



Beroepskrachten en vrijwilligers in sportclubs hand in hand

Opgehaalde lessen van sportclubs met beroepskrachten 'in huis'

Astrid Cevaal
Arnhem, juni 2025

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

Inleiding	3
2.1 Bouwsteen: vaststelling ambitie	5
2.2 Bouwsteen: formulering opdracht	7
2.3 Bouwsteen: uitwerking takenpakket en functieprofiel	8
2.4 Bouwsteen: regeling financiering	9
2.5 Bouwsteen: organisatie werkgeverschap	10
2.6 Bouwsteen: zichtbaarheid resultaten	12
2.7 Samenvatting en conclusies	13
3 Casestudies	15
Bronnen	48
Colofon	49

Inleiding

In de afgelopen decennia is op 'beperkte' schaal (cijfers ontbreken) geëxperimenteerd met de inzet van generieke beroepskrachten bij sportverenigingen, zoals verenigingsmanagers, sportpark/halmanagers en clubkadercoaches. Het betreft betaalde krachten die onderdeel uitmaken van de organisatie (sportclub of stichting sportpark), naast het bestuur en de andere vrijwilligers van de club. Deze beroepskrachten kunnen beschouwd worden als instrument ter versterking en professionalisering van door vrijwilligers gerunde sportclubs. Dankzij de expertise en coördinerende vaardigheden van beroepskrachten kunnen bestuurders en overige vrijwilligers (respectievelijk) hun strategische of uitvoerende taken adequater tot uitvoer brengen dan wanneer deze interne ondersteuners ontbreken. Dit lijkt een goede ontwikkeling omdat het lijkt bij te dragen aan het kwalitatieve streefdoel van de sportagenda 2032: 100 procent toekomstbestendige en vitale clubs, wat samen met andere streefdoelen moet zorgen voor 12 miljoen sportende en bewegende mensen (nu 9 miljoen) in 2032. Door middel van akkoorden zoals het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) en de Sportakkoorden I en II wordt gestreefd naar meer sportparticipatie door middel van een grotere toekomstbestendigheid van verduurzaamde sportclubs met bekwaam kader, passend, sociaal veilig en inclusief sportaanbod en betere bewegingsvaardigheden van kinderen. Dit alles vraagt het nodige van de mensen die in de sport- en beweegsector werken. Beleidsdoelen op het gebied van sport- en bewegen kunnen niet gerealiseerd worden zonder een vitale arbeidsmarkt op dit vlak. Daarom zijn landelijke partners uit de sector, waaronder NOC*NSF, met ondersteuning van het Ministerie van VWS, gaan samenwerken aan de Human Capital Agenda Sport en Bewegen, zie [humancapitalagenda - Sportakkoord.nl](https://humancapitalagenda-sportakkoord.nl).

Deze vorm van professionalisering gaat gepaard met vallen en opstaan. Uit meerdere studies blijkt dat eerdere pogingen zijn gedaan om sportclubs te versterken met beroepskrachten (Bronkhorst & Suijlekom, 2025; Janssens, 2011; NOC*NSF, 2006). Echter, koudwatervrees en/of gebrek aan structurele financiële middelen heeft ervoor gezorgd dat de inzet van generieke beroepskrachten bij sportclubs slechts voorbehouden blijft aan grote sportverenigingen in atletiek, golf, hockey, tennis, turnen en voetbal. Op zowel uitvoeringsniveau (clubs) als beleidsniveau (bonden, gemeenten, etc.) bestaat enerzijds terughoudendheid om in te zetten op betaalde krachten uit vrees voor aantasting van het vrijwilligerskarakter van verenigingen, anderzijds terughoudendheid om een hogere eigen bijdrage te vragen van de sporters waarmee de professionalisering betaald kan worden uit vrees voor aantasting van de toegankelijkheid van de sport.

In de afgelopen jaren heeft NOC*NSF op basis van een inventarisatie van ervaringen van clubs die betaalde krachten hebben ingezet in hun organisatie (NOC*NSF, 2021; NOC*NSF, 2022) de *toolkit Beroepskrachten* ([Cover - toolkit professionalisering sportclubs en sportparken](#)) ontwikkeld om sportclubs en clubondersteuners op weg te helpen met werven en activeren van beroepskrachten bij de clubs. Om meer kennis op te halen aangaande professionalisering zijn aanvullend op de inventarisatie in 2023 en 2024 casestudies gevolgd en intervisiebijeenkomsten voor beroepskrachten georganiseerd.

Casestudies en bijeenkomsten met beroepskrachten en beleidsmakers

Een casestudy bestond uit het voeren van een paar gesprekken met bestuurders sportclubs, beroepskrachten en andere stakeholders op- en rond een sportlocatie. Ook zijn er gesprekken gevoerd met medewerkers van enkele gemeentes en sportbonden. Deze casestudies zijn tamelijk

willekeurig geselecteerd en een aantal is over iets langere tijd gevolgd (zie opsomming hieronder). Er is bij de selectie van casestudies gezocht naar variatie. Daarbij is onderscheid gemaakt in locaties waarbij één beroepskracht op één sportclub werkzaam was (n=1), locaties met minimaal één beroepskracht die voor meerdere sportclubs verantwoordelijk was (n=meer) en een paar gemeentelijke of landelijke bondsaanpakken ten aanzien van professionalisering (n=veel).

Opsomming onderzochte sportlocaties en beleidsaanpakken in 2023-2024

- ✓ Basketbalclub
- ✓ Handbalclub
- ✓ Korfbalclub (2)
- ✓ Omni-sportclub (2)
- ✓ Ondernemende judo-aanbieder
- ✓ Tennisclub
- ✓ Turnstichting
- ✓ Voetbalclub
- ✓ Gemeenten (2)
- ✓ Sportbonden (2)
- ✓ Sportparken (3)

Naast de casestudies hebben in 2023 en 2024 acht bijeenkomsten plaatsgevonden, te weten

- ✓ Intervisiebijeenkomsten met verenigingsmanagers (1)
- ✓ Intervisiebijeenkomsten met sportparkmanagers (3)
- ✓ Intervisiebijeenkomsten met clubkadercoaches (2)
- ✓ Bijeenkomst met sportbonden en gemeenten met als thema professionalisering (1)
- ✓ Bijeenkomst met sportbonden met als thema professionalisering (1)

Deze rapportage geeft inzicht in de bevindingen van de casestudies en de (intervisie)bijeenkomsten en is mede tot stand gekomen met medewerking van Nabil Bouchlal, Maartje Fleuren, Jan Janssens, Karin Pannekoek en Herke van der Weij.

Leeswijzer

De bouwstenen (of stappen) uit de *Toolkit Beroepskrachten* zijn gebruikt als leidraad voor deze rapportage (hoofdstuk 2), met andere woorden, in elke paragraaf worden de opgetekende praktijkervaringen per processtap samengevat. Alleen de bouwstenen: Goed werkgeverschap regelen en Goed werkgever zijn, zijn hier gebundeld. In hoofdstuk 3 volgen (schematische) beschrijvingen van de casestudies. Deze casestudy-beschrijvingen zijn geanonimiseerd, met uitzondering van de drie casestudies van sportbonden Nevobo en KNZB en gymnsport stichting Gympo!nt. Deze casestudies zijn zo specifiek en herkenbaar dat het onmogelijk was om ze anoniem te presenteren.

2.1 Bouwsteen: vaststelling ambitie

Uit de casestudies en de bijeenkomsten blijkt dat de aanleiding om een beroepskracht in te zetten of om te professionaliseren varieert. Bij een aantal locaties met of zonder accommodatie in 'eigen beheer' wordt vrijwel altijd de ambitie uitgesproken om de interne organisatiekracht of executiekracht te vergroten (capaciteit) of te versterken (expertise), ofwel om het vele vrijwilligerswerk beter te coördineren of te stroomlijnen. De afhankelijkheid van vrijwilligers kan een sportclub kwetsbaar maken, maar dat wil niet zeggen dat een beroepskracht onmisbaar is of (automatisch) het verschil gaat maken. Met name zit de meerwaarde van de beroepskracht in het verbeteren van de (interne) communicatie op de sportclub, de organisatie van 'extra' activiteiten, het aanjagen, begeleiden en waarderen van vrijwilligers(commissies) c.q. kadergroepen (trainers/coaches en officials) en het hebben van een dagelijks aanspreekpunt. Dit komt overeen met de bevindingen uit de rapportage *Professionalisering bij sportverenigingen en sportparken* (Bronkhorst & Van Suijlekom, 2025).

Beroepskrachten die werken op clubs die beschikken over een eigen accommodatie zijn dikwijls medeverantwoordelijk gemaakt voor de realisatie van maatschappelijke ambities. Gedacht kan worden aan de organisatie van dagactiviteiten voor niet-leden, ofwel potentieel nieuwe sporters zoals statushouders, senioren en scholieren. Vanuit clubperspectief blijft ledengroei het belangrijkste motief om hierop in te zetten, aangezien dat de toekomstbestendigheid van de club vergroot. Indien gemeenten financieel bijdragen aan het salaris van een beroepskracht wordt - naast het laten participeren of in beweging brengen van 'kwetsbare' burgers - een grotere bezettingsgraad van het sportcomplex beoogd.

Valkuil

Uit de gesprekken bij de casestudies kwam naar voren dat op enkele locaties er onvoldoende sprake is van een duidelijke en/of gedeelde ambitie. Op veel van de bezochte plekken is daarnaast sprake van een tijdelijke aanstelling, wat extra druk geeft bij de beroepskracht om 'snel' resultaten te boeken. De focus van de opdracht ligt dikwijls op het behalen van resultaten, zoals het organiseren van extra sportaanbod. Echter, om te slagen zijn vrijwilligers nodig en dan is onderling vertrouwen tussen de beroepskracht en de vrijwilligers een must. De benodigde tijd hiervoor wordt vaak onderschat.

Daarnaast is het van belang dat de organisatie(s), waar de beroepskracht te werk wordt gesteld, in de basis (organisatie/financieel) op orde moet zijn, want anders is de kans groot dat de professional alleen maar 'brandjes gaat blussen' of 'gaten gaat dichtlopen', terwijl dat geen duurzame oplossing is voor de problemen waar de club mee kampt. In één van de grotere Nederlandse gemeenten konden clubs met structurele problemen in een lage SEP-wijk met behulp van gemeentelijke gelden één seizoen lang een verenigingsmanager inzetten. De periode was te kort om de meerwaarde van de beroepskracht aan te tonen en geen van deze contracten zijn na dat seizoen verlengd.

Kwartiermaker

We hebben goede voorbeelden voorbij zien komen waar ter oriëntatie een kwartiermaker aan de slag is gegaan. Deze kwartiermakers hebben een paar maanden tot een half jaar de tijd gekregen om de wensen en behoeften van stakeholders te verkennen. Met bestuurders en sleutelfiguren in clubs zijn gesprekken gevoerd, er werden ledenbijeenkomsten georganiseerd en er is in een enkel geval bezoek gebracht aan clubs of sportparken die in een vergelijkbare situatie zaten

(benchmark). Deze voorbereidende oriëntatie heeft zijn vruchten afgeworpen. Er is aan de voorkant draagvlak/commitment en eigenaarschap gecreëerd en er is aan verwachtingsmanagement gedaan. Voor het laten slagen van een professionaliseringsslag biedt een gedegen verkenning een wenkend perspectief.

2.2 Bouwsteen: formulering opdracht

Sportclubs of stichtingen die de ambitie hebben vastgesteld en waarbij besloten is om één of meerdere beroepskrachten in te zetten dienen vervolgens een heldere opdrachtbeschrijving op te stellen. Na de *Why?*-vraag komt de *What?*-vraag. Wat moet een beroepskracht gaan doen, anders dan de vrijwilligers al doen? Welk opdracht krijgt een beroepskracht mee, zodat die bijdraagt aan de ambitie?

Uit de casestudies en intervisiebijeenkomsten is naar voren gekomen dat een heldere ambitie nog niet altijd vertaald wordt naar een concretere opdrachtbeschrijving. Dit heeft als gevolg dat veel beroepskrachten opgezadeld worden met allerlei werkzaamheden die niet of nauwelijks bijdragen aan het realiseren van de opdracht(en). De kans bestaat dat een beroepskracht hiermee overvraagd wordt en dat de oorspronkelijk beoogde doelen (en dus de ambitie) niet behaald worden (of de kans op vertraging vergroot). Veel professionals blijken hun eigen opdrachten in te vullen. In die situaties is de relatie tussen de professional en bestuur enorm belangrijk, want het risico bestaat dat de verwachtingen uiteen gaan lopen en er onvrede ontstaat.

Positionering en communicatie

Naast overvraging van de beroepskracht wat betreft werkzaamheden komt het ook voor dat de beroepskracht onaangekondigd en zonder duidelijke positie in de vereniging/organisatie komt. Met andere woorden het blijkt in de praktijk voor te komen dat slechts achter de schermen en in klein verband de inzet van de beroepskracht besproken en ingeregeld is (lees: tussen bestuur en beroepskracht of tussen bond/gemeente, bestuur en beroepskracht). Dit hoeft niet perse een probleem te zijn, maar de ervaring leert dat de (onverwachte) komst van een beroepskracht het veel vragen kan oproepen. Er is immers sprake van een organisatiewijziging, dus dat heeft gevolgen voor het werk dat er ligt. Uit de casestudies kwam naar voren dat het wel eens schort aan duidelijke positionering van een beroepskracht, wat vertraging geeft in de operatie.

2.3 Bouwsteen: uitwerking takenpakket en functieprofiel

Zodra de opdracht geformuleerd is kan een functieprofiel en bijbehorend takenpakket uitgewerkt worden. Er circuleren voldoende voorbeelden die als leidraad kunnen dienen. Zo zijn in september 2024 drie sportprofielen (clubkadercoach, sportparkmanager en verenigingsmanager) gelanceerd op www.sportindebuurt.nl (brede regeling combinatiefuncties).

Echter, de praktijk is weerbarstiger, in elk geval bij het vinden van de juiste persoon bij het beoogde functieprofiel. Een en ander heeft te maken met de juiste match van vraag en aanbod. Het functieprofiel kan aantrekkelijk overkomen, maar als de aanstelling te klein of te groot is, of de honorering niet passend, dan houdt het voor veel potentiële beroepskrachten al op. En als de match er wel is dan begint het pas. Kan de beroepskracht de doelen waarmaken? Worden er resultaten geboekt en zijn die naar tevredenheid van zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer? Uit de intervisiebijeenkomsten met beroepskrachten en casestudies blijkt dat de takenpakketten meestal te weinig SMART zijn opgesteld. De uitwerkingen komen niet veel verder dan het ondersteunen van bestuur en commissies, het beter benutten van de accommodatie, het begeleiden van projecten en of genereren van extra inkomsten (zie ook Bronkhorst & Suijlekom, 2025). Maar wanneer is de opdrachtgever/werkgever dan precies tevreden? En welke taken komen op het bordje van de beroepskracht en welke op het bordje van vrijwilligers?

Een helder functieprofiel en uitgewerkt takenpakket geeft richting aan de uitvoering van het werk van een beroepskracht. Op deze manier is voor iedere betrokkene duidelijk wat van die professional verwacht wordt en wat niet. Maar hoe goed dit aan de voorkant ook is voorbereid, het neemt niet weg dat het door de waan van de dag toch anders gaat dan voorzien. Het is een samenspel van factoren dat leidt tot wel of geen succesvolle samenwerking tussen een beroepskracht en vrijwilligers.

2.4 Bouwsteen: regeling financiering

Aangezien een beroepskracht geld kost poept de vraag naar de wijze van financiering automatisch op.

Het blijkt dat een deel van de beroepskrachten:

- volledig betaald wordt door de sportclubs waar zij werkzaam zijn,
- volledig betaald wordt door de gemeente en/of lokaal sportbedrijf, en
- via cofinanciering van de gemeente, sportbond en/of sportclub betaald wordt.

Het tijdelijk financieren van beroepskrachten in de sport is dikwijls geen probleem, de uitdaging zit in het continueren daarvan. Veel casestudies zaten in de opstartfase, dus het is momenteel niet duidelijk of de beroepskrachten op termijn structureel kunnen worden ingezet. Er zijn voorbeelden opgetekend van sportclubs die de kosten voor een of meerdere beroepskrachten uit de eigen begroting dekken. Dit betreft dan sportclubs met een groot ledenaantal.

Qua financiering zijn lokale overheden en sportbonden beperkt tot het verstrekken van tijdelijke subsidies of projectgeld, ofwel het zijn voornamelijk 'injecties' of 'impulsen' om iets in gang te zetten. Dikwijls hanteren gemeenten en sportbonden financiële afbouwregelingen, zodat vanaf het begin af aan duidelijk is dat de financiering van een project, evenement of (in dit geval een) beroepskracht voor de lange termijn van elders vandaan moet komen. Het gevaar van subsidiegedreven inzet van beroepskrachten bij sportclubs is een eventueel gebrek aan intrinsieke motivatie voor het in huis halen en houden van (een) beroepskracht(en) vanuit de sportclub(s). Is de sportclub bereid om ook (of op den duur) zelf te investeren in een beroepskracht? In de gemeentelijke casestudies of casestudies van bonden komt naar voren dat deze beleidsmakers bepaalde voorwaarden hebben opgesteld waaraan sportclubs moeten voldoen om in aanmerking te komen voor subsidie. Soms is daarbij sprake van de verplichting voor cofinanciering van de beroepskracht, wat in de meeste gevallen een symbolisch bedrag betreft. Het idee van eigenaarschap gaat hieronder schuil. Ook krijgt een aantal beroepskrachten de opdracht mee om zichzelf na een x-aantal jaar deels of geheel terug te verdienen. Echter, hoe voor generieke beroepskrachten structurele financiering te vinden blijft de (terugkerende) vraag.

2.5 Bouwsteen: organisatie werkgeverschap

Het (in)regelen van werkgeverschap wordt dikwijls door bestuurders van sportclubs als drempel gezien, omdat de verwachting bestaat dat op juridisch vlak veel geregeld moet worden. Daarnaast is het voor vele sportbestuurders, zelf vrijwilligers, onbekende materie. Het werken met en tussen vrijwilligers is usual business, niet het werken met beroepskrachten.

Uit de casestudies en intervisiebijeenkomsten met beroepskrachten komen we verschillende vormen van werkgeverschap tegen, die in de *toolkit Beroepskrachten* staan uitgewerkt, met andere woorden medewerkers in loondienst en ZZP-ers. Ook herkennen we het onderscheid tussen formeel-en materieel (dagelijkse aansturing) werkgeverschap. Zowel uit de casestudies en de intervisiebijeenkomsten komt naar voren dat het vaak schort aan goed werkgeverschap. Er is weinig aansturing en loopbaanperspectief en het salaris is meestal niet marktconform. Veel beroepskrachten merken op dat hun dagelijkse opdrachtgevers (bestuurders van sportverenigingen) te traag besluiten, weinig beschikbaar zijn of durven delegeren, innovatie tegenhouden, enzovoort. Dit vraagt om aandacht, want dit vergroot de kans op ontevredenheid bij de professionals met mogelijk vertrek tot gevolg. Soms vertrekken beroepskrachten ook voortijdig omdat ze andere mooie aanbiedingen krijgen, dus het is niet reëel om te denken dat de beroepskrachten in sportclubs bij prettige aansturing automatisch langdurig verbonden blijven. Voor de continuïteit en stabiliteit van de club is het hoe dan ook van belang om het werkgeverschap of opdrachtgeverschap goed te regelen. Iedere werknemer of opdrachtnemer, in welke sector dan ook, wil gewaardeerd worden en goed worden aangestuurd en begeleid.

HRM-workshop

Om meer kennis over het onderwerp (goed) werkgeverschap te verspreiden wordt in 2025 de HRM-workshop voor clubbestuurders getest. Deze pilot is opgezet met enkele sportbonden (KNHB, KNKV, KNZB, Nevobo), Netwerk in de Sport en NOC*NSF.

Separate inventarisatie werkervaringen professionals

In 2024 is aan individuele sportprofessionals (n=50) een korte vragenlijst voorgelegd met vragen over hun werkervaringen bij sportclubs (Clubnited, 2024). Ook heeft een deel van deze respondenten meegewerkt aan interviews (n=18).

De bevindingen uit de enquêtes en interviews schetsen een veelzijdig beeld. De resultaten zijn opgesomd als volgt:

1. Passie en werkplezier:

- De beroepskrachten halen veel voldoening uit hun liefde voor sport en het verenigingsleven.
- Gebrek aan collega's en leidinggevendenden kan dit plezier in hun werk voor de sport echter temperen.

2. Arbeidsvoorwaarden:

- Het salaris van de beroepskrachten in loondienst (€3.000 - €4.500) wordt vaak als te laag ervaren in verhouding tot de zwaarte van de verantwoordelijkheden die ze hebben. Bij 1 op de 5 beroepskrachten ontbreken de secundaire arbeidsvoorwaarden.
- Bij zzp'ers in de sport bestaat grote variatie in tarieven en financiële (on)zekerheid. Ten behoeve van financiële stabiliteit overwegen veel zzp'ers een combinatie van het freelancewerk met een dienstverband.

3. Werktijden:

- De flexibiliteit in werkuren wordt over het algemeen gewaardeerd, maar structurele overschrijding van contracturen en het gevoel constant bereikbaar te moeten zijn zorgen voor stress in drukke periodes.
- Professionals ervaren moeite met het aangeven van grenzen, mede door de cultuur van vrijwilligerswerk.

4. Werkgeverschap:

- Er bestaat hoge tevredenheid over werkgevers/opdrachtgevers (94%), vooral dankzij de autonomie en flexibiliteit in het werk.
- Uitdagingen liggen in gebrekkige personeels- en salarisadministratie, opvolging van afspraken en onzekerheid door wisselende besturen.

5. Ontwikkeling en netwerken:

- Slechts 1 op de 5 professionals ziet ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Budgetten voor opleidingen ontbreken vaak, ondanks een duidelijke behoefte.
- Nagenoeg iedereen heeft behoefte aan netwerken en kennisdeling om de solistische aard van hun werk te doorbreken en efficiënter te werken.

6. Toekomstperspectief:

- Doorgroeimogelijkheden en een netwerk vinden de beroepskrachten essentieel voor hun eigen toekomst in de sport.
- Erkenning van de maatschappelijke waarde van sport en politieke steun spelen een cruciale rol in de werkzekerheid en plezierbeleving van professionals.

2.6 Bouwsteen: zichtbaarheid resultaten

Uit een sessie met beleidsmakers van sportbonden en gemeenten kwam naar voren dat resultaten lang niet altijd meetbaar, maar wel waarneembaar zijn. Wat vinden financiers voldoende in het kader van verantwoording? Een veelgehoord uitgangspunt is dat een beroepskracht zich binnen een bepaalde tijd terug moet verdienen, maar social return on investment is niet eenvoudig meetbaar dus wordt het aangeraden zoveel mogelijk vooraf te specificeren. Volgens de beleidsmakers zijn de mensen in de sportbranche harde, maar bescheiden werkers. Echter, daarmee bewijst de sportprofessional zichzelf niet per se een dienst. Een inkijk in behaalde resultaten zorgt voor een positievere beeldvorming, zeker voor partijen die wat verder van de sport af staan.

Het inzichtelijk maken van resultaten is een vorm van communicatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Welke informatie over een bepaalde opbrengst wil de opdrachtgever ontvangen? Wat wordt wel geregistreerd en wat niet? Of wat wordt wel of niet (vol trots) naar buiten gebracht? Uit de casestudies en interviewsessies met beroepskrachten is naar voren gekomen dat er onvoldoende aandacht is voor het etaleren van behaalde resultaten.

Uit een kwalitatieve effectstudie van het Mulier Instituut blijkt dat 25 betrokkenen van verenigingen en sportparken de inzet van zowel sportpark- als verenigingsmanagers als positief ervaren (Bronkhorst & Van Suijlekom, 2025). Gebleken is dat de twee soorten managers beide bijdragen aan een betere benutting van sportaccommodaties, wat voor sportparkmanagers een primair doel is en voor verenigingsmanagers een secundair doel. Voor meer informatie over resultaten en ervaren effecten verwijzen we naar de rapportage Professionalisering bij sportverenigingen en sportparken (Bronkhorst & Van Suijlekom, 2025), waar in 2026 een vervolgrapportage op komt met meer kwantitatieve gegevens uit de praktijk.

Daarnaast buigen twee onderzoeksconsortia zich in de periode 2024-2026 over het door ZonMW geformuleerde *wicked problem 5: 'De sportinfrastructuur wordt te weinig gebruikt'*, die raakvlakken heeft met het thema professionalisering. Eén consortium (onder leiding van de Hogeschool van Amsterdam) verdiept zich in die drie jaar tijd aan de hand van casestudies in het doorontwikkelen van sociaal management en het andere consortium (onder aanvoering van de Universiteit Utrecht) gaat op zoek naar de werkende principes van succesvolle (multi) sportplekken.

2.7 Samenvatting en conclusies

Algemeen

- De casestudies (hoofdstuk 3) waarover hier wordt gerapporteerd is beperkt van omvang. Het is daardoor lastig om algemene conclusies te trekken.
- De randvoorwaarden en mogelijkheden voor de inzet van beroepskrachten verschillen sterk.
- Er wordt (daardoor) op heel verschillende manier invulling gegeven aan professionaliseringstrajecten.
- Er is en wordt op veel plaatsen nog echt gepioneerd.
- Afgezien van de gang van zaken bij de Nevobo en bij Gympo!nt is er geen sprake van een uniforme benadering en systematische aanpak, dit kunnen inspirerende voorbeelden zijn voor de aanpak van professionaliseringstrajecten in andere takken van sport.
- Maar vanwege de onderling grote verschillen in randvoorwaarden en mogelijkheden lijkt het onmogelijk om tot een generieke aanpak voor professionalisering te komen.
- Uit opgedane ervaringen zijn evenwel ook allerlei lessen te trekken die in uiteenlopende situaties van nut kunnen zijn. Dat is in de paragrafen 2.1 tot en met 2.6 gebeurd en die lessen worden hierna kort samengevat.

Ambitie – Opdrachtformulering - Takenpakket

- Een beroepskracht wordt vaak ingezet ten behoeve van versterking interne organisatiekracht (extra executiekracht) en/of betere benutting sportaccommodatie(s).
- Een op één club actieve intern gerichte beroepskracht (verenigingsmanager, technisch manager, clubkadercoach):
 - o Kan beschouwd worden als een verlengstuk van het bestuur;
 - o Kan beschouwd worden als intern en/of extern aanspreekpunt;
 - o Wordt in de wandelgangen als 'super vrijwilliger' gezien, die het liefst 24/7 bereikbaar is (= risico);
 - o Is verantwoordelijk voor het pro-actief aanjagen en begeleiden van vrijwilligers (commissies) en kadergroepen (trainers en officials);
 - o Is verantwoordelijk voor verbetering van de interne communicatie op sportclubs;
 - o Is verantwoordelijk voor het bereiken van nieuwe doelgroepen – ledengroei;
 - o Is verantwoordelijk voor het genereren van extra inkomsten;
- Een op meerdere clubs extern gerichte beroepskracht (sportparkmanager):
 - o Is verantwoordelijk voor het bereiken van nieuwe doelgroepen c.q. sporters op sportpark of -locatie door de organisatie van extra activiteiten (= betere benutting);
 - o Kan beschouwd worden als aanspreekpunt voor en aanjager van bestuurders of specifieke commissies van sportclubs op een sportpark of -locatie;
 - o Is verantwoordelijk voor verbetering van communicatie en/of samenwerking tussen gebruikers van het sportpark of -locatie;
- Er is op sportlocaties vaak sprake van te brede ambitie, daardoor te weinig afbakening en richting voor het werk van beroepskracht(en).
- Er is op sportlocaties vaak sprake van tijdelijke aanstellingen en (als gevolg daarvan) niet realistische doelstellingen
- Er is op sportlocaties vaak sprake van kleine aanstellingen en (als gevolg daarvan) niet realistische doelstellingen

- Er zijn sportlocaties die ter voorbereiding op de komst van beroepskrachten kwartiermakers ingeschakeld hebben. Kwartiermakers die de wensen en behoeften van bestuurders, vrijwilligers, kader en andere betrokkenen in kaart brengen en draagvlak creëren voor de beroepskracht(en).
- Er is op sportlocaties vaak sprake van onheldere opdrachtbeschrijving waardoor beroepskracht overvraagd wordt en/of teveel uitvoerende taken vervult ('supervrijwilliger'). Idem dito voor takenpakket, dikwijls te weinig SMART waardoor ook niet gemakkelijk vastgesteld kan worden of naar tevredenheid gehandeld wordt.

Financiering – werkgeverschap – zichtbaarheid resultaten

- Het gros van de beroepskrachten op sportlocaties wordt voor tijdelijke duur ingezet vanwege de beschikking over project- of incidentele subsidiegelden van (lokale) overheden, maatschappelijke partners en/of sportbonden. De BRC-regeling is een van de te benutten mogelijkheden, naast lokale sportakkoorden en andere sportstimuleringsregelingen. Veel gemeenten en sportbonden zijn zoekende naar de juiste kaders of richtlijnen voor subsidieregelingen in het kader van professionalisering van sportclubs.
- Structurele financiering van beroepskrachten zien we vrijwel alleen bij grotere sportclubs die hiervoor een post in de begroting hebben opgenomen.
- Het vinden van structurele financiering voor generieke beroepskrachten bij sportclubs is en blijft een uitdaging en daarom bestaat er bij sportclubs als beleidsmakers koudwatervrees om de verplichting aan te gaan.
- Bij het merendeel van de sportclubs is goed werkgeverschap een ondergeschoven kindje. Er is meestal gebrek aan goede aansturing, weinig loopbaanperspectief en het salaris van de beroepskracht is zelden marktconform. Wel zijn de meeste beroepskrachten content met de mate van autonomie en flexibiliteit in werkuren die ze vanuit het bestuur krijgen.
- Ten behoeve van continuering van de inzet van beroepskrachten bij sportclubs is het inzichtelijk maken van de behaalde resultaten van cruciaal belang, maar lang niet alle resultaten zijn meetbaar en/of worden daadwerkelijk gemonitord.

3 Casestudies

In dit hoofdstuk zijn de casestudies uit 2023-2024 schematisch samengevat. Hiermee hopen we een beeld te geven van de wijze waarop professionalisering per organisatie of locatie is ingericht en hoe een en ander is ervaren door zowel bestuurders, beroepskrachten en/of andere betrokkenen. De contexten van de casestudies zijn totaal verschillend en op geen enkele wijze met elkaar te vergelijken. Over de casestudies wordt geen oordeel geveld, de voorbeelden zijn niet 'goed' of 'slecht'; we geven alleen een schets van de realiteit.

Bonds aanpak I	
Sport	Volleybal
Start professionalisering	2018
Aanleiding	Het idee ontstond om beroepskrachten bij clubs te gaan onderbrengen. De Nevobo is het een paar jaar geleden met professionalisering begonnen vanuit een overtuiging dat verenigingen of aanbieders op lokaal niveau het verschil maken. Dat het bieden van kwaliteit daar essentieel is om mensen aan zich te binden of plezier te laten hebben aan de volleybalsport. Niet om een fitnessclub te worden, maar juist om de bestuurders te laten besturen; om randvoorwaarden te creëren waardoor ze eigenlijk meer gedaan krijgen, meer kwaliteit kunnen bieden en grotere zichtbaarheid krijgen. Deze wens/ambitie heeft de directie vervolgens getoetst in het bestuur van de Nevobo. Vanuit het bestuur werden ook een aantal risico's besproken, want er zijn duizend verenigingen en het werd als onmogelijk beschouwd om al die duizend te gaan professionaliseren. Toen zijn er in de vier regio's avondsessies georganiseerd met leden van de bondsraad. Daarna gingen ze over tot het draaien van 6-8 pilots in 2018 (<i>'dat is altijd een veilige tussenstap'</i>). Met de resultaten zijn ze teruggegaan naar het bestuur en de bondsraad (2019) met de centrale vraag: hoe kunnen we dit structureel gaan financieren? Daar ontstond het idee van de contributieverhoging.
Aanpak	Gestreefd werd naar minimaal 75 Set-up Clubs (voorheen Superclubs) in 2024 op minimaal 50 locaties. De beroepskrachten wordt structureel gefinancierd vanuit het verdienmodel van de Set-up Club, aangevuld met structurele middelen vanuit Nevobo en eventueel andere stakeholders (gemeente/sponsors). De beroepskracht ondersteunt, ontlast en/of versterkt de vrijwilligersstructuur van de Set-up club. Binnen een Set-up club richten de pijlen zich op 1. Sportief Goud (opleidingslocatie voor technisch kader, opleidingsplaats voor talenten en innovatiecentrum aanbod) en 2. Maatschappelijk Goud (ontmoetingsplaats voor bestuurders, partner van onderwijs en andere maatschappelijke partijen). Verenigingen die met een beroepskracht willen werken zijn zelf verantwoordelijk voor de werving van deze beroepskracht. Taken van de Nevobo (naast financiering!)

	• Verbindingen leggen tussen clubs en verschillende stakeholders, zoals gemeenten • Begeleiden van clubs in hun professionaliseringsproces; ook samen met Rabobank vanuit Rabo Clubsupport • Ontwikkeling van ondersteuningstool voor clubs • Organiseren van intervisiebijeenkomsten met bestuurders van clubs en beroepskrachten vanuit het Lerend Netwerk, ook via WhatsApp groepen • Organiseren van samenwerkingsbijeenkomsten tussen Set-up Club en omliggende clubs • Inspiratie en zichtbaarheid over professionalisering via diverse kanalen naar verschillende doelgroepen
Functieprofielen	• Technisch specialist • Verenigingsmanager • Ontwikkelaar • Maatschappelijk verbinder
Resultaten	54 clubs zijn bezig zich te professionaliseren m.b.v. 44 professionals (zie factsheet onder). De aanstellingen of de omvang van de opdrachten variëren van vier uur tot en met twintig uur per week. De clubs waren zelf leidend in de doelstellingen, dus ook in de keuze van type professional. En dan blijkt dat driekwart van de locaties om een technisch specialist hebben gevraagd. En ongeveer de helft daarvan houdt zich bezig met trainersbegeleiding. Intussen zijn er ook drie Set-up-clubs gestopt, omdat ze hun regio rol niet op wilden pakken. En een ander heikel punt betreft het werkgeverschap. Dat is lang niet altijd goed geregeld, waardoor de professionals voor teveel zaken worden ingeschakeld. Learnings voor andere sportbonden: • Duidelijk beleid en visie op professionaliseren en aanpak hierin; • Goed team van medewerkers ten behoeve van de uitvoering; • Piloten, proberen, testen, pionieren. 'Gewoon' gaan doen en kijken waar je tegen aan loopt; • Financiën alloceren; • Ondersteuning aanbieden op verschillende vlakken; • Goed contact onderhouden met de clubs en professionals. Weten wat er speelt.
Werkgeverschap	De manier waarop het werkgeverschap geregeld is verschilt per locatie. • Clubs zelf als werkgever omdat de expertise in huis is, dus in loondienst; • Professional in dienst via lokaal sportbedrijf (BSC); • Inhuur van ZZP-er; • Verloning via orgaan vanuit provinciaal sportservicebureau of Sportkader Nederland. <i>'Al deze vormen hebben plussen en minnen.'</i>
Financieel model	Co-financiering. Vanuit de Nevobo wordt jaarlijks € 10.000,- vrijgemaakt voor de start van een Set-up club (ieder lid betaalt hier sinds 2020 sec € 5,- per jaar voor, naast de € 12,50 die al vanaf 2014

werd geïnd). Van de Set-up club wordt verwacht de overige € 10.000,- in te leggen (door o.a. contributieverhoging bij de leden of via sponsorbijdrage). Met clubs die dit willen wordt eerst een plan opgesteld, daarmee gaan ze naar de gemeente voor een verzoek om mee te doen, ofwel cofinanciering te realiseren. Bij zeven van de tien plannen gaat de gemeente ermee akkoord.



Factsheet Professionaliseren in cijfers (Bron: Nevobo, 2025, [Post](#) | [LinkedIn](#))

Bondsaaipak II	
Sport	Zwemsport (Wedstrijdzwemmen, waterpolo, synchroonzwemmen, schoonspringen en waterbasketbal)
Start professionalisering	2021
Aanleiding	De zwemverenigingen staan onder druk. De sporter verandert van gedrag, vraagt meer flexibiliteit en kwaliteit. De verenigingen hebben een bredere maatschappelijke rol maar worstelen met verminderde vrijwilligersbetrokkenheid en een complexer (sport) landschap waarin samenwerking binnen het lokale netwerk van de vereniging een steeds grotere rol speelt. Daarnaast bracht de coronacrisis, bewegingsarmoede, ledendaling en een verslechterde concurrentiepositie van de zwemvereniging als forse uitdagingen met zich mee. Uitdagingen waarvoor geldt dat deze niet (meer) uitsluitend met vrijwilligers het hoofd kan worden geboden. Om de KNZB verenigingen vanuit deze situatie toekomstbestendig, financieel gezond en bestuurlijk krachtig te laten functioneren wordt gewerkt aan de strategische doelstelling; het verbinden van 1 miljoen zwemmers. Een beroepskracht binnen de zwemvereniging(en) gaat aan de slag met onderstaande punten: • Versterken van samenwerking zwemvereniging(en) • Verbeteren in- en doorstroom vanuit de zwemles • Opleiden van kader • Verminderen bestuurlijke ballast
Aanpak	Onder professionaliseren verstaat de bond het volgende: vanuit 'extra' uren de huidige vrijwilligers ondersteunen en ontlasten in hun werkzaamheden binnen de vereniging om zo de vereniging(en) toekomstbestendig te maken/houden. De KNZB brengt alle beroepskrachten actief binnen zwemverenigingen bij elkaar in het zwemprofessional netwerk. Er is 4 keer (1x fysiek en 3x digitaal) per jaar overleg waar de professionals vrijblijvend kunnen aansluiten. Hier worden best practices, uitdagingen en ideeën besproken. Taken van de KZNB (naast financiering!) • Verbindingen leggen tussen clubs en verschillende stakeholders, zoals gemeenten • Begeleiden van clubs in hun professionaliseringsproces; ook samen met Rabobank vanuit Rabo Clubsupport • Ontwikkeling van ondersteuningstool voor clubs • Organiseren van samenwerkingsbijeenkomsten tussen professionals • Inspiratie en zichtbaarheid over professionalisering via diverse kanalen naar verschillende doelgroepen
Functieprofielen	Verenigingsmanager Zwemsportambassadeur Clubkadercoach
Resultaten	• 19 verenigingen met 6 professionals • €69.300,- geïnvesteerd (vanaf 2021)

	• KNZB Versterken & Professionaliseren (best practices en flyer) • Toolkit Professionalisering • Toolkit professionaliseren 'waar beginnen we?' Financiering, langdurige borging en effecten meten blijft een lastig punt voor zowel KNZB als de verenigingen zelf. Het wordt bij de bond ervaren als intensief traject met veel maatwerk op lokaal niveau.
Werkgeverschap	De manier waarop het werkgeverschap geregeld is verschilt per locatie. - Clubs zelf als werkgever omdat de expertise in huis is, dus in loondienst; - Professional in dienst via lokaal sportbedrijf (BSC); - Inhuur van ZZP-er (meest gebruikt) - Verloning via orgaan vanuit provinciaal sportservicebureau of Sportkader Nederland (Heeft KNZB nog geen ervaring mee)
Financieel model	Inzetten op BSC regeling Vanuit KNZB: - €30.000,- totaal vanuit KNZB reguliere begroting (2024) - Mogelijkheid KNZB bestemmingsreserve: maximaal €15.000 per jaar met 2 aaneengesloten jaren. Eis: met minimaal 5 zwemverenigingen samenwerken - lokale cofinanciering van clubs, gemeenten, partners/sponsors. Financiering is onzeker omdat er geen structurele begroting is anders dan €30.000,- per jaar. Bestemmingsreserve is ook eindig. Moet een financieringsmodel uitgewerkt worden.

Stichting Gympo!nt

Sport	Gymnastiek			14 vestigingen met in totaal 1.500 leden
Start professionalisering	2012			
Functieprofiel	Vestigingsmanager(s)	3 personen (samen ongeveer 1,5 fte), Aantal uren was eerder lager. "Ik had een contract voor 12 uur, maar werkte elke week wel 16 uur. In de zomerperiode kon ik wel wat compenseren."	De managers worden gehonoreerd volgens de CAO voor sportverenigingen. Bij de start ingeschaald op niveau 9.0. Er zijn eigenlijk geen secundaire arbeidsvoorwaarden, maar sinds 2024 wel een pensioenregeling.	
Aanleiding	Aan de basis stond een sportondernemer die eerder als regioconsulent werkte voor de KNGU en als turntrainer bij een club. Na een marktonderzoek startte hij met een paar uurtjes gymnsport voor kinderen. Daarna breidde hij het aantal vestigingen uit door zieltogende clubs te adopteren. Verenigingen die in de problemen raken door een bestuurderstekort, een trainerstekort, een ledenterugloop of een faillissement kunnen zich na het doorlopen van een onboardingsproces aansluiten bij de stichting. In de gymnsport bestaan veel kleine verenigingen die moeite hebben om bestuurlijk, organisatorisch en technisch kader te krijgen. De betrokkenheid van ouders bij gymnsportclubs is relatief laag. Deze clubs drijven vaak op de inzet en het enthousiasme van een of enkele docenten/trainers die vaak mager betaald worden. In veel gevallen is voor hen slechts een vrijwilligersvergoeding of lage uurvergoeding beschikbaar. Verenigingen die bestuurlijk en organisatorisch in nood zijn, kunnen bij de stichting aankloppen. Dan nemen de vestigingsmanagers van de stichting de bestuurlijke en organisatorische taken over. Dat is geen garantie dat de clubs vervolgens ook voldoende sporttechnisch kader weten te krijgen. Veel verenigingen, en dat geldt ook voor de vestigingen van deze stichting, hebben wachtlijsten omdat ze niet voldoende trainers hebben. Dat laatste heeft ongetwijfeld te maken met de relatief hoge en strikte eisen die aan de docenten worden gesteld sinds het befaamde Emmer turnarrest (waardoor welwillende ouders in deze sport geen les kunnen geven) en de karige beloning die daar doorgaans tegenover wordt gesteld. Na de pandemie zijn veel trainers afgevallen. De stichting heeft geen ambities om te groeien en maar wil het lokale/regionale gymnastiekaanbod zoveel mogelijk in stand houden. Clubs worden niet actief geworven: "Aansluiting overkomt ons." Als er			

	mogelijkheden zijn om een club in problemen overleefd te houden door een fusie met een andere club, heeft dat de voorkeur. Als bij de intake en een financiële scan blijkt dat de vereniging wel levensvatbaar is kan zij opgaan in de stichting. Dan gaat een gezamenlijke brief naar de leden die worden gevraagd om zich uit te schrijven bij hun oude club en in te schrijven bij de stichting. Gemiddeld stapte ongeveer 70 tot 80 procent van de leden over. In een ontbindingsvergadering wordt het eigen vermogen van de verdwijnende vereniging overgedragen zonder fiscale consequenties. De organisatie is geleidelijk aan opgebouwd en uitgebouwd.
Aanpak	De vestigingsmanagers brengen structuur aan in de organisatie. Ze voeren bijvoorbeeld een personeelshandboek in, een gedragscode en een pestprotocol. Ze voeren het personeelsmanagement over het sporttechnisch kader, sluiten arbeidsovereenkomsten en vrijwilligerscontracten en vragen VOG's aan. Ze maken lesroosters en ondersteunen vrijwilligers en ouders die activiteiten willen organiseren. Ze regelen zaken rond het beheer van materialen en zaalhuur, onderhouden contacten met gemeente, sluiten de club aan bij sportakkoorden, houden de website bij enz. Veel wordt volgens een gestandaardiseerde aanpak gedaan. De inning van contributies bij de leden en de verloning van managers en docenten wordt centraal gedaan door het bestuur van de stichting. Het maakt daarbij gebruik van Clubassistent van de KNGU. De contributies worden jaarlijks geïndexeerd.
Resultaten	Momenteel biedt de stichting gymnsport aan 14 verschillende vestigingen in Limburg, Noord-Brabant en Midden Nederland. Er staan in totaal ongeveer 30 mensen op de payroll bij de stichting. De loonadministratie is uitbesteed aan een administratiekantoor. Daarnaast zijn er ook docenten die alleen een vrijwilligersvergoeding krijgen of die als zzp'er werken. Ook deze betalingen lopen via het bestuur van de stichting. Omdat de managers met meer clubs te maken hebben in een flinke regio, onderhouden ze contact met veel instanties en mensen. Een manager die zes clubs onder zich heeft, heeft te maken met evenzoveel gemeenten en met wel 30 à 35 trainers waar allemaal functioneringsgesprekken mee moeten worden gehouden. In aanvulling op de managementtaken verzorgen de vestigingsmanagers ook zelf gymnastieklessen. De stichting kan een interessant model zijn voor professionalisering van kleine clubs en zou ook in andere takken van sport wellicht goed kunnen werken. Hoewel uniformering ongetwijfeld erg praktisch is, blijkt dat in de praktijk op bezwaren te stuiten. Bij een club die vanwege een tekort aan bestuurlijk kader wilde aansluiten maar het toch niet deed, had het sporttechnisch kader dwarsgelegen omdat de vergoedingen fors naar beneden zouden worden bijgesteld. En verder was het een bezwaar dat de stichting, ondanks een groot aantal vestigingen, voor de bond als één club door het leven gaat. Dat impliceert bijvoorbeeld dat er voor de sporters van de verschillende

	vestigingen veel minder kans is op deelname aan kampioenschappen. Omdat de vestigingen voor de fiscus samen ook één organisatie vormen, profiteren de vestigingen bijvoorbeeld ook minder van de vrijstelling voor sponsorinkomsten.
Werkgeverschap	De vestigingsmanagers zijn in dienst bij de stichting en een administratiekantoor verzorgt de verloning. Drie keer per jaar is er een bijeenkomst van het bestuur met de drie vestigingsmanagers. Een keer is dat in de vorm van een etentje, twee keer voor een vergadering. De managers zijn niet zo tevreden over de aansturing. Verbetering is wenselijk in de sfeer van autonomie, intervisie en beroepsvorming. Het bestuur staat op afstand, maar de vestigingsmanagers moeten voor alle uitgaven toestemming vragen, formulieren inleveren en strikte regels volgen; of het nu gaat om presentjes bij een sinterklaasfeest of de reparatie van een kapot stopcontact. Ooit is een coaching sessie gehouden over beter samenwerken, maar verder is niets gedaan aan (bij) scholing. Op eigen initiatief onderhouden de vestigingsmanagers wekelijks online contact met elkaar. Hoewel het bestuur de urenbesteding van de managers niet controleert, heeft het wel gevraagd of het echt nodig is om dat zo vaak te doen. De secundaire arbeidsvoorwaarden van de vestigingsmanagers laten nog wat te wensen over. <i>“Je hebt wel een laptop nodig en een printer, maar daar moet je zelf voor zorgen”</i> en <i>“het bestuur houdt zich aan de CAO, maar waar zijn de voorzieningen die zorgen dat je blijft?”</i>, aldus een vestigingsmanager die deze zomer besloot te stoppen.
Financieel model	De kosten die gemoeid zijn met het functioneren van de stichting en met inzet van de vestigingsmanagers worden omgeslagen over alle leden. M.a.w. de managers worden bekostigd uit de contributie. Die gaat in beginsel dan ook omhoog als een club zich aansluit bij de stichting.

Gemeente I (> 300.000 inwoners)	
Sport	Divers
Start professionalisering	in de jaren '90 van de vorige eeuw werd gestart met sportparkmanagement.
Aanleiding	Binnen de gemeente zijn al een aantal jaren initiatieven gericht op professionalisering van de sport. Onder professionalisering wordt volgens een van de medewerkers van de gemeente zowel bestuurscoaching (deskundigheidsbevordering) begrepen als de inzet van betaalde krachten.
Aanpak	Geïnspireerd door het model van de Nevobo is de gemeente in 2022 gestart met een aantal pilots. De financiering verschilt per project want de bonden investeren niet allemaal evenveel en het aantal betrokken clubs varieert. De pilots vinden momenteel plaats bij een basketbalvereniging, een voetbalvereniging, een korfbalvereniging, een combinatie van vijf zwemverenigingen en een combinatie van vijf volleybalverenigingen. In principe gaat de gemeente verplichtingen aan voor één jaar, maar de gemeente heeft de intentie om tenminste twee jaar te financieren. Verenigingen moeten (een beetje) meebetalen en de intentie hebben om de voortzetting te financieren. Het idee was om de pilots bij succes verder uit te breiden, maar daarover zijn nog geen knopen doorgehakt. Wat wel al duidelijk werd is dat er drie specifieke doelgroepen zijn (meiden, ouderen en mensen met een beperking) en dat van clubs die gesteund gaan worden, verlangd zal worden dat ze zich inzetten voor een veilig sportklimaat (VOG, gedragscode, vertrouwenspersoon) en dat ze ook zelf financieel bijdragen. Om de verkokering te doorbreken is met externe ondersteuning een start gemaakt met de vorming van een netwerkorganisatie. In dat kader zijn enkele netwerkbijeenkomsten geweest. Vooralsnog gaat het om twee bijeenkomsten per jaar, maar idealiter zou dit moeten uitgroeien tot één gezamenlijk loket en organisatie.
Functieprofiel	Er zijn in de gemeente allerlei verschillende beroepskrachten in en ten behoeve van clubs aan de slag. Omdat deze niet allemaal of volledig met gemeenschapsmiddelen worden gefinancierd, bestaan er in de praktijk ook allerlei verschillende functieprofielen naast elkaar. Bij de vijf pilots gaat het met name om de functieprofielen verenigingsmanager en clubkadercoach. De clubs nemen het voortouw bij de werving van professionals voor de pilots. De clubs die meedoen aan de pilots zijn zelf verantwoordelijk voor de ondersteuning van hun professionals. Vanuit de gemeente en betrokken bonden is na de start weinig bemoeienis, anders dan bij andere clubs.
Resultaten	De pilots hebben volgens een medewerker vanuit de gemeente <i>"geen duidelijke doelstelling"</i> , maar er is wel een aantal uitgangspunten die wel degelijk doelstellingen impliceren. <i>"Er wordt verwacht dat de verenigingsmanagers de clubs sterker maken, maar ook dat zij maatschappelijke activiteiten ontplooiën. Denk aan meer meiden bereiken, meer activiteiten overdag, en bij de zwemclubs die te maken hebben met een schaarste aan badwater ook efficiënter gebruik ruimte."</i>

	Inzage in een eerste concept van de gemeentelijke beleidsnotitie over professionalisering biedt inzicht in de voorlopig door de gemeente gemaakte keuzes. • De gemeente gaat de definitie van professionalisering aanscherpen tot inzet beroepskrachten. • Vijf doelstellingen van beroepskrachten: basis op orde brengen, technisch kader versterken, bestuurskracht versterken, maatschappelijke betrokkenheid mbt focusdoelgroepen vergroten, omgevingsbewustzijn vergroten. • Verschillende varianten van professionalisering: binnen één vereniging als medewerker of zzp'er, als ondersteuner voor verschillende verenigingen in dienstverband of op zzp-basis. • Randvoorwaarden voor clubs die in aanmerking willen komen voor steun gemeente: clubs zijn toegankelijk (geen wachtlijst, contributie boven €350, minimaal aantal deelnemers met stadspas of ondersteuning jeugdfonds, aanbod voor aandachtsgroepen), voldoen aan basiseisen sociale veiligheid, hebben financiën op orde (geen schulden, realistische begroting), substantiële omvang (minimaal 250 leden bij tijdelijke inzet professional en minimaal 600 voor permanente functie). • Stabiel bestuur met heldere toekomstvisie. • Vereniging als rechtsvorm, onder voorwaarden ook stichtingen. • Sterrenclub (mogelijk minimaal aantal sterren). • Financiering beroepskracht gebaseerd op co-eigenaarschap gemeente, club en eventueel bond. • Werkgeverschap (zzp of in dienst club, met eventueel verloning via SKN). • Tijdelijke bekostiging (minimaal 18 maanden en maximaal 3 jaar inclusief en afbouw). • Afspraken over evaluatie. Om de verschillende type functies te onderscheiden is een professionaliseringsmatrix gemaakt met als verticale as strategisch-uitvoerend en als horizontale as technisch-organisatorisch.
Werkgeverschap	De clubs zijn materieel werkgever maar (voor zover bekend) brengen zij het formeel werkgeverschap onder bij Sportkader Nederland.
Financieel model	Gemeente stelt bij de pilots die nu lopen per sportaanbieder gemiddeld € 10.000,- per jaar beschikbaar. Er is sprake van cofinanciering door bonden en eigen bijdrage van betrokken clubs.
Sport	Divers
Start professionalisering	2022
Aanleiding	De gemeente had al langer een visie ontwikkeld op hoe sportclubs slagen te laten maken wat betreft hun toekomstbestendigheid. Professionalisering past hier heel duidelijk in, maar ze hadden daar niet het geld voor om hier iets mee te kunnen. Het enige wat ze konden doen

	was mensen vanuit de club zelf scholen en die laten doorontwikkelen tot een professionele kracht.
Aanpak	Voor dit tijdelijke project (deze professionaliseringsimpuls) zijn kaders uitgewerkt met inzichten vanuit andere bestaande regelingen (zie onder), onder andere m.b.t. cofinanciering. En vervolgens via warme persoonlijke contacten en reguliere kanalen gecommuniceerd naar zo'n honderd sportverenigingen. Idealiter had de gemeente de koplopers overgeslagen, omdat zij al zelfredzaam en ondernemend zijn. Ze mikten met deze regeling op de middengroep daaronder, de wat grotere clubs met een complexere structuur en bedrijfsvoering. Categorie tussen 600-1200 leden (voetbal, hockey, rugby, atletiek, gymnastiek). <i>'In onze gesprekken hebben we heel duidelijk gemaakt dat als zij hier nu alleen op zouden aanslaan vanwege het geld dan had ik het echt afgeraden om te doen, want dat zou betekenen dat over een jaar het geld wegvalt of minder wordt dan ga je wellicht afscheid nemen van die professional.'</i>
Functieprofiel	Er zijn vijf functies onderscheiden: - Clubkadercoach - Verenigingsmanager - Vrijwilliger coördinator - Sportparkmanager - Technisch coördinator Deze functies betreffen 'spil functies' waarbij de beroepskracht deels zelfstandig zaken oppakt maar vooral het aanwezige (vrijwilligers)potentieel benut, ondersteunt en beter laat functioneren. Het werven en ondersteunen van professionals ligt primair bij de verenigingen die een aanvraag hebben ingediend.
Resultaten	Van de tien aanvragen zijn er acht clubs die momenteel met een professional werken (<i>'Dat loopt'</i>). Een aanvraag is weer ingetrokken en bij nog een club werd een verenigingsmanager beoogd, maar dat plan is stil komen te liggen omdat die vereniging met problemen in het kader van veiligheid kampt en onder de vergrootglas ligt bij de KNVB. Hulp van een andere professional zou dan meer op zijn plek zijn. Naar verluidt hebben clubs soms moeite om een geschikt persoon te vinden en ten tijde van rapporteren was het nog te vroeg om concrete resultaten te benoemen.
Werkgeverschap	Dienstverband voor een volledig kalenderjaar à 8 uur per week
Financieel model	Gemeente stelde per aanvrager € 10.000,- beschikbaar voor een kalenderjaar. Hier waren de volgende voorwaarden aan verbonden: - Per vereniging kon er maximaal €10.000,- aangevraagd worden op basis van een dienstverband voor een volledig kalenderjaar à 8 uur per week. - Minimaal 30% van de loonkosten en 100% van de overige kosten moesten door de vereniging zelf worden bekostigd. - De vereniging ging zelf op zoek naar een geschikte professional en stelde deze aan na toekenning van de aanvraag. - Geïnteresseerde verenigingen dienden een onderbouwde aanvraag in te sturen. In de aanvraag moet o.a. zijn opgenomen:

	- o Soort professional - o Beoogde doelstellingen van de professional - o Beschrijving van de werkzaamheden van de professional - o Begroting - o Hoogte van aangevraagde bedrag - o Omvang van de cofinanciering vanuit de vereniging. - Met geïnteresseerde verenigingen vond een intakegesprek plaats in de periode x. - Voor 31 december y ontvingen de verenigingen uitsluitsel over hun aanvraag. - Bij toekenning ontvingen de vereniging het volledige bedrag z.s.m. na toekenning. - Verantwoording voor de inzet van de professional vond plaats via een urenoverzicht, tussentijds gesprek en eindverslag. - Aanvragen werden beoordeeld en toegekend tot het maximaal beschikbare budget van €72.000,- op basis van de volgende criteria: a. De mate waarin het project bij zou dragen aan duurzame resultaten en continuïteit na afloop van het project b. De mate waarin de subsidieaanvraag in verhouding stond tot de beoogde resultaten. Vervolg financiering moet komen uit Sportakkoord II (projectgeld), twee thema's gekozen (maar ze gaan hier flexibel mee om): 1) inclusie & diversiteit en 2) vaardig in beweging. De gemeente stelt daarnaast de BRC-gelden beschikbaar voor lokale organisaties, daar maken dan zo'n 10-12 organisaties aanspraak op (dus de verbinding tussen de BRC en SportakkoordII wordt dan wel gelegd). De kaders die vanuit de extra impuls (subsidie professionalisering 2022) zijn opgesteld, zijn nog niet bijgesteld, want die lijken vooralsnog te werken. Het valt de beleidsmedewerker op dat de grote clubs deze professional inzetten op de maatschappelijke taak, terwijl de kleinere (zwakkere) clubs vooral gebaat zijn bij interne versterking (dmv professional). <i>'En allebei heeft waarde.'</i>
--	--

Sportpark I			
Sport	Tennis/padel, hockey, honk- en softball, rugby, voetbal, American football, wielrennen >5000 sporters		
Start professionalisering	2021		
Functieprofiel	Sportparkmanager	0,8 fte (verdeeld over twee personen)	CAO Sport, schaal 9 of 10

Aanleiding	In 2021 is in het nieuwe meerjarenprogramma Sport&Bewegen 2021-2025 de actielijn sportparkmanagement opgenomen. De opdracht is ontstaan vanuit onvrede bij de gemeente over de manier waarop verenigingsondersteuning gestalte kreeg. Het ondersteuningsaanbod was nauwelijks bekend en veel cursussen werden geannuleerd vanwege gebrek aan animo. Daarnaast was men vanuit de gemeente van mening dat er veel meer effort gehaald moest worden uit de voorzieningen en faciliteiten op het sportpark.
Aanpak	Focus was intern en extern gericht. Drie pijlers: • Ondersteunen van sportaanbieders op het sportpark • Samenwerking met de WIJ teams (Sociaal domein) • Verhogen exploitatiegraad sportpark De sportparkmanager fungeerde hier als spin in het web de rol van verbinder tussen verenigingen onderling, maar ook tussen verenigingen en de BVO én uiteraard richting de gemeente. Daarnaast fungeerde de sportparkmanager als sparringpartner voor verenigingen.
Resultaten	Positieve opbrengst: • Er zijn veel projecten geïnitieerd en initiatieven ontwikkeld zoals bijvoorbeeld beweegfestivals, walking football, bewegen voor ouderen en op het gebied van sociale veiligheid. Hierdoor kwam er meer reuring op het sportpark; • Sportparkmanagement is praktisch en laagdrempelig, en daardoor toegankelijk voor verenigingen. Het speelt een verbindende rol voor verenigingen en andere partijen; • Verenigingen vinden het een goede ontwikkeling dat er sportparkmanagement is; • De onafhankelijke rol van sportparkmanagement pakte positief uit in het dossier BVO, waarbij de gemeente en de BVO als onzekere factor werden gezien. Vanuit deze onafhankelijke positie is het mogelijk geweest om bepaalde feedback vanuit de verenigingen op tafel te krijgen, wat wellicht niet was gelukt als sportparkmanagement een gemeentelijke functie was geweest; • Bij het thema veilig sportklimaat (diversiteit en inclusie) was sportparkmanagement van grote toegevoegde waarde, wat blijvende resultaten heeft opgeleverd bij verenigingen; • Sportparkmanagers tonen veel inzet en zijn erg betrokken in het werkveld; • Binnen het lerende karakter van deze pilot is het, zelfs met veel ruis in het proces, voor iedere stakeholder (deels) gelukt om een plekje in het gehele werkveld te creëren. Punten van aandacht: • Stakeholders hebben zich, gedurende de fase dat werd besloten dat sportparkmanagement onder het lokaal servicebureau zou gaan vallen, onvoldoende betrokken gevoeld; • Verenigingen gingen vaak rechtstreeks naar een klantregisseur van het lokale sportbedrijf in plaats van naar de sportparkmanager. Dat zorgde voor het beeld dat verenigingen sportparkmanagement niet op waarde schatten, en dat was jammer. De verwachting was dat sportparkmanagement een voortrekkende rol zou hebben, maar in de praktijk bleek dat sportparkmanagement juist niet in de lead was. De rolvastheid en taakverdeling waren niet altijd duidelijk;

	• De samenwerking tussen het lokale sportbedrijf en sportservicebureau is soms als lastig ervaren. De communicatie verliep niet altijd naar ieders wens, en de pogingen die zijn ondernomen om tot structureel overleg te komen hebben niet het gewenste resultaat opgeleverd; • De positionering van sportparkmanagement was vaag. Deze onduidelijkheid hebben stakeholders als vervelend ervaren, en het beeld bestaat dat dit (deels) voorkomen had kunnen worden als er bij aanvang van de pilot een heldere taakstelling was geweest; • De BVO casus heeft eraan bijgedragen dat de opdracht niet als zodanig uitgevoerd kon worden. Het speelveld veranderde, en daarmee de praktische invulling van sportparkmanagement; • Het is gebleken dat sportparkmanagement veel focus had op het dossier BVO en het verbinden van verenigingen. Sociaal domein was in deze fase geen prioriteit. Dat heeft ervoor gezorgd dat de bijdrage vanuit WIJ minder groot was, er minder betrokkenheid was en ook de toegevoegde waarde in deze fase onduidelijk was. • Gemeente had als opdrachtgever meer kunnen sturen op voortgang, focusgebied en resultaten. Sportparkmanagers hadden meer regie kunnen nemen in dit proces, een pro actievere houding aan kunnen nemen en daarmee meer ondernemend kunnen zijn; • Het had helpend geweest als de gemeente het mogelijk had gemaakt om locaties en ruimtes belangeloos ter beschikking te stellen aan de diverse stakeholders. Nu waren de kosten soms een struikelblok ervaren. Sportparkmanagement is na drie jaar op dit sportpark beëindigd.	
Werkgeverschap	Het werkgeverschap was ondergebracht bij het lokaal sportservicebureau, daar was de sportparkmanager in dienst. Er is verantwoording afgelegd aan de gemeente. Vanuit lokaal sportservicebureau is geen intensieve begeleiding of aansturing van de sportparkmanagers geweest, waardoor de invulling van deze functie erg vrij was en voornamelijk gericht op output en het sentiment in de markt.	
Financieel model	De gemeente financierde de inzet van de sportparkmanager. Deze gelden waren vrijgekomen door het stopzetten van verenigingsondersteuningsuren die van oudsher bij het sportservicebureau ingekocht werden. Er werd geen financiële bijdrage van de verenigingen gevraagd.	
Sportpark II		
Sport	Divers	4 sportparken (plus nog een paar kleine) • A (ca 9 clubs) • B (omni (4) plus 3 clubs, totaal 7 clubs) • C (ca 7 clubs) • D (ca 8 clubs)
Start professionalisering	2023	
Functieprofiel	Sportparkmanager	1 fte: 36 uur (CAO Sport, schaal 9)
Aanleiding	Het sportparkmanagement in deze gemeente staat nog in de kinderschoenen. In juli 2023 werd gestart met een oriëntatie bij sportparken in Schiedam, Zwolle en Nieuwegein. Ook werden gesprekken gevoerd met de gemeente en met NOC*NSF.	

	<i>“Vaak draait het bij sportparkmanagement vooral om verbetering van exploitatie, maar hier gaat het eigenlijk meer om verenigingsondersteuning-plus.”</i> Aldus de sportparkmanager. De aanleiding om te starten met sportparkmanagement is feitelijk de beschikbaarheid van subsidie bij VWS. In oktober van 2023 is de sportparkmanager bij twee verenigingen aan de slag gegaan. De atletiekvereniging, waar bestuur en technische commissie niet op één lijn zaten kreeg ondersteuning gericht op versterking van de wandeltak binnen de club. Het project werd niet gecontinueerd, omdat ze uiteindelijk toch liever iemand zoeken met een echte atletiekachtergrond, die drie avonden in de week aan de slag gaat om trainers te begeleiden. Bij de tweede club, een tennisvereniging, ging het om ondersteuning bij de zoektocht naar een nieuwe locatie, omdat de huidige accommodatie plaats moet maken voor woningbouw. In het voorjaar van 2024 is gestart met sportparkmanagement op de vier grootste sportparken van de gemeente.
Aanpak	In de werkzaamheden van de sportparkmanager ligt het accent op het stimuleren en tot stand brengen van onderlinge samenwerking op het sportpark (kennisdeling, gezamenlijk sportstimuleringsactiviteiten), het zoeken van de verbinding met partijen buiten het sportpark (onderwijs en kinderopvang) en het aantrekkelijker en veiliger maken van het sportpark (verkeersmaatregelen of bewegwijzering). Per sportpark wordt in overleg met de betreffende sportaanbieders bepaald waarop concreet wordt ingezet. De doelstellingen kunnen dus per sportpark verschillen. De sportparkmanager faciliteert gezamenlijke bijeenkomsten van de sportaanbieders. Van de sportaanbieders op de sportparken wordt verlangd dat ze twee vertegenwoordigers naar voren schuiven, dat ze ieder kwartaal het overkoepelende overleg bijwonen en de daarin vastgestelde acties uitvoeren en/of uitzetten binnen de vereniging. Tevens vormt hij een verbindende schakel met de gemeente, met organisaties en instellingen in andere sectoren en met collega's bij de stichting.
Resultaten	De sportparkmanager wilde eigenlijk per sportpark twee of drie belangrijke doelstellingen formuleren, maar in de eerste bijeenkomsten waren al meteen veel meer actiepunten geïnventariseerd. Deze werden deels door de clubs aangedragen (oa bundeling cursusaanbod, verbetering bewegwijzering en verkeersmaatregelen), maar deels ook door de manager zelf (oa betere benutting sportpark overdag, deelname aan project Maatschappelijke Dienst Tijd of Open Sportpark Dag ihkv de Nationale Sportweek). Vanuit de gemeente wordt de huidige invulling van het sportparkmanagement kritisch gevolgd. De gemeenteambtenaar heeft wel vertrouwen, maar vindt dat de meerwaarde nog niet zichtbaar is. Hij beseft dat het nog pionieren is in een nieuwe rol en zegt eigenlijk nog niet goed te weten wat hij mag verwachten. Maar, zo blijkt, hij heeft daar toch wel andere beelden bij dan de sportparkmanager. Hij heeft zijn zorgen ook met hem gedeeld. <i>“De accommodaties zijn allemaal al in beheer en onderhoud bij de gemeente, dus daar hoeft de sportparkmanager zich niet mee bezig te houden. Dus waarom zou hij met de clubs moeten praten over de aanleg van een parkeerplaats, een</i>

	<i>elektrische laadpaal of bewegwijzering? Wat leveren die periodieke overleggen met de clubs op? Is het wel mogelijk om in samenwerking met de sportverenigingen op een sportpark nieuwe activiteiten van de grond te krijgen. Clubs hebben het al moeilijk om op zondag een grensrechter langs de lijn te krijgen.”</i>
Werkgeverschap	De sportparkmanager is in dienst bij een sportstichting en wordt conform de CAO sport gehonoreerd. Salarisniveau: schaal 9.
Financieel model	De atletiekvereniging kocht in 2023 bij de stichting voor 12 uur per week verenigingsondersteuning in à raison van €8.500 per jaar. De tennisvereniging kreeg in datzelfde jaar voor de ondersteuning die verband hield met een noodzakelijke verhuizing waarschijnlijk geen rekening. Het sportparkmanagement dat in 2024 op de vier parken is gestart, wordt in ieder geval tot eind 2025 volledig door de stichting c.q. de gemeente gefinancierd. Hoe dat in de toekomst zal zijn, is nog ongewis. Gehoopt wordt op continuering van de landelijk beschikbare subsidie en/of (op zijn minst gedeeltelijke) financiering vanuit de sportaanbieders op de parken.

Omnisportvereniging I		
Sport	• Biljart • Hockey • Tennis • Voetbal	Aantal leden: 2500
Start professionalisering	2020	
Functieprofiel(en)	Verenigingsmanager Horecamanager	
Aanleiding	De omnivereniging heeft een aantal jaren ervaring gehad met een verenigingsmanager. Hij had geen duidelijke opdrachtomschrijving, had geen vast contactpersoon bij de vereniging en er werden geen gesprekken gevoerd over zijn functioneren. Daardoor heeft hij op eigen initiatief zaken en met de beste bedoelingen zaken opgepakt, die niet altijd gewaardeerd werden, waardoor de verbintenis is beëindigd. Dat nam niet weg dat de behoefte aan een verenigingsmanager bleef: iemand voor de coördinatie van facilitaire zaken, en het bouwen aan/ verstevigen van een intern netwerk en het verbeteren van de onderlinge communicatie. Maar het ontbrak op dat moment aan geld voor de aanstelling van een nieuwe verenigingsmanager. Iemand uit de club werd wel aangesteld als horecamanager. De horecamanager had als taak de horeca van de sportclub aantrekkelijker te maken zodat er meer opbrengsten zouden worden gegenereerd waar mogelijk op termijn een verenigingsmanager mee gefinancierd kon worden. Ook moest de horecamanager activiteiten aanbod (overdag) voor externe (sport)groepen initiëren. De horecamanager kon gezien worden als een verkapte verenigingsmanager.	
Resultaten	Uiteindelijk bleken de kwaliteiten van de horecamanager onvoldoende. Het lukte hem niet om mensen achter de bar de organiseren, waardoor hij toch zelf bardiensten ging draaien en niet met zijn uren uit kwam. De klik met de vrijwilligers was er niet echt, twee zijn er zelf opgestapt omdat ze niet op zijn manier wilden werken. Hij was slecht bereikbaar en de beoogde resultaten (o.a. zijn eigen kosten terugverdienen) werden niet gehaald. Er is afscheid van hem genomen.	
Werkgeverschap	In dienst van de omnivereniging, administratieve afhandeling via verloningsbedrijf	
Financieel model	De salariskosten van de horecamanager waren opgenomen in de verenigingsbegroting.	

Voetbalvereniging			
Sport	Voetbal		Aantal leden: 1100
Start professionalisering	2023		
Functieprofiel	Verenig- manager (extern)	0,2 fte	CAO Sport, schaal 9
Aanleiding	In 2017 had de club na bijna zes jaar afscheid genomen van de verenigingsmanager omdat de externe subsidie/financiering werd beëindigd en zij die niet uit eigen middelen kon worden gefinancierd. Analyse van de inzet van voormalige verenigingsmanager • De legacy was onduidelijk • Vooral ingezet t.b.v. vrijwilligers – maar te veel de “waan van de dag” • Geen structuur gebouwd als het gaat om vrijwilligersbeleid • Er werd niet planmatig en doelmatig gehandeld • Vrijwilligersbeleid niet belegd in het bestuur • Bestuur onbekend met werkgeverschap Bij de opstart van het seizoen ‘22-’23 klonk een noodkreet vanuit de club omdat vrijwilligers ontbraken op aantal belangrijke posities. Met een lokaal sportservicebureau werd een gesprek ingepland om samen te bekijken of de tijdelijke inzet van een vrijwilligersmanager verlichting en structuur kon brengen. Informeel kreeg deze clubondersteuner de naam: verenig-manager.		
Aanpak	De verenig-manager kreeg de opdracht om de processen en personen binnen de vereniging te managen en een solide en breed gedragen organisatie neer te zetten. Beoogde taken verenig-manager: ✓ In kaart brengen van werkprocessen van vrijwilligers op seizoen-, week- en dagelijkse basis (m.n. zaterdag) ✓ Werven, selecteren, opleiden, begeleiden, waarderen en evalueren vrijwilligers ✓ Ondersteunen en aanjagen van vrijwilligers; van inspireren naar activeren ✓ Verlengstuk zijn van bestuur ✓ Verkennen van mogelijkheden voor inzet verenigingsmanager		
Resultaten	Jaarlijks heeft tussen de opdrachtgever (sportservicebureau), de verenig-manager en het verenigingsbestuur een voortgangsgesprek plaatsgevonden. De club was erg tevreden met de ondersteuning van deze professional en zag dat de inspanningen impact maakten. Het is de opdrachtgever opgevallen dat het ‘veranderproces’ bij de club wat trager ging dan verwacht en dat had te maken met de betrokkenheid van de verenigingsbestuurders. Na anderhalf seizoen zijn de taken volbracht en is deze intensieve vorm van begeleiding bij deze vereniging gestopt. Er is een online nieuwsbrief met aandacht voor vrijwilligers, de actie ‘vrijwilliger van de maand’ is ingevoerd en voortaan worden de ouders goed ontvangen en rondgeleid op de club. Wel kan de voetbalvereniging		

	nog gebruik maken van de reguliere ondersteuning vanuit het sportservicebureau. Bij toekomstige ondersteuning bij clubs met vergelijkbare hulpvraag wil het sportservicebureau aan de voorkant nauwgezetere afspraken maken: want <i>“soms lijken de verenigingen er wat vrijblijvend in te staan.”</i> Ook is de mogelijkheid van een structurele verenigingsmanager bij de club onderzocht (als vervolg op deze organisatorische verbetering), maar de uitkomst daarvan was negatief vanwege gebrek aan financiële middelen.
Werkgeverschap	Vrijwilligersmanager is in dienst van sportservicebureau, wordt voor 8 uur per week gedetacheerd naar de sportclub.
Financieel model	Beroepskracht wordt gefinancierd vanuit verenigingsondersteuningsbudget sportservicebureau.

Basketbalvereniging			
Sport	Basketbal		Aantal leden: 300 leden
Start professionalisering	2023		
Functieprofiel	Accountmanager	0,4 fte	Salarisindicatie €3.028-€4.368 op fulltime basis (CAO Sport, schaal 9)
Aanleiding	De wijk groeit en de basketbalclub heeft de ambitie daarin mee te groeien. Dat wil zij onder andere doen door actief te zijn in de wijk, nieuwe doelgroepen te bereiken en te zorgen voor goede trainers en coaches bij wie sociale veiligheid, sportplezier en ontwikkeling centraal staan. Dit sluit aan bij één van de kerntaken van de gemeente: eraan bijdragen dat zoveel mogelijk burgers in sociaal en maatschappelijk opzicht volwaardig meedoen. Sporten bij een goede sportclub is daarbij één van de wegen. De ambitie van basketbalclub sluit ook aan bij de koers van de Nederlandse Basketball Bond dat een breder bereik van de basketbalsport nastreeft en werkt aan vitale en toekomstbestendige verenigingen om de sport te laten groeien en ontwikkelen. De gemeente, de Nederlandse Basketbal Bond en de basketbalvereniging hebben de handen ineengeslagen en zijn op zoek naar een betaalde kracht ('een professional in de sport') die de club helpt sterker te worden in de regio en de gezamenlijke ambities te realiseren.		
Aanpak	De professional is bij de club geïntroduceerd als accountmanager, niet als verenigingsmanager. Deze functiebenaming werd bewust gekozen omdat de functie (aanvankelijk) vooral extern was gericht. Hij moest vooral samenwerking met partijen buiten de club realiseren: met het onderwijs, de buurt, de gemeente, de bond en andere clubs Takenpakket: 1. Bereiken nieuwe doelgroepen door zichtbaarheid in de wijk en verbreden sportaanbod. 2. Relatieopbouw met maatschappelijk partners in de wijk en andere nabije wijken. 3. Werken aan een vitale basketbalclub waar iedereen welkom is en verbinding, sportplezier, ontwikkeling en respect centraal staan. Daarnaast ontplooit accountmanager initiatieven die ook van waarde zijn voor andere lokale basketbalclubs; daarmee draagt de beroepskracht gemeentebreed bij aan het versterken van het basketballandschap. Gaandeweg is de professional ook steeds meer intern gaan doen. Nadat hij constateerde dat het bestuur eigenlijk te smal was en de organisatie te weinig structuur had, heeft hij dit aangekaart bij het bestuur en heeft hij de vrijheid gekregen om zich meer te richten op versterking van de interne organisatie. Een bestuurslid roemt de aanpak van de professional hierbij: <i>'Als bestuurslid ben je niet altijd bewust van zwakke plekken en blinde vlekken. Hij heeft die blootgelegd. Hij is een enorme observeerder en gaat diplomatiek te werk.'</i>		
Resultaten	Na een half jaar: opzet 'Alleen jij bepaalt'- project, uitbreiding 'Basketball'sCool' ism onderwijs, contacten gelegd met mbo- en hbo-instelling		

	met het oog op ontwikkeling stagemodel, contacten met en benadering van (potentiële) sponsors, interne training technisch kader, ontwikkeling technisch beleid en aanstelling nieuw bestuurslid Technische Zaken, verkenning oplossingsmogelijkheden voor gebrek aan zaalruimte. De club en de professional zijn erg tevreden over de samenwerking en bereikte resultaten. De professional heeft de ontvangst bij club als ‘een warm bad’ ervaren, is vaak bij de club te vinden wil erg graag langer blijven en meer uren maken, moet nu af en toe zichzelf afremmen of ‘nee’ zeggen tegen bestuur. De club wil erg graag verder met de professional, maar hoeft niet per se uitbreiding bij de eigen club. Bestuurslid: <i>‘Een full time baan gaat het nooit worden.’</i> Een tweede baan elders zou prima zijn volgens de club want dat zou voor kruisbestuiving kunnen zorgen. Men verwacht niet dat de professional makkelijk zal vertrekken als hij tegen een andere baan aanloopt.
Werkgeverschap	De verloning vindt plaats via Sportkader Nederland, onderdeel van Team Sportservice Nederland. De club is formeel werkgever. De operationele aansturing gebeurt vanuit het bestuur van de basketbalclub. De club heeft een klein bestuur, daarbinnen is niet een specifieke persoon aangewezen voor contact en aansturing. Ze hebben samen met de professional een gezamenlijke appgroep en hebben individueel of gezamenlijk contact waar nodig en wenselijk. De professional kan zijn eigen agenda bepalen, krijgt veel ruimte maar gaat niet solistisch te werk. Het contact met de bond en de gemeente (over de inzet van de professional) loopt via het bestuur.
Financieel model	De professional is voor één jaar aangesteld en wordt hoofdzakelijk gefinancierd door de gemeente, maar ook de basketbalbond draagt substantieel bij (€4.000 p/j). De club draagt alleen de onkosten (€750 p/j). Gemeente en bond hebben bij de start de intentie uitgesproken om de aanstelling 3 jaar te financieren. Voor de bescheiden eigen bijdrage hoeft de club geen extra middelen te verwerven.

Omnisportvereniging II		
Sport	Atletiek Loopgroepen Gymnastiek Aangepast sporten	Aantal leden: 1800
Start professionalisering	2022	
Functieprofiel	Verenigingsmanager	0,6 fte
Aanleiding	De functie van verenigingsmanager is nieuw binnen de vereniging en is ontstaan nadat de vorige voorzitter en de ad interim voorzitter ermee stopten en een potentiële nieuwe voorzitter dat min of meer eiste. Voordat een verenigingsmanager in dienst kwam was er een kwartiermaker aangesteld met een vierdelige opdracht: - Doen van benchmark bij vergelijkbare verenigingen - Vereniging bekend maken met fenomeen verenigingsmanager; - Demonstreren van verenigingsmanagerstaken; - Opzetten van werving- en selectieprocedure voor definitief aan te stellen verenigingsmanager. Het antwoord van de verenigingsmanager op de vraag waarvoor hij nu precies was aangetrokken is kort en krachtig: "professionaliseren van de vereniging."	
Aanpak	Zijn eerste taak bestond uit het herorganiseren van de website (naar een app) en omdat er een ledenadministratiesysteem en een declaratiesysteem aan gekoppeld was, was dit een complexe klus, maar dat is gelukt. Het begeleiden en mee organiseren van loopevenementen behoort tot zijn tweede taak. Hier is een vrijwilligerscommissie voor maar de trekker hiervan ging ermee stoppen. Om dit goed te kunnen overdragen aan een andere vrijwilliger heeft hij besloten hierin tijdelijk mee op te trekken. Hij weet intussen goed hoe dit evenement in elkaar steekt en voert alweer gesprekken met sponsors voor de komende editie. Behalve het coördineren van interne processen heeft de verenigingsmanager ook de taak om aanbod voor nieuwe doelgroepen te ontwikkelen. Hij zelf gelooft in kortlopende sportprogramma's voor ouderen, revaliderende patiënten of mensen met sociale problematiek. En verder had hij als taak om andere betaalde krachten aan te sturen. Hij beschouwt zich dan ook als de linking pin tussen het bestuur en de werkvloer. En intussen maakt de verenigingsmanager onderdeel uit van een kernteam, waarin ook andere professionals participeren.	
Resultaten	Bestuurder: <i>'Waar hij nu heel erg aan bijdraagt is de communicatie binnen de vereniging. Communicatie is zo ongelooflijk belangrijk. Wat onze verenigingsmanager heel goed kan is met iedereen praten. Daar neemt hij echt de tijd voor. Hij gaat naar mensen toe, hij gaat ze bellen en mailen en hij houdt ze ook vast. Hij zorgt ervoor dat het lijntje niet eenmalig is maar blijft staan. Binnen deze vereniging is communicatie erg belangrijk. Als hij er niet meer zou zijn, dan krijgen wij veel meer vervelende mailtjes van mensen die zich afzetten, ons de rug toekeren'.</i> Beide bestuurders willen dat de verenigingsmanager voor de toekomst	

	behouden blijft, maar zien zich wel genoodzaakt om focus aan te brengen in die functie. Om vooral ook duidelijk te maken wat hij niet moet doen. Wanneer is het bestuur tevreden met de opbrengst van de verenigingsmanager? In principe zijn ze blij met alles wat hij oplevert waardoor interne processen soepel verlopen, de vrijwilligers tevreden zijn, er meer leden komen, etc. Maar overall wenst men een algeheel gevoel van tevredenheid. Dat de leden een bepaald verenigingsgevoel hebben en tevreden zijn over de vereniging. Dat ze trots zijn op de vereniging. Het bestuur ziet zich genoodzaakt om sociale binding binnen de club weer op de rit te krijgen sinds de coronacrisis. Over de verenigingsmanager zijn de bestuurders zeer te spreken. Ze hebben wekelijks contact met hem over allerlei zaken. Bestuurder: <i>'Hij is heel enthousiast, vindt het ontzettend leuk werk en het past ook goed bij de andere dingen die hij doet.'</i> Aangevuld door Bestuurder Gymsport: <i>'Hij kan goed out of the box denken en hij spreekt iedereen. Daarin is hij heel sterk, maar dat is tevens misschien zijn valkuil.'</i>
Werkgeverschap	De club is formeel werkgever. De loonadministratie is ondergebracht bij de Stichting Sportservice Noord-Brabant. Wat betreft aansturing: de verenigingsmanager voert functioneringsgesprekken met voorzitter en secretaris. Daarnaast voert hij geregeld 1 op 1 gesprekken met de voorzitter. Daarbij moet het initiatief of de agendapunten vanuit de verenigingsmanager komen.
Financieel model	De salariskosten van de verenigingsmanager worden bekostigd vanuit de contributiebijdragen van leden en subsidiepotjes vanuit de gemeente. Met nog een paar betaalde medewerkers vormt hij een team.

Sportschool		
Sport	Judo Fitness	Aantal leden: 2000
Start professionalisering	1997	
Functieprofiel	Eigenaar/judoleraar	1 fte
Aanleiding	Na de ALO en ervaring als invalkracht bewegingsonderwijs nam de eigenaar de sportschool over van voormalig eigenaar, die met pensioen ging. De sportschool wordt momenteel gerund door drie eigenaren. Voor de KVK zijn het aparte bedrijven, maar naar buiten toe is het één bedrijf (gezamenlijke website en evenementen). <i>‘Wij hadden een eenmanszaak, maar naarmate de verdiensten toenamen.. toen we 900 leerlingen hadden, had de accountant gezegd: en nu wordt het interessant om naar een andere bedrijfsvorm te gaan. En mijn vrouw is meewerkend, dus dat maakt het alleen maar gemakkelijker. Dat heeft belastingtechnisch voordelen.’</i> Het gaat nu zo (drie aandeelhouders), maar het heeft zijn voorkeur om toe te werken naar één bedrijf, want nu zijn de tarieven nog verschillend en de zijn er nog verschillende websites.	
Aanpak	De eigenaar van de sportschool verzorgt dagelijks judolessen. Daarnaast bestaat het aanbod uit Jiu Jitsu, Valpreventie, Weerbaarheid en Wedstrijdjudo. De werkzaamheden bestaan uit: - Lesgeven/trainen - Organiseren van evenementen (wedstrijden) - Begeleiding wedstrijdjudoka's Hij krijgt hulp van assistenten (vrijwilligers) die zelf jaren geleden als jeugdlid begonnen met judo. Van de zestig aanwezigen bij een wedstrijd zijn tien procent een oud-lid. Die doorstroom gaat op automatische wijze.	
Resultaten	Halverwege de jaren negentig kreeg de eigenaar de verantwoordelijkheid over het bedrijf. Daarnaast nam hij de sportmaterialen en de huurcontracten met de gemeenten over zodat hij de garantie had van leslocaties. Veel kleine judoverenigingen zijn uiteindelijk door hem na 1,5 jaar overgenomen omdat zij (lees: de vrijwillige besturen) het zelf niet meer zagen zitten. <i>‘Dat kwam door het teruglopend ledenaantal en vrijwilligers. Lesgevers hadden ze nog wel, maar vrijwilligers was moeilijk aan te komen. De evenementen konden niet meer. Ze hadden geen ledenadministratie meer.’</i> Maar dat overnemen werd pas gedaan als het volume groot genoeg was. Intussen staat de teller dus op 1600 leden (2000 met de twee andere eigenaren erbij). En behalve ledengroei is de community die meedoet aan maandelijkse evenementen (200-300 dln) ook stabiel te noemen.	

	Vol trots vertelt de eigenaar dat ze in de afgelopen wedstrijd ruim driehonderd 'eigen' mensen mochten begroeten. Hij ontvangt ook veel complimenten vanuit zijn achterban, vanuit ouders van leerlingen, enzovoort. In live ontmoetingen, maar ook via whatsapp berichten en via zijn Facebook-pagina. <i>'Het is echt wel het sfeertje wat je neerzet. Als je goed bent voor de kinderen, dan willen die ouders wat terugdoen. Dat ervaar ik. En daar doe ik niet perse mijn best voor. Het is gewoon wie ik ben. Dus ik vind het heel moeilijk om advies te geven, van o dat moet je zo en zo aanpakken. Want hier zit geen gedachte achter dan alleen maar de basis van: wees goed voor elkaar.'</i> Daarom heeft zijn club er ook niet veel moeite mee om vrijwilligers te krijgen voor bepaalde werkzaamheden zoals het onderhouden van de website of het mede organiseren van evenementen.
Werkgeverschap	De eigenaar geeft leiding aan assistenten en andere vrijwilligers (ICT, hulpouders).
Financieel model	Terwijl hij al tijdens de sportopleidingen judolessen gaf werd volgens de judo-ondernemer al stellig beweerd dat alleen van judo je niet kon leven. Iedereen die een judoschool had, had een fitnesscentrum en deed judo erbij. Dus de passie zit in judo, maar om dit te kunnen financieren is er een sportschool nodig. De eigenaar heeft veel moeten voorfinancieren. Verder weet hij vanwege zijn ALO-achtergrond wat nodig is voor een succesvol evenement. Bij zijn eerste evenement waren ook meteen tweehonderd deelnemers aanwezig. Dus hij verdiende niet alleen aan het lesgeven, maar ook aan de maandelijkse evenementen.

Korfbalvereniging		
Sport	Korfbal	Aantal leden: 200
Start professionalisering	2024	
Functieprofiel	Verenigingsmanager	0,5 fte
Aanleiding	De korfbalvereniging heeft de afgelopen jaren veel ondersteuning gekregen. Dit waren veelal cursussen en opleidingen voor bestuur of andere vrijwilligers. Echter is gebleken, na meerdere jaren inzet, dat de vereniging hier qua organisatie en structuur weinig mee opgeschoten is. De vraagstukken bij de club blijven hetzelfde: te weinig vrijwilligers om al het werk te kunnen doen en daarom niet vooruit kunnen kijken. De basis, structuur en actieplan moet eerst op orde zijn, voordat de club maatschappelijk meer kan gaan betekenen voor de wijk en de stad. Het hebben van een verenigingsmanager zou hier aan kunnen bijdragen.	
Takenpakket	• Versterken interne organisatie De verenigingsmanager zal de vrijwilligers ondersteunen en bijstaan, wat de druk bij de vrijwilligers kan verlichten. In het eerste jaar zal de verenigingsmanager zich (meer) richten op het in kaart brengen van de functies, de wensen en mogelijkheden en het voeren van gesprekken met de leden. In het tweede jaar zal het dan (meer) gaan om de uitvoering en de coördinatie. • Verhuur faciliteiten De exploitatie van de kantine, hal en veld is een belangrijke inkomstenbron. Voor de verenigingsmanager zal het eerste jaar meer uitvoerend van aard zijn om inzichtelijke te krijgen wat hier allemaal bij komt kijken. Daarna bouwt de verenigingsmanager een organisatie om zichzelf heen om ook een wat meer coördinerende rol te krijgen. • Sponsoring Momenteel zitten er twee mensen in deze commissie en de wens is om de groep te vergroten. Omdat het een belangrijke inkomstenbron is, zal hier ook voortdurend de nodige aandacht voor zijn. Het eerste jaar zal de verenigingsmanager vooral meelopen en een eerste aanzet maken voor proposities die gebruikt kunnen worden. Vervolgens zal de verenigingsmanager zelf ook de boer op gaan om bedrijven te enthousiasmeren en de bestaande contracten te activeren. • Vergroten zichtbaarheid van de club De korfbalvereniging heeft veel te bieden, maar nog niet iedereen is hiermee bekend. Om die reden is het belangrijk dat er meer aandacht komt wat wij voor onze omgeving kunnen organiseren. Een belangrijke rol voor de verenigingsmanager is om de organisaties en instanties in de gemeente in kaart te brengen en de wensen en behoeften op te halen. • Kennisdelen De korfbalvereniging heeft de grootste jeugdafdeling van de gemeente, maar het is van belang dat er genoeg tegenstanders blijven in de regio. De vereniging wil dan ook graag haar kennis en professionals delen met	

	verenigingen uit de regio om op die manier de korfbalsport te versterken. • Communicatie Goede interne en externe communicatie vanuit de club is belangrijk om een en ander voor elkaar te krijgen.
Resultaten	De verenigingsmanager is nu een half jaar voor de vereniging actief, dus het is nog te vroeg om in te gaan op de behaalde resultaten. De vereniging wil met de verenigingsmanager het volgende bereiken: • Een sterke interne organisatie waar vrijwilligers de ruimte krijgen invulling te geven aan taken. Dit moet leiden tot een toename van het aantal vrijwilligers en bijdragen aan het vergroten van het verenigingsgevoel. • Verhogen van de structurele inkomsten uit sponsoring en exploitatie, wat een zekerheid kan geven voor de langere termijn. De verenigingsmanager heeft stappen gezet door o.a. een bridgeclub te verwelkomen in de kantine. Ook coördineert en regelt hij alle verhuurzaken, maakt schema's etc. • Samenwerking met externe partijen. De verenigingsmanager heeft vijf stagiaires van de HVA gevonden die samen een scholenkorfbaltoernooi gaan organiseren bij de club. Hij is gekoppeld aan de sportmakelaar om promotie te maken op scholen. Verder ligt er nog veel potentie om de accommodatie breder in te zetten voor de buurt.
Werkgeverschap	Contractvorm: op basis van ZZP opdracht. Er is goede afstemming tussen de verenigingsmanager en het bestuur. Iedere twee weken spreken ze af om concrete resultaten af te spreken en af te stemmen. De verenigingsmanager heeft aangegeven zich 3 jaar te willen committeren aan de korfbalclub.
Financieel model	Voor het seizoen 2023-2024 is rekening gehouden met een jaarlijks bedrag van €30.000,- all-in (dus inclusief BTW/ werkgeverslasten) voor de verenigingsmanager. Het uitgangspunt voor nu is dat de verdeling als volgt is: • Gemeente: € 10.000,- • Korfbalverbond: € 3.000,- • Korfbalvereniging: € 17.000,- Een bedrag van € 15.000,- is reeds opgenomen in de begroting 2023-2024 van de vereniging. De vereniging staat in financieel opzicht voor enkele flinke uitdagingen. Zo is een Meerjaren Onderhoudsplan (MJOP) opgesteld. Daarnaast is de vereniging bezig een duurzaamheidsplan tot ontwikkeling te brengen. Na afronding van het onderzoek en het uitvragen van offertes zal contact worden gezocht met het Duurzaamheidsfonds van de gemeente om een lening te verstrekken. Tegen deze achtergrond is de vereniging bereid te investeren in een technisch manager en een verenigingsmanager. Het meest wenselijke is dat de verenigingsmanager zichzelf deels terug zal

	verdienen door de inkomsten te verhogen. Ook kan dit bestaan uit het verkleinen van de benodigde uren en het vergroten van plezier bij vrijwilligers.
--	---

Korfbalvereniging		
Sport	Korfbal	Aantal leden: 400
Start professionalisering	2023	
Functieprofiel	Commercieel manager	
Aanleiding	Speerpunten van het bestuur zijn het goed laten functioneren van de vereniging zowel op het gebied van topsport als breedtesport. Het sociaal maatschappelijke karakter is van belang en het bestuur wil de korfbalsport in de regio promoten. Binnen de vereniging bestaat een levendige en bloeiende business club. Ook is er een geroutineerde sponsorcommissie actief binnen de vereniging. Friesland is een provincie waarbij diverse sporten erg groot zijn, denk aan bijvoorbeeld kaatsen, voetbal en schaatsen. Korfbal staat nog niet in dit rijtje. De behoefte ontstond om de sponsorcommissie en businessclub meer met elkaar te verbinden om zo de verdieping te zoeken en stappen te zetten.	
Takenpakket	Een vast takenpakket is er niet vastgesteld. De commercieel manager gaat samen met een te vormen projectteam inventariseren wat er nodig is om het bestaande sponsorbeleid verder te ontwikkelen en uit te bouwen	
Resultaten	Het huidige sponsorbeleid onder de loep nemen en inventariseren waar kansen liggen om dit uit te bouwen, in combinatie met de businessclub	
Werkgeverschap	Contractvorm: op basis van ZZP opdracht. Wijze van aansturing: direct door het dagelijks bestuur Mate van tevredenheid aansturing: goed, commercieel manager is nog maar net gestart	
Financieel model	Financiering salariskosten commercieel manager: eigen middelen vereniging en project versterken top teamsportcompetities (KNKV en NOC*NSF)	

Tennisvereniging, onderdeel van omnivereniging

Sport	Tennis	Aantal leden: 500
Start professionalisering	2023	
Functieprofiel	Verenigingcoördinator	Aantal fte: 0,2
Aanleiding	Aanleiding voor de aanstelling van deze professional is drieledig: • De club kende weinig tot geen jeugdleden in de leeftijdscategorie 8 tot 18 jaar en ouderen in de leeftijdscategorie 55+; • Er was geen tot weinig bezetting van de banen overdag (kortom men wilde efficiënter gebruik van banen stimuleren); • Er was behoefte aan ondersteuning en organisatie van een goede vrijwilligersinfrastructuur. <i>Voorzitter: 'Eigenlijk betreft het uitdagingen die we als vereniging al geruime tijd hebben maar waar we als bestuur en vrijwilligers gewoon te weinig aan toe zijn gekomen. Thema's die echter van belang zijn bij het vitaal en toekomst bestendig maken van de vereniging. We realiseren ons ook dat alles niet van vandaag op morgen gerealiseerd is, ook met de inzet van een professional, maar er kan in ieder geval wel een begin gemaakt worden.'</i>	
Takenpakket	De verenigingcoördinator kreeg de opdracht om jeugdtennis en ouderentennis op te zetten, de bezetting van de banen (overdag) te verhogen en een goede vrijwilligersorganisatie neer te zetten.	
Resultaten	Twintig nieuwe jeugdleden en de opstart van Oldstars (samen met andere lokale tennisvereniging). Alleen laat de opvolging te wensen over doordat het volgens de verenigingcoördinator aan daadkracht ontbreekt bij het bestuur. Het gebrek aan daadkracht wordt door de verenigingcoördinator als belemmerend ervaren. Over de verenigingcoördinator is de voorzitter zeer te spreken ('een topper'). De voorzitter ziet het als een enorme toegevoegde waarde dat de coördinator al jaren binnen de club actief was als tennistrainer. De verenigingcoördinator is bekend met de club en weet hoe de hazen lopen. De voorzitter beseft ook dat dit een valkuil kan zijn aangezien de coördinator bekend is bij iedereen en daardoor ook voor allerlei ander zaken aan haar jasje getrokken kan worden omdat ze als professional is ingezet. Het is aan de coördinator zelf en het bestuur om dit te bewaken. Denk daarbij ook aan het communiceren van de taken van de coördinator aan de rest van de vereniging zodat een ieder op de hoogte is van de taken van de coördinator. Wanneer is het bestuur tevreden met de opbrengst van de verenigingscoördinator? <i>'We vinden het vooral belangrijk dat er structureel en planmatig aan de slag gegaan wordt met de eerder benoemde uitdagingen met als doel een vitale en toekomstbestendige vereniging. Concreet zien we nu al opbrengst door een toename van</i>	

	<i>jeugd en oudere leden. Het is dan ook onze wens om de komende jaren een professional in te blijven zetten.'</i> De verenigingcoördinator is terug gegaan naar waar haar passie ligt, namelijk reisbegeleiding. Deze stap staat los van de ervaringen van het afgelopen jaar in haar rol als verenigingcoördinator. Deze stap had ze uiteindelijk toch wel gemaakt, maar wellicht wel op een later moment. Ze kijkt met heel veel plezier terug op haar tijd bij de tennisvereniging. Een vereniging waar ze de afgelopen jaren <i>'veel bereikt hebben met elkaar'</i>, aldus de verenigingcoördinator.
Werkgeverschap	De vereniging is materiële werkgever en een sportservicebureau is formeel werkgever. Het werkgeverschap van de professional zijn heel weloverwogen ondergebracht bij het provinciale sportservicebureau. Het werkgeverschap is in goede handen bij specialisten op dit vlak. Daarbij nemen zij ook een aantal werkgeversrisico's van de vereniging uit handen. <i>'Wij hebben op deze manier onze handen vrij voor de aansturing van de medewerker. Wij zijn erg tevreden met deze constructie en de manier waarop het sportservicebureau het werkgeverschap van de coördinator voor ons uitvoert.'</i> De verenigingcoördinator heeft vooral 1 op 1 gesprekken met de voorzitter. De voorzitter heeft veel plannen en is energiek maar de verenigingcoördinator mist bij hem de realiteitszin. De professional komt nu al niet overal aan toe en het lukt haar niet om binnen haar 15 contracturen te blijven. Daarnaast voert verenigingcoördinator ook regelmatig 1 op 1 gesprekken met het bestuurslid jeugdbeleid, die daadkrachtiger opereert.
Financieel model	De club betaald op dit moment de verenigingcoördinator vanuit reserves die de club de afgelopen jaren heeft opgebouwd. Met deze reserves kan men de komende twee jaar nog een professional inzetten. Na deze twee jaar is het de bedoeling dat extra inkomsten (gedeeltelijk) ook door de coördinator gerealiseerd gebruikt kunnen worden voor de inzet van de professional.

Handbalvereniging			
Sport	Handbal	400 leden	
Start professionalisering	2004		
Functieprofiel	Algemeen manager	Twee aanstellingen: 20 uur per week bij de handbalclub en 16 uur bij een stichting	€55.000 bruto per jaar
Aanleiding	In 2004 werd gestart met een professionele kracht in de organisatie van de club. De voorzitter werd vanuit de club geattendeerd op de huidige algemeen manager. <i>“Dat is iemand met allerlei ideeën en activiteiten. Die verzint van alles. Kunnen we daar niet wat mee?”</i> Hij werd voor 16 uur per week voor drie maanden tegen een minimum loon aangesteld als commercieel manager. Zijn functie werd later uitgebreid en verbreed tot verenigingsmanager. Nu mag hij zichzelf algemeen manager noemen. Vanuit en naast de handbalvereniging is op initiatief van de algemeen manager in 2009 een stichting opgericht die aanvankelijk activiteiten uitvoerde i.h.k.v. de BOS -impuls, en dat nu doet i.h.k.v. de Impuls Brede Scholen, Sport en Cultuur en IkLekkerFit! Deze stichting heeft buurtsportcoaches, consultants sportstimulering en vakleerkrachten bewegingsonderwijs in dienst. Hoewel de organisaties formeel losgekoppeld zijn, zijn ze onder één dak gevestigd en is er in bestuurlijke zin sprake van een personele unie. De algemeen manager is in dienst van beide entiteiten.		
Aanpak	Het takenpakket van de algemeen manager is breed. Het gaat om aansturen en coördineren van vrijwilligers en medewerkers binnen de verschillende taakgebieden, het opzetten van nieuwe activiteiten, begeleiden van stages, verzorgen communicatie e.d. Hij is ook secretaris en plaatsvervangend voorzitter en binnen het dagelijks bestuur verantwoordelijk voor de technische zaken. Bij de stichting is hij secretaris en bestuurslid operationele zaken.		
Resultaten	Bij zijn aanstelling in 2004 kreeg de algemeen manager de opdracht de club te moderniseren. De voorzitter stond garant voor het salaris maar de algemeen manager moest zichzelf wel terugverdienen. Dat laatste lukte binnen een maand. De club telt nu meer dan 180 vrijwilligers en heeft (inclusief spelers en trainers) momenteel 26 mensen op de loonlijst. Betaald werk (overwegend in deeltijd) is er in de sfeer van administratie, commercie, kantine en schoonmaak. De organisatie van de club is nauw vervlochten met die van hoofdsponsor, het bedrijf van de voorzitter. De handbalclub is een vereniging, die zowel met dames als heren op topniveau uitkomt. Daarnaast is de club ook op recreatief niveau (veel jeugd, walking handball, beach handbal, speed handball) en op		

	maatschappelijk vlak (re-integratie) erg actief en organiseert zij veel geld-genererende activiteiten (o.a. sportgala, loterijen, rommelmarkt). Het was voor de vrijwilligers in de club <i>“best heel erg wennen”</i> dat de club een manager aanstelde. Dat het iemand was van buiten was, maakte het er ook niet makkelijker op. <i>“Hij wist alleen dat de bal rond was, verder niks.”</i> Het heeft ook wel even geduurd voor iedereen zich kon vinden in de nieuwe werkwijze, maar intussen is hij goed geïntegreerd. De algemeen manager beaamt het: <i>“Het duurde lang voordat ik echt werd geaccepteerd. Er was in het begin veel weerstand. Ik werd soms echt tegengewerkt. Misleiding, pesterijen, ze wilden me laten struikelen. Het liep zelfs een keer bijna uit de hand, toen ik de ticketing wilden moderniseren.”</i>
Werkgeverschap	De algemeen manager is in dienst bij de handbalvereniging en bij de stichting. De manager opereert zeer autonoom en zelfstandig, maar heeft ook veel in samenspraak met de voorzitter opgepakt. In de beginfase heeft de voorzitter de manager overal mee naar toegenomen en geïntroduceerd. De manager en voorzitter kunnen uitstekend met elkaar door een deur. Zij noemen zich: <i>“zielsverwanten”</i>.
Financieel model	De bekostiging van de algemeen manager kan niet los worden gezien van de wijze waarop de club in bredere zin opereert. Uit de jaarstukken van de club blijkt dat er afgelopen seizoen bijna zeven ton omging in de club, waarvan driekwart wordt gedekt door sponsorinkomsten. De rest van de inkomsten komt uit acties, kantine en contributies. De netto opbrengst uit contributies (wat overblijft na aftrek van afdrachten aan de bond) vormt nog geen twee procent van de totale baten. De doorgevoerde professionalisering bij de club is dus niet bekostigd door de leden, maar door sponsors. Voorzitter: <i>“Bedrijven moeten op hun verantwoordelijkheid voor hun omgeving, voor de gemeenschap, worden aangesproken. Dat gebeurt hier ook. Als je een bedrijf hebt word je geacht om verenigingen financieel te ondersteunen, en dat gaat verder dan een reclamebord langs de kant. Verenigingen zijn belangrijk voor de gezondheid van de bevolking, waaronder dus ook de werknemers van bedrijven, maar ook voor de sociale samenhang in het dorp. Als bedrijven nauw betrokken zijn bij de club, kan dat ervoor zorgen dat de zaken meer bedrijfsmatig worden georganiseerd.”</i>

Bronnen

- Bronkhorst, A. & Suijlekom, A. (2025). Professionalisering bij sportclubs en sportparken. Een verkenning van de ervaren effecten van de inzet van verenigings- en sportparkmanagers in succesvolle praktijkvoorbeelden. Utrecht: Mulier Instituut.
- Clubnited (2024). Casestudy 'Werken in de Sport'. Clubnited.
- Janssens, J. W. (2011). De prijs van vrijwilligerswerk: professionalisering, innovatie en veranderingsresistentie in de sport. Amsterdam University Press.
- NOC*NSF (2021). Professionals bij sportclubs. Verkenning van succesfactoren hybride modellen in de georganiseerde sport: een tussenrapportage. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF (2022). *Professionals bij sportclubs, deel 2*. Reconstructie van hybride modellen in de georganiseerde sport. Arnhem: NOC*NSF.
- NOC*NSF (2006). Verenigingsmanagement in de sport. Arnhem: NOC*NSF.

Colofon

Samenstelling

Astrid Cevaal

Reproductie

Typ tekst

Uitgegeven door

NOC*NSF

Telefoon: 06-83130662

E-mail: astrid.cevaal@nocnsf.nl

Arnhem, 2025