



LECTORALE REDE

Van medaille naar meerwaarde?

De bijdrage van sportbusiness en sportmanagement aan de samenleving

Dr. Jan-Willem van der Roest

Lector Sport Management & Sport Business

Van medaille naar meerwaarde?

De bijdrage van sportbusiness en sportmanagement aan de samenleving

Van medaille naar meerwaarde?

De bijdrage van sportbusiness en
sportmanagement aan de samenleving

Lectorale rede

In verkorte vorm uitgesproken

op donderdag 18 september 2025

door

dr. Jan-Willem van der Roest

Lector Sport Management & Sport Business

ISBN 978-94-6301-577-6

Academische Uitgeverij Eburon, Utrecht
www.eburon.nl

Afbeelding omslag: Adobe Stock
Omslagontwerp: Textcetera, Den Haag

© 2025 J. van der Roest / Hogeschool van Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende. Tekst- en datamining van (delen van) deze uitgave is uitdrukkelijk niet toegestaan.

All rights are reserved, including those for text and data mining, AI training and similar technologies.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
2. Waarom sport ertoe doet	11
2.1 De culturele betekenis van sport	11
2.2 De economische betekenis van sport	11
2.3 De maatschappelijke betekenis van sport	12
2.4 Meervoudige betekenis van sport	13
3. Meervoudige waardecreatie in sport	15
3.1 Waarom spreken we over meervoudige waardecreatie?	15
3.2 De vijf P's: een raamwerk voor meervoudige waardecreatie in de sport	16
3.3 Waarom deze benadering relevant is voor sportorganisaties	21
4. Leiderschap in sportorganisaties	23
4.1 Over sportbusiness en sportmanagement	23
4.2 Van sportmanagement naar leiderschap	24
4.3 Waardengedreven leiderschap in sportverenigingen	25
5. De veranderende dynamiek van sportstad Amsterdam	27
5.1 Sportstad Amsterdam in perspectief	27
5.2 De kracht en kwetsbaarheid van het Amsterdamse verenigingsleven	28
5.3 De betekenis van topsport voor de stad	29
5.4 De opkomst van vrouwenvoetbal en de belofte van inclusie	30
6. Praktijkgericht onderzoek in sportmanagement	33
6.1 Doorwerking	33
6.2 Verankering van kennis in onderwijs en praktijk	34
6.3 Een agenda voor de toekomst	35
7. Dankwoord	37

Verantwoording van het gebruik van generatieve AI in de lectorale rede	39
Referenties	41

1. Inleiding

Zondag 1 oktober 2023. Terwijl in Londen een waterig herfstzonnetje doorkomt en in Florida de morgen aanbreekt, schakelt de 44-jarige Mike Thompson in de wijk Arlington in Jacksonville in op ESPN. Op het programma staat de wedstrijd van 'zijn' Jacksonville Jaguars tegen de Atlanta Falcons. Op datzelfde moment kijkt ook Jake, de 10-jarige zoon van Mike, naar de wedstrijd. Jake ziet echter niet de 'real life'-acties van quarterback Trevor Lawrence of die van *wide receiver* Calvin Ridley, maar exact dezelfde wedstrijd met een heel andere ervaring.

Op dat moment kijkt Jake namelijk niet naar de traditionele uitzending zoals zijn vader Mike dat doet. Jake volgt de wedstrijd via Disney+, waar de NFL-wedstrijd op een innovatieve en speelse manier gepresenteerd wordt in de vorm van Toy Story-figuren. In plaats van de serieuze analyses en technische termen, ziet Jake Buzz Lightyear, Woody en Mr. Potato Head (Disney Plus, 2023).

Jake kijkt dus niet naar tackles, statistieken of herhalingen – hij kijkt naar een verhaal, verteld in de taal van zijn generatie. Sport is hier niet alleen competitie, maar juist ook verbeelding. Wat Jake waarschijnlijk ervaart, is hoe sport steeds vaker gepresenteerd wordt als entertainmentervaring: afgestemd op doelgroep, medium en moment. In een wereld waarin aandacht steeds schaarser is, concurreert sport niet alleen met andere sporten, maar met Netflix, TikTok en games. Wie jonge kijkers wil binden, moet hen niet alleen sport laten zien, maar iets laten beléven.

Nu denkt u misschien dat deze manier van sportbeleving een verre Amerikaanse realiteit is, die weinig met onze Europese sportcultuur te maken heeft. Dit is echter allesbehalve waar. Het bedrijf dat de technologie verzorgde achter deze manier van sportbeleving én hiermee maar liefst drie Emmy's in de wacht sleepte, is 'Beyond Sports' uit Alkmaar (Beyond Sports, 2024).

Bovendien werd de wedstrijd tussen de Jaguars en de Falcons niet gespeeld in het vertrouwde EverBank Stadium in Jacksonville, maar op het 'heilige gras' van Wembley, een plek die onlosmakelijk verbonden is met de Europese voetbaltraditie. Het iconische stadion is vooral bekend geworden door de historische prestatie uit 1966, toen Bobby Moore als aanvoerder van Engeland uit handen

van Koningin Elizabeth de Jules Rimet-trofee ontving. Het standbeeld van Moore naast Wembley herinnert nog dagelijks aan deze mijlpaal in de sportgeschiedenis. Toch stond op diezelfde plek in oktober 2023 opeens de Amerikaanse sportcultuur centraal, compleet met cheerleaders, halftime-shows en hotdogs in plaats van 'fish and chips'.

Is dit een teken van de veramerikanisering van onze Europese sportcultuur? Wellicht, maar even goed kunnen we spreken van een bredere globalisering waarin wederzijdse afhankelijkheden en invloeden toenemen (vgl. Van Bottenburg, 1994).

Het is bovendien helemaal niet ondenkbaar dat de nieuwe Bobby Moore in de toekomst uit de Verenigde Staten afkomstig zal zijn. Voetbal wint daar namelijk sterk aan populariteit, zoals treffend werd geïllustreerd door de grootschalige 'Fútbol'-commercial die tijdens de Super Bowl miljoenen Amerikanen enthousiast probeerde te maken voor deze sport. Met het WK voetbal voor mannen in 2026, dat mede door de VS georganiseerd wordt, is het wellicht een kwestie van tijd voordat een Amerikaanse sterspeler opstaat.

Sterker nog, in het voetbal staan Amerikanen al decennialang aan de mondiale top. Waar Bobby Moore in Engeland hét symbool van voetbalsucces bij mannen is, staan in de Verenigde Staten sterren als Megan Rapinoe en Alex Morgan symbool voor sportieve prestaties. In tegenstelling tot veel Europese landen, professionaliseerde het vrouwenvoetbal in de Verenigde Staten al vroeg (FIFPro, 2020) en is de commerciële waarde van de Amerikaanse vrouwencompetitie hoog (Deloitte, 2025). Dit werd benadrukt door de overname van Angel City FC, de onafhankelijke vrouwenvoetbalclub uit Los Angeles in 2024 door de CEO van Disney en zijn partner (Feldman, 2024).

Maar wie denkt dat de toenemende professionalisering en commercialisering van het vrouwenvoetbal beperkt blijft tot de VS, hoeft maar naar Amsterdam te kijken. Met HERA United hebben we namelijk ons eigen Nederlandse equivalent van Angel City FC (Nieuwboer, 2024). Net als de Amerikaanse tegenhanger richt HERA United zich op het bouwen van een sterke clubidentiteit, maatschappelijke betrokkenheid én sportieve prestaties. De Amsterdamse club ontwikkelt een eigen 'home base' in het hart van stadsdeel Nieuw-West, recht tegenover de plaats waar de sport-, beweeg- en voedingscampus van de Hogeschool van Amsterdam is gevestigd.

In Nieuw-West dus, een stadsdeel met relatief veel armoede, hoge criminaliteit en lage sociale cohesie. Een plek waar veel jongeren uitstromen uit het onderwijs en zonder startkwalificatie niet de beste vooruitzichten in het leven hebben (Gemeente Amsterdam, 2024). Waar gezondheidsverschillen groot zijn en jongeren minder sporten en bewegen dan in andere delen van de stad (NOC*NSF, 2024).

Als Hogeschool van Amsterdam werken we in Nieuw-West nauw samen met partijen – zoals HERA United – om sport en bewegen in de buurt te stimuleren. Gezamenlijk bouwen we aan een lokale community, waarbij juist wordt aangesloten bij wat jongeren zelf belangrijk en aantrekkelijk vinden. Centraal staat daarbij de vraag hoe we jongeren een positieve sport- en beweegbeleving kunnen meegeven en gezamenlijk een beweging kunnen bouwen waar zij zich graag mee willen identificeren en bij willen aansluiten. Sporten en bewegen vormen in de toekomst dan het hart van een nieuwe identiteit waarmee jongeren uit de wijk zich verbonden voelen en die hen motiveert om actief deel te nemen.

U hoort het, in de sportwereld kost het nauwelijks moeite om van de wijk Arlington (Jacksonville, Florida) naar de wijk Osdorp (Amsterdam Nieuw-West) te komen. In deze rede zal ik proberen die onbegrensde mogelijkheden wat te kaderen, bezien vanuit het perspectief van sportmanagement & sportbusiness. In deze rede wil ik laten zien hoe mijn lectoraat – ingebed in een hogeschool die midden in de stad én midden in de samenleving staat – werkt aan kennisontwikkeling die er direct toe doet. Dat noemen we doorwerking: de invloed die onderzoek heeft tijdens het onderzoek zelf, in de klas, de *boardroom* of in het beleidsproces (Van Vliet, 2022). Niet als slotfase, maar als uitgangspunt van het onderzoeksproces. Het denken in termen van doorwerking vormt een leidend principe in mijn werk als lector. U zult zien dat dit perspectief terugkomt in alle hoofdstukken van deze rede – of het nu gaat om meervoudige waardecreatie, leiderschap in verenigingen of de ontwikkeling van een Sport Business Hub.

2. Waarom sport ertoe doet

2.1 De culturele betekenis van sport

Waarom doen we eigenlijk zo ons best om sport te organiseren, te financieren, te structureren en te promoten? Waarom investeren overheden, bedrijven, media en burgers tijd en middelen in een activiteit die, bezien in zijn essentie, draait om het vrijwillig naleven van zelf opgelegde regels? Volgens verschillende wetenschappers is sport inmiddels zo diep verankerd in onze cultuur, dat zij nauwelijks nog ter discussie staat. Met andere woorden: een wereld zonder sport is moeilijk voor te stellen. In dit hoofdstuk beschrijf ik in vogelvlucht waarom sport ertoe doet. Ik probeer mij in mijn bespreking te beperken tot het onderzoek dat de afgelopen dertig jaar in Nederland is uitgevoerd. Laat ik beginnen bij het perspectief van mijn promotor.

In 'De Staat van sport in de hedendaagse cultuur en de toekomst van sport' beschouwt Maarten van Bottenburg (2018) sport als een geïnstitutionaliseerde vorm van spel, die tegelijkertijd fungeert als spiegel én motor van bredere maatschappelijke ontwikkelingen: sport is niet alleen een afspiegeling van maatschappelijke trends, maar draagt ook actief bij aan het vormgeven daarvan. De afgelopen decennia is het belang van sport toegenomen. Waar het vijftig jaar geleden maatschappelijk weinig geaccepteerd was om op de openbare weg te gaan hardlopen, is dit nu een activiteit die wordt gezien als de normaalste zaak van de wereld. Sterker nog, vanuit gezondheidsperspectief is het zelfs een activiteit die, onder andere door overheden, wordt aangemoedigd.

2.2 De economische betekenis van sport

Ook de economische betekenis van sport is de afgelopen decennia sterk toegenomen. Sinds de jaren negentig is sport uitgegroeid tot een internationaal verhandelbaar product, waarin zichtbaarheid, mediawaarde en marktwerking centraal staan (Van Bottenburg, 2004). Topsportevenementen fungeren als platforms voor *branding*, marketing en positionering (De Boer, 2024) en sponsoring van topsporters en topsportteams is de normaalste zaak van de wereld voor veel bedrijven en zelfs overheden. Ook voor de breedtesport geldt dat

commerciële invloeden een belangrijke rol spelen. In 2022 schatte het Centraal Bureau voor de Statistiek de waarde van het totale aanbod van sportgoederen en -diensten op 25,7 miljard euro. Hiervan bestond 17 procent in uit sport- en fitnessdiensten (CBS, 2025).

De afgelopen jaren heeft de sport in Nederland (die van oudsher op het verenigingsmodel gericht is geweest) zelfs een commercialiseringsgolf plaatsgevonden. In mijn eigen proefschrift beschreef ik bijvoorbeeld de druk op verenigingen om leden steeds meer als klanten te behandelen (Van der Roest, 2015). Deze commercialisering van de sport brengt risico's met zich mee: sportorganisaties kunnen steeds meer marktgedreven gaan opereren, wat kan leiden tot verlies van intrinsieke of maatschappelijke waarde. Tegelijkertijd kan het ook leiden tot innovatie, of juist tot tegenwicht voor de sport om niet te veel door te slaan naar instrumentalisering, een proces waarbij de sport wordt ingezet om maatschappelijke doelen te bereiken.

2.3 De maatschappelijke betekenis van sport

Wanneer sport wordt ingezet als middel voor maatschappelijke doeleinden, raakt zij direct aan het debat over publieke waarde. Sport is geen neutrale of louter recreatieve bezigheid; maar kan bijdragen aan publieke doelen zoals gezondheid, veiligheid, sociale cohesie en scholing (Bailey et al., 2013). Mijn lectoraat is ingebed in de faculteit Gezondheid, Bewegen en Sport. Het is dan ook niet verwonderlijk dat we in mijn lectoraat óók met een gezondheidsbril kijken naar het domein sport en bewegen. We werken samen met het lectoraat fysiotherapie om ouderen sterk en stabiel in beweging te krijgen en eerder noemde ik al het project waarin we in Nieuw-West aan sport- en beweegparticipatie werken.

We positioneren ons daarmee binnen het domein van publieke waardecreatie – een perspectief waarin de maatschappelijke opbrengsten van sport centraal staan (Stevens & Van der Roest, 2024; Van der Roest & Dijk, 2021). Deze waarde manifesteert soms ook in moeilijk in cijfers uit te drukken waarden: bijvoorbeeld in gedeelde ervaringen, gemeenschapsvorming en versterking van sociale netwerken (Pulles, 2023). Toch richt het Nederlands sportbeleid zich vooral op het verhogen van sportdeelname vanwege dat soort veronderstelde positieve effecten van sport. Het beleid blijkt daarbij (in beperkte mate) succesvol te zijn (Hoekman, 2018), maar vanuit het perspectief van publieke waarden moet ook worden geconstateerd dat sport schaduwkanten heeft.

Eenzijds kan sport juist negatieve maatschappelijke opbrengsten hebben. Zo kan sport een bijzonder uitsluitende werking hebben op verschillende groepen in de samenleving. Denk hierbij aan gendernormen die de ervaringen van verschillende groepen in de sport op negatief beïnvloeden (Claringbould, 2006; Elling, 2002; Greeven et al., 2025; Visser et al., 2025), het gebruik van raciale stereotyperingen in sportmedia (Van Sterkenburg, 2011), of aan ontoegankelijke sportvoorzieningen voor mensen met een beperking (Van Lindert & De Jonge, 2022).

Anderzijds komen sportorganisaties in de knel wanneer ze zich te eenzijdig richten op publieke waardecreatie. Zoals Waardenburg (2016) stelt, staan deze organisaties vaak onder druk om maatschappelijke doelen te realiseren, zonder dat zij daarvoor over voldoende middelen, tijd of mandaat beschikken. Sport wordt gepositioneerd als interventiemiddel – een manier om jongeren te bereiken, integratie te bevorderen of buurten veiliger te maken. Er worden echter niet zelden verwachtingen geschept die de sport niet altijd zelfstandig kan waarmaken. De balans tussen sportieve kerntaken en maatschappelijke verwachtingen raakt dan verstoord (zie ook Van Eekeren, 2016). In dat geval kan de sportieve kernwaarde verloren gaan, of de maatschappelijke verwachting kan niet worden ingevuld. In plaats van een versterking van de legitimiteit van de sportorganisatie, dreigt juist een verlies van autonomie en focus – met het risico dat de sportorganisatie haar eigen kracht en aantrekkelijkheid ondermijnt.

2.4 Meervoudige betekenis van sport

Sportorganisaties opereren steeds vaker in een spanningsveld tussen publieke en private belangen. Van Bottenburg (2018) beschouwt deze belangen als communicerende vaten: wanneer de afhankelijkheid van publieke financiering toeneemt, neemt de marktafhankelijkheid vaak af – en omgekeerd. In plaats van deze krachten als tegenpolen te beschouwen, vind ik het juist interessant om sport te benaderen als een domein van meervoudige betekenis. Hoe kan de sport zich positioneren als een hybride veld waarin sportieve, commerciële én maatschappelijke logica's samenkomen?

Voor sportmanagers, beleidsmakers en onderzoekers ligt hier een belangrijke opdracht: het vermogen ontwikkelen om deze complexiteit te herkennen én hierop in te spelen door de sport vorm te geven als een volwaardig maatschappelijk fenomeen. De opdracht voor de sport en voor sportorganisaties

is daarbij; bijdragen aan oplossingen voor bredere maatschappelijke vraagstukken zonder de eigenstandige waarde van sport te verliezen.

In de volgende twee hoofdstukken werk ik deze gedachte verder uit. Ik presenteer mijn visie op meervoudige waardecreatie in de sport en reflecteer op wat dit betekent voor het werk van professionals in en rondom sportorganisaties.

3. Meervoudige waardecreatie in sport

3.1 Waarom spreken we over meervoudige waardecreatie?

Wanneer we de meervoudige betekenis van sport in internationaal perspectief belichten, dan wordt het zojuist geschetste speelveld nóg ingewikkelder. Het mag tegenwoordig geen verrassing meer heten dat we in een snel veranderende wereld leven. Een wereld die bovendien in rap tempo doorontwikkelt in technologisch opzicht. *Artificial intelligence*, *machine learning* en *big data* zijn slechts enkele termen die de wereld waarin we nu leven op zijn kop zetten. “Deze technologische verandering vormt een fundamentele uitdaging voor de manier waarop economieën en samenlevingen zichzelf organiseren” (World Economic Forum, 2019, p. 4-5). Deze ontwikkelingen, door het World Economic Forum aangeduid als *Globalisation 4.0*, vormen een grote opgave voor de sportwereld.

Bovendien is de technologische ontwikkeling niet de enige factor die een rol speelt in de veranderende wereld. Grote zorgen over de ontwikkeling van het klimaat, geopolitieke ontwikkelingen die gepaard gaan met grote polarisatie en het steeds ingewikkelder worden van internationale relaties zijn voorbeelden van toenemende complexiteit bovenop *Globalisation 4.0*. Daarnaast kan de verschuiving van de macht in de (sport)wereld van west naar oost niet onvermeld blijven (Brannagan et al., 2025; Westerbeek, 2024): daar waar het Westen lange tijd de beslissingen heeft genomen in de internationale sportwereld, verschuift de macht naar landen als Saoedi-Arabië, de Golfstaten en China.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat Westerbeek en Karg (2022) globalisering centraal stellen in hun boek *International Sport Business: Current Issues and Future Directions*. Zij betogen dat sportorganisaties opereren in een mondiale context waarin traditionele grenzen vervagen en de druk op sportorganisaties toeneemt om relevant te blijven. Hiertoe, zo stellen Westerbeek en Karg moeten sportorganisaties waarde creëren. Het is echter de vraag *welke* waarde sportorganisaties moeten, kunnen en willen creëren: economische waarde dankzij het live kunnen wedden op sport? Het op grote schaal verzamelen van gebruikersdata en e-mailadressen, zodat in de toekomst nog beter gerichte marketing ingezet kan worden, zoals de nieuwe streamingsdienst *DAZN* heeft

gedaan tijdens het WK voor clubteams afgelopen zomer? (Van den Brink & Van Raalte, 2025). Of wellicht door als betaaldvoetbalorganisaties naar schoolklassen te gaan om kinderen te enthousiasmeren voor het lezen van boeken (RKC Waalwijk, z.d.)?

Daar waar sportorganisaties zich vroeger primair richtten op het faciliteren van sportieve prestaties of het aanbieden van sportactiviteiten, is de maatschappelijke context waarin zij opereren wezenlijk veranderd, zoals ik eerder betoogde. De meervoudige betekenis van sport vraagt sportorganisaties om hier iets tegenover te stellen. Daarmee raken we aan het bredere concept van meervoudige waardecreatie. In de bedrijfswereld werd deze gedachte in de jaren negentig al onder woorden gebracht door John Elkington (2013), met zijn bekende *'triple bottom line': People, Planet en Profit*. Daarmee stelde hij dat organisaties pas duurzaam opereren als zij waarde creëren op sociaal, ecologisch én economisch vlak. Deze benadering heeft in de afgelopen jaren zijn weg gevonden naar het maatschappelijk middenveld – en ook naar de sport.

3.2 De vijf P's: een raamwerk voor meervoudige waardecreatie in de sport

Om deze verschillende vormen van waarde hanteerbaar te maken, hanteert mijn lectoraat het raamwerk van de vijf P's: Performance, Passion, People, Planet en Profit (zie Figuur 1). Ze vormen de basis voor de Elite Sport Relevance Index (Van der Roest & Berkhout, 2025), maar daarover later meer. De indeling van de vijf P's bouwt voort op het werk van Elkington (2013), maar is vertaald naar de context van sport, mede geïnspireerd door het proefschrift van Frank van Eekeren (2016) naar *De waarde(n)volle club*. In zijn werk laat Van Eekeren zien dat sportieve en culturele waardecreatie onlosmakelijk verbonden zijn – en dat clubs pas echt van betekenis zijn als zij verschillende waardesoorten met elkaar weten te verbinden.

De vijf P's zijn niet bedoeld als losse categorieën, maar als samenhangend kader om het volledige palet aan waarden zichtbaar te maken dat sportorganisaties kunnen (en soms moeten) aanspreken. Om een beter voorstellingsvermogen te krijgen van wat de vijf P's inhouden, loop ik ze graag kort door.



Figuur 1. 5P-model in de sport

Performance

De kern van sport is en blijft prestatie: winnen, records breken, medailles behalen. Binnen de topsport vormt deze drang naar excellentie vaak de primaire legitimatie voor investeringen, beleidsinterventies en publieke aandacht (vgl. De Bosscher et al., 2015). Sportieve prestaties zijn het kloppend hart van sportorganisaties – zonder competitie, zonder wedstrijden, zonder atleten die excelleren, zou er geen sportbusiness zijn (Westerbeek, 2022). Ook vanuit sportbeleids perspectief geldt dat sportief succes essentieel blijft: de hoofdingrediënten voor medailles zijn al jaren bekend en voorlopig onveranderd – excellente sporters, ondersteund door topcoaches in state-of-the-art omgevingen blijven cruciaal (Van der Roest et al., 2022).

Toch is de vanzelfsprekendheid van deze focus op topsportprestaties onder druk komen te staan. In het recente rapport *Vlammende Ambitie* (Olfers & Van Wijk, 2025) wordt pijnlijk duidelijk dat de manier waarop deze prestaties tot stand komen, vraagt om een herijking van normen en waarden binnen de topsportpraktijk. Op basis van tientallen interviews, casussen en meldingen signaleren de auteurs een patroon van grensoverschrijdend gedrag, onveilige sportculturen en een systeemdruk die sporters eerder uitput dan inspireert. De ambitie om te winnen is soms zo allesoverheersend dat de randvoorwaarden voor een gezonde, integere sportomgeving op de achtergrond raken.

Het zou dan ook goed zijn om tot een cultuurverandering te komen in de Nederlandse topsport: van een eenzijdige focus op medailles, naar een meer waardengedreven benadering waarin ook het welzijn van sporters, transparantie en verantwoord leiderschap centraal staan. Daarmee staat *performance* niet langer alleen voor 'prestaties leveren', maar ook voor de manier waarop die prestaties tot stand komen en wat ze betekenen voor sporters, coaches en de bredere samenleving.

People

Daarmee komen we automatisch uit bij de tweede P, die van People. Voor (top) sportorganisaties draait dit niet alleen om de mensen op het veld, maar om de bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid die zij dragen (Anagnostopoulos et al., 2022; Babiak & Wolfe, 2009). Sportclubs en -organisaties zijn ingebed in gemeenschappen – fysiek, sociaal en cultureel – en hebben daardoor impact op én verantwoordelijkheid voor de mensen om hen heen. Deze verantwoordelijkheid wordt zichtbaar in de manier waarop veel professionele clubs invulling geven aan hun maatschappelijke rol, bijvoorbeeld via hun eigen foundations, die zich inzetten voor gezondheid en verbinding (Van der Roest, et al. 2024). Ook stichtingen opgericht door (oud-)topsporters, zoals de Johan Cruyff Foundation, laat zien hoe sport kan bijdragen aan het versterken van gezondheid, empowerment en inclusie bij kinderen met en zonder beperking (Cruyff Foundation, z.d.).

Maar, People gaat ook over de mensen binnen de organisatie: sporters, coaches, teammanagers, vrijwilligers en medewerkers. De maatschappelijke legitimering van topsport vereist een zorgvuldig en verantwoord HRM-beleid. Daarbij hoort aandacht voor veilige werkomstandigheden, professionele ontwikkeling, mentale gezondheid en moreel leiderschap. De recente discussies over grensoverschrijdend gedrag en sociale onveiligheid in de sport hebben duidelijk gemaakt dat het functioneren van een sportorganisatie niet alleen mag worden beoordeeld op prestaties, maar ook op hoe zij met haar atleten omgaat (zie Olfers & Van Wijk, 2025).

Echter, ook de personen die verantwoordelijk zijn voor het (mede) vormgeven van het topsportklimaat geven aan te lijden onder een te hoge werkdruk. Coaches en directeuren in het betaald voetbal staan onder hoogspanning en ervaren te weinig ondersteuning in het uitvoeren van hun taken (Captein et al., 2025). Voor de sport is het een opdracht om sportieve ambities te verbinden aan zorg voor het individu – van topsporttalent tot aan bondscoach.

Planet

De derde P in het model van meervoudige waardecreatie staat voor Planet. In een tijd van klimaatcrisis en ecologische urgentie kan ook de sportsector niet achterblijven. Sportorganisaties dragen verantwoordelijkheid voor hun ecologische voetafdruk – van energieverbruik en materiaalgebruik tot mobiliteit, voedselvoorziening en evenementenorganisatie. Tegelijkertijd biedt sport een platform om duurzaam gedrag te stimuleren, omdat het mensen samenbrengt, inspireert en aanzet tot verandering.

Een inspirerend voorbeeld daarvan zag ik in 2023 op het *Meer dan voetbal-congres*. De Ierse club Bohemian FC werkt samen met buurtorganisaties en sociale partners om zowel armoede als milieuproblemen aan te pakken – niet als losstaande kwesties, maar als verweven opgaven binnen dezelfde gemeenschap. Deze benadering toont aan dat ecologische waardecreatie pas echt krachtig wordt wanneer zij ingebed is in sociale structuren en gedragen wordt door mensen die zich verbonden voelen met hun club. Juist sport kan mensen in de samenleving raken die normaal gesproken minder snel bereikt worden. Dit wordt dan ook benadrukt door hun Head of Climate Justice and Sustainability: “Mensen hebben vertrouwen in voetbalclubs en voelen zich ermee verbonden. Als we dat vertrouwen serieus nemen, kunnen we het inzetten om samen oplossingen te bouwen die niet alleen ongelijkheid aanpakken, maar ook bijdragen aan het bestrijden van de klimaatcrisis.” (League of Ireland, 2023).

Naast deze platformfunctie is een belangrijke opgave binnen deze pijler het verduurzamen van sportaccommodaties. Stadions, sporthallen en sportparken kunnen functioneren als proeftuinen voor duurzame innovaties: denk aan circulaire bouw, energieneutrale exploitatie, waterbesparing en slimme mobiliteitsoplossingen. Binnen het project Spot-On werkt ons lectoraat, samen met de Universiteit Utrecht, de Haagsche Hogeschool en het Mulier Instituut aan onderzoek naar de succesprincipes van accommodaties die hierin al succesvol in zijn. Het is daarbij vooral van belang om met een frisse blik te kijken naar de manier waarop sportaccommodaties zijn ingebed in ons landschap en hoe ruimte beter benut kan worden (Oosterwijk, 2025). Dit raakt vooral aan het nieuwe voorstellingsvermogen dat geprikkeld moet worden in en door sport. Niet alleen zoeken naar praktische oplossingen, maar beeldvorming over de nieuwe wereld die we tegemoet moeten gaan (Geijer & Heijnen, 2024; Heijnen, 2025).

Profit

De vierde P van meervoudige waardecreatie staat voor *Profit*. Waar sport een tijd lang is gezien als een domein dat losstond van bedrijfskundig denken (vgl. Stokvis, 2000), is tegenwoordig het ondernemende karakter van de sportsector niet meer weg te denken. Sport is big business: van internationale competities en commerciële evenementen tot lokale sportbedrijven en verenigingen met ondernemende verdienmodellen (Westerbeek & Karg, 2022). Deze ontwikkeling vraagt om sportprofessionals die niet alleen sportinhoudelijk onderlegd zijn, maar ook zakelijk strategisch kunnen denken en handelen.

Binnen onze opleiding *Sport, Management en Ondernemen* staat sinds de start in 2002 deze integratie van sportieve bevoegdheid en ondernemerschap centraal. De sportmanager van de toekomst heeft de opdracht om vanuit een bedrijfskundig perspectief meervoudige waarde te creëren. Dat betekent dat financiële resultaten niet los mogen worden gezien van sportieve impact (vgl. Di Simone & Zanardi, 2021). Hille en Boerma (2021) benadrukken in dit kader het belang van een onderzoekende en ondernemende mindset: sportmanagers moeten kansen kunnen signaleren én benutten, waarbij zij hun *heart for sport* koppelen aan een *head for business*. Het ontwikkelen van de juiste persoonlijke en professionele vaardigheden is daarbij essentieel – niet alleen voor individueel succes, maar voor de duurzame ontwikkeling van de sportsector als geheel.

Passion

De vijfde en laatste P staat voor *Passion*. Sport is bij uitstek een domein van emotie, beleving en verbondenheid. Zoals Westerbeek (2022) stelt, is sport een zogenaamd *passion product*: geen rationele consumptie, maar een ervaring die diep kan raken aan iemands identiteit. Dat geldt zeker ook voor mijzelf: uit het boek *Fever Pitch* van Nick Hornby (1998) leerde ik dat het niet gek is als je het jaar niet indeelt van januari tot en met december, maar van augustus tot en met begin juni (zie Verweel, 2007, p. 14 voor een vergelijkbare ervaring). Die emotionele kracht maakt sport uniek – het mobiliseert mensen, bouwt langdurige loyaliteit op, en vormt de kern van wat we in de literatuur *fan engagement* noemen.

Deze fan engagement is dan weer belangrijk vanuit de bedrijfskundige benadering van sport, omdat deze (economische) waarde voor de sportorganisatie

kan opleveren. Fan engagement is echter geen vanzelfsprekend gegeven. Huiszoon (2019) laat zien dat de loyaliteit van fans ontstaat uit de combinatie van de intensiteit van de emotionele band met een team of sport en de frequentie en complexiteit van het betrokken gedrag, zoals het volgen van wedstrijden, het kopen van merchandise of online interactie. Iemand's loyaliteit wordt dus mede bepaald door de mate waarin emotionele betrokkenheid wordt omgezet in actie. Een fan die alleen tijdens wereldkampioenschappen zijn nationale team volgt, kan zich zeer verbonden voelen, maar vertoont relatief weinig engagement – wat leidt tot een gemiddeld loyaliteitsniveau.

Dezelfde dynamiek van betrokkenheid speelt zich ook af binnen sportorganisaties zelf (Todd & Andrew, 2008). Werknemers van sportorganisaties vertonen over het algemeen een sterkere mate van identificatie, trots en passie dan werknemers in traditionele sectoren (Anagnostopoulos et al., 2016; Hermsen, 2022; Swanson & Kent, 2015). Die emotionele verbondenheid levert waardevolle intrinsieke motivatie op, maar vergroot tegelijkertijd de kwetsbaarheid voor overbelasting en blinde vlekken (Captein et al., 2025; Weight et al., 2015).

Westerbeek (2022) waarschuwt in dit verband voor wat hij noemt 'passion bias' – de neiging om strategische keuzes te laten sturen door persoonlijke passie, in plaats van door zakelijke of maatschappelijke afwegingen. Wanneer zowel fans als medewerkers vanuit hun liefde voor de sport denken dat 'iedereen' de waarde ervan wel inziet, ontstaat het gevaar van zelfoverschatting en strategische tunnelvisie. Voor professionals in de sport is het daarom van groot belang om op zorgvuldige wijze vorm te geven aan waardecreatie, en goed te begrijpen welke producten en diensten voor wie, en op welk moment, de meeste waarde vertegenwoordigen.

3.3 Waarom deze benadering relevant is voor sportorganisaties

Voor sportorganisaties is meervoudige waardecreatie geen luxe, maar noodzaak. De sportwereld bevindt zich in een fase waarin haar bestaansrecht steeds vaker wordt bevestigd. De vanzelfsprekendheid van publieke steun, sponsorbijdragen of maatschappelijke goodwill is verdwenen. Steeds duidelijker wordt dat sportorganisaties hun legitimiteit actief moeten onderhouden en moeten zoeken naar de relevantie van hun activiteiten door de ogen van externe stakeholders (Geeraert & Van Bottenburg, 2025; Sam & Ronglan, 2018; Van der

Roest & Dijk, 2021). In 'Project Blue Shift', dat deze zomer is gestart, zullen we specifiek voor de topsport gaan bijdragen aan een transitie waarin topsport structureel wordt ingezet voor maatschappelijke doelen en op een duurzame manier zichtbaar en relevant blijft voor het brede publiek (Van der Roest & Berkhout, 2025).

Voor veel organisaties betekent dit een verschuiving van denken in prestaties naar denken in relevantie. Binnen dit project ontwikkelen we dan ook de Elite Sport Relevance Index (ESRI), waarmee we relevantie van topsportorganisaties beter onderzoekbaar kunnen maken en sportorganisaties handvatten kunnen geven om de verschuiving van prestaties naar relevantie beter inzichtelijk te maken. Dit vraagt om reflectie, strategisch vermogen en samenwerking. Met andere woorden: een verschuiving van sportmanagement naar leiderschap in de sport (Ferkins et al., 2017).

4. Leiderschap in sportorganisaties

4.1 Over sportbusiness en sportmanagement

De verschuiving van prestaties naar relevantie, zoals besproken aan het einde van het vorige hoofdstuk, stelt nieuwe eisen aan professionals in de sport. Het vraagt om andere vormen van denken en handelen – minder gericht op het managen van het bestaande, en meer op het strategisch navigeren in een complexe omgeving. In een steeds complexere en sneller veranderende samenleving draait navigeren binnen sportorganisaties steeds vaker om het actief herkennen én beïnvloeden van de context (Welty Peachy, 2015). In dit hoofdstuk sta ik stil bij de ontwikkeling van het vakgebied, waarbij ik sterk leun op de beschrijving van Hille en Boerma (2025) en niet uitgebreid inga op een semantische discussie over wat sportbusiness en sportmanagement zijn en ze van elkaar zijn te onderscheiden. Als uitgangspunt neem ik sportbusiness als term voor de branche en sportmanagement als manier om deze branche te structureren, organiseren en beheersen.

Vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw ontwikkelde het vakgebied sportmanagement vanuit de lichamelijke opvoeding (Jones et al., 2008; Stier, 1993; Whitson & Macintosh, 1990). Later kwamen er opleidingen die een meer bedrijfskundig karakter boden en ontwikkeld werden vanuit de economische moederdiscipline. In Nederland is dit onderscheid herkenbaar in het verschil tussen de sportkunde-opleidingen die zich enten op sportmanagement en de commerciële economie-opleidingen die zich meer met sportmarketing bezighouden.

Deze verbreding riep ook fundamentele vragen op over de theoretische basis van het vakgebied: is er behoefte aan een eigen managementbenadering voor sport, of volstaat het bestaande repertoire? Hille en Boerma (2025, p. 15) suggereren het laatste: “In de begintijd van sportmanagement als academische discipline is wel gesuggereerd dat vanwege de unieke kenmerken van sport, nieuwe, specifieke managementtheorieën en -modellen zouden moeten worden ontwikkeld” (e.g., Stewart & Smith, 1999; Slack, 1998). [...] “Tegenwoordig zijn zowel academici als praktijkmensen het erover eens dat sportmanagers prima gebruik kunnen maken van bestaande managementtheorieën en -modellen,

zolang ze maar diepgaande kennis hebben van de context waarin ze opereren. Kennis van, en inzicht in de sector sport en bewegen is dus cruciaal”.

4.2 Van sportmanagement naar leiderschap

Hoewel in het dagelijks taalgebruik vaak onderscheid wordt gemaakt tussen management en leiderschap, zijn de grenzen tussen beide begrippen binnen het sportdomein minder scherp. In hun overzichtsstudie hanteren Welty Peachy et al. (2015) de term *sport management leadership*, om zo het onderscheid te kunnen maken tussen leiderschap in de organisatie van sport en leiderschap op het veld. Toch zijn er inhoudelijk wel degelijk verschillen tussen management en leiderschap aan te wijzen. Het is niet voor niets dat we in het ontwerp van ons masterprogramma ‘Sport Business & Leadership’ hebben gekozen voor de term leiderschap in de titel.

Waar management zich vaak richt op het structureren, organiseren en beheersen van processen in organisaties en over organisatiegrenzen heen, is leiderschap gericht op richting geven, betekenis creëren en handelen in complexe, veranderlijke omgevingen. Bennis (1989) wijst er bijvoorbeeld op dat leiders de context actief tegemoet treden, juist wanneer die gekenmerkt wordt door turbulentie, ambiguïteit en druk. In plaats van zich eraan te onderwerpen, zoeken leiders manieren om grip te krijgen op die context – door visie te tonen, strategie te ontwikkelen en coalities te smeden.

Ook Kotter (1987) benadrukt dit onderscheid. Volgens hem draait leiderschap primair om het ontwikkelen en uitdragen van een visie die richting geeft aan het handelen van een organisatie, terwijl management zich bezighoudt met het uitvoeren en structureren van die koers. Leiderschap is daarmee essentieel in situaties waarin er geen duidelijke kaders zijn, en waarin de context zelf voortdurend verandert – een situatie die steeds kenmerkender is voor de sportsector.

Deze verschuiving in denken over leiderschap krijgt ook aandacht in het promotieonderzoek van Bartel Berkhout dat hij deels vanuit het lectoraat uitvoert, waarin hij de effectiviteit van leiderschap in Nederlandse professionele sportorganisaties onderzoekt. Hij laat zien dat het Nederlandse sportbestel, dat historisch geworteld is in een verenigingsmodel dat gericht is op consensus, steeds meer onder druk komt te staan door eisen van professionalisering. Die

druk maakt dat sportleiders zich niet alleen moeten bewegen binnen bestaande structuren, maar ook moeten leren omgaan met tegenstrijdige verwachtingen, veranderende machtsverhoudingen en hybride organisatiestructuren.

Een vergelijkbaar spanningsveld komt naar voren in het proefschrift van Resie Hoeijmakers (2025), die laat zien dat leiders in sportverenigingen niet alleen strategisch en organisatorisch moeten handelen, maar ook de waarden van de vereniging moeten belichamen. Leiderschap in de sport betekent in haar optiek ook het verankeren van de identiteit en sociale betekenis van een club, en daarmee het behoud van het verenigingskarakter in een veranderende omgeving.

4.3 Waardengedreven leiderschap in sportverenigingen

Daarmee is het toch van waarde om terug te komen op de constatering van Hille en Boerma (2025), die stellen dat sportmanagement geen eigen theorievorming behoeft, zolang professionals maar beschikken over een diepgaand begrip van de context waarin ze opereren. Hoeijmakers (2025) zet daar een belangrijke nuancering tegenover. Volgens haar functioneren sportverenigingen weliswaar niet op basis van unieke processen, maar wel op basis van een unieke combinatie en samenhang daarvan. Precies die specifieke verwevenheid maakt de sportvereniging tot een bijzonder organisatietype dat vraagt om een ander theoretisch perspectief.

Hoeijmakers laat zien dat sportverenigingen functioneren dankzij vier onderling verweven processen. Leden zetten zich vrijwillig in vanuit sterke sociale verbondenheid en clubgevoel. De maatschappelijke waarde van verenigingen levert publieke legitimiteit op, maar ook normatieve druk. Verenigingen concurreren met andere sportaanbieders om leden, maar zijn tegelijk van elkaar afhankelijk om competities mogelijk te maken. En ze vernieuwen zich voortdurend, terwijl ze via socialisatie van nieuwe leden hun kernwaarden behouden.

Deze combinatie van sociale, culturele en structurele dynamiek maakt dat sportverenigingen niet passen binnen gangbare organisatie-theorieën. Daarom ontwikkelt Hoeijmakers (2025) een nieuw systeem-perspectief, waarin de nadruk ligt op de interactie tussen formele structuren en informele betrokkenheid. Voor dit type organisaties is het belangrijkste doel van structuren niet efficiëntie, maar het creëren van waarde – voor leden én voor de samenleving. Hierdoor ontstaat duurzame betrokkenheid van zowel leden als externe

stakeholders en dit vormt de basis voor het voortbestaan van de organisatie. Niet efficiëntie, maar *betekenis* staat centraal als leidend principe voor management en leiderschap.

Dit perspectief vormt het vertrekpunt van het project *SportPro*, dat binnen mijn lectoraat wordt uitgevoerd onder leiding van Jora Broerse, in samenwerking met de Universiteit Utrecht, de Haagse Hogeschool en het Mulier Instituut als belangrijkste partners. In dit project onderzoeken we hoe het systeem-perspectief van Hoeijmakers (2025) kan bijdragen aan de dagelijkse praktijk van professionals die werken in en rondom sportverenigingen. We brengen in kaart met welke managementprincipes deze professionals worden opgeleid in mbo- en hbo-opleidingen, en welke uitgangspunten richtinggevend zijn in het professionaliseringsaanbod van gemeenten en sportbonden. Tegelijkertijd verkennen we hoe het denken in termen van betekenisvolle waardecreatie hen kan helpen bij het ondersteunen en versterken van verenigingen in een steeds complexere context.

Door op deze manier bij te dragen aan de ontwikkeling van theorie, praktijk en onderwijs, hopen we niet alleen sportverenigingen beter te begrijpen, maar ook de mensen die deze verenigingen draaiende houden te versterken in hun rol. In het volgende hoofdstuk maak ik deze thematiek concreet aan de hand van de Amsterdamse sportpraktijk. Ik bespreek hoe de hierboven geschetste verschuivingen zichtbaar worden op lokaal niveau – in het beleid, binnen sportverenigingen, en in de samenwerking tussen professionals, vrijwilligers en de gemeente.

5. De veranderende dynamiek van sportstad Amsterdam

5.1 Sportstad Amsterdam in perspectief

Laten we daarom inzoomen op de situatie waarin sportstad Amsterdam zich bevindt. Amsterdam is van oudsher een stad waarin sport een zichtbare en voelbare plek heeft. Het is geenszins mijn plan om hier een overzicht te geven van de historische ontwikkeling van de Amsterdamse sport, maar ik kan in het jubileumjaar van Amsterdam750, en met nog twee jaar te gaan tot het honderdjarig jubileum, natuurlijk de Olympische Spelen van 1928 niet onbenoemd laten. Vanuit het idee van sportmanagement is de organisatie van de Spelen in 1928 nog steeds prikkelend. Door een weigering van de Tweede Kamer om de Spelen te financieren waren het de eerste en waarschijnlijk enige Spelen ooit die privaat gefinancierd zijn (Van de Vooren, 2018). Tot op de dag van vandaag is zichtbaar dat sport, of het nu publiek of privaat gefinancierd is, publieke waarde kan vertegenwoordigen. Die mengvorm in organisatie en financiering, of zoals we dat tegenwoordig noemen 'publiek-private samenwerking' (Waardenburg et al., 2018) is één van de belangrijkste onderleggers van de Nederlandse sportcultuur.

Als we kijken naar de sportcultuur in Amsterdam, dan moeten we constateren dat deze breed en divers is, en op verschillende manieren de vele identiteiten van de stad zichtbaar heeft gemaakt en nog steeds maakt. Hierbij valt gelijk te denken aan het straatvoetbal, dat is uitgegroeid tot een belangrijk sociaal en cultureel fenomeen. Het bracht belangrijke sporthelden voort, zoals Johan Crujff, Ruud Gullit en Rocky Hehakaija. Het belang van het straatvoetbal blijkt ook uit de herintroductie van het Amsterdamse straatvoetbaltoernooi in dit jubileumjaar. Of wat te denken van de studentenroeiverenigingen die een belangrijke plek nemen in de subcultuur van studenten in stad en vele Olympisch kampioenen voortbrachten.

Ook de cijfers bevestigen dat Amsterdam een sportstad is. Volgens de Sportmonitor 2022 sport ruim 70% van de Amsterdammers wekelijks, met opvallende stijgingen bij jongeren en ouderen. Tegelijkertijd blijkt dat maar een minderheid lid is van een sportvereniging. Veel Amsterdammers kiezen voor losse of informele sportvormen: fitness, hardlopen, *urban sports* (Gemeente Amsterdam,

2023). Tegenover deze positieve cijfers staan echter ook serieuze uitdagingen. Kinderen hebben steeds minder ruimte om buiten te spelen, de toegang tot sport is ongelijk verdeeld, de kosten hoog en zelfs in een jonge stad zal het aandeel 65-plussers de komende jaren toenemen (Gemeente Amsterdam, 2021; Gemeente Amsterdam, 2023; Sportraad Amsterdam, 2025). Het loont daarom de moeite om in te zoomen op de Amsterdamse sportverenigingen en hun uitdagingen. Zij laten immers zien welke uitdagingen de komende jaren in organisatie en beleid, en daarmee voor sportmanagers en sportleiders van de toekomst, van belang zijn.

5.2 De kracht en kwetsbaarheid van het Amsterdamse verenigingsleven

Amsterdamse sportverenigingen zijn een onmisbare bouwsteen in het sportlandschap. Clubs zijn ontmoetingsplekken en broedplaatsen voor talent. Vaak draaien ze op vrijwilligers, van trainers tot barhoofden. Maar verenigingen staan onder druk. Volgens onderzoek van het Mulier Instituut hebben Amsterdamse verenigingen te weinig vrijwilligers en voor veel clubs is het moeilijk om de begroting rond te krijgen. Een kwart van de sportverenigingen in Amsterdam noemt zichzelf kwetsbaar (Meulenbroeks & Van Kalmthout, 2024).

In Amsterdam komt daar nog iets bij: ruimtegebrek. Sportparken en sportplekken in de openbare ruimte staan onder druk om beschikbare ruimte beter te benutten, daarnaast is er niet goed genoeg geld om de accommodaties te kunnen onderhouden (Rekenkamer Amsterdam, 2024; Velzel, 2025). Veel sportverenigingen kennen dan ook lange wachtlijsten (Duin, 2025).

Als we bijvoorbeeld specifiek inzoomen op voetbal, dan zien we de opkomst van commerciële voetbalscholen als nieuwe kwetsbaarheid opdoemen. Deze scholen bieden tegen betaling extra trainingen, vaak met professionele begeleiding en de belofte van betere doorstroom naar het betaald voetbal. Dat spreekt aan, vooral bij ouders die hun kind willen ondersteunen in het bereiken van “de top”. Maar het roept ook vragen op over gelijke kansen. Niet elk gezin kan zich dit veroorloven, en niet elke vereniging kan concurreren met de belofte van individueel maatwerk.

In de regio Amsterdam zijn inmiddels meer voetbalscholen dan voetbalverenigingen actief (Van der Roest & Brommers, 2022). Dat leidt tot spanningen:

trainers worden ‘weggekocht’, teams raken uit balans, en de pedagogische opdracht van verenigingen komt onder druk te staan. Ook op ethisch vlak zijn er zorgen. Sommige voetbalscholen maken gouden beloftes aan kinderen, zonder echte begeleiding of transparantie. De Sportraad Amsterdam pleit daarom voor duidelijke regels, betere afstemming en bescherming van jeugdspelers tegen opportunistische praktijken (Van Heems & Romeijn, 2023).

Commerciële voetbalscholen zijn echter niet per definitie een bedreiging. Ze kunnen het aanbod verbreden en aansluiten bij de wensen van jonge sporters en hun ouders. Tegelijkertijd maken ze zichtbaar dat het speelveld in de sport niet voor iedereen gelijk is. Wie zich extra training kan veroorloven, krijgt andere kansen dan wie dat niet kan. De vermenging van de commerciële logica met de verenigingslogica is bovendien niet altijd in het voordeel van de vereniging. Het aankomend jaar onderzoeken we vanuit het lectoraat, samen met collega Robert Branco Martins en in opdracht van de gemeente Amsterdam, de handelspraktijken van voetbalscholen. We kijken daarbij naar de gevolgen voor de doorstroming van talent en de samenwerking tussen voetbalscholen, voetbalverenigingen en spelersagenten.

Deze paragraaf heeft als titel ‘de kracht en kwetsbaarheid van het Amsterdamse verenigingsleven’. Ik besef dat ik hier vooral de kwetsbaarheden tentoon heb gespreid. Toch is er voor sportverenigingen in Amsterdam ook hoop. Steeds meer verenigingen zoeken verbinding met andere domeinen: ze werken samen met scholen, welzijnswerk of buurthuizen. In projecten als *Sportpro* zien we hoe gezonde hybride modellen ontstaan, waarin vrijwilligers en professionals samenwerken. Het is niet eenvoudig, maar wél kansrijk. Niet alleen om tot een bloeiend verenigingsleven te (blijven) komen, maar ook om op prestatief vlak mee te blijven doen.

5.3 De betekenis van topsport voor de stad

Topsport heeft in Amsterdam vele gezichten. Het draait niet alleen om gouden medailles, maar ook om zichtbaarheid, trots, inspiratie én economische waarde. Evenementen zoals de TCS Amsterdam Marathon of de FIBA 3x3 World Tour Masters leveren bijdragen aan de internationale profilering en het gevoel van trots op de stad (Broerse et al., 2025; Overgaag, 2025).

Onderzoek laat zien dat topsportevenementen, in tegenstelling tot wat vaak wordt verondersteld, op zichzelf meestal slechts beperkte effecten hebben op sportdeelname. Alleen als er gerichte side-events en maatschappelijke programma's aan gekoppeld worden, leidt dit tot een meetbaar effect (Mölenberg et al., 2020). Onderzoek in opdracht van de Nederlandse Sportraad liet al zien dat de impact van sportevenementen niet zo zeer te vinden is in het effect op sportdeelname, maar dat de impact wel terug te zien is in immateriële effecten (stads promotie, trots, sociale cohesie) die lastig in geld uit te drukken zijn (Hover & Slender, 2018).

De kracht zit dus niet alleen in het evenement zelf, maar vooral in de manier waarop het wordt ingebed in de stad. Met mijn lectoraat wil ik dan ook een bijdrage leveren aan het begrip van de impact van sportevenementen op meerdere dimensies. Hierin zijn we niet de eerste (zie Baart de la Faille-Deutekom, 2016; Heijnen et al., 2024; Hover et al., 2016; Van Bottenburg et al., 2015), onze impactstudie naar de TCS Amsterdam Marathon behoort tot de meest complete impactstudies van de afgelopen jaren. We hebben laten zien dat de marathon bijdraagt aan economische groei, gezondheid en het opdoen van een sociaal netwerk. Daarmee creëert de marathon een grote maatschappelijke waarde (Broerse et al., 2025).

Juist die maatschappelijke waardecreatie is ook de basis voor de organisatie van topsportprogramma's in de stad. De organisatie 'Topsport Amsterdam' speelt hierin een centrale rol. Vanuit het Olympisch Stadion worden talentprogramma's, sportersbegeleiding en evenementen gecoördineerd. Daarmee vervult de organisatie een strategische rol in de verbinding tussen beleid, prestatie en participatie. Samen met *Topsport Amsterdam* zal mijn lectoraat zich de komende jaren, bijvoorbeeld in *Project Blue Shift*, inzetten om topsport nog steviger te verankeren in de stad.

5.4 De opkomst van vrouwenvoetbal en de belofte van inclusie

Een mooi voorbeeld van hoe die topsport de stad versterkt, is de oprichting van HERA United. De deelname van vrouwen aan voetbal in Amsterdam en Nederland is in korte tijd explosief gegroeid, hoewel die groei in perspectief gezien moet worden (Romijn & Elling, 2017). Wat decennialang een niche was, is nu een zichtbare en populaire sport. De OranjeLeeuwinnen, de groei van

de Eredivisie Vrouwen en de toename van meisjesafdelingen bij clubs dragen allemaal bij aan een inclusiever beeld van (prof)voetbal in ons land.

Die groei is niet alleen sportief van belang, maar ook maatschappelijk. Meisjes en jonge vrouwen krijgen nieuwe rolmodellen, voelen zich welkom op het veld en doorbreken stereotypen. Vooral in een diverse stad als Amsterdam, waar niet iedereen vanzelfsprekend toegang heeft tot sport, is dit van enorme waarde. Echter, we zien nog steeds dat deelname aan de sport, hoe snel de toegankelijkheid ook is vergroot, niet gelijk is. Verschillen in sociaal-economische positie, etniciteit en de wijken waarin meiden wonen is in grote mate bepalend voor de vorm en intensiteit van deelname aan vrouwenvoetbal (zie Van den Bogert, 2019).

Het maatschappelijke programma van HERA United in Nieuw-West is een initiatief dat meiden niet alleen laat voetballen, maar ook bouwt aan zelfvertrouwen, sociale veiligheid en toekomstperspectief (Van Asselt & Bosscha, 2025). Nieuw-West kan zo een hotspot worden voor een nieuwe beweging in het vrouwenvoetbal. Vanuit mijn lectoraat dragen we daaraan bij dankzij het werk van Claire Powell, die onderdeel is geworden van de club en van binnen-uit onderzoekt hoe het vrouwenvoetbal op de kaart wordt gezet. De recente toevoeging van Beth Clarkson aan het lectoraat stelt ons bovendien in staat om leiderschap in en rondom vrouwenvoetbal nog beter kunnen onderzoeken en de positieve ontwikkeling mede kunnen vormgeven. Dat doen we overigens niet alleen in onderzoek, maar ook door nauw samen te werken met de studenten in onze bachelor- en masteropleiding.

6. Praktijkgericht onderzoek in sportmanagement

6.1 Doorwerking

Hiermee kom ik bijna aan het eind van mijn lectorale rede. In dit laatste inhoudelijke hoofdstuk wil reflecteren op de manier waarop wij werken aan praktijkgericht onderzoek in de sport. Want wie deze rede heeft gevolgd, ziet hoezeer het denken in termen van meervoudige waardecreatie, maatschappelijke relevantie en betrokken sportprofessionals wordt gevoed door een vorm van onderzoek die niet vanaf een afstand kijkt, maar midden in de praktijk staat.

Het hbo vervult in dat opzicht een unieke rol, die voor mij nog steeds relatief nieuw is, maar een omgeving waarin ik me zeer thuis voel. Het is de schakel tussen kennisontwikkeling, onderwijs en innovatie in de beroepspraktijk. Die positie brengt verantwoordelijkheid met zich mee: onderzoek doen dat ertoe doet, onderwijs geven dat aansluit bij actuele vraagstukken, en verbindingen leggen die verder reiken dan het eigen domein. In dit hoofdstuk laat ik zien hoe we binnen het lectoraat Sport Management & Sport Business invulling geven aan die rol – en hoe we dat de komende jaren blijven doen. Binnen die rolinvulling is de term ‘doorwerking’ onmisbaar.

Deze term, afkomstig van collega-lector Harry van Vliet, benadrukt dat de impact van onderzoek niet pas begint ná afloop van het project, en ook niet beperkt blijft tot aparte werkpakketten voor valorisatie of impact. Integendeel: het onderzoek zélf is een interventie – een proces dat al tijdens de uitvoering invloed uitoefent op de praktijk (Van Vliet, 2022).

Ik ben geneigd te denken dat mijn lectoraat in het eerste jaar al stappen op dat vlak heeft gezet. Dat kan ook bijna niet anders in een sportwereld die zo ontzettend snel verandert en waar vaak geen tijd is voor uitgebreide reflecties. Dat we nu al actief worden benaderd door opdrachtgevers toont aan dat de praktijk actief op zoek is naar de kennis die wij in huis hebben.

6.2 Verankering van kennis in onderwijs en praktijk

Een krachtig voorbeeld van de manier waarop praktijkgericht onderzoek bijdraagt aan doorwerking, zijn de projecten die wij uitvoeren in opdracht van ZonMw. In programma's *Sportpro*, *Spot-On* en *Project Blue Shift* staan het functioneren van sportprofessionals en de waardecreatie van sportorganisaties centraal. Deze projecten laten zien hoe onderzoek en innovatie hand in hand gaan: we ontwikkelen niet alleen kennis *over* de praktijk, maar vooral kennis *voor* en *met* de praktijk.

Binnen deze projecten vervult het lectoraat een belangrijke rol in de directe beïnvloeding van de opleiding van sportprofessionals. Nieuwe inzichten over leiderschap, samenwerking, positionering en contextgevoeligheid in handelen vinden via curriculumontwikkeling, gastlessen en leeromgevingen hun weg naar het klaslokaal.

Naast onze invloed op het onderwijs bouwen we actief aan een bredere kennisinfrastructuur rondom sport. Een sprekend voorbeeld daarvan is *Project Blue Shift*, waarin we met een consortium van publieke en private partners werken aan een meer relevante, inclusieve en verantwoorde topsportpraktijk. We onderzoeken we niet alleen wat topsport kan betekenen voor de samenleving, maar creëren we ook de randvoorwaarden voor samenwerking en kennisdeling. Dat doen we onder meer door het ontwikkelen van gedeelde taal, meetmodellen zoals het eerdergenoemde ESRI-model, en praktijkgerichte leernetwerken. Zo ontstaat een ecosysteem waarin sportorganisaties, overheden, bedrijven en onderwijsinstellingen samen werken aan topsport met betekenis.

Een belangrijke ambitie in dit verband is de ontwikkeling van de Sport Business Hub. Deze toekomstige publiek-private samenwerking wordt een platform waar bedrijfsleven, sportorganisaties en elkaar kunnen versterken met een samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en praktijk (De Noord, 2025). De hub moet uitgroeien tot een plek waar partnerships in de sport en de ontwikkeling van beter leiderschap centraal staan – met als doel het structureel versterken van de sportsector. Niet alleen door bestaande kennis beter te benutten, maar ook door gezamenlijk nieuwe antwoorden te vinden op complexe vraagstukken.

6.3 Een agenda voor de toekomst

Ik sluit af met een toekomstvisie op de rol van het lectoraat. Zoals we aan het begin van deze rede reisden van Jacksonville naar Nieuw-West, laat sport zien dat zij werelden kan verbinden. Die verbindende kracht moeten we veel bewuster inzetten. Daarom richten we ons de komende jaren op drie ambities.

Ten eerste: de ontwikkeling van de Sport Business Hub, als toekomstig hart van de samenwerking tussen onderwijs, praktijk en beleid. Een plek waar leiderschap wordt gevormd, partnerschappen worden gesmeed en innovatie in sport zijn voedingsbodem vindt.

Ten tweede: internationale positionering. De vraagstukken waar we in Amsterdam en Nederland aan werken – gezondheid, inclusie, legitimiteit, duurzaamheid, relevantie – zijn universeel. We willen onze inzichten delen en verrijken in Europese en mondiale netwerken. De sport verbindt de wereld, ons onderzoek moet dat ook doen.

Ten derde: blijvende verbinding. Zowel vanuit het lectoraat als vanuit ons onderwijs blijven we de connectie met het werkveld zoeken. Wat vragen we? Betrokkenheid, openheid en de wil om samen te leren. Wat brengen we? Kritische vragen, kennis, jonge talenten, en de drive om niet alleen te willen begrijpen *wat* er gebeurt, maar wil bijdragen aan *hoe* het beter kan.

Als lectoraat staan we met één been in het klaslokaal en het andere in de praktijk. We bouwen aan bruggen die mensen verbinden en sport meer betekenis geven.

7. Dankwoord

Uiteraard sluit ik deze lectorale rede af met een dankwoord. Allereerst gaat mijn dank uit naar het College van Bestuur van de HvA en naar Nynke van Dijk, de decaan van de Faculteit Gezondheid, Sport en Bewegen voor het in mij gestelde vertrouwen. Nynke, het is prettig werken met een decaan die oog heeft voor de grote gezondheidsopgaven waar we voor staan, maar die ook sportliefhebber is.

Grote dank gaat uiteraard ook uit naar Katelijne Boerma, opleidingsmanager en sparringpartner. Sinds het eerste telefoongesprek dat wij voerden over de vacature voor dit lectoraat was ik heel enthousiast over de opdracht die er lag. Inmiddels hebben we die samen opgepakt en is het enthousiasme door jou verder aangewakkerd.

Daarnaast bedank ik ook mijn collega's in het MT van ons cluster. Anouk, Claire, Dominika, Joyce en Romeo, het is fijn werken met jullie! Dat geldt ook voor mijn collega's in het lectoraat. Audrey, Guus, Joop, Jora, Paul, heel veel dank voor het eerste jaar als lectoraat waarin het keihard werken was, maar we ook al veel plezier hebben beleefd. Met de toevoeging van Bartel, Beth, Claire, Harriet, Ineke, Janneke, Martin, Peter en Roberto heb ik het gevoel dat we een onverslaanbaar team gaan vormen.

Ook alle andere collega's in ons cluster wil ik bedanken. Het is een cliché, maar het voelt echt alsof ik in een warm bad terecht ben gekomen. De samenwerking met jullie en de inspirerende studiedagen ervaar ik als heel prettig. In het bijzonder wil ik Henk Hille bedanken voor de inspiratie die hij mij gaf in het denken over de ontwikkeling van het vakgebied sportmanagement.

Daar waar ik een warm bad in ben gestapt, heb ik er ook één verlaten. Maarten van Bottenburg, de invloed van jouw werk op mijn lectorale rede is groot. In veel opzichten ben je een voorbeeld. Wie heel goed heeft opgelet, heeft gemerkt dat ik je in de eerste zinnen van mijn rede heb geparafraseerd en dat zegt veel. Frank van Eekeren, ik ben ontzettend vereerd dat jij mij vandaag het draagteken overhandigt. Je bent de afgelopen jaren een mentor geweest in mijn professionele ontwikkeling. Ook alle andere ex-collega's van USBO verdienen

een bijzonder dankwoord. Vooral Maikel Waardenburg, we trekken al jaren samen op en hopelijk blijven we dat doen. Al was het maar bij onze jaarlijkse herfsttraditie. Resie Hoeijmakers, fijn dat ik je de afgelopen jaren heb mogen begeleiden, ik kijk uit naar je promotie!

Ook wil ik mijn waardering uitspreken voor collega-lectoren, zowel binnen de HvA als in het bredere veld van sport en bewegen. Het is waardevol en inspirerend om van jullie te mogen leren. Mirka Janssen, ik ervaar onze samenwerking als zeer prettig. Het is bijzonder fijn om samen te werken met een lector die de HvA zo goed kent. In veel opzichten is jouw lectoraat een voorbeeld voor de manier waarop ik zelf te werk wil gaan. Koen Breedveld – ooit was ik jouw stagiair en jij directeur. Nu zijn we collega's: jij in Den Haag, ik in Amsterdam. Sinds onze eerste samenwerking in 2008 heb ik jouw vertrouwen altijd gevoeld. Ik ben blij dat we dat vertrouwen tot op de dag van vandaag kunnen omzetten in een fijne samenwerking.

Een speciaal dankwoord gaat uit naar Aukje Geubbels en Jan de Jong van de Eredivisie CV en naar alle maatschappelijk/foundation managers in het betaald voetbal. De samenwerking die ik de afgelopen jaren met jullie heb gehad is wat mij betreft ongeëvenaard en heeft voor mij vele deuren geopend. Aukje, jij hield mij als vaste sparringpartner ontzettend scherp. Dank je wel, ik heb veel van je geleerd.

Familie en vrienden, wat fijn dat jullie er vandaag zijn. Ik snap dat het soms vermoeiend is om constant te moeten luisteren naar iemand die van zijn hobby zijn werk heeft gemaakt. Sorry daarvoor en dank jullie wel voor de steun die ik heb ervaren. Mijn ouders en oma (welke lector kan nu zeggen dat hij er nog één heeft?), dank voor alle mogelijkheden die jullie mij hebben gegeven om te staan waar ik nu sta. Maartje, dank je wel voor wat je voor mijn gezin en mij betekent.

Tot slot, Maaike, Tessel, Jolijn en Ole. Na deze lange rij van mensen komen jullie als laatst, maar jullie betekenen het meest voor mij. Het is niet altijd leuk om een partner of vader te hebben die zich terugtrekt op zijn werkkamer om weer te schrijven. De tijd die ik niet op mijn werkkamer doorbreng, breng ik het liefste met jullie door. Dank jullie wel voor jullie steun en liefde.

Verantwoording van het gebruik van generatieve AI in de lectorale rede

Bij het schrijven van deze lectorale rede heb ik gebruikgemaakt van kunstmatige intelligentie (AI), in het bijzonder van taalmodellen zoals ChatGPT. In het kader van wetenschappelijke integriteit vind ik het belangrijk om transparant te zijn over de manier waarop ik generatieve AI heb gebruikt in de totstandkoming van deze lectorale rede. AI heeft mij geholpen om teksten te structureren, passages te herschrijven en ideeën scherper te formuleren. Daarbij heb ik steeds zelf de regie gevoerd over de inhoud en over de manier waarop teksten in deze rede terecht zijn gekomen.

Literatuur

Alle gebruikte literatuur heb ik zelf geselecteerd, bestudeerd en verwerkt. De verwijzingen naar bronnen en de wijze waarop deze zijn geïnterpreteerd, zijn volledig mijn eigen werk. Het model is dus niet ingezet voor inhoudelijke analyse of literatuurverkenning, maar uitsluitend als ondersteuning bij het formuleren van tekst op basis van mijn eigen input.

Prompts

Ik heb het model vooral gebruikt als schrijfondersteuning op basis van door mij aangeleverde fragmenten en prompts. Daarbij ging het om zinnen die de lijn van een paragraaf aangaven, en om delen uit wetenschappelijke literatuur, beleidsteksten of rapporten. Op basis daarvan deed het model een voorstel, dat ik vervolgens steeds zelf heb bewerkt en herschreven. Op sommige plekken heb ik het taalmodel gevraagd mijn eigen woorden beter te structureren en de leesbaarheid van mijn tekst te vergroten.

Geïnteresseerden kunnen op aanvraag een overzicht van de gebruikte prompts en gegenereerde conceptteksten raadplegen. Daarmee beoog ik transparantie te geven over de manier waarop ik AI heb gebruikt in het schrijfproces.

Referenties

- Anagnostopoulos, C., Winand, M., & Papadimitriou, D. (2016). Passion in the workplace: empirical insights from team sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 16(4), 385–412.
- Anagnostopoulos, C., Winand, M., Papadimitriou, D., & Zeimers, G. (2024). Implementing corporate social responsibility through charitable foundations in professional football: The role of trustworthiness. *Managing Sport and Leisure*, 29(5), 771–791.
- Baart de la Faille-Deutekom, M. (2016). *Kracht van Sport. Lectorale rede*. Hogeschool van Amsterdam / Hogeschool Inholland Publicatie.
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717–742.
- Bailey, R., Hillman, C., Arent, S., & Petitpas, A. (2013). Physical activity: an underestimated investment in human capital? *Journal of Physical Activity and Health*, 10(3), 289–308.
- Beyond Sports* (2024, 24 mei). *Dutch company Beyond Sports wins three prestigious Sports Emmy Awards. Geraadpleegd op 13 juli 2025, van* <https://www.beyondsports.nl/news/2024/5/24/sports-emmy-awards-nxkc9-7m434-gssxw-jddww-mymxl-4np3l-cs5wa>.
- Brannagan, P. M., Giulianotti, R., & Grix, J. (2025). Sport and power: hard power, soft power and smart power. *Leisure Studies*, 1–15.
- Broerse, J., Verhoogt, P., Heijnen, G., Huiszoon, P., Kusters, A., Truijten, J., & Van der Roest, J. (2025). *TCS Amsterdam Marathon 2024: Een brede impactstudie*. Hogeschool van Amsterdam & Sport2B.
- Captein, M., Tol, D., Van de Wouw, A., Van Gendt, Y., Marshall, C. S., & Mullier, S. (2025). *Werkdruk in het Betaald Voetbal*. CBV & WOUW Performance Coaching.
- CBS. (2025). *De Nederlandse sporteconomie 2022: De bijdrage van sport aan de Nederlandse economie 2006-2022*. Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Claringbould, I. E. C. (2006). *Vrouwen in zicht: Over de positie van vrouwen en mannen in sportbestuursfuncties*. ARKO Sports Media.
- De Boer, W. (2024). *Economische effecten van topsportevenementen*. Onderzoeksprogramma MOVES.
- De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & Van Bottenburg, M. (2015). *Successful elite sport policies: An international comparison of the sports policy factors leading to international sporting success (SPLISS 2.0) in 15 nations*. Meyer & Meyer Sport.
- De Noord, J. (2025). *De Sport Business Hub. HvA als katalysator voor meervoudige waardecreatie*. Hogeschool van Amsterdam.
- Deloitte (2025, 17 maart). *Beyond the billion-dollar barrier: Charting the next phase of growth – Driving long-term success in women's sports*. Geraadpleegd op 13 juli 2025,

- van <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/tmt/perspectives/charting-the-next-phase-of-growth.html>.
- Di Simone, L., & Zanardi, D. (2021). On the relationship between sport and financial performances: an empirical investigation. *Managerial Finance*, 47(6), 812–824.
- Disney Plus (2023, 11 september). *Toy Story Sunday Football*. Geraadpleegd op 13 juli 2025, van <https://press.disneyplus.com/news/espn-the-walt-disney-company-and-nfl-bring-fans-animated-toy-story-universe-game-presentation>.
- Duin, R.J. (2025, 12 juli). Amsterdamse sportclubs hebben vaker wachtlijst, soms van jaren: 'Ik zou wel zeven ijshallen kunnen vullen'. *Het Parool (Online)*, geraadpleegd op 18 juli 2025 van <https://www.parool.nl/amsterdam/amsterdamse-sportclubs-hebben-vaker-wachtlijst-soms-van-jaren-ik-zou-wel-zeven-ijshallen-kunnen-vullen~b8b1ff03/>.
- Elkington, J. (2013). Enter the triple bottom line. In *The triple bottom line* (pp. 1–16). Routledge.
- Elling, A. (2002). *Ze zijn er [niet] voor gebouwd: In- en uitsluiting in de sport naar sekse en etniciteit*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Feldman, J. (2024, 5 september). *Willow Bay, Bob Iger Complete \$250M Purchase of Angel City FC*. Geraadpleegd op 13 juli 2025, van <https://www.sportico.com/business/team-sales/2024/angel-city-fc-owners-willow-bay-bob-iger-purchase-price-1234796071/>
- FIFPro (2020). *RAISING OUR GAME: Women's Football Report 2020*. Geraadpleegd op 13 juli 2025, van https://www.fifpro.org/media/vd1pbtbj/fifpro-womens-report_eng-lowres.pdf.
- Ferkins, L., Shilbury, D., & O'Boyle, I. (2017). Leadership in governance: Exploring collective board leadership in sport governance systems. *Sport Management Review*, 21(3), 221–231.
- Gemeente Amsterdam (2021). *Strategisch Plan Sporten en spelen in de openbare ruimte*. Gemeente Amsterdam.
- Gemeente Amsterdam. (2023). *Sportmonitor 2022*. Gemeente Amsterdam.
- Gemeente Amsterdam. (2024). *Stadsdeel Nieuw-West. Gebiedsgerichte Opgaven Sociaal 2025-2030*. Gemeente Amsterdam.
- Geeraert, A., & Van Bottenburg, M. (2025). How the pursuit of public value facilitates collaborative governance: The case of La Vuelta Holanda. *Public Management Review*, 1–24.
- Geijer, S., & Heijnen, G. (2024). *Reimagining ecological sustainability in sport: An introduction and practical guide to current and future research in sport studies*. Amsterdam University of Applied Sciences.
- Greeven, A., Cremers, R., Visser, T., & Elling, A. (2025). *Sportdeelname en -ervaringen van transgender en intersekse personen*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Heijnen, G. (2025). *Drie dimensies van duurzaamheid*. Ongepubliceerd manuscript.
- Heijnen, E., Hover, P., Heerschop, M., Dalhuisen, C., & Koning, R. (2024). *Evaluation European Para Championships 2023*. Mulier Instituut / Rebel.

- Hille, H., & Boerma, K. (2021). *Playing for Keeps: Sport Managers with a Heart for Sport and a Head for Business*. Hogeschool van Amsterdam.
- Hille, H., & Boerma, K. (2025). *Half-Time. Reviewing Our Game, Reviewing Our Play*. Hogeschool van Amsterdam.
- Hoekman, R. H. A. (2018). *Sport policy, sport facilities and sport participation: A socio-ecological approach*. Dissertatie Radboud Universiteit.
- Hornby, N. (1998). *Fever pitch*. Penguin.
- Hover, P., Dijk, B., Breedveld, K., Van Eekeren, F. J. A., & Slender, H. (2016). *Creating social impact with sport events*. W.J.H. Mulier Instituut.
- Hover, P., & Slender, H. (2018). *Sociale impact van sportevenementen: State of research*. Nederlandse Sportraad.
- Huiszoon, P. (2019). *Spectator loyalty towards sport organisations: The creation of truly new fan relationship management* (Doctoral dissertation, Université de Lyon).
- Jones, D. F., Brooks, D. D., & Mak, J. Y. (2008). Examining Sport Management Programs in the United States. *Sport Management Review*, 11(1), 77-91.
- League of Ireland (2023, 26 september). *Bohemians further climate justice and sustainability plans*. Geraadpleegd op 15 juli 2025, van <https://www.leagueofireland.ie/news/bohemians-further-climate-justice-and-sustainability-plans/>.
- Meulenbroeks, N., & Van Kalmthout, J. (2024). *Verenigingsmonitor Amsterdam*. Mulier Instituut.
- Mölenberg, F. J. M., De Waart, F., Burdorf, A., & Van Lenthe, F. J. (2020). Hosting elite sport events to target recreational sport participation: An interrupted time series analysis. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(4), 531–543.
- Nieuwboer, D. (2024, 17 december). *Een profvoetbalclub voor alleen vrouwen is historische stap dichterbij, maar heeft ook veel haast*. Geraadpleegd op 13 juli 2025, van <https://www.volkskrant.nl/sport/een-profvoetbalclub-voor-alleen-vrouwen-is-historische-stap-dichterbij-maar-heeft-ook-veel-haast-b789de7b/>.
- NOC*NSF (2024). *NOC*NSF Sportdeelname Index Amsterdam*. April 2024. NOC*NSF.
- Oosterwijk, F. (2025). "Onze sportcultuur staat op het spel". Maarten van Bottenburg over het onderzoeksproject Spot On. *Sport&Strategie*, 19(1), 1-5.
- Overgaag, J. (2025). *Sociale impact FIBA 3x3 World Tour Amsterdam*. Hogeschool van Amsterdam / 3x3 Unites.
- Pulles, I. (2021). De maatschappelijke waarde van sport en bewegen. *Christen Democratische Verkenningen (CDV)*, 41, 102-107.
- Rekenkamer Amsterdam (2024). *Sport- en speelplekken in de openbare ruimte. Bestuurlijk rapport*. Rekenkamer Amsterdam – Zaanstad.
- RKC Waalwijk (z.d.). *Scoor een boek!* Geraadpleegd op 22 juni 2025, van <https://www.rkcwaalwijk.nl/foundation/activiteiten/scoor-een-boek>.

- Romijn, D., & Elling, A. (2017). 'Vrouwenvoetbal is de snelst groeiende sport' Over ontwikkeling in deelname van meisjes- en vrouwenvoetbal. Mulier Instituut.
- Sam, M. P., & Ronglan, L. T. (2018). Building sport policy's legitimacy in Norway and New Zealand. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(5), 550–571.
- Slack, T. (1998). Is there anything unique about sport management? *European Journal for Sport Management*, 5(2), 21–29.
- Sportraad Amsterdam (2025). *Het grote Amsterdamse buitenspeeladvies voor de kleine Amsterdammers*. Sportraad Amsterdam.
- Stevens, V., & Van der Roest, J. (2024). *Public Value Literature Review: Using the strategic triangle as a compass for public value creation in professional football*. Utrecht University.
- Stier, W. F. (1993). Alternative career paths in physical education: Sport management. *ERIC Digest*, 1–6.
- Stokvis, R. (2000). Publiekssport: Het amateurisme als historisch intermezzo. In W. van Buuren & P. J. Mol (Red.), *In het spoor van de sport: Hoofddlijnen uit de Nederlandse sportgeschiedenis* (pp. 181–202). Haarlem: De Vrieseborch.
- Swanson, S., & Kent, A. (2015). Fandom in the workplace: Multi-target identification in professional team sports. *Journal of Sport Management*, 29(4), 461–477.
- Todd, S. Y., & Andrew, D. P. S. (2008). An exploratory investigation of sport management students' attraction to sport jobs. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4(4), 323–337.
- Van Asselt, F., & Bosscha, S. (2025). *HERA Foundation. Concept strategie 2025–2028*. Ongepubliceerd manuscript.
- Van Bottenburg, M. (2004). *Verborgene competitie: Over de uiteenlopende populariteit van sporten*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
- Van Bottenburg, M. (2018). *De Staat van sport in de hedendaagse cultuur en de toekomst van sport. Lezingenreeks in het kader van de Francqui leerstoel*. Brussel: Vrije Universiteit Brussel – Onderzoeksgroep Sport & Society.
- Van Bottenburg, M., Dijk, B., Hover, P., Bakker, S., Smits, F., & Slender, H. (2015). *Evaluatie Le Grand Départ Utrecht 2015*. Universiteit Utrecht.
- Van den Bogert, C. E. (2019). *Playing gender, religion, and ethnicity: Girls' football and public playgrounds in de Schilderswijk, The Hague, the Netherlands*.
- Van den Brink, P., & Van Raalte, S. (Hosts) (2025, 18 juni). *Het Club WK: FIFA's smerigste toernooi ooit [Podcastaflevering]*. Grof Geld. Dag en Nacht Media & Podimo. Geraadpleegd op 20 juni 2025.
- Van der Roest, J. (2015). *From participation to consumption? Consumerism in voluntary sport clubs*. Dissertatie Universiteit Utrecht.
- Van der Roest, J., & Berkhout, B. (2025). The Elite Sport Relevance Index (ESRI): An innovative approach to enhancing the societal impact of elite sport through strategic stakeholder management. *EASM Book of Abstracts 2025*.

- Van der Roest, J., De Bosscher, V., & Shibli, S. (2022). High-performance sport systems: Current developments and future challenges. In *A research agenda for sport management* (pp. 149–166). Edward Elgar Publishing.
- Van der Roest, J., & Dijk, B. (2021). Developing an elite sports' public value proposition in Northern Netherlands. *European Sport Management Quarterly*, 21(5), 677–694.
- Van der Roest, J., Noij, C., Geubbels, A., & Van den Heuvel, C. (2024). *Impactrapport 2023/24: Maatschappelijke cijfers en verhalen*. Eredivisie CV & Universiteit Utrecht.
- Van de Vooren, J. (2018). *Amsterdam 1928: Het onbekende verhaal van de Nederlandse Olympische Spelen*. Amsterdam: Uitgeverij Balans.
- Van Heems, J. & Romeijn, N. (2023). Buit en spel. Handel in voetbaldromen. *Justitiële Verkenningen*, 49(1), 82–96.
- Van Lindert, C., & De Jonge, M. (2022). *Inclusief sporten en bewegen voor mensen met een beperking: Landschap en betekenissen*. Mulier Instituut.
- Van Sterkenburg, J. (2011). *Race, Ethnicity and the Sport Media*. Amsterdam: Pallas Publications.
- Van Vliet, H. (2022). *De Voorbeschouwing: Over impact, valorisatie en doorwerking*. Academische Uitgeverij Eburon.
- Velzel, B. (2025, 31 mei). *Ruimtegebrek en geldzorgen: Voetbalclubs lopen tegen problemen aan*. Geraadpleegd op 17 juli 2025, van <https://www.at5.nl/nieuws/232448/ruimtegebrek-geldzorgen-voetbalclubs-problemen-amsterdam>.
- Verweel, P. (2007). *Respect in en door sport*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Visser, T., Greeven, A., Cremers, R., & Elling, A. (2025). *Sportverhalen van jonge lhbt+-personen: Een bundel met dertien unieke verhalen*. Mulier Instituut.
- Waardenburg, M. (2016). *Dubbelspel: Over instrumentalisering van de sportvereniging*. Dissertatie Universiteit Utrecht.
- Waardenburg, M., Van den Hombergh, S., & Van Bottenburg, M. (2018). *Bouwen aan maatschappelijke waarden: Publiek-private samenwerking bij multifunctionele sportaccommodaties*. Boom Bestuurskunde.
- Weight, E. A., Taylor, E., Huml, M. R., & Dixon, M. A. (2021). Working in the sport industry: A classification of human capital archetypes. *Journal of Sport Management*, 35(4), 364–378.
- Welty Peachey, J., Zhou, Y., Damon, Z. J., & Burton, L. J. (2015). Forty years of leadership research in sport management: A review, synthesis, and conceptual framework. *Journal of Sport Management*, 29(5), 570–587.
- Westerbeek, H. (2022, 18 november). *Why a value creation focus is critical for sport business growth*. Geraadpleegd op 20 mei, 2025, van <https://www.hanswesterbeek.com/news/why-a-value-creation-focus-is-critical-for-sport-business-growth>.
- Westerbeek, H. (2024, 21 mei). *About the geopolitical shift of power in global sport business – part 1: Is the West better than the Rest?* Geraadpleegd op 17 juli, 2025, van <https://>

www.hanswesterbeek.com/news/about-the-geopolitical-shift-of-power-in-global-sport-business-part-1-is-the-west-better-than-the-rest.

Westerbeek, H. M., & Karg, A. (2022). *International Sport Business*. London: Routledge.

Whitson, D. J., & Macintosh, D. (1990). The Scientization of Physical Education: Discourses of Performance. *Quest*, 41(1), 40-51.

World Economic Forum. (2019). *Globalisation 4.0: Shaping a New Global Architecture in the Age of the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.

In zijn lectorale rede onderzoekt dr. Jan-Willem van der Roest de veranderende rol van sportbusiness en sportmanagement in de samenleving. Sport concurreert tegenwoordig met media en entertainment en vraagt om nieuwe manieren van beleven, met aandacht voor storytelling en aansluiting bij het publiek. Bovendien verwacht de samenleving steeds meer van de sport op maatschappelijk gebied. Van der Roest stelt dan ook dat sport meer is dan alleen competitie: het draagt bij aan culturele, economische en maatschappelijke waarden.

De rede introduceert het 5P-model (Performance, People, Planet, Profit, Passion) als kader voor meervoudige waardecreatie in sport. Sportorganisaties moeten balanceren tussen sportieve prestaties en maatschappelijke relevantie. Leiderschap in de sport vereist daarom niet alleen managementvaardigheden, maar ook waardengedreven handelen.

Aan de hand van de stad Amsterdam laat Van der Roest zien hoe sport kan bijdragen aan inclusie, gezondheid en sociale cohesie — bijvoorbeeld via initiatieven zoals HERA United. Hij pleit voor praktijkgericht onderzoek dat direct invloed uitoefent op beleid, onderwijs en samenleving en kondigt de oprichting aan van een Sport Business Hub als toekomstvisie.

De centrale boodschap: sport moet niet alleen gericht zijn op het winnen van medailles, maar ook op het creëren van maatschappelijke meerwaarde. Het lectoraat Sport Management & Sport Business wil daarin gids en partner zijn, met kennis, betrokkenheid en vernieuwing.

ISBN 9789463015776



9 789463 015776 >