

**Beroepscompetentieprofiel en
macrodoelmatigheid van de opleiding
Master Sport en Bewegen**

Hans Schuit
Andrea Klaijzen
Jos Frietman

7 november 2007

KBA projectnummer 2006.548

Deze publicatie is te bestellen bij het Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt
Postbus 1422
6501 BK Nijmegen
Tel: 024 – 365 35 20
Fax: 024 – 365 34 93
E-mail: info@kenniscentrum-ba.nl

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK DEN HAAG

Hans Schuit
Andrea Klæijsen
Jos Frietman

Beroepscompetentieprofiel en macrodoelmatigheid van de opleiding Master Sport en Bewegen
Nijmegen: Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt.

ISBN 978-90-77202-39-5

NUR 840

© 2007 Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt, Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van het Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt te Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
2	Beroepscompetentieprofiel	7
2.1	Bevindingen uit de interviews met sleutelpersonen	7
2.2	Bevindingen uit de interviews met de beroepsbeoefenaren	11
2.3	Aanzet tot een beroepscompetentieprofiel Master Sport en Bewegen	17
2.4	Eerste bevindingen met betrekking tot macrodoelmatigheid	20
3	Macrodoelmatigheid	23
3.1	Blauwdruk Masteropleiding Sport en Bewegen	23
3.2	Opleidingsprofiel van de HBO-opleiding voor Sport- en Bewegingseducator	25
3.3	Resultaten macrodoelmatigheidsenquête	26
3.4	Macrodoelmatigheid van de Master-opleiding Sport en Bewegen	35
4	Samenvattende conclusies	41
	Geraadpleegde literatuur en andere documentatie	45
	Bijlage 1: overzicht geraadpleegde sleutelpersonen en beroepsbeoefenaren	47

1 Inleiding

Het Instituut voor Sport en Bewegingsstudies van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) leidt toekomstige professionals op voor een functie op het terrein van sport en bewegen. Vanuit deze opleidingsrol, de contacten in het werkveld en eigen onderzoek neemt het Instituut voor Sport en Bewegingsstudies twee centrale ontwikkelingen waar in het werkveld Sport en Bewegen:

1. het werkveld Sport en Bewegen is volop in ontwikkeling;
2. binnen het werkveld Sport en Bewegen bestaat een groeiende behoefte aan professionalisering en institutionalisering.

In publicaties van VWS (2005), het SCP (2006), BMC (2006), het W.H.J.Mulierinstituut i.s.m. Arko Sports Media (2007) wordt meer of minder uitvoerig gerefereerd aan deze ontwikkelingen op het gebied van Sport en Bewegen.

Werkveld in ontwikkeling

Het werkveld Sport en Bewegen is volop in ontwikkeling. Kenmerkend voor de dynamiek binnen het werkveld zijn onder andere:

- (1) een groei van de sector, die tot uitdrukking komt in het economisch volume, het aantal beroepsbeoefenaren, het aantal opleidingen en het aantal studenten;
- (2) een toename van het belang, dat de overheid op nationaal en lokaal niveau hecht aan sport en bewegen: de beleidsnota van het ministerie van VWS, *Tijd voor sport, bewegen, meedoen, presteren* (najaar 2005), is te beschouwen als een erkenning van overheidswege van de prominente positie van sport binnen de samenleving en de toegenomen behoefte aan professionalisering binnen het domein 'sport en bewegen';
- (3) een toename van de inzet van sport en bewegen als middel om andere maatschappelijke doelen te bewerkstelligen (o.a. sociale integratie van jongeren, langer zelfstandig wonen voor ouderen, reïntegratie van zieke medewerkers, preventie van ziekte, verslaving en maatschappelijke uitval) en daarmee tevens een toenemende mate van branchevervaging (hybride combinaties van sport en gezondheidsbranche, sport- en toerisme, buurt-onderwijs-sport etc.);
- (4) het ontbreken van evidence-based kennis en programma's met name voor werkvelden waarbij sport en bewegen als middel ingezet worden voor de realisatie van niet-sport-intrinsieke doelen.

Toenemende behoefte aan professionalisering en institutionalisering

De turbulente ontwikkelingen binnen het domein van Sport en Bewegen worden door de HAN beschouwd als een indicatie voor het toenemend maatschappelijk en economisch belang van de sector. Hoewel de dynamiek rondom Sport en Bewegen nog lang niet tot stilstand is gekomen, lijkt er een toenemende behoefte te zijn bij belangrijke stakeholders (overheden, verzekeraars, ARBO-diensten) om meer evidence-based, meer op basis van 'proven technology' te gaan werken. De inzet van Sport en Bewegen als instrument om te bevorderen dat mensen of medewerkers duurzaam gezond gaan leven kan enerzijds kostenbesparend werken (minder ziekteverzuim; ouderen, die langer zelfstandig kunnen blijven wonen), maar vraagt anderzijds om investeringen van ziektekostenverzekeraars, bedrijven en overheden. Verankering van bewezen kennis en toepassing daarvan in de beroepspraktijk zullen hoger op de agenda komen te staan van deze stakeholders. Deze behoefte aan standaarden op het terrein van Sport en

Bewegen vraagt om professionalisering en institutionalisering vanuit het werkveld. Voorbeelden van dit soort standaarden zijn bij voorbeeld de Nationale Norm Gezond Bewegen, die de aanbevolen hoeveelheid dagelijkse beweging definieert en de BRAVO-methode (Bewegen, Roken, Alcohol, Voeding en Ontspanning) die steeds vaker gebruikt wordt in gezondheidsprogramma's van bij voorbeeld GGD-en, maar ook binnen de context van bedrijfsgezondheidsmanagement.

Masteropleiding Sport en Bewegen als antwoord op geschetste ontwikkelingen?

Het Instituut voor Sport en Bewegingsstudies van de HAN ziet in de waargenomen ontwikkelingen voldoende aanknopingspunten voor de inrichting van een Masteropleiding Sport en Bewegen. Tegelijkertijd roepen de geschetste ontwikkelingen ook een aantal nader te beantwoorden vragen op:

1. In hoeverre laten de beschreven maatschappelijke ontwikkelingen zich vertalen in een samenhangend beroepscompetentieprofiel op Masterniveau?
2. In hoeverre zijn de geschetste maatschappelijke ontwikkelingen daadwerkelijk te vertalen in een arbeidsmarktvrage bij werkgevers?
3. Is er macro-economisch bezien sprake van een voldoende substantiële vrage om een door de Rijksoverheid bekostigde HBO-opleiding Master Sport en Bewegen te rechtvaardigen?

Ter beantwoording van bovenstaande vragen heeft de HAN het Kenniscentrum Beroeps-
onderwijs Arbeidsmarkt (KBA) gevraagd om onderzoek te verrichten naar het beroepscom-
petentieprofiel van de Master Sport en Bewegen en de macrodoelmatigheid van een Masterop-
leiding Sport en Bewegen.

Leeswijzer

De voorliggende rapportage bevat de antwoorden op de hiervoor opgeworpen vragen op basis van het door KBA uitgevoerde onderzoek. In het resterende deel van het inleidende hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de gehanteerde onderzoeks-aanpak. Hoofdstuk 2 bevat de onderzoeksbevindingen ten aanzien van het beroepscompetentieprofiel voor de Master Sport en Bewegen. Hoofdstuk 3 gaat in op de uitkomsten van het onderzoek naar de macrodoelmatigheid van de Masteropleiding Sport en Bewegen. Het vierde en laatste hoofdstuk vat de voornaamste bevindingen en conclusies uit het onderzoek samen en bevat een korte beschouwing over de macrodoelmatigheid van de Masteropleiding Sport en Bewegen.

Waar in de rapportage gesproken wordt over 'Sport en Bewegen' is dit steeds in ruime zin bedoeld. Sport en Bewegen is hierbij niet als een werkveld met strak gedefinieerde grenzen opgevat, maar juist als een werkveld dat naast een 'eigen' kern veelal diffuse grenzen kent op het snijvlak met andere disciplines zoals bij voorbeeld gezondheidszorg, jongerenwerk, recreatie en onderwijs.

Onderzoeks-aanpak

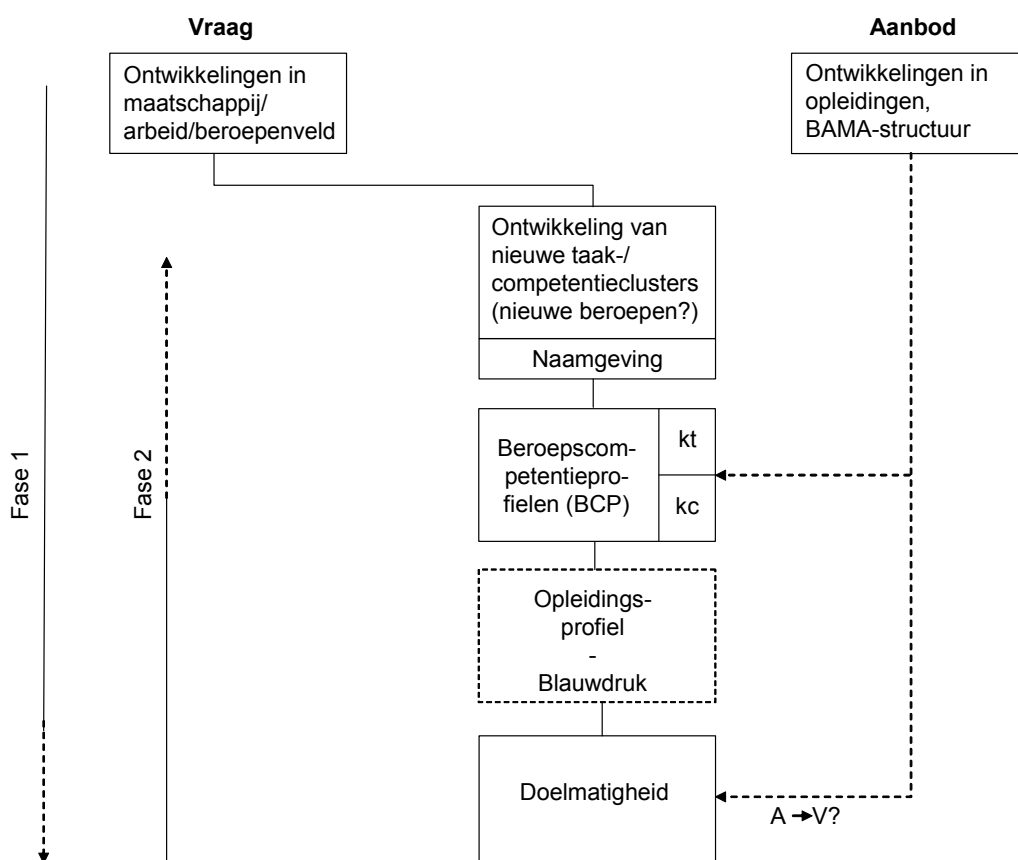
In het onderzoek is gekozen voor een iteratieve benadering bestaande uit twee, met elkaar verweven fasen, te weten:

1. een fase waarin het beroepscompetentieprofiel (of –profielen) van de Master Sport en Bewegen vanuit het perspectief van arbeidsmarkt en samenleving nader wordt gepreciseerd, gevalideerd en gelegitimeerd, en

2. een fase waarin de macrodoelmatigheid van de Masteropleiding Sport en Bewegen wordt onderzocht.

Het iteratieve karakter van het onderzoek komt tot uitdrukking in de wisselwerking tussen de werkzaamheden en de opbrengst van beide fasen. Het identificeren van een beroepscompetentieprofiel(en) in de eerste onderzoeksfase draagt bij aan het preciseren van de macrodoelmatigheidsvraag. Andersom kan een beroepscompetentieprofiel dat in de eerste fase van het onderzoek is opgesteld, nader worden verfijnd op grond van de bevindingen in de tweede fase.

Schematisch weergegeven ziet de onderzoeksopzet er als volgt uit:



Het schema maakt duidelijk dat in het voorliggende onderzoek ontwikkelingen in het arbeidsstelsel (de vraagkant) als primaire invalshoek worden gehanteerd bij het vaststellen van beroepscompetentieprofiel(en). Verschuivingen binnen de samenleving en het arbeidssysteem leiden na verloop van tijd tot veranderingen van taak- en competentieclusters binnen bestaande beroepen of tot het ontstaan van nieuwe beroepen met nieuwe beroepscompetentieprofielen (BCP's). Deze nieuwe en vernieuwde BCP's vormen op hun beurt de grondslag voor opleidingsprofielen en opleidingsblauwdrukken. Wanneer opleidingsprofielen goed aansluiten op nieuwe en vernieuwde BCP's dragen zij bij aan de macrodoelmatigheid van beroepsopleidingen.

gen. Tegelijkertijd is er binnen het schema ook oog voor het feit dat ontwikkelingen aan de aanbodzijde (het ontwikkelen en aanbieden van nieuwe opleidingen) een niet onbelangrijke rol (kunnen) spelen bij de beroepenvorming (versterken van institutionaliseringsprocessen), en dat het aanbod van afgestudeerden van een (nieuwe) opleiding ook vraag op de arbeidsmarkt kan creëren ('A → V?').

Fase 1: Vaststellen beroepscompetentieprofiel(en)

Voor het opstellen en valideren van het beroepscompetentieprofiel in fase 1 is gebruik gemaakt van een op maat gesneden toepassing van het door KBA ontwikkelde 'COMBI-model'. Het COMBI-model is een methode voor het verzamelen van informatie over:

1. kernopgaven en kerndilemma's in de huidige beroepspraktijk en als afgeleide daarvan de beroepscompetenties waarvoor beginnende beroepsbeoefenaren in hun initiële opleiding toegerust dienen te worden;
2. strategische ontwikkelingen in beroepsinhouden, die van belang zijn voor de opleidingen en voor het bedrijfsleven, omdat ze doorwerken in de kernopgaven en kerndilemma's van de beroepspraktijk en in het verlengde daarvan ook in de beroepscompetenties en beroepsprofielen. Strategische ontwikkelingen vragen enerzijds om aanpassing van bestaande beroepsprofielen, anderzijds komen er nieuwe beroepsprofielen bij en verdwijnen sommige bestaande profielen. In dit verband valt te denken aan ontwikkelingen als de grootschalige doorwerking van ICT in werkprocessen, veranderingen in klantgroepen ten gevolge van demografische ontwikkelingen etc..

In de eerste fase van het BCP-onderzoek op basis van het COMBI-model zijn *interviews* gehouden met 13 *sleutelpersonen*, die samen een breed scala van relevante werkvelden voor beroepsbeoefenaren S&B op masterniveau vertegenwoordigen. De geïnterviewde personen zijn deels werkzaam binnen functies en organisaties, die sport en bewegen als corebusiness hebben, en anderzijds binnen functies en organisaties, die zich op aanpalende werkvelden bevinden zoals het onderwijs, de zorg, de recreatie, het jeugd- en jongerenwerk. Een deel van de functies en organisaties bevindt zich op het snijvlak van meerdere werkvelden. Voor een overzicht van de geïnterviewde sleutelpersonen en de organisaties en functies, waarbinnen zij werkzaam zijn, wordt verwezen naar bijlage 1.

De semi-gestructureerde interviews hebben tot doel om de opvattingen van de sleutelpersonen in beeld te brengen over:

- (a) strategische ontwikkelingen in en om het betreffende werkveld;
- (b) het ontstaan van nieuwe taak- en competentieclusters;
- (c) kernopgaven, kerndilemma's en kerncompetenties voor beroepsbeoefenaren met een Masterprofiel Sport en bewegen;
- (d) de ontwikkelingen van de arbeidsmarkt voor functionarissen met een Masterprofiel Sport en Bewegen in de komende 5-10 jaar.

Tevens zijn de sleutelpersonen gevraagd om *beroepsbeoefenaren* met een Masterprofiel Sport en Bewegen te benoemen, zodat deze in de tweede fase van het BCP-onderzoek benaderd zouden kunnen worden voor een interview over de hiervoor genoemde thema's (a)-(d).

Op basis van de door de sleutelpersonen aangedragen beroepsbeoefenaren zijn 10 beroepsbeoefenaren binnen uiteenlopende werkvelden benaderd voor een gestructureerd interview. De beroepsbeoefenaren zijn geïnterviewd op basis van clusters van kerntaken en kerncompeten-

ties die door de onderzoekers zijn opgesteld op basis van de uitspraken van de geïnterviewde sleutelfiguren.

Fase 2: Macrodoelmatigheidsonderzoek

Op basis van de interviews met beroepsbeoefenaren zijn de beroepscompetentieprofielen, zoals geïdentificeerd tijdens de interviewronde met de sleutelpersonen, verder aangescherpt. Op basis van het aldus verkregen BCP heeft de HAN een opleidingsprofiel en een blauwdruk voor de Masteropleiding Sport en Bewegen vastgesteld, die als grondslag heeft gediend voor het macrodoelmatigheidsonderzoek.

Voor het macrodoelmatigheidsonderzoek zijn 229 functionarissen van organisaties uit relevante werkvelden benaderd voor het invullen van een schriftelijke enquête over de mate en wijze van voorkomen van het profiel van de Master Sport en Bewegen en de arbeidsmarktbehoefte aan afgestudeerden van de op dit profiel gebaseerde masteropleiding Sport en Bewegen.

De respondenten uit het macrodoelmatigheidsonderzoek zijn werkzaam in de volgende sectoren: *Overheid, Outdoor en Recreatie, Sportbonden, Sociaal-cultureel Werk, Zorg, Onderwijs en Onderzoek, Advies, Accommodatiebeheer en Projectontwikkeling*. De *eerstgenoemde sector* bestaat uit gemeenten en provinciale sportraden. De *zorgsector* bestaat in dit onderzoek uit bedrijven op het terrein van ARBO-zorg, reïntegratie, bedrijfsgezondheidszorg, GGD-en, organisaties voor thuiszorg als ook ziektekostenverzekeraars. De sector *Outdoor en Recreatie omvat professionele aanbieders van outdooractiviteiten* enerzijds en grotere recreatieondernemingen anderzijds. *Sportbonden* spreken min of meer voor zich zelf. Voor de *welzijnssector* zijn een aantal grotere welzijnsorganisaties benaderd. Onder de noemer *Onderzoek, Advies, Accommodatiebeheer en Projectontwikkeling* rangschikken we onderzoeks- en adviesbureaus op het gebied van Sport en Bewegen alsmede bedrijven, die zich specialiseren in het ontwikkelen en beheren van grote accommodaties en complexen, waarbinnen sport- en bewegingsactiviteiten een substantieel deel van het aanbod vertegenwoordigen.

2 Beroepscompetentieprofiel

2.1 Bevindingen uit de interviews met sleutelpersonen

Gevolgde werkwijze

Voor de eerste fase van het BCP-onderzoek zijn in totaal 13 sleutelpersonen benaderd. Bijlage 1 bevat een overzicht van deze sleutelpersonen alsmede van hun functies en de organisaties waarvoor zij werken. Voorafgaand aan de interviews hebben de sleutelpersonen een korte informatieve tekst ontvangen over doel en achtergronden van het onderzoek, de topiclijst voor het interview en een tekst met informatie over de Dublindescriptoren om respondenten, voor zo ver nodig, te informeren over het onderscheid tussen master en bachelorniveau. In de toegestuurde toelichtende notitie wordt kort ingegaan op een aantal recente ontwikkelingen met betrekking tot sport en bewegen binnen de samenleving (o.a. individualisering; professionalisering; toenemend belang in overheidsbeleid; sport als middel binnen bedrijfsgezondheidszorg en jongerenwerk) en de opzet van het onderzoek. In de interviews zijn de respondenten gevraagd om aan te geven:

1. in welke mate zij de beschreven ontwikkelingen met betrekking tot sport en bewegen binnen de samenleving en het beroepenveld herkennen;
2. in welke mate er naar hun oordeel sprake is van nieuwe of verschuivende taak- en competentieclusters of zelfs van nieuwe beroepen op het terrein van Sport en Bewegen op master-niveau;
3. wat een goede benaming van de veranderende of nieuwe beroepen is, of er al beroepsbeoefenaren werkzaam zijn in dergelijke functies, in welke sectoren of werksettings deze werkzaam zijn en of zij zich zelf zouden typeren als een Master Sport en Bewegen;
4. welke kerntaken en kerncompetenties deel uitmaken van een beroepsprofiel dat zich laat aanduiden met Master Sport en Bewegen;
5. in welke mate er een arbeidsmarkt vraag is naar functionarissen met een vergelijkbaar profiel als dat van de Master Sport en Bewegen, in welke mate er sprake is van een opleidingsbehoefte aan afgestudeerden van een nieuwe opleiding Master Sport en Bewegen en aan welke kenmerken een dergelijke opleiding zou moeten voldoen?

Herkenning van ontwikkelingen in samenleving en beroepenveld

De geschetste ontwikkelingen met betrekking tot sport en bewegen en het toenemend belang van Sport en Bewegen binnen andere werkvelden wordt door alle respondenten herkend. Volgens de geïnterviewde sleutelpersonen is er steeds meer sprake van vervlechting tussen Sport en Bewegen en andere maatschappelijke sectoren. Voorbeelden die genoemd worden zijn o.a.:

- de aandacht voor samenwerking tussen sportverenigingen, scholen en jeugd- en jongerenwerk, welzijnswerk, brede schoolontwikkeling op landelijk (Alliantie School en Sport) en lokaal niveau;
- de toenemende aandacht vanuit bedrijfsgezondheidszorg en ziektekostenverzekeraars (preventie en reïntegratie) voor sport en bewegen;
- een groei van het aantal opleidingen en studenten op het terrein van sport en bewegen;
- een groei van functies op masterniveau op het terrein van Sport en Bewegen.

In het verlengde van de geschetste ontwikkelingen signaleren de sleutelpersonen een toenemende behoefte aan professionalisering van het beroepenveld Sport en Bewegen: er is behoefte aan meer evidence based programma's en aan meer expertise, zowel bij beslissers als bij uitvoerders, zowel binnen het domein Sport en Bewegen als binnen andere maatschappelijke sectoren. Enerzijds is er meer behoefte aan intrinsieke kennis met betrekking tot sport en bewegen, anderzijds aan meer kennis met betrekking tot vernieuwings- en veranderingsprocessen. Om deze professionaliseringsbehoefte gestalte te kunnen geven, is behoefte aan ervaren beroepsbeoefenaren op het terrein van Sport en Bewegen (in brede zin), die in staat zijn om theorie, onderzoek, praktijk en beleid met elkaar te verbinden en daarbij disciplineoverstijgend kunnen denken en handelen.

Nieuwe taak- en competentieclusters, nieuwe beroepen?

Volgens de geïnterviewde sleutelpersonen is er niet zo zeer sprake van een nieuw beroep als wel van nieuwe elementen binnen bestaande functies. Deze nieuwe elementen lijken in belangrijke mate samen te hangen met de gesignaleerde behoefte aan professionele verdieping en verbreding. Verdieping en verbreding vragen beide om loskomen van de materie, om overstijgend, integraal denken en handelen, en een stevig fundament in wetenschappelijke kennis. Daarmee worden taken en competenties toegevoegd aan bestaande functies, die veelal op een hoger denk- en handelingsniveau liggen dan tot nu toe gebruikelijk was. Het merendeel van de respondenten is geneigd om deze nieuwe taken en competenties te situeren op 'masterniveau'.

Over de mate waarin de ontwikkeling richting nieuwe taken en competenties op Masterniveau zich zal doorzetten op het terrein van Sport en Bewegen verschillen de sleutelpersonen van mening. Het merendeel van de sleutelpersonen wijst op de groei van 'Sport en Bewegen' in de voorbije jaren en meent dat deze ontwikkeling zich ook in de komende jaren nog zal doorzetten, zeker in het licht van toenemende obesitasproblematiek, een ouder wordende bevolking en toegenomen prikkels voor werkgevers om te investeren in het gezond houden van hun personeel (Wet WIA). Een aantal respondenten wijst daarbij op de noodzaak van meer financiële middelen om Sport en Bewegen verder te laten groeien en te verankeren en is er niet zonder meer van overtuigd dat overheden, bedrijven en zorgverzekeraars deze benodigde extra investeringen ook daadwerkelijk zullen plegen. Overall genomen zijn de sleutelpersonen wat betreft de financiële mogelijkheden en de daarmee samenhangende arbeidsmarktmogelijkheden voor 'Masters Sport en Bewegen' gematigd optimistisch.

Naamgeving, typerende werksettings en 'Masters Sport en Bewegen' avant la lettre

Alle sleutelpersonen worstelen met een goede naam, die de veelzijdige en complexe lading van Masterfuncties op het gebied van Sport en Bewegen adequaat kan weerspiegelen. Het woord 'Master' lijkt daarbij een goede weergave van het veelzijdige en complexe karakter van de werkzaamheden. Het element 'Sport en Bewegen' wordt eigenlijk door alle respondenten te smal gevonden om op een goede manier uit te drukken dat de bedoelde masters disciplineoverstijgend te werk gaan en dat een intrinsiek functiekenmerk is dat zij buiten de grenzen van het werkveld Sport en Bewegen in enge zin treden. Suggesties die door de respondenten gedaan zijn, maar eigenlijk ook meteen weer verworpen, zijn:

- sport- en beweegadviseur;
- sport- en beweegontwikkelaar;
- senior beleidsadviseur;
- ondernemer;
- sportpedagoog.

Als typerende werksettings voor functionarissen met een vergelijkbaar profiel als dat van de Master Sport en Bewegen zijn genoemd: MBO- en HBO-opleidingen, specialistische expertisecentra op het gebied van sport, bewegen en/of een gezonde levensstijl (TNO, NIGZ, Mulierinstituut, NISB,), een adviespraktijk als zelfstandig adviseur op het terrein van Sport en Bewegen, bij grotere adviesbureaus (Grontmij/Marktplan, KPMG, BMC etc.), bij sportbonden, overheden, sportraden, in de BOS-driehoek, binnen de (bedrijfs)gezondheidszorg (zorgverzekeraars, bedrijfsfitness, thuiszorg, JGZ), werkzaamheden in de sfeer van accommodatie- en projectontwikkeling en het jongerenwerk.

De meeste sleutelpersonen (10 van de 13) beschouwen zich zelf als een 'Master Sport en Bewegen'. Dat betekent dat in het uitgevoerde onderzoek het onderscheid tussen sleutelpersonen en beroepsbeoefenaren diffuus is.

Kerntaken en kerncompetenties van Masters Sport en Bewegen

Uit de interviews met de sleutelpersonen, die hierbij in veel gevallen konden putten uit de eigen beroepspraktijk kwam een rijk assortiment aan kerntaken en kerncompetenties voor Masters Sport en Bewegen naar voren. De kerntaken en kerncompetenties zijn hierbij door de sleutelpersonen niet steeds op een zelfde manier verwoord: sommige respondenten benadrukken bepaalde (aspecten van) kerntaken en bepaalde (aspecten van) kerncompetenties, andere respondenten weer andere. Over het geheel genomen blijkt er sprake te zijn van een redelijke mate van consistentie in de benoemde kerntaken en kerncompetenties. Op hoofdlijnen zijn de naar voren gebrachte kerntaken en kerncompetenties als volgt te rubriceren:

Kerntaken

- Uitvoeren en/of toepassen onderzoek;
- kennis delen en verbinden;
- netwerken en samenwerken;
- ontwikkelen en innoveren;
- realiseren en implementeren van plannen;
- leidinggeven;
- adviseren;
- behandelen.

Kerncompetenties

- ondernemerscompetenties;
- competenties gericht op het verwerven en delen van expertise;
- netwerkcompetenties;
- communicatieve vaardigheden;
- competenties op het gebied van beleids- en planrealisatie;
- adviescompetenties;
- behandelcompetenties.

Het merendeel van de sleutelpersonen koppelt de benoemde kerntaken aan kennis van Sport en Bewegen. Masters Sport en Bewegen moeten geen 'methodemannetjes' of 'holle vaten' zijn, die zich net zo gemakkelijk met cultuur bezighouden, maar professionals die hun handelen baseren op hoogwaardige kennis van het werkveld Sport en Bewegen.

Alle door de sleutelpersonen naar voren gebrachte kerntaken en kerncompetenties zijn op een meer concreet niveau dan de bovenstaande globale categorieën beschreven en ondergebracht in een matrix met kerntaken en een matrix met kerncompetenties. Deze beide matrices zijn in een tweede interviewronde voorgelegd aan een tiental beroepsbeoefenaren, die volgens de sleutelpersonen ofwel de onderzoekers te beschouwen zijn als functionarissen met een profiel van de Master Sport en Bewegen *avant la lettre*. De resultaten hiervan worden beschreven in paragraaf 2.2.

Macrodoelmatigheid

Als laatste is aan de sleutelpersonen gevraagd om:

- een inschatting te maken van de arbeidsmarktbehoefte aan beroepsbeoefenaren met een profiel als dat van de Master Sport en Bewegen;
- een inschatting te maken van de opleidingsbehoefte aan afgestudeerden van de nieuwe Masteropleiding Sport en Bewegen, en
- aan te geven aan welke randvoorwaarden deze opleiding zou moeten voldoen om zowel vanuit het perspectief van de deelnemers als vanuit het perspectief van de arbeidsmarkt te kunnen spreken van een gewilde opleiding.

Over het algemeen genomen verwachten de geïnterviewde sleutelpersonen een verdere groei van de werkgelegenheid in sport- en bewegingsgerelateerde functies. Dat geldt ook voor functies op Masterniveau. Dit betreft het kwantitatieve aspect van een groeiende behoefte aan Masters Sport en Bewegen. Daarnaast zal in toenemende mate een beroep gedaan worden op zittende beroepsbeoefenaren om hun kerntaken en kerncompetenties te verdiepen en te verbreden. Dit verdiepings- en verbredingsaspect is te beschouwen als de kwalitatieve component van een toenemende behoefte aan Masters Sport en Bewegen en verwijst naar een stijgende behoefte aan professionalisering. Voor de geïnterviewde sleutelpersonen is het moeilijk om de door hen voorziene arbeidsmarktbehoefte te kwantificeren. Het merendeel van de respondenten veronderstelt een bescheiden arbeidsmarktbehoefte, omdat het om functies 'aan de bovenkant' gaat: "je hebt meer uitvoerders nodig dan 'Masters' ".

De opleidingsbehoefte, die voortvloeit uit de arbeidsmarktbehoefte aan functionarissen met een profiel zoals dat van de Master Sport en Bewegen, zal eveneens beperkt zijn naar het oordeel van de respondenten. Bovendien wijst een deel van de respondenten op concurrentie vanuit verwante opleidingen, zoals die van het Sport Management Instituut in Groningen, de Masteropleiding bij de Fontys Sporthogeschool, de universitaire opleiding bewegingswetenschappen en universitaire opleidingen op het gebied van beleid, bestuur en management.

Anderzijds creëert een goede opleiding volgens de meeste sleutelpersonen deels zijn eigen – reeds latent aanwezige – vraag. Om deze kwaliteit te waarborgen dient een Masteropleiding Sport en Bewegen te voldoen aan de volgende randvoorwaarden:

- selectieve toelating: bijna alle sleutelpersonen bepleiten een stevige toelatingsprocedure (intake-gesprek; assessment o.i.d.) en vinden dat substantiële werkervaring op het gebied van Sport en Bewegen een toelatingseis moet zijn; één respondent is van mening dat directe instroom vanuit een relevante bacheloropleiding ook mogelijk zou moeten zijn; relevante werkervaring wordt door de meeste sleutelpersonen aanzienlijk belangrijker gevonden dan een vooropleiding op het gebied van Sport en Bewegen, hoewel de meesten dat wel een pré vinden;

- omdat de deelnemers ervaren professionals zijn met een baan, dient de beoogde masteropleiding een deeltijdopleiding te zijn; een enkele sleutelpersoon voegt daar aan toe, dat het tijdsbeslag voor de deelnemers acceptabel moet zijn en dat vrijstellingen op basis van EVC-procedures mogelijk moeten zijn: sommige cursisten zullen al min of meer op masterniveau functioneren, terwijl voor anderen de masteropleiding een middel is om qua professionele ontwikkeling en qua loopbaan een stap omhoog te maken;
- de verhouding tussen individueel maatwerk, afgestemd op werkervaring en werksetting van de deelnemers, en groepsgebonden leermomenten moet in balans zijn: deelnemers leren veel van elkaar en kunnen baat hebben bij elkaars netwerk;
- goede docenten, die zelf op Masterniveau functioneren.

2.2 Bevindingen uit de interviews met de beroepsbeoefenaren

Voor de interviews met beroepsbeoefenaren met een profiel Master Sport en Bewegen zijn 10 personen benaderd. Het merendeel van de beoogde beroepsbeoefenaren (N=7) uit de tweede interviewronde is aangedragen door de sleutelpersonen uit de eerste ronde. Soms bleek een kandidaat onvoldoende op het profiel te passen of niet binnen de benodigde termijn beschikbaar voor het onderzoek. Een deel (N=3) van de beroepsbeoefenaren is benaderd op suggestie van afgevallen beroepsbeoefenaren, op grond van kennis uit eerdere onderzoeken en/of via internet. Uiteindelijk is één van de geplande interviews wegens tijdgebrek bij de beroepsbeoefenaar in kwestie niet doorgegaan. Uiteindelijk zijn dus 9 beroepsbeoefenaren geïnterviewd.

In de interviews lag het zwaartepunt op het scoren van kerntaken en kerncompetenties zoals deze door de sleutelpersonen in de eerste interviewronde naar voren zijn gebracht. Voorafgaand zijn een aantal meer algemene vragen gesteld, die deels vergelijkbaar zijn met de vragen aan de beroepsbeoefenaren en deels dienen om te checken of de persoon in kwestie inderdaad als een beroepsbeoefenaar binnen het profiel Master Sport en Bewegen te beschouwen is of eerder als een sleutelpersoon. Op grond van deze laatste vragen is gebleken, dat de respondent van de RECRON eerder te beschouwen is als een sleutelfiguur dan als een beroepsbeoefenaar. Deze contactpersoon heeft uitsluitend informatie gegeven over de algemene vragen en niet over de vragen gerelateerd aan de uitoefening van het beroep.

Aan de benaderde beroepsbeoefenaren is voorafgaand aan het interview een toelichting op het onderzoek verstuurd, die vergelijkbaar is met de verstuurd toelichting aan de sleutelpersonen. Tevens hebben de beroepsbeoefenaren een beschrijving van de Dublindescriptoren ontvangen. Tenslotte hebben de beroepsbeoefenaren voorafgaand aan het interview een document gekregen, dat een korte beschrijving bevat van de voornaamste bevindingen uit de eerste fase van het onderzoek, een beperkt aantal open vragen van meer algemene aard (zie voorgaande alinea) en twee matrices met kerntaken en kerncompetenties. Aan de beroepsbeoefenaren is gevraagd om zich voor te bereiden op het beantwoorden van de algemene vragen en het invullen van de matrices met kerntaken en kerncompetenties voor het profiel van de Master Sport en Bewegen.

Herkenning van ontwikkelingen in samenleving en beroepenveld

Aan de beroepsbeoefenaren is gevraagd of zij de beschreven ontwikkelingen binnen de samenleving en het beroepenveld met betrekking tot Sport en Bewegen herkennen en welke van deze ontwikkelingen het meest van invloed zijn op hun eigen werk.

De genoemde ontwikkelingen worden door de beroepsbeoefenaren en de contactpersoon van de RECRON algemeen herkend. Alle respondenten wijzen op het disciplineoverstijgende karakter van de ontwikkelingen. Een aantal respondenten wijzen op de afhankelijkheid van deze ontwikkelingen van financiële impulsen door overheden, zorgverzekeraars en bedrijven. Eén respondent spreekt zelfs over 'overheidsbeleid zonder portemonnee'.

De genoemde ontwikkelingen zijn van grote invloed op de werkzaamheden van de beroepsbeoefenaren. Drie respondenten uit de sfeer van dienstverlening merken, dat de ontwikkelingen leiden tot nieuwe vragen bij opdrachtgevers en tot nieuwe product-marktcombinaties. Voor de meeste andere respondenten is met name het inhoudelijk meedenken met en over dit soort nieuwe ontwikkelingen belangrijk in hun werk, evenals het onderhouden van contacten met andere partijen en disciplines. Ook wijzen de meeste respondenten op het toenemende belang van evidence based kennis en het (laten) doen van onderzoek en het toepassen van aldus verkregen expertise.

Globaal genomen herkennen de respondenten zich erg goed in de toegestuurde kerntaken en kerncompetenties, waarbij op onderdelen verschillen waarneembaar zijn tussen de respondenten. Op een onderzoeksafdeling is het zelf doen van onderzoek uiteraard corebusiness en binnen een lectoraat op het gebied van Sport en bewegen evenzeer. Voor andere respondenten is onderzoek op een andere manier belangrijk in hun werk. Dan gaat het meer om opdracht geven tot onderzoek of het toepassen van kennis en inzichten uit onderzoek. Beide typen professionals leveren een eigenstandige bijdrage aan de verbinding tussen theorie en praktijk: bij de één ligt het accent meer op het onderzoek zelf en verspreiding onder vakgenoten en beleidsmakers, bij de ander ligt het zwaartepunt op het toepassen en verspreiden van kennis onder nieuwe en zittende beroepsbeoefenaren, andere werkvelden en leken.

De respondent van de RECRON herkent zich zelf niet in de toegestuurde kerntaken en kerncompetenties en geeft aan dat met uitzondering van de outdoorsector en grote recreatie-ondernemers als Centerparcs, Roompot en Landal weinig sprake is van functionarissen op masterniveau binnen de recreatiesector.

Functiebenaming en eigenstandigheid van beroep

Aan de beroepsbeoefenaren is tevens gevraagd hoe hun functie wordt omschreven, hoe zij zelf hun functie zouden willen noemen en of zij hun functie als een eigenstandig beroep beschouwen.

De huidige functies van de benaderde beroepsbeoefenaren luiden als volgt: lector bewegen en gedragsbeïnvloeding, senior beleidsadviseur sport en onderwijs, teamleider bewegen en arbeid, directeur (4x), consultant/accountmanager. De huidige functiebenamingen drukken volgens de respondenten hun werkzaamheden goed uit.

Over de mate waarin hun functie te beschouwen is als een exponent van een eigenstandig beroep lopen de meningen uiteen. Het merendeel van de respondenten benadrukt het belang van specifieke kennis met betrekking tot sport en bewegen en gedragsbeïnvloeding, maar met name de managers onder de respondenten benadrukken tevens dat een deel van hun werkzaamheden daar betrekkelijk los van staat. De volgende typering lijkt deze tegenstelling goed te verwoorden: naar de inhoud toe beschouwen de respondenten hun functie door de bank geno-

men als een eigenstandig beroep, naar de feitelijke werkzaamheden toe is dat minder duidelijk het geval.

Een aantal respondenten heeft nog aanvullende suggesties gedaan als alternatief voor de titel Master Sport en Bewegen: senior beleidsadviseur sport en onderwijs, Master Gezonde Leefstijl (bewegen en voeden) en sportprojectmanager.

Macrodoelmatigheid

Aan de beroepsbeoefenaren is gevraagd naar de arbeidsmarktbehoefte en de opleidingsbehoefte aan beroepsbeoefenaren die voldoen aan het profiel van de Master Sport en Bewegen. Alle respondenten onderkennen een algemene arbeidsmarktbehoefte nu en in de komende jaren aan professionals met het profiel van de Master Sport en Bewegen. Een aantal respondenten verbindt daar de opmerking aan dat substantiële groei van deze arbeidsmarktbehoefte afhankelijk is van investeringen door overheden, ziektekostenverzekeraars en bedrijven alsmede de economische conjunctuur. Binnen de recreatiesector en ook de nationale sportbonden lijken deze mogelijkheden overigens beperkt te zijn. Binnen het beroepsonderwijs en de bedrijfsgezondheidszorg/bedrijfsfitness lijken de mogelijkheden groter te zijn.

Bij de behoefte aan een masteropleiding worden een aantal kanttekeningen geplaatst. Inhoudelijk gezien, in het verlengde van de ontwikkelingen in de samenleving als geheel en binnen het werkveld Sport en Bewegen in de breedte, is de behoefte er. Niet alle respondenten vertalen deze arbeidsmarktbehoefte overigens in de noodzakelijkheid van een nieuwe Masteropleiding Sport en Bewegen. Meerdere respondenten wijzen op de masteropleiding van het SMI en universitaire opleidingen als vrijetijdswetenschappen en bewegingswetenschappen, die (deels of grotendeels) opleiden voor vergelijkbare taken en competenties als de beoogde nieuwe opleiding van de HAN.

Voor het verkrijgen van een plek tussen de reeds bestaande opleidingen is het in ieder geval van belang, dat de opleiding kwalitatief hoogwaardig is en gegeven wordt *aan* geselecteerde mensen met een ruime praktijkervaring *door* mensen met een grote praktijkervaring. De senioriteit in de cursistengroep dient op het niveau van de docenten ook aanwezig te zijn. Daarnaast vraagt één van de respondenten zich af of de contouren van het concept-masterprofiel niet te breed zijn voor één opleiding en of het niet verstandig zou zijn om een keuze te maken uit een aantal door de sleutelpersonen naar voren gebrachte kerntaken en kerncompetenties.

De scores op de kerntakenmatrix

Alle beroepsbeoefenaren zijn gevraagd om de 27 kerntaken, die in de interviews met de sleutelpersonen als kerntaak benoemd zijn te scoren op de mate van voorkomen in de huidige functie en de mate van belang van deze taken voor deze functie in de toekomst. Figuur 1 op de volgende pagina bevat een overzicht van deze scores.

Figuur 1 – Kerntakenmatrix Master Sport en Bewegen

N=8	a. taken huidige functie			b. toekomst		
	niet mee te maken	soms mee te maken	veel mee te maken	worden meer belangrijk	blijven even belangrijk	worden minder belangrijk
a. Onderzoek (laten) doen (i.c. effect- en resultaatmeting, best practices)		4	4	3	5	
b. Kennis/onderzoeksresultaten toepassen		2	6	2	6	
c. Inhouds- en krachtenveldanalyses maken		3	5	1	7	
d. Kennis verspreiden (richting professionals en/of leken, d.m.v. voorlichting of publicaties)		2	6	2	6	
e. Opleiden / coachen / bijscholen nieuwe / zittende beroepsbeoefenaren		2	6	2	6	
f. Verbinden van wetenschappelijke en praktijkkennis	1	3	4	2	6	
g. Lobbyen (m.n. op beleidsniveau)	1	2	5	2	6	
h. Opzoeken en binden van netwerken, bijeenbrengen van partijen, allianties aangaan/doen ontstaan		2	6	3	5	
i. Samenwerken en communiceren met andere werkvelden en beleidsterreinen		3	5	3	5	
j. Draagvlak creëren	1	2	5		8	
k. Vernieuwingen entameren			8	1	7	
l. Visie ontwikkelen		3	5	1	7	
m. Integraal plan ontwikkelen		3	5	1	7	
n. Ontwikkelen van nieuwe methodieken/strategieën		1	7	1	7	
o. Programma's ontwikkelen		3	5	1	7	
p. Planmatig activiteiten onderbouwen		3	5	1	8	
q. Implementeren van beleid	1	2	5	3	5	
r. Integraal plan realiseren		5	3	2	6	
s. Projecten leiden		3	5		8	
t. Regievoeren		1	7	2	6	
u. Leidinggeven aan organisaties of organisatieonderdelen		2	6	1	7	
x. Bestuurders attenderen op kansrijke ontwikkelingen		1	7	2	6	
y. Bestuurders adviseren over beleidsopties		2	6	1	7	
z. Diagnosticeren	7	1			8	
aa. Protocollen toepassen	7	1			8	

Van de 27 voorgelegde kerntaken worden er 21 door 5 of meer beroepsbeoefenaren getypeerd als 'vaak voorkomend binnen de huidige functie'. Overigens is het niet zo dat steeds de zelfde beroepsbeoefenaren van alle taken in de zelfde mate aangeven, dat zij veel voorkomen binnen hun huidige werk. Ontwikkeltaken blijken bij voorbeeld niet altijd samen te gaan met taken op het gebied van toepassen, realiseren en implementeren.

Twee kerntaken, diagnosticeren en protocollen toepassen, die te typeren zijn als 'behandeltaken' komen bij 7 van de 8 beroepsbeoefenaren niet voor in de beroepsuitoefening en bij één respondent soms.

In 25 van de 27 gevallen verwachten de beroepsbeoefenaren dat de voorgelegde kerntaken even belangrijk zullen blijven in de toekomst of belangrijker zullen worden. Bij 12 of meer van de voorgelegde kerntaken verwachten 2 of 3 van de 8 respondenten een toename van het belang van deze kerntaak in de toekomst. De twee reeds genoemde behandeltaken blijven naar verwachting even onbelangrijk in de toekomst.

Aan de respondenten is tevens gevraagd om taken te noemen, die niet voorkomen in de matrix, maar die wel van belang zijn binnen hun huidige functie. Op hoofdlijnen lijken deze taken te typeren als 'ondernemerstaken'. Deze taken zijn vooral genoemd door vertegenwoordigers uit de non-profit-sfeer.

De scores op de kerncompetentiematrix

Alle beroepsbeoefenaren zijn gevraagd om de 27 kerntaken, die in de interviews met de sleutelpersonen als kerntaak benoemd zijn te scoren op de mate van voorkomen in de huidige functie en de mate van belang van deze taken voor deze functie in de toekomst.

Figuur 2 – kerncompetentiematrix Master Sport en Bewegen

N=8	belang voor huidige taken		
	Niet van belang	Van redelijk belang	Heel belangrijk
a. proactief kunnen handelen, initiatieven ontplooiën			8
b. strategisch kunnen handelen			8
c. beschikken over financieel-economisch inzicht (op macro-niveau)		3	5
d. marketinggericht kunnen denken		1	6
e. trends en ontwikkelingen kunnen signaleren en oppakken/ vertalen naar concrete plannen, producten en bedrijven/ organisaties			8
f. onderzoek kunnen doen/ kennis verzamelen	1	4	3
g. kunnen toepassen van onderzoek	1	5	2
h. deskundigheid bevorderen	1	2	5
i. denken vanuit een hoger abstractieniveau		1	7
j. kunnen analyseren		2	6
k. kunnen samenwerken			8

N=8	belang voor huidige taken		
	Niet van belang	Van redelijk belang	Heel belangrijk
l. kunnen matchen van partijen			8
m. beschikken over gevoel voor politiek/beleid, voor verhoudingen		1	7
n. beschikken over kennis van ontwikkelingen in de sector en van relevante ontwikkelen in aanpalende werkvelden			8
o. beschikken over kennis van effectieve verander- en implementatiestrategieën			8
p. voorlichting kunnen geven		3	5
q. goed kunnen luisteren			8
r. empathisch kunnen handelen		3	5
s. kunnen inspireren			8
t. voorstellen kunnen schrijven	1	2	5
u. beschikken over coachingsvaardigheden		1	7
v. beschikken over projectmanagementvaardigheden		2	6
w. werkzaamheden kunnen plannen		1	7
x. ontwikkelingen en kennis kunnen vertalen naar beleid			8
y. vertalen kunnen vertalen naar acties/plannen		1	7
z. kunnen organiseren		1	7
aa. kunnen coördineren		1	7
bb. leiding kunnen geven		1	7
cc. beleidsmatig kunnen werken		1	7
dd. beschikken over overredingskracht			8
ee. goed kunnen argumenteren			8

Over het algemeen worden de voorgelegde kerncompetenties door de beroepsbeoefenaren heel belangrijk genoemd voor de uitoefening van hun werkzaamheden: 21 van de 31 keer geven 7 of 8 respondenten aan dat een kerncompetentie 'heel belangrijk' is. In 4 gevallen is aangegeven dat een kerncompetentie niet van belang is. Dit is terug te voeren op het leidinggevende takenpakket van de respondent in kwestie. In deze gevallen memoreerden de beroepsbeoefenaren in kwestie, dat binnen hun organisatieonderdeel andere professionals op het gebied van sport en beweging aanwezig zijn, die over deze competenties beschikken en ze ook nodig hebben voor de uitoefening van hun werkzaamheden.

Overigens maken een aantal respondenten bij een enkele sociaal-communicatief getinte competenties (goed kunnen luisteren, empathisch kunnen handelen) de opmerking, dat zij deze niet exclusief typerend achten voor hun eigen functie. Veel van dit soort competenties hebben een bijna universeel karakter, anderzijds dragen deze wel bij aan kwalitatief goed functioneren binnen de functie.

In aanvulling op de voorgelegde competenties noemen de respondenten nog de volgende aanvullende competenties als van belang voor hun beroepsuitoefening:

- kennis van fiscale, economische en juridische zaken;
- integer zijn, betrouwbaar zijn;
- beschikken over een 'sporthart';
- inlevingsvermogen in vrijwilligers;
- mondelinge uitdrukkingsvaardigheid: presenteren, kort en bondig spreken;
- prioriteiten stellen en daar naar handelen;
- energie weten los te maken, zowel intern als extern.

Conclusies kerntaken en kerncompetenties

Op basis van de scores van de beroepsbeoefenaren op de kerntakenmatrix en de kerncompetentiematrix zijn de volgende conclusies te trekken:

1. Over het geheel genomen worden de voorgelegde kerntaken en kerncompetenties door de geïnterviewde beroepsbeoefenaren in grote mate herkend en als belangrijk tot zeer belangrijk betiteld voor de huidige werkzaamheden.
2. Voor de toekomst verwachten de respondenten dat het belang van de huidige kerntaken over het algemeen gelijk zal blijven of in een aantal gevallen zelfs zal toenemen.
3. Op basis van deze bevindingen zijn de voorgelegde kerntaken en kerncompetenties te beschouwen als bruikbare bouwstenen voor een beroepscompetentieprofiel (BCP) voor de Master Sport en Bewegen.

2.3 Aanzet tot een beroepscompetentieprofiel Master Sport en Bewegen

Op grond van de bevindingen uit de interviews met sleutelpersonen en beroepsbeoefenaren en de scores van beroepsbeoefenaren op de voorgelegde kerntaken en kerncompetenties lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat er sprake is van verdieping en verbreding binnen overwegend bestaande functies op het gebied van sport en bewegen. Het begrip 'Master' is in de ogen van de respondenten een adequate term om de veelzijdigheid en complexiteit van de werkzaamheden aan te duiden. Tevens verwijst het begrip 'Master' voor de respondenten naar een zekere senioriteit, naar substantiële werkervaring op het werkveld Sport en Bewegen: een Master moet zijn 'sporen' als het ware 'verdiend hebben'. De aanduiding 'Sport en Bewegen' daarentegen roept bij het merendeel van de respondenten de associatie op met een 'smalle' opvatting van het werkgebied, terwijl in hun ogen juist het brede, interdisciplinaire en innovatieve karakter van de werkzaamheden en werksettings kenmerkend voor de Master Sport en Bewegen is. In de ogen van de bevroegde sleutelpersonen en beroepsbeoefenaren zit het eigenstandige van functies met het profiel Master Sport en Bewegen niet zo zeer in de methodische kant van het werk (advisering, ondernemen, projectmanagement etc.) als wel in de inhoudelijke dimensie: het beschikken over en bijdragen aan de toepassing van hoogwaardige kennis van het werkveld Sport en Bewegen in de ruime zin van het woord. Daarmee beschikt een beroepscompetentieprofiel voor de Master Sport en Bewegen enerzijds over een eigen beroepsmatige identiteit en anderzijds over sterke overeenkomsten met de kerntaken en kerncompetenties zoals deze verondersteld worden in functies als beleidsadviseur, onderzoeker, projectmanager.

Het BCP, dat op basis van de gehouden interviews met sleutelpersonen en beroepsbeoefenaren is opgesteld, weerspiegelt het hiervoor geschetste ambigue karakter van de Master Sport en Bewegen: enerzijds is er sprake van een professionele kern die gerelateerd is aan

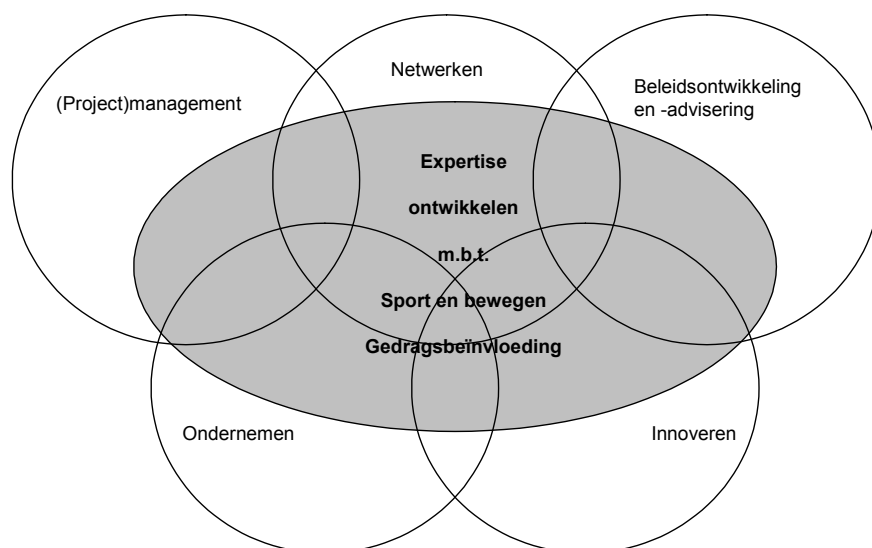
expertise-ontwikkeling op het gebied van Sport en Bewegen, anderzijds is er sprake van breder voorkomende taken als projectmanagement, ondernemen, adviseren en innoveren. Het onderscheidende van het BCP is daarmee gesitueerd in de inhoudelijke expertise op het gebied van Sport en Bewegen.

Om te komen tot een robuust BCP zijn de kerntaken en kerncompetenties van de Master Sport en Bewegen geclusterd rondom een overzichtelijk aantal hoofdcategorieën. Bij het benoemen van de hoofdcategorieën is rekening gehouden met het feit dat sommige onderdelen uit de matrices door de respondenten als weinig onderscheidend werden ervaren en met aanvullende suggesties van de respondenten. Het aldus verkregen BCP vormt de grondslag voor een besluit door de HAN over de invulling van het opleidingsprofiel voor de opleiding Master Sport en Bewegen.

Kerntaken Master Sport en Bewegen

Op grond van de gehouden interviews met sleutelpersonen en beroepsbeoefenaren alsmede de scores van beroepsbeoefenaren op de voorgelegde kerntaken van de Master Sport en Bewegen kunnen de kerntaken uit de kerntakenmatrix in paragraaf 2.2 ondergebracht worden in een zestal hoofdtaken. Deze hoofdtaken van de Master Sport en Bewegen overlappen elkaar deels en hebben als gemeenschappelijk element, dat zij alle geworteld zijn in het takencluster *expertise-ontwikkeling* ten aanzien van het werkveld Sport en Bewegen. Figuur 3 vormt een schematische weergave van deze zes taakclusters en hun onderlinge samenhang.

Figuur 3 – taakclusters Master Sport en Bewegen in onderlinge samenhang



De kerntakenclusters van de Master Sport en Bewegen laten zich als volgt omschrijven:

1. *Expertise ontwikkelen met betrekking tot Sport en Bewegen en gedragsbeïnvloeding*: het ontwikkelen, verbinden, toepassen en verspreiden van kennis in brede zin en onderzoek in het bijzonder. Voorbeelden van onderliggende taken zijn: het doen of laten doen van onderzoek, het maken van inhouds- en krachtenveldanalyses, het geven van voorlichting, het pu-

- bliceren, het opleiden of coachen van nieuwe of zittende beroepsbeoefenaren en het verbinden van wetenschappelijke en praktijkkennis (tweerichtingsverkeer!).
2. *(Project)management*: het leidinggeven aan projecten (projectmanagement), maar ook aan organisaties of organisatieonderdelen die zich bezig houden met het realiseren van producten en innovaties ter bevordering van sport- en bewegingsactiviteiten.
 3. *Netwerken*: het netwerken en samenwerken met andere partijen, die een rol kunnen spelen bij het stimuleren en/of innoveren van sport- en bewegingsactiviteiten. Hieronder valt onder meer het bijeenbrengen en binden van partijen, allianties aangaan c.q. doen ontstaan, draagvlak creëren voor veranderingen, samenwerken en communiceren met andere werkvelden en beleidsterreinen, en lobbyen.
 4. *Innoveren*: het bijdragen aan en stimuleren van innovatie en ontwikkeling op het brede werkveld Sport en Bewegen. Hierbij kan gedacht worden aan het entameren van vernieuwingen, het ontwikkelen van visies en strategieën, het ontwikkelen van integrale plannen, nieuwe methodieken en programma's, en het attenderen van bestuurders op kansrijke ontwikkelingen.
 5. *Beleidsontwikkeling en –advisering*: het (doen) ontwikkelen van beleid gericht op stimulering en innovatie van sport- en bewegingsactiviteiten; het attenderen van bestuurders en beslissers op kansrijke en relevante ontwikkelingen; het adviseren van bestuurders en beslissers over beleidsopties.
 6. *Ondernemen*: ondernemen als kerntaak heeft betrekking op activiteiten gericht op het signaleren van mogelijkheden van (nieuwe) activiteiten en producten op het gebied van Sport en Bewegen en de vertaling daarvan naar plannen, producten en organisaties, marketing, sponsoring en het werven en behouden van klantgroepen.

Uit de onderscheiden kerntaken vloeien een aantal *kerntaakspecifieke competenties* voort en een aantal *kerntaakdoorsnijdende of kerntaakoverstijgende competenties*. Samen vormen zij het geheel van kennis, vaardigheden en attitudes, dat nodig is om de onderscheiden kerntaken kwalitatief goed uit te kunnen voeren. De kerntaakoverstijgende competenties kunnen in feite beschouwd worden als algemene beroepscompetenties van de Master Sport en Bewegen, die voor alle zes onderscheiden takenclusters van toepassing zijn.

Binnen deze algemene competenties onderscheiden we algemeen-inhoudelijke competenties en algemeen-instrumentele competenties. De algemeen-inhoudelijke competenties hebben betrekking op de benodigde inhoudelijke expertise van het vakgebied Sport en Bewegen in brede zin en zijn daarmee van belang voor alle zes onderscheiden taakclusters. De algemeen-instrumentele competenties zijn te beschouwen als niet-inhoudelijke randvoorwaardelijke competenties, die eveneens voor meerdere takenclusters van belang zijn.

Tot de algemeen-inhoudelijke competenties behoren:

- expertise ontwikkelen op het terrein van Sport en Bewegen: kennis verzamelen, onderzoek doen, dan wel laten doen, en kennis/ onderzoek toepassen en verspreiden;
- trends en ontwikkelingen signaleren op het gebied van Sport en Bewegen.

Onder de noemer van *algemeen-instrumentele competenties* hebben we de volgende competenties gerangschikt:

- proactief handelen;
- denken vanuit een hoger abstractieniveau;
- strategisch denken en handelen;

- analyseren;
- argumenteren;
- inspireren;
- beschikken over overredingskracht ;
- samenwerken;
- organiseren;
- coachen;
- deskundigheid bevorderen;
- communiceren (mondeling en schriftelijk).

Naast deze algemene competenties zijn er een aantal clusters van kerntaakspecifieke competenties te benoemen: kerncompetenties die met name bij één, maar soms ook bij andere kerntaken van belang zijn. De indeling die we hier bieden is dan ook geen strikte – er is sprake van enige overlapping tussen de onderscheiden clusters. Elk cluster van kerncompetenties wordt geconcretiseerd aan de hand van benodigde kennis en vaardigheden zoals deze in de interviews aan bod gekomen zijn. We onderscheiden de volgende clusters met kerntaakspecifieke competenties.

- *Kerncompetenties Ondernemen*: marketinggericht denken en handelen, vermogen om nieuwe trends en inzichten te vertalen in concrete producten en diensten, beschikken over financieel-economisch en juridisch inzicht, vermogen om klanten te vinden en binden.
- *Kerncompetenties (Project)Management*: leiding geven, coördineren, kennis van effectieve verander- en implementatiestrategieën, projectmanagementvaardigheden.
- *Kerncompetenties 'Netwerken'*: matchen van partijen, beschikken over gevoel voor politiek, beleid en voor verhoudingen, beschikken over kennis van en inzicht in relevante ontwikkelingen in aanpalende werkvelden.
- *Kerncompetenties Beleidsontwikkeling en –advisering*: ontwikkelingen en kennis kunnen vertalen naar beleid, beleid kunnen vertalen naar acties/plannen/voorstellen, adviesvaardigheden, beschikken over gevoel voor politiek, beleid en verhoudingen.
- *Kerncompetenties 'Innoveren'*: trends en ontwikkelingen signaleren, deze oppakken en vertalen naar concrete plannen, producten en organisaties, kennis van effectieve verander- en implementatiestrategieën.

2.4 Eerste bevindingen met betrekking tot macrodoelmatigheid

Het zwaartepunt van de onderzoekswerkzaamheden ligt in deze fase van het onderzoek op het identificeren van een BCP voor de Master Sport en Bewegen (in ruime zin). Uit de gehouden interviews met sleutelpersonen en beroepsbeoefenaren zijn echter ook een aantal globale en voorzichtige conclusies te trekken met betrekking tot de macrodoelmatigheid van een Masteropleiding Sport en Bewegen.

Een eerste conclusie op basis van de interviews is, dat het merendeel van de sleutelpersonen en beroepsbeoefenaren de door de onderzoekers geschetste ontwikkelingen binnen de samenleving en het werkveld Sport en Bewegen herkent. Deze ontwikkelingen zijn in toenemende mate discipline overstijgend en complex van aard, en vragen daarom om verdieping en verbreding van de taken en competenties van huidige beroepsfunctionarissen op het gebied van Sport en Bewegen.

Deels zullen er door de ontwikkelingen met betrekking tot Sport en Bewegen waarschijnlijk nieuwe functies ontstaan, maar in de kern lijkt er volgens de respondenten niet zo zeer sprake van nieuwe beroepen als wel van vernieuwing en professionalisering van bestaande functies op grond van nieuwe ontwikkelingen. Er is als het ware sprake van de intrede van nieuwe taak- en competentieclusters binnen bestaande functies. Deze nieuwe elementen lijken in belangrijke mate samen te hangen met de eerder gesignaleerde behoefte aan professionele verdieping en verbreding. Verdieping en verbreding vragen beide om loskomen van de materie, om overstijgend, integraal denken en handelen, en tevens een stevig fundament in wetenschappelijke kennis. Daarmee worden taken en competenties toegevoegd aan bestaande functies, die veelal op een hoger denk- en handelingsniveau liggen dan tot nu toe gebruikelijk was. Het merendeel van de respondenten is geneigd om deze nieuwe taken en competenties te situeren op 'masterniveau'.

Het merendeel van de sleutelpersonen en beroepsbeoefenaren typeert de Master Sport en Bewegen voor wat betreft de inhoudelijke dimensie van het werk (expertise-ontwikkeling en verspreiding op het gebied van Sport en Bewegen) als een eigenstandig beroep, maar naar de methodische kant van het werk (onderzoek, advisering, projectmanagement) als verwant aan reeds bestaande functies, die ook buiten het domein Sport en Bewegen voorkomen. Daarmee heeft de 'Master Sport en Bewegen' een enigszins ambigue karakter, dat vermoedelijk samenhangt met de pioniersfase waarin het werkveld zich nog bevindt en het hybride karakter van de werksetting van een deel van de beroepsgroep: denk hierbij aan MSB-professionals op het snijvlak van buurt-onderwijs-sport of op het snijvlak van HRM en Sport en Bewegen. Verdergaande professionalisering en institutionalisering door de vorming van beroepsverenigingen en/of registervorming zoals bij voorbeeld het geval is bij beroepen binnen het onderwijs, medische en verpleegkundige beroepen of maatschappelijk werk zal wellicht leiden tot een meer uitgekristalliseerde en eigenstandige beroepsidentiteit voor de Master Sport en Bewegen.

Naast deze *kwantitatieve verschuiving* in taak- en competentieclusters bij professionals op het gebied van Sport en Bewegen veronderstellen de meeste respondenten op grond van ontwikkelingen in de samenleving en op het terrein van Sport en Bewegen tevens een *kwantitatieve groei van de arbeidsmarktbehoefte* aan beroepsbeoefenaren met een profiel als dat van de Master Sport en Bewegen. Deze kwantitatieve vraag ligt in het verlengde van een algemene toename van de vraag naar beroepsbeoefenaren met een S&B-profiel.

Over de omvang van deze arbeidsmarktbehoefte lopen de meningen uiteen. Een deel van de respondenten wijst op de afhankelijkheid van de vraagontwikkeling naar Masters Sport en Bewegen van investeringen door overheden, zorgverzekeraars en bedrijven. Als deze achterblijven bij de geformuleerde ambities zal ook de vraag naar beroepsbeoefenaren met een profiel Master Sport en Bewegen stagneren, zo menen deze respondenten. Andere respondenten verwachten dat de groei van het werkveld Sport en Bewegen in termen van opleidingen, beroepsbeoefenaren en financiële middelen van de afgelopen jaren zich ook in de komende jaren zal doorzetten. Zij wijzen op de toename van obesitasproblematiek, op de vergrijzing van de bevolking en de toegenomen prikkels voor werkgevers om zorg te dragen voor de gezondheid van hun werknemers. Alle pro's en contra's bij elkaar opgeteld zijn de respondenten gematigd optimistisch over de ontwikkeling van de kwantitatieve arbeidsmarktvaart naar Masters Sport en Bewegen. De richting van de kwantitatieve arbeidsmarktvaart is er één van groei. Hierbij moet in de optiek van de respondenten overigens niet uit het oog verloren worden dat het be-

nodigde volume aan functionarissen op Masterniveau altijd maar een fractie zal zijn van de behoefte aan S&B-functionarissen met een meer uitvoerend profiel.

In welke mate is de verwachte arbeidsmarktbehoefte aan beroepsbeoefenaren met een profiel van de Master Sport en Bewegen te vertalen in een behoefte aan een nieuwe Masteropleiding Sport en Bewegen? Het antwoord op deze vraag is (nog) niet eenduidig te geven op grond van de gehouden interviews. Een substantieel deel van de respondenten vraagt zich af of het huidige aanbod van commerciële post-HBO- en postuniversitaire opleidingen op het gebied van Sport en Bewegen al niet toereikend is voor de huidige nascholingsbehoefte. Deze respondenten vermoeden voor een nieuwe masteropleiding in ieder geval stevige concurrentie vanuit bestaande masteropleidingen (SMI, Groningen; Fontys, Tilburg) en universitaire opleidingen (bewegingswetenschappen, bestuur- en beleidswetenschappen). Anderzijds zijn veel respondenten ervan overtuigd, dat een nieuwe kwalitatief hoogwaardige opleiding altijd studenten zal trekken.

Belangrijk voor een nieuwe opleiding, tenslotte, lijkt dat deze weet te differentiëren naar doelgroep. Enerzijds is er waarschijnlijk een groep professionals te onderscheiden die binnen het brede werkveld Sport en Bewegen al min of meer op masterniveau functioneert. Deze groep heeft waarschijnlijk vooral behoefte aan theoretische verdieping van en reflectie op de eigen praktijkervaringen. Anderzijds is een masteropleiding vermoedelijk interessant voor professionals met een zekere mate van werkervaring, die willen doorgroeien en een masteropleiding zien als een steun in de rug voor hun verdere professionele ontwikkeling en hun loopbaan. Voor deze categorie moet wellicht ook gedacht worden aan verkorte trajecten en evc-procedures.

3 Macrodoelmatigheid

In het voorafgaande hoofdstuk is verslag gedaan van de eerste fase van het onderzoek, waarin het beroepscompetentieprofiel van de Master Sport en Bewegen vanuit het perspectief van de arbeidsmarkt nader is gepreciseerd, gevalideerd en gelegitimeerd. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de tweede fase van het onderzoek, gericht op het onderzoeken van de macrodoelmatigheid van de Master-opleiding Sport en Bewegen.

Om een beeld te krijgen van de arbeidsmarktvaart naar afgestudeerde Masters Sport en Bewegen is een enquête gehouden onder functionarissen die werkzaam zijn binnen werkvelden, die op grond van de eerste onderzoeksfase relevant zijn gebleken. Deze enquête is gebaseerd op:

- een door de HAN ontwikkelde blauwdruk voor de Master-opleiding Sport en Bewegen;
- het door de HAN ontwikkelde opleidingsprofiel van de Master-opleiding Sport en Bewegen: de kerntaken en kerncompetenties van afgestudeerde Masters Sport en Bewegen.

Zowel de blauwdruk als het opleidingsprofiel zijn gebaseerd op het beroepscompetentieprofiel zoals dat geïdentificeerd is in de eerste fase van het onderzoek. In paragraaf 3.1 wordt nader ingegaan op de blauwdruk van de Masteropleiding Sport en Bewegen en in paragraaf 3.2 wordt het opleidingsprofiel beschreven aan de hand van de kerntaken en kerncompetenties van de afgestudeerde Master Sport en Bewegen. In paragraaf 3.3 wordt ingezoomd op de bevindingen uit het onderzoek naar de macrodoelmatigheid van de Master-opleiding Sport- en Bewegen. In paragraaf 3.4, tenslotte, wordt op basis van de bevindingen uit de enquête een raming gepresenteerd van de toekomstige arbeidsmarktpopulatie van beroepsbeoefenaren met een profiel van de Master Sport en Bewegen en de kwantitatieve vertaling hiervan in een instroomvolume voor de beoogde Master-opleiding Sport en Bewegen van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

3.1 Blauwdruk Masteropleiding Sport en Bewegen¹

Zoals aangegeven heeft de HAN zijn opleidingsblauwdruk en zijn opleidingsprofiel (zie 3.2) gebaseerd op de uitkomsten van het BCP-onderzoek door KBA. Onderstaande tekst is een verkorte weergave van de blauwdruk van de Master-opleiding Sport en bewegen van de HAN en ter informatie opgenomen in de vragenlijst, die verzonden is naar een groot aantal instellingen en bedrijven op het gebied van Sport en Bewegen. De tekst in paragraaf 3.2 over het opleidingsprofiel voor de Master Sport en Bewegen is afkomstig uit het opleidingsprofiel van de HAN en integraal opgenomen in de vragenlijst als informatie voor de respondenten.

¹ Bron: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Tekst blauwdruk vragenlijst

Sinds een aantal jaren kent het hoger onderwijs zogenaamde *bachelor*- en *master*opleidingen. Deze nieuwe opleidingen zijn in de plaats gekomen van de oude universitaire en hbo-opleidingen. Binnen dit *bamastelsel* is de huidige hbo-bacheloropleiding te vergelijken met de oude hbo-opleiding. De nieuwe *master*opleidingen in het hbo zijn bedoeld voor de verdieping en verbreding van de kennis en vaardigheden opgedaan in de *bachelor*fase en kunnen pas gevolgd worden *na* de *bachelor*fase.

De Masteropleiding Sport en Bewegen² van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen leidt professionals op Master-niveau op. Deze professionals onderscheiden zich door hun deskundigheid bij het onderzoeken, genereren, verankeren en implementeren van nieuwe kennis en inzichten op het terrein van sport en bewegen en aanpalende werkvelden. In veel gevallen leggen zij verbanden tussen het werkveld sport en bewegen en andere samenlevingsdomeinen. Een substantieel deel van hun werkzaamheden is strategisch van aard.

De Masteropleiding is bedoeld voor beroepsbeoefenaren die door vooropleiding en werkervaring de wereld van sport en bewegen goed kennen en die werkzaam zijn of willen zijn op een meer strategisch niveau binnen het werkveld sport en bewegen en/of aanpalende sectoren. De opleiding wordt in deeltijd aangeboden. Er worden toelatingseisen (relevante werkervaring) gesteld aan potentiële kandidaten voor de Master. Verder kenmerkt de opleiding zich door de betrokkenheid van gerenommeerde docenten en individueel maatwerk voor studenten.

Beroepscontext en werkzaamheden van afgestudeerde Master Sport en Bewegen

De afgestudeerde van de Master Sport en Bewegen is een ervaren beroepsbeoefenaar die in staat is om theorie, onderzoek, praktijk en beleid met elkaar te verbinden. Hij kan discipline overstijgend denken en handelen en is zo in staat om binnen het domein van sport en bewegen en binnen andere maatschappelijke sectoren intrinsieke kennis te genereren met betrekking tot sport en bewegen. Bovendien kan hij die nieuwe kennis toepassen in de praktijk. De daarvoor noodzakelijke vernieuwings- en veranderingsprocessen kan hij plannen, organiseren en sturen.

De afgestudeerde Master Sport en Bewegen kan werkzaam zijn binnen mbo- en hbo-instellingen, binnen specialistische expertisecentra op het gebied van sport, bewegen, en/of gezonde levensstijl, bij een adviespraktijk als zelfstandig adviseur op het gebied van Sport en bewegen, bij grotere adviesbureaus, bij sportbonden, overheden, sportraden, in de BOS-driehoek, binnen grotere sportverenigingen en betaald voetbalorganisaties (BVO's), binnen de (bedrijfs)gezondheidszorg (zorgverzekeraars, bedrijfsfitness, thuiszorg, JGZ), het jongerenwerk of in de sfeer van accommodatie- en projectontwikkeling.

² voorlopige werktitel

3.2 Opleidingsprofiel van de HBO-opleiding voor Sport- en Bewegingseducator³

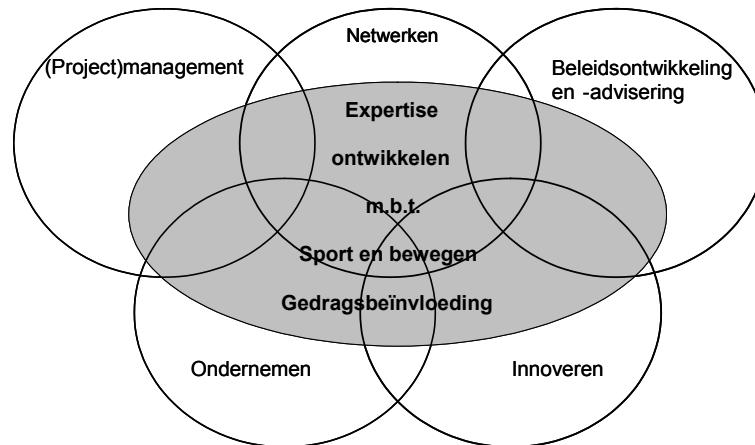
In het profiel van de Masteropleiding Sport en Bewegen staan 6 clusters van *kerntaken* en 6 clusters van *kerncompetenties* centraal. Hieronder worden ze kort beschreven.

Clusters van kerntaken

1. *Expertise ontwikkelen met betrekking tot Sport en Bewegen en gedragsbeïnvloeding*: het ontwikkelen, verbinden, toepassen en verspreiden van kennis in brede zin en onderzoek in het bijzonder. Voorbeelden van onderliggende taken zijn: het doen of laten doen van onderzoek, het maken van inhouds- en krachtenveldanalyses, het geven van voorlichting, het publiceren, het opleiden of coachen van nieuwe of zittende beroepsbeoefenaren en het verbinden van wetenschappelijke en praktijkkennis (tweerichtingsverkeer!).
2. *Innoveren*: het bijdragen aan en stimuleren van innovatie en ontwikkeling op het brede werkveld Sport en Bewegen. Hierbij kan gedacht worden aan het entameren van vernieuwingen, het ontwikkelen van visies en strategieën, het ontwikkelen van integrale plannen, nieuwe methodieken en programma's, en het attenderen van bestuurders op kansrijke ontwikkelingen.
3. *Beleidsontwikkeling en –advisering*: het (doen) ontwikkelen van beleid gericht op stimulering en innovatie van sport- en bewegingsactiviteiten; het attenderen van bestuurders en beslissers op kansrijke en relevante ontwikkelingen; het adviseren van bestuurders en beslissers over beleidsopties.
4. *Ondernemen*: ondernemen als kerntaak heeft betrekking op activiteiten gericht op het signaleren van mogelijkheden van (nieuwe) activiteiten en producten op het gebied van Sport en Bewegen en de vertaling daarvan naar plannen, producten en organisaties, marketing, sponsoring en het werven en behouden van klantgroepen.
5. *Netwerken*: het netwerken en samenwerken met andere partijen, die een rol kunnen spelen bij het stimuleren en/of innoveren van sport- en bewegingsactiviteiten. Hieronder valt onder meer het bijeenbrengen en binden van partijen, allianties aangaan c.q. doen ontstaan, draagvlak creëren voor veranderingen, samenwerken en communiceren met andere werkvelden en beleidsterreinen, en lobbyen.
6. *(Project)management*: het leidinggeven aan complexe of innovatieve projecten (projectmanagement), maar ook aan organisaties of organisatieonderdelen die zich bezig houden met het realiseren van producten en innovaties ter bevordering van sport- en bewegingsactiviteiten.

³ Bron: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

In onderstaand schema is de samenhang tussen de verschillende clusters van kerntaken te zien.



Clusters van Kerncompetenties:

1. *Kerncompetentie 'Expertise-ontwikkeling Sport en Beweging'*: expertise ontwikkelen op het terrein van sport en bewegen: kennis verzamelen, onderzoek doen, dan wel laten doen, en kennis / onderzoek toepassen en verspreiden trends en ontwikkelingen signaleren op het gebied van sport en bewegen.
2. *Kerncompetentie 'Innoveren'*: trends en ontwikkelingen signaleren, deze oppakken en vertalen naar concrete plannen, producten en organisaties, kennis van effectieve verander- en implementatiestrategieën.
3. *Kerncompetentie Beleidsontwikkeling en –advisering*: ontwikkelingen en kennis kunnen vertalen naar beleid, beleid kunnen vertalen naar acties/plannen/voorstellen, adviesvaardigheden, beschikken over gevoel voor politiek, beleid en verhoudingen.
4. *Kerncompetentie Ondernemen*: marketinggericht denken en handelen, vermogen om nieuwe trends en inzichten te vertalen in concrete producten en diensten, beschikken over financieel-economisch en juridisch inzicht, vermogen om klanten te vinden en binden.
5. *Kerncompetentie 'Netwerken'*: matchen van partijen, beschikken over gevoel voor politiek, beleid en voor verhoudingen, beschikken over kennis van en inzicht in relevante ontwikkelingen in aanpalende werkvelden.
6. *Kerncompetentie (Project)Management*: leiding geven, coördineren, kennis van effectieve verander- en implementatiestrategieën, projectmanagementvaardigheden.

3.3 Resultaten macrodoelmatigheidsenquête

In deze paragraaf worden de resultaten beschreven van de schriftelijke enquête die gehouden is onder een steekproef van 229 organisaties, actief in relevante werkvelden. Binnen deze organisaties zijn directieleden en P&O-ers benaderd met het verzoek om de enquête in te vullen dan wel dit over te laten aan de hiervoor meest gekwalificeerde collega binnen de organisatie. Aan deze 229 functionarissen is een korte blauwdruk van de Masteropleiding Sport en Beweging voorgelegd alsmede het beroepscompetentieprofiel Master Sport en Beweging waar de opleiding beroepsbeoefenaren voor beoogt te kwalificeren. Deze achtergrondinformatie ging

vooraf aan de vragenlijst, die tot doel heeft om een meer kwantitatief beeld te schetsen van de behoefte aan de Masteropleiding Sport en Bewegen vanuit de arbeidsmarkt.

De resultaten in deze paragraaf zijn gebaseerd op een respons van in totaal 60 bruikbare vragenlijsten. Het responspercentage bedraagt daarmee 26%. Tabel 1 geeft een weergave van de steekproef en onderzoeksrespons per sector. Uit tabel 1 blijkt dat er zich enkele kleinere afwijkingen voordoen tussen steekproef en responsegroep. Overheidsinstellingen zijn licht oververtegenwoordigd, de categorie van fitnessorganisaties/sportscholen/sportverenigingen daarentegen is licht ondervertegenwoordigd.

Tabel 1 – Steekproef en responsverdeling

Sector	aantal steekproef	percentage steekproef	aantal responsegroep	percentage responsegroep
Overheid	29	13	11	18
Outdoor en recreatie	31	14	7	12
Fitness en sportschool/-vereniging	36	16	6	10
Sportbond	15	7	4	7
Sociaal cultureel werk	15	7	4	7
Zorg	62	27	14	23
Middelbaar Beroepsonderwijs *	16	7	6	10
Onderzoek/advies/accommodatiebeheer/projectontwikkeling	25	11	8	13
Totaal	229	100	60	100

* om een bias in de antwoorden wegens institutioneel eigenbelang te voorkomen zijn geen vragenlijsten verstuurd naar hbo-opleidingen met een S&B-aanbod.

De omvang van de onderzochte organisaties varieert van 1 tot 3000 fte, dus van zeer klein tot zeer groot. De gemiddelde personele sterkte bedraagt 209 fte. Het totale personeelsbestand van de onderzochte organisaties ligt op 12.545 fte.

Tabel 2 – Omvang organisaties naar categorieën in aantal fte

aantal fte in onderzochte organisaties	percentages
≤ 10	16%
11 - 25	16%
26 - 100	34%
> 100	34%
totaal (n)	56

De grotere organisaties (>100 fte) blijken met name voor te komen in de zorgsector, de kleinere organisaties (≤ 25 fte) voornamelijk in de sectoren *Outdoor en recreatie* en *Fitness en sportschool/-vereniging*.

Voorkomen van de Master Sport en Bewegen

Van de respondenten (n = 60) geeft tweederde aan dat het profiel van de Master Sport en Bewegen of een daarmee vergelijkbaar profiel in hun organisatie voorkomt. Bij eenderde is dat niet het geval.

Tabel 3 – Mate van aanwezigheid beroepsprofiel Master Sport en Bewegen

beroepsprofiel aanwezig	40	(67%)
beroepsprofiel niet aanwezig	20	(33%)
totaal	60	(100%)

Voor de organisaties waar het profiel van de Master Sport en Bewegen voorkomt, geldt dat ruim een kwart (28%) tot de sector *Overheid* behoort. Ook in de andere sectoren komt het profiel voor, zij het in mindere mate. Zo is 18% van de respondenten waar binnen de organisatie het profiel voorkomt werkzaam in de *Zorg*sector, en 18% in de sfeer van *Onderzoek, advies, accommodatie- en projectontwikkeling of -beheer*. 10 procent van de organisaties waar het profiel voorkomt behoort tot de sector *Fitness- of sportschool/vereniging*, en 10 procent tot de *Sportbonden*. De organisaties waar het profiel voorkomt, behoren het minst vaak tot de sectoren *Outdoor/recreatie* (8%), *Onderwijs* (8%), *SCW* (3%) en de categorie 'anders' (3%).

Overigens geldt dat in twee sectoren álle respondenten hebben aangegeven dat het profiel in hun organisatie voorkomt. Dit betreffen de sectoren *Overheid* en *Sportbonden*, terwijl in de sector *Onderzoek/advies/accommodatie/projectbeheer* het profiel in 7 van de 8 organisaties blijkt voor te komen. In de sfeer van *Fitness en sportschool/vereniging* geeft tweederde van de respondenten aan dat het profiel voorkomt. In de *Zorg* en het *Onderwijs* is er sprake van een fifty-fifty verdeling. Binnen de sectoren *Outdoor/recreatie*, en *SCW* geeft een ruime meerderheid van de respondenten aan dat het profiel *niet* voorkomt.

Van de respondenten die aangeven dat het profiel van de Master Sport en Bewegen in hun organisatie voorkomt, is bijna 37% afkomstig uit een organisatie met een personele omvang van maximaal 25 fte. Bijna 32% komt uit een organisatie met een omvang van 26 tot en met 100 fte, eveneens bijna 32% uit een organisatie met meer dan 100 fte.

Het profiel van de Master Sport en Bewegen komt in de huidige beroepspraktijk in de vorm van verschillende functies voor. De respondenten noemen een groot aantal functiebenamingen, waaronder directeur, (programma)manager, (programma)coördinator, consultant, beleidsmedewerker, (senior) beleidsadviseur, adviseur en projectleider, alle op gebied van sport, bewegen, gezondheidsbevordering en/of recreatie. De genoemde functies komen in belangrijke mate overeen met de functiebenamingen zoals geïdentificeerd in het vooronderzoek.

In het profiel worden zes kerntaken van de Master Sport en Bewegen kort beschreven. Aan de respondenten is gevraagd in welke mate deze kerntaken van belang zijn voor de door hen genoemde functies binnen de organisatie. Alle kerntaken worden door een ruime meerderheid van de respondenten als belangrijk tot zeer belangrijk bestempeld. Met uitzondering van de kerntaak *Ondernemen*, dat door 64% van de respondenten als (zeer) belangrijk beschouwd wordt, ligt het percentage respondenten dat de voorgelegde kerntaken (zeer) belangrijk vindt tussen de 83% (*Expertise ontwikkelen*) en 93% (*Innoveren*) (zie tabel 4). Slechts enkele res-

pondenten vinden (een van) de kerntaken niet of weinig van belang. De hoge scores illustreren de herkenbaarheid van het BCP van de Master Sport en Bewegen. Het profiel is daarmee een adequaat instrument om de beroepstaken van de Master Sport en bewegen te beschrijven.

Tabel 4 – Mate van belang kerntaken voor functies

	zeer belangrijk		belangrijk		tamelijk belangrijk		weinig belangrijk		niet belangrijk		totaal	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%
expertise ontwikkelen m.b.t. sport en bewegen en gedragsontwikkeling innoveren	10	25	23	58	5	13	0	0	2	5	40	100
beleidsontwikkeling en – advisering	15	39	21	54	3	8	0	0	0	0	39	100
ondernemen	18	46	18	46	3	8	0	0	0	0	39	100
netwerken	12	31	13	33	13	33	1	3	0	0	39	100
(project)management	16	41	18	46	4	10	1	3	0	0	39	100
	18	46	17	44	3	8	1	3	0	0	39	100

Het aantal medewerkers met het profiel van de Master Sport en Bewegen fluctueert tussen 0,4 en 25 fte per organisatie. Het totaal aantal Masters Sport en Bewegen in de onderzochte organisaties, waar het MSB-profiel voorkomt (N = 39), bedraagt 245,4 fte. Gemiddeld bedraagt het aandeel van MSB-functionarissen in dit type organisaties 3.4% van de formatie (245,4 fte gedeeld door 7.137,5 fte).

Tabel 5 laat zien dat in 10 procent van de organisaties (minder dan) één medewerker in dienst is op wie het profiel van de Master Sport en Bewegen van toepassing is. In eveneens 10 procent van de organisaties betreft het meer dan 10 medewerkers met dit profiel. In bijna de helft van de organisaties betreft het twee tot en met vijf Masters, in tweederde zes tot en met tien.

Tabel 5 – Aantal Masters Sport en Bewegen in de onderzochte organisaties

aantal masters sport en bewegen (fte)	percentages
≤ 1	10%
2 – 5	46%
6 – 10	33%
≥ 11	10%
totaal (N)	39

Gemiddeld hebben de organisaties 6,3 fte functionarissen in dienst die voldoen aan het profiel van de Master Sport en Bewegen. Naar de toekomst toe verwacht men dat dit aantal fte met ca. 22% zal stijgen (zie tabel 6).

Tabel 6 – Gemiddeld aantal Masters Sport en Bewegen, momenteel en in de (nabije) toekomst

gemiddeld aantal <i>masters sport en bewegen</i> (fte) per organisatie (n=39)	
momenteel	(nabije) toekomst
6.3	7.7

Kijken we naar de verwachte toekomstige toe- of afname van het aantal fte aan Masters Sport en Bewegen, dan zien we dat de sterkste toename verwacht kan worden in de sectoren *Overheid, Onderzoek en Advies* en *Zorg*. Dit wordt getoond in tabel 7. Deze tabel laat eveneens zien dat genoemde drie sectoren momenteel de meeste werkgelegenheid bieden aan Masters Sport en Bewegen. De werkgelegenheid voor deze Masters is het kleinst in de sector *Sociaal Cultureel Werk*. De respondenten zijn daarbij van mening dat deze werkgelegenheid naar de toekomst toe gelijk zal blijven.

Tabel 7 – Verdeling voorkomen beroepsprofiel Master Sport en Bewegen nu en in de toekomst, naar sector

	overheid	outdoor en recreatie	fitness/ sport- school/ vereni- ging	sportbond	sociaal cultureel werk	zorg	onderwijs	onder- zoek en advies	totaal
fte msb 2007	87	16	8	18	2	46	18.5	46.2	241.7
fte msb toekomst	103.5	11	11	24.5	2	57	21	58	288
toe-/afname fte msb t.o.v. 2007	+16.5	-5	+3	+6.5	0	+11	+3.5	+11.8	+46.3

NB: Over de toekomstige situatie heeft zich één respondent minder uitgesproken (N = 38) dan over de huidige situatie (N = 39). Het betreft hier een respondent uit de sector *Outdoor en recreatie*.

Ook binnen organisaties waar het profiel van de Master Sport en Bewegen op dit moment niet voorkomt, wordt een groei van het aantal Masterfuncties verwacht. Van de organisaties waar het profiel van de Master Sport en Bewegen momenteel niet voorkomt (n = 20), geven er 9 aan dat dit in de toekomst vermoedelijk wel het geval zal zijn. Tezamen verwachten zij in de (nabije) toekomst 13 fte aan functionarissen in dienst te hebben met een vergelijkbaar profiel als dat van de Master Sport en Bewegen. Tabel 8 laat zien hoe deze verwachte toename over de sectoren heen verdeeld is, gebaseerd op de antwoorden van de organisaties waar het profiel op dit moment niet voorkomt. De sectoren *Overheid, Sportbonden* en *Onderzoek en Advies* zijn hierin niet opgenomen, omdat alle tot deze sectoren behorende organisaties aangeven over het profiel te beschikken.

Tabel 8 –Verdeling voorkomen profiel Master Sport en Bewegen (MSB) nu en in de toekomst naar sector binnen organisaties, waar het profiel op dit moment niet voorkomt

N=21	outdoor en recreatie	fitness/ sport- school/ vereniging	sociaal cultureel werk	zorg	onderwijs	onderzoek en advies	totaal
fte msb 2007	0	0	0	0	0	0	0
fte msb toekomst	2	1	2.5	4.5	6	0	13
toe-/afname fte msb t.o.v. 2007	+2	+1	+2.5	+4.5	+6	0	+13

In totaal bedraagt de door de respondenten van organisaties mét (40) en zonder (20) MSB-functionarissen verwachte toename van het aantal MSB-functionarissen 61.8 fte. Ten opzichte van het huidige aantal MSB-ers in dienst bij organisaties uit de steekproef, 245.2 fte, gaat het daarmee om een verwachte toename van 25%.

Opvallend is dat bijna de helft van de te verwachten groei binnen organisaties zonder MSB-profiel op dit moment zal plaatsvinden binnen het middelbaar beroepsonderwijs. Vermoedelijk hangt deze groeiprognoze samen met de explosieve groei van omvang en aantal van S&B-opleidingen binnen het mbo. Vanwege het ontbreken van meer specifieke informatie op dit punt is deze veronderstelling echter moeilijk te toetsen.

Een andere opvallende bevinding is de groeiverwachting binnen bedrijven uit de sector Outdoor en Recreatie zonder MSB-profiel (+2 fte), die tegengesteld is aan de trend binnen de zelfde sector in tabel 6 (-5 fte). Vanwege de kleine aantallen en omdat de vragenlijst niet specifiek vraagt naar redenen voor groei of krimp kan hiervoor geen goede verklaring worden gegeven.

Opleidingsbehoefte en arbeidsmarktmogelijkheden Masters Sport en Bewegen

Niet alleen binnen de eigen organisatie voorziet men een groei van het aantal functionarissen met het profiel van de Master Sport en Bewegen, ook in het werkveld als geheel voorspelt men een toename van de behoefte aan functionarissen met dit profiel. Bijna 90% van de respondenten (n = 39) ziet de behoefte naar de toekomst toe binnen de sector toenemen. De overige respondenten verwachten dat de behoefte gelijk zal blijven. Geen van de respondenten verwacht een afname van de behoefte. Tabel 9 geeft per sector weer hoe de respondenten denken over de arbeidsmarktbehoefte in de sector als geheel.

Tabel 9 –Verdeling arbeidsmarktbehoefte werkveld als geheel, naar sector

	over- heid	outdoor en recreatie	fitness/ sport- school/ vereni- ging	sport- bond	sociaal cultureel werk	zorg	onder- wijs	onder- zoek en advies	anders	totaal
behoefte werkveld neemt toe	91%	100%	75%	100%	0	100%	100%	83.3%	0%	87%
behoefte werkveld blijft gelijk	9%	0%	25%	0%	100%	0%	0%	16.7%	100%	13%
behoefte werkveld neemt af	0%	0%	0%	0%	0	0%	0%	0%	0%	0%
totaal (n)	11	3	4	4	1	6	3	6	1	39

Aan alle respondenten is gevraagd hoe groot men de behoefte acht aan een Master-opleiding voor *huidige functionarissen* die raakvlakken vertonen met dit Master-profiel. Ook is naar de opleidingsbehoefte gevraagd voor *functionarissen, die nu nog niet op MSB-niveau functioneren maar in de toekomst vanuit loopbaanbeleid van de organisatie en/of eigen ambitie deze stap willen zetten*. Tabel 10 laat zien dat een ruime meerderheid van de respondenten voor beide groepen functionarissen een opleidingsbehoefte verwacht. Bijna tweevijfde van de respondenten (38%, n = 57) ziet een opleidingsbehoefte voor meer dan 25% van de huidige functionarissen. Voor de toekomstige functionarissen is dit zelfs volgens bijna de helft van de respondenten van toepassing (47%, n = 56). Gemiddeld genomen gaat het om een opleidingsbehoefte voor een kwart van het zittend personeel met een MSB-profiel en ruim een kwart voor toekomstige MSB-functionarissen.

Tabel 10 – Inschatting opleidingsbehoefte huidige en toekomstige functionarissen met een MSB-profiel

	huidige functionarissen		toekomstige functionarissen	
	aantal respondenten	%	aantal respondenten	%
opleidingsbehoefte voor > 75% van de functionarissen	3	5	5	9
opleidingsbehoefte voor 50-75% van de functionarissen	8	14	7	13
opleidingsbehoefte voor 25-50% van de functionarissen	11	19	14	25
opleidingsbehoefte voor 10-25% van de functionarissen	13	23	7	13
opleidingsbehoefte voor <10% van de functionarissen	13	23	15	27
geen opleidingsbehoefte	9	16	8	14
totaal (n)	57	100	56	100

De respondenten kregen eveneens de vraag voorgelegd in welke mate er voor professionals die de MSB-opleiding hebben afgerond in de toekomst beroepsmogelijkheden op de arbeidsmarkt zullen zijn *buiten* functies met het MSB-profiel. 58 procent van de respondenten (n = 51) verwacht dat deze beroepsmogelijkheden buiten MSB-functies er in geringe mate zullen zijn. 22 procent van de respondenten spreekt over een grote mate van beroepsmogelijkheden. 20 procent van de respondenten acht deze vraag niet van toepassing (tabel 11). Hoewel beroepsmogelijkheden buiten het eigen functieprofiel beperkt aanwezig lijken, worden deze dus wel door een ruime meerderheid van de respondenten onderkend.

Tabel 11 – Toekomstige beroepsmogelijkheden op de arbeidsmarkt voor afgestudeerde Master Sport en Bewegen buiten functies met het profiel van Masters Sport en Bewegen, uitgesplitst naar sector

	overheid	outdoor en recreatie	fitness/sport-school/vereniging	sportbond	sociaal cultureel werk	zorg	onderwijs	onderzoek en advies	totaal
in grote mate	46%	0%	40%	25%	0%	0%	20%	29%	22%
in geringe mate	46%	100%	60%	50%	100%	64%	60%	29%	58%
niet van toepassing	9%	0%	0%	25%	0%	36%	20%	42%	20%
totaal (n)	11	6	5	4	2	11	5	7	51

Een nieuwe Master-opleiding Sport en Bewegen op basis van de aan de respondenten voorgelegde blauwdruk zal concurrentie ondervinden van andere, reeds bestaande HBO- en WO-opleidingen. Aan de respondenten is gevraagd in welke mate zij deze opleidingen concurrerend achten ten opzichte van een nieuwe Master-opleiding Sport en Bewegen. Tabel 12 geeft de verwachte mate van concurrentie weer vanuit andere opleidingen ten aanzien van het voorzien in de opleidingsbehoefte van organisaties. Hieruit blijkt dat zowel bacheloropleidingen als universitaire en commerciële master-opleidingen op het gebied van sport, bewegen en aanverwante werkvelden door het merendeel van de respondenten als (zeer) concurrerend worden beschouwd. Met name commerciële master-opleidingen zoals onder andere verzorgd door SMI, Fontys en Windesheim scoren hier hoog: ca. driekwart van de respondenten beschouwt deze type opleidingen als (zeer) concurrerend. Voor de universitaire master-opleidingen geldt dat ongeveer tweederde van de respondenten (zeer) veel concurrentie van deze opleidingen verwacht. Ten aanzien van de bachelor-opleidingen geeft iets meer dan de helft van de respondenten aan deze opleidingen (zeer) concurrerend te vinden.

Tabel 12 – Mate van concurrentie voor MSB-opleiding vanuit andere hbo- en wo-opleidingen

	zeer concurrerend		concurrerend		enigszins concurrerend		niet of nauwelijks concurrerend		totaal	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%
bachelor-opleidingen mbt sport, bewegen en aanverwante werkvelden	9	20	15	33	18	39	4	9	46	100
universitaire master-opleidingen mbt sport, bewegen en aanverwante werkvelden	15	33	15	33	12	27	4	9	45	100
commerciële master-opleidingen mbt sport, bewegen en aanverwante werkvelden	14	30	21	46	11	24	0	0	46	100

Naast genoemde opleidingen geeft een drietal respondenten aan ook (veel) concurrentie te verwachten van hbo- of wo-opleidingen op het gebied van communicatie, economie, bedrijfskunde en/of marketing, al dan niet sportgerelateerd.

Omgekeerd kunnen bestaande opleidingen ook de nodige concurrentie verwachten van een nieuwe Master-opleiding Sport en Bewegen. Tabel 13 laat zien dat driekwart van de respondenten de nieuwe opleiding (zeer) concurrerend acht voor commerciële master-opleidingen op dit punt. Zowel voor de bachelor-opleidingen als voor de universitaire opleidingen geldt dat ongeveer 60% van de respondenten de nieuwe opleiding als (zeer) concurrerend bestempelt.

Tabel 13 – Mate van concurrentie van MSB-opleiding voor andere hbo- en wo-opleidingen

	zeer concurrerend		concurrerend		enigszins concurrerend		niet of nauwelijks concurrerend		totaal	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%	aantal	%
bachelor-opleidingen mbt sport, bewegen en aanverwante werkvelden	14	30	15	32	13	28	5	11	47	100
universitaire master-opleidingen mbt sport, bewegen en aanverwante werkvelden	8	18	19	42	16	36	2	4	45	100
commerciële master-opleidingen mbt sport, bewegen en aanverwante werkvelden	21	45	14	30	12	26	0	0	47	100

Aanvullend laat een tweetal respondenten weten ook concurrentie te verwachten van niet-sportgerelateerde commerciële en/of economische opleidingen.

Op basis van de bevindingen in tabel 12 en 13 kan gesteld worden, dat de opleidingenmarkt op het domein van Sport en Bewegen zich volgens de respondenten kenmerkt door een grote mate van concurrentie. Daarbij is sprake van tweerichtingsverkeer: er is sprake van stevige concurrentie van de bestaande HBO- en WO-opleidingen op het gebied van Sport en bewegen ten opzichte van een nieuwe door de HAN op te starten Master-opleiding Sport en Bewegen, maar andersom wordt van de nieuwe opleiding eveneens een sterk concurrerend effect verwacht naar de bestaande opleidingen. Commerciële aanbieders van Master-opleidingen op het gebied van Sport en Bewegen zullen volgens de respondenten de sterkste concurrentie ervaren van een nieuwe Master-opleiding Sport en Bewegen van de HAN.

Tot slot is de respondenten gevraagd of hun organisatie bereid zou zijn medewerkers de Master-opleiding Sport en Bewegen te laten volgen (tabel 14). Een kleine meerderheid (58%) is hiertoe - onder voorwaarden - bereid. Deze 58% van voorwaardelijk positief-georiënteerde organisaties vertegenwoordigt overigens 78% van het aandeel van MSB-functies binnen de responsegroep (zie rechterkolom tabel 14).

In de voorwaardelijke sfeer speelt met name het kostenaspect een doorslaggevende rol. Slechts 5% van de organisaties is onvoorwaardelijk bereid om medewerkers de Master-opleiding Sport en Bewegen te laten volgen. 29% van de respondenten (43% van de MSB-formatie uit de responsegroep) geeft aan dat de organisatie bereid zou zijn medewerkers de opleiding te laten volgen, mits deze publiek bekostigd wordt. Voor 19% (28% MSB-formatie responsegroep) geldt dat zij daarnaast compensatie van alle opleidingskosten (inclusief productieverlies ten gevolge van cursusdagen) vanuit de sector van belang achten. Nog eens 5% van de respondenten geeft aan dat binnen hun organisatie een principebereidheid aanwezig is, maar dat een besluit voor een dergelijk opleidingstraject afhangt van de loopbaanplanning van de medewerkers, de ontwikkeling van het bedrijf, en van de mate waarin de uiteindelijk aangeboden opleiding past bij de visie van de organisatie.

Tabel 14 – *Bereidheid organisaties om werknemers Master-opleiding Sport en Bewegen te laten volgen (N = 59)*

	aantal organisaties	% organisaties	aandeel msb-werkgelegenheid in percentages
zeer zeker bereid	3	5	2
bereid, mits opleiding publiek bekostigd	17	29	43
bereid, mits alle kosten (incl. produktieverlies) financieel gecompenseerd	11	19	28
bereid, maar keuze afhankelijk van match tussen opleiding, individu en organisatie	3	5	5
zeker niet bereid	23	39	19
anders, maar niet bereid	2	3	3

3.4 Macrodoelmatigheid van de Master-opleiding Sport en Bewegen

Huidig arbeidsmarktaandeel SBE-functionarissen

Op grond van de in dit onderzoek aangetroffen arbeidsmarktbehoefte aan Masters Sport en Bewegen is het mogelijk om een schatting te maken van de arbeidsmarktbehoefte aan Masters Sport en Bewegen binnen de gehele populatie van instellingen en bedrijven op het brede terrein van sport en bewegen. Deze schatting wordt vervolgens vertaald in een raming voor de jaarlijkse instroombehoefte bij een Masteropleiding Sport en bewegen, zoals de HAN deze wil opstarten.

Uitgangspunt voor deze ramingen is het gegeven dat in de onderzochte organisaties ten tijde van het onderzoek 2% van het personeelsvolume wordt ingenomen door functionarissen met een profiel van de Master Sport en Bewegen en dat het aantal beroepsbeoefenaren met een MSB-profiel in de nabije toekomst met 25% zal toenemen. Omdat het moeilijk is om een betrouwbaar beeld te verkrijgen van de totale personele omvang op populatieniveau van de organisatiecategorieën uit de steekproef, hebben we gezocht naar een ander bruikbaar referentiebestand. Om te komen tot een raming van de arbeidsmarktvrage naar Masters Sport en Bewegen maken we gebruik van de gegevens uit de ArbeidsMarktMonitor Sport (AMMS) uit 2006. Hieruit blijkt, dat de totale arbeidsmarkt voor sport- en bewegingsgerelateerde beroepen circa 173.000 fte en 250.000 personen omvat (zie tabel 15).

Tabel 15 – Aantal fte en personen (x 1000) in sportgerelateerde functies, 2005/2006

	aantal fte (x 1000)	aantal personen (x 1000)
overheidsdiensten m.b.t. sport	18,2	27.3
outdoor	0,7	1.3
toerisme en recreatie	48,2	60.5
sportschool / fitnesscentrum	3,6	6.4
zwembaden	2,9	4.7
sportorganisaties (incl. sportverenigingen)	11,0	26.6
onderwijs	72,1	100.8
zorg en welzijn	13,2	17.9
justitie, politie, brandweer en defensie	2,8	5.0
totaal	172,6	250.5

Bron: Arbeidsmarktmonitor Sport, IVA Beleidsonderzoek en Advies en W.J.H. Mulier Instituut, 2006

Met het hanteren van de AMMS als referentiepunt beschikken we over het best mogelijke arbeidsmarktbestand op het gebied van sport en bewegen. Een sterke kant van het bestand is dat het inzicht biedt in de werkgelegenheid binnen zowel *sporteigen arbeidsmarktsectoren* (sportscholen, sportorganisaties, zwembaden, overheidsdiensten op het gebied van sport, outdoor) als *aanpalende, sportgerelateerde sectoren* (onderwijs, zorg & welzijn, toerisme & recreatie). Een nadeel is dat het bestand geen indicatie bevat over de omvang van functies op master-niveau. Evenmin biedt de AMMS inzicht in de totale personele omvang van de organisaties waarbinnen sportgerelateerde functionarissen werkzaam zijn. Zeker binnen de aanpalende sportgerelateerde sectoren zal de totale personele formatie beduidend hoger liggen dan het equivalent van het totaal aantal sportgerelateerde functies. Dit gegeven impliceert, dat met het hanteren van de AMMS een veiligheidsmarge wordt ingebouwd bij het ramen van de omvang van het totaal aantal functies met een MSB-profiel op de Nederlandse arbeidsmarkt.

De behoefte in cijfers: een voorzichtige raming

Bij het hanteren van de AMMS passen we een correctie toe voor de sector onderwijs. Vanuit de doelstelling van het uitgevoerde onderzoek is het niet logisch om iedere onderwijsgevende met een bevoegdheid voor bewegingsonderwijs mee te tellen als een sportgerelateerde functionaris. Wij baseren ons daarom hiervoor op een schatting van de KVLO uit 2007 (Van Driel, 2007), die uitgaat van 8.000 docenten LO binnen primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs. Met deze correctie, een aanname van 8.000 sportgerelateerde functionarissen binnen het onderwijs in plaats van de 100.800 personen uit de AMMS, komt het totaal aantal sportgerelateerde beroepsbeoefenaren binnen de AMMS uit op 157.700.

Wanneer we uitgaan van een personeel aandeel van functionarissen met een MSB-profiel van 2% in onze steekproef en dit toepassen op de raming van het personeel volume van sportgerelateerde functies uit de gecorrigeerde AMMS 2006, komen we uit op een aantal van circa 3.150 functionarissen met een MSB-profiel. Op grond van het onderzoek verwachten we bovendien een groei van het aantal functies met een MSB-profiel in de komende jaren met een kwart, ongeveer 780 functionarissen. In totaal verwachten we dat het aantal functionarissen met een MSB-profiel over enkele jaren ongeveer 3.900 zal bedragen (zie tabel 16).

Tabel 16 – aantal beroepsbeoefenaren met MSB-profiel

	aantal beroepsbeoefenaren met msb-profiel
a. Beroepsbeoefenaren met MSB-profiel anno 2007	3.150
b. Uitbreidingsvraag (25% in komende jaren)	750
c. Totaal aantal beroepsbeoefenaren met MSB over 5-10 jaar	3.900

Om de instroombehoefte in de beoogde MSB-opleiding van de HAN te ramen, nemen we dus het aantal van 3.900 beroepsbeoefenaren met een MSB-profiel als vertrekpunt. Bij de berekening van de jaarlijkse instroombehoefte (zie tabel 17a+b) werken we vanuit de volgende aannames:

1. De kern van de instroombehoefte wordt gevormd door de scholingsvraag ten behoeve van nieuwe beroepsbeoefenaren met een MSB-profiel, enerzijds in de vorm van de verwachte uitbreidingsvraag van 25% in de komende 5-10 jaar, anderzijds in de vorm van vervangingsvraag van uitstromende beroepsbeoefenaren. De uitbreidingsvraag stellen we op gemiddeld 75 personen per jaar in de komende 10 jaar (750 gedeeld door 10). Omdat er geen specifieke arbeidsmarktprognoses beschikbaar zijn voor functionarissen met een MSB-profiel hantelen we voor de jaarlijkse vervangingsvraag van beroepsbeoefenaren met een MSB-profiel een conservatief percentage van 2.5%. Arbeidsmarktbreed veronderstelt het ROA (2005) een vervangingsvraag van circa 2.8% in de periode tot 2010. Na 2010 zal de vervangingsvraag volgens het ROA verder toenemen. Bij een percentage van 2.5% zal de vervangingsvraag oplopen van 79 personen in 2008 naar 100 personen in 2018 en gemiddeld 90 personen per jaar bedragen.
2. Naast instroom in de MSB-opleiding vanuit uitbreidingsvraag en vervangingsvraag zal er sprake zijn van instroom vanuit de zittende groep van 3.150 beroepsbeoefenaren. Bij deze groep zal deelname eerder worden ingegeven vanuit een certificeringsbehoefte van reeds verworven competenties dan vanuit een behoefte om het volledige mastertraject door te lopen. Met name in de eerste 10 jaren van de opleiding lijkt het reëel om rekening te houden met instroom vanuit de groep zittende beroepsbeoefenaren met een MSB-profiel. De exacte omvang en spreiding van deze groep deelnemers is lastig te voorspellen en daarom niet gekwantificeerd in tabel 17a.
3. Deelname aan de Master-opleiding Sport en Bewegen is niet onvoorwaardelijk. In tabel 14 is reeds uiteengezet, dat het merendeel van de respondenten bereid is om werknemers met een MSB-profiel deel te laten nemen aan de Masteropleiding Sport en Bewegen, maar dat de meeste van deze respondenten hieraan voorwaarden verbinden van overwegend financiële aard. Afhankelijk van de mate waarin aan deze voorwaarden voldaan wordt zal het aantal deelnemers aan de Master-opleiding Sport en Bewegen hoger of lager uitvallen. In tabel 17b maken we het effect zichtbaar van deze voorwaarden op deelname aan de MSB-opleiding vanuit uitbreidings- en vervangingsvraag.
4. In tabel 17b gaan we uit van de 'gewogen benadering' van het effect van de door respondenten onderscheiden voorwaarden voor deelname aan de MSB-opleiding: voor de berekening in tabel 17b baseren we ons dus niet op het procentuele aandeel van het aantal

respondenten per voorwaarde sec maar op het procentuele aandeel van het aantal MSB-ers dat deze respondenten c.q. hun organisaties binnen de steekproef vertegenwoordigen (dit zijn de percentages uit de meest rechtse kolom in tabel 14): naarmate organisaties van respondenten een groter aandeel van het aantal MSB-ers binnen de steekproef vertegenwoordigen draagt hun score sterker bij aan het effect op de deelnamecijfers aan de MSB-opleiding.

Op basis van de aanname dat de responsegroep representatief is voor de populatie van organisaties waar beroepsbeoefenaren met een MSB-profiel werkzaam zijn en de hiervoor geformuleerde uitgangspunten, wordt de behoefte aan jaarlijkse instroom in de Master-opleiding Sport en Bewegen als volgt geprognosticeerd:

Tabel 17- prognose jaarlijkse instroom Master-opleiding Sport en Bewegen 2010-2018

Tabel 17a - jaarlijkse instroom in MSB-functies in periode 2010-2018

	Instroom in personen
Gemiddelde jaarlijkse instroom op grond van uitbreidingsvraag	75
Gemiddelde jaarlijkse instroom op grond van vervangingsvraag	90
Totaal jaarlijkse instroom	160

Tabel 17b – jaarlijkse instroom in MSB-opleiding uitgesplitst naar voorwaarden voor deelname

	Instroom in personen
Totaal jaarlijkse instroom	160
a. Instroom zonder randvoorwaarden = 2%	3
b. Instroom op voorwaarde publieke bekostiging opleiding = 43%+2%	69
c. Instroom op voorwaarde volledige financiële compensatie = 28%+43%+2%	117
d. Instroom op voorwaarde match opleiding-werknemer-organisatie = 5%+28%+43%+2%	125

NB de rijen a, b, c en d in tabel 17b staan in een cumulatieve verhouding tot elkaar: in het aantal deelnemers per regel c.q. per voorwaarde wordt steeds het aantal deelnemers uit de voorgaande regel meegeteld.

Tabel 17 laat zien, dat de jaarlijkse instroom in de Master-opleiding Sport en Bewegen in de komende 10 jaar hoger of lager uitvalt, afhankelijk van de mate waarin aan met name financiële voorwaarden voor het afdekken van opleidingskosten voor werkgevers (en eventueel werknemers) wordt voldaan. De tabel geeft geen inzicht in de ontwikkelingen van de instroom na 2018. Mogelijk zet de groei van functionarissen met een MSB-profiel verder door, mogelijk stabiliseert deze zich. Dat is op dit moment niet goed te overzien. Evenmin is rekening gehouden met een stijging van de vervangingsvraag in de jaren na 2010, die in het licht van de toenemende vergrijzing en de te verwachten tekorten op de arbeidsmarkt aan hoger opgeleiden aannemelijk is.

Evenmin is in tabel 17 de instroom vanuit zittende beroepsbeoefenaren met een MSB-profiel gekwantificeerd. Deelname vanuit deze categorie zal waarschijnlijk vooral in de eerste 5-10 jaar na de start van de nieuwe opleiding nog aan de orde zijn. Daarna lijkt instroom vanuit zittende beroepsbeoefenaren minder waarschijnlijk. Stel dat ongeveer één derde van de zittende beroepsbeoefenaren in de komende 10 jaar in principe geïnteresseerd is in deelname aan de opleiding. In een scenario van publieke bekostiging zou dan 45% van circa 1.000 zittende beroepsbeoefenaren aan de MSB-opleiding deel kunnen nemen naast de instroom vanuit nieuwe beroepsbeoefenaren op grond van uitbreidings- en vervangingsvraag, oftewel gemiddeld zo'n 45 deelnemers per jaar.

Instroombehoefte bij OCW-bekostiging opleiding

In het geval van publieke bekostiging van de Master-opleiding Sport en Bewegen van de HAN lijkt het realistisch om de geprognosticeerde instroom van circa 70 studenten per jaar (exclusief eventuele instroom vanuit zittende beroepsbeoefenaren) toe te rekenen aan de HAN-opleiding. Op dit moment zijn er immers geen publiek bekostigde Master-opleidingen op het gebied van Sport en Bewegen in Nederland. Bovendien maakt het uitgevoerde onderzoek duidelijk dat voor de meeste respondenten het bekostigingselement zwaar weegt bij het goedkeuren van deelname aan een Master-opleiding Sport en Bewegen door medewerkers vanuit hun organisatie.

Instroombehoefte zonder OCW-bekostiging opleiding

Bij het uitblijven van publieke bekostiging voor een Master-opleiding Sport en Bewegen is het onzeker of de opleiding voldoende studenten zal trekken om rendabel te zijn. Een financiële tegemoetkoming blijkt voor het merendeel van de respondenten een belangrijke voorwaarde te zijn voor het toestaan van deelname aan de opleiding. Bovendien krijgt een niet-publiek bekostigde Master-opleiding te maken met (zeer) sterke concurrentie vanuit bestaande opleidingen op het gebied van Sport en Bewegen (zie tabel 12). Hoewel de respondenten de concurrentiekracht van een nieuwe Master-opleiding van de HAN ten opzichte van bestaande opleidingen eveneens (zeer) groot achten (zie tabel 13), blijft het de vraag of een Master-opleiding Sport en Bewegen zich zelf in financieel opzicht zal kunnen bedruipen in een markt met veel andere aanbieders.

4 Samenvattende conclusies

Samenvattende conclusies

Op basis van het uitgevoerde onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken ten aanzien van het beroepscompetentieprofiel van de Master Sport en Bewegen en de macrodoelmatigheid van de Master-opleiding Sport en Bewegen (MSB), die de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) met ingang van het collegejaar 2008-2009 wil gaan aanbieden:

Maatschappelijke ontwikkelingen

1. De geïnterviewde sleutelpersonen en beroepsbeoefenaren signaleren een groeiend maatschappelijk belang van het domein Sport en Bewegen binnen de samenleving. Daarbij constateren zij een toenemende vervlechting van Sport en Bewegen met andere samenlevingsdomeinen zoals de (bedrijfsgezondheids)zorg, het onderwijs, de recreatie en het buurtwerk.
2. In het verlengde van de geschetste ontwikkelingen signaleren de sleutelpersonen een toenemende behoefte aan professionalisering van het beroepenveld Sport en Bewegen: er is behoefte aan meer evidence based programma's en aan meer expertise, zowel bij beslissers als bij uitvoerders, zowel binnen het domein Sport en Bewegen zelf als binnen andere maatschappelijke sectoren. Enerzijds is er meer behoefte aan intrinsieke kennis met betrekking tot sport en bewegen, anderzijds aan meer kennis met betrekking tot vernieuwings- en veranderingsprocessen. Om deze professionaliseringsbehoefte gestalte te kunnen geven, is behoefte aan ervaren beroepsbeoefenaren op het terrein van Sport en Bewegen (in brede zin), die in staat zijn om theorie, onderzoek, praktijk en beleid met elkaar te verbinden en daarbij disciplineoverstijgend kunnen denken en handelen.

Naar een beroepscompetentieprofiel Master Sport en Bewegen

3. Volgens de geïnterviewde sleutelpersonen en beroepsbeoefenaren is er niet zo zeer sprake van een nieuw beroep 'Master Sport en Bewegen' als wel van nieuwe taak- en competentieclusters *binnen bestaande functies*. Deze nieuwe elementen lijken in belangrijke mate samen te hangen met de eerder gesignaleerde behoefte aan professionele verdieping en verbreding. Verdieping en verbreding vragen beide om loskomen van de materie, om overstijgend, integraal denken en handelen, en tevens om een stevig fundament in wetenschappelijke kennis. Daarmee worden taken en competenties toegevoegd aan bestaande functies, die veelal op een hoger denk- en handelingsniveau liggen dan tot nu toe gebruikelijk was. Het merendeel van de respondenten is geneigd om deze nieuwe taken en competenties te situeren op 'masterniveau'. Het merendeel van de sleutelpersonen en beroepsbeoefenaren typeert de Master Sport en Bewegen voor wat betreft de inhoudelijke dimensie van het werk (expertise-ontwikkeling en verspreiding op het gebied van Sport en Bewegen) als een eigenstandig beroep, maar naar de methodische kant van het werk (onderzoek, advisering, projectmanagement) als verwant aan reeds bestaande functies, die ook buiten het domein

Sport en Bewegen voorkomen. Daarmee heeft de 'Master Sport en Bewegen' een enigszins *ambigue karakter*, dat vermoedelijk samenhangt met de pioniersfase waarin het werkveld zich nog bevindt. Verdergaande professionalisering en institutionalisering zoals bij voorbeeld binnen beroepen in het onderwijs, medische en verpleegkundige beroepen of maatschappelijk werk het geval is, kan bijdragen aan een meer uitgekristalliseerd en eigenstandig beroepsprofiel voor de Master Sport en Bewegen.

4. Het merendeel van de sleutelpersonen en beroepsbeoefenaren is van mening dat het begrip 'master' een goede uitdrukking is om de complexiteit van de werkzaamheden van ervaren professionals op het gebied van Sport en Bewegen tijdens de hedendaagse beroepsuitoefening weer te geven. Anderzijds vindt men de benaming 'Sport en Bewegen' te 'smal' en te weinig uitdrukking geven aan de interdisciplinariteit binnen het werk. Uit het onderzoek is geen andere bruikbare benaming naar voren gekomen, die de term 'Master Sport en Bewegen' zou kunnen vervangen.
5. Op grond van de interviews met sleutelpersonen en beroepsbeoefenaren is een beroepscompetentieprofiel (BCP) voor de Master Sport en Bewegen opgesteld. De kerntaken van de Master Sport en Bewegen laten zich op grond van de interviews met sleutelpersonen en beroepsbeoefenaren als volgt omschrijven:
 - a. expertise ontwikkelen met betrekking tot sport en bewegen en gedragsbeïnvloeding;
 - b. innoveren;
 - c. beleidsontwikkeling- en advisering;
 - d. ondernemen;
 - e. netwerken;
 - f. (project)management.Door de antwoorden van de deelnemers aan de schriftelijke enquête wordt het belang van deze kerntaken voor de beroepsuitoefening van de Master Sport en Bewegen bevestigd.

Voorkomen Master Sport en Bewegen

6. Om uitspraken te kunnen doen over de macrodoelmatigheid van de Master-opleiding Sport en Bewegen van de HAN is een schriftelijke enquête uitgezet onder managers en P&O-ers van 229 relevante organisaties binnen het domein Sport en Bewegen en aanpalende werkvelden. De macrodoelmatigheidsenquête is gebaseerd op het BCP uit de interviews en een blauwdruk van de Master-opleiding Sport en Bewegen opgesteld door de HAN. De onderzoeksresponse bedraagt 26% van het aantal aangeschreven organisaties.
7. In tweederde van de onderzochte organisaties komt het profiel van de Master Sport en Bewegen voor. Gemiddeld gaat het om 6.3 functionarissen per organisatie, oftewel 2.0% van de personele sterkte. De meeste beroepsbeoefenaren met een MSB-profiel zijn te vinden in de sfeer van de overheid, de zorg en de wereld van onderzoek & advies. Bijna 90% van de respondenten, die het MSB-profiel vanuit de eigen organisatie kennen, verwacht een toename van het aantal MSB-functies binnen de sector als geheel in de komende jaren en van 22% binnen de eigen organisatie. Wanneer ook de organisaties meegeteld worden, waar het MSB-profiel op dit moment nog niet voorkomt, komt de groei van het aantal MSB-functies in de komende jaren uit op 25%.

Arbeidsmarktbehoefte aan de Masteropleiding Sport- en Bewegen

8. De deelnemers aan de enquête voorzien voor 25% van de zittende beroepsbeoefenaren met een MSB-profiel een behoefte aan een Masteropleiding Sport en Bewegen en voor 29% van beroepsbeoefenaren, die in de toekomst zouden kunnen doorgroeien naar het niveau van Master Sport en Bewegen.
9. Een groep van 60-75% van de respondenten beschouwt bestaande bachelor- en masteropleidingen (hbo en wo) op het terrein van Sport en Bewegen als (zeer) concurrerend voor een nieuwe Master-opleiding Sport en Bewegen. Omgekeerd taxeren vergelijkbare aantallen percentages respondenten de nieuwe Master-opleiding Sport en Bewegen als (zeer) concurrerend ten opzichte van het bestaande aanbod.
10. Specifiek met betrekking tot de eigen organisatie is een klein deel van de respondenten (5%) onvoorwaardelijk bereid om werknemers deel te laten nemen aan de Master-opleiding Sport en Bewegen. Een aanzienlijk grotere groep respondenten (29%) is bereid om werknemers de MSB-opleiding te laten volgen, wanneer de rijksoverheid de opleiding publiek zou bekostigen. Deze 29% van de deelnemers vertegenwoordigen 43% van het volume aan beroepsbeoefenaren met een MSB-profiel binnen de responsegroep. Wanneer ook aan andere voorwaarden voldaan zou worden zou 58% van de responsegroep (78% van het volume aan functies met een MSB-profiel binnen de responsegroep) bereid zijn om medewerkers deel te laten nemen aan de Master-opleiding Sport en Bewegen.

Prognose van de jaarlijkse instroombehoefte

11. Binnen de responsegroep blijkt het aandeel van beroepsbeoefenaren met een MSB-profiel 2% van de formatie te bedragen. Door deze 2% te relateren aan kengetallen uit de ArbeidsMarktMonitor Sport (AMMS) uit 2006 en – op grond van het onderzoek – een groei te veronderstellen van 25% van het aantal MSB-functies wordt met het oog op de macrodoelmatigheidsberekening binnen enkele jaren een populatie verondersteld van circa 3.900 beroepsbeoefenaren met het profiel van de Master Sport en Bewegen.
12. Bij een geraamde populatie van 3.150 beroepsbeoefenaren met een MSB-profiel in 2007 en 3.900 in 2018 wordt, onder aanname van representativiteit van de responsegroep van het onderzoek, op basis van een jaarlijkse vervangingsvraag van 2.5% en publieke bekostiging van de opleiding als voorwaarde voor deelname, de jaarlijkse instroombehoefte in de Master-opleiding Sport en Bewegen geraamd op circa 70 studenten.
13. In het geval van publieke bekostiging van de Master-opleiding Sport en Bewegen van de HAN door OCW lijkt het realistisch om de geprognosticeerde jaarlijkse instroom van ongeveer 70 studenten aan de HAN-opleiding toe te rekenen. Op dit moment zijn er immers geen publiek bekostigde Master-opleidingen op het gebied van Sport en Bewegen in Nederland. Bovendien maakt het uitgevoerde onderzoek duidelijk dat voor de meeste respondenten het bekostigingselement zwaar weegt bij het goedkeuren van deelname aan een Master-opleiding Sport en Bewegen door medewerkers vanuit hun organisatie.

14. Bij het uitblijven van publieke bekostiging voor een Master-opleiding Sport en Bewegen is het onzeker of de opleiding voldoende studenten zal trekken om rendabel te zijn. Een financiële tegemoetkoming blijkt voor het merendeel van de respondenten een belangrijke voorwaarde te zijn voor het toestaan van deelname aan de opleiding. Bovendien krijgt een niet-publiek bekostigde Master-opleiding te maken met (zeer) sterke concurrentie vanuit bestaande opleidingen op het gebied van Sport en Bewegen. Hoewel de respondenten de concurrentiekracht van een nieuwe Master-opleiding van de HAN ten opzichte van bestaande opleidingen eveneens (zeer) groot achten, is het de vraag of een Master-opleiding Sport en Bewegen binnen een markt met relatief veel andere aanbieders kostendekkend zal kunnen opereren.

Geraadpleegde literatuur en andere documentatie

- Bekhuis, J. (2006). *Hbo-Master Domein Sport & Beweging*. Leusden: Bestuur & Management Consultants.
- Driel, G. van (2007). *Overwegingen met betrekking tot het arbeidsmarktperspectief van leraren lichamelijke opvoeding*. Hand-out tijdens ALODO-conferentie 7-8 februari 2007.
- Lucassen, J.M.H. & H. van der Werff Jr. (2006). *Arbeidsmarktmonitor Sport. Een meting van sportgerelateerde arbeid in Nederland. Nulmeting*. Tilburg / 's Hertogenbosch: IVA Beleidsonderzoek & Advies / W.J.H. Mulier Instituut.
- Lucassen, J.M.H. & H. van der Werff Jr. (2006). *De dynamiek van de sportarbeidsmarkt. Een kwalitatieve analyse van de ontwikkeling van de arbeidsmarkt Sport en Beweging met behulp van expertpanels*. Tilburg / 's Hertogenbosch: IVA Beleidsonderzoek & Advies / W.J.H. Mulier Instituut.
- Ministerie van VWS (2005). *Tijd voor sport. Beweging, meedoen, presteren*. Den Haag: Ministerie van VWS (Kabinetsnota sportbeleid).
- Nuijten, S., Van Schendel, M. en J. Janssens (redactie, 2007). *Jaarboek Sport. Beleid en onderzoek. Editie 2006/2007*. Nieuwegein: W.J.H. Mulierinstituut en Arko Sports Media.
- ROA (2005). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2010*. Maastricht: ROA
- SCP (2006). *Rapportage Sport 2006*. Den Haag: SCP.

Bijlage 1: overzicht geraadpleegde sleutelpersonen en beroepsbeoefenaren

Overzicht geraadpleegde sleutelpersonen

Sleutelpersoon	Organisatie	Functie
Danny Meuken	NOC*NSF	Programmamanager
Rob Aldenkamp	NISB	Programmamedewerker IPC
Pieter Iedema	NIGZ / Reumafonds / Fortis	Campagneleider/projectmanager S&B
Kees der Weduwe	Fitform	Algemeen manager bedrijfsfitness
Jos Kusters	Alliantie School en Sport	Directeur
Wil Fabri	Nederlands Jeugd Instituut	Projectleider jeugd en jongerenwerk
Joan Boelens	Bewegingscentrum Drachten	Directeur
Albert Buisman	RU Utrecht	(Em.) hoogleraar sportpedagogiek
Dirk Speelman	Chr. Voortgezet Onderwijs Apeldoorn	Voorzitter CvB
Gert van Driel	KVLO	Voorzitter
John van Boxtel	Gemeente Nijmegen	Senior adviseur sportbeleid
Bart Ooijen	VWS / Directie Sport	Senior beleidsmedewerker
Jo Lucassen	Mulierinstituut	Programmamanager

Overzicht geraadpleegde beroepsbeoefenaren

Beroepsbeoefenaar	Organisatie	Functie
Bert Boetes	ROC Landstede	Senior beleidsadviseur
Harry Stegeman	Hogeschool Windesheim	Lector
Vincent Hildebrandt	TNO	Teamleider/senior onderzoeker
Johan Wakkie	Kon. Ned. Hockey Bond	Directeur
Theo ten Tije	Achmea Health Centers	Directeur
Petra de Bruijn	RECRON	Manager sociaal beleid
Baukje Ummels	SSNB	Accountmanager / consultant
Marianne Martens	Thuis op Straat	Directeur
René Sielhorst	SamenwerkingsVerband Bedrijfsfitness	Directeur SVB

