligerswerk en de toename van professionele functies bij verenigingen.

Niets is zo moeilijk als het voorspellen van kwantitatieve arbeidsmarktontwikkelingen. Daarom zullen wij ons niet aan een voorspelling voor 2010 wagen. Laten we het bij een aantal voorzichtige inschattingen houden.<sup>4</sup>

Ook al stijgt het aantal sportprofessionals in de toekomst, die stijging is minder spectaculair dan vaak wordt aangenomen. Ondanks de grote vraag komen er maar weinig fulltime betaalde banen bij. Als die er komen, dan vooral op de hogere niveaus. De grootste behoefte aan nieuwe medewerkers en bijscholing ligt op het niveau van sporttechnische begeleiding.

Niet alleen in de commerciële sector, maar ook in de non-profit sector komt een bedrijfsmatige aanpak centraal te staan. De mondige, kritische en kwaliteitsbewuste sportconsument vraagt om breed inzetbare sportprofessionals. Zij moeten in staat zijn mensen te begeleiden bij een uitgebreid scala aan sport- en bewegingsactiviteiten. Zij moeten kunnen aansluiten op veranderende wensen van sportconsumenten. Zij moeten klantvriendelijk gedrag en sociale vaardigheden kunnen tonen.

Bedrijfsmatige aanpak en professionalisering leiden tot specialisatie en functiedifferentiatie. Naast sport- en bewegingsactiviteiten zijn beleids- en beheersmatige taken belangrijk. Binnen sportorganisaties ontstaan meerdere functieniveaus. Om een kwalitatief goed aanbod te garanderen, besteden sportorganisaties grote aandacht aan deskundigheidsbevordering van beroepskrachten en vrijwilligerskader en aan om-, her- en bijscholing.

De noodzakelijke professionalisering van beroeps- en vrijwilligerskader vergt nogal wat van de opleidingen voor sport en bewegen. Er is een grote behoefte aan bijscholing. Er is grote behoefte aan differentiëring van de opleidingen voor sportprofessionals. Opleidingen kunnen een centrale rol spelen bij de komende professionaliseringsslag.

De sportconsument van de toekomst doet een appèl op de flexibiliteit en veranderingsgezindheid van opleidingen. Vele opleidingen zijn momenteel vooral vakinhoudelijk en sportintrinsiek gericht. Een traditionele inslag en angst voor het onbekende zijn de opleidingen niet vreemd. Juist door hun traditionele opleiding staat het kader weinig open voor verandering.

Tijdens de NISB-scenariobesprekingen werd de vraag gesteld of de opleidingsinstituten (sportbonden en vmbo, mbo en hbo-onderwijs) klaar waren voor de nieuwe wereld van sport en bewegen. De antwoorden luidden wisselend positief en negatief. Er zijn recent opleidingen gestart die marktgericht opleiden en beroepsbeoefenaren voorbereiden op een vraaggestuurde beroepspraktijk. De conclusie luidde ook dat sportopleidingen vaak behoudend zijn, achter de feiten aanhollen en ontwikkelingen uit het beroepsveld negeren. Prikkels om te veranderen worden bij de sportopleidingen nauwelijks gevoeld. Een deelnemer stelde: 'Juist opleidingen voor sport en bewegen doen van alle beroepsopleidingen het minst aan onderwijsvernieuwing.'

## 5. 'De lerende klant als koning'

In de westerse wereld is het onderwijs aan het veranderen. De ontwikkelingen vinden deels plaats als bewuste keuze, deels als sluipend proces. Sommigen spreken van trends, in de zin van geleidelijke, maar onontkoombare ontwikkelingen. Anderen hebben het juist over 'transities' om de radicale breuk met het verleden te benadrukken. In ieder geval zien we momenteel in het onderwijs vijf algemene ontwikkelingslijnen naar voren komen.<sup>5</sup>

De eerste ontwikkelingslijn is van onderwijzen naar leren. Niet de overdracht en beheersing van kennis, handelingen of procedures staan centraal, maar de actieve rol van de lerende. Wat telt is niet het resultaat, maar het proces van het leren.

De tweede lijn betreft de ontwikkeling van voorschrijven naar faciliteren. Docenten geven geen instructie, maar zijn coach van het leerproces. Zij geven de lerende feedback, bieden ondersteuning, reiken instrumenten aan en zorgen voor een krachtige leeromgeving.

De derde ontwikkelingslijn loopt van collectief naar individueel leren. 'De lerende klant moet koning worden; dat betekent dat het schoolse leerstof-jaarklassen systeem moet worden afgeschaft', merkte een deelnemer aan de NISB-scenariobijeenkomsten op. Opleidingen gaan individuele, op de persoon toegesneden leertrajecten aanbieden, die rekening houden met de eerder verworven competenties van de lerende. De vierde lijn betreft de verwevenheid van werken en leren. Leren en werken zijn niet meer strikt gescheiden werelden. Leren gebeurt in toenemende mate op de werkplek. De praktijkervaring is de leerervaring bij uitstek. Competent zijn voor je beroep houdt tevens in: in staat zijn om al werkende te leren.

Dat sluit aan bij de laatste ontwikkelingslijn: van eenmalig naar levenslang leren. De beroepswereld is steeds sneller aan het veranderen.

Door de voortdurende dynamiek moeten beroepsbeoefenaren hun beroepsleven lang verder leren en zich verder ontwikkelen.

Wat betekenen deze vijf ontwikkelingslijnen voor de opleidingen voor sport en bewegen? Welk beeld bestaat er bij opleidingsinstituten over leren en opleiden in de toekomst?

Tijdens de bespreking van de NISB-scenario's werden verschillende toekomstbeelden geschetst. In de meest verre gaande variant spraken deelnemers van 'totale ontscholing'. Alle traditionele schoolvormen moesten volgens hen op de helling: 'In de toekomst zijn scholen niets anders dan leerfaciliteiten en expertisepunten.' Anderen betoonden zich aanzienlijk sceptischer. De onderwijsvernieuwing van de afgelopen decennia had in hun visie vooral ellende opgeleverd. 'De ene vernieuwing was nog niet mislukt of de andere stond alweer voor de deur.'

Toch kunnen we uit de verslagen van de besprekingen een toekomstbeeld distilleren dat door het merendeel van de gespreksdeelnemers wordt gedragen. Dat beeld ziet er als volgt uit:

Het opleiden gebeurt via individuele leertrajecten die toegesneden zijn op de individuele student. Dat vraagt een actieve leerstijl van studenten. Dat stelt ook hoge eisen aan docenten, die een coachende rol moeten ontwikkelen.

De verwevenheid van werken en leren in de praktijk zal sterk toenemen. Het opleiden van beginnende beroepsbeoefenaren wordt een coproductie tussen opleidingsinstituten en het werkveld. Studenten worden snel op de arbeidsmarkt losgelaten. Dat stelt hoge eisen aan de externe gerichtheid van de opleidingsinstituten en aan het werkveld en de praktijkbegeleiders. Er moeten voldoende goed opgeleide praktijkbegeleiders komen.

De opleidingsinstituten moeten een breed en flexibel opleidingsaanbod ontwikkelen om snel te kunnen inspelen op de veranderingen in het werkveld. De opleidingsinstituten moeten de opleidingsvragen uit het werkveld als uitgangspunt nemen voor bijscholing, korte cursussen en initieel onderwijs. Zij moeten een aanbod voor een levenlang lang leren formuleren, waardoor beroepsbeoefenaren zich in hun werk verder kunnen blijven ontwikkelen. Voorwaarde daarvoor is de houding bij de beroepsbeoefenaren 'dat een mens nooit uitgeleerd raakt'.

In het onderwijs van de nabije toekomst spelen didactische concepten als afstandslernen en leren op de werkplek een belangrijke rol. ICT zal een belangrijk communicatie- en informatie-instrument zijn.

Leren en toetsen zal competentiegericht zijn. Eerder verworven competenties spelen een belangrijke rol bij de intake. Het onderwijs zal ingericht worden op basis van competenties en niet op basis van functies.

Dit toekomstbeeld stelt de (beroeps)opleidingen voor sport en bewegingskader wel degelijk voor een vuurproef. Bij een aantal opleidingsinstituten werkt men al in deze richting. Bij andere opleidingsinstituten staat men op het punt deze weg in te slaan. Bij enkele andere instituten staat het proces stil, omdat onderwijsvernieuwing in de praktijk een weerbarstige materie blijkt te zijn die zorgvuldige implementatie en begeleiding behoeft.

## 6. Competenties van 'mensen-mensen'

Om in de toekomst de lerende bij het opleiden centraal te stellen is een overgang van denken in kwalificaties naar denken in competenties nodig.

Competentie is het vermogen van iemand om kennis, houding en vaardigheden te benutten om een beroepsactiviteit op adequate wijze te verrichten.<sup>6</sup> Competent handelen



betekent dat iemand op adequate wijze kan omgaan met de eisen, verwachtingen en problemen die zich voordoen in de beroepspraktijk.

Het begrip 'competentie' neemt de bestaande kennis, houding en vaardigheden van een persoon als vertrekpunt. Mensen verwerven vanuit verschillende uitgangsposities en langs verschillende leerwegen de gewenste competenties. Competenties zijn ontwikkelingsgericht. Een competentie is geen statisch kenmerk van een persoon, maar een proces van groei en ontwikkeling. Competent functioneren kent geen vast einddoel, maar betekent dat mensen zich voortdurend verder ontwikkelen in een veranderende werkomgeving.

Het denken in competenties is ingegeven door de ingrijpende ontwikkelingen en sterke dynamiek in de huidige beroepspraktijk. Beroepen zijn de afgelopen jaren sterk veranderd. Er worden steeds hogere en ook tegenstrijdige eisen aan beroepsbeoefenaren gesteld. Zij worden bijvoorbeeld geconfronteerd met gelijktijdige verbreding én specialisatie. Mensen die aan deze hoge en tegenstrijdige eisen weten te voldoen, functioneren professioneel.

Denken in competenties is een grote stap vooruit in het onderwijs. Het maakt het mogelijk in te spelen op de individuele behoeften van lerenden. Het biedt de mogelijkheid kennis en vaardigheden, die mensen buiten het formele onderwijs hebben verworven, te honoreren. Het biedt gelegenheid om eerder verworven competenties in de leerweg van studenten te verdisconteren. Het belangrijkste is misschien wel dat de competentiebenadering een integrale, ontwikkelingsgerichte benadering van kennis, houding en vaardigheden is.

Momenteel worden de einddoelen van het beroepsonderwijs voor sport en bewegen omschreven in termen van te verwerven kwalificaties. De OVDB, het Landelijk Orgaan Beroepsonderwijs, heeft op basis van een door NIZW beschreven beroepstructuur een beschrijving gemaakt van de kwalificatiestructuur en eindtermen sport en bewegen voor drie kwalificaties. Die kwalificaties zijn de sport- en bewegingscoördinator, de sport- en bewegingsleider en de sport- en bewegingsbegeleider.

De kwalificatiestructuur en eindtermen zijn ingevoerd bij de mbo-opleidingen. Zij vormen het richtinggevende kader voor de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs voor de komende jaren.

Het opstellen van kwalificatiestructuur en eindtermen zijn belangrijke stappen in de professionalisering van de sector. De kwalificatiestructuur en eindtermen structureren het werkveld en leggen een verbinding tussen de opleidingen en het beroep.

NOC\*NSF is momenteel op verzoek van VWS betrokken bij de modernisering van het bondsopleidingenstelsel. Het door OCW bekostigde beroepsonderwijs wordt daarbij als model gehanteerd. NOC\*NSF streeft ernaar de kwalificatiestructuur voor de door VWS erkende bonds- opleidingen aan te sluiten op die van de OCW-sportopleidingen.

Bondsopleidingen en beroepsopleidingen kunnen zo effectiever samenwerken bij het opstellen en uitvoeren van onderwijsprogramma's. Uiteindelijk doel is het overdragen van opleidingstaken van sportbonden aan het beroepsonderwijs.

NOC\*NSF baseert de kwalificatiestructuur uitdrukkelijk op competenties. Daardoor krijgen sportopleidingen de mogelijkheid op de individuele behoeften van cursisten in te spelen. De erkenning van verworven competenties en een flexibeler bekostigingssysteem moeten de ontwikkeling naar maatwerk verder ondersteunen.

De ontwikkeling naar een competentiegerichte kwalificatiestructuur kan een antwoord bieden op de versnippering van opleidingsdoelen waaraan het huidige systeem van eindtermen mank gaat. De huidige kwalificatiestructuur is star en gedetailleerd. Voor het mbo staan 650 kwalificaties beschreven met 7000 deelkwalificaties en 140.000 eindtermen.<sup>7</sup>

Wat zijn de belangrijkste competenties voor de toekomstige sportprofessionals?

Tijdens de besprekingen van de NISB-scenario's kwam naar voren dat 'sociale' competenties in de toekomst steeds belangrijker worden. Competenties op het vlak van sociale en communicatieve vaardigheden worden net zo, of misschien wel belangrijker dan specifiek sporttechnische kennis en vaardigheden. Een commerciële sportaanbieder stelde onomwonden dat zij alleen nog maar 'mensen-mensen' in dienst nam: 'Wij nemen alleen maar mensen aan die van mensen houden. Daarom is personeel uit de horeca soms vaak beter opgeleid dan mensen uit de sportwereld met al hun specialistische vaktechnische kennis.'

Flexibiliteit en creativiteit wordt in de toekomst steeds belangrijker als competentie van sportprofessionals. Zij moeten de vaardigheid ontwikkelen om met voortdurende veranderingen om te kunnen gaan. Naarmate het werkveld dynamischer wordt, zullen aan de flexibiliteit en creativiteit van beroepsbeoefenaren hogere eisen worden gesteld. Ook de verbreding van het werkveld met sport-vrijtijdscombinaties en combinaties met gezondheid en welzijn vereisen van de sportprofessionals grote flexibiliteit en creativiteit.

Aan sportmanagers werden tijdens de NISB-scenariogesprekken ook de eis gesteld innovaties te kunnen doorvoeren. 'Professionals moeten creatief zijn en innovierend te werk gaan. Zij moeten "createur" van nieuwe ontwikkelingen kunnen zijn', vond een deelnemer aan de gesprekken.

In de toekomst stijgt het belang van markt- en klantgerichte vaardigheden. In de wereld van de kritische, mondige en veeleisende sportconsument staan dienstvaardigheid en klantvriendelijkheid voorop. Sportprofessionals moeten specifieke wensen van sportbeoefenaren kunnen herkennen en hun activiteitenaanbod op die wensen weten af te stemmen. Zij moeten weten hoe je sport en bewegen 'verkoopt'. Zij hebben kennis van marketing en pr. Zij weten hoe belangrijk sfeer en beleving (de 'verpakking') bij het 'verkopen' van sport is.

Denken in competenties heeft als consequentie dat de vakconcepten een minder centrale rol op de opleidingen zullen spelen. Opleidingen moeten een brede basis hebben en zich niet direct richten op het opleiden tot tak van sport specialisten. Het opleiden voor sporttechnische competenties komt op gelijke hoogte te staan met sociale competenties

als klantvriendelijkheid en dienstvaardigheid en leercompetenties als de bereidheid om zich in het beroepsleven verder te ontwikkelen en te scholen.

Competentiegericht onderwijs betekent dat leren vooral via individuele leerroutes plaatsvindt. Opleidingsinstituten moeten hun standaardaanbod en standaardlestijden loslaten. Individuele instroom wordt mogelijk. Cursisten kunnen ieder moment met een opleiding starten. Eerder verworven competenties (evc's) zijn verzameld in een (s)portfolio. Bij de intake wordt een persoonlijk opleidingsplan met de student gemaakt. In sommige gevallen blijkt dat iemand zoveel competenties heeft verworven dat een diploma uitgereikt kan worden. De flexibele inrichting van het onderwijs biedt cursisten de mogelijkheid met behulp van e-learning thuis theoretische gedeeltes te leren op het ogenblik dat het hen uitkomt.

De opleidingsduur zal flexibel zijn toegesneden op het leertraject van de cursist. Tijdens het opleidingstraject vinden individuele assessments plaats. Deze zijn in de toekomst steeds meer ict-gestuurd. In het digitaal (s)portfolio wordt beschreven in welke opzichten een cursist competent is en welke opleidingsmodulen hij heeft gevolgd.

Vaste eindtermen van het onderwijs bestaan niet meer. De uiterste consequentie van competentiedenken is dat onderwijsniveaus niet meer bestaan. Er zullen van vmbo tot en met bachelor- en masterniveau doorlopende leerwegen zijn.

Bij de ontwikkeling naar competentiegericht individueel leren zullen toetsing en certificering heikele punten worden. De uitdaging zal er er in gelegen zijn de kloof tussen individuele leerwegen en centrale normstelling en maatschappelijk aanvaarde diploma's te overbruggen.

## 7. Liefde voor de sport'

'Het wiel is al vele malen uitgevonden. Dat heeft geleid tot overlap in aanbod en tot versnippering. De opleidings-aanbieders zijn over het algemeen onbekend met de vraag op de (complexe) markt en onbekend met elkaars aanbod. Gevolgen: overkwalificatie, ontoegankelijkheid voor studenten en cursisten. Veel is terug te voeren op de geslotenheid van het eigen wereldje (autonomie) dat wordt gekenmerkt door een zekere arrogantie en angst voor het onbekende.'<sup>8</sup>

Het gevolg van de gebrekkige opleidingsinfrastructuur is dat het aanbod niet op de vraag is afgestemd. Gevolg is ook dat het aanbod versnipperd is en overlap kent. De totale opleidingsinfrastructuur is door gebrek aan afstemming inefficiënt en dus duur.

Twee ontwikkelingen zullen het beeld van overlap en versnippering alleen maar versterken.

De eerste is de tendens naar een vrije opleidingsmarkt. Instellingen zullen meer zelfsupporting (moeten) worden. Deelnemers aan de NISB-scenariogesprekken

verwachten dat er een andere financieringsstructuur zal ontstaan met combinatiefinancieringen vanuit de overheid, de sport- en bewegingssector en individuele cursisten. Contractonderwijs zal een belangrijk onderdeel van de financiering uitmaken. Sommigen verwachten ook dat het bedrijfsleven de financiering van opleidingen zal overnemen.

De tweede ontwikkeling is de grote differentiatie aan sportprofielen die in de toekomst vereist zijn. De diversiteit van sport en bewegen zal zich weerspiegelen in de diversiteit van opleidingsvragen en opleidingsvragers. Door de verbreding van de sport- en bewegingssector komen ook andere en nieuwe vragen bij de opleiders terecht.

De belangrijkste strategische vraag voor de toekomst is daarom die van bundeling en afstemming. De concurrentie tussen opleidingsinstituten noodzaakt tot afstemming en samenwerking. De diversiteit van de opleidingsvragen maakt samenhang in het opleidingsaanbod nodig. Anders zien cursisten en studenten door de bomen het bos niet meer. Tijdens alle NISB-scenariobijeenkomsten werd een krachtige roep om samenwerking gehoord. Het probleem is echter dat de meeste partijen belang hebben bij het handhaven van de huidige situatie. Verandering betekent in hun ogen inlevering van autonomie.

Samenwerking en samenhang kunnen op verschillende manieren worden bevorderd.

Politieke druk heeft NOC\*NSF de mogelijkheid geboden een plan van aanpak te ontwikkelen om de kwalificatiestructuur van door VWS erkende bondsopleidingen aan te laten sluiten bij de OCW-opleidingen. Dat biedt sportbonden de mogelijkheid om op termijn opleidingstaken aan het beroepsonderwijs over te dragen.

Op regionaal niveau zien we ook interessante initiatieven. In Groningen wordt een nieuwe opleiding gestart die de hele beroepsonderwijskolom sport en bewegen omvat en in samenhang brengt. Dat maakt het mogelijk voor studenten en cursisten de leerwegen te verkorten en te verdiepen.

Vreemde ogen kunnen dwingen. Auditing is een instrument om de kwaliteit van de opleidingen te verhogen. Auditcommissies kunnen kwaliteitsbeoordelingen opstellen en kwaliteitskaarten publiceren. Het vermogen tot zelfonderzoek en transparantie zou de volwassenheid van de sector markeren.

Internationale druk zal de noodzaak tot samenhang en samenwerking vergroten. In de Bologna-verklaring hebben Europese landen, waaronder Nederland, zich verplicht het hoger onderwijs onderling af te stemmen. Doel is de mobiliteit en werkgelegenheid te vergroten door de concurrentie tussen de Europese instellingen voor hoger onderwijs te vergroten. Voor de opleidingen betekent dat dat zij de curricula moeten afstemmen op de Europese en internationale arbeidsmarkt en aan internationale kwaliteitssystemen onderworpen zullen worden.

In het werkveld sport en bewegen zijn de rol- en verantwoordelijkheidsverdelingen nog weinig ontwikkeld. De sociale partnerstructuur is zwak. Bonden hebben verschillende

petten op. Zij opereren als werkgever, als opleidingsinstituut en als belangenbehartiger van hun tak van sport.

Er is vaak geen sprake van volwaardig werkgeverschap. Professionals worden nog te vaak als semi-vrijwilliger gezien. Al deze factoren leiden ertoe dat opleidingen te weinig druk ondervinden om hun aanbod op de arbeidsmarkt te laten aansluiten.

Voor het beroepsonderwijs is een hechte relatie met de arbeidsmarkt van wezenlijk belang. Het gaat namelijk niet alleen om het opleiden, maar ook om het arbeidsmarktperspectief. Dat vraagt een cultuuromslag van opleiders. Zij moeten weten waarvoor ze opleiden in plaats van vooral bezig te zijn met hun eigen vakken en expertise. Tijdens de NISB-scenariogesprekken werd het ontwikkelen van hechte samenwerkingsvormen tussen opleiders en sociale partners als wens geuit. Het ontbreekt de sector aan instanties die als gezaghebbend intermediair tussen onderwijs en sociale partners kunnen optreden. Opleidingsinstituten moeten nauwe contacten hebben met het werkveld, het veld laten meedenken over het opleidingsaanbod en rekening houden met de wensen van werkgevers. Opleidingen moeten ondernemerschap ontwikkelen, vooral in de zin van visie hebben, trends signaleren en daarop weten in te spelen.

Opleidingen moeten meer investeren in het begeleiden en faciliteren van organisaties waar studenten werkend leren. Het tekort aan praktijkopleiders is een knelpunt bij de vormgeving van lerend werken en werkend leren. Het verdient daarom aanbeveling eerst te investeren in de opleiding van praktijkopleiders. Sportverenigingen worden nog weinig benut als opleidingsplaats, omdat vrijwillig kader lastig de begeleiding van stagiaires op zich kan nemen. Daarom is het goed in beeld te brengen welke vrijwilligersorganisaties een professional in dienst hebben die stagebegeleiding op zich kan nemen. Ook de driehoek buurt-onderwijs-sport biedt in dit opzicht perspectieven. Bij de professionalisering van de sector van sport en bewegen hoort het verder ontwikkelen van beroepsethiek en beroepscode. De behoefte aan een beroepsethiek komt voort uit de toenemende commercialisering van sport en bewegen en uit de toenemende diversiteit van het sport- en bewegingsaanbod. De opleidingsinstituten kunnen een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van beroepscode.

In de beroepsethiek wordt een cultuuromslag in twee richtingen verenigd. De ene richting wil de cultuur van het 'gesloten vakmanschap' die nog steeds kenmerkend is voor sport en bewegen doorbreken.

De andere richting koestert de waarde van sportintrinsieke doelen naast de instrumentalisering van sport en bewegen. Simpel gezegd: ook in de toekomst doet 'liefde voor de sport' er toe.

## 8. Bronnen

- P. Schnabel, Maatschappij in beweging. In: Herijken achter de dijken (SER), 2000
- EOSE (European Observatoire of Sports Employment) P. Collier en N. LeRouxm, Sportmanagement occupations in Europe (report from 7 countries), 2000
- NISB, Verandering en Vernieuwing van sportopleidingen. Toekomstscenario 'Sportbonus tegen bewegingsarmoede' en Toekomstscenario 'Beweegaanbod in sportsupermarkt', 2002
- Verslagen regionale scenariobijeenkomsten
  - 12 april 2002 te Goes in het ROC Zeeland Vestiging Goes
  - 26 april 2002 te Arnhem in het CIOS Arnhem
  - 17 mei 2002 te Sittard in het Sport- en Congrescentrum Sittard
  - 21 mei 2002 te Zwolle in het ROC Landstede in Zwolle
  - 24 mei 2002 te Haarlem in het CIOS Haarlem
  - 31 mei 2002 te Heerenveen in het CIOS Heerenveen
- Paul de Knop, Sportopleidingen in de toekomst. Welke professionals heeft de sportwereld nodig? 2002
- OECD, Schooling for tomorrow, 2000
- CINOP, Het leren van competenties. Drie ideaaltypische opleidingsontwerpen, 2001
- Patrick Tummers, De toekomst van Cios-Sittard. Lezingen ter gelegenheid van het jubileum van CIOS-Sittard 2002
- Boer & Croon, Plan van Aanpak Samenhang Sportopleidingen, 2000
- NIZW, Beroepenstructuur Sport en Bewegen, 2000
- OVDB, Kwalificatiestructuur en eindtermen sport en bewegen MBOSB, 2002
- NOC\*NSF, Plan van aanpak. Verder op weg naar Samenhang en Samenwerking Sportopleiding, 2002
- NOC\*NSF/CINOP/SEC, Concept Kwalificatiestructuur Sport, 2001

## Interviews

### Interview met: Dorien de Wit

#### ‘Professionaliseren als overlevingsstrategie’

‘De sport moet zich afvragen wat een voor de sector passende wijze van professionaliseren is’, zegt Dorien de Wit, bestuurslid van de Werkgeversvereniging in de Sport (WOS). Dorien de Wit is nog maar korte tijd bestuurslid. ‘Ik ben niet afkomstig uit de sportwereld – al sport ik veel. In de sportwereld is veel nog nieuw voor mij, maar als organisatieadviseur (Dorien is directeur van organisatie-adviesbureau De Beuk) is de professionalisering van organisaties mijn dagelijks werk.’ Dat komt goed uit want tot de achterban van de WOS behoren sportbonden en sportserviceorganisaties.

‘De sportsector moet stevig inzetten op professionalisering’, stelt Dorien de Wit. ‘Sport is een te grote sector en maatschappelijk te belangrijk om achter te blijven. Dat kan en moet anders. Vrijwilligers in verenigingen zijn zeker de moeite waard. Vrijwilligers moeten behouden blijven al was het maar omdat mensen van allerlei pluimage in verenigingen leren organiseren en leren dingen gezamenlijk doen. Laat de vrijwilligers in verenigingen dan ook echt het vrijwilligerswerk doen. Het is een ander verhaal als we het over bestuurders en managers in grotere organisaties hebben. Nu nog zijn veel bestuurders dat geworden, omdat ze voor hun club kampioen werden of omdat ze goed in hun sport waren. Dat is niet meer vol te houden. Tegenwoordig moet je het werken in de sport toch echt meer als een bedrijf zien.’

#### Professionalisering

Dorien de Wit is optimistisch: ‘Je ziet dat er van verschillende kanten druk ontstaat om te professionaliseren. Er komt druk ‘van bovenaf’. Topsport is wel een echte professionele bedrijfstak. In topsport gaat veel geld om en er is sprake van gedegen management. De breedtesport identificeert zich met de topsport. Zo zal, naar ik hoop, de professionalisering van de topsport doorwerken naar de breedtesport. Maar misschien is de druk ‘van onderop’ nog veel groter. En dan bedoel ik de druk vanuit de sportconsument. Klanten (sporters) willen goed georganiseerd sporten. De kantine moet gewoon open zijn op zondag. Als de kantine bij mijn tennisclub dicht is, terwijl die van een commerciële uitbater open is, weet ik wel voor wie ik kies.’ Dorien de Wit ziet ook ‘van opzij’ druk ontstaan waardoor verenigingen moeten professionaliseren: ‘Tegenwoordig gaan verenigingen steeds meer samenwerken met andere maatschappelijke organisaties, met scholen, met gemeenten. Ze moeten overleggen en afspraken maken. Professionals, zoals verenigingsmanagers, kunnen dat gewoon beter dan vrijwilligers.’

#### Een echte CAO

Dorien de Wit denkt dat de WOS een belangrijke bijdrage aan de professionalisering van de sportsector kan leveren. ‘Voor de werkgevers in de sport, verenigd in de WOS, is het vakkundig en fatsoenlijk organiseren van de arbeidsmarkt in deze sector het belangrijkste

aanknopingspunt voor professionalisering. Als de sportsector een echte CAO zou krijgen en er fatsoenlijke arbeidsvoorwaarden en goede arbeidsverhoudingen tussen werkgevers en werknemers zouden ontstaan, waren we al een hele stap verder. Daarom is ons streven dat de sportsector een echte CAO krijgt. Het vergt ook van de vakbond flexibiliteit en een bereidheid om aan te sluiten bij deze ontwikkelingen, hetgeen verder gaat dan oog hebben voor de traditionele arbeidsvoorwaarden

#### Procesdenkers

Conservatisme is reflex nummer één bij professionaliseren', weet De Wit als organisatieadviseur uit ervaring. 'Dat zie je in alle organisaties en ook in de sportsector. We zullen door het conservatisme heen moeten, daar kunnen we niet omheen.' Een remmende factor is bijvoorbeeld het geld. 'Wij vinden dat sport goedkoop moet zijn omdat we dat al jaren vinden. Maar mensen zijn best bereid om te betalen voor een duurere sportmall. Daar staat bijvoorbeeld wel de verwachting tegenover dat de kleedkamer echt schoon is.' Om conservatisme te doorbreken helpt invloed van buitenaf: een andere blik, andere wensen, andere ervaringen die laten zien hoe het ook anders kan. 'De klacht vanuit de sector is dat er te weinig variatie in cultuur en kader is. Daarom moet je de buitenwereld binnen halen. De sportsector moet andere kwaliteiten binnenhalen, meer procesdenkers, want je moet wel zorgen dat het tempo er in blijft.'

#### Interview met: Ruud Vreeman

'Sport is conservatief'

'De sportsector verkeert in een isolement. Sportopleidingen missen de aansluiting met hun maatschappelijke omgeving', is de stelling van Ruud Vreeman, burgemeester van Zaanstad en bestuurslid van NOC\*NSF en van NISB.

Sportopleidingen zien volgens Vreeman nauwelijks waar maatschappelijke verbindingen liggen. Hij vindt het merkwaardig dat zo'n nadrukkelijk onderscheid gemaakt wordt tussen het doel van sport in de vereniging (prestatie), het doel van sport in de buurt (participatie) en het doel van sport op school (educatie). Zo wordt een scheiding gemaakt die er niet zou moeten zijn. De opleiding zou bijvoorbeeld het vak van sportleraar veel breder moeten maken. Op scholen heeft de focus lange tijd op lichamelijke opvoeding gelegen, terwijl een sportleraar veel meer verbindingen kan leggen. De sportleraar kan bijdragen aan integratie in de buurt, inspelen op levenslang bewegen, maar ook jongeren doorsluizen naar de georganiseerde sport. 'Toen ik op de lagere school zat werd ik lid van de plaatselijke hockeyclub op advies van de sportleraar. Die zei dat dat echt een club voor mij was.'

Professionalisering biedt volgens Vreeman interessante perspectieven:

'Professionalisering van verenigingen ontsluit een geheel nieuwe arbeidsmarkt.'

Opleidingen moeten daar rekening mee gaan houden. 'Bij sommige verenigingen zie ik



een aarzelende professionalisering op gang komen. Ze kunnen niet anders, want ze moeten opboksen tegen de commerciële sportschool. Ook stellen ouders steeds meer kwaliteitseisen. Ze willen waar voor hun geld. Ouders zijn best bereid om wat meer te betalen, maar dan willen ze ook een goede trainer of jeugdbegeleider voor hun kind krijgen.’

#### Vloeiende overgangen

Of sport een echte bedrijfstak zal worden is nog de vraag. Vreeman: ‘Wil je spreken van een bedrijfstak dan moet je het veld definiëren waarin je werkzaam bent. Sportbonden weten nog steeds niet wat ze aanmoeten met ongeorganiseerde sport en met commerciële sport, terwijl ik denk dat de overgangen vloeiend zijn. Waarom zeg je niet gewoon: alles wat met bewegen te maken heeft is sport. Om verder een echte bedrijfstak te worden heb je een werkgeversorganisatie nodig en een bond die oog heeft voor de vloeiende overgangen tussen de sectoren’.

‘Sport is conservatief’, zegt Vreeman en neemt een trekje van zijn sigaar. ‘Als oud-vakbondsman valt me op dat men in de sportwereld heel erg vasthoudt aan rechtsposities. Dat zie ik als een belemmerende factor voor vernieuwing. In sectoren als gezondheidszorg en onderwijs wordt geëxperimenteerd met taakdifferentiatie. In de sportsector is taakdifferentiatie een moeilijk bespreekbaar onderwerp. Bij ALO’s heerst een cultuur van gesloten vakmanschap. Niemand mag op hun terrein komen. Dat botst met de cultuur binnen verenigingen waar vrijwilligers en semi-professionals voortbouwen op de ervaring die ze her en der opdoen.’ Vreeman vindt het belangrijk dat er wordt gewerkt aan een functieopbouw in de sportsector, waarbij dit gesloten vakmanschap wordt losgelaten.

#### Coalitievorming

Vreeman stelt dat vernieuwing van de sportopleidingen de noodzakelijke motor is voor de professionalisering van de sector en voor het doorbreken van de verkokering. ‘We moeten niet uit het oog verliezen dat de sportopleidingen momenteel zelf verkokering in de hand werken door vast te houden aan het gesloten vakmanschap.’ Daarom moeten bonden ook af van hun eigen opleidingsstructuur. ‘Ik ben heel erg voor coalitievorming. Bonden kunnen over vakopleidingen prima afspraken maken met het middelbaar beroepsonderwijs. Het is toch raar dat een voetbaltrainer B geen les mag geven op een school, maar alleen terecht kan bij een vereniging en een sportleraar van een school niet terecht kan als sportleraar bij een club. Die verschillen moeten we gewoon oplossen.’

#### Interview met: Theo ten Tije

‘Wij hebben behoefte aan mensen-mensen’

‘Sportopleidingen leren alles over spieren maar niets over hoe met mensen om te gaan’, is de mening van Theo ten Tije. ‘Enthousiasme uitstralen en aandacht voor de klant hebben. Dat is waar het om draait.’

Ten Tije is ondernemer in hart en nieren. Hij startte één van de eerste commerciële fitnesscentra in Nederland en bouwde die uit tot een keten van meer dan 25 grote centra. Sinds kort vaart Ten Tije onder de vlag van Achmea. ‘Ik zag bij de fitness dat de aandacht van sport verschoof naar gezondheid. Door nieuwe wetgeving, zoals de Arbowet en aanpassingen in de WAO, kregen ook bedrijven meer belang in het gezond houden van hun medewerkers.

Bij Achmea leefde de gedachte dat een verzekeraar geen declaratiebureau moest zijn, maar de gezondheid van de klant centraal moest stellen.

Zo vonden we elkaar.’

Theo ten Tije ontwikkelt nu de formule van de Achmea Health Centers. Dat zijn multifunctionele centra waarin bewegen en gezondheid centraal staan. Alle verzekerden van Achmea kunnen met korting gebruik maken van de faciliteiten. ‘Wij hebben een surplus op de sport. We bieden niet alleen leisure, maar ook gezondheid.’ Ten Tije is voortdurend bezig het concept verder te ontwikkelen. Er lopen verschillende pilots. Zo is er een pilot voor professionele kinderopvang in ontwikkeling en is er een pilot met een cosmetische lijn, waarin huid- en haarverzorging centraal staan, in voorbereiding.

#### Entertrainen

Achmea zorgt grotendeels zelf voor de opleiding van zijn medewerkers. Ten Tije: ‘De klant wil gezelligheid en verantwoord kunnen sporten. Wij zeggen: je moet de klanten kunnen “entertrainen”. We hebben behoefte aan “mensen-mensen”, dat wil zeggen mensen die echt geïnteresseerd zijn in andere mensen. Mensen uit de horeca kunnen dat heel goed. De sportsector kan nog veel leren van de gastvrijheid in de horeca.’ Het valt Ten Tije op dat stagiaires van sportopleidingen vaak zo gefocust zijn op de sporttechnische kant. ‘Als ik na afloop van een groepstraining in het fitnesscentrum aan zo’n stagiaire vraag: “Wat is je opgevallen”, dan is het antwoord steevast dat meneer Van Doorn zijn benen niet hoog genoeg tilde of mevrouw De Reuver niet door de knieën zakte. Er wordt niet gekeken of meneer Van Doorn zich prettig voelt en er plezier in heeft – terwijl dat juist het belangrijkste is. Daarom trainen we ons personeel op een andere manier dan een regulier opleidingsinstituut. Wij leiden mensen op in lesgeven, coördineren en managen. Zo zijn er salesmanagers en is er frontdeskpersoneel. Het sociale aspect krijgt veel aandacht in onze opleiding. Dat vind je nauwelijks in sportopleidingsland.’

#### Speciale contacten

Toch zijn er ook positieve ontwikkelingen. Ten Tije noemt als voorbeeld de HBO-opleiding voor Sport Gezondheid en Management in Groningen, die de klant wel centraal stelt. Ten Tije wacht met smart op de eerste afgestudeerden van deze opleiding, want hij kampt met personeelstekort.

Ten Tije heeft zo zijn eigen ideeën over de organisatie van het werk. ‘Parttimers zetten we heel specifiek in voor één bepaalde functie. Fulltimers rouleren juist in functies, omdat ze breed inzetbaar moeten zijn. Managers moeten regelmatig zelf trainingen geven om contact met de praktijk te houden’. Ten Tije heeft geen voorkeur voor de niveau-

indeling van het onderwijs. 'Ik neem liever een MBO'er aan die goed is met sociale contacten dan iemand met een universitaire opleiding, zonder deze vaardigheid.'

## Colofon

Uitgave: NISB, Expertisepunt Opleiden en Ontwikkelen

Coördinator: Gerard Engelsman (NISB)

Tekst: Jan Nekkers (Futureconsultbv)

Fotografie: Willem Mes

Eindredactie: Nanette Hagedoorn (NISB)

Vormgeving en opmaak: VUURWERK grafisch ontwerpers, Arnhem

Print: Nauta en Haagen

Meer informatie: NISB, Gerard Engelsman, 026-483 38 00

### Expertisepunt Opleiden en Ontwikkelen

Het Expertisepunt Opleiden en Ontwikkelen is een initiatief van NISB. EXPOO wil bijdragen aan verbetering en innovatie op het terrein van opleiden en ontwikkelen van het sport- en bewegingskader. De achtergrond van de werkzaamheden van EXPOO wordt gevormd door het kwantitatieve en kwalitatieve kaderprobleem in de wereld van sport en bewegen. De inhoud van het opleiden en interactie in de samenwerking met partners staat voor EXPOO voorop. Het expertisepunt werkt vraaggestuurd op verzoek van sportorganisaties, opleidingsinstututen, overheden en partners in het domein van sport en bewegen. Het expertisepunt traceert ontwikkelingen en trends en signaleert de kansrijke initiatieven. Door partijen bij elkaar te brengen en de onderlinge samenwerking te verbeteren kan 'werkendeweg' een toekomstvisie ontstaan die uitmondt in concrete verbetertrajecten waardoor werkveld en opleidingen beter op elkaar aansluiten.

NISB is het landelijk kennis- en innovatiecentrum voor sport en bewegen met als taken advisering, begeleiding, ontwikkeling en deskundigheidsbevordering

Papendallaan 50 Arnhem

P Postbus 32 6800 AA Arnhem

T 026-483 38 00

F 026-483 38 90

E [info@nisb.nl](mailto:info@nisb.nl)

W [www.nisb.nl](http://www.nisb.nl)