



Professionals bij sportclubs

Verkenning van succesfactoren hybride modellen in de georganiseerde sport: een tussenrapportage.

Arnhem, 28 september 2021

Postadres

Telefoon

Email

Web

Bezoekadres

Papendallaan 60, Arnhem Postbus 302, 6800 AH Arnhem +31 (0)26 483 44 00 info@nocnsf.nl nocnsf.nl

Partners: Nederlandse Loterij • AD • Heineken • H2 • Rabobank

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1. Respondenten	5
2. Opvatting hybride model	6
2.1. Inzet professional een middel, geen doel op zich	6
2.1.1. Argument 1 inzet professional: tijdgebrek vrijwilligers	6
2.1.2. Argument 2 inzet professional: gebrek aan expertise vrijwilligers	7
2.2. Intrinsieke behoefte van de club noodzakelijk	8
3. Doel hybride model: interne versterking, externe blik of combinatie van beide.	10
3.1. Typen professional binnen hybride modellen	10
3.1.1. De vrijwilligersmanager	11
4. Competenties professionals binnen hybride modellen	12
4.1. Competentie 1: verenigingssensitief	12
4.2. Competentie 2: netwerk- en sociaal -vaardig	13
4.3. Competentie 3: ondernemend	13
4.4. Mix van generieke- en specifieke vaardigheden	13
4.5. Seniore uitstraling	14
5. Onderscheid taken professionals en vrijwilligers	15
6. Opbrengsten hybride modellen	17
7. Financiering en werkgeverschap hybride modellen	19
7.1. Financiering door clubs zelf	19
7.2. Co-financiering	20
7.3. Werkgeverschap	22
7.3.1. Aansturing vanuit verenigingsbestuur	23
8. Arbeidsperspectief hybride modellen	24
8.1. Volwaardigheid functies	24
8.2. Registratie en opleiding	26
9. Samenvatting en voorlopige conclusie	28
Bijlage 1. Topiclijst interviews	30
Bijlage 2. Profielen professionals hybride modellen	31
Colofon	42

1. Inleiding

Sportverenigingen worden van oudsher gerund door enthousiaste vrijwilligers. De clubs leveren steeds vaker een bijdrage aan maatschappelijke uitdagingen, maar zien zich ook geconfronteerd met steeds meer wet- en regelgeving en merken dat het steeds moeilijker wordt om vrijwilligers te vinden die voor een langere periode een groot deel van hun tijd willen steken in de club. De ambitie bestaat om alle typen aanbieders van sport en bewegen toekomstbestendig te maken. Toekomstgericht in de zin dat de financiële en organisatorische basis op orde wordt gebracht zodat aanbieders hun vizier kunnen richten op een passend aanbod en op passende bindingsvormen voor bestaande leden, maar ook voor nieuwe doelgroepen die de weg naar de sport weten te vinden. De wens is om de sportsector beter in te laten spelen op de maatschappelijke en technologische trends zoals vergrijzing, individualisering en digitalisering. Het maatschappelijk ondernemerschap zal bij alle sportorganisaties worden gestimuleerd. *'Partijen zetten daarom in op professionalisering van de sportaanbieders, het vergroten van het maatschappelijk ondernemerschap om zo een groei te realiseren in het aantal vitale en open sportaanbieders'* (VWS, VSG, VNG en NOC*NSF, 2020). Professionalisering duidt daarbij op a) het verbeteren van kennis en vaardigheden van bestuurders, technisch en arbitrerend kader en b) het vergroten van de inzet van professionals (betaalde krachten). Ook de Nederlandse Sportraad benadrukt het belang van behoud van vrijwilligers, maar acht het eveneens nodig om ten aanzien van de jeugd, kwetsbare groepen en talenten meer (gecombineerde) betaalde banen in de sport in te voeren (Nederlandse Sportraad, 2020).

Het is voor u, als lezer, goed om te weten dat dit vraagstuk rondom professionalisering niet nieuw is. Sterker, eind jaren negentig van de vorige eeuw, zijn er in het kader van landelijke programma's op het gebied van sportinfrastructuur (SPIN) diverse documenten gepubliceerd over professionalisering in de sport (Janssens, 2011). Onder andere betrof het een PrinS-rapport: *Professionalisering in de sport; Voorzet voor beleid* (Chionis, 1998). Echter, toen werd professionalisering niet door iedereen als dé oplossing voor de problemen gezien en was er ook veel weerstand vanwege het idee dat professionalisering het (vrijwilligers)karakter van het verenigingsleven in de sport zou aantasten ((Janssens, 2011). Een grootschalige aanpak ten aanzien van professionalisering bleef destijds uit, maar dat nam niet weg dat een aantal (grotere) clubs wel degelijk een verenigingsmanager in huis haalde. Vanaf de jaren tien werd de functie van combinatiefunctionaris, later de buurtsportcoach, in het leven geroepen en recentelijk de functie van sportparkmanager en clubkadercoach. Anno 2021 noemen we dit hybride modellen, ofwel organisatievormen in de sport waarbij vrijwilligers op de club bij de uitvoering van taken worden bijgestaan door één of meerdere beroepskrachten. Ofwel betaalde krachten die zich structureel voor een x-aantal uur tegen betaling op- en rond de vereniging inzetten en dus figuurlijk (en soms letterlijk) in de keuken van de club kijken. Het betreft dus niet accountmanagers of verenigingsondersteuners van sportbonden of gemeenten die incidenteel langskomen om een kortdurend traject te begeleiden. Ook deze vorm van ondersteuning draagt bij aan de professionalisering van/in de sport, maar valt nu buiten de scope van dit onderzoek.

Besloten is om na te gaan wat er voor nodig is om hybride modellen succesvol te laten zijn, zodat ze kunnen bijdragen aan de groei van vitale en open sportaanbieders. In het voorjaar van 2021 is gestart met een verkenning naar de werkbare principes van goed functionerende hybride modellen. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

Hoe kunnen sportclubs toegroeien naar een succesvol hybride model en hoe kan het aantal succesvolle hybride modellen structureel worden uitgebreid naar minimaal 1 per (Sportakkoord) gemeente?

Om antwoord te geven op bovenstaande vraag is gekozen voor een kwalitatieve insteek. Er hebben (online) face to face interviews plaatsgevonden met 10 professionals, 5 opdrachtgevers, 6 verenigingsbestuurders en 6 experts (figuur 1). De interviews zijn opgenomen en in verslagvorm uitgewerkt. De bevindingen uit de interviews zijn geanalyseerd en in dit document gebundeld, en geïllustreerd aan de hand van quotes van respondenten. Zie bijlage 1. voor topiclijst van de interviews.

Echter, vervolgonderzoek in de vorm van participerende observatie bij zo'n tien succesvolle locaties is nodig om de centrale onderzoeksvraag volledig te kunnen beantwoorden. Kortom, dit rapport kan beschouwd worden als een tussenrapportage. Het antwoord op de hoofdvraag laat nog even op zich wachten, dat volgt in het eindrapport.

1.1. Respondenten

In onderstaand figuur zijn de respondenten schematisch weergegeven. De professionals, opdrachtgevers en experts zijn benaderd via het netwerk van NOC*NSF. Namen en contactgegevens van de ondervraagde bestuursleden zijn aangedragen door de professionals waarmee ze samenwerken.

Figuur 1

Respondenten	Professional	Opdrachtgever	Sportvereniging
Doetinchem	✓ Verenigingsmanager ✓ Sportparkmanager ✓ Beweegmakelaar	✓ Sportbedrijf	✓ (oud) Voorzitter voetbalclub ✓ Voorzitter tennisclub
Zwolle	✓ Sportparkmanager	✓ Sportservice	✓ Secretaris voetbalclub
Rotterdam	✓ Clubondersteuner volleybal	✓ Sportservice	✓ Bestuurslid volleybalclub
Utrecht	✓ Beweegmakelaar		
Zutphen	✓ Verenigingsmanager		
Deventer		✓ Sportbond	✓ Voorzitter volleybalclub
Groningen		✓ Gemeente	
Nieuwegein	✓ Sportparkmanager		✓ (oud) Voorzitter voetbalclub
Den Haag	✓ Clubkadercoach		
Experts	✓ Senior Management Consultant ✓ Programmamanager Landelijke Academie Buurtsportcoaches ✓ Universitair docent Bestuurs- en Organisationswetenschap ✓ Senior onderzoeker Mulier Instituut ✓ Maatschappelijk investeerder Stichting ✓ Projectleider NOC*NSF		

2. Opvatting hybride model

Tijdens de interviews is gevraagd naar de ervaringen met en de kijk op de ontwikkeling van de inzet van professionals bij sportverenigingen waar ook vrijwilligers actief zijn.

2.1. Inzet professional een middel, geen doel op zich

Het inzetten van een beroepskracht naast vrijwilligers sorteert volgens de respondenten pas effect als sportverenigingen tegen (structurele) problemen aanlopen, die ze niet met eigen mensen kunnen oplossen. Het kan bijvoorbeeld gaan om problemen betreffende de bedrijfsvoering of het bijeenbrengen van vrijwillig kader voor de uitvoering van het sportaanbod. Zijn er voldoende trainers, coaches en officials voor het seizoen? En is er een back-up op het moment dat deze mensen uitvallen? Dat geldt ook voor de meer secundaire werkzaamheden die het sporten mogelijk maken, zoals onderhoud van de velden en het bemensen van de bar. Het rekruteren, mobiliseren, motiveren, begeleiden en behouden van vrijwilligers is voor veel clubs een terugkerende uitdaging. Sommige bestuurders geven ruiterlijk toe dat ze moeite hebben met het grote verloop van vrijwilligers en zien zich genoodzaakt – met of zonder hulp – de problemen op te lossen, maar andere bestuurders ervaren dit niet zodanig als een probleem en gaan op vertrouwde voet verder. In dat laatste geval ligt het niet voor de hand om een professional in de arm te nemen, want waarom is dat nodig?

Aan de overtuiging om een professional in te zetten hoeft overigens niet per se een ervaren probleem ten grondslag te liggen; hij of zij kan ook van waarde zijn voor het aanboren van nieuwe kansen, het innoveren van het aanbod en/of het aanleggen van extra voorzieningen op het park zodat nieuwe doelgroepen of toekomstige leden kunnen worden verwelkomd. En daarom raden veel respondenten clubs aan om concrete doelstellingen te formuleren. Waar lopen ze tegenaan of welke kans willen ze grijpen en wat is daarvoor nodig? Een beroepskracht kan daarbij uitkomst bieden, maar er zijn uiteraard ook andere mogelijkheden om zaken aan te pakken.

‘De sportparkmanager is het middel om het plan, dat zij hebben neergelegd, te bereiken. Sportparkmanager is zelf geen doel, zij moet ingezet worden voor hun plannen maar dat kan M. niet alleen. Die heeft wel die medewerking en inzet van verenigingen nodig.’
(Verenigingsadviseur sportbedrijf, Doetinchem)

‘Professionalisering in de vereniging moet geen doel op zich zijn. Dat is dat oude denken van groeien, groeien, groeien. We moeten stoppen met groeien. Wat je moet doen moet je goed doen. Het doel groeien an sich, ja dat moet je stoppen. Het kan wel, maar dan moet je dit op een andere manier insteken.’
(Sportparkmanager, Zwolle)

2.1.1. Argument 1 inzet professional: tijdgebrek vrijwilligers

Ongeacht het probleem of de uitdaging, het (vermeende) gevoel van tijdgebrek is op een aantal plekken doorslaggevend voor het inschakelen van een professional.

‘Je zal altijd mensen houden die de was blijven doen en die een bardienst blijven draaien, dat soort dingen, dat lukt allemaal wel. Maar om meer te doen, beleidsmatig of in het verhuren van je accommodatie, ja die mensen ga je niet meer vinden.’
(Verenigingscoach voetbalvereniging, Zutphen)

'Professionals zijn gewoon nodig om de vereniging kwaliteit te laten uitstralen! Het wordt alleen maar drukker in de maatschappij. Iedereen werkt. Hoe ga je dit voor elkaar krijgen? Het wordt alleen maar erger. Heb je zo meteen wel genoeg vrijwilligers om het te doen?'

(Voorzitter volleybalvereniging, Rotterdam)

'Als je ziet wat J. allemaal doet. Goedemorgen. Dat kunnen wij als vrijwilliger niet behappen. En als je ziet wat voor contacten hij legt: ik vind het helemaal geweldig.'

(Oud-voorzitter voetbalvereniging, Nieuwegein)

Ook een van de experts bevestigt het beeld van de grotere wens voor de inzet van betaalde professionele krachten bij sportclubs, en geeft daarbij tennis als voorbeeld aan waarbij dit al jaren gebeurt. Zo'n constructie zorgt voor stabiliteit en dat is in zijn ogen nodig voor het voortbestaan van de clubs.

'Ik denk persoonlijk dat we toe moeten naar een ontwikkeling waarin bij veel meer clubs iemand betaald of professioneel vast rondloopt. Dat kunnen we verschillende type professionals zijn. Het kan iemand aan de managerial kant zijn, de sportparkmanager of de clubmanager, maar het kan ook heel goed iemand in de technische staf zijn.'

(Senior onderzoeker Mulier Instituut, Utrecht)

2.1.2. Argument 2 inzet professional: gebrek aan expertise vrijwilligers

Een ander argument voor uitbesteding van taken aan een professional is gebrek aan expertise van de leden en vrijwilligers. Denk daarbij aan specialistische juridische kennis of kennis op het gebied van pedagogiek. Wie kan de mini's een verantwoorde training geven? Wie is in staat de accommodatie op een rendabele manier te exploiteren, is die deskundigheid in huis?

Ten aanzien van beweegstimulering van chronisch zieke mensen behoort de beweegmakelaar tot de groep in te schakelen experts. Een van de geïnterviewde beweegmakelaars meent dat sommige sportverenigingen het heel spannend vinden om zich open te stellen voor nieuwe doelgroepen – in dit geval chronisch zieken – vanwege gebrek aan kennis over deze doelgroep.

'Ze houden zich vast aan de huidige sportactiviteiten. Daar is nog een verbeterslag te maken. Ook daar kunnen wij als buurtsportcoach c.q. beweegmakelaar bij ondersteunen om deze kanteling te maken'.

(Beweegmakelaar, Doetinchem)

Hoe groter de vereniging in omvang is, des te groter is de kans dat er capabele leden zijn. Maar zijn zij dan ook in de gelegenheid om het werk te doen en willen ze ook de handen uit de mouwen steken? Ten aanzien van professionalisering van de sportsector ziet één van de respondenten – in zijn woorden: een spreekbuis namens de verenigingen – veel meer heil in het clubs zorgvuldiger helpen met het rekruteren van kwalitatief goede bestuurders in de eigen gelederen. Immers, alles staat of valt met het hebben van een goede organisatie, te beginnen bij een capabel bestuur.

'De kwaliteiten moeten we naar een ander niveau brengen. Nu gaat het ons niet lukken om goede mensen in te zetten bij alle verenigingen met tussen de honderd en vierhonderd leden, maar dat

zou wel de uitdaging zijn. De zuilenmaatschappij is overgegaan in participatiemaatschappij in mijn beleving, alleen dat gaat niet vanzelf. Om te kijken wat er nu aan potentie in die vereniging zit, die hun verantwoordelijkheid oppakken. En het rare is: ze zullen nooit tegen je zeggen: 'ik wil een goede voorzitter, een goede penningmeester of wat dan ook. Zij stellen die vraag niet.'

(Eigenaar stichting, Den Haag)

Maar de verenigingsexpert vraagt zich af of dan een verenigingsmanager van meerwaarde is.

'Die vereniging draait op vrijwilligers. Als het vrijwilligerswerk niet goed georganiseerd is, dan ben je weer terug bij af want dan is zo'n verenigingsmanager een manager van een lege doos om het maar zo te noemen. Als je geen capabel bestuur hebt, dan zou ik ook geen manager binnenhalen.'

(Maatschappelijk investeerder stichting, Den Haag/Utrecht)

2.2. Intrinsieke behoefte van de club noodzakelijk

De wens om deel te nemen aan zo'n hybride constructie dient volgens de geïnterviewde professionals uit de verenigingen zelf te komen. Alleen dan heeft het zin en maakt het kans op succes.

'Dit is gewoon echt op basis van de behoeften vanuit de besturen, die hebben aangegeven dit te willen doen en dat hebben we op een hoop gegooid en daarin hebben we prioriteiten gesteld en samengevoegd en daar komen die dertien doelstellingen uit. Maar het komt ECHT uit die clubs zelf en dat maakt het voor mijn gevoel veel efficiënter.'

(Medewerker samenwerkingsverband volleybalverenigingen, Rotterdam)

Nog krachtiger wordt het effect van de samenwerking met de professional als er draagvlak is van de 'gehele' vereniging en niet alleen van het bestuur. Immers, de aanwezigheid en de inzet van een of meerdere betaalde krachten heeft nu eenmaal consequenties voor het totale clubgebeuren. Maar zodra een hybride samenwerking wordt beoogd op initiatief van een bond, gemeente of sportbedrijf dan kan dit als 'opgelegd' worden ervaren. De wens komt dan niet oorspronkelijk vanuit de vereniging en dat kan problemen geven voor de continuïteit van de samenwerking.

'We hebben het ook wel op andere plekken geprobeerd, maar dan werd het gevoelsmatig toch iets teveel opgelegd vanuit de gemeente. 'oh we (de vereniging, red.) moeten hier iets mee, we moeten gezamenlijk werken', ... maar dan merk je toch dat het na verloop van tijd niet meer werkt.'

(Manager Sportservice, Zwolle)

*'En dan kom je uit bij de trotsheid van de verenigingen en dat is een dilemma waar we (bonden, NOC*NSF en gemeenten, red.) allemaal mee te maken hebben. Ik kom bij heel veel verenigingen binnen en die zeggen: goh, het gaat hartstikke goed hier, maar als je een half uurtje doorpraat dan hebben ze het over te weinig leden, financiën en over dit en over dat. Ja, mensen willen niet zo snel geholpen worden.'*

(Maatschappelijk investeerder stichting, Den Haag/Utrecht)

Dit neemt niet weg dat een vereniging er verstandig aan doet om de gemeente te informeren en desgewenst te betrekken bij de activiteiten die voortkomen uit de hybride setting. Beide organisaties hebben de doelstelling om meer mensen te laten sporten, dus beiden hebben elkaar nodig of kunnen elkaar versterken. En die infrastructuur bestaat al.

‘Volgens mij moet je je eigen plannen als vereniging niet los gaan zien van de context waarin je zit want je kan niet zonder je omgeving. Je hebt elkaar nodig, over en weer.’

(Voorzitter volleybalvereniging, Deventer)

Bij de onderzochte locaties wordt geconcludeerd dat beroepskrachten naast de vrijwilligers van overduidelijke meerwaarde zijn voor de vereniging(en) en eventuele andere stakeholders zoals onderwijs- en welzijnsinstellingen. In de ogen van respondenten worden de professionals niet als vervanger maar als wezenlijke aanvulling op en ter versterking van vrijwilligers gezien. Een van de Haagse professionals die bij een hockeyvereniging werkzaam is, is zelf de mening toegedaan dat hij zich moet blijven onderscheiden van vrijwilligers. Als hij zijn meerwaarde niet meer kan aantonen dan vindt hij dat hij ermee moet stoppen.

‘Onze core business gaat om de trainingen. Dus ik vind dat ik pedagogisch beter moet zijn, didactisch beter moet zijn, dat ik de oefenstof op een betere manier op papier kan zetten. Dat het er professioneler uitziet, niet met een tekeningetje maar in een programma. Keurig netjes gemaakt. En dat de volgende training in dezelfde opbouw gedeeld wordt. En dat de kinderen meer plezier ervaren bij mijn trainingen dan bij iemand anders. Dat moet ervan af stralen.’

(Sportcoördinator/clubkadercoach, Den Haag)

Vrijwel alle respondenten die opdrachtgever of eindgebruiker zijn, zijn enthousiast over de inzet van de professional, zoals sommige quotes ook illustreren. Een enkeling is nog wat gereserveerd, omdat bij veel sportclubs activiteiten zijn uitgesteld vanwege de COVID-19 crisis. Ook de professionals zelf zijn uitermate tevreden over hun werk voor de clubs. De taken zijn afwisselend en de doelgroepen of relaties zeer divers. Op een tevredenheidsschaal van één tot tien scoren de opdrachtgevers, de eindgebruikers en de uitvoerders tussen de acht en de tien.

3. Doel hybride model: interne versterking, externe blik of combinatie van beide.

Uit de gesprekken met respondenten komt naar voren dat wanneer gekozen wordt voor een hybride organisatievorm de focus grofweg op twee sporen ligt: enerzijds op het versterken van de interne organisatie (sport als doel) en anderzijds op het openstellen van het park of het clubgebouw voor andere doelgroepen, gebruikers en/of partners (sport als middel naast sport als doel: filosofie open club). Met andere woorden, de professional krijgt de opdracht mee om het clubkader of de bedrijfsvoering te versterken en/of overdag de accommodatie beschikbaar te stellen voor scholen (clinics), bedrijven (parkeergelegenheid, bedrijfssport) en burgers uit de wijk (kooklessen voor niet-leden). In dat laatste geval, de externe blik, wordt ook wel gesproken over een maatschappelijke oriëntatie. Vaak is het een combinatie van beide.

Ten aanzien van deze oriëntatie valt er onderscheid te bespeuren in tak van sport of vanwege het al dan niet beschikken over een eigen accommodatie. De praktijk wijst uit dat meestal wordt gestart met de blik naar binnen (eerst intern versterken en stabiel worden) van de vereniging en aansluitend de blik naar buiten.

'Gemeenten hebben een primaire doelstelling, namelijk de maatschappelijke waarde van sport tot zijn recht laten komen en ze zien steeds meer in dat vitale sportverenigingen hiervoor nodig zijn. Eerst moet de kern van verenigingen op orde zijn om daarna meer maatschappelijke doelen te kunnen realiseren. Dus ze (gemeenten, red.) zeggen: ja, verenigingsondersteuning is echt wel nodig, maar hoe dan? En bij negen van de tien keer kom je bij de clubkadercoach uit die club eerst van binnenuit versterkt.'

(Projectleider NOC*NSF, Arnhem)

3.1. Typen professional binnen hybride modellen

Als duidelijk is welke doelen de vereniging voor ogen heeft dan kan gezocht worden naar het type professional. Binnen deze verkenning onderscheiden we vijf profielen, die we hieronder kort en in willekeurige volgorde beschrijven. Er zullen ongetwijfeld meer (specialistische) functies bestaan, maar ten behoeve van overzichtelijkheid is voor de uitwerking van deze vijf functieprofielen gekozen. De functies hebben allemaal een bepaald aandachtsgebied, maar er is ook sprake van overlap in werkzaamheden. Deze profielen zijn nader uitgeschreven in bijlage 2.

- a. De **vrijwilligersmanager** of **vrijwilligerscoördinator**. Deze professional zorgt voor meer verbinding op de vereniging, waardoor het vele werk dat gedaan moet worden (beter) verdeeld wordt. In het veld bestaat discussie over de vraag of dit al dan niet een betaalde functie zou moeten zijn.
- b. De **clubkadercoach** of **sportpedagoog**. Deze professional heeft voornamelijk de opdracht om pedagogisch sportklimaat te stimuleren bij clubs door o.a. trainersbegeleiding te implementeren en te borgen, kortom het technisch en pedagogisch (jeugd)beleid te verbeteren.
- c. De **verenigingsmanager** of **verenigingscoach**. Deze professional is vaak bij grote clubs (> 800 leden) actief. Hij/zij heeft als taak de bedrijfsvoering vlot te laten verlopen, ondersteunt het bestuur en de commissies procesmatig. De verenigingsmanager of -coach is aanspreekpunt voor iedereen. Grote clubs beschikken soms over meerdere verenigingsmanagers met bepaalde aandachtsgebieden (accommodaties, vrijwilligersbeleid, technische zaken, etc.).
- d. De **sportparkmanager**. Deze professional bedient meerdere clubs op een sportpark tegelijk. De sportparkmanager coördineert de gemeenschappelijke wens en organiseert gezamenlijke

activiteiten ten behoeve van het binden van nieuwe doelgroepen, het versterken van clubs en het vergroten van reuring op en rond het sportveld.

- e. De **beweegmakelaar** of **buurtsportcoach**. Deze professional streeft naar een hogere sport- en beweegdeelname door te interveniëren tussen zorg, school- en sportorganisaties in de wijk (buurtsportcoach plus). Einddoel is toeleiding van burgers naar sportaanbieders.

3.1.1. De vrijwilligersmanager

Deze functie behoeft ons inziens enige toelichting. Dit functie van vrijwilligersmanager betreft een aanjaagfunctie die als doel heeft om energie in de club te activeren, om leden te verleiden de club te helpen bij het reilen en zeilen. Men klaagt altijd over een vrijwilligerstekort maar is die constatering terecht? Een paar respondenten, waaronder een aantal experts, zien liever het glas vol dan half leeg. Er zijn namelijk voorbeelden van florerende verenigingen met actieve, gepassioneerde vrijwilligers die er dus blijkbaar in slagen de dynamiek te voeden op HR-gebied. Het lijkt vanzelf te gaan, maar daar is waarschijnlijk ook zo'n aanjager actief, zij het dat diegene geen expliciete functie heeft. De beoogde vrijwilligersmanager hoeft niet per se een betaalde kracht te zijn, maar hij/zij krijgt wel nadrukkelijk de opdracht om leden binnen de club te activeren.

'Ervoor zorgen dat de mensen op de juiste plek zitten, dat ze naar elkaar luisteren en dus niet zozeer op bestuurlijk vlak, want dat moet je overlaten aan de bestuurders zelf. Waar het gat meestal zit is de mensen aan tafel en de mensen op het veld. En je moet ervoor zorgen dat daar weer verbinding ontstaat. Daar zie je vaak het grootste probleem. Verbinden is ook een vak.'
(Projectleider toekomstbestendige clubs, Rotterdam).

'Het gros van bestuurders gaat uit van verouderd management-denken dat leden zich louter verbinden aan de vereniging vanwege het product sport. Gezocht zal moeten worden naar gezamenlijke waarden, hierop kunnen mensen worden aangesproken en geactiveerd. Hierdoor ontstaat een multiplier effect: door meer energie en binding te krijgen, ontstaat er op termijn menselijk kapitaal en meer expertise.'
(Universitair docent Bestuurs- en Organisationswetenschap, Utrecht).

Eén van de experts beaamt dat er in de praktijk vraag is naar professionals met een bedrijfsmatige opdracht. Maar naar zijn mening ligt de focus nu teveel op deze zakelijke variant. Hij of zij komt zoveel verder met de kracht van de vereniging, van al die schouders. In zijn optiek moet een professional *'niet domweg gaan managen. Die moet zorgen dat de verenigkracht van de vereniging vergroot wordt en dat doet hij door vooral aandacht te besteden aan de mogelijke inbreng van alle leden. Want als je dat niet doet, dan ga je er een keihard bedrijf van maken en dan wordt de betrokkenheid van de leden alleen maar minder.'*
(Senior management consultant, Groningen).

In het gesprek heeft de expert het over de *'bovenstroom'* en *'onderstroom'*, waarbij hij onder de bovenstroom de bedrijfsvoering verstaat: de administratie, planning, kantinebeheer, et cetera. Het verbinden van mensen aan elkaar, het laten ontstaan van gezelligheid en het ervoor zorgen dat iedereen de handen uit de mouw steekt, beschouwt hij als de onderstroom. Bij de een is de professional veel meer een manager en bij de ander veel meer een inspirator, een motivator, en dat vraagt ook een hele andere leiderschapstijl. Maar beiden zouden hand in hand moeten gaan wil hij of zij verschil kunnen maken voor de club. En daarom pleit deze expert voor toevoeging

van kennis over de onderstroom, de zachte kant in de bestaande curricula van de opleidingen voor sportprofessionals. De expert benadrukt nog eens dat geen enkele vereniging hetzelfde is en als dat met elkaar geconstateerd wordt dan is de oplossing van een verenigingsmanager of een sportparkmanager nooit de oplossing voor alle verenigingen. Het blijft altijd maatwerk.

4. Competenties professionals binnen hybride modellen

Voor het goed kunnen functioneren binnen een hybride model wordt een aantal competenties belangrijk bevonden. Bij de meeste van de genoemde typen functies zijn generalisten nodig in plaats van specialisten, mensen die nieuwe initiatieven willen ontplooiën en zaken willen regelen of coördineren. Enkele veelgenoemde competenties zijn: verenigingssensitief zijn en netwerkvaardig. Daarnaast is levenservaring of een bepaalde seniore uitstraling van belang.

4.1. Competentie 1: verenigingssensitief

Aangezien het werk van de beroepskracht op of rondom sportverenigingen plaatsvindt, is het cruciaal dat hij zich realiseert dat hij met vrijwilligers omgaat. Dit vraagt om empathisch vermogen van de professional, immers niets kan worden afgedwongen. Hoe de intrinsieke motivatie van vrijwilligers te mobiliseren en mensen met elkaar te verbinden?

'Het is vooral een mensenfunctie. Het liefst iemand die de specifieke clubcultuur kent, iemand die een lange historie bij de club heeft.'

(Oud-voorzitter voetbalvereniging, Doetinchem)

'Het gevaar ligt op de loer dat je dan ook alles zelf gaat bepalen en dat roept weer weerstand op bij vrijwilligers: "Ja, dan stop ik ermee". Dus van belang blijft om altijd in overleg te blijven met de vrijwilligers en de vraag te stellen: "Hoe kan ik jou helpen?" '.

(Verenigingsmanager voetbalvereniging, Doetinchem)

Meerdere respondenten lieten zich tijdens de gesprekken ontvallen dat de kans op succesvolle samenwerking binnen de hybride setting groter is naarmate de professional de vereniging zelf kent.

'Je moet de vereniging kennen, je moet de vrijwilligers kennen, je werkt ermee samen. Als je weet hoe een jaar eruit ziet bij een vereniging dan kun je daarop anticiperen. Als je van buitenaf komt heb je misschien twee jaar nodig om dit in de vingers te krijgen, dan loop je al weer twee jaar achter.'

(Verenigingsmanager voetbalvereniging, Doetinchem)

'Toen heb ik het idee geopperd, van joh we betalen die trainer van ons eerste team, maar waarom betalen we niet iemand binnen de club die alle zaken regelt, gewoon een manager verenigingszaken? Ook daar een profiel van gemaakt en sollicitatieprocedure gestart en toen kwam er een dame die HBO sportmanagement studeerde. Nou perfect hè? Maar na een half jaar hebben we afscheid moeten nemen, want ze kende niemand binnen de vereniging. Vervolgens hebben we John, die al heel lang voetbalde bij ons, en iedereen kende, aangenomen als manager verenigingszaken. Nou ja, aangenomen...die ging die dingen doen en die deed het prachtig!'

(Maatschappelijk investeerder stichting, Den Haag/Utrecht)

Maar de switch van vrijwilliger naar betaalde kracht heeft soms wel wat voeten in aarde, getuige de volgende quote van een verenigingscoach uit Zutphen: *'Ik werd door sommigen aangekeken van: die gaat hier even zijn zakken vullen.'* Dus is het van belang aan de voorkant goed te schetsen waarom een vereniging tot een hybride model overgaat, en wat het onderscheid in takenpakket zal zijn.

4.2. Competentie 2: netwerk- en sociaal -vaardig

Of de betaalde kracht nu intern of extern georiënteerd is, voor beide sporen zijn netwerkkwaliteiten van belang. Het durven contact leggen met mensen, met vrijwilligers, maar ook met stakeholders zoals ondernemers, beleidsmedewerkers of schooldirecteuren. En niet alleen het contact aangaan, maar ook luisteren naar ideeën en wensen van de betreffende mensen. Communicatief vaardig zijn.

'Ik vind dat een hele belangrijke, want scholen zijn natuurlijk de hofleverancier van de jeugd. Dus een goed contact met die scholen klinkt logisch en vanzelfsprekend, maar is in de praktijk oh zo verschrikkelijk moeilijk.'

(Secretaris voetbalvereniging, Zwolle)

En omdat de professional met veel verschillende doelgroepen te maken heeft is sociaal vaardig zijn ook een must. Zodra ze op de vereniging zijn, komen allerlei leden en vrijwilligers van jong tot oud met vragen op ze af. Dus een professional moet snel kunnen schakelen.

Een professional die de specifieke functie van clubkadercoach of sportpedagoog vervult, moet, naast het opbouwen van een vertrouwensrelatie met trainers en trainersbegeleiders, goed kunnen observeren.

'Je moet gewoon heel goed kunnen kijken, heel goed kunnen observeren. Want dat is ongeveer de helft van je werk, zo niet nog meer. Je moet heel goed zien wat er gebeurt en wat het gevolg is van iemands handelen als het gaat om gedrag van kinderen en misschien ook wel van de trainers zelf.'

(Sportcoördinator/clubkadercoach, Den Haag)

4.3. Competentie 3: ondernemend

Bij de gesprekken valt regelmatig de term ondernemerschap. De professionals moeten in staat zijn om nieuwe initiatieven te ontplooiën en relaties aan te gaan. Maar dan moet die ruimte natuurlijk wel geboden worden.

'Een succesfactor is dat je die sportparkmanager een beetje ruimte geeft. En niet alleen van de verenigingskant maar ook vanuit de gemeente moeten ze hem voldoende ruimte geven en dan kan 'ie een heel eind komen. Niet teveel, te smal in sportactiviteiten denken.'

(Oud-voorzitter voetbalvereniging, Nieuwegein)

4.4. Mix van generieke- en specifieke vaardigheden

Een professional die in een hybride model plaatsneemt, is, zoals eerder vermeld, het meest gebaat bij een generieke achtergrond. Echter, het hangt sterk af van de beoogde doelstellingen van de samenwerking binnen zo'n verband. Een toekomstgerichte sportvereniging die het technisch kader pedagogisch wil versterken is gebaat bij een clubkadercoach. Dat is een meer specialistische functie, omdat hij/zij kennis moet hebben van pedagogisch en didactisch

handelen. Tegelijkertijd hoeft de clubkadercoach niet zelf aan groepen les te geven, maar het is wel een pré als hier ervaring mee is opgedaan.

Echter, de meer maatschappelijk georiënteerde professional begeeft zich meer op het coördineren en begeleiden van processen (tactisch niveau) binnen verenigingen omdat bestuurders daar overdag te weinig tijd voor hebben en zij zich eigenlijk meer op strategisch vlak bezig moeten houden. Ofwel professionals helpen bij het mogelijk maken van de activiteiten op of bij de vereniging (uitvoering ligt op het bordje van de vrijwilligers). Voor het faciliteren van deze activiteiten zijn financiële middelen nodig en daarom is het handig als de professional in staat is subsidies aan te boren, of meer in het bijzonder subsidieaanvragen of projectplannen te schrijven. Dat is voor de meeste vrijwilligers een lastige en bovenal een (te) tijdrovende job.

Het gaat volgens een van de Rotterdamse respondenten eenvoudigweg om het hebben van *'een goede regelaar.'* Zelf heeft hij een bestuurlijke achtergrond, maar dat heeft hij binnen deze functie niet expliciet nodig.

4.5. Seniore uitstraling

Volgens de meeste respondenten is enige (levens)ervaring noodzakelijk om verenigingscoach of sportparkmanager te kunnen zijn. En behalve wat ervaring is ook iemand met een beleids- of bestuurskundige achtergrond een pré. Bij veel clubs zitten veel hoogopgeleide of door de wol geverfde bestuurders met hoge verwachtingen. Ze stellen kritische vragen en prikken er doorheen als de verenigingsondersteuner het even niet precies weet. Voor je het weet, wordt de professional uitvoerder van de vereniging en dat is allerm minst de bedoeling. Het zijn nadrukkelijk netwerkfuncties, waarvoor sociale voelsprietten en ervaring nodig zijn. En diegene moet in staat zijn om enthousiasme te kweken en reuring te stimuleren.

'Verenigingsondersteuner is geen startfunctie, zelfs niet vanuit een Sportkunde-opleiding.'
(Beleidsmedewerker gemeente, Groningen)

Als ik hier in Zwolle kijk, pak een bestuur van een gemiddelde vereniging. Daar zitten directeuren in, tjá, zijn geen domme mensen om maar even te zeggen. Daar kom je niet mee weg als je net uit de schoolbanken komt. Dat krijg je dan niet verkocht. Je hebt wel bepaalde senioriteit nodig vind ik.'

(Manager Sportservice, Zwolle)

5. Onderscheid taken professionals en vrijwilligers

Als het takenpakket niet helder omschreven wordt dan dreigt het gevaar dat de professional teveel op de stoel van de vrijwilliger gaat zitten en teveel uitvoerend werk overneemt. Een succesvolle samenwerking tussen professionals en de vrijwilligers staat of valt volgens de respondenten met een glashelder onderscheid in werkzaamheden en verantwoordelijkheden. En daarbij is het essentieel dat hierover gecommuniceerd wordt in de club, met andere woorden: door ook duidelijk te vermelden wat de professional NIET doet.

'Het werk moet niet worden overgenomen, maar het moet worden gefaciliteerd, dat is het grote verschil. Dat doe je door aan de voorkant goede afspraken te maken, verwachtingenmanagement te voeren. Aan de vrijwilligers duidelijk maken wat de rol is van zo'n persoon, dus aan de voorkant goed positioneren.'

(Oud-voorzitter voetbalvereniging, Doetinchem)

'De professional is ondersteunend in opdracht van het bestuur met als doel de situatie van de club verbeteren, met ideeën komen, dingen organiseren, adviseren, partijen buiten de club betrekken. Dat was heel duidelijk mijn rol en dus niet: ter vervanging van huidige vrijwilligers, geen manuse van alles maar echt met de doelstellingen aan de slag. Beetje extra cement voor het fundament van de clubs.'

(Medewerker samenwerkingsverband volleybalverenigingen, Rotterdam)

'Ik denk dat het belangrijk is om er goede doelstellingen aan te hangen zodat je heel duidelijk hebt wat je taak en je verantwoordelijkheid is. Ik denk dat we dit onvoldoende hebben gedaan, waardoor het altijd een beetje diffuus blijft, wat doet hij wel en wat niet? Ook voor het bestuur zeg maar.'

(Voorzitter volleybalvereniging, Deventer)

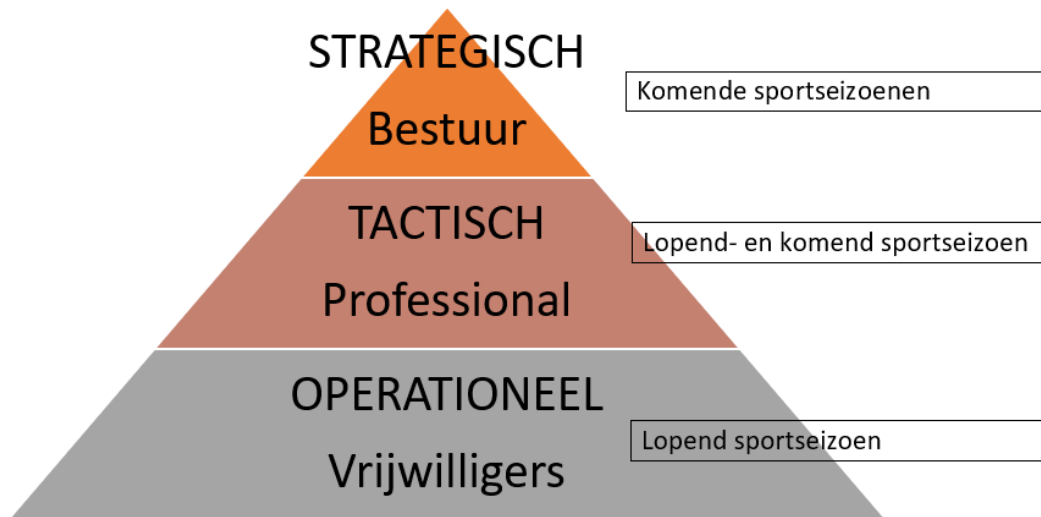
In Nieuwegein is een sportparkmanager aangesteld die met klem de taak heeft om de sportvoorzieningen van de vier gesitueerde clubs op het sportpark te exploiteren. Met andere woorden: deze professional stelt de velden, clubhuizen en kleedkamers tegen betaling ter beschikking aan de omliggende maatschappelijke partners zodat deze voorzieningen overdag ook in gebruik zijn. En in de avonden en de weekenden de clubs. Maar daar heeft de sportparkmanager nauwelijks bemoeienis mee.

'Dat kan makkelijk naast mekaar. Alles wat J. doet is overdag en de club doet 's avonds en in het weekend zijn werk. Hij moet vooral niet op de stoel van de vrijwilligers gaan zitten. Dat moet je niet hebben. En dat doet hij absoluut niet. Het is volgens mij een voetbalfan, maar dat laat hij niet echt merken vind ik. Nou, dat vind ik heel sterk. Hij is goed voor alle vier de clubs.'

(Oud-voorzitter voetbalvereniging, Nieuwegein)

Het gaat qua werkinhoud veelal om ideevorming, zoekwerk, netwerkontwikkeling en procesbewaking. De zaken zodanig organiseren dat het bestuurs- en commissiewerk gesteund, maar niet ondermijnd wordt. In figuur 2. is de positie van de professional in het managementmodel weergegeven. Deze bevindt zich op het tactisch niveau in het midden, dus figuurlijk onder het strategisch niveau van het verenigingsbestuur en boven het operationeel niveau van de vrijwilligers. De piramide geeft tevens aan op welk termijn de betrokkenen in de hybride organisatievorm gericht is of zou kunnen zijn.

Figuur 2. Managementmodel hybride model



6. Opbrengsten hybride modellen

In de interviews is gevraagd naar de bereikte resultaten. In onderstaande tabel (figuur 3.) zijn de opbrengsten opgesomd. Daarbij is een onderscheid gemaakt in 'harde of meetbare' resultaten en 'zachte' resultaten.

Figuur 3. Overzicht respondenten

Harde, meetbare resultaten	Zachte resultaten
Uitbreiding sportactiviteiten - Sportdagen - Gymlessen - Beweegonderdeel naast taallessen - Sport- en spelinstuif - Walking football, wandelgroepjes, etc. - Bedrijfsuitjes	Grotere tevredenheid/plezierbeleving en waardering van leden
Uitbreiding niet-sportactiviteiten - Kooklessen - Taallessen - Huiswerkbegeleiding - Shuttleservice - Quiz leden	Goodwill – beter imago
Nieuwe voorzieningen - Toestellen/beweegroute - Multicourt - Sportcontainer	Meer reuring op en rond de sportvereniging(en)
Hogere bezettingsgraad faciliteiten - Gebruik kleedkamers - Verhuur velden/zalen/hallen/multicourt - Verhuur bestuurskamer/vergaderruimte - Gebruik/verhuur horeca	Zichtbaarheid
Nieuwe partnerships in de omgeving - Andere sportverenigingen - Onderwijsinstellingen (PO/VO en MBO/HBO) - BSO - Welzijn & Zorginstellingen - Bedrijven - Justitiële inrichting	
Nieuwe doelgroepen 'over de vloer' - Kleuters - Scholieren - Personeel bedrijven - Chronisch zieken - Statushouders	

- Wijkbewoners - Re-integreerden - Senioren	
Stijging leden	
Stijging vrijwilligers	
Stijging trainers	
Stijging sponsors	
Stijging inkomsten (subsidies, verhuur complex, etc.)	
Nieuwe website	

'Sponsors komen nu naar ons toe met de vraag: mogen we sponsor zijn bij jullie? Dat is de omgekeerde wereld. Bedrijven komen naar ons toe: we horen zulke leuke dingen over jullie, daar willen we graag onze naam aan verbinden. Deze goodwill kun je niet meten maar dat verdient je wel terug.'

(Verenigingsmanager voetbalvereniging, Doetinchem)

'Dat is ook wel een beetje de kijk die we vanuit het bestuur hebben. Je kan ook heel erg redeneren dat een vitaal sportpark helemaal geen meerwaarde heeft, dat we er absoluut niet aan mee moeten doen want het levert ons geen 1-1 leden op, maar vooral ook kijken wat kan het je wel op leveren? En natuurlijk moet je wel een afweging maken hoeveel investering wil je erin doen, maar laten we vooral kijken naar de initiatieven die ontstaan hoe we daaraan kunnen bijdragen en daar wel de winst uit halen voor ons allemaal.'

(Voorzitter tennisvereniging, Doetinchem)

'Over twee weken hebben we een sportdag voor Berenschot uit Utrecht en die komen met tweehonderd man sporten. Wij moeten dan twee trainers aanleveren en ja het clubhuis en de tribune zijn dan open. Die worden dan bijgestaan door vrijwilligers.'

(Oud-voorzitter voetbalvereniging, Nieuwegein)

7. Financiering en werkgeverschap hybride modellen

Een van de belangrijkste vraagstukken voor het opzetten of voortzetten van hybride modellen betreft die van de financiering. Hoe wordt het salaris van de professional bekostigd? Aan de respondenten is gevraagd hoe of waarmee het op de betreffende locatie is gefinancierd. Ook is stilgestaan bij toekomstige financiering hiervan.

7.1. Financiering door clubs zelf

‘De verenigingen dragen dus ook bij aan mijn salaris en ik denk dat dat ook één van de successen is van het concept. Dat die verenigingen zich ook echt verantwoordelijk voelen, want ze moeten zelf investeren en dan krijgen ze er ook veel voor terug.’

(Sportparkmanager, Nieuwegein)

Een van de succesfactoren van professionele krachten als onderdeel van de vereniging is dat sportverenigingen zelf financieel bijdragen aan de salariëring van deze professional(s), al is niet iedereen ervan overtuigd dat clubs hiertoe structureel in staat zijn. Op sommige onderzochte locaties met meer dan duizend leden financiert de vereniging de professional vanuit de jaarlijkse begroting, grotendeels gebaseerd op de contributiebijdrage van leden. Vanwege het grote volume van de club is dat vaak mogelijk. De Nevobo heeft het op landelijk niveau voor elkaar gekregen om leden te laten instemmen met contributieverhoging, zodat de bond voor een goed plan voor een ‘superclubconstructie’ een structurele bondsbijdrage ter waarde van tienduizend euro per jaar kan leveren. Zij stelt daarbij als voorwaarde dat ook de betreffende verenigingen hetzelfde bedrag investeren in deze hybride vorm.

‘Waar we die club dan bij helpen is nadenken over de vraag: hoe kan je dan zorgen dat de financiering vanuit die club die bijdraagt ook structureel is? Wij doen dus tien, maar als zij dan ook tien moeten bijleggen of vijf en een andere partij ook vijf, hoe maak je dit wat meer structureel en hoe kijk je dan naar je businessmodel?’

(Manager Nevobo, Utrecht)

‘Kijk, wij hebben natuurlijk wel een bepaald volume dus wij kunnen net wat meer beschikbaar stellen. Dus diegene die we voor ogen hebben, die geeft aan workshops te willen doen. En ja, daar kun je natuurlijk heel goed trainers van andere clubs bij uitnodigen. Ik kan me voorstellen dat je dit bij andere verenigingen neer kunt leggen en dat ze dan voor dat stukje gewoon moeten gaan betalen, zodat ze op die manier mee financieren. Zo moeten we hiernaar kijken.’

(Voorzitter volleybalvereniging, Deventer)

Hoe je het ook wendt of keert, net als bij alles gaan ook hier de kosten voor de baten uit en dat levert nog wel eens discussie met leden op aan de voorkant, of ten aanzien van de continuering van de inzet van een professional nadat subsidies aflopen. En daarom is het cruciaal om de vraag te stellen: wat gaat dit beleid, of specifiek dit hybride model, de verenigingen brengen en wat mag dit dan van de leden kosten?

‘De leden hebben er wel geld voor over, maar moeten er de revenuen van inzien. De vereniging moet beter worden, de voorzieningen moeten beter worden. Iets moet beter worden en dat moet zichtbaar zijn.’

(Secretaris voetbalvereniging, Zwolle)

Op veel locaties met een eigen complex krijgt de professional de opdracht om zichzelf terug te verdienen door subsidies binnen te halen of de kantine en/of de velden te verhuren voor activiteiten zoals bedrijfsevenementen op het sportpark. Een deel van deze inkomsten wordt gebruikt voor uitbetaling van het salaris van de dienstdoende professional, maar een deel vloeit terug in de kas van de club(s). Ook wel cashback genoemd door de sportparkmanager van Galecop in Nieuwegein. Op die locatie hanteren ze een verdeelsleutel. Als één van de vier participerende verenigingen betrokken is bij de uitvoering van een dagevenement dan krijgt deze 75% van de omzet. De overige 25% gaat naar de coöperatie, waar alle vier de verenigingen in zitten, zodat ook de rest er een beetje van profiteert. En het geldt dat bij de coöperatie binnenkomt, wordt ook weer gezamenlijk benut, bijvoorbeeld voor de aanschaf van flatscreens of AED's. De verhuur van het complex en het inhuren van een professional zouden idealiter via een constructie van een stichting of coöperatie geregeld kunnen worden; daardoor scheid je een en ander van de vereniging die in beginsel geen winstoogmerk heeft.

Eén van de respondenten, een voetbalbestuurder uit Zwolle, meent dat het zichzelf terugverdienen gemakkelijker gezegd is dan gedaan. *'Het is best lastig. Veel sportparkmanagers struikelen uiteindelijk omdat ze wel geld kosten, maar toch niet binnen kunnen halen wat ze moeten doen. Dan zijn ze te veel bezig met het zelf aanbieden van allerlei sporten. Dan zijn ze gymjuf op het sportpark geworden en dan haal je dus niks binnen. Dan hebben ze onvoldoende capaciteiten om te promoten, te adverteren om binnen te halen. En komt niemand aan en dan bloedt het gewoon dood.'*

(Secretaris voetbalvereniging, Zwolle)

Volgens de oud-voorzitter van een voetbalvereniging in Nieuwegein is het daarom ook belangrijk dat er voldoende middelen worden vrijgemaakt voor meerdere jaren, voor een duurzame hybride samenwerking. Eén jaar is in zijn ogen beslist te kort om iets van de grond te krijgen.

'Nou, die jongen of vrouw moet twee of drie jaar kunnen bouwen en dan kan hij/zij zeggen: kijk, ik heb dat staan en dat bereikt. En daarop kan verder worden gebouwd. Als je maar een jaar geeft, begin er niet aan, dat is veel te kort. Misschien is twee nog wel te kort. Als je iets wil bereiken, moet je eerst investeren. En daarna kun je pas wat gaan verdienen.'

(Oud-voorzitter voetbalvereniging, Nieuwegein)

Ondernemerschap is niet per se nodig als de clubs dit niet willen, maar ze kunnen hier wel veel kanten mee uit. Het is een keuze, wil je dit als vereniging? Een aantal respondenten zien veel toekomst in een ondernemende houding van verenigingen, maar een impuls vanuit de overheid om de verandering te bewerkstelligen zal nodig zijn, in elk geval voor een eerste jaar. En misschien ook wel voor het tweede jaar zoals een voormalig voetbalbestuurder suggereerde.

7.2. Co-financiering

Gebleken is dat hoe kleiner de vereniging is, des te lastiger het wordt om de professional te financieren. Op de meeste ondervraagde locaties is daarom sprake van cofinanciering van meerdere partijen, zoals de gemeente, de bond, de club(s) en/of landelijke overheid. Zo wordt grif gebruik gemaakt van de huidige buurtsportcoachregeling, waarbij veertig procent door de landelijke overheid gefinancierd wordt en zestig procent door een of meerdere lokale partijen. Zo ook in Doetinchem waar clubkadercoaches worden ingezet.

'De vrijwilligersbijdrage kun je op maximaal € 1700,- zetten, wat sommige verenigingen doen en we vonden dus dat we die € 2500,- dan wel konden verantwoorden naar de vereniging. Dat ze daar vijf uur per week een professional voor krijgen, voor het eerste jaar. Als de vereniging ermee verder gaat dan is de bijdrage het tweede jaar ook € 2500,- maar dan krijgen ze er drie uur voor.'
(Voormalig verenigingsadviseur, Doetinchem)

Eén van de experts ziet kansen voor de sport om zo'n hybride constructie als propositie in te zetten. Ze probeert vanuit haar functie via gesprekken met ambtenaren die beweging op gang te brengen, maar ze proeft nog wel terughoudendheid.

'Ga daar als overheid toch nog eens proberen die beweging op gang te brengen door dat permanent te doen en nou hoeft dat niet bij alle verenigingen, maar gewoon bij verenigingen waar dat van toegevoegde waarde is.'
(Programmamanager Landelijke Academie Buurtsportcoaches)

Een financieel model met daarin een deel inleg vanuit de vereniging(en) vergroot de kans op een succesvolle hybride vorm. Doordat ze er zelf in investeren willen ze ook dat het project of de samenwerking slaagt.

'Iets wat gratis is heeft geen waarde. En dan voelen ze zich er ook niet verantwoordelijk voor en nu hebben ze echt profijt van als ze actief bijdragen.'
(Sportparkmanager, Nieuwegein)

Maar of sportverenigingen in staat zijn geheel op eigen kracht betaalde krachten in te zetten is twijfelachtig. Bij het experiment in Rotterdam is het slechts bij twee (taekwondo en hockey) van de veertien verenigingen gelukt om een professional voor langere tijd te behouden en te bekostigen.

Een Utrechtse beweegmakelaar, die leiding geeft aan vijf buurtsportcoaches, heeft er weinig fiducia in dat verenigingen zelf gaan investeren in een professional. Hij denkt en hoopt dat over vijf jaar het belang van de inzet van de buurtsportcoach nog steeds door de overheid wordt gezien, want hij is van mening dat buurtsportcoaches ervoor zorgen dat de sport beter gepositioneerd wordt in de wijk.

'En dat zal over vijf jaar nog steeds zo zijn. Mocht de buurtsportcoachregeling er niet meer zijn, dan verwacht ik niet dat er veel clubs zijn die een buurtsportcoach zullen aannemen. Dit heeft te maken met het feit dat een buurtsportcoach relatief duur is en veel clubs hier onvoldoende middelen voor hebben om in te investeren.'
(Beweegmakelaar, Utrecht)

De beweegmakelaar vermoedt dat, zolang de buurtsportcoachregeling van kracht blijft, de buurtsportcoaches gekoppeld blijven aan de clubs, zoals nu ook gebeurt. Hij kan zich wel voorstellen dat de werkwijze vanuit SportUtrecht wellicht wat verandert, van sporttakgericht naar iets meer sportbreedgericht. Dat een buurtsportcoach in een wijk dus verbonden is aan een groep racketsport- of balsportverenigingen.

Een andere respondent, werkzaam bij een sportonderzoeksbureau, geeft de suggestie om de buurtsportcoachregeling te verbreden door er een sportfonds van te maken. Hij stelt zich voor

dat, wanneer er bijvoorbeeld vanuit een lokaal sportakkoord geïnvesteerd wordt in tien buurtsportcoaches, de helft hiervan bij de verenigingen worden ingezet mits deze een eigen bijdrage leveren.

'Je zoekt naar mogelijkheden om de middelen, die daar in zitten, aan te vullen vanuit clubs bijvoorbeeld of op een andere manier aan te vullen, waardoor je er meer mensen mee kunt wegzetten. Dat van die 6500 buurtsportcoaches er zeg 1500 alleen maar met die verenigingssport bezig zijn. Als je daar vanuit de clubs middelen insteekt, dat je het betaalbaar maakt aan de ene kant, maar aan de andere kant het recht krijgt, als het ware, om van die functionaris gebruik te maken.'

(Senior onderzoeker Mulier Instituut, Utrecht)

7.3. Werkgeverschap

De manier waarop het werkgeverschap geregeld is, verschilt per locatie. Bij de meeste bevroegde locaties staat de betreffende professional op de loonlijst bij een lokale stichting of sportbedrijf. In een enkel geval bij de landelijke stichting Sportkader Nederland. Ook is een aantal professionals als ZZP-er bij de Kamer van Koophandel ingeschreven en worden ze op projectbasis ingehuurd. De buurtsportcoachregeling wordt bij negen van de tien locaties gebruikt voor de financiering van een dergelijke hybride model. Tot slot komen we situaties tegen waarbij de beroepskracht in dienst is bij de sportvereniging. Dat gebeurt vrijwel uitsluitend bij de grotere sportverenigingen met een omvang van meer dan achthonderd leden. Maar op het bekleden van de functie van werkgever zitten niet veel verenigingen te wachten. Want wat behelst dat wel niet? Aan welke wet- en regelgeving ben je dan gebonden? Voor veel verenigingen is dit nog een onontgonnen terrein.

'Op een gegeven moment moet dit een vast contract worden, dat zijn vervelende dingen. Je bent niet een normale werkgever. Ofzo. Nog niet. Tenminste zo voel ik nog niet dat een vereniging dat kan zijn dat je iemand voor vast aan kan stellen. Dat vind ik gewoon ingewikkeld. En dat je zoveel werkgeverslasten moet betalen. Ik snap het wel, maar het is allemaal geld dat de leden inbrengen.'

(Voorzitter volleybalvereniging, Deventer)

'Maar als je hem in dienst zou nemen, dan krijg je een heel ander speelveld hè. Dat hebben we dus niet overwogen want ja, zo kapitaalkrachtig zijn we nu ook weer niet.'

(Oud-voorzitter voetbalvereniging, Nieuwegein)

Volgens een senior onderzoeker van het Mulier Instituut is het voor veel sportverenigingen anno 2021 nog steeds een hobbel om de rol van werkgever op zich te nemen. En daarom acht hij het nodig om vanuit de sector slimme constructies te verzinnen met behulp van detacheringsbureaus. Deze ontwikkeling ziet hij ook in het bewegingsonderwijs. Vanuit zijn werk heeft hij regelmatig contact met het BeweegBuro in Tilburg, waar ongeveer honderdvijftig mensen in dienst zijn.

'Is een iets andere branche zou je kunnen zeggen, maar ook daar speelt het idee dat je vanuit een soort centrale organisatie mensen beschikbaar kunt stellen aan clubs. En daarmee ontlast je de clubs van werkgeverschap.'

(Senior onderzoeker Mulier Instituut, Utrecht)

Deze sportservicebureaus en zo'n stichting Sportkader Nederland, die deze werkgeverstaken op zich nemen, bestaan al zeker zo'n vijftig jaar, maar het is toch iets wat volgens de onderzoeker een beetje in de marge is blijven hangen. Niettemin denkt hij dat dit een van de vormen is waarmee je het vraagstuk rondom professionele inzet kunt tackelen. Hij is onder meer enthousiast over het resultaat van de werkgeversvereniging Netwerk in de Sport (bundeling vijf sportservicebureaus), die een CAO (Sport) voor jongeren heeft ingevoerd.

'Dus een club kan hiermee jongeren die geïnteresseerd zijn in het geven van trainingen vergoeden en die hoeven dus niet meer vakken te gaan vullen. Het is een constructie die aan twee kanten winst kan opleveren. Dit soort ingrepen moet je gaan stimuleren.'

(Senior onderzoeker Mulier Instituut, Utrecht)

7.3.1. Aansturing vanuit verenigingsbestuur

Maar ongeacht het wel of niet uitbesteden van de formele werkgeversrol of sec de taak van verloning, is een belangrijke voorwaarde van een succesvolle samenwerking een goede aansturing vanuit het bestuur. De doelstellingen en de strategie moeten voor eenieder duidelijk zijn en bij tijd en wijle worden gecontroleerd en geëvalueerd.

'Het is in het begin altijd aftasten, wat wel, wat niet. Beetje naar links, beetje naar rechts. Het is niet zo van: "Succes!", en als bestuur ben je er niet meer bij betrokken. Het is een ongelooflijke beleidswijziging van de club die het bestuur goed moet ondersteunen, die dit goed moet begeleiden.'

(Oud-voorzitter voetbalvereniging, Doetinchem)

'Ik denk dat, doordat ik er ben, de bestuurders meer aan het besturen zijn dan een jaar geleden, maar die bestuurder moet dat ook wel gaan doen. De valkuil van de bestuurder is nog steeds heel praktisch en met morgen bezig zijn. Die moet ook echt wel afstand gaan nemen en gaan besturen en tegen de professional zeggen: waar staan we nu na twee maanden? Wat gaat goed, wat gaat niet goed? Wat zijn de prioriteiten voor de komende twee maanden?'

(Medewerker van het samenwerkingsverband volleybalverenigingen, Rotterdam)

8. Arbeidsperspectief hybride modellen

Tijdens de interviews is gevraagd naar toekomstverwachtingen ten aanzien van de samenwerking tussen de beroepskrachten en vrijwilligers. Blijven de hybride modellen overeind en zo ja, waar hangt dat dan vanaf?

8.1. Volwaardigheid functies

Voor de sportprofessional moet het interessant zijn om de rol binnen de hybride vorm op te pakken. Eén van de aspecten die een dergelijke rol wel of niet interessant maken, is het aantal te besteden uren. Natuurlijk hangt het af van wat iemand zoekt, maar vrijwel niemand zit te wachten op een functie onder de twintig uur. Tegelijkertijd lenen niet alle functies zich voor een fulltime baan. Door het stapelen van uren ontstaan er volwaardige banen.

‘Je kunt niet iemand veertig uur per clubkadercoach laten zijn, want er is geen aanbod voor veertig uur per week want dan moet je die opsplitsen in de avond en dat kan niet, dus het is stapelen van taken en profielen. Een combi met onderwijs is heel logisch, een combi met sporten overdag is heel logisch of een combi richting welzijn en dat geldt ook voor wat wij met professionals doen.’

(Manager Nevobo, Utrecht)

‘Ik ben er heilig van overtuigd dat sportverenigingen een professional voor een robuust aantal uren kan inzetten en een aantal zaken op een manier kan organiseren zoals dat bij wijze van spreken in het bedrijfsleven ook gebeurt. En dan heb ik het niet over alles, want er zitten ook hele specifieke kenmerken aan het verenigingslandschap.’

(Programmamanager Landelijke Academie Buurtsportcoaches)

En behalve dat een minimum aantal uren voor de beroepskracht zelf gewenst is, is een bepaald volume aan uren volgens sommige respondenten ook noodzakelijk om überhaupt resultaten te kunnen boeken. Op een paar locaties zijn de beroepskrachten met één of twee dagdelen begonnen vanuit de gedachte klein te beginnen en langzaam uit te breiden, maar wat kan een professional in die paar uur bewerkstelligen?

‘Nou, voor die vier uur ontplooit ie een paar activiteitjes en dan zit zijn tijd erop dus hij heeft geen tijd om het te laten groeien. Wij zitten nu aan de omgekeerde weg te denken. Je krijgt eerst dertig uur van mijn part of veertig, weet ik veel. Wat past en wat hij wil, maar flink wat uren en kijk maar of hij activiteiten kan ontplooien en of zich dat deels terugbetaalt. Want dan heb je er ook tijd voor.’

(Beleidsmedewerker gemeente, Groningen)

De manager van Sportservice Zwolle constateert dat er nu te veel versnipperde contracten zijn. Hij haalt het voorbeeld aan van een achturig contract bij een voetbalvereniging. Maar door bijvoorbeeld een samenwerking met de plaatselijke BSO aan te gaan, ligt er een contract van tweeëndertig uur in het verschiet.

‘Dan heb je meteen een mooie baan die aan sport en bewegen is gerelateerd. En daar heeft de sport volgens mij behoefte aan: mooie en volwaardige contracten.’

(Manager Sportservice, Zwolle)

'Er moet ook geld bij', benadrukt één van de experts die hier veel onderzoek naar doet. Want de (georganiseerde) sportsector schiet tekort wat betreft de salariëring van beroepskrachten en carrièrekansen. *'De verenigingssport loopt echt achter bij vergelijkbare functies in andere sectoren. Ook als je sportfuncties vergelijkt met sportfuncties in de zorg of in de recreatie, dan is het armoedig.'*, aldus de onderzoeker. In zijn optiek is het werken in de sport op zich erg aantrekkelijk voor jongeren, maar zodra gezocht wordt naar vastigheid dan kunnen sportverenigingen die nauwelijks bieden. Dit geldt ook voor het werk van buurtsportcoaches. Uit onderzoek blijkt dat ze de eerste jaren erg leerzaam vinden, maar dat ze vaak lager worden ingeschaald dan waar ze voor opgeleid zijn, en dat het ontbreekt aan groeimogelijkheden. Daardoor raakt de sport ze weer vrij snel kwijt. Een andere expert staat ook stil bij het nadeel van tijdelijkheid:

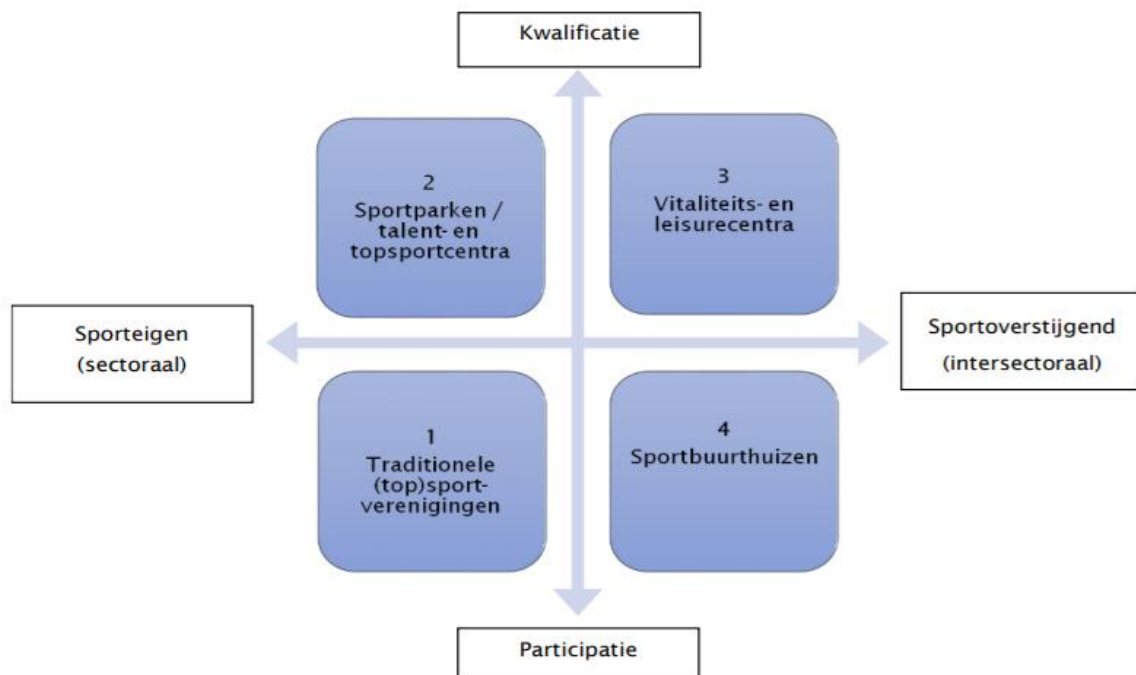
'Maar door de manier van subsidiëren met elkaar, dat tijdelijke, is dat het zorgt voor passanten. En zo voelt een club dat natuurlijk ook. Het is toch een externe die over twee jaar ergens anders weer een klusje heeft. Dat is toch echt iets heel anders dan dat je onderdeel bent van de vereniging en begrijpt wat de cultuur en identiteit van de club is. In die zin, als je het hebt over professionalisering, zou ik ervoor pleiten om dit van binnenuit te doen, dus vooral de mensen die er al zijn. Zitten daar mensen bij die je als professional kunt gaan opleiden of ondersteunen maar die daar ook vervolgens blijven. Dat is natuurlijk nooit zeker maar op die manier stimuleer je ook bij de vrijwilligers: hey hier is misschien ook een baan uit te halen.'

(Lector Haagse Hogeschool en universitair docent Bestuurs- en Organisatiewetenschap, Utrecht).

Diverse studies van de Nederlandse Sportraad en het Mulier Instituut schetsen niettemin een rooskleuriger toekomstbeeld voor wat betreft werkgelegenheid in de sector van sport & bewegen (en aanpalende sectoren). In de recent uitgebrachte toekomstverkenning van de arbeidsmarkt sport en bewegen van het Mulier Instituut (2021) zijn vier ideaaltypische organisatievormen voor de toekomst geformuleerd en weergegeven in een kwadrant (figuur 4). Op de horizontale as bevinden zich aan de linkerkzijde de meer sporteigen organisaties waar mogelijk (toekomstige) professionals werkzaam zijn en aan de rechterzijde de (meer) sportoverstijgende organisaties. De verticale as schetst het onderscheid tussen de maatschappelijke kernwaarden kwalificatie (selectie door kwalificatie-eisen) en participatie (actieve deelname burgers, zelforganisatie), die zich volgens de auteurs lastig laten verenigen.

Een aantal van de opgetekende ontwikkelingen en ervaringen uit de verkenning schuren tegen onderstaande scenario's aan. Met name de eerste, tweede en het vierde scenario komen we momenteel tegen. Een interessante vraag voor de nabije toekomst is welke implicaties de geschetste scenario's voor de verdere professionalisering van de sector met zich meebrengen, zoals bijvoorbeeld het opleidingsaanbod. Aan welk type professional, binnen welk ideaaltypische organisatievorm is behoefte en welke vaardigheden en competenties beschikken zij? Waar voorzien de opleidingen al in en waar nog niet?

Figuur 4. Vier toekomstscenario's voor de sport op basis van een assenstelsel



Bron: Lucassen, Hoogendam & Van Eldert (2021). Mulier Instituut.

8.2. Registratie en opleiding

De wens van één van de experts is om een soort van BIG-registratie voor de sport te ontwikkelen op basis waarvan zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers begrijpen dat er sprake is van een onderhavig kwaliteitsbeleidsysteem. Een begin hiermee is gemaakt, namelijk door de oprichting van het Sport Professional Network (SPN). Iemand die zich als sportprofessional presenteert voldoet dan aan bepaalde eisen, zoals:

- In bezit van een VOG;
- In bezit van opleidingsdocumenten: certificaten c.q. diploma's;
- Jaarlijkse investering in eigen ontwikkeling;
- Verplichting reviews van opdrachtgevers.

De behoefte aan heldere profielen zal naar zijn verwachting alleen maar groeien.

'Jij bent een verenigingsmanager of een verenigmanager (vrijwilligersmanager, red.), maar op dit moment zegt dat niks. Dat mag iedereen zich noemen. Maar we hebben dat straks geregistreerd. En dan ben je ook geregistreerd in het 'BIS' (beroepen in de sport, red.) als vrijwilligersmanager want jij hebt daar een introductie-opleiding voor gevolgd. Je wordt erop gereviewd, je werkt aan je eigen ontwikkeling en je staat in het systeem. Die professional heeft hier volgens mij ook veel meer aan, of je nu betaald wordt of niet. Dat maakt niet uit. Dat staat niet in het systeem. Alleen op sporttechnisch vlak hebben we een aantal functies ingekaderd. Je moet voor de tennisles of voor de voetbaltrainer een opleiding hebben, maar daar buiten om helemaal niks.'

(Senior management consultant, Groningen)

Als de sportsector zichzelf serieus wil nemen dan zullen er eisen gesteld moeten gaan worden aan mensen die in de sport werkzaam (willen) zijn. En in dat kader kunnen sommigen in de sport ook betaald worden. Maar betaald of onbetaald, interessanter is om de vraag te stellen: wat is nodig om die infrastructuur goed te laten functioneren? Soms is dat de clubkadercoach, soms een sportparkmanager en soms een vrijwilligerscoördinator. Van belang is dat dit bepaald wordt op grond van een visie.

'Als wij nu als sport een professionele bedrijfstak willen zijn, dan is volgens mij de noodzaak aanwezig dat we dat zelf gaan organiseren. Dat we dat van binnenuit gaan organiseren, net zoals de advocaten dat doen, de zorgverleners, enzovoort. Dat hebben we tot nu toe niet gedaan. In de functies die er zijn in de sport hebben we het ook laten ontstaan dat er een mêlee aan functies is zonder dat daar een opleiding, een functieprofiel, waardering, reflectie, professionaliseringkader voor is, als het ware.'

(Senior management consultant, Groningen)

Reeds eerder in deze rapportage is de functie van clubkadercoach aan bod gekomen. Dat is een voorbeeld van een actueel en succesvol functieprofiel, wat ertoe heeft geleid dat de Hogeschool Windesheim besloten heeft om een Associate Degree-programma clubkadercoach te starten met plaats voor vijftig studenten per jaar (start september 2021).

'AD is zeg maar MBO-plus, dus tussen HBO en MBO in. Niveau 5. En dat is een tweejarige opleiding tot clubkadercoach. En dat zegt ook wel iets over het beroepsperspectief.'

(Projectleider NOC*NSF, Arnhem)

9. Samenvatting en voorlopige conclusie

Op diverse plekken in het land wordt een beroepskracht bij een sportvereniging ingezet, wat zorgt voor een bepaalde mate van stabiliteit en ondernemerschap in de organisatie. Voor de toekomst van de sportsector wordt dat essentieel geacht. Natuurlijk zijn er ook voorbeelden van sterke sportaanbieders zonder professionals, kortom een hybride model is geen wet van Meden en Perzen. Maar het aanstellen van een betaalde kracht om daarmee als club een professionaliseringsslag te maken behoort zeker tot de interessante mogelijkheden.

Om vanuit hybride modellen impact te genereren dient aan bepaalde voorwaarden te worden voldaan. Zo is voldoende interne draagvlak nodig, een heldere opdrachtbeschrijving voor de professional en goede aansturing vanuit het bestuur en last but not least een duidelijk taakonderscheid tussen de professional en de vrijwilligers. Juist door de vrijwilligers te faciliteren en te ondersteunen (en niet het uitvoerende werk uit handen te nemen!) en namens de club nieuwe partnerships te sluiten in de wijk kan de betaalde kracht van meerwaarde zijn voor de ontvangende vereniging. De professional zorgt achter de schermen bijvoorbeeld voor het mogelijk maken van het vrijwilligerswerk. Hierbij valt te denken aan het maken van roosters of teamindelingen, het opstellen van veiligheidsprotocollen en het voorbereiden en organiseren van bijeenkomsten. Daarnaast kan -indien gewenst- het accent worden gelegd op het ontwikkelen van een stevigere positie in de wijk. Voorbeelden uit de praktijk laten zien dat de beroepskrachten er dikwijls goed in slagen om relaties aan te gaan met naburige onderwijsinstellingen, het bedrijfsleven en andere sportorganisaties. Deze uitbreiding van contacten zorgt ervoor dat de vereniging zichtbaarder is, de accommodatie meer benut wordt en nieuwe doelgroepen met het sportaanbod kennismaken. Ook kan zo'n hybride model op termijn financieel voordeel geven, al zullen de kosten voor de inzet van de beroepskracht voorgefinancierd moeten worden. Maar het verzorgen en begeleiden van de trainingen en wedstrijden blijven de vrijwilligers doen, evenals het onderhouden van het sportpark of de organisatie van een jeugdkamp.

Al naar gelang de behoefte kan gekeken worden naar type beroepskracht; een betaalde kracht die niet op afstand maar juist in nabijheid de clubs helpt. En dat niet op incidentele-, maar op structurele basis. De meer op interne versterking gerichte professionals, waarop in deze verkenning is ingezoomd, zijn de vrijwilligersmanager en de clubkadercoach. De professionals die de opdracht hebben om de clubs toegankelijker en zichtbaarder te maken in de wijk zijn de sportparkmanager en de beweegmakelaar c.q. buurtsportcoach. De verenigingsmanager tot slot is wat meer allround en kan zowel intern als extern georiënteerd zijn. Er zullen ongetwijfeld meer specialistische functies bestaan, maar ten behoeve van de overzichtelijkheid is vooralsnog voor de uitwerking van deze vijf functieprofielen gekozen. Voor het goed kunnen uitoefenen van al deze functies geldt dat de medewerkers beschikken over goede netwerkvaardigheden en een actieve, ondernemende houding. En ze moeten ervan doordrongen zijn dat ze binnen een vrijwilligersorganisatie, waar sport de gemene deler is, werkzaam zijn. De vrijwilligers moeten door de professional gefaciliteerd worden en zich ondersteund en gewaardeerd voelen, dan komt de samenwerking optimaal tot zijn recht.

De kans op een duurzame samenwerking met een beroepskracht is groter naarmate sportverenigingen in staat zijn financieel bij te dragen aan zijn of haar salariskosten. Indien leden de revenuen van de inzet van een betaalde kracht inzien zijn ze dikwijls best bereid om eraan mee te betalen. Daarnaast zijn er voorbeelden in de praktijk waarbij de professional zichzelf terugverdiend. Maar het duurt even voordat de resultaten geboekt worden, dus een hybride

samenwerking vergt aanvankelijk een investering. In het kader van duurzaamheid ligt het dan voor de hand dat meerdere partijen, waaronder de sportaanbieder zelf, gezamenlijk geld inleggen.

Ten aanzien van deze vorm van professionalisering, het consolideren en uitbreiden van hybride modellen, zit de uitdaging in de organisatie van goed werkgeverschap en het ontwikkelen van arbeidsperspectief voor de benodigde sportprofessionals. Waar kan het werkgeverschap het beste belegd worden? Gelet op de complexe wet- en regelgeving zitten sportverenigingen, op de grote na, daar niet bepaald op te wachten. Anno 2021 werkt het gros van de professionals in loondienst of als zzp-er voor lokale-, regionale- of landelijke detacheringsbureaus. Zij worden vaak gefinancierd vanuit de regeling voor buurtsportcoaches, maar de wijze van registratie, begeleiding, reflectie en opleiding geschiedt overal anders, als het al gebeurt. Voor het bereiken een professionele bedrijfstak zal hierin een kwalitatieve slag gemaakt moeten worden. Hoe kunnen we, de sportsector, er voor te zorgen dat de vijf beschreven functies volwaardig bevonden worden? Dat sportprofessionals zo min mogelijk versnipperde contracten krijgen en een aantrekkelijk aantal uren? Aan welke minimale kwaliteitseisen kunnen en moeten de sportprofessionals voldoen en wie controleert dit? Rest nog de vraag hoe we ervoor zorgen dat de betaalde krachten zich blijven ontwikkelen en bijscholen en wie daarop toeziet.

Bijlage 1. Topiclijst interviews

Professionals in hybride setting

1. Wat is je functie en wat houdt die in (+hoeveel fte)?
2. Sinds wanneer ben je met deze functie begonnen en wat was de aanleiding?
3. Hoe bevalt het werk (op een schaal van 1-10)?
4. Wie zijn de betrokkenen/stakeholders (vrijwilligers/kader, sponsors, leveranciers, etc.) en wat zijn je ervaringen hiermee?
5. Welke resultaten heb je tot nu toe bereikt?
6. Waar staa(n)t deze sportaanbieder(s) waarvoor jij actief bent over 5 jaar?
7. Hoe ziet de constructie tussen werkgever-werknemer eruit?
8. Hoe ziet het financieel model eruit?
9. Wat ervaar jij als succes- en faalfactoren binnen deze functie?
10. Over welke achtergrond en competenties dient een professional zoals jij te beschikken?
11. Wat zijn benodigde stappen om naar een stabiele hybride organisatievorm te groeien?

Opdrachtgevers en eindgebruikers (lees: sportverenigingen) van hybride setting

1. Wat voor type professional zet je in en waar bestaat de functie precies uit (+hoeveel fte)?
2. Sinds wanneer zijn jullie met de huidige inzet van (de) professional(s) begonnen en wat was daarvoor de aanleiding?
3. Hoe bevalt de huidige inzet van de professional(s) (op schaal van 1-10)?
4. Met welke betrokkenen/stakeholders krijgt de professional te maken (vrijwilligers/kader, sponsors, leveranciers, etc.)?
5. Welke resultaten heeft(hebben) de professional(s) tot nu toe bereikt?
6. Waar staa(n)t deze sportaanbieder(s) waarvoor de professional actief is over 5 jaar?
7. Hoe ziet de constructie tussen de werkgever-werknemer eruit?
8. Hoe ziet het financieel model eruit?
9. Wat beschouw jij als succes- en faalfactoren van professionalisering in de sport?
10. Over welke achtergrond en competenties dienen professionals te beschikken?
11. Wat zijn benodigde stappen om naar een stabiele hybride organisatievorm te groeien?

Experts

1. Wat is de huidige ontwikkeling ten aanzien van inzet professionals bij clubs?
2. Welke werkgever-werknemer constructies kom je tegen? En welke financiële modellen?
3. Wat beschouw jij als succes- en faalfactoren van deze vorm van professionalisering in de sport?
4. Over welke achtergrond en competenties dienen professionals te beschikken?
5. Welke toekomstscenario's zie jij voor je ten aanzien van de hybride modellen?

Bijlage 2. Profielen professionals hybride modellen

A. Profiel vrijwilligersmanager (vrijwilligerscoördinator)

1. Algemene informatie over de functie van vrijwilligersmanager

1.1 Korte beschrijving van de functie

De vrijwilligersmanager houdt zich bezig met het benaderen, mobiliseren en enthousiasmeren van vrijwilligers, zodat een sportvereniging optimaal functioneert. De vrijwilligersmanager is feitelijk gericht op alle leden die wat voor de vereniging kunnen en willen betekenen. De vrijwilligersmanager werkt gedurende een langere periode parttime bij een vereniging en is gericht op een duurzame verankering van vrijwilligersbeleid. De omvang van werkzaamheden bedraagt per club ca. 8-16 uur per week (0,2 – 0,4 fte op jaarbasis).

1.2 Werkomgeving

De vrijwilligersmanager werkt voor één of twee sportverenigingen. Binnen de vereniging is de vrijwilligersmanager aanspreekpunt voor bestuur, commissies en potentiële vrijwilligers.

1.3 Typerende houding

De vrijwilligersmanager is primair gericht op het werven, motiveren en begeleiden van vrijwilligers. Hij/zij werkt procesmatig aan een duurzame verbetering en verankering van vrijwilligersbeleid. Het is iemand die pro actief met commissies en leden schakelt, ze met elkaar verbindt. Hij/zij is belangstellend, flexibel, geduldig en weet energie te regelen op de juiste momenten en op de juiste plekken in de vereniging.

1.4 Rol en verantwoordelijkheden

De vrijwilligersmanager draagt medeverantwoordelijkheid voor het versterken of vitaliseren van de club op HRM-gebied. Hij/zij vervult een schakelfunctie tussen bestuur/commissies en leden en biedt zijn/haar expertise aan bij het ontwikkelen en implementeren van vrijwilligersbeleid in de club. De vrijwilligersmanager wordt functioneel aangestuurd door het bestuur van de club.

1.5 Complexiteit

Een goed functionerende vereniging kenmerkt zich door inzet van enthousiaste vrijwilligers, kwalitatief goed kader en een stabiel bestuur met kennis en visie. Samen vormen zij een geheel van gepassioneerde mensen dat sportactiviteiten aanbiedt en in staat is in te spelen op veranderingen in de maatschappij. Het verrichten van vrijwilligerswerk is echter niet voor iedereen even vanzelfsprekend dus daar moet bewust tijd en aandacht voor worden vrijgemaakt. Idealiter door een professional, een vrijwilligersmanager, die weerstanden kan wegnemen en goed kan analyseren wie voor welke taak nodig en capabel is.

1.6 Vereisten

1.7 Loopbaanperspectief

nvt

2. Kerntaken van de vrijwilligersmanager

Van de vrijwilligersmanager wordt verwacht dat hij/zij de volgende kerntaken kan uitvoeren:

- Opstarten en onderzoeken van achtergrond, competenties en behoeftes van leden (potentiële vrijwilligers)
- Uitdragen van de kracht van verenigen, het o.a. verrichten van vrijwilligerswerk

- Rekruteren, motiveren, begeleiden en waarderen van vrijwilligers
- Bevorderen van deskundigheid van vrijwilligers
- Waarderen van vrijwilligers
- Bouwen van een intern netwerk
- Verankeren van vrijwilligersbeleid in algemeen beleid van de vereniging

3. Uitwerking van de kerntaken

Opstarten en onderzoeken van vragen en behoeftes leden ten aanzien van vrijwilligerswerk/verenigen

- Analyseert de randvoorwaarden voor een kansrijk vrijwilligersbeleid
- Achterhaalt de achtergronden, kennisniveaus en competenties van de leden
- Voert gesprekken en/of maakt eventueel gebruik van een vragenlijst
- Observeert en analyseert het functioneren van vrijwilligers
- Betrekt relevante personen bij het zoeken, benaderen en begeleiden van vrijwilligers
- Evalueert de opdrachtformulering en stelt zo nodig bij

Uitdragen van verenigen

- Maakt zichzelf zichtbaar als vrijwilligersmanager
- Creëert draagvlak voor het principe van verenigen
- Stimuleert leden om zich in te zetten voor de vereniging
- Draagt bij aan een veilig en inclusief sportklimaat
- Brengt leden met elkaar in contact
- Geeft en vraagt feedback

Verankeren van vrijwilligersbeleid

- Handelt op basis van een visie op verenigen binnen de club
- Werkt procesmatig aan het aanpakken van kader- en vrijwilligersvraagstukken
- Adviseert bestuur over structurele werving, begeleiding en waardering van vrijwilligers
- Implementeert en evalueert vrijwilligersbeleid in de club

Begeleiden en bevorderen deskundigheid van vrijwilligers

- Plant en organiseert de begeleiding van vrijwilligers
- Sluit met de begeleiding aan bij de motivatie van (beginnende) vrijwilligers
- Voert individuele en groepsgesprekken met vrijwilligers
- Motiveert tot het volgen van (bij)scholingen en het gebruiken van apps en andere tools
- Organiseert en verzorgt overleg- en thema-avonden voor vrijwilligers
- Coördineert scholingsaanbod voor vrijwilligers in de club

Bouwen van een netwerk

- Werkt samen met sleutelfiguren binnen de club
- Zorgt voor en ziet toe op heldere communicatie en communicatielijnen
- Stimuleert onderling vertrouwen en samenwerking binnen de club
- Signaleert problemen tussen vrijwilligers en lost ze (proactief) op
- Onderhoudt contact met de sportbond/gemeente/het onderwijs over (het principe van) verenigen

B. Profiel clubkadercoach

1. Algemene informatie over de functie van clubkadercoach

1.1 Korte beschrijving van de functie

De clubkadercoach is gericht op het beter (laten) functioneren van het sportkader van de sportvereniging, met als doel de kwaliteit van het sportaanbod en daarmee het sportplezier blijvend te vergroten. De clubkadercoach is doorgaans gericht op het sporttechnische kader (trainers-coaches, instructeurs, begeleiders) met als focus het didactische en pedagogische aspect van de trainingen. De clubkadercoach adviseert het bestuurlijke kader (bestuur, technische commissie, jeugdcommissie) van de vereniging gericht op het borgen van de trainersbegeleiding in het beleid. De clubkadercoach werkt gedurende een langere periode (1 tot 3 seizoenen) parttime bij een vereniging en is gericht op een duurzame verankering van de ingevoerde verbeteringen, onder andere door de aanstelling van een trainersbegeleider. De omvang van de werkzaamheden bedraagt per club ca. 8-16 uur per week (0,2 – 0,4 fte op jaarbasis).

1.2 Werkomgeving

De clubkadercoach werkt voor één of meer sportverenigingen. Binnen de vereniging is de clubkadercoach aanspreekpunt voor het sporttechnische en bestuurlijke kader daar waar het gaat over het opleiden en begeleiden van sportkader. De clubkadercoach heeft daarbij ook te maken met de (jeugdige) sporters, hun ouders, collega buurtsportcoaches, verenigingsondersteuners, lokale/provinciale sportservice organisaties en de betreffende sportbond.

1.3 Typerende houding

De clubkadercoach is primair gericht op het functioneren van sportkader dat werkt met de jeugd in de club en/of de vereniging bestuurt. Hij/zij heeft oog voor een veilig, didactisch en pedagogisch verantwoord sportklimaat en sportplezier, en de borging daarvan. De clubkadercoach is ondersteunend, niet voorschrijvend. De clubkadercoach werkt procesmatig aan een duurzame verbetering en verankering. Het is iemand die pro actief schakelt, verbindt en draagvlak creëert in de club en tegen kritiek kan. Hij/zij heeft praktisch toegevoegde waarde, herkent ontwikkelingen in de praktijk en speelt daar zo nodig vroegtijdig op in. Is belangstellend, flexibel en geduldig.

1.4 Rol en verantwoordelijkheden

De clubkadercoach heeft een centrale rol in (de jeugdafdeling van) de club. Hij/zij draagt bij aan de kwaliteit en kwantiteit van (jeugd)trainers-coaches en begeleiders en het functioneren van de trainersbegeleider. De clubkadercoach draagt medeverantwoordelijkheid voor het versterken of vitaliseren van de club. Hij/zij vervult een schakelfunctie tussen het (jeugd)bestuur en het sportkader. Hij/zij vervult een expertrol bij het ontwikkelen en implementeren van sportkaderbeleid in de club. De clubkadercoach wordt functioneel aangestuurd door het bestuur van de club.

1.5 Complexiteit

Het werk van de clubkadercoach is complex door verschillende soms tegenstrijdige belangen van in- en externe partijen in relatie tot het vitaliteitsproces van de club. Ook hebben zaken als een vrijwilligerstekort, instabiel bestuur of gebrek aan kennis en visie binnen het bestuur invloed op het functioneren van de clubkadercoach. Evenals weerstand of tijdgebrek bij sporttechnisch

kader. De clubkadercoach onderkent en analyseert deze complicerende situaties en maakt bij het zoeken naar oplossingen gebruik van standaard en nieuwe, creatieve oplossingen.

1.6 Vereisten

Diploma trainer-coach of instructeur niveau 3 KSS in betreffende of eventueel een andere sport.

1.7 Loopbaanperspectief

Op basis van ervaring en scholing kan de clubkadercoach zich verder ontwikkelen als buurtsportcoach op het gebied van beleidsadviseur of bestuurscoach.

2. Kerntaken van de clubkadercoach

Van de clubkadercoach wordt verwacht dat hij/zij de volgende kerntaken kan uitvoeren:

- Opstarten en onderzoeken van vragen en behoeftes aan clubkadercoaching
- Uitdragen van clubkadercoaching
- Verankeren van trainersbegeleiding in verenigingsbeleid
- Begeleiden en bevorderen deskundigheid van sportkader
- Bouwen van een netwerk

3. Uitwerking van de kerntaken

Opstarten en onderzoeken van vragen en behoeftes aan clubkadercoaching

- Analyseert mede de randvoorwaarden voor een kansrijke clubkadercoaching
- Achterhaalt de vraag-achter-de-vraag van sporttechnisch en bestuurlijk clubkader
- Maakt gebruik van meetinstrumenten (checklist, vragenlijst, startfoto)
- Observeert en analyseert het pedagogisch sportklimaat van de club
- Observeert en analyseert het functioneren van sportkader in de club
- Betreft relevante personen bij de opdrachtformulering
- Evalueert de opdrachtformulering en stelt zo nodig bij
- Adviseert over (tijdelijk) stoppen van de clubkadercoaching

Uitdragen van clubkadercoaching

- Volgt actuele thema's gericht op sportplezier en positieve sportcultuur
- Maakt zichzelf zichtbaar als clubkadercoach
- Creëert draagvlak voor clubkadercoaching
- Draagt bij aan sportplezier en een veilig en inclusief sportklimaat
- Draagt de pedagogische waarden van sport uit
- Coacht positief en didactisch verantwoord
- Geeft en vraagt feedback
- Vertoont voorbeeldgedrag op en rond de sportlocatie

Verankeren van trainersbegeleiding in verenigingsbeleid

- Handelt op basis van een visie op sportkader in de club
- Analyseert de sportpraktijk gericht op een veilig en inclusief sportklimaat en sportplezier
- Werkt procesmatig aan het aanpakken van kadervraagstukken
- Adviseert over structurele begeleiding van sportkader
- Adviseert over de aanstelling van een trainersbegeleider
- Werkt trainersbegeleider(s) in en draagt taken over
- Zorgt voor borging van trainersbegeleiding
- Implementeert en evalueert (vrijwillig) technisch kaderbeleid in de club

Begeleiden en bevorderen deskundigheid van sportkader

- Plant en organiseert de begeleiding van sportkader
- Sluit met de begeleiding aan bij de motivatie van (beginnend) sportkader
- Zet sportkader aan tot leren op basis van zelfreflectie
- Informeert sportkader op didactisch en pedagogisch vlak
- Voert individuele- en groepsgesprekken met sportkader
- Motiveert tot het volgen van (bij)scholingen en het gebruiken van apps en andere tools
- Coördineert scholingsaanbod voor sportkader in de club
- Organiseert en verzorgt overleg- en thema-avonden (voor sportkader, leden en ouders)

Bouwen van een netwerk

- Onderhoudt contact met collega-ondersteuners (buurtsportcoach, sportpedagoog, verenigingsondersteuner)
- Onderhoudt contact met de sportbond/het onderwijs over het opleiden van sportkader
- Brengt verschillende verenigingen bij elkaar
- Werkt samen met sleutelfiguren binnen de club
- Verbindt verschillende (club)culturen
- Zorgt voor en ziet toe op heldere communicatie en communicatielijnen
- Stimuleert onderling vertrouwen en samenwerking binnen de club
- Signaleert problemen tussen sporters/ouders en sportkader en lost ze (proactief) op

C. Profiel verenigingsmanager (-coach)

1. Algemene informatie over de functie van verenigingsmanager

1.1 Korte beschrijving van de functie

De verenigingsmanager is gericht op het beter (laten) functioneren van de interne bedrijfsvoering van de vereniging en het onderhouden van externe contacten in de wijk of gemeente ten behoeve van de realisatie van een vitale- en open club. De verenigingsmanager adviseert en ondersteunt het bestuurlijke kader en de commissies bij het opstellen of uitvoeren van het verenigingsbeleid. De verenigingsmanager werkt gedurende een langere periode full- of parttime bij een vereniging. De omvang van werkzaamheden bedraagt per club ca. 24-40 uur per week (0,6 – 1 fte op jaarbasis).

1.2 Werkomgeving

De verenigingsmanager werkt voor één sportvereniging. Binnen de vereniging is de verenigingsmanager aanspreekpunt voor het sporttechnische en bestuurlijke kader daar waar het gaat over het sportaanbod voor leden en (nog) niet-leden, al naargelang de doelstellingen van de vereniging. De verenigingsmanager heeft te maken met de bestuurders, de vrijwilligers/commissies, lokale/provinciale sportservice organisaties, de betreffende sportbond en onderwijs-, zorg- en welzijnspartners in de omgeving.

1.3 Typerende houding

De verenigingsmanager is primair gericht op het functioneren van de vereniging in brede zin en stelt zich dienstbaar op, niet voorschrijvend. De verenigingsmanager werkt procesmatig aan een duurzame verbetering van de vereniging. Het is iemand die proactief schakelt, verbindt en draagvlak creëert in de club en tegen kritiek kan. Maar hij of zij is ook naar buiten gericht, met de blik op externen; een netwerker. Hij/zij heeft praktisch toegevoegde waarde, herkent ontwikkelingen in de praktijk en speelt daar zo nodig vroegtijdig op in; innoveert. Is belangstellend, flexibel en geduldig.

1.4 Rol en verantwoordelijkheden

De verenigingsmanager heeft een centrale rol in de club. Hij/zij draagt bij aan het versterken en/of vitaliseren van de club. Hij/zij vervult een schakelfunctie tussen het bestuur en het sportkader en andere vrijwilligers. Hij/zij vervult een expertrol bij het ontwikkelen en implementeren van algemeen beleid in de club. De verenigingsmanager wordt functioneel aangestuurd door het bestuur van de club.

1.5 Complexiteit

Het werk van de verenigingsmanager is complex door verschillende soms tegenstrijdige belangen van in- en externe partijen in relatie tot het vitaliteitsproces van de club. Ook hebben zaken als een vrijwilligerstekort, instabiel bestuur of gebrek aan kennis en visie binnen het bestuur invloed op het functioneren van de verenigingsmanager. Evenals weerstand of tijdgebrek bij de vrijwilligers. De verenigingsmanager onderkent en analyseert deze gecompliceerde situaties en maakt bij het zoeken naar oplossingen gebruik van standaard en nieuwe, creatieve oplossingen.

1.6 Vereisten

HBO Sportkunde, Sportmanagement, Bedrijfskunde, Bestuurs- en organisatiekunde

1.7 Loopbaanperspectief

Op basis van ervaring en scholing kan de verenigingsmanager zich verder ontwikkelen als beleidsadviseur, procesbegeleider of bestuurscoach.

2. Kerntaken van de verenigingsmanager

Van de verenigingsmanager wordt verwacht dat hij/zij de volgende kerntaken kan uitvoeren:

- Opstarten en onderzoeken van vragen en behoeftes t.b.v. de vitalisering van de vereniging
- (Mede) opstellen verenigingsbeleid
- Ondersteunen en begeleiden vrijwilligers
- Bouwen van een netwerk

3. Uitwerking van de kerntaken

Opstarten en onderzoeken van vragen en behoeftes t.b.v. de vitalisering van de vereniging

- Analyseert mede de randvoorwaarden voor een kansrijke vitaliseringsslag
- Achterhaalt de vraag-achter-de-vraag van bestuurlijk, sporttechnisch en overig clubkader
- Maakt gebruik van meetinstrumenten (checklist, vragenlijst, startfoto)
- Observeert en analyseert het verenigingsklimaat van de club
- Observeert en analyseert het functioneren van vrijwilligers in de club
- Betreft relevante personen bij de opdrachtformulering
- Evalueert de opdrachtformulering en stelt zo nodig bij

Uitdragen rol

- Volgt actuele thema's gericht op vitalisering van de vereniging
- Maakt zichzelf zichtbaar als verenigingsmanager
- Creëert draagvlak voor de vitaliseringsslag
- Draagt bij aan sportplezier en een veilig en inclusief sportklimaat
- Geeft en vraagt feedback
- Vertoont voorbeeldgedrag op en rond de sportlocatie

Bouwen van een netwerk

- Onderhoudt contact met collega-ondersteuners (buurtsportcoach, sportpedagoog, verenigingsondersteuner, etc.)
- Onderhoudt contact met onderwijs-, zorg- en welzijnspartners in de omgeving (gezamenlijke organisatie activiteiten/evenementen)
- Werkt samen met sleutelfiguren binnen de club
- Verbindt verschillende (club)culturen
- Zorgt voor en ziet toe op heldere communicatie en communicatielijnen
- Stimuleert onderling vertrouwen en samenwerking binnen de club
- Signaleert problemen tussen sporters/ouders en vrijwilligers en lost ze (proactief) op

D. Profiel sportparkmanager

1. Algemene informatie over de functie van sportparkmanager

1.1 Korte beschrijving van de functie

De sportparkmanager is gericht op het beter samenwerken tussen sportverenigingen op één sportpark en het benutten van cluboverstijgende kansen door o.a. contact te leggen met externe partijen in de omliggende wijk(en). De sportparkmanager adviseert het bestuurlijke kader en eventuele betrokken commissies van de op het sportpark gelegen clubs ten aanzien van de organisatie van gezamenlijke activiteiten, faciliteiten en mogelijkheden voor collectieve inkoop, en is verantwoordelijk voor de coördinatie hiervan. De sportparkmanager werkt gedurende een langere periode full- of parttime voor meerdere verenigingen. De omvang van werkzaamheden bedraagt per club ca. 24-40 uur per week (0,6 – 1 fte op jaarbasis).

1.2 Werkomgeving

De sportparkmanager werkt voor meerdere sportverenigingen op één sportpark. Bij alle deelnemende verenigingen is de sportparkmanager aanspreekpunt voor bestuurders en eventuele commissieleden, al naargelang de gezamenlijke doelstellingen van de betrokken verenigingen. De sportparkmanager heeft te maken met de bestuurders, de vrijwilligers/commissies, lokale/provinciale sportservice organisaties, de betreffende sportbond en onderwijs-, zorg- en welzijnspartners in de omgeving.

1.3 Typerende houding

De sportparkmanager is primair gericht op het versterken van het sportpark en zoekt naar gemeenschappelijke uitdagingen van de daar gesitueerde clubs. Hij/zij treedt als regisseur op. De sportparkmanager werkt procesmatig aan een duurzame verbetering van het sportpark. Het is iemand die proactief schakelt, de regie neemt, verbindt, onderneemt en in staat is om draagvlak in de clubs te creëren. Hij/zij is vooral naar buiten gericht, met de blik op externen, een netwerker. Hij/zij probeert met de clubs innovatief te zijn. Is belangstellend, flexibel en geduldig.

1.4 Rol en verantwoordelijkheden

De sportparkmanager heeft een centrale rol te midden van de participerende clubs. Hij/zij draagt bij aan het versterken of vitaliseren van het sportpark en vervult een rol bij het ontwikkelen en coördineren van gezamenlijke activiteiten op het sportpark. De sportparkmanager wordt functioneel aangestuurd door een stichting, een lokaal sportbedrijf of een vertegenwoordiger van één van de besturen van de betrokken clubs.

1.5 Complexiteit

Het werk van de sportparkmanager is complex door verschillende soms tegenstrijdige belangen van de deelnemende clubs en externe partijen in relatie tot het samenwerkingsproces op het sportpark. Ook is de mate van stabiliteit van de betrokken besturen van clubs van invloed op het functioneren van de sportparkmanager. Evenals weerstand of tijdgebrek bij de vrijwilligers van de verenigingen. De sportparkmanager onderkent en analyseert deze gecompliceerde situaties en maakt bij het zoeken naar oplossingen gebruik van standaard en nieuwe, creatieve oplossingen.

1.6 Vereisten

HBO Sportkunde, Sportmanagement, Bedrijfskunde, Bestuurs- en organisatiekunde

1.7 Loopbaanperspectief

Op basis van ervaring en scholing kan de sportparkmanager zich verder ontwikkelen als beleidsadviseur, procesbegeleider of bestuurscoach.

2. Kerntaken van de sportparkmanager

Van de sportparkmanager wordt verwacht dat hij/zij de volgende kerntaken kan uitvoeren:

- Opstarten en onderzoeken van vragen en behoeftes t.b.v. de vitalisering van het sportpark
- (Mede) ontwikkelen, organiseren en coördineren van gezamenlijke evenementen c.q. activiteiten en materialen
- Ondersteunen en begeleiden van vrijwilligers op het sportpark
- Bouwen van een netwerk in de directe omgeving van het sportpark

3. Uitwerking van de kerntaken

Opstarten en onderzoeken van vragen en behoeftes t.b.v. de vitalisering van het sportpark

- Analyseert mede de randvoorwaarden voor een kansrijke vitaliseringsslag sportpark
- Maakt gebruik van meetinstrumenten (checklist, vragenlijst, startfoto)
- Observeert en analyseert het sportaanbod en het verenigingsklimaat van de participerende clubs
- Observeert en analyseert collectieve inkoopmogelijkheden (cursussen, horeca, materialen, etc.)
- Ontwikkelt & coördineert sportcluboverstijgend aanbod (evenementen, etc.)
- Betreft relevante personen bij de opdrachtformulering
- Evalueert de opdrachtformulering en stelt zo nodig bij

Uitdragen rol

- Volgt actuele thema's gericht op vitalisering van sportparken
- Maakt zichzelf zichtbaar als sportparkmanager
- Creëert draagvlak voor de vitaliseringsslag sportpark
- Legt contacten op- en rond het sportpark
- Geeft en vraagt feedback van verenigingsbesturen en externe partners
- Vertoont voorbeeldgedrag op en rond het sportpark

Bouwen van een netwerk

- Onderhoudt contact met betreffende bestuurders en sleutelfiguren van betrokken sportverenigingen
- Onderhoudt contact met collega-ondersteuners (buurtsportcoach, sportpedagoog, verenigingsondersteuner, etc.)
- Onderhoudt contact met onderwijs-, zorg- en welzijnspartners in de omgeving (gezamenlijke organisatie activiteiten/evenementen)
- Verbindt verschillende (club)culturen
- Zorgt voor en ziet toe op heldere communicatie en communicatielijnen
- Stimuleert onderling vertrouwen en samenwerking tussen de clubs
- Signaleert problemen tussen de clubs en lost ze (proactief) op

E. Profiel beweegmakelaar (buurtsportcoach sport en buurt , sport en onderwijs, sport en zorg, niveau 4/5)

1. Algemene informatie over de functie van beweegmakelaar

1.1 Korte beschrijving van de functie

De beweegmakelaar heeft als doel om voor de (niet-sportende) bewoners sport en beweegactiviteiten en overige gezondheidsbevorderende activiteiten in de buurt of wijk te plannen en te organiseren, opdat bewoners een actieve(re) en gezonde(re) leefstijl ontwikkelen. De beweegmakelaar werkt gedurende een langere periode full- of parttime voor minimaal twee sectoren (sport, zorg, onderwijs, welzijn, etc.). De omvang van werkzaamheden bedraagt ca. 24-40 uur per week (0,6 – 1 fte op jaarbasis).

1.2 Werkomgeving

De beweegmakelaar werkt voor diverse instanties in een buurt of wijk en heeft te maken met de bewoners, bestuurders/vrijwilligers/commissies van sportclubs en medewerkers van onderwijs-, zorg- en welzijnspartners in de omgeving.

1.3 Typerende houding

De beweegmakelaar is primair gericht op het vergroten van de beweegparticipatie van inactieve bewoners in een buurt of wijk. De beweegmakelaar werkt procesmatig aan een duurzame verbetering van een actieve en gezonde leefstijl van burgers. Het is iemand die proactief schakelt, verbindt, onderneemt en in staat is om draagvlak bij sport, onderwijs-, zorg en welzijnspartners te creëren om sport- en beweegaanbod op maat te leveren. Vanwege specialistische kennis van bepaalde doelgroepen fungeert hij of zij als een schakel tussen vraag en aanbod.

1.4 Rol en verantwoordelijkheden

De beweegmakelaar heeft de opdracht om niet-sportende bewoners tot een actieve en gezonde leefstijl te verleiden door ze kennis te laten maken met laagdrempelige sport- en beweegactiviteiten in de buurt. De beweegmakelaar wordt functioneel aangestuurd door een lokaal sportbedrijf of een zorg- of onderwijspartij.

1.5 Complexiteit

Het werk van de beweegmakelaar is complex door verschillende soms tegenstrijdige belangen of wensen van bewoners versus die van sport-, onderwijs en zorginstellingen.

1.6 Vereisten

HBO Sportkunde, Sport- en bewegingseducatie, Academie voor Lichamelijke Opvoeding, Bewegingswetenschappen, Fysiotherapie, Culturele- en Maatschappelijke Vorming

1.7 Loopbaanperspectief

Op basis van ervaring en scholing kan de beweegmakelaar zich verder ontwikkelen als beleidsadviseur.

2. Kerntaken van de beweegmakelaar

Van de verenigingsmanager wordt verwacht dat hij/zij de volgende kerntaken kan uitvoeren:

- Plannen, organiseren, uitvoeren c.q. begeleiden van sport- en beweegactiviteiten en overige gezondheidsbevorderende activiteiten in groepsvorm of in individueel verband

- Leert deelnemers bijbehorende vaardigheden aan en ziet toe op een veilige uitvoering van activiteiten
- Monitort de activiteiten en het proces
- Houdt de ontwikkeling van specifieke groepen bij en informeert relevante partijen hierover
- Onderhoudt contacten met een relevant netwerk van organisaties en professionals

Uitdragen rol

- Volgt actuele thema's ten aanzien gezondheidsbevordering en actieve leefstijl
- Maakt zichzelf zichtbaar als beweegmakelaar
- Creëert draagvlak voor een gezonde en actieve leefstijl van bewoners
- Legt contacten in de buurt/wijk
- Geeft en vraagt feedback van bewoners en betrokken sport- en beweegaanbieder(s)
- Vertoont voorbeeldgedrag in de buurt/wijk

Bouwen van een netwerk

- Onderhoudt contact met betreffende bestuurders en sleutelfiguren van betrokken sportverenigingen
- Onderhoudt contact met collega-ondersteuners (verenigingsmanager, clubkadercoach, etc.)
- Onderhoudt contact met onderwijs-, zorg- en welzijnspartners in de omgeving (gezamenlijke organisatie activiteiten/evenementen)
- Zorgt voor en ziet toe op heldere communicatie en communicatielijnen
- Stimuleert onderling vertrouwen tussen de betrokken partijen

Colofon

Samenstelling

Astrid Cevaal

Reproductie

Typ tekst

Uitgegeven door

NOC*NSF

Telefoon: 06-83130662

E-mail: astrid.cevaal@nocnsf.nl

Arnhem, 28 september 2021