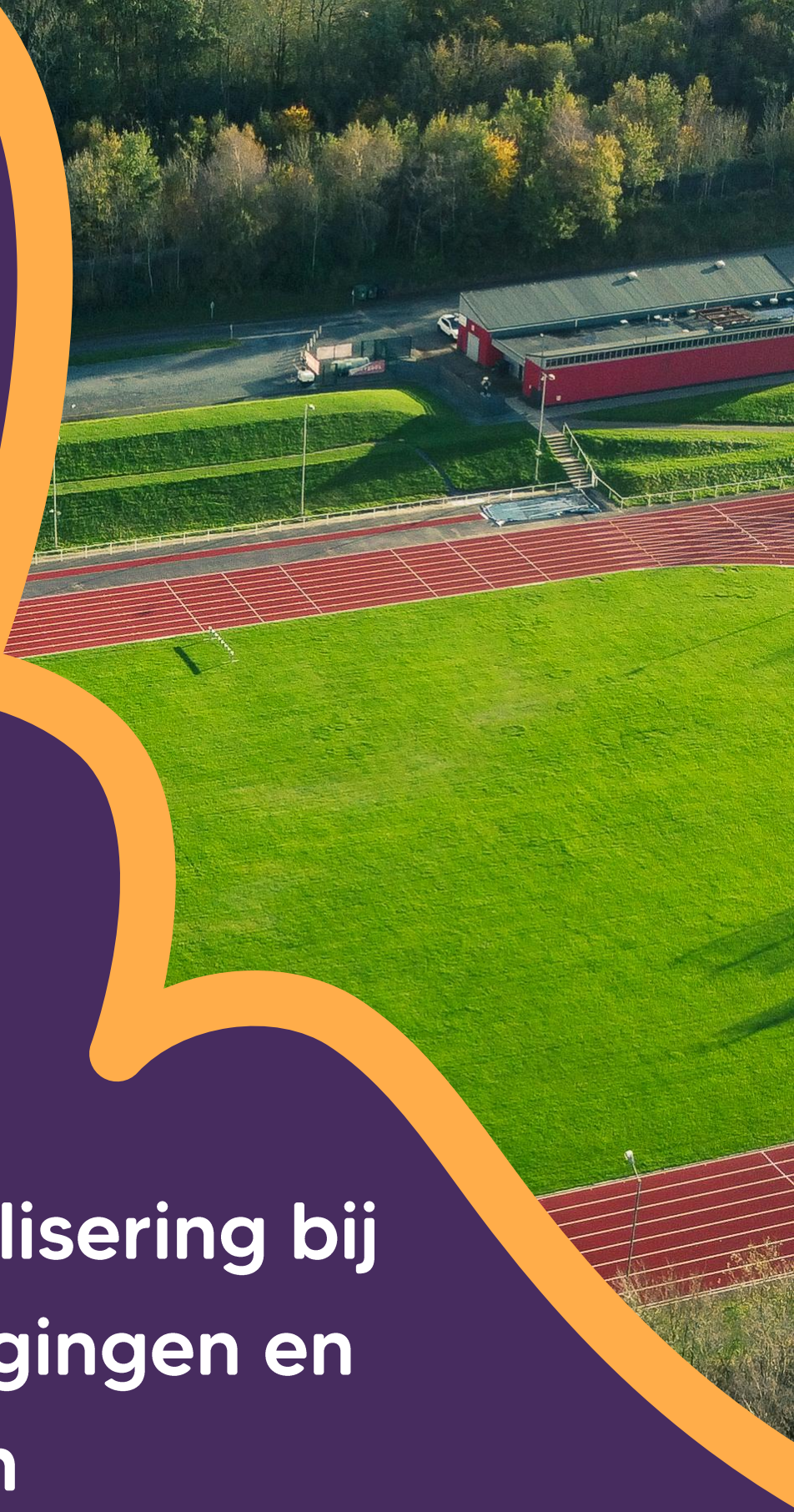
mulier instituut



Rapport

Professionalisering bij sportverenigingen en sportparken

Een verkenning van de ervaren effecten van de inzet van verenigings- en sportparkmanagers in succesvolle praktijkvoorbeelden

Arnold Bronkhorst | Agnes van Suijlekom

Mulier Instituut | 2025

Professionalisering bij sportverenigingen en sportparken

Een verkenning van de ervaren effecten van de inzet van verenigings- en sportparkmanagers in succesvolle praktijkvoorbeelden

In opdracht van NOC*NSF

Mulier Instituut
Arnold Bronkhorst
Agnes van Suijlekom

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met het Mulier Instituut.

© Mulier Instituut
Utrecht, 12 maart 2025
www.mulierinstituut.nl
info@mulierinstituut.nl

Disclaimer
U mag delen uit deze publicatie overnemen op voorwaarde van bronvermelding: auteur(s), de titel van de publicatie en het jaar van uitgave.
Er gelden gebruiksvoorwaarden voor de foto's in deze publicatie. Neem foto's daarom niet over zonder toestemming van het Mulier Instituut.

Over ons

Het Mulier Instituut doet sportonderzoek voor beleid en samenleving. Voor overheden, maatschappelijke organisaties, onderwijsinstellingen, sportorganisaties en bedrijven onderzoeken we allerlei thema's op het gebied van sport en sportief bewegen: van de sportdeelname van (groepen) Nederlanders tot de motorische vaardigheden van kinderen, en van diversiteit en inclusie in de sport tot de economische impact van sportevenementen.

Het Mulier Instituut is een onafhankelijke stichting zonder winstoogmerk.

Ons doel is bijdragen aan goed onderbouwd beleid, gericht op de bevordering van sport, sportief bewegen en versterking van de sportsector. Dit doen we op verschillende manieren:

- We verzamelen data en monitoren de Nederlandse sportsector en beleidsprogramma's.
- We ontwikkelen kennis en onderzoeksmethoden via verkennende en verdiepende studies.
- We duiden onderzoeksuitkomsten en vertalen deze naar de beleidspraktijk.
- We onderbouwen beleidsbeslissingen met expertise en advies.
- We bieden gevraagd en ongevraagd duiding en reflectie in de rol van 'kritische vriend' van de sportsector.
- We zetten ons in voor de bevordering van de sportwetenschap.

Inhoudsopgave

Professionalisering bij sportverenigingen en sportparken

Samenvatting **5**
1 Inleiding **6**
1.1 Achtergrond 6
1.2 Doel en vraagstelling 8
2 Onderzoeksmethode **9**
2.1 Interviews met professionals en betrokkenen 9
3 Resultaten sportparken **12**
3.1 Aanleiding voor en vorming van sportparkmanagement 12
3.2 De rollen van de sportparkmanager 17
3.3 Ervaren effecten van de inzet van sportparkmanagement 18
4 Resultaten sportverenigingen **25**
4.1 De aanleiding en vorming van verenigingsmanagement 25
4.2 Taken en verantwoordelijkheden van de verenigingsmanager 28
4.3 Ervaren effecten van verenigingsmanagement 30
5 Conclusie & aanbevelingen **37**
5.1 Conclusie sportparkmanagers 37
5.2 Conclusie verenigingsmanagers 38
5.3 Beschouwing 39
5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek 40
Bronnen **41**

Samenvatting

Professionalisering bij sportverenigingen en sportparken

Inleiding

In Nederland spelen vrijwilligers een onmisbare rol in de breedtesport. Maar door maatschappelijke ontwikkelingen en toenemende verwachtingen staat deze vrijwilligersbasis onder druk. Dit heeft geleid tot een groeiende behoefte aan professionalisering, waarbij onder andere sportpark- en verenigingsmanagers worden ingezet.

In opdracht van NOC*NSF heeft het Mulier Instituut een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de ervaren effecten van deze professionalisering. Dit onderzoek richt zich op de effecten die de structurele inzet van sportpark- en verenigingsmanagers voor betrokkenen oplevert.

Aanpak

We hebben zes casestudies uitgevoerd, bij drie verenigingen en drie sportparken. Daarbij hebben we interviews afgenomen met sportpark- en verenigingsmanagers, bestuursleden, beleidsmakers en andere betrokkenen. In totaal hebben we zestien (groeps)interviews gehouden met 25 respondenten. Per locatie hebben we bekeken hoe de inzet van de professionals is vormgegeven, welke taken zij uitvoeren en wat de ervaren effecten zijn.

Conclusies

Betrokkenen ervaren de inzet van sportpark- en verenigingsmanagers als positief. Hun bijdrage richt zich met name op:

- betere benutting van sportaccommodaties: sportparkmanagers zorgen vooral voor meer externe verhuur en samenwerkingen, terwijl verenigingsmanagers de vooral interne organisatie van de club optimaliseren;
- extra inkomsten: zowel sportparken als verenigingen genereren enige extra inkomsten door betere exploitatie van faciliteiten;
- verbinding en samenwerking: sportparkmanagers fungeren als schakel tussen gemeenten, verenigingen en externe partijen, terwijl verenigingsmanagers vooral zorgen voor interne afstemming.

Wel kan er spanning ontstaan tussen professionals en vrijwilligers. Vooral wanneer nieuwe initiatieven extra inzet van vrijwilligers vragen.

Deze verkenning laat zien dat de inzet van sportpark- en verenigingsmanagers kansen biedt om sportverenigingen en -parken succesvol te professionaliseren. Er lijkt brede steun voor deze vorm van professionalisering te zijn, maar de effectiviteit hangt af van de lokale situatie.

Hoofdstuk 1

Inleiding

In dit hoofdstuk behandelen we de opkomst van professionalisering in de breedtesport en de rol van betaalde professionals, zoals verenigings- en sportparkmanagers. We geven een overzicht van ontwikkelingen, beleidsmaatregelen en inzichten uit enkele studies. Tot slot beschrijven we het doel en de centrale onderzoeksvraag van deze verkenning.

1.1 Achtergrond

Professionalisering in de breedtesport

De Nederlandse breedtesport staat bekend om haar sterke basis van vrijwilligers die de sportverenigingen draaiende houden. Maar de druk op deze basis is in de afgelopen decennia toegenomen. Dat komt door maatschappelijke veranderingen en doordat de overheid hogere verwachtingen heeft van de instrumentalisering van de sportclubs en -accommodaties (Boessenkool, 2011; Van Kalmthout et al., 2023). Hierdoor is de discussie rondom professionalisering binnen de georganiseerde sportinfrastructuur prominenter geworden.

Sportorganisaties en de overheid erkennen dat verdere professionalisering nodig is om de georganiseerde sport toekomstbestendig te maken (Ministerie van VWS et al., 2022). In het kader van de in 2021 opgerichte Human Capital Agenda Sport en Bewegen (HCA)[1] wordt daarom verder ingezet op professionalisering in de breedtesport.

Betaalde professionals spelen hierin een belangrijke rol. Het doel van de inzet van deze professionals is onder andere om de organisatorische basis van sport- en beweegaanbieders te versterken, zodat zij zich kunnen richten op het organiseren van passend sportaanbod.

!

Landelijk overheidsbeleid professionalisering in de sport

De afgelopen veertig jaar heeft de overheid via landelijk beleid gewerkt aan de versterking van sportverenigingen. Hierbij hebben ze betaalde krachten geïntroduceerd, zoals trainers en verenigingsmanagers. We beschrijven hier enkele belangrijke initiatieven.

- **Jaren '80: Sporttechnisch Kaderbeleid (STK-beleid)**

Een van de eerste initiatieven gericht op de inzet van betaalde krachten in de breedtesport dateert uit de jaren tachtig: het Sporttechnisch Kaderbeleid (STK-beleid). Dit beleid richtte zich op de aanstelling van sporttechnisch kader, zoals trainers en coaches, om in een kwakkelende arbeidsmarkt banen te creëren.

[1] Human Capital Agenda Sport (2021).

Hoewel het beleid in beperkte mate succesvol was – er ontstonden 180 banen, van de beoogde 1.000 – werd het niet voortgezet, vanwege de verslechterde economische situatie en het afbrokkelende politieke draagvlak (Van Bottenburg, 1999).

- **Jaren '90: Het PRinS-project**

In de jaren negentig volgde het PRinS-project (Professionaliseren in de Sport), dat voortkwam uit het 40.000-banenplan van het kabinet-Kok. Dit project introduceerde functies zoals verenigingsmanagers en sportcoördinatoren, die bedoeld waren om verenigingen organisatorisch te versterken. Zo ontstond het idee van de vereniging als een dienstverlenende organisatie waarin bedrijfsprincipes centraal staan (Jansens, 2011).

Dit project leidde tot een efficiëntere organisatie van verenigingen. Maar het werd niet voortgezet, vanwege veranderende beleidsprioriteiten die leidden tot een afname in financiering (Boessenkool et al., 2008).

- **Jaren '00-'10: Impuls brede scholen, sport en cultuur**

De daaropvolgende ontwikkeling kwam in 2008 met de *Impuls brede scholen, sport en cultuur*. Daarbij speelde de combinatiefunctionaris een verbindende rol tussen sportverenigingen, scholen en andere maatschappelijke domeinen (Ministerie van VWS, 2007). Dit evolueerde in 2019 naar de *Brede Regeling Combinatiefuncties*, waarin de rol van de buurtsportcoach werd geformaliseerd.

- **Jaren '20: profiel van de clubontwikkelaar**

Recent is de functie buurtsportcoach onderverdeeld in zes profielen, waarvan de clubontwikkelaar er één is. Dit profiel is weer opgedeeld in drie functieomschrijvingen: de clubkadercoach, de verenigingsmanager en de sportparkmanager (Ministerie van VWS, 2023).

Enkele studies naar effecten betaalde professionals

Er zijn dus al enkele decennia ontwikkelingen op het gebied van professionalisering in de sport. Toch is er nog relatief weinig onderzoek gedaan naar de opbrengsten van de inzet van betaalde professionals.

De publicaties die er zijn, schetsen een overwegend positief beeld van deze opbrengsten. Zo kan een verenigingsmanager de organisatiekracht en activiteiten van sportverenigingen versterken (Janssens, 2011; Keijzer et al., 2024). De recentere functie van sportparkmanager kan onder andere zorgen voor een betere benutting van accommodaties en sterkere verbindingen met externe partijen (Schoemaker et al., 2021; Keijzer et al., 2024).

Tegelijkertijd zijn er kanttekeningen. De financiële haalbaarheid, afhankelijkheid van betaalde krachten en spanningen met de vrijwilligerscultuur blijven aandachtspunten. Ook wordt benadrukt dat de opbrengsten sterk afhangen van de context (Janssens, 2011; Schoemaker et al., 2021; Keijzer et al., 2024). Verder

concludeerde Hoeijmakers (2022) dat de inzet van betaalde professionals niet automatisch leidt tot een sterkere organisatiekracht bij sportverenigingen.

Deze studies suggereren dat de inzet van betaalde professionals vooral zinvol en succesvol kan zijn wanneer deze aansluit bij de specifieke context van de sportvereniging en -accommodatie.

Aanleiding tot deze verkenning
Deze verkenning bouwt voort op twee recente studies naar de inzet van betaalde krachten in de breedtesport (Cevaal, 2021, 2022). In een verkenning en verdieping onderzocht Cevaal hybride vormen van professionalisering, met aandacht voor de voorwaarden voor succes. De opbrengsten van de inzet van betaalde professionals kwamen daarbij in beperkte mate aan bod.

De vraag wat de structurele inzet van betaalde professionals oplevert voor sportverenigingen en -parken, is nog onvoldoende beantwoord. Onder de vlag van de HCA Sport en Bewegen hebben we daarom deze verkenning uitgevoerd.

1.2 Doel en vraagstelling

Het doel van deze verkenning is om inzicht te geven in de ervaren effecten en neveneffecten van de structurele aanstelling van beroepskrachten bij sportaanbieders. Hierbij ligt de focus op sportpark- en verenigingsmanagers[2] bij sportaanbieders waar een betaalde kracht al enige tijd actief is. We kijken dus naar succesvolle praktijkvoorbeelden.

De verkenning maakt deel uit van een groter onderzoeksproject naar de effecten van betaalde krachten in de sport, dat in 2025 een vervolg krijgt. De hoofdvraag die we in dit rapport beantwoorden is:

Hoe ervaren directe betrokkenen de effecten van de structurele inzet van sportpark- en verenigingsmanagers?

Leeswijzer
In hoofdstuk 2 beschrijven we hoe we deze verkenning hebben uitgevoerd. In hoofdstuk 3 en 4 laten we voor de sportparkmanagers en verenigingsmanagers apart de resultaten zien. We sluiten in hoofdstuk 5 af met de conclusies en aanbevelingen.

[2] We hanteren de algemene term 'sportparkmanager' om de anonimiteit van deze respondenten beter te waarborgen. In de praktijk werd op elke locatie een andere functietitel gebruikt.

Hoofdstuk 2

Onderzoeksmethode

Voor deze verkenning hebben we casestudies uitgevoerd op zes locaties. In dit hoofdstuk beschrijven we hoe we de data hebben verzameld.

2.1 Interviews met professionals en betrokkenen

Zes casestudies

We hebben zes casestudies uitgevoerd. Daarbij gingen we in gesprek met professionals (sportpark- en verenigingsmanagers) en betrokkenen die zicht hadden op het werk en de opbrengsten van de professional (o.a. bestuursleden). We voerden zestien interviews met in totaal 25 deelnemers. Sommige respondenten interviewden we in een duo of groep. De interviews voerden we in de periode mei-augustus 2024.

Werving

In afstemming met de opdrachtgever (NOC*NSF) selecteerden we zes locaties: drie sportparken en drie sportverenigingen. We hanteerden de volgende criteria:

- De professional moest structureel op een locatie worden ingezet. Verenigingsondersteuners die bijvoorbeeld gemeentebreed ingezet werden, vielen buiten deze verkenning.
- De professional moest minimaal één jaar actief zijn als sportpark- of verenigingsmanager op de geselecteerde locatie, en daar enige zichtbare opbrengsten tot stand hebben kunnen brengen.
- De hoofdtaken van de professional moesten zich voornamelijk richten op het ondersteunen van vrijwilligers bij de bedrijfsvoering of de organisatie van de vereniging of het sportpark.
- De professional moest structureel ingezet worden met een aanstelling van minstens 0,5 fte als manager op de locatie.

Daarnaast streefden we naar een diversiteit in sporten die worden aangeboden op de sportparken en verenigingen.

Respondenten

- **Professionals**

We spraken voor de zes locaties in totaal met drie sportparkmanagers en vijf verenigingsmanagers. De verdeling staat in tabel 2.1. We geven daar de locaties per provincie weer om de anonimiteit te waarborgen. De sportverenigingen en sportparken met dezelfde provincienaam zijn geen onderdeel van dezelfde locatie. Bij één vereniging zijn drie verenigingsmanagers in dienst.

De sportparkmanagers hebben een opleidingsachtergrond in de sport. Bij de verenigingsmanagers loopt dit meer uiteen. De verenigingsmanagers waren vóór hun aanstelling al betrokken bij de club, als sporter, ouder of bestuurslid. Een van de

sportparkmanagers was al lid van een club op het sportpark waarvoor zij actief is. Voor de anderen is dit niet het geval.

Tabel 2.1
Overzicht van de professionals met enkele achtergrondkenmerken

Locatie	Functie	Jaar in functie	Achtergrond
Sportpark provincie Utrecht	Sportparkmanager	6	Sportmanagement
Sportpark provincie Noord-Holland	Sportparkmanager	3	Bewegingsonderwijs
Sportpark provincie Gelderland	Sportparkmanager	2	Sportmanagement
Tennisvereniging provincie Noord-Holland	Verenigingsmanager	10	Sportbeleid en sportstrategie
Voetbalvereniging provincie Gelderland	Verenigingsmanager prestatiesport	10	Sportmanagement
	Verenigingsmanager breedtesport	2	Zorgmanagement
	Verenigingsmanager accommodatie	7	Horeca-management
Voetbalvereniging provincie Overijssel	Verenigingsmanager	4	Commercieel management

- **Betrokkenen**

Om vanuit verschillende perspectieven zicht te krijgen op het werk van de professionals en de opbrengsten daarvan, hebben we diverse betrokkenen geïnterviewd. Voor de meeste locaties hebben we deze betrokkenen in overleg met de professionals geselecteerd.

Een selectiecriterium was dat zij zicht hebben op de resultaten van de inzet van de professional, en dus al bekend waren met de vereniging vóór de professional werd aangesteld. Daarnaast zochten we naar respondenten die de professional vanuit verschillende rollen kenden, zoals op beleidsmatig en operationeel niveau.

Per locatie hebben we daarom interviews gehouden met gemeentelijke sportbeleidsmakers en -uitvoerders, en met bestuurs- en commissieleden van betrokken verenigingen.

Dataverzameling

Voor de semigestructureerde interviews gebruikten we een gespreksleidraad. De thema's in de leidraad hebben we gebaseerd op een analyse van de situatie vóór en de huidige situatie bij de inzet van de professional.

In de gesprekken stelden we vragen over de aanleiding voor het aanstellen van een betaalde kracht, de opdracht die deze professional heeft gekregen, de uitgevoerde

werkzaamheden, de behaalde resultaten en de verwachtingen voor de toekomst. Het zwaartepunt lag op de effecten van de inzet van de professional.
Om deze effecten te ondersteunen vroegen we of respondenten deze konden ondersteunen met objectieve data, zoals inkomsten en uitgaven, ontwikkeling van ledenaantallen en (extra) georganiseerde activiteiten en deelnemers.

De interviews vonden online of op locatie plaats.

Toestemming
Voorafgaand aan de gesprekken hebben alle deelnemers schriftelijk toestemming gegeven voor deelname aan het onderzoek.

Analyse
Alle gesprekken hebben we met toestemming opgenomen met audioapparatuur en vervolgens woordelijk uitgewerkt. De transcripten hebben we inhoudelijk gecodeerd en thematisch geanalyseerd, met oog voor overeenkomsten en tegenstrijdigheden.

Hoofdstuk 3

Resultaten sportparken

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van de sportparken. We beginnen met de aanleiding voor en beoogde doelen van de inzet van de sportparkmanagers. Vervolgens geven we uitleg over de taken en verantwoordelijkheden. We sluiten af met de ervaren effecten van sportparkmanagement.

3.1 Aanleiding voor en vorming van sportparkmanagement

We vroegen de professionals en betrokkenen hoe sportparkmanagement bij de verschillende locaties is ontstaan. Hierbij keken we naar de oorsprong van het initiatief en de redenen om sportparkmanagement op te zetten. Ook namen we het aanstellingsproces, de opdracht die de sportparkmanagers meekregen en de kenmerken van hun profiel mee.

Het initiatief voor sportparkmanagement
Uit de gesprekken blijkt dat het initiatief om een sportparkmanager aan te stellen per locatie verschilde. Op de ene locatie kwam het initiatief vanuit de gemeente, op de andere twee locaties vanuit een vereniging. Dit verschil in initiatiefnemer – club-gedreven of gemeente-gedreven – speelt, zoals later zal blijken, een belangrijke rol in de opdracht die de sportparkmanager krijgt en de resultaten die deze behaalt.

- **Club-gedreven initiatief**

Het idee voor sportparkmanagement kwam in Utrecht en Gelderland vooral vanuit een sportvereniging. Zo zag een nieuw aangesteld en ondernemend bestuur van een Utrechtse voetbalclub kansen om de nieuwe accommodatie beter te benutten. Maar ze hadden hulp nodig om dit doel te bereiken en inkomsten te genereren. Een oud-voorzitter vertelt: ***'We wilden iemand die ons ging ondersteunen, dingen binnen ging halen en ons ging verbinden.'***

Het bestuur vroeg vervolgens de gemeente om ondersteuning bij het aanstellen van een verenigingsmanager. De gemeente, die destijds met bezuinigingen te maken had, stond open voor dit idee. Maar dan wel voor alle verenigingen op het park. Het idee om verenigingen meer ruimte te gunnen om zelf te ondernemen was bij de gemeente al onderwerp van gesprek. De beleidsmedewerker sport licht toe:

> ***'We hadden zoiets van: eigenlijk is dat best wel een leuk idee, dat je probeert het sportpark overdag beter te gebruiken. Dat moeten we stimuleren. Maar... dan wel met het hele park. Toen hebben wij gezegd: zoek de samenwerking met de andere clubs die er zitten, doe een gezamenlijke aanvraag en dan gaan we kijken naar een parkmanager.'***

In Gelderland ontstond het initiatief voor het aanstellen van een sportparkmanager ook bij een van de verenigingen. De renovatieplannen van de vereniging leidden tot onrust onder wijkbewoners door zorgen over overlast. Het bestuur koos ervoor om in gesprek te gaan met de wijk. Hieruit kwam het initiatief om met de andere verenigingen het sportpark meer open te stellen voor de wijk. Zo licht een voorzitter van een korfbalvereniging toe:

> ***'Zes jaar geleden merkten we dat als je plannen maakt om zaken te wijzigen, dat dat natuurlijk heel veel reuring geeft in de wijk. Van: hé, wat gaan jullie doen? [...] We hebben veel gesprekken gehad in de wijk. [...] We proberen nu ook terug te geven aan de wijk.'***

Een andere reden was dat het gevoel heerste dat er wat extra geld verdiend kon worden door het sportpark open te stellen voor anderen. Zo zegt dezelfde voorzitter: ***'Hoe kunnen we meer commerciële activiteiten bedrijven op een sportpark? We hebben best wat kapitaal [aan faciliteiten] liggen.'***

In overleg met de gemeente is destijds het idee voor een pilot ontstaan. Na enkele jaren hebben ze de pilot geëvalueerd. Die bleek een groot succes. De gemeente heeft daarop besloten op meerdere sportparken in de gemeente een sportparkmanager aan te stellen.

- **Gemeente-gedreven initiatief**

Bij één van de drie locaties lag het initiatief voor het opzetten van sportparkmanagement bij de gemeente. Dit is een sportpark in een grootstedelijke gemeente in Noord-Holland waar de ruimte om te sporten schaars is. Het sportpark bood volgens de visie van deze gemeente mogelijkheden om meer ruimte voor de wijk te creëren om te sporten.

Om beter de behoeften uit de buurt op te halen en daarop in te spelen, werd enkele jaren geleden de functie van sportparkmanager ingevoerd. Daarnaast was deze functie bedoeld om partijen uit de omgeving van het sportpark te stimuleren gebruik te maken van de faciliteiten.

Volgens de beleidsadviseur sport was er vanuit de gemeente naast deze rol van 'makelaar en schakelaar' ook behoefte aan iemand die deze partijen en de wat stroeve gemeentelijke verhuurproces van het sportpark stroomlijnde: ***'Dat is nu vooral de aanleiding om juist een sportpark[manager] neer te zetten, om al die processen wel goed met elkaar te laten samenwerken.'***

Uit het gesprek blijkt dat er bij de gemeente behoefte aan een centrale aanspreekpersoon was die wijkpartijen kon ondersteunen bij het huren van sportaccommodaties en hierin met hen kon afstemmen en bemiddelen.

Aanstelling, financiering en opdracht
We vroegen alle respondenten naar de aanleiding voor sportparkmanagement, de organisatievorm en financiering, en de opdrachten die de sportparkmanagers meekregen.

- **Sportparkmanager in dienst bij gemeente**

Bij alle drie de locaties is de sportparkmanager aangesteld bij de gemeente of een gemeentelijke sportuitvoeringsorganisatie.

In Utrecht, waar het initiatief vanuit de clubs kwam, lijkt dit een punt van enige zorg te zijn geweest. De verantwoordelijkheid om de sportparkmanager als club zelf in dienst te nemen voelde daar financieel als te groot risico. De uitkomst kwam doordat de manager aangesteld kon worden bij de gemeentelijke uitvoeringsorganisatie.

Een oud-voorzitter benadrukt dat deze samenwerking voorkomt dat één vereniging de lasten draagt: ***'We zaten elke keer met: hoe doen we dat financieel? [...] Want ik wilde hem niet in dienst hebben bij de voetbalclub. [...] Toen werd hij gelukkig in dienst genomen door [gemeentelijk sportbedrijf].'***

Bij de andere twee locaties werd de aanstelling van de sportparkmanagers niet als punt van zorg genoemd. Hier was vanaf het begin al duidelijk dat de sportparkmanager in dienst van de gemeente zou komen.

- **Coöperatie, stichting of geen sportparkorganisatie**

In de totstandkoming van sportparkmanagement zien we dat de verenigingen op de sportparken zich onder verschillende rechtsvormen zijn gaan organiseren. Deze vormen weerspiegelen ook de oorsprong van het initiatief.

Bij club-gedreven initiatieven zoals in Gelderland en Utrecht zijn verenigingen actief betrokken bij de uitvoering van het sportparkmanagement. Dit heeft geleid tot samenwerkingsverbanden in een coöperatie of stichting.

Zo is in Utrecht gekozen voor een samenwerkingsverband onder de rechtsvorm van een coöperatie. Deze vorm biedt volgens de respondenten een structuur waarin nieuwe partners zich laagdrempelig kunnen verbinden. Volgens de sportparkmanager biedt deze vorm voordeel ten opzichte van een stichting: ***'Dat is geadviseerd vanuit de notaris, omdat er altijd nog mensen bij kunnen komen. Als je een stichting wordt, moet je een bepaald doel hebben. Dan is het lastiger voor mensen erbij te komen'.***

In Gelderland is op het eerste sportpark waar een sportparkmanager is aangesteld, een stichting opgericht waarbij de verenigingen zich hebben aangesloten. In de gesprekken zijn we niet verder ingegaan op de keuze voor deze vorm. Wel zien we dat sindsdien er meerdere sportparken zijn aangesloten bij het sportparkmanagement in deze gemeente, en dat overkoepelend een

gemeentebrede stuurgroep is opgericht. Hierin bepaalt een afvaardiging van verenigingen van de betrokken sportparken samen de doelstellingen.

Alle respondenten die we binnen deze gemeente spreken, geven aan dat deze organisatiewijze goed werkt. Dat blijkt ook uit de reactie van een van de bestuursleden: ***'Er is een stuurgroep die erboven hangt. In de stuurgroep zit van ieder sportpark een afgevaardigde. [...] Ik vind dat het goed georganiseerd is [...] Er is veel draagvlak. Iedereen is goed op de hoogte.'*** Een dergelijke organisatievorm zorgt in deze gemeente voor eigenaarschap bij de verenigingen en daardoor voor betrokkenheid.

Op de locatie in Noord-Holland is er door sportparkmanagement geen verenigingsbrede organisatievorm op het sportpark of gemeentebrede organisatievorm van verenigingen ontstaan. Hier coördineert de gemeente het sportparkmanagement volledig en hebben de sportverenigingen op het sportpark geen actieve bijdrage in de uitvoering en coördinatie.

Dit verschil sluit aan bij het gemeente-gedreven karakter van het initiatief. Daarbij is namelijk gekozen voor centrale regie in plaats van lokaal eigenaarschap van het sportparkmanagement bij de sportverenigingen.

- **Financiering via de BRC en gedeeltelijk cofinanciering clubs**

Bij alle locaties financiert de gemeente het leeuwendeel (75%, 80% of 100%) van de aanstelling. Dit gebeurde in alle gevallen via de BRC of de Brede SPUK-regeling. Toch laat de financiering van sportparkmanagers een duidelijk onderscheid zien tussen locaties waar gemeenten en verenigingen gedeeld eigenaarschap dragen en de locatie waarbij dit volledig bij de gemeente ligt.

Bij de eerstgenoemde locaties dragen naast de gemeente ook de verenigingen financieel bij aan het sportparkmanagement. In Gelderland is dit verenigingsdeel 20 procent. In Utrecht is er geen percentage benoemd. In Utrecht betalen sportverenigingen wel een deel mee, dat ze naar rato verdelen op basis van het aantal leden per vereniging.

In het verlengde van deze 'investering' van de clubs hebben zij recht op een deel van de inkomsten uit de extra benutting van de sportparkfaciliteiten. Zo vertelt de sportparkmanager uit Utrecht dat de verenigingen extra inkomsten kunnen genereren als vrijwilligers zorgdragen voor de accommodatieverhuur:

> ***'Als de uitvoering wordt gedaan door de verenigingen zelf, krijgen ze 75 procent van de inkomsten en 25 procent gaat naar de coöperatie. Als ik de deur moet open doen, dan krijgt de voetbalclub uit Gelderland 5 procent en gaat 75 procent naar de coöperatie.'***

Dit stimuleert verenigingen volgens de sportparkmanager om actief betrokken te zijn bij de exploitatie van het sportpark. De betrokken voorzitters konden zich in deze verdeling vinden, omdat de coöperatie volgens hen moest blijven bestaan en dus financiering nodig had. Deze noodzaak verwoordt een van de voorzitters als volgt: ***'Als je het elkaar niet gunt, als je niet kan delen, kan je ook niet vermenigvuldigen.'*** Hiermee bedoelt hij dat het succes van het sportpark afhankelijk is van samenwerking en daarmee ook van gedeelde financiering.

In Noord-Holland, waar de gemeente de volledige financiering verzorgt, lijkt een dergelijke constructie afwezig. Verenigingen dragen niet financieel bij aan de sportparkmanager, maar krijgen ook geen inkomsten uit het (extra) gebruik van de faciliteiten het sportpark.

- **Opdracht is vooral betere benutting van de faciliteiten**

Uit de interviews blijkt dat de opdracht van sportparkmanagers vooral gericht is op het creëren van meer activiteit en dynamiek op de sportparken door verschillende partijen en doelgroepen te betrekken. Bijvoorbeeld de verenigingen zelf, buurtbewoners, en een diversiteit aan profit- en non-profitorganisaties.

De drie sportparkmanagers en beleidsmakers benadrukken dat het beter benutten van het sportpark een manier is om 'maatschappelijke waarde' te creëren. Ook van een enkele verenigingsvoorzitter horen we dit. Wat ze precies bedoelen met 'maatschappelijke waarde' hebben we verder niet besproken. Maar uit de genoemde voorbeelden ontstaat het beeld dat dit vooral gaat om een beter gebruik van de faciliteiten door externe doelgroepen. In paragraaf 3.3 gaan we hier verder op in.

Een andere opdracht voor alle drie de managers is zorgen voor een zekere mate van innovatie en inkomsten. Voor het sportpark Utrecht is dit het hoofddoel, terwijl dit in Noord-Holland een ondergeschikt doel is. De beleidsadviseur van de gemeente in Noord-Holland verduidelijkt: ***'Voor ons prevaleert het maatschappelijk rendement van die sportparken boven de inkomstenstromen die we realiseren.'***

In Gelderland verschilt dit volgens een korfbalvoorzitter per sportpark. Voor hem zijn de inkomsten van ondergeschikt belang, maar hij denkt dat voor veel andere clubs het inkomstenplaatje wel belangrijk is: ***'Ik denk over het algemeen dat de andere parken zullen zeggen: "Mijn criteria voor succes is: ik leg 2.000 euro op tafel, en als het meer dan 2.000 euro oplevert, dan is het een succes".'***

Andere opdrachten die respondenten noemen, zijn verbinding leggen tussen de verenigingen op het sportpark en het aantal leden van de sportverenigingen vergroten. Verduurzaming van het sportpark noemt één van de beleidsbepalers als een gezamenlijk streven.

3.2 De rollen van de sportparkmanager

Om de effecten van de inzet van de sportparkmanagers op waarde te kunnen schatten is de rol waarin de sportparkmanagers opereren van belang. We bespreken daarom de belangrijkste rollen die respondenten in de gesprekken noemen.

- **Verbinder en netwerker**

Uit de gesprekken met de managers zelf en hun werk- en opdrachtgevers blijkt dat zij met name fungeren als de bekende 'makelaar en schakelaar'. Hierbij proberen zij vraag en aanbod bij elkaar te brengen en samen te werken met verschillende partijen. Dit sluit aan bij hun belangrijkste opdrachten, zoals de sportparken beter benutten.

De kern van het werk bestaat daarmee uit contact leggen met uiteenlopende partijen, zoals verenigingen, bedrijven, zorginstellingen, scholen en buurtorganisaties. De sportparkmanagers hebben de opdracht om behoeften op te halen, netwerken op te bouwen en samenwerkingsverbanden te initiëren.

In Noord-Holland speelt de sportparkmanager een rol in het wegnemen van obstakels en het coördineren van samenwerking tussen gebruikers. Dit omvat praktische taken, zoals verhuur en beheer afstemmen, maar ook strategische, zoals nieuwe programma's en activiteiten stimuleren. De sportparkmanager legt uit welke rol hij speelt:

> ***'Er komt een partij. Die moet zowel met sportverhuur als met een vereniging als met beheer schakelen. Wanneer kan ik dat veld huren? Hoeveel kost dat? Bij wie moet ik zijn? [...] Dat gaat over best veel schijven en dat levert alleen maar weerstand op. Wij nemen die obstakels weg.'***

- **Overige genoemde rollen**

Andere rollen die uit de gesprekken naar voren komen, zijn:

- **initiatiefnemer**: initiatief nemen bij nieuwe projecten en samenwerkingen;
- **strateeg**: lange-termijnplannen ontwikkelen voor een toekomstbestendig sportpark;
- **ontwikkelaar**: voorzieningen en diensten verbeteren en uitbreiden;
- **planner en organisator**: zorgen voor efficiënte planning en organisatie van activiteiten;
- **sport- en beweegkundige**: sport- en beweegkennis inzetten om programma's te ontwikkelen;
- **ondernemer**: kansen creëren voor een duurzame en winstgevende exploitatie. Dit geldt in mindere mate voor Noord-Holland en Gelderland.

3.3 Ervaren effecten van de inzet van sportparkmanagement

De inzet van sportparkmanagement heeft op verschillende niveaus effecten. Die variëren van concrete resultaten tot bredere maatschappelijke en organisatorische uitkomsten. In deze paragraaf bespreken we de verschillende effecten.

Betere benutting van sportparken

De belangrijkste opdracht die de drie sportparkmanagers van hun opdrachtgevers hebben meegekregen, is het sportpark beter benutten. Zowel de professionals als betrokkenen geven aan dat de inzet van de sportparkmanagers op dit vlak veel zichtbare resultaten oplevert.

Alle respondenten benoemen dat er sinds de aanstelling van de sportparkmanager meer activiteiten plaatsvinden op (en rondom) het sportpark en dat de faciliteiten vaker worden verhuurd.

Het voert te ver om uitgebreid stil te staan bij elke activiteit die door de komst van de sportparkmanagers is georganiseerd. Daarom geven we in het kader hieronder de genoemde activiteiten gegroepeerd weer. De lijst kan incompleet zijn, omdat enkele geïnterviewden aangeven dat er mogelijk meer voorbeelden zijn die ze zich niet direct herinneren.

Vormen van betere benutting door inzet sportparkmanager op sportpark

- **Verbinding met bedrijven en organisaties:**
  - verhuur van parkeerplaatsen aan bedrijven (Utrecht);
  - bedrijfsuitjes en congressen (Utrecht);
  - organisatie van bedrijventoernooien (Gelderland);
  - voetbalplatforms voor expats en studenten (Noord-Holland);
  - verhuur aan commerciële gebruikers, zoals consultancybedrijven (Gelderland);
  - gebruik van kantines en velden door bedrijven (Noord-Holland, Utrecht).
- **Samenwerkingen met onderwijsinstellingen:**
  - gebruik van sportparken door een mbo-school (Noord-Holland);
  - activiteiten voor basisscholen en een orthopedagogisch dagcentrum (Gelderland).
- **Inclusieve en sociale buurtprojecten:**
  - organisatie van een maaltijdproject voor kinderen (Noord-Holland);
  - koffieochtenden voor wijkbewoners (Gelderland);
  - samenwerking tussen kinderen met en zonder beperking (Gelderland);
  - dagbestedingstrajecten in de kantine van een honkbalvereniging (Utrecht).
- **Overige innovatieve samenwerkingen:**
  - sportprogramma's met defensie (Utrecht, Gelderland);
  - nieuwe verenigingen, zoals een survivalvereniging (Utrecht, Noord-Holland);
  - nieuwe trainingsmomenten voor verenigingen op het sportpark (Utrecht).

De succesvolle samenwerkingen tussen het sportpark en andere partijen kunnen rekenen op veel enthousiasme van de respondenten. In Utrecht was meer 'reuring creëren' erg belangrijk voor de opdrachtgevende sportverenigingen. De bestuursleden van de sportverenigingen zijn blij met de duidelijke toename in het gebruik van het sportpark. ***'Vier jaar geleden hadden we maar drie trainingsmomenten in de week. En nu hebben we dat elke dag, met name elke avond. Er is meer reuring. Dat trekt ook weer andere mensen aan. Er gebeurt wat'***, aldus de voorzitter van de atletiekclub. Dit beeld ondersteunen de andere betrokkenen.

Vergelijkbare uitspraken horen we ook bij de andere locaties. Toch zien ze nog veel kansen om de sportparken in de toekomst nog beter te benutten. Bijvoorbeeld door succesvolle projecten op andere sportparken in de gemeente te introduceren. ***'We hebben nu één bedrijventoernooi voor dertien bedrijven georganiseerd waar heel enthousiast op gereageerd is. Dat willen we uitrollen op alle parken'***, vertelt de sportparkmanager in Gelderland.

Extra inkomsten door verhuur aan externen

Uit een betere benutting van het sportpark komen ook diverse inkomsten voort, door verhuur van faciliteiten aan externe partijen. Dit zijn inkomsten die er zonder sportparkmanager volgens de respondenten niet waren geweest.

De voorzitter van een honkbalvereniging verwoordt de inzet van de sportparkmanager helder: ***'Hij heeft een aantal initiatieven opgepakt en daar hebben we financieel voordeel van.'*** In Gelderland zegt de voorzitter dat de inzet van sportparkmanagement vanuit de gemeente ze zeker financieel voordeel oplevert. Hij durft zelfs te stellen dat dat voor alle deelnemende sportparken in de gemeente geldt.

Wel moeten sportverenigingen in Utrecht en Gelderland in ruil daarvoor dus zelf investeren in de sportparkmanager. Vanuit die investering staat de gemeente toe dat de verenigingen ondernemen door inzet van de faciliteiten van het sportpark, dat grotendeels in bezit is van de gemeente. De gemeente werkt mee aan deze vorm van ondernemerschap. ***'Ondanks dat deze grond allemaal van de gemeente is, kunnen wij die faciliteiten verhuren aan externen. En die inkomsten komen dan te gunste aan de coöperatie'***, vertelt de sportparkmanager van Utrecht.

De bestuursleden geven aan dat het niet altijd even makkelijk is inkomsten direct te koppelen aan de inzet van de sportparkmanager. Deze extra inkomsten worden niet steevast gelabeld of goed inzichtelijk gemaakt. Daarom kunnen ze hier op geen van de locaties een precies bedrag aan koppelen.

Een voorzitter in Utrecht erkent hier de moeilijkheid van: ***'Ik kan niet zeggen: we hebben 3 [euro] op tafel gelegd, wat 10 [euro] heeft opgeleverd. Dus een succes, dat doen we volgend jaar weer.'*** De voorzitter benadrukt hier dat de financiële impact van de sportparkmanager niet altijd direct zichtbaar is in de cijfers. Er zijn volgens hem veel factoren die bijdragen aan inkomstenstroom, waardoor het lastig is om de precieze bijdrage van de manager inzichtelijk te maken.

In Noord-Holland vangen we hetzelfde op. Door de inzet van de sportparkmanager neemt het gebruik van het sportpark toe, en daarmee ook de inkomsten. Toch ziet ook de beleidsadviseur sport dat het verband tussen de inzet van de sportparkmanager en daarmee hogere inkomsten moeilijk hard te maken is:

> ***'Tja, we kunnen niet met cijfers, met data, staven dat dat niet had gebeurd als je die sportparkmanager niet hebt. [...] Daar moeten we gewoon eerlijk in zijn. Maar ik ben er wel van overtuigd dat dat [inzet sportparkmanager] zeker een belangrijk onderdeel daarvan is.'***

Hoewel exacte cijfers ontbreken, leeft bij zowel professionals als betrokkenen het gevoel dat de sportparkmanager 'geld verdient' voor de opdrachtgevers. Dit koppelen ze aan de betere benutting van het sportpark. Volgens de bestuursleden en beleidsuitvoerders in Utrecht had de manager zich in potentie al kunnen terugbetalen als een van de grotere opdrachten was doorgegaan. De sportcoördinator van het gemeentelijke sportbedrijf in Utrecht zegt hierover:

> ***'Als corona niet was begonnen, had hij zichzelf al terugverdiend met de deal die we met [bedrijf] en met [bedrijf] hadden gemaakt. Dat is gewoon jammer. [...] Corona heeft twee à drie jaar de inkomsten en de energie op het sportpark wel iets stilgelegd.'***

De extra inkomsten gebruiken de respondenten voor allerlei verbeteringen. In Utrecht financierde de coöperatie bijvoorbeeld enkele nieuwe voorzieningen voor het sportpark. En de sportparkmanager uit Gelderland vertelt:

> ***'Nou ja, heel veel financiën [komen binnen] voor de vereniging. En daarmee kunnen ze weer andere dingen financieren. Het scherm is bijvoorbeeld gefinancierd door de coöperatie. [...] De inkomsten die we hebben, die kunnen we daarvoor inzetten. Het zijn simpele dingen. De vlaggenmasten, die moesten altijd getild worden met een kraan om een vlag te vervangen. We hebben nu van die klapdingen. Dat financieren we dan vanuit de coöperatie.'***

Extra inkomsten uit verhuur en activiteiten dragen dus zo bij aan de verbetering van het sportpark. Dit is mede te danken aan de inzet van de sportparkmanager.

Bijdrage aan maatschappelijke waarde

Naast betere benutting van het sportpark zien de sportparkmanagers en de beleidsmakers en -uitvoerders ook 'het creëren van maatschappelijke waarde' als een belangrijk effect van de sportparkmanagers. Zij vermoeden dat sportparkmanagers hier actief aan bijdragen.

Hoewel ze deze geschetste waarde niet stevig kunnen onderbouwen, blijkt uit voorbeelden dat de sportparkmanagers inzetten op nieuwe doelgroepen en projecten. En dat ze daarmee overstijgende doelen bereiken door beter gebruik van de faciliteiten. Voorbeelden hiervan zijn het inzetten van de accommodatie voor projecten met kwetsbare doelgroepen, zoals passend aanbod voor kinderen met een beperking.

Zo heeft in Gelderland de sportparkmanager een samenwerking opgezet tussen een orthopedagogisch dagcentrum en een basisschool. Hier sporten kinderen met en zonder beperking samen. De sportparkmanager denkt dat zulke samenwerkingen niet of zeer moeizaam tot stand zouden komen zonder een verbindende schakel: ***'Ik denk dat als ik daar niet in was gestapt om die verbinding te leggen, dat [dit initiatief] niet zo makkelijk ontstaan was'.***

In Noord-Holland is met hulp van de sportparkmanager een maaltijdproject opgezet waarbij kinderen uit arme gezinnen een maaltijd krijgen. En in Utrecht verhuurt de honkbalvereniging de kantine aan een maatschappelijk initiatief. Zo zegt de sportparkmanager: ***'We hebben iemand die de kantine met keuken van de honkbalvereniging huurt. En die is daar aan het koken en bakken met een soort dagbestedingstraject.'***

De term maatschappelijke waarde valt niet alleen voor de inzet van het sportpark voor kwetsbare doelgroepen. Bij twee locaties versterkt de sportparkmanager volgens de respondenten ook de sociale cohesie in de wijk, door de wijkbewoners te betrekken. Vooral in Gelderland noemen ze voorbeelden van hoe wijkbewoners gebruik kunnen maken van de faciliteiten op het sportpark. Soms is dit iets laagdrempeligs, zoals de sportparkmanager in Gelderland beschrijft:

> ***'Wat we al een paar keer gedaan hebben, is dat de wijk ook gewoon gebruik maakt van de accommodatie voor een koffieochtend of iets wat ze willen doen op het park. Dus ze kunnen er ook echt gewoon gebruik van maken en dat is ook wel voor de wijk een enorme, ja, dat is ook gewoon fijn voor hen.'***

Verbeterde samenwerking en loketfunctie

We schreven eerder al over de verbindende rol van 'makelaar en schakelaar' die de sportparkmanagers vervullen. Deze verbindende rol resulteert volgens de meeste respondenten in een meer geïntegreerde en efficiënte manier van werken op de parken.

In Utrecht heeft de sportparkmanager bijvoorbeeld verbindingen gelegd met defensie, bedrijven en scholen. Dat heeft geleid tot initiatieven zoals sportprogramma's voor jongeren en dagbestedingstrajecten. De sportparkmanager benadrukt: ***'Wat ik het mooie daarvan vind, is dat we daarmee dus echt in één keer samenwerken met alle middelbare scholen in [naam stad].'***

In Gelderland heeft de sportparkmanager gezorgd voor een betere verhouding tussen de sportverenigingen op het sportpark en de wijkbewoners. Dit helpt om klachten over overlast van het sportpark te minimaliseren: ***'Ze willen echt een betere connectie met de mensen uit de buurt. De wijkbewoners. Dus het levert ze niet altijd geld op, maar wel goodwill'***, aldus de sportparkmanager. Dit vinden niet alleen de sportparkmanagers zelf, maar ook de andere geïnterviewden.

Alle respondenten geven aan dat de sportparkmanager een duidelijk aanspreekpunt is en dat dit de samenwerking heeft verbeterd. We schreven eerder al dat het enige tijd kost voordat partijen weten bij wie ze moeten zijn. Maar als de manager het netwerk heeft aangelegd, werken processen soepeler.

De inzet van sportparkmanagement biedt verenigingen daarmee de mogelijkheid om makkelijker kansen om te zetten in actie. Waar clubs eerder tijd en expertise misten, biedt de sportparkmanager nu ondersteuning bij het realiseren van nieuwe initiatieven. Zo stelt een voorzitter: ***'Ik kreeg die verzoeken voorheen al wel, maar had daar niet echt de tijd voor. [...] Hij kan het zo in elkaar schuiven.'***

Ook de voorzitter van de honkbalvereniging in Utrecht weet dat hij verzoeken over accommodatieverhuur bij de sportparkmanager kan neerleggen: ***'Ik heb ze uiteindelijk doorverwezen naar de sportparkmanager, want ze zouden met een paarhonderd mensen komen in het weekend.'***

Bekendheid leidt tot trots en draagvlak

Uit meerdere gesprekken met de respondenten uit Utrecht blijkt dat de sportparkmanager heeft bijgedragen aan een grotere bekendheid van het sportpark. Volgens de geïnterviewden speelt de ondernemendheid van de sportparkmanager daarbij een voorname rol. De manager vergroot de zichtbaarheid van het park door activiteiten te organiseren en een sterk netwerk op te bouwen. De sportparkmanager benadrukt de impact van deze bekendheid:

> ***'Volgens mij heeft het de gemeente geen windeieren gelegd. Het is uiteindelijk een heel succesvol programma waar we nu ook een soort van landelijk voorbeeld zijn. De grootste beloning vond ik dat we [bezocht werden voor] het allereerste werkbezoek van de huidige minister van VWS.'***

Deze zichtbaarheid wordt versterkt door activiteiten zoals defensiedagen. Een beleidsmedewerker geeft aan dat deze een grootse uitstraling hebben, zowel lokaal als nationaal.

De vermeende toegenomen bekendheid leidt tot trots, zowel bij de verenigingen als bij de gemeente. Dit ervaren betrokkenen niet alleen als persoonlijke waardering, maar ook als een erkenning van het belang van het sportpark. Een voorzitter van de honkbalvereniging zegt hierover:

'Hij heeft een uitstekend netwerk opgebouwd ook, door die lezingen en mensen hier naartoe halen. [...] Dat is zijn verdienste. Dus je staat wel in de picture. En daar is de gemeente ook trots op, dat is ook een hele belangrijke stakeholder. En als wij die ook tevreden kunnen houden met hun sportminded gedachten. [...] Dan is het voor het sportpark het bestaan [van de sportparkmanager] zeker beter gegarandeerd voor de toekomst.'

Deze trots draagt bij aan een breed draagvlak voor sportparkmanagement. De bekendheid en zichtbaarheid zorgen ervoor dat belangrijke stakeholders, zoals de gemeente, actief betrokken blijven. Dit benadrukken meerdere geïnterviewden. Ook noemen respondenten het belang van het grotere plaatje. Het gaat niet alleen om individuele initiatieven, maar om de bredere impact die het sportpark heeft op de omgeving en de gemeente als geheel. Een bestuurslid van een voetbalvereniging vat dit samen:

'Je moet vooral het grotere plaatje zien: de bekendheid en met name ook naar de gemeente, de belangrijkste stakeholder. Daar doet hij heel goed werk in. Dat wordt gezien. En mede daardoor... Als je kijkt naar de steun die we hebben gekregen van de gemeente. Als hij er niet was geweest, in hoeverre hadden we die steun dan gekregen?'

Alle drie de voorzitters van de verenigingen op het sportpark in de provincie Utrecht zijn het daarover eens.

Kritische reacties van verenigingen (neveneffect)

Een van de negatieve effecten is weerstand bij sommige verenigingen. Vooral wanneer sportparkmanagement leidt tot veranderingen in de gebruiksregels of organisatie van het sportpark.

In Noord-Holland noemen respondenten dat een enkele vereniging erg kritisch is. Het gaat hier om een gemeente-gedreven initiatief voor sportparkmanagement. De beleidsadviseur sport begrijpt deze houding wel: ***'Het verschilt: er is met name één vereniging heel kritisch. En dat begrijpen wij heel goed, want het grijpt in op hun organisatie, hun bestaansrecht, etc.'***

Het lijkt voor deze sportverenigingen niet meer vanzelfsprekend dat het sportpark alleen voor hen is. Er wordt van hen gevraagd ook andere partijen toegang te geven tot 'hun' faciliteiten. Maar de gemeente blijft vasthouden aan het doel om de ruimte optimaal te benutten, ondanks de weerstand. Zo vertelt een beleidsadviseur:

'Tegelijkertijd kunnen we er ook niet omheen. We hebben in de stad gewoon een gebrek aan ruimte. [...] Dat is de reden waarom wij, ondanks dat het wellicht voor een vereniging lastig is en van hun een bepaalde mate van flexibiliteit of misschien zelfs een hele omslag in denken vraagt, dat wij dat toch moeten doen.'

Daarnaast zorgt de verbeterde benutting soms voor onbedoeld gedrag, zoals dat clubs meer velden reserveren uit angst om ruimte te verliezen: Zo geeft de projectleider in Noord-Holland aan: ***'Gedrag dat we veel tegenkomen is dat clubs gewoon al een jaar lang reserveren, omdat ze bang zijn dat ze die ruimte niet meer kunnen reserveren.'***

Gevaar voor overvraging van vrijwilligers (neveneffect)

Door de inzet van de sportparkmanagers kan de zorg ontstaan dat deze taken van vrijwilligers overnemen. Bestuurders benadrukken dat de professional iets moet toevoegen wat vrijwilligers niet zomaar kunnen opzetten: ***'Je moet voorkomen dat de sportparkmanager op de stoel van de vrijwilliger gaat zitten.'*** Zoals we al beschreven wordt er verwacht dat de sportparkmanager meer coördinerend optreedt dan uitvoerend.

In de gesprekken komt dit punt van zorg maar weinig naar voren. Het lijkt erop dat de sportparkmanagers de taken van de vrijwilligers niet overnemen. De uitvoerende rol vinden zij zelf ook niet passen bij hun functie.

Bestuursleden in Utrecht en Gelderland merken wel dat de inzet van de sportparkmanager op een ander vlak spanning kan opleveren voor vrijwilligers. Vooral wanneer de manager verenigingen vraagt om mee te werken aan de extra activiteiten op het sportpark. Verenigingen zijn dan vaak verantwoordelijk voor de uitvoering, bijvoorbeeld door trainers of kantinevrijwilligers te leveren. Veel clubs kampen met een tekort aan vrijwilligers, waardoor deze extra taken als een last kunnen voelen. Een voorzitter van een korfbalvereniging ervaart deze spanning:

'Wij willen graag een korfbalclinic verzorgen aan de jeugd, maar dan moeten wij zorgen dat we daar een trainer hebben staan. Je komt daar altijd wel een beetje in de squeeze met je vrijwilligers. Dat is lastig.'

De voorzitter wil ervoor waken dat sinds de komst van de sportparkmanager zijn vrijwilligers niet worden overvraagd.

Hoofdstuk 4

Resultaten sportverenigingen

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van de sportverenigingen. We beginnen met de aanleiding voor en doelen van de verenigingsmanager. Vervolgens geven we uitleg over de taken en verantwoordelijkheden. We sluiten af met de ervaren (neven)effecten van verenigingsmanagement.

4.1 Aanleiding voor en vorming van verenigingsmanagement

Alle respondenten zijn op een bepaalde manier betrokken geweest bij de aanstelling van de verenigingsmanager. We vroegen hen om te vertellen wat de aanleiding was om een verenigingsmanager aan te stellen.

Totstandkoming verenigingsmanagement is club-gedreven
Bij alle verenigingen ontstond de behoefte om te professionaliseren vanuit de vereniging zelf. Vaak doordat het bestuur ervaarde dat zaken niet of niet goed werden opgepakt. Of doordat gestelde ambities niet haalbaar waren zonder professional.

Met ledenaantallen tussen de 1.200 en 1.800 zijn het alle drie grote verenigingen. De afgelopen jaren zijn ze in ledenaantallen gegroeid, met als gevolg dat twee van de drie verenigingen momenteel een ledenstop hebben. Eén vereniging spreekt van een 'enorme wachtlijst'.

Daarnaast hebben alle verenigingen in de afgelopen tien jaar hun accommodatie of sportvelden verbouwd of uitgebreid, mede vanwege de groei of de ambitie om te groeien.

Verder valt op dat betrokkenen zeer ambitieus zijn in het besturen van de vereniging. Zo spreken zij bijvoorbeeld de ambitie uit om 'vooruitstrevend', 'toonaangevend' of 'beter dan een gemiddelde vereniging' te zijn. En niet alleen met sport: ze willen ook maatschappelijk betrokken zijn. Hier komen we in paragraaf 4.2 op terug.

De aanleiding heeft per vereniging andere accenten, maar de wens voor een verenigingsmanager kwam voort uit een behoefte aan meer organisatiekracht en professionaliteit. Vaak had dit ook te maken met de groei van de vereniging, waardoor meer organisatie nodig was. Een van de verenigingsmanagers vertelt hierover:

'Nu zijn we beland op 1.500 leden, dus voller dan dit gaat het niet worden. We liepen ertegenaan dat het echt het draaien van een bedrijf is. Het is echt veel werk. [...]. Maar als je het slim organiseert, kun je heel veel kosten besparen, doordat je inzicht krijgt in hoe dingen werken. En dan worden vrijwilligers niet belast met besluitvorming die financiële grote gevolgen hebben.'

Deze verenigingsmanager maakt de vergelijking met een bedrijf. Andere verenigingen ervaren dit ook zo. Zowel professionals als andere betrokkenen geven aan dat de werkzaamheden binnen de vereniging niet meer lukken met enkel vrijwilligers. Zeker wanneer de ambitie is om ook overdag gebruik te maken van de accommodatie.

Vrijwilligers werven

Vrijwilligers vinden die overdag komen helpen is lastig, ervaren de bestuursleden. Daarbij horen we terug dat bestuursleden vaak bezig zijn met beleid en niet toekomen aan operationele zaken. Ook merken meerdere professionals en bestuursleden dat steeds minder leden een vrijwilligersfunctie willen. Een van de verenigingsmanagers vertelt hoe professionalisering kan bijdragen aan het werven van vrijwilligers:

'De nieuwe generatie heeft meer een sportschoolmentaliteit, van: ik kom binnen, ik ga sporten en ben weg. Dus het klassieke verenigingsleven is aan het veranderen. Dat kan je als negatief ervaren, maar je kan het ook omarmen en daar iets mee doen. En wij hebben besloten om het verenigingsleven te stimuleren door de nare kantjes van de organisatie te professionaliseren. Waardoor vrijwilligers eerder bereid zijn om iets voor hun vereniging te doen.'

Met 'de nare kantjes' bedoelt deze verenigingsmanager moeilijke of minder leuke taken die meestal veel tijd in beslag nemen. Voorbeelden zijn veiligheidsprotocollen opstellen (over bijv. calamiteiten en eerste hulp) en vergunningen aanvragen. Door een verenigingsmanager aan te stellen die deze taken op zich neemt kun je het vrijwilligerswerk aantrekkelijker maken.

De opdracht van de verenigingsmanager

We vroegen de respondenten naar de opdrachtomschrijving en de doelen van de verenigingsmanager bij de aanstelling. De meest genoemde doelen zijn:

- bestuur en commissies ondersteunen: bijvoorbeeld door operationale taken van het bestuur over te nemen en commissies te helpen een vergunning te regelen;
- de accommodatie beter benutten: bijvoorbeeld door meer gebruik te (laten) maken van de velden en gebouwen;
- accommodatiewerkzaamheden uitvoeren: bijvoorbeeld kantinewerkzaamheden en onderhoudspersoneel aansturen;

- lopende projecten begeleiden: bijvoorbeeld uitbreiding van sportvelden of -banen;
- geld besparen of extra inkomsten genereren: bijvoorbeeld door zelf taken op te pakken die de vereniging anders uitbesteedt, of door sponsors binnen te halen.

Andere doelen die betrokkenen noemen, zijn: de vereniging gastvrijer maken, zorgen voor continuïteit en een maatschappelijke bijdrage leveren.

Veel doelen hangen met elkaar samen. Zo kunnen 'lopende projecten' betrekking hebben op de andere doelstellingen. En de wens om de sportaccommodatie beter te benutten lijkt samen te hangen met de ambitie om gastvrijer en maatschappelijk betrokken te zijn.

Vaak komt het beter benutten van de accommodatie namelijk neer op dat er overdag altijd iemand in het clubhuis aanwezig is die mensen kan ontvangen. Idealiter met een maatschappelijk activiteitenaanbod voor bepaalde doelgroepen (bijv. ouderen of kinderen).

Een van de bestuursleden illustreert de samenhang van de doelen:

'We willen graag een sociaal-maatschappelijk betrokken club zijn. Dus niet alleen voetballen, maar ook meer betekenen voor de buurt en voor de wijk. Als je deze accommodatie alleen voor de trainingen in de avond zou gebruiken en overdag verder niet, zou het gewoon doodzonde zijn. Dus die wens van die maatschappelijke betrokkenheid is gewoon heel erg groot.'

Aanstelling en financiering

- **Interne werving**

De huidige verenigingsmanager hebben alle verenigingen intern geworven.
De tennisclub uit Noord Holland organiseerde een sollicitatiecommissie, buiten het bestuur om, om dit proces transparant te laten verlopen. De verenigingsmanager vertelt hierover:

'We hebben een externe commissie benoemd die het kader van professionalisering ging uitschrijven. Daar is een profiel op uitgeschreven. Het bestuur heeft de vacature uitgezet, want het ging om de beste persoon voor de job en niet omdat ik het leuk vond om het te doen. Dus om de schijn van belangenverstrengeling te voorkomen, heeft een onafhankelijke commissie, dus niet het bestuur, die gesprekken gevoerd. Die heeft naar het bestuur twee kandidaten geadviseerd. En het bestuur heeft op basis van de gesprekken een keuze gemaakt.'

Bij de voetbalclub uit Overijssel was het snel duidelijk dat de huidige verenigingsmanager de meest geschikte kandidaat zou zijn. Zij hebben geen sollicitatieprocedure gehad.

- **In dienst bij de vereniging**

Alle verenigingsmanagers hebben een voltijds dienstverband en zijn in dienst van de vereniging. Twee van de vijf hebben de functie overgenomen van hun voorganger.

Bij drie verenigingsmanagers is de huidige manager de eerste die deze functie bekleedt. Zij zijn alle drie begonnen met een parttime functie, omdat nog niet duidelijk was hoeveel uren de functie in beslag zou nemen. Bij alle drie is de functie inmiddels uitgebreid naar een voltijds dienstverband. Eén verenigingsmanager bekleedt adviesrollen bij de sportbond en een gemeente voor enkele uren per week.

De verenigingen financieren de verenigingsmanagers. Bij één verenigingsmanager betaalt een stichting van de vereniging de functie voor de helft. Vier verenigingsmanagers vallen onder de cao Sport. Eén verenigingsmanager heeft geen cao.

De meeste verenigingsmanagers begonnen met minder uren dan ze nu werken. Het dienstverband werd bij de meesten al snel uitgebreid. Een verenigingsmanager vertelt hierover:

> ***'Dit werd steeds drukker en drukker, totdat ik gezegd heb: óf ik ga dit fulltime doen, óf we moeten er nu mee stoppen. Want je kunt dit niet parttime doen. Er komt veel meer bij kijken dan we van tevoren hadden kunnen bedenken. En dat wist het algemeen bestuur natuurlijk ook niet. Maar er komt zoveel bij kijken. Je kunt wel 80 uur per week werken.'***

Bij de aanstelling van deze nieuwe functie was het voor het bestuur, en vaak ook voor de professional zelf, nog niet duidelijk hoeveel tijd de verenigingsmanager kwijt zou zijn aan zijn taken.

4.2 Taken en verantwoordelijkheden van de verenigingsmanager

De verenigingsmanagers zijn in hun werk vooral bezig met de doelen uit de vorige paragraaf. Dit doen zij vaak 'achter de schermen'. We lichten per doel toe welke dagelijkse werkzaamheden daaronder vallen. Hierbij hebben we werkzaamheden samengevoegd: niet elke verenigingsmanager vervult al deze taken.

Bestuur en commissies ondersteunen

De verenigingsmanagers ondersteunen het bestuur en de commissies op verschillende manieren. Voorbeelden zijn:

- bestuurs- en commissievergaderingen bijwonen en adviseren of aansturen;
- ophalen wat er leeft in de vereniging en dit delen met het bestuur;

- organiseren van en helpen bij toernooien en activiteiten (bijv. veiligheidsmaatregelen treffen, vergunningen regelen en materiaal huren);
- zorgen voor een betere communicatie en afstemming tussen verschillende 'eilandjes' binnen de vereniging;
- trainingsschema's opstellen;
- trainers aanstellen en begeleiden;
- beleid maken op voetbalinhoudelijk/prestatief niveau.

Een belangrijke taak van de verenigingsmanager is het bestuur vertellen wat de manager ziet en hoort binnen de vereniging. De verenigingsmanager deelt de ervaringen, meningen en ideeën van leden en ontwikkelingen binnen de vereniging met het bestuur.

Dit kan bijdragen aan een betere afstemming tussen verschillende 'eilandjes' binnen de vereniging: de verschillende commissies en coördinatoren. Zeker bij grote verenigingen lijkt versnippering, het vormen van 'eilandjes', op de loer te liggen.

Accommodatiewerkzaamheden uitvoeren
Drie van de vijf verenigingsmanagers onderhouden het clubhuis. Zij regelen bijvoorbeeld de schoonmaak en dat het materiaal op orde is. Soms sturen ze ander personeel aan (barpersoneel of klussers). Een ander voorbeeld is het 'coronaproof' maken van het clubhuis tijdens de coronapandemie. Het verschilt per verenigingsmanager in hoeverre ze deze accommodatiewerkzaamheden zelf uitvoeren.

Accommodatie beter benutten
Vaak zijn de verenigingsmanagers op doordeweekse dagen overdag aanwezig in het clubhuis. Hierdoor kan de accommodatie ook op momenten buiten de reguliere clubtrainingen en -wedstrijden worden gebruikt.

De verenigingsmanager faciliteert bijvoorbeeld activiteiten voor verschillende doelgroepen, zoals g-voetbal of kookworkshops. Vaak draagt de verenigingsmanager ook zorg voor de horecabezetting. Daarnaast denken verenigingsmanagers in meer of mindere mate na over potentiële huurders van (delen van) de accommodatie.

Lopende projecten begeleiden
Alle verenigingsmanagers zijn bezig met de uitvoering van projecten op de vereniging. Sommige projecten zijn gekoppeld aan maatschappelijke doelen, zoals het structureel aanbieden van (sport)activiteiten voor ouderen of mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Maar het kunnen ook verbouwprojecten zijn, of een samenwerking met sportopleidingen van scholen in de buurt. De verenigingsmanagers pakken dan taken op zoals vergunningen aanvragen en afstemmen met (mogelijke) samenwerkingspartners.

Geld besparen of extra inkomsten genereren
Bij twee verenigingen is de verenigingsmanager actief bezig met geld besparen of extra inkomsten genereren. Zo proberen zij te zorgen voor meer lokale of regionale aandacht voor de vereniging. Ook verkennen ze voor welke subsidies de vereniging in aanmerking komt en vragen ze deze aan.

Daarnaast hebben sommige verenigingsmanagers de taak om sponsors te werven, te netwerken en op zoek te gaan naar interessante samenwerkingspartners. Eén vereniging geeft aan dat dit geen expliciete taak van de verenigingsmanager is, maar dat zijn werkzaamheden er wel voor kunnen zorgen dat de vereniging geld bespaart.

Uiteenlopende werkzaamheden
Duidelijk is dat de verenigingsmanager vaak uiteenlopende werkzaamheden vervult. Dit beaamt een bestuurslid: ***'Ik zou bijna willen zeggen: zijn er onderdelen die hij niét oppakt?'*** Op de breedtesportmanager en prestatiesportmanager na doen de verenigingsmanagers weinig met de sport zelf. Het zijn veelal operationele taken die ze op de achtergrond uitvoeren.

Het verschilt per verenigingsmanager welke taken zij uitvoeren. Bij de ene ligt het accent meer op het bestuur ondersteunen, de ander is meer bezig met accommodatiebenutting. Ze stemmen hun werkzaamheden af met het bestuur, maar de meeste verenigingsmanagers ervaren vrijheid in de manier waarop zij bijdragen aan de doelen.

4.3 Ervaren effecten van verenigingsmanagement

Lastig meetbaar, veel samenhang
Alle bestuursleden benoemen dat de effecten van verenigingsmanagement moeilijk te meten zijn. Met name effecten uitdrukken in geld is lastig, aldus de bestuursleden. In deze verkenning gaat het dan ook om de ervaren effecten vanuit het perspectief van de betrokkenen en de verenigingsmanagers zelf.

Veel effecten hangen met elkaar samen: soms is het ene effect het gevolg van een ander of dragen meerdere kleine effecten bij aan een groot effect. Een voorbeeld: een goed onderhouden en aantrekkelijke vereniging die zich inzet voor maatschappelijke doelen, kan de kans op het aantrekken van sponsors vergroten.

De bestuursleden van alle verenigingen geven aan dat sommige taken ook door vrijwilligers kunnen worden opgepakt, maar dat ze dan niet dezelfde effecten zouden bereiken en het ten koste gaat van de kwaliteit. Zo benoemen de professionals en een bestuurslid van de voetbalvereniging in Gelderland dat er dan initiatieven en activiteiten zouden wegvallen. Voor vrijwilligers kost het te veel tijd om die op te pakken.

Hieronder beschrijven we de meest genoemde effecten en neveneffecten. Met neveneffecten bedoelen we effecten van verenigingsmanagement die bij de aanstelling niet waren beoogd.

Vrijwilligers ontlast en ondersteund

Alle verenigingen ervaren dat de verenigingsmanager de vrijwilligers (met name bestuur en commissieleden) ontlast en ondersteunt. De verenigingsmanager neemt veel (operationele) taken op zich, waardoor vrijwilligers minder of minder complexe taken hoeven uit te voeren. Een voorbeeld is het aanvragen van vergunningen voor een evenement of voor uitbreiding van de accommodatie.

Een bestuurslid van de voetbalclub uit Gelderland vertelt dat hun bestuur door de inzet van een verenigingsmanager (weer) meer bezig kan zijn met besturen:

> ***'Wij zijn als bestuur bezig met het besturen van de vereniging. Wij zijn niet meer bezig met of er genoeg scheidsrechters voor zaterdag zijn geregeld, of er hoekvlaggen zijn en of de sokken voor het komende seizoen al besteld zijn. Ik durf rustig te zeggen dat wij als bestuur zes weken op vakantie kunnen en dat het circus hier gewoon doordraait. En dat is bij een heleboel andere verenigingen niet, waarbij de bestuurders heel veel in het operationele veld zitten.'***

Een bestuurder van de voetbalclub uit Overijssel geeft aan dat de vrijwilligers beter functioneren door de verenigingsmanager.

Een bestuurslid van de tennisclub uit Noord Holland is vooral blij dat de verenigingsmanager de continuïteit borgt. Sommige taken of projecten van de verenigingsmanager lagen voorheen bij het bestuur of andere vrijwilligers. Deze werden niet altijd actief opgepakt of binnen de gewenste termijn afgerond.

Nu is de verenigingsmanager betrokken bij de uitvoering van een groot deel van deze taken of projecten. Het bestuurslid vertelt hierover: ***'Hij heeft vooral projecten lopen. Zoals de terrasuitbreiding, daar zit hij dan bovenop. Het is echt fijn dat er iemand is die daar continu mee bezig is.'***

Ook gaat het uitrollen van ideeën volgens deze bestuurder veel makkelijker. Met de komst van de verenigingsmanager gaan bepaalde processen sneller, bijvoorbeeld een verbouwing.

Extra inkomsten en geldbesparing

Alle verenigingen geven aan dat de inzet van een verenigingsmanager zorgt voor extra inkomsten en geldbesparing.

Zo benoemt de verenigingsmanager van de tennisclub uit Noord Holland dat de vereniging kosten bespaart doordat de verenigingsmanager taken oppakt of delegeert aan vrijwilligers die ze anders moesten uitbesteden. Een van de verenigingsmanagers heeft bijvoorbeeld een 'klusteam' met handige gepensioneerde leden opgezet. Zij kunnen werkzaamheden oppakken die anders bijvoorbeeld een loodgieter zou doen.

Een relatief groot deel van de extra inkomsten voor de verenigingen is afkomstig van huurpenningen. Vooral de verenigingsmanagers van de voetbalclubs uit Gelderland en Overijssel hebben de afgelopen jaren actief gezocht naar huurders voor hun accommodatie. Zij zijn erin geslaagd om vaste huurders (bijv. naschoolse opvang) te 'huisvesten' in hun clubhuis, maar ook om de accommodatie incidenteel te verhuren voor bijvoorbeeld een bedrijfsfeest. Een bestuurder van de voetbalclub uit Overijssel vertelt hierover:

'Het gebruik van het sportpark en van de ruimtes. Dat is het eerste wat opvalt. We krijgen hier heel veel bedrijven die gebruik maken van onze ruimtes. Dat verhuren, bedrijfsfeestjes organiseren, cursussen organiseren. Dat is commercieel ook gewoon aantrekkelijk. Het levert gewoon geld op.'

De verenigingsmanager van de voetbalclub uit Overijssel heeft een commerciële achtergrond en vindt het belangrijk om geld te verdienen voor de vereniging. Zo besteedt hij veel aandacht aan sponsoring, waarbij hij bijvoorbeeld sponsors uitnodigt om mee te denken over de zichtbaarheid van de club. Ook is hij actief bezig met nieuwe sponsors werven.

De voetbalclub in Overijssel vertelt dat ze hun sponsorgelden onder andere besteden aan het 'oppoetsen' van de jeugdafdeling. Ze hebben hiervoor de samenwerking gezocht met een sportbedrijf, dat de trainingen voor de jeugdafdeling gaat verzorgen. Ook voor de vrijwilliger (niet-bestuurslid) van deze voetbalclub is het zichtbaar dat de vereniging een financiële impuls krijgt.

Daarnaast genereren de verenigingsmanagers inkomsten door evenementen en activiteiten te organiseren. Een verenigingsmanager van de voetbalclub uit Gelderland geeft het voorbeeld van hun voetbalschool:

'Op vrijdagmiddag hebben wij een voetbalschool. Daar halen wij een bedrag met vier nullen op jaarbasis mee binnen. Maar dat moet je wel goed organiseren. Dat kan niet met een vrijwilliger worden uitgevoerd.'

Andere voorbeelden van evenementen of activiteiten die de club wat opleveren, zijn maaltijden van een kookgroep verkopen en extra sportactiviteiten voor bijvoorbeeld senioren.

Om extra inkomsten voor de vereniging binnen te halen is het volgens enkele bestuursleden en professionals belangrijk dat een verenigingsmanager commercieel ingesteld is en makkelijk kan netwerken.

Vereniging wordt aantrekkelijker

Alle respondenten vinden dat de verenigingsmanager bijdraagt aan het vergroten van de aantrekkingskracht van de vereniging. De vereniging is volgens hen zowel intern als extern aantrekkelijker geworden.

Met interne aantrekkingskracht bedoelen we dat eigen leden en bezoekers van de vereniging het fijn vinden om op de vereniging te zijn. Enerzijds heeft dat te maken met een goed onderhouden clubhuis, bijvoorbeeld dat er geen afval op de grond ligt en dat het er schoon is. En anderzijds met dat er meer 'reuring' is en de vereniging 'gastvrijer' is. Dit heeft er deels mee te maken dat de verenigingsmanager het mogelijk maakt dat de vereniging vaker open is. Zo is de kantine bij alle verenigingen vaak de hele dag geopend.

De verenigingsmanagers zorgen ook voor een grotere externe aantrekkingskracht. Zij proberen de vereniging op de kaart te zetten, bijvoorbeeld door publiciteit te creëren en te netwerken. Daardoor wordt de vereniging aantrekkelijk voor sponsors. Dat merken ze bij de voetbalclub in Gelderland:

Verenigingsmanager: 'Je merkt steeds meer dat sponsors bij de club willen horen door de uitstraling van de club. Er komen veel meer sponsoren binnen, omdat ze bij onze vereniging willen horen.'

Interviewer: 'Waarom is deze club aantrekkelijk voor sponsors?'

Verenigingsmanager: 'Je hebt regionale functie. Nu een landelijke functie, omdat je vierde divisie speelt.'

Bestuurder: 'Maatschappelijk betrokken, dat spreekt heel erg aan.'

De verenigingsmanager benoemt dat ook de regionale en landelijke functie van de vereniging de vereniging aantrekkelijk maakt. Dit is mogelijk doordat de vereniging een manager op de prestatiesport heeft aangesteld. Dit heeft er mogelijk aan bijgedragen dat de vereniging nu in de vierde divisie speelt.

Daarnaast geeft de bestuurder aan dat het sponsors aanspreekt als de vereniging maatschappelijk betrokken is.

Accommodatie beter benut, ook voor maatschappelijke projecten

Bij alle verenigingen wordt de accommodatie beter benut. Bijvoorbeeld door verhuur van het clubhuis, ruime openingstijden van de kantine en extra (sport)activiteiten op initiatief van de verenigingsmanager.

Dit gaat samen met het doel om meer maatschappelijk betrokken te zijn. Op de verenigingen worden overdag maatschappelijke projecten georganiseerd. Volgens enkele professionals en betrokkenen is het daarvoor belangrijk dat een verenigingsmanager vindingrijk en ondernemend is.

Op de voetbalclub uit Gelderland is er dagbesteding voor mensen met een beperking, die daar samen koken voor ouderen in de wijk. Op de voetbalclub in Overijssel ontvangt de verenigingsmanager fietsverenigingen, wandelverenigingen en mensen met een beperking. Hij probeert deze groepen onderdeel te laten worden van de vereniging.

De accommodatie beter benutten hangt samen met extra inkomsten en dat er meer 'reuring' is op de vereniging. De vrijwilliger van de voetbalclub uit Overijssel vertelt hierover:

> ***'Ik zie gewoon dat er nu activiteiten worden gedaan in de week. Normaal staat het clubhuis leeg. Het wordt niet gebruikt. Nu zit de kinderopvang erin. Er worden feestjes gehouden, bijvoorbeeld kinderfeestjes. Die maken gebruik van het veld en de kleedkamers. Dat gaat allemaal via de verenigingsmanager. Dat was eerder niet.'***

Meer verbinding binnen de vereniging

Volgens de bestuurders van alle drie de verenigingen zorgt de verenigingsmanager voor meer verbinding binnen de vereniging. De bestuurders ervaren dat de verenigingsmanager de 'olie' of het 'lijmmiddel' tussen verschillende groepen binnen de vereniging is, waaronder het algemeen bestuur, commissies en leden.

Hierbij is het volgens hen belangrijk dat de verenigingsmanager communicatief vaardig en benaderbaar is. De bestuurder van de voetbalclub uit Overijssel vertelt hierover:

> ***'Hij is wel een beetje de olie. Het zijn allemaal eilandjes eigenlijk. Daar zitten wij als bestuur een beetje boven. Maar hij is wel een beetje de olie tussen al die al die dingen. Als je bij de één iets hoort, dan kan je met de ander iets doen. We zitten regelmatig voor overleg met hem. Hij is ook wel deels onze ogen en oren.'***

De verenigingsmanagers zelf ervaren dat zij het aanspreekpunt voor de leden zijn. De verenigingsmanager geeft de signalen die deze opvangt door aan het bestuur, waardoor het bestuur beter kan inspelen op behoeften van leden. Daarnaast zoekt de manager verbinding met doelgroepen buiten de vereniging, zoals ouderen en mensen met een beperking.

Verdere professionalisering wordt makkelijker (neveneffect)

Bij de voetbalclub uit Gelderland merkt een bestuurder dat het makkelijker wordt om verder te professionaliseren. Zij hebben nu meerdere vaste krachten in dienst. Nu dat zijn vruchten afwerpt, is er minder weerstand tijdens de ALV om een nieuwe kracht aan te nemen. Zo sluit hij niet uit dat er bijvoorbeeld een commerciële manager bij komt.

Daarnaast geeft de verenigingsmanager van de tennisclub uit Noord Holland aan dat de 'ambitieniveaus' van de vereniging snel omhooggaan, omdat ze nu capaciteit hebben om dingen te regelen.

Verenigingsmanager pakt soms onnodig taken op (neveneffect)
Bij twee verenigingen benoemen de bestuurders dat de verenigingsmanager soms taken oppakt die hij beter niet kan oppakken. Uit enthousiasme springt hij bij waar hij eigenlijk niet bij moet springen, en laat hij andere taken vervolgens liggen. Dat is een keerzijde van het ondernemende en verantwoordelijke karakter van de verenigingsmanager. Zo benoemt een van de bestuurders:

> ***'Hij pakt dingen op waarvan we denken: is dat nou wel de bedoeling? Want hij is niet goedkoop. Dan is het niet de bedoeling dat hij achter de bar gaat staan.'***

De bestuurders benadrukken dat een duidelijk functieprofiel en goede communicatie met het bestuur belangrijk zijn om dit te voorkomen. Bij de voetbalclub uit Gelderland hebben ze een duidelijke omschrijving van de functieprofielen vastgelegd. Bij de tennisclub uit Noord Holland zijn ze daarin nog zoekende.

De verenigingsmanagers zelf voelen zich verantwoordelijk voor de vereniging en vinden het belangrijk dat ze kunnen helpen wanneer nodig. Belangrijk is dat de verenigingsmanager flexibel is qua werktijden, maar ook dat hij hierin zijn grenzen kan aangeven.

Laksheid onder leden en minder clubgevoel doordat vereniging op bedrijf gaat lijken (neveneffect)
De professionalisering kan tot gevolg hebben dat de vereniging iets minder afhankelijk is van de inzet van vrijwilligers. In Utrecht en Gelderland merken ze dat de vereniging door de inzet van professionals steeds meer gaat lijken op een bedrijf, terwijl ze wel graag de uitstraling van een vereniging willen hebben. Zo geeft de bestuurder van de voetbalclub uit Gelderland aan: ***'We functioneren als bedrijf, maar willen een vereniging blijven.'*** Bij één vereniging zijn zelfs al tien mensen in dienst.

De vrijwilliger van de voetbalclub uit Overijssel heeft door de verhuur aan externe partijen het gevoel dat ze ***'geen baas meer zijn over de eigen vereniging'***. Dit kan ten koste gaan van het 'clubgevoel' en laksheid bij leden veroorzaken.

Bij twee verenigingen merken zowel bestuurders als professionals dat leden laks kunnen worden. De verenigingsmanager van de tennisclub uit Noord Holland merkt dat leden zich gaan gedragen naar het niveau van professionalisering:

'Bepaalde mensen gingen hun kopjes niet meer terugbrengen naar de bar, want ze dachten: er staat iemand achter de bar die dat voor mij opruimt. Wij proberen daarom op de achtergrond te blijven.'

De bestuurder van deze vereniging benoemt dit neveneffect ook en vertelt dat leden al gauw denken dat er geen vrijwilligers meer nodig zijn. Ze roepen al snel dat de verenigingsmanager taken wel kan oppakken. Binnen hun vereniging proberen ze dit op te lossen door zoveel mogelijk op de achtergrond te professionaliseren. Bijvoorbeeld door vrijwilligers achter de bar te zetten en de vaste medewerker door te schuiven naar de keuken.

Ook een verenigingsmanager van de voetbalclub uit Gelderland ervaart soms dat leden laks worden. Vrijwilligers bellen hem vaak met hulpvragen die ze eigenlijk zelf kunnen oplossen.

In het interview met een betrokkene van een andere vereniging komt juist ter sprake dat de verenigingsmanager soms te veel delegeert: ***'Maar hij kan ook goed delegeren. En dan denk ik weleens van: je kunt het zelf ook oppakken.'*** Dit leidt soms tot irritaties.

Irritatie bij leden of andere vrijwilligers (neveneffect)

Alle verenigingen hebben enige weerstand ervaren tegen het aanstellen of bepaalde werkzaamheden van de verenigingsmanager. Over het algemeen is er veel tevredenheid over en draagvlak voor de verenigingsmanager, maar alle verenigingen noemen voorbeelden van situaties waarin dat niet zo was.

Zo ervaarde de voetbalclub uit Gelderland in het begin (beperkte) weerstand. Vrijwilligers vonden het raar dat iemand anders wel 'ineens betaald kreeg'. Zij kregen volgens de bestuurder hierdoor het gevoel dat zij minder belangrijk waren. Deze weerstand verdween snel.

De verenigingsmanagers zijn vaak erg betrokken, maar bij één vereniging zorgt dit soms voor wrijving tussen hem en de commissies. De bestuurder geeft aan dat de betrokkenheid van de verenigingsmanager er weleens voor zorgt dat commissies zich minder autonoom en belangrijk voelen.

De verenigingen groeien door de professionalisering op verschillende aspecten, en dit kan voor weerstand zorgen bij leden. Sommigen vinden dat de vereniging te groot wordt. Eén betrokkene ervaart soms dat ze geen baas meer over de eigen vereniging zijn, doordat er veel verschillende groepen gebruik maken van de accommodatie.

Hoofdstuk 5

Conclusies & aanbevelingen

In dit hoofdstuk beschrijven we eerst de conclusies over de sportparkmanager en daarna die over de verenigingsmanager. Vervolgens geven we een beschouwing op het gemeenschappelijke beeld van de inzet van deze professionals. Tot slot doen we enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusies sportparkmanagers

Sportparkmanagers versterken het gebruik van het sportpark
Dit onderzoek bevestigt het beeld uit eerder onderzoek dat sportparkmanagers vooral zorgen voor beter gebruik van de faciliteiten van de sportparken, nieuwe samenwerkingen en extra inkomsten.

Sportparkmanagers hebben met name een verbindende rol. In deze rol fungeren zij als loketfunctie: ze dienen als aanspreekpunt voor uiteenlopende partijen uit de omgeving en spelen proactief in op hun behoeften.

Vooral voor de betere benutting van de faciliteiten lijkt een goede match te zijn met de opdracht die de sportparkmanagers krijgen en met hun profiel en rol.

Extra inkomsten, maar onduidelijk of dit kostendekkend is
Op locaties waar verenigingen nauw betrokken zijn bij de inzet en financiering van de professional, zien we draagvlak en een verenigingsorganisatiestructuur voor aansturing. De verenigingen profiteren daar ook van extra inkomsten die de sportparkmanager binnenhaalt.

Of deze inkomsten de kosten van de inzet van de sportparkmanager compenseren, blijft in deze verkenning onduidelijk. Op basis van enkele uitspraken vermoeden we dat dit doorgaans niet het geval is.

Beleidsmakers en -uitvoerders ervaren maatschappelijke waarde
Zowel de gemeentelijke beleidsmakers als de sportparkmanagers zelf benoemen de maatschappelijke waarde van de sportparkmanager als belangrijk effect. Als voorbeeld noemen ze dat de sportparkmanager bijgedraagt aan diverse activiteiten voor kwetsbare doelgroepen en wijkbewoners. Dat kan de sociale cohesie in de wijk bevorderen. Ook hier is de daadwerkelijke impact en reikwijdte ondudielijk.

Aandachtspunten voor de inzet van sportparkmanagers
Hoewel de grote meerderheid positief is over de inzet en opbrengsten van sportparkmanagers, benoemen onze respondenten ook enkele kanttekeningen:

- Er zijn signalen dat sommige verenigingen zich door het toegenomen gebruik van het sportpark beperkt voelen in het gebruik van de accommodatie.

- De extra activiteiten doen een groter beroep op de vrijwilligers, waardoor het gevaar ontstaat dat zij zwaarder belast worden. Dit gevaar heeft de aandacht van de voorzitters van de verenigingen waar dit speelt.

5.2 Conclusies verenigingsmanagers

Verenigingsmanagers ondersteunen en verbinden
Een veelgenoemd positief effect van de inzet van een verenigingsmanager is dat ze vrijwilligers (met name bestuurs- en commissieleden) ontlasten en ondersteunen. De verenigingsmanager neemt veel (operationele) taken op zich, waardoor vrijwilligers minder of minder complexe taken hoeven uit te voeren.

Daarnaast ervaren bestuurders dat de verenigingsmanager zorgt voor verbinding tussen verschillende groepen (het algemeen bestuur, commissies en leden). De verenigingsmanagers ervaren dat zij het aanspreekpunt voor de leden zijn. De verenigingsmanager geeft signalen die deze opvangt door aan het bestuur, waardoor het bestuur beter kan inspelen op behoeften van leden.

Deze bevindingen sluiten aan bij eerder onderzoek.

Verenigingsmanagers maken vereniging aantrekkelijker
Een ander veelgenoemd effect is dat de verenigingsmanager de aantrekkingskracht van de vereniging vergroot. Hierdoor vinden eigen leden en bezoekers het fijn om op de vereniging te zijn. Ook zorgt het voor een grotere externe aantrekkingskracht, wat sponsors kan aantrekken. De vereniging wordt ook op de kaart gezet doordat de accommodatie wordt benut door en voor allerlei doelgroepen uit de wijk, vaak op initiatief van de verenigingsmanager.

Is de verenigingsmanager onmisbaar?
Duidelijk is dat de inzet van een verenigingsmanager (onder bepaalde omstandigheden) voordelen heeft, maar in hoeverre zijn de verenigingsmanagers onmisbaar op de verenigingen? Die vraag is lastig te beantwoorden, omdat de clubs sinds de aanstelling van de verenigingsmanager nog geen (lange) periode zonder deze professional hebben meegemaakt.

Ambitie, ondernemerschap en communicatie belangrijk
De genoemde effecten vinden niet vanzelf plaats. Het is aannemelijk dat ze onder bepaalde omstandigheden ontstaan. Uit onze interviews halen we enkele factoren die lijken bij te dragen aan het behalen van de effecten:

- Het lijkt bevorderlijk dat de verenigingen ambitieus zijn en openstaan voor een verenigingsmanager.
- Het is belangrijk dat verenigingen helder communiceren en verwachtingen uitspreken naar de verenigingsmanager.
- Daarnaast is het volgens de respondenten belangrijk dat een verenigingsmanager vindingrijk, ondernemend, communicatief vaardig en benaderbaar is.

Het is niet duidelijk of de genoemde effecten ook optreden als deze eigenschappen bij de vereniging en de verenigingsmanager ontbreken.

Helder functieprofiel kan wrijving voorkomen
Bestuurders van twee verenigingen ervaren dat de verenigingsmanager soms taken oppakt die deze beter niet kan oppakken. Uit enthousiasme springt de verenigingsmanager bij waar die eigenlijk niet bij moet springen. Daarnaast ontstaan soms irritaties over de taakverdeling tussen vrijwilligers en de verenigingsmanager.

Deze wrijving is te voorkomen door een helder functieprofiel op te stellen en ervoor te zorgen dat alle vrijwilligers hiervan op de hoogte zijn.

5.3 Beschouwing

Positieve ervaringen met sportpark- en verenigingsmanagers
Uit deze verkenning blijkt dat alle betrokkenen de inzet van zowel sportpark- als verenigingsmanagers als positief ervaren.

Een belangrijke overeenkomst tussen de twee soorten managers is hun bijdrage aan een betere benutting van sportaccommodaties. Voor sportparkmanagers is dit een primair doel, voor verenigingsmanagers eerder een secundair doel.

Sportparkmanagers richten zich vooral op het stimuleren van activiteiten en samenwerkingen met externe partijen, zoals bedrijven, scholen en wijkbewoners. Verenigingsmanagers focussen zich meer op de interne organisatie, het ondersteunen van vrijwilligers en het verbeteren van de clubstructuur. Beide professionals vervullen hiermee de rol van makelaars, schakelaars en zogeheten 'oliemannetjes'.

Kanttekeningen bij dit onderzoek
Dit verkennende onderzoek kent enkele kanttekeningen. Twee belangrijke zijn:

- De effecten zijn kwalitatief van aard. We hebben betrokkenen Gevraagd naar hun ervaringen. We hebben wel pogingen gedaan om objectieve gegevens te verzamelen, maar deze bleken verenigingen niet bij te houden of waren niet duidelijk gelabeld (zoals inkomsten en uitgaven). Hierdoor is het lastig om harde cijfers over de effectiviteit van de managers te presenteren.
- In deze verkenning hebben we succesvolle cases als uitgangspunt genomen. Op alle onderzochte locaties was immers sprake van een betaalde kracht die daar nog steeds werkte. We hebben wel expliciet gevraagd naar neveneffecten, maar geen locaties bestudeerd waar de inzet van een betaalde kracht is stopgezet. Dit kan een vertekend beeld opleveren voor andere plekken waar gestart is of wordt met de inzet van sportpark- en verenigingsmanagement.

Kansen voor verdere professionalisering in de sport
De bredere implicaties van deze bevindingen zijn relevant voor de sportsector. Deze vorm van professionalisering biedt kansen en lijkt positieve opbrengsten te

hebben voor de betrokken clubs en gemeenten. Hoewel de voornaamste effecten generiek zijn, blijkt uit de verkenning dat diverse uitkomsten contextafhankelijk zijn. Verdere professionalisering biedt mogelijkheden, maar het is dus van belang goed te monitoren wat wel en niet werkt, voor wie en in welke context.

5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Op basis van deze verkenning doen we vier aanbevelingen voor vervolgonderzoek:

- Een **longitudinale studie** kan inzicht bieden in de effecten van professionalisering over een langere periode. Breng hierbij de situatie van de vereniging of het sportpark vóór de aanstelling van een betaalde kracht in kaart. En monitor vervolgens kwantitatieve indicatoren, zoals ledenaantallen, extra activiteiten, inkomsten, en kwalitatieve indicatoren, zoals tevredenheid van vrijwilligers en leden. Zo krijg je een beter beeld van de daadwerkelijke impact.
- Een **kwantitatieve studie** kan een breder beeld geven van de effecten. Betrek via vragenlijstonderzoek meer locaties en bevraag zo per locatie meerdere betrokkenen. Hiermee kun je inzichten uit de verkenning breder toetsen.
- Daarnaast kan een **'*weak practice*'-studie** waardevol zijn. Deze verkenning ging over succesvolle locaties. Onderzoek naar locaties waar de inzet van betaalde krachten vroegtijdig is stopgezet kan belangrijke lessen opleveren. Door te analyseren waarom deze trajecten niet (meer) succesvol waren, krijg je inzicht in de randvoorwaarden voor duurzame inzet van betaalde krachten.
- Tot slot kan een **studie naar kleinere clubs** relevant zijn. De verenigingsmanagers uit deze verkenning waren werkzaam bij grotere sportverenigingen met ruime middelen, maar de sport kent vooral veel kleine of middelgrote clubs. Er zijn voorbeelden bekend waarbij verenigingsmanagers actief zijn binnen kleinere clubs met minder financiële slagkracht, bijvoorbeeld via lokale samenwerking. Onderzoek naar hoe dit is vormgegeven en welke effecten dit oplevert, kan bijdragen aan bredere toepasbaarheid van professionalisering binnen de sportsector.

Bronnen

- Boessenkool, J., Van Eekeren, F., & Lucassen, J. (2008). *Moderniseringsambities voor sportverenigingen gaan aan behoeften van driekwart van clubs voorbij.* Sportknowhow XL.
- Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M., & Kemper, F. (Reds.) (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Arko Sports Media.
- Cevaal, A. (2021). *Professionals bij sportclubs. Verkenning van succesfactoren hybride modellen in de georganiseerde sport: een tussenrapportage*. NOC*NSF.
- Cevaal, A. (2022). *Professionals bij sportclubs, deel 2. Reconstructie van hybride modellen in de georganiseerde sport.* NOC*NSF.
- Hoeijmakers, R. (2022). *Sportverenigingen in transitie?: verbreding van diensten, professionalisering en instrumenteel gedrag bij sportverenigingen tussen 2007 en 2021*. Mulier Instituut.
- Janssens, J. W. (2011). *De prijs van vrijwilligerswerk. Professionalisering, innovatie en veranderingsresistentie in de sport.* HvA.
- Keijzer, M., Van Stam, W., Baggen, W., Greeven, A., & Gómez Berns, A. (2024). *De clubontwikkelaar. Profiel van de Brede Regeling Combinatiefuncties*. Mulier Instituut.
- Ministerie van VWS (2007). *Bestuurlijke afspraken Impuls brede scholen, sport en cultuur.*
- Ministerie van VWS (2008). *Impuls brede scholen, sport en cultuur.*
- Ministerie van VWS, VSG, VNG, NOC*NSF, & POS (2022). *Hoofdlijnen Sportakkoord II: Sport versterkt.*
- Ministerie van VWS (2023). *Brede Regeling Combinatiefuncties: Buurtsportcoach en clubkadercoach.*
- Schoemaker, J., Reitsma, M., Van Kalmthout, J., Hoeijmakers, R., & Van de Ven, R. (2021). *Gelderse open clubs en vitale sportparken. Opbrengsten en succes- en verbeterfactoren bij de ontwikkeling van open clubs & vitale sportparken.* Mulier Instituut/HAN University of Applied Sciences.
- Van Bottenburg, M. (1999). *Van Pro tot Prof. 50 jaar lokaal sport- en recreatiebeleid.* Landelijke Contactraad.

- Van der Gugten, M., & Van Rede, P. C. (1997). *De handen uit de mouwen*. DSP.
- Van Kalmthout, J., De Kwaasteniet, R., Nouwens, S., & Stuij, M. (2023). *Verenigingsondersteuning bij regeldruk, verduurzaming en sportklimaat. Een kwalitatief onderzoek onder verenigingsbestuurders.* Mulier Instituut.

Arnold Bronkhorst
a.bronkhorst@mulierinstituut.nl

Agnes van Suijlekom
a.vansuijlekom@mulierinstituut.nl

Mulier Instituut | 2025