



Professionals bij sportclubs, deel 2

**Reconstructie van hybride modellen in de
georganiseerde sport.**

Arnhem, april 2022

Bezoekadres

Papendallaan 60, Arnhem

Postadres

Postbus 302, 6800 AH Arnhem

Telefoon

+31 (0)26 483 44 00

Email

info@nocnsf.nl

Web

nocnsf.nl

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

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1. Onderzochte locaties	3
1.2. Leeswijzer	4
2. Constateringen verdiepingsstudie	5
2.1. Constatering #1: De opdracht die een professional meekrijgt is hoog gegrepen	5
2.2. Constatering #2: Professionals bij sportclubs hebben zelden een duidelijk afgebakend takenpakket: organisatorische en sporttechnische taken lopen vaak door elkaar	6
2.3. Constatering #3: Huidige professionals zijn zelfstandige, loyale en gedreven clubmensen	8
2.4. Constatering #4: Van gestructureerde en formele aansturing van professionals door (traditionele) clubbestuurders is zelden sprake	9
2.5. Constatering #5: De professionals zorgen voor meer resultaten en impact	11
2.6. Constatering #6: De salariskosten voor de professionals worden opgebracht door schaalvergroting, verhoging van de contributiebijdragen en/of op basis van cofinanciering regelingen	11
3. Reconstructie hybride organisatievorm: VERENIGINGSMANAGEMENT	13
4. Reconstructie hybride organisatievorm: SPORTPARKMANAGEMENT	21
5. Conclusie en aanbevelingen	28
5.1. Aanbevelingen voor clubs (bestuursleden) in relatie tot verenigingsmanagement	28
5.2. Aanbevelingen voor sportbonden en gemeenten in relatie tot (overkoepelend) verenigingsmanagement of sportparkmanagement	31
5.3. Aanbevelingen voor landelijke stakeholders zoals o.a. het Ministerie van VWS, VSG, WOS en NOC*NSF in relatie tot de ontwikkeling van verenigings- en sportparkmanagement	33
Bijlage 1. Topics interviews verdiepingsronde	34
Colofon	36

1. Inleiding

Zoals in de tussenrapportage (september, 2021) over dit onderzoek is vermeld, is besloten om na te gaan wat er nodig is om hybride modellen - waarbij vrijwilligers op clubs structureel door professionals in de club worden bijgestaan - succesvol te laten zijn, zodat ze kunnen bijdragen aan de groei van vitale en open sportaanbieders. In het voorjaar van 2021 is gestart met een verkenning naar de werkbare principes van goed functionerende hybride modellen. De centrale onderzoeksvraag luidde als volgt:

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

In aanvulling op de verkenningsfase van het onderzoek, naar de wijze van professionalisering van sportclubs door middel van aangestelde beroepskrachten, heeft in de periode oktober, november en december 2021 verdiepend onderzoek plaatsgevonden. Aan de hand van interviews met bestuursleden, vrijwilligers en professionals en observaties bij een tiental locaties heeft er een reconstructie plaatsgevonden van de wijze waarop de hybride vorm bij deze betreffende club(s) is ontstaan, hoe deze vorm heeft gekregen en welke lessen daaruit zijn geleerd. In deze rapportage treft u onze bevindingen aan. Bij deze verdieping waren, behalve ondergetekende, de volgende experts/onderzoekers betrokken: Jan Janssens (Chionis), Daniel Klijn (Brug 8) en Edith Frijlink (Sportsparkz). Tijdens een bijeenkomst in januari jl. heeft deze groep de bevindingen geanalyseerd. In de rapportage zijn een paar van hun quotes hierover terug te vinden.

1.1. Onderzochte locaties

Na een grondige selectieprocedure zijn we uitgekomen op onderstaande sportlocaties (tabel 1). Een groslijst bestaande uit zo'n honderdvijftig locaties werd teruggebracht tot circa dertig locaties. Uit dat overzicht zijn een stuk of tien plekken aangewezen. Belangrijke selectiecriteria waren: diversiteit in tak van sport, geografische ligging, organisatiegrootte, type professional en duur hybride setting. Daarnaast zit er één locatie (sportparkmanagement) tussen in Groningen die in het beginstadium zit wat betreft de opzet van de hybride vorm, zodat we die vanaf het begin kunnen monitoren. Dat geldt ook voor een locatie in Den Haag (verenigingsmanagement). Laatstgenoemde is niet in het overzicht opgenomen, omdat dit project zich tijdens het schrijven van deze rapportage nog in een voorstadium bevond.

Tabel 1. Overzicht bezochte sportlocaties in 2021

Sportlocatie	Ledenaantal	Ervaring met professionals	Officiële functietitel professional	Focusgebieden	Uur per week
Gymnastiekvereniging Velocitas - Gouda	400	10 jaar	Trainers (plus*): 3 *extra clubtaken	- Kwaliteit sportaanbod	variabel
Voetbalvereniging Sparta Enschede	1200	3 jaar	Verenigingsmanager	- Maatschappelijk	32
Hockeyvereniging Push Breda	2500	25 jaar	Trainerscoördinator	- Kwaliteit sportaanbod - Vrijwilligers	28

Tennisvereniging Heksenwiel Breda	750	10 jaar	Sportparkmanager	- Horeca - Banen - Vrijwilligers	27
Voetbalvereniging 's Gravenzande	1700	13 jaar	Verenigingsmanager Technisch manager Jeugdcoördinator Administratief mw	Verenigingsmanager: - Contributies - Horeca - Sponsoring	40
Stichting SMILE Maastricht (bij voetbalvereniging RKHSV)	500	3 jaar	Beweegmakelaar (tijdelijke functie van 2-3 jaar)	- Maatschappelijk	24 (afgebouwd naar 8)
Sportpark Corpus den Hoorn Groningen	> 2000	0 jaar	Sportparkmanager	- Maatschappelijk - Versterking sportclubs - Exploitatie sportpark	40
Sportpark De Eendracht Amsterdam	> 2000	20 jaar	Sportparkmanagers (4)	- Maatschappelijk - Exploitatie sportpark	32
Samenwerkingsverband volleybalclubs Rotterdam	1400	2 jaar	Verenigingsmanager	- Versterking sportclubs - Maatschappelijk - Vrijwilligers	16

1.2. Leeswijzer

In paragraaf 2 beschrijven we naar aanleiding van de analyse van de bezoeken, interviews en observaties een aantal constatering. Aansluitend volgt in paragraaf 3 een reconstructieoverzicht van locaties waar een verenigingsmanager of een vergelijkbare functionaris actief is en in paragraaf 4 een reconstructieoverzicht van locaties met een sportparkmanager of een andere overkoepelende professional (zoals in het geval van Rotterdam, waarvoor een professional voor vijf volleybalclubs werkzaam is). Paragraaf 5 voorziet in een conclusie en een aantal aanbevelingen.

Hoewel er qua benamingen meerdere type professionals werkzaam zijn kunnen we ze grofweg onderverdelen in twee groepen: enerzijds een groep professionals die binnen één vereniging actief is en anderzijds een groep professionals die met een collectief doel voor meerdere verenigingen tegelijkertijd werkzaam is. We noemen de categorieën hier voor het gemak respectievelijk verenigingsmanagement en sportparkmanagement, maar realiseren ons dat deze begrippen niet altijd de lading dekken. De hybride situatie met betrekking tot de samenwerkende volleybalverenigingen in Rotterdam is daar een voorbeeld van. Deze hybride setting is niet van toepassing bij één vereniging of één sportpark, maar betreft een overkoepelende samenwerking binnen één tak van sport. Echter, in deze rapportage vallen ze onder de categorie sportparkmanagement.

2. Constateringen verdiepingsstudie

Naar aanleiding van de reconstructie van een tiental locaties hebben we onderstaande zaken kunnen constateren.

2.1. Constatering #1: De opdracht die een professional meekrijgt is hoog gegrepen

De aanleiding voor het werken met een beroepskracht is divers. Te allen tijden gaat het om het zorgdragen van continuïteit van het sportaanbod en vaak beoogt men daarbij een kwaliteits- en efficiëntieslag te maken wat betreft taken en financiën. Dit geldt voor het initiatief van zowel beleidsmakers, zoals gemeenten en sportbonden, als voor de sportaanbieders zelf.

Verenigingsmanagement

De roep om een verenigingsmanager komt dikwijls voort uit de clubs zelf (dus intrinsiek gedreven) omdat zij voornamelijk vanuit de eigen problematiek redeneren. Voor het verhogen van de kwaliteit van het sportaanbod wordt de oplossing gezocht in het aanstellen van technisch kader. Op veel plaatsen is het al een goed gebruik om geld vrij te maken voor trainers, coaches en ook technisch managers of coördinatoren. De clubkadercoach die zorgdraagt voor de borging van trainersbegeleiding en -waardering kan aan dat rijtje worden toegevoegd, ook al is dat voorsnog een tijdelijke interventie. De directeur van de Nevobo merkt dat de term professionalisering modieus is, dus hij waarschuwt voor het lukraak inzetten van een professional. *“Pas op dat het een duizend dingen doekje wordt.”* De professional aan het werk zetten (omdat er altijd werk te doen is) is geen doel op zich.

Hoe het ook zij. Er komen steeds meer niet-technische taken of maatschappelijke uitdagingen op verenigingen af, waardoor de behoefte aan een sportgenerieke functionaris toeneemt. De probleemstelling is op voorhand heel algemeen, en de praktijk laat zien dat de invulling van diens werkzaamheden vervolgens erg wordt bepaald door de betrokken beroepskracht zelf. Bij de functie van verenigingsmanager geldt dat de voorafgestelde doelen vanuit de vereniging tamelijk hoog gegrepen zijn voor het gemiddeld aantal uren dat een professional hiervoor (betaald) krijgt.

Sportparkmanagement

Het idee voor aanstelling van een sportparkmanager komt vrijwel altijd vanuit de gemeente, die eigenaar is van sportparken met vaak meerdere gebruikers (lees sportaanbieders). Op de bekeken locaties zijn de volgende doelen gesteld: gezonde exploitatie sportvelden, hogere sportdeelname, meer maatschappelijke benutting, ondersteuning en samenwerking van de daar gesitueerde sportaanbieders. Deze optelsom is vaak erg ambitieus, misschien té ambitieus. Het vergt alleen al een lange aanloop voordat de organisatie staat. De praktijk laat zien dat de op het sportpark gelegen sportverenigingen niet allemaal direct staan te springen om deze (hybride) samenwerking, laat staan dat ze zich eigenaar voelen van deze ontwikkeling op initiatief van de gemeente. Voor de lange termijn kan dit bepalend zijn voor de mate van succes. Evengoed zijn er goede voorbeelden van sportparkmanagement waar zaken van kunnen worden afgekeken.

Ook de volleybalprofessional die wordt ingezet bij vijf Rotterdamse volleybalverenigingen gaf tijdens het interview aan dat de dertien doelstellingen uit het gezamenlijk projectplan achteraf gezien te veel waren en bovendien te breed geformuleerd. Door de Coronapandemie moesten een aantal activiteiten geparkeerd worden, maar de inschatting van het aantal benodigde uren bleek ook lang niet altijd juist. Voortaan reserveert hij een kwart van de tijd voor 'open invulling.'

2.2. Constatering #2. Professionals bij sportclubs hebben zelden een duidelijk afgebakend takenpakket: organisatorische en sporttechnische taken lopen vaak door elkaar

Verenigingsmanagement

Per tak van sport zien we verschillen in wijze van rechtsvorm en omvang van organisatie, wat invloed heeft op de verdeling van taken. Denk aan gymnastiek, maar ook aan tennis (samenwerking met tennisscholen), vechtsporten, zwemmen en klimmen (ondernemers). Een en ander staat of valt met sportaanbod (binnen/buitensport) en de daarvoor benodigde of beschikbare sportaccommodatie.

Steeds vaker ontstaan er naast de traditionele verenigingen stichtingen en ondernemingen. *“Ze hebben aanvullend aanbod op wat de vereniging biedt (bijv. voetbalschool). Zo zijn er veel stichtingen ontstaan vanuit het idee dat de verenigingsvorm een keurslijf is dat teveel beperkingen geeft. Ze willen slagvaardiger zijn. Dat is natuurlijk een stuk makkelijker als ze willen inspelen op veranderende behoeften en wensen, dan dat ze weer met iedereen moet overleggen (onderzoeker).”* Bij beide organisaties is ‘sport’ het product, maar de motieven om het aan te bieden verschillen. Bij verenigingen gaat het om het mogelijk maken van (samen) sporten en bij een onderneming gaat het daarnaast ook om broodwinning; er moet aan verdiend worden. De motieven bepalen de manier van inrichting en organisatie, zoals het werken met vrijwilligers en betaalde krachten.

Bij gymnastiekvereniging Velocitas in Gouda is de start van betaalde verenigingsmanagementtaken gemaakt toen er een paar jaar geleden wel erg veel taken naar een trainer werden toegeschoven. Hij heeft toen aan de bel getrokken. *“Ik werd gevraagd om trainingsuren van iemand over te nemen, maar deed ook al heel veel buiten mijn eigen trainingsuren. Ik zorgde ervoor dat de materialen op orde waren, organiseerde de Grote Clubactie, zette het Nijntje Beweegdiploma op, verzorgde de Pietengym, clubkampioenschappen. Toen wilde het bestuur dat ik ook de zaalhuur en de indeling van lessen en trainers zou oppakken. Dat ik vacatures ging plaatsen, enzovoort. Ik was veel beschikbaar dus er ontstond een sfeer van ‘alle problemen schuiven we naar hem. Succes ermee!’ Ik heb dat toen gedaan maar ook aangekaart dat ik al heel veel deed en dat het toch wel redelijk was om meer uren betaald te krijgen. Dat is toen gebeurd (trainer Velocitas met managementtaken).”* Omdat hij de jongste trainer was, maar het meeste verdiende van allemaal, en ook een soort verenigingsmanager werd, gaf dat scheve gezichten bij de andere trainers. Een andere trainer deed er ook van alles naast, maar kreeg minder betaald. *“Het was een chaos. Er waren geen duidelijke afspraken over wat door hem nu wel en niet kon worden gedeclareerd. En er was een te groot verschil tussen betaalde en vrijwillige krachten (trainer Velocitas met managementtaken).”*

Het bestuur van de gymnastiekvereniging had besloten om het takenpakket van trainers uit te breiden met allerhande clubtaken zoals het bijhouden van een website en beheer accommodaties en materialen. Zij stapelen de werkzaamheden op, daar waar deze bij andere sportaanbieders nog in handen blijven van vrijwilligers. *“Zij kunnen ook met minder vrijwilligers toe. Niet dat het allemaal zoveel beter gaat, maar waar je in veel takken van sport toch de welwillende ouders hebt die van alles oppakken is dat in turnen niet meer zo. Professionalisering van sporttechnische kant leidt in sommige gevallen ook tot professionalisering van organisatorische zaken (onderzoeker).”*

Bij veel sportverenigingen treffen we vaak een combinatie van specialisten en generalisten aan vanwege de doorgaans kleine organisatieomvang. Dan zijn de verenigingsmanagers vaak de 'manusjes – van – alles' en die pakken het eerst op waarvan zij denken dat dat nodig is en dan komt het veelal op zelfsturing aan. Er ligt zelden een heel afgebakend en concreet takkenpakket vast. Over aansturing vanuit het bestuur straks meer.

Bij hockey en voetbal komen grote verenigingen voor met meer dan duizend of soms wel tweeduizend leden, wat een bedrijfsmatige aanpak vergt. Daar zie je dan generalisten en specialisten naast elkaar, zoals verenigingsmanagers en technisch managers. Uit de verenigingsmonitor van de KNHB blijkt dat van de clubs tussen de 1000 en 1500 leden ruim een derde (34,4%) aangeeft een betaalde verenigingsmanager te hebben en van de clubs met meer dan 1500 leden bijna driekwart (72,4%). Vergelijkbare percentages worden genoemd bij de functie van betaalde technische managers.

Is de werkwijze van de gymnastiekvereniging over te nemen door andere sportverenigingen, zoals bijvoorbeeld een volleybal-, handbal- of tennisvereniging waar ook betaalde trainers werkzaam zijn? De achterliggende vraag is dan in hoeverre een specialist ook een generalist kan zijn? *"Kunnen we van een tennisleraar, een specialist eigenlijk, verlangen dat hij een ingewikkeld en complex vraagstuk als het werven en behouden van vrijwilligers op zich neemt? Dat is echt heel wat anders. Dat wil niet zomaar zeggen dat iemand dat er maar even naast kan doen. Of even een kantine kan runnen. Dat lijkt heel makkelijk. Mensen die in de horeca gewerkt hebben die zetten de schouders eronder en die doen dat ook heel slim en effectief, maar dat is totaal wat anders dan tennistraining geven (onderzoeker)."* Toch hoeft het een het ander niet uit te sluiten. In Gouda bewijzen ze dat het opplussen van een technisch profiel kan, dus waarom ook niet elders?

Wat kenmerkt nu een succesvolle verenigingsmanager? *"Het is eigenlijk een betaalde supervrijwilliger."* Dat klinkt misschien niet erg aantrekkelijk voor iemand die graag bij een sportclub wil gaan werken, maar de kans is groot dat hij of zij anders niet door de vrijwilligers geaccepteerd wordt. *"Je moet toch heel erg bereid zijn om dingen op te pakken die belangrijk zijn voor de club. En je zal af en toe wel een uitvoerende taak moeten oppakken, maar het is natuurlijk de kunst om dat heel goed te doen. Maar dat maakt het ingewikkeld en ook wel spannend om zo'n functie te vervullen (onderzoeker)."* Ze moeten 'hands-on' zijn en ze zijn echt niet alleen met ontwikkelen van beleid bezig. Terwijl dat laatste heel belangrijk is, maar ook makkelijk achterwege blijft als alledaagse problemen urgenter zijn (of lijken).

Sportparkmanagement

In het geval van sportparkmanagement te Groningen, waarbij meer clubs tegelijkertijd bediend (moeten) worden, zien de betrokken sportaanbieders graag dat hun 'gedeelde' professional voornamelijk aan de slag gaat met gezamenlijke opgaves. De voorzitter van zowel de tennis- en padelvereniging Cream Crackers als de hockeyvereniging GHBS op sportpark Corpus den Hoorn spreken dan over het aanpakken van de parkeerproblemen rond het sportpark, het uitzetten van generieke campagnes als rookvrij sportpark en LHBTI, het aanvragen van subsidies en het verbinden van de sport met het onderwijs in de directe omgeving. Kortom, met name inzetten op de niet sportspecifieke thema's. *"Het kan een 'plus' zijn op hetgeen de club alleen niet oppakt."* Doordat de sportparkmanager zich specifiek richt op de generieke activiteiten kan hij ten aanzien van een thema de voortrekkersrol nemen en de vrijwilligers van de verenigingen hierin meenemen. Dit betreft dan duidelijk een coördinerende functie, geen uitvoerende functie.

2.3. Constatering #3: Huidige professionals zijn zelfstandige, loyale en gedreven clubmensen

Vrijwel alle professionals zijn zelfsturend en werken pragmatisch. Dit is een kracht, maar tegelijkertijd een zwakte want de praktijk laat zien dat de professionals dan te weinig richting krijgen vanuit het bestuur (en dus misschien meer met incidentele dan structurele zaken bezig zijn). En hoogstwaarschijnlijk veel meer uren maken dan ze ervoor betaald krijgen. De wat oudere beroepskrachten die deze stap gemaakt hebben geven aan dat hun salaris de helft is van het laatstverdiende loon. Maar ze nemen het vaak voor lief, omdat ze van hun hobby hun werk kunnen maken en het werken in deze omgeving plezierig vinden.

Dat is tegelijkertijd een valkuil voor de continuïteit van zo'n geprofessionaliseerde opzet, want ze doen dus veel voor te weinig geld. Zijn hun opvolgers daar ook toe bereid? Dat is nog maar de vraag.

Verenigingsmanagement

Daarnaast valt het ons op dat de verenigingsmanagers zich over het algemeen bescheiden opstellen in de club. Op de website van de verenigingen zijn ze lastig vindbaar bijvoorbeeld en ze geven zelf aan het belangrijk te vinden dat het bestuur een prominente rol vervult waar het gaat om de besluitvorming. Vanuit het democratische principe van een vereniging is dat begrijpelijk. Een van de geïnterviewde verenigingsmanagers verwoordde het als volgt: *"Ik fluister het bestuur af en toe dingen in maar ik wil wel graag dat zij in de vereniging communiceren dat zij de beslissingen hebben genomen, want daarmee wordt de beslissing eerder geaccepteerd dan wanneer ik dat doe. Ik moet niet als manager de dienst uitmaken, want dan heb je een probleem. Want het bestuur wordt gekozen, het bestuur legt verantwoording af dus die moeten de belangrijke beslissingen nemen. Dat ze door anderen worden uitgevoerd, door anderen worden voorgekookt, door anderen worden ingefluisterd; dat is allemaal prima. Dat maakt het functioneren van mij en van het bestuur allemaal makkelijker."*

Verenigingsmanagers hebben vaak een eenzame positie in de club. Niet dat dit perse als probleem wordt aangemerkt, maar een orgaan of platform optuigen waar verenigingsmanagers terecht kunnen voor kennisuitwisseling en inspiratie zou wellicht wenselijk zijn in het kader van arbeids- en ontwikkelperspectief. Dit geldt overigens ook voor sportparkmanagers, clubkadercoaches en andere generieke functionarissen.

Sportparkmanagement

De loyaliteit en binding met individuele clubs is bij een sportparkmanager logischerwijs minder dan bij een verenigingsmanager. De aandacht moet immers worden verdeeld. Op sportpark De Eendracht in Amsterdam is nu zo'n twintig jaar ervaring opgedaan met sportparkmanagement. De professionals, die daar actief zijn, zijn dienstverlenend en soms ontzorgend voor verenigingen. Denk daarbij aan het voeren van overleg over de inrichting en het beheer van het park, het prepareren van de velden, de gezamenlijke inkoop van energie en water, aanleg van gezamenlijke wifi en alarm, het regelen van vergunningen, ehbo en ambulance bij evenementen en het opstellen van gezamenlijke subsidieaanvragen. Sportparkmanager: *"We zetten de vrijwilligers in hun kracht. We doen het samen."* En ook volgens zijn collega sportparkmanager zien de vrijwilligers hen wel als verlengstuk van de club. In de bijgewoonde overlegvormen komt de dienstverlenende, servicegerichte houding van de sportparkmanagers sterk naar voren. Volgens de onderzoeker werd in het werkoverleg constructief meegedacht over, en actief

gezocht naar oplossingen voor gerapporteerde knelpunten en problemen. Er werd gezocht naar synergie, bijvoorbeeld bij de bespreking van nieuwbouwplannen voor het rugbystadion.

Echter, de op het Amsterdamse sportpark aanwezige sportaanbieders zijn niet allemaal even geneigd om samenwerking met het sportparkmanagement of andere clubs te zoeken. Heel veel verschillende culturen in wijk en op sportpark vormen daarvoor enige belemmering. Zo zijn er bijvoorbeeld verschillende clubs met overwegend Marokkaanse leden die ook onderling verschillen en concurreren naast clubs die weer meer Turken, Surinamers, volkse Amsterdammers uit de Jordaan of expats trekken. Bestuurslid voetbalvereniging: *“Iedere club heeft zijn eigen soort leden. En die kunnen niet altijd evengoed met elkaar overweg.”* De voetbalbestuurders zijn qua beheer en onderhoud zeer tevreden over sportparkmanagement, maar ze plaatsen ook kanttekeningen. Ze ervaren het als nadeel is dat ze geen eigen velden meer hebben, ook al is dat in het belang van de gemeenschap. Eén van de voetbalbestuurders stoort zich aan de zijns inziens ongelijke behandeling van verschillende clubs op het park: *“Ik heb soms het gevoel dat we niet meetellen.”* Een ander bestuurslid is positiever: *“Het beheer is best goed en de communicatie vanuit de stichting via de sportparkmanager is heel goed. Ze luisteren ook altijd. Je kunt zaken met ze doen.”* En bepaalde zaken hoeven ze niet meer zelf te doen, zoals het onderhoud van de velden en het trekken van de lijnen. Dat is in hun ogen een fijn voordeel.

2.4. Constatering #4: Van gestructureerde en formele aansturing van professionals door (traditionele) clubbestuurders is zelden sprake

Verenigingsmanagement

Uit de verdiepingsronde blijkt dat een aantal (traditionele) clubs die professionals hebben aangesteld bewust hebben nagedacht over een functieprofiel en takenpakket. En ook de leden in dit proces van professionalisering hebben meegenomen ten behoeve van draagvlak door middel van informatiebijeenkomsten en dergelijke. Maar na de sollicitatieprocedure lijkt in de meeste onderzochte gevallen de aandacht voor - en de begeleiding van de professional naar de achtergrond te zijn verschoven. *“De verantwoordelijkheid voor het inrichten van een organisatie ligt bij het bestuur. Daar denken ze dan over na en dan beslissen ze om met een beroepskracht te gaan werken en dan lijkt het wel alsof het daarna wordt losgelaten en dat dan de professional gaat bepalen wat er gebeurt (onderzoeker).”* Maar hierin schuilt afbreukrisico voor beide kanten, omdat de verwachtingen over en weer niet helder zijn. Van gestructureerde en formele aansturing is zelden sprake. Soms schuiven professionals bij de maandelijkse bestuursvergaderingen aan en op een paar locaties blijft het bij het opleveren van een a4 aan informatie voor het bestuur. Het moge duidelijk zijn dat dit het onderwerp werkgeverschap raakt.

Formeel wordt bij voetbalvereniging Sparta Enschede de verenigingsmanager aangestuurd door het bestuur. Hij is iedere maand aanwezig bij de bestuursvergadering en hij stuurt ook maandelijks een schriftelijke update naar het bestuur over de lopende zaken en resultaten. Maar de verenigingsmanager ervaart niet dat aan hem leiding wordt gegeven en beschouwt de aansturing als een wisselwerking: *“Je zou ook kunnen zeggen ik stuur hun aan.”* Er zijn geen functionerings- of beoordelingsgesprekken. Maar volgens een bestuurslid vindt er wel jaarlijks een evaluatiegesprek plaats, wat als functioneringsgesprek kan worden gezien.

Afgaande op bovenstaande ervaringen met betrekking tot aansturing moet ons inziens veel gebeuren om binnen het klassieke verenigingsmodel tot goed werkgeverschap te komen. We denken dat er op macroniveau een grote uitdaging zit. Zeker gelet op de krimpende beroepsbevolking. *“Als het niet aantrekkelijk is om je brood te verdienen in de sport, omdat er*

slechte arbeidsomstandigheden zijn, er geen pensioenregeling is, veel meer uren gemaakt moeten worden dan afgesproken, dan kun je wel eens een probleem hebben om mensen te vinden. Dat betekent dat je de lat lager moet leggen, of je moet zorgen dat het beter georganiseerd en gefinancierd wordt. Dat er op termijn een CAO is (onderzoeker)."

Dan rijst de vraag of het haalbaar is om bij clubs met maatschappelijke wensen of hele hoge ambities een directeur of manager te plaatsen. De clubgrootte hoeft daar niet perse leidend in te zijn. *"Ook kleine clubjes zijn gebaat bij kwaliteit natuurlijk en die hebben ook vaak moeite om dat te leveren. Ik zou niet willen zeggen dat professionalisering alleen aan de orde is voor grote clubs, maar die voelen waarschijnlijk wel zelf eerder de noodzaak en zien daarvoor ook eerder mogelijkheden (onderzoeker)."*

"Het is gewoon iets wat er even weer bij moet. Zo zal dat door veel bestuurders worden gezien, terwijl als jij je onderneming runt dan levert het je echt iets op als je investeert in een professional die het werk doet zoals jij dat wil (onderzoeker)."

Met die verantwoordelijkheid van werkgever worstelt menig verenigingsbestuur, omdat het voor hen dikwijls een nieuw of onbekend terrein is. Behalve voor bestuurders met een HR achtergrond, maar naar dat profiel wordt doorgaans niet actief gezocht. Het is dan ook niet voor niets dat op veel plekken het werkgeverschap gemakshalve wordt uitbesteed aan gemeentelijke (of provinciale) sportservicebureaus. Het neemt echter niet weg dat een vereniging in juridisch opzicht wel degelijk voor een aantal zaken verantwoordelijk wordt gehouden, zoals het voeren van voortgangs- en functioneringsgesprekken.

Sportparkmanagement

Professionals die zich op een sportpark voor meerdere sportaanbieders inzetten zijn vaak in dienst van een sportservicebureau of een gemeente, waar werkgeverschap doorgaans goed geregeld is of waar meestal sprake is van een formele overlegstructuur.

Bij het professionaliseringstraject van de Nederlandse Volleybalbond (Nevobo) bemerkte de directeur dat behoorlijk wat verenigingen koudwatervrees hadden voor het gaan samenwerken met beroepskrachten. In de gesprekken confronteerden ze hem dan met de risico's van zieke medewerkers: *"Ho, maar dan komt hij bij ons en wat nu als die ziek is, dan zitten we eraan vast en noem maar op. Kan hij niet bij jullie op de loonlijst komen, van de bond?"* Zijn reactie (directeur): *"Ja, dat kan allemaal wel, maar dat willen we eigenlijk niet. Want dan is 'ie van ons en dat is in de kern precies wat hij niet moet zijn. Hij moet van de vereniging zijn."* Met andere woorden, de professionals die voor volleybalclubs gaan werken komen bewust niet in dienst van de Nevobo. De bond wijst de clubs op de mogelijkheden van administratieve ondersteuning bij Stichting Sportkader Nederland. Zo maakt ook de Rotterdamse volleybalprofessional gebruik van de diensten van die stichting.

Maar ook Stichting Sportkader Nederland of een sportservicebureau zou op haar beurt meer moeten (willen) zijn dan alleen platte payroll-organisatie, aldus één van de onderzoekers. *"Stichting Sportkader Nederland zou bijvoorbeeld verenigingen meer kunnen begeleiden in de werkgeverrol, dus niet alleen de financieel-administratieve taken verrichten voor de club (loonstrookjes maken en aangifte loonheffing regelen) maar de club ondersteunen in hrm-beleid (onderzoeker)."*

2.5. Constatering #5: De professionals zorgen voor meer resultaten en impact

Op alle locaties, ongeacht het werk voor één of meerdere clubs, plukt men de vruchten van de reeds ingeschakelde beroepskrachten. De resultaten liggen in het verlengde van de gestelde doelen. Bij de ene locatie gaat het om de continuïteit van het verenigingsleven, denk aan versteviging van de financiële positie en versterking van de organisatie door systematische werving en begeleiding van vrijwilligers. Bij de andere locatie zijn stappen gezet ten aanzien van het bereiken van nieuwe doelgroepen, zoals mensen met een beperking. Omdat er meer activiteiten plaatsvinden, er meer contacten zijn gelegd en er aan slimmere inkoop is gedaan zijn er hogere inkomsten uit contributies, sponsoring en kantine en is er vrijwel altijd sprake van een terugverdieneffect.

Sinds de start (2012) van het sportparkmanagement op Sportpark De Eendracht te Amsterdam is de sportdeelname toegenomen (van 55% naar 60% in 2018), het sportaanbod diverser geworden (van 10 naar 20 verschillende sporten in 2018) en de exploitatiebijdrage van de gemeente afgenomen (van 90% bijdrage naar 65% in 2018). Daarnaast is een gezamenlijk alarm en gezamenlijke inkoop van water en energie gerealiseerd en beschikt iedere partij over gratis Wifi. De directeur-bestuurder omschrijft zijn ervaring als volgt: *“Niet te snel resultaten verwachten. Het is eerst zaaien, zaaien, zaaien. De bezetting van de velden hier is hoger dan elders in Amsterdam, en dat dan de hele dag, het hele jaar door. De kwaliteit van de voorzieningen is omhoog gegaan en we hebben ook veel sociaal-maatschappelijke activiteiten opgezet. Hier ziet de gemeente de meerwaarde echt wel van in.”* Belangrijke succesfactoren waren in zijn ogen de fysieke aanwezigheid op het sportpark, het hebben van een gezamenlijk gebouw en multifunctioneel gebruik van alle velden en ruimten. En maatwerk, de gebruikers serieus nemen en laten zien wat er gebeurt. Ook de operationeel sportparkmanager gaf aan dat ze toch wel drie, vier jaar nodig had voordat ze geaccepteerd werd. *“Ik moest duidelijk maken wat ik kon betekenen voor hen. Veel communiceren en zichtbaar zijn.”*

Corona heeft geholpen om duidelijk te maken dat sport meer is dan sport. Tijdens de eerste periode werden maatschappelijke problemen via de sport meer zichtbaar. *“Verborgene armoede werd zichtbaar. Veel mensen uit deze wijk zijn werkzaam als taxichauffeur en in de schoonmaak, of werken op Schiphol. Die werden als eerste getroffen. Onze buurtbus werd gebruikt voor voedseluitgifte. Er was een stichting die computers uitdeelde. Trainers hoorden en gaven het door als gezinnen niet bereikt werden en er problemen waren in een huishouden met veel kinderen waar maar één computer was (sportparkmanager De Eendracht).”*

2.6. Constatering #6: De salariskosten voor de professionals worden opgebracht door schaalvergroting, verhoging van de contributiebijdragen en/of op basis van cofinanciering regelingen

Verenigingsmanagement

Op locaties waar een verenigingsmanager actief is, is deze mogelijk gemaakt door de schaalvoordelen van een fusie of heeft het bestuur van de ALV goedkeuring gekregen voor (soms forse) contributieverhoging. Hierbij gaat het vaak om structurele coördinerende taken die nodig zijn voor het voortbestaan van de vereniging.

We lichten de situatie van voetbalvereniging FC 's Gravenzande er even uit. Volgens de voorzitter was er bij de aankondiging dat er een betaalde kracht zou komen veel weerstand.

Onder meer omdat dat als consequentie had dat de contributies zouden worden verhoogd. In zijn ogen zijn voetballers verwend. *“Als je bij de hockeyclub vertelt wat ze hier moeten betalen en wat ze daarvoor terugkrijgen, vragen ze ‘hoe gek kun je wezen?’.”* Je moet als bestuur gewoon je nek uitsteken en alles goed uitleggen. Je moet de leden meenemen en open zijn over de financiën. Het was ook altijd goed uit te leggen. Wij deden dat in de ALV, maar ook in speciale informatieavonden vóór de ALV. Daar hebben we er bij die contributieverhoging wel vijf tot zeven van gehouden. Er waren soms hele elftallen die kwamen klagen, maar er is nooit één lid weggegaan. Je moet die discussies aan durven gaan en uitleggen waarom je iets doet, én er ook voor zorgen dat de leden waar krijgen voor hun geld. Dat is nog steeds gelukt. Nu is het gevoel ‘ja, we betalen de hoofdprijs, maar we krijgen er wel wat voor terug.’ Ik vind dat wel leuk, die discussies. Hoe spannender, hoe beter.” Ook de hoofdleidster beaamt dat de leden goed door het bestuur zijn meegenomen in de plannen hiervoor. Volgens haar heeft het bestuur de situatie toen heel netjes geschetst, de kosten en baten heel open en transparant op een rijtje gezet. Daarnaast staat ze volledig achter deze professionaliseringsslag op de vereniging. *“Als ik de situatie vergelijk met de hockeyclub waar mijn dochter zit, dan krijgen ze hier zoveel meer voor hun contributie.”*

Sportparkmanagement

De Brede Regeling Combinatiefuncties (in de volksmond: Buurtsportcoachregeling) wordt vaak genoemd als gevraagd wordt naar financieringsbron van de betaalde sportparkmanagers of clubkadercoaches. Met name op locaties met maatschappelijke doelen waar dikwijls ook een lokaal sportbedrijf (als werkgever) bij betrokken is. Op dit soort plekken komt het geregeld voor dat een betaalde functie van tijdelijke aard is, omdat het primair gaat om het aanjagen van een groep mensen of het op gang brengen van lokale samenwerking.

Sinds 2020 wordt de professional die werkzaam is voor de vijf Rotterdamse volleybalverenigingen, Beach Club Rotterdam, Fusion Rotterdam, Hou Stand, RVC/Libanon '50 en Volley Zuid, gefinancierd door Sportsupport Rotterdam, de Nevobo en de afzonderlijke clubs. Maar volgens één van de voorzitters zijn de verenigingen nog niet bij machte om dit geheel zonder steun van anderen te betalen. *“Wat zijn de grootste punten voor na 2022? De financiering van de supersamenwerking. We zijn super blij met hoe het nu gaat en we willen de financiering structureel maken. Dat we niet steeds een jaar vooruit hoeven te kijken maar dat we een plan hebben liggen waarbij we de financiering voor een aantal jaren rond hebben, omdat we zien dat dit bijdraagt aan onze doelen (voorzitter Volley Zuid).”* Los van het financieringsvraagstuk denken de bestuurders van deze vijf volleybalclubs momenteel al na over het uitbreiden van uren voor meerdere professionals, want het heeft ze veel opgeleverd dus willen ze ermee doorgaan. Al geeft men tegelijkertijd aan deze uitbreiding spannend te vinden, omdat dit gevolgen heeft voor hun rol en organisaties.

Op het Groningse sportpark Corpus den Hoorn boog men zich eind 2021 over het op te zetten sportparkmanagement in 2022. Een bestuurder van hockeyvereniging GHBS gaf aan dat er wellicht naar een model gewerkt kan worden waarbij clubs een klein aantal uren van de sportparkmanager inkopen voor specifieke inzet bij de eigen club. De clubs hoeven dan zelf niet iemand op de loonlijst te zetten. Voor de tennis- en padelvereniging Cream Crackers zou een financiële bijdrage voor de inzet van de sportparkmanager bespreekbaar zijn, maar vooralsnog is dat niet aan de orde. Immers, de gemeente betaalt.

3. Reconstructie hybride organisatievorm: VERENIGINGSMANAGEMENT

In deze en de volgende paragraaf tref je op beknopte, schematische wijze informatie aan over de gereconstrueerde hybride plekken. In deze paragraaf volgen de overzichten van gymnastiekvereniging Velocitas, hockeyvereniging Push, tennisvereniging De Heksenwiel en voetbalverenigingen 's Gravenzande en Sparta Enschede. Gekozen is voor de algemene term verenigingsmanagement, maar zoals vermeld hebben sommige functies een meer technische of juist een meer maatschappelijke focus met bijbehorende specifieke titel.

Reconstructie Gymnastiekvereniging Velocitas Gouda			
Sport	Gymnastiek	Start professional: 2011	400 leden
Professionals	- Twee trainers met managementtaken (totaal 35 trainers en assistenten) - Clubkadercoach		
Aanleiding betaalde inzet	Allerlei taken bleven liggen bij bestuur. Voorzitter: <i>"Het is leuk dat mensen vanuit betrokken en bevrogenheid taken willen oppakken, maar je wilt continuïteit. Als je, zoals wij, meer leden wilt hebben, dan moet je zorgen voor een goede website bijvoorbeeld. Maar ook dat er bij proeflessen altijd inschrijfformulieren zijn, dat dit geen oude formulieren zijn, en dat deze worden ingenomen. Dat de contacten met het onderwijs worden gelegd en opgevolgd. En voor de binding is het belangrijk dat er continuïteit zit in de nieuwsbrieven en dat deze actueel zijn."</i>		
Takenpakket en aansturing	Focus is intern gericht. Zorgdragen voor continuïteit sportaanbod		
	Niveau werk: 10% coördinerend, 90% uitvoerend		
	Wijze van aansturing: ad hoc, input aanleveren voor bestuursvergaderingen		
	Neutraal over aansturing		
	Professional: <i>"Ik word niet echt aangestuurd. Ik krijg wel verzoekjes om dingen op te pakken, een accommodatie te huren of zo. Maar verder weet ik uit ervaring wel wat ik wanneer moet doen."</i>		
Achtergrond professionals	• trainer a) civiel ingenieur, turnverleden, in dienst bij de KNGU • trainer b) mbo 4 sport & bewegen, in opleiding bij politie • clubkadercoach) docent MBO Economie		
Resultaten	De grootste winst is de continuïteit van clubtaken. <i>"Nieuwsflits verschijnt elke maand en niet alleen ad-hoc als iemand tijd heeft, de website is altijd actueel, het voornemen om een missie-visie document wordt niet alleen uitgesproken maar ook opgevolgd, enz."</i> Daarnaast is de relatie met de verhuurder van de hallen/zalen verbeterd nu een trainer deze taak van materiaal- en sleutelbeheer erbij gekregen heeft.		
Financieel model	Alle kosten zijn voor rekening van de club. 60 procent van de contributie gaat op aan betaling kader, 30 procent aan accommodaties en materialen en 10 procent aan bondscontributie en wedstrijdgelde.		
Werkgeverschap	Payrolling door st. Sportkader Nederland € 16,53 p/u betaalde krachten en € 4,50 p/u vrijwilligers Vaste parttime dienstverbanden deze twee trainers Nul-urencontract clubkadercoach, max. 8 uur p/w		

	Geen pensioenopbouw
--	---------------------

Reconstructie Hockeyvereniging Push Breda			
Sport	Hockey	Start professional: 1997	2400 leden
Professionals	- Trainerscoördinator, 0,7 fte - Cateraar (ingehuurd voor inkoop beheer en aansturing vrijwilligers bar), 1 fte - Wedstrijdsecretaris, 0,5 fte - Betaalde trainers		
Aanleiding betaalde inzet	In 1997 ontstond er vanuit de vereniging voor het eerst behoefte aan een professional. De hockeyclub was op zoek naar een 'supervrijwilliger' die alles en iedereen kende. Degene die verantwoordelijk was voor het vrijwilligersbeleid deed een stap terug. Daarnaast groeide de vereniging in omvang, waardoor er nog meer druk op de organisatie kwam. Besloten werd om vanuit de eigen geledingen een professional aan te stellen voor zes uur per week. In 2009 werd dit omgezet naar een vaste aanstelling voor 16 uur per week en anno 2021 is dat 28 uur per week.		
Takenpakket en aansturing	Focus is intern gericht. Het functieprofiel van de trainerscoördinator is niet beschreven. In een mondelinge afspraak is verteld wat ze moest gaan doen. Het is haar taak om leden en ouders van jeugdleden een zo goed mogelijke plek binnen de vrijwilligersorganisatie te geven. <i>"Mijn taak is om mensen op de juiste plekken te zetten en complimenten te geven."</i> De trainerscoördinator brengt structuur aan in de organisatie door: • Nauw in contact te staan met iedereen die iets vrijwillig wil en kan doen; • Kwaliteiten van mensen te herkennen en effectief in te zetten; • Planningen te maken; • Gesprekken te voeren met vrijwilligers (voornamelijk trainers en coaches) over functioneren; • Veel fysiek op het sportpark aanwezig te zijn (aanspreekpunt).		
	Niveau werk: 70% coördinerend, 30% uitvoerend		
	Wijze van aansturing: Een van de bestuursleden heeft maandelijks een bilateraal overleg met het team betaalde krachten.		
	Neutraal over aansturing		
Achtergrond professional	De trainerscoördinator is een opgeleid gymnastiekdocent (HALO). Heeft langere tijd niet gewerkt in verband met gezinssituatie en is later weer gaan werken.		
Resultaten	• Oplevering structuur hockeyaanbod, zorg voor continuïteit: alles gaat altijd door; • Goede kennisoverdracht ('Kinderen leren hier goed hockey spelen'); • Plezierbeleving leden; • Werving en behoud leden.		
Financieel model	Het salaris van de professional wordt door de vereniging zelf opgehoest. In 2009 lag het uurtarief op € 11 bruto per uur, in 2015 € 14 bruto per uur en in 2021 € 21 bruto per uur. Trainerscoördinator: <i>"Ik moet mijzelf terugverdienen en met vier nieuwe meisjes teams krijg ik tien uur, bij negen teams heb ik twintig uur, dus reken maar dat ik voor negen teams ga! Als ik meer leden werf en behoud en ook voor veel goed functionerende vrijwilligers zorg, dan is het voor de club een plus, voor mij een plus, dus plus plus!"</i>		

Werkgeverschap	De professional heeft een arbeidsovereenkomst getekend met de hockeyvereniging. Er is geen CAO-regeling en er wordt niet aan pensioenopbouw gedaan.
----------------	--

Reconstructie Tennisvereniging De Heksenwiel Breda			
Sport	Tennis, padel	Start professional: 2010	750 leden
Professionals	- Bar-accommodatie beheerder, 0,7 fte - Betaalde trainer		
Aanleiding betaalde inzet	Directe aanleiding voor het bestuur was een kapotte koelkast tijdens een open toernooi in 2010. Er werd toen een reparatiebedrijf ingehuurd om de koelkast te repareren. Achteraf bleek dat de koelkast eigendom was van de sponsor Coca Cola en dat deze de koelkast kosteloos had moeten repareren. Er bleek totaal geen sprake te zijn van een formeel contract. Überhaupt was er geen beleid rondom inkoop en barbeheer en het bestuur realiseerde zich dat ze daardoor nodeloos kosten maakten. Het bestuur had toen ter tijd veel discussie met de leden over bedrijfsmatiger denken en handelen binnen de vereniging, maar besloot sowieso een BAB (Bar accommodatie beheerder) aan te stellen. De aanstelling van deze (huidige) professional verliep soepel, ook tijdens de ALV. Iedereen was overtuigd van het nut en de noodzaak. Enkele leden hadden nog wat kritische vragen over werkgeverschap en salariëring maar een discussie daarover heeft het bestuur toen afgekappt. De professional was toen nog bestuurslid en besloot per direct zijn functie neer te leggen zodat hij ook kon solliciteren op de functie. In de periode hiervoor was er iemand vanuit een 'melkert baan' aanwezig op tennispark, maar die had (te)veel aansturing nodig vanuit het bestuur dus daar is de samenwerking mee beëindigd.		
Takenpakket en aansturing	Focus is intern gericht. De professional is verantwoordelijk voor het beheer van de bar, het clubhuis en het park. Onder beheer wordt verstaan het beheren van alle infrastructuur behorend bij het clubhuis alsmede randvoorwaardelijke zaken, die nodig zijn om een goed functionerend clubhuis voor leden te hebben. Kortom: • Dagelijks beheren van bar en accommodatie en ervoor zorgen dat werk door derden naar behoren wordt uitgevoerd; • Input leveren aan bestuur voor onderhoudsplan bar en accommodatie. Dagelijkse werkzaamheden worden in accommodatiecommissie uitgevoerd; • Zorgdragen voor schoonmaak van het clubhuis; • Voeren van contractdossier en contractbeheer. Onderhouden van contacten met leveranciers; • Meten en beoordelen van leveranciers op kwaliteit en dienstverlening; • Aansturen van inkoper barbenodigdheden en het op peil houden van voorraden. Inclusief voorraadregistratie en opmaken van balans ieder kwartaal of na evenement.		
	Niveau werk bar-accommodatie beheerder: 70% coördinerend, 30% uitvoerend		
	Wijze van aansturing: Soms wordt de professional uitgenodigd voor een bestuursvergadering, maar verder heeft hij een vrije rol en veel eigen verantwoordelijkheid. Tijdens zijn aanstelling was afgesproken dat er maandelijks met de bestuursleden horeca en park overleg zou plaatsvinden. In de praktijk was dit slechts één tot twee keer per jaar en in de afgelopen twee jaar helemaal niet meer.		
	Tevreden over aansturing		
	Aanvankelijk werd de professional op niet gewenste wijze aangespoord door leden. <i>"Moet jij niet werken? Wat ga jij vandaag doen? Kun jij voor ons dit of dat regelen?"</i> Het probleem was dat hij ook gewoon lid was/is van de club en dus soms ook als lid aan de bar zit met een kop koffie. Het werd hem verweten dat hij koffie drinkt terwijl hij doorbetaald wordt door de club. Om deze rolvermenging tegen te gaan had hij bedacht om een paars trui aan te trekken als hij werkzaam is voor de club. En dat ook tevens breed gecommuniceerd in de vereniging. <i>"En als een groep vrijwilligers het</i>		

	<i>park één keer per maand schoonmaakt, dan sta ik er ook gewoon als vrijwilliger midden in, dan laat ik me niet betalen hoor!”</i>
Achtergrond professional	Ondernemer met horeca en evenementen ervaring.
Resultaten	Baromzet bij aanstelling was € 80.000 euro en ging binnen een jaar naar € 130.000 euro. O.a. door uitbreiding assortiment (6 bier op de tap) en betere aansturing vrijwilligers. De professional was vooral gericht op het zorgen voor gastvrijheid. <i>“De bar is een goudmijn als je daar goed mee omgaat. Ik verdien mijzelf terug.”</i> Er is tevens een luxer en gebruiksvriendelijker koffieautomaat aangeschaft, waardoor het aantal bestellingen toenam (van 8.000 naar 15.000 koppen per jaar). Volgens de oud voorzitter zijn er ook voldoende immateriële baten: • Effectieve communicatie tussen leden, vrijwilligers en bestuur (scheelt tijd) • Eén aanspreekpunt • Meer (en grotere betrokkenheid) vrijwilligers en deze worden beter op kwaliteiten ingezet • Bestuur wordt ontlast en kan op belangrijke dingen focussen
Financieel model	De vereniging financiert de functie volledig zelfstandig. Uurtarief is 22,50 euro ex btw. Contract is per direct stop te zetten. Tijdens de lockdown in verband met Corona is dit ook daadwerkelijk tijdelijk stopgezet.
Werkgeverschap	Het bestuur heeft gekozen voor een ZZP-constructie. Contract voor 27 uur per week (in praktijk vaak 32 uur, maar krijgt 27 uur betaald).

Reconstructie Voetbalvereniging 's Gravenzande			
Sport	Voetbal	Start professional: 2008	1700 leden
Professionals	- Verenigingsmanager, 1 fte - Technisch manager, 1 fte - Coördinator niet-selectie en jeugd, 0,5 fte - Administratief medewerker, 0,5 fte - Betaalde trainers		
Aanleiding betaalde inzet	Na verschillende vergeefse pogingen zijn de twee voetbalclubs in 's-Gravenzande in 2010 gefuseerd. De clubs deelden al langer een sportcomplex en na een brand aan één kant van het gezamenlijke clubgebouw tijdelijk ook de kantine. In die periode is het fusie-idee nieuw leven ingeblazen. De schaalvoordelen van de fusie zouden het mogelijk maken om met een betaalde kracht voor organisatorische taken te starten. Voorzitter: <i>"Onze 'clientèle' ging steeds meer vragen, en als wij ze dat ook wilden bieden, kon dat niet met alleen vrijwilligers. Als je ziet wat er allemaal op je afkomt als bestuurder. Ouders die meer noten op hun zang hebben, enzovoort. Je wordt een bedrijf. Dus moet je taken wegzetten. Dan krijg je het als bestuur ook wat makkelijker. Maar we wilden liefst ook nog 'een plusje doen': aansprekende evenementen organiseren, samenwerking met lokale partners opzetten, meer in de samenleving staan. Wij gebruiken velden waarvan de kosten voor een belangrijk deel door de gemeenschap worden gedragen. Daar willen we iets voor terug doen. We willen met onze club middenin de gemeenschap staan."</i>		
Takenpakket en aansturing	Focus: Intern en extern gericht. Oorspronkelijke opdracht in 2010: verbindingen binnen en buiten de club tot stand brengen c.q. te verbeteren alsmede evenementen organiseren c.q. binnenhalen die de club financieel voordeel brengen en een positieve exposure opleveren. Anno 2021: zakelijke instelling, veel aandacht voor organisatie 1. contributies, 2. kantine (inkoop, voorraadbeheer, roosters, assortiment, inrichting) en 3. sponsoring. Deze drie leveren elk ongeveer een derde van totale baten. Verenigingsmanager neemt het bestuur en de vrijwilligers werk uit handen aldus de secretaris: <i>"Hij is op veel plekken de handjes van het bestuur. Doet 'ie goed. Hij kan goed delegeren."</i>		
	Niveau werk: 50% coördinerend, 50% uitvoerend. Wisselend in tijd en naar behoefte. Intentie is om vooral coördinerend bezig te zijn, maar is niet altijd mogelijk.		
	Wijze van aansturing: Er zijn vaste overlegmomenten en korte informele lijntjes met de voorzitter en de secretaris. De verenigingsmanager is aanwezig bij de driewekelijkse bestuursvergadering en om de vier weken vindt er een MT-overleg plaats met de vier betaalde krachten en de voorzitter of vice-voorzitter.		
	Wordt niet altijd als aansturing ervaren. Er is een wisselwerking tussen bestuur en manager en daar is men zeker tevreden over.		
	Professional: <i>"Het is eigenlijk best een rare situatie. Ik leg verantwoording af aan vrijwilligers maar stuur ze ook aan. Als werknemer moet je door, maar vrijwilligers hebben niet altijd tijd. Tegenwoordig neem ik wel wat makkelijker zelf beslissingen en verantwoord ik die achteraf."</i> Secretaris: <i>"De verenigingsmanager overlegt veel met bestuur. Hij houdt altijd ruggespraak, maar is ook pro-actief. Hij communiceert goed."</i>		
Achtergrond professional	De verenigingsmanager was hoofd inkoop bij een tuinbouwbedrijf. Hij deed al veel vrijwilligerswerk bij de club (vóór de fusie bestuursfunctie en technische commissie, later manager bij 1^e elftal) maar heeft in 2018 zijn baan opgegeven om fulltime verenigingsmanager te worden. Hij heeft geen specifieke scholing gevolgd of cursussen gedaan.		

	Voorzitter: <i>"Trainers zijn passanten maar een verenigingsmanager is dat niet. Je hebt al minstens een jaar nodig om je de organisatie eigen te maken. Sociale vaardigheden zijn in die functie erg belangrijk, en naast overtuigingskracht maar je moet ook een beetje clubvirus hebben."</i>
Resultaten	• Er is intern veel opgezet en verbeterd. Maar ook de samenwerking met de gemeente en de golfclub (gezamenlijke evenementen). Verder o.a. gerealiseerd: grote verbouwing van de kantine, modernisering keuken, intern zomertoernooi voor alle seniorenteam, aansprekende wedstrijden van de nationale selectieteam en profclubs op het sportpark, grote internationale jeugdtoernooien, extra festiviteiten en evenementen. • Tekenend voor de sfeer en het goede functioneren van de club is dat in de afgelopen jaren hele teams vanuit andere clubs overkwamen en dat corona geen ledenverlies heeft opgeleverd. • Door betere organisatie, gunstigere contracten en aanpassingen in assortiment steeg de kantineomzet van €310.000 in 2018 naar €350.000 in 2019. • Samenwerking met 's Heerenloo opgezet. 8 cliënten zijn nu onder begeleiding wekelijks in touw, met onderhoud, leidingen doorspoelen, vuil rapen, shirts wassen enz. • Periodiek overleg met collega-verenigingsmanagers van Westlandia, Monster, Honselersdijk en Verburch. In dat overleg worden tips & tricks uitgewisseld. Gezamenlijke inkoop doelen en netten.
Financieel model	Alle kosten van de inzet van professionals worden door de club gedragen. Gaat uit de exploitatie. De eerste twee beroepskrachten voor organisatorische taken konden betaald worden uit de besparingen die dankzij de fusie konden worden gerealiseerd. Daarna is om de verdere professionalisering te bekostigen een forse contributieverhoging doorgevoerd. In 4 jaar tijd is de contributie fors verhoogd (van circa €230 naar €352 voor seniorlid; exclusief €125 selectietoeslag) om professionalisering te betalen. Aanvankelijk gemor en dreigementen om op te stappen, maar het heeft geen leden gekost. Het bestuur heeft een aantal informatieavonden gehouden om beleidskeuzes toe te lichten. Verenigingsmanager (64 jaar) ontvangt een modaal salaris per maand. <i>"Het was een enorme stap terug, wel €1.000 netto per maand, geen auto van de zaak meer, geen telefoon, minder pensioen."</i> Maar hij heeft er geen spijt van. Hij doet wat hij leuk vindt, heeft van zijn hobby zijn beroep gemaakt.
Werkgeverschap	Alle betaalde krachten staan bij de club op de loonlijst. De loonadministratie is extern uitbesteed aan een lokale dienstverlener.

Reconstructie Voetbalvereniging Sparta Enschede			
Sport	Voetbal	Start professional: 2018	1200 leden
Professionals	- Verenigingsmanager, 0,8 fte - Trainers		
Aanleiding betaalde inzet	VV Sparta maakt onderdeel uit van een corporatie vanuit voetbalclub Rigtersbleek. Rigtersbleek staat bekend om het maatschappelijke beleid en is daarin al jaren koploper en een goed voorbeeld. In de corporatie nemen clubs deel die hetzelfde maatschappelijke doel nastreven, namelijk het zijn van een open club/buurthuis. Drie jaar geleden wilde VV Sparta aanhaken op deze corporatie. In dat kader is de club op zoek gegaan naar een verenigingsmanager. Vanuit de leden was er draagvlak voor de aanstelling omdat er vanwege de groei van de club naar duizend leden er extra werkzaamheden op de club afkwamen.		
Takenpakket en aansturing	Focus: 1. Intern gericht. Werven, behouden en aansturen van vrijwilligers. 2. Extern gericht. Vorm en inhoud geven aan het maatschappelijk ondernemerschap van de club.		
	Niveau werk: 80% coördinerend/management/projectmatig, 20% uitvoerend		
	Wijze van aansturing: professional brengt tijdens maandelijkse bestuursvergaderingen schriftelijk en mondeling verslag uit over lopende zaken en resultaten.		
	Neutraal over aansturing		
	Professional: <i>'Ik heb geen leidinggevende. Aansturing is een wisselwerking, je zou ook kunnen zeggen: ik stuur hun aan.'</i>		
Achtergrond professional	De verenigingsmanager is van oorsprong jongerenwerker en is jarenlang directeur geweest van een welzijnsorganisatie. De afgelopen vijf jaar is hij vooral actief geweest als verenigingsadviseur en heeft hij verschillende rollen en functies in de sport bekleed bij sportservicebureaus, KNVB en NOC*NSF.		
Resultaten	• Dagopvang voor mensen met een beperking, drie dagen per week acht tot tien mensen. Ze doen klussen die voorheen door vrijwilligers zouden zijn gedaan zoals parkonderhoud, schoonmaak, etc.; • Aanbod Walking Voetbal; • Inloop activiteit ism GGZ voor re-integratie. Twee dagdelen per week. De club ontvangt hier € 4.000 euro per jaar huur voor; • Entree opleiding van ROC. Laagdrempelige scholing voor twaalf leerlingen die normaal gesproken afhaken in het onderwijs. Eén dag per week en 16 uur stage op de club (diverse vrijwilligerstaken). Ook hier ontvangt de club € 4.000 euro per jaar voor; • Project voor jonge alleenstaande asielzoekers van 14-18 jaar. De club krijgt hier eenmalig subsidie van de gemeente t.w.v. 2 keer € 5.000 euro (Coronagelden); • Via Fonds Univé een subsidie van € 6.500 euro voor maatschappelijk project. • Ledengroei, van 52 teams naar 61 (o.a. dankzij interne clubcompetitie in Coronatijd). • In ontwikkeling: een project voor eenzamen en kwetsbaren om deze vijf dagen per week op te gaan vangen op de club. Richt zich vooral op bijstandsgerechtigden met ongezone leefstijl.		
Financieel model	Verenigingsmanager wordt als zzp-er betaald uit de buurtsportcoachregeling en andere tijdelijke subsidies.		

Werkgeverschap	Arbeidsrechtelijk liggen alle risico's bij de club. Jaarlijks vindt er een evaluatiegesprek plaats, wat als functioneringsgesprek gezien kan worden.
----------------	--

4. Reconstructie hybride organisatievorm: SPORTPARKMANAGEMENT

Net als in de vorige paragraaf volgen hier overzichten van reconstructies van sportlocaties met beroepskrachten. Ook hier worden uiteenlopende functietitels gebruikt, zoals een sportparkmanager en een beweegmakelaar. We vatten een en ander samen van Sportpark Corpus Den Hoorn in Groningen, samenwerkingsverband volleybalverenigingen in Rotterdam, Sportpark de Eendracht in Amsterdam en stichting SMILE in Maastricht.

Reconstructie Sportpark Corpus Den Hoorn Groningen			
Sport	Divers: tennis/padel, hockey, honk- en softball, rugby, voetbal, American football, wielrennen	Start professional: 2022	>5000 sporters
Professionals	Sportparkmanager, 1 fte		
Aanleiding betaalde inzet	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. Beleidsmedewerker: <i>"De grootste gemiste kans wat er kan met zoveel clubs op één plek. De resources zijn er, maar ze worden minimaal benut."</i>		
Takenpakket en aansturing	Focus is intern en extern gericht. Drie pijlers: - Ondersteunen van sportaanbieders op het sportpark - Samenwerking met de WIJ teams (Sociaal domein) - Verhogen exploitatiegraad sportpark		
	Niveau werk sportparkmanager: 80% coördinerend, 20% uitvoerend		
	Wijze van aansturing: nog niet concreet. De klankbordgroep, bestaande uit sportkoepel Groningen (vertegenwoordiging van groot aantal clubs in de gemeente), Sport050 - WIJ Groningen, en de gemeente Groningen die bij aanvang van het proces is aangesteld, zal zich hierover buigen.		
Achtergrond professional	De vacature van sportparkmanager is uitgezet bij de verenigingen op het sportpark. Achterliggende gedachte was dat het van meerwaarde is wanneer de professional bekend is op het sportpark en daarmee gemakkelijk aanspreekbaar. Een aantal betrokkenen uit het verenigingsleven solliciteerde op de vacature waarna er één uit de gelederen is aangesteld. Iemand die momenteel de functie van trainer vervult bij de hockeyvereniging GHBS. Helaas is deze persoon na enkele weken weer gestopt met de functie, omdat zijn verwachtingen anders waren. Momenteel staat de vacature opnieuw uit. Een andere professional die tien jaar werkzaam is voor op het sportpark gesitueerde tennis- en padelvereniging vond de vacature vanuit zijn ontwikkelperspectief ook interessant. Echter, ondanks het feit dat hij een combinatie van beide functies goed mogelijk achtte heeft hij niet gesolliciteerd op de functie.		

Resultaten	Er zijn nog geen concrete resultaten te benoemen. De beoogde sportparkmanager zal in Q1 van 2022 een jaaragenda opleveren. Verenigingen kunnen zich hier op intekenen. Zij zullen hier actief voor benaderd worden. Verder dient er een lerend netwerk te ontstaan waarbij betrokken verenigingen en overige organisaties in de directe omgeving (zoals de WIJ) vanuit intrinsieke motivatie een bijdrage gaan leveren aan activiteiten op het sportpark.
Financieel model	De gemeente Groningen financiert de inzet van de sportparkmanager. Deze gelden zijn vrij gekomen door het stopzetten van verenigingsondersteuningsuren die van oudsher bij Huis voor de Sport Groningen ingekocht werden. Er zal geen financiële bijdrage van de verenigingen gevraagd worden. Functie wordt ingeschaald in schaal 9 van CAO Sport
Werkgeverschap	Het werkgeverschap is ondergebracht bij Huis voor de Sport Groningen. De sportparkmanager is in dienst bij Huis voor de Sport Groningen. Er wordt verantwoording afgelegd aan de gemeente Groningen.

Reconstructie samenwerkingsverband volleybalverenigingen Rotterdam			
Sport	Volleybal	Start professional: 2020	1400 leden
Professionals	- overkoepelende verenigingsmanager, 0,42 fte - betaalde trainer(s)?		
Aanleiding betaalde inzet	In Rotterdam bestaat sinds begin 2020 een samenwerkingsverband tussen vijf volleybalverenigingen, te weten: Beach Club Rotterdam (BCR), Fusion Rotterdam, Hou Stand, RVC/Libanon '50 en Volley Zuid. Dit zijn verenigingen verspreid over verschillende deelgemeenten in Rotterdam die tegen veelal dezelfde problemen aanlopen, zoals een tekort aan vrijwilligers. Eén van de leden van deze volleybalverenigingen zag een grote kans in het Superclub-plan van de Nevobo en het actieprogramma Verenigingen van Sportsupport Rotterdam en bood zich als de coördinerende professional aan voor een serieus op te zetten samenwerkingsverband. Onderlinge gesprekken werden er al wel eens gevoerd sinds 2010, maar de samenwerking kwam daarmee 'niet echt' van de grond. Het ontbrak vaak aan tijd of prioriteit om de goede ideeën die ze hadden te realiseren. Met de professional kunnen ze de ideeën nu omzetten in resultaten, met als doel het versterken van hun verenigingen én volleybal in de regio Rotterdam. <i>"Er was een plan nodig, er was geld nodig. En hij heeft dat proces heel goed begeleid. Hij heeft eraan getrokken om ervoor te zorgen dat wij allemaal op tijd onze stukjes schreven en hij zorgde voor het stroomlijnen van de wensen van de verschillende clubs in één coherent plan (bestuurslid)."</i>		
Takenpakket en aansturing	Focus is intern en extern gericht: 1) versterken van kader, 2) vergroten van de maatschappelijke rol, 3) intensievere samenwerking, 4) organiseren van sportaanbod en 5) een impuls voor beachvolleybal. Elk thema kent een aantal doelstellingen, in totaal dertien. Van centrale extra jeugdtraining tot een vrijwilligersbeleid voor elke vereniging tot het organiseren van trainerstrajecten (bron: Plan Supersamenwerking Rotterdamse verenigingen, 2020). Binnen de samenwerking ligt de focus voor ongeveer een kwart op verbetering van volleybaltechnische inhoud en de overige driekwart op het organisatorische vlak.		
	Niveau werk overkoepelende verenigingsmanager: 50% coördinerend, 50% uitvoerend		
	Wijze van aansturing: De vijf verenigingen voeren periodiek overleg over de voortgang, prioriteiten en resultaten. Vanuit dit overleg (1 x per 6 weken) wordt ook de professional aangestuurd. De professional legt dus verantwoording af aan de vertegenwoordigers van de besturen van de verenigingen (bron: Plan Supersamenwerking Rotterdamse verenigingen, 2020).		
	Tevredenheid over aansturing		
	<i>"Ik denk dat, doordat ik er ben, de bestuurders meer aan het besturen zijn dan een jaar geleden, maar die bestuurder moet dat ook wel gaan doen. De valkuil van de bestuurder is nog steeds heel praktisch en met morgen bezig zijn, die moet ook echt wel afstand gaan nemen en gaan besturen en tegen de professional zeggen: waar staan we nu na twee maanden? Wat gaat goed, wat gaat niet goed? Wat zijn de prioriteiten voor de komende twee maanden" (professional)</i>		
Achtergrond professional	De overkoepelende verenigingsmanager heeft een studie bestuurskunde (WO) gedaan en heeft een volleybalachtergrond als speler en trainer-coach. Ten aanzien van zijn functie vindt de professional zelf dat hij iets te veel achtergrond heeft op bestuurlijk vlak, terwijl eigenlijk een ALO-er nodig is of <i>"een goede regelaar"</i>.		

Resultaten	Er is bij de vijf clubs geïnventariseerd welke behoeften er zijn rondom vrijwilligersbeleid en organisatiestructuur. Daarnaast is hard gewerkt aan het tijdens de gedeeltelijke lockdown mogelijk maken van buitenactiviteiten voor de jeugd zodat ze behouden zouden blijven voor de sport. Er is o.a. gebruik gemaakt van de velden van een korfbalvereniging. Met het oog op binding met de clubs in Coronatijd is voor alle leden van de clubs een pubquiz georganiseerd en ook zijn het afgelopen seizoen de eerste beachvolleybalkampioenschappen bij Beachclub Rotterdam georganiseerd. Resultaten in cijfers uitgedrukt: 10% meer leden, jeugdteams op hogere niveaus, hogere tevredenheid leden, 20% meer deelnemers aan scholentoernooien, 50% meer wekelijks actieve beachvolleyballers, 2x zoveel activiteiten rondom topsportevenementen met betrokkenheid verenigingen
Financieel model	Voor de uitvoering van het gezamenlijk plan is jaarlijks ruim €32.000 nodig, Ruim €23.000 voor de professional (brutoloon, werkgeverslasten, opleidingsbijdrage en administratieve lasten sportkader.nl), €6700 activiteitenbudget en iets meer dan €2000 algemene kosten (bron: Plan Supersamenwerking Rotterdamse verenigingen, 2020). De vijf verenigingen leggen gezamenlijk €10.000 neer. Idem Nevobo en Rotterdam Sportsupport €12.000 per jaar, waarbij één vereniging namens de vijf verenigingen de aanvraag voor co-financiering respectievelijk subsidie doet. De intentie van de besturen is om de professional inkomsten te laten genereren. Directe inkomsten kunnen voortkomen uit activiteiten als de seizoensopening (doelstelling 9), extra jeugdtrainingen (doelstelling 10), sponsoring van activiteiten (doelstelling 5), opbrengsten uit vernieuwend of flexibel aanbod (doelstelling 12), beachcircuit (doelstelling 13) en goedkopere inkoop (doelstelling 7). Indirecte extra inkomsten kunnen ontstaan doordat meer leden behouden blijven, nieuwe leden worden geworven of wachtlijsten en tekorten op elkaar worden afgestemd. Naast financiering van de genoemde stakeholders en het inderdieneffect van de professional zal door de besturen en de professional gezocht worden naar extra externe financieringsbronnen zoals sponsoring, subsidies en fondsen.
Werkgeverschap	Formeel is de professional in dienst bij stichting Sportkader Nederland. Idealiter vormen de vijf volleybalverenigingen een stichting voor de organisatie van bestuurlijke en administratieve lijnen, maar besloten werd om eerst aan de slag te gaan en het even aan te kijken.

Reconstructie Sportpark De Eendracht Amsterdam			
Sport	Divers: 20 sporten (o.a. voetbal, tennis, padel, rugby, survival, binnensporten)	Start professionals: 2003	>2000 sporters
Professionals	- Directeur-bestuurder, 0,8 fte - Sportparkmanager, 0,8 fte - Sportparkbeheerder, 0,8 fte - Bedrijfsleider, 0,8 fte - Ca. 6 medewerkers sportpark (seizoensgebonden) - Ca. 10 medewerkers met arbeidsbeperking (uitkering)		
Aanleiding betaalde inzet	In 2003 werd een speciale stichting opgericht (Stichting Sportcentrum Nieuwe Stijl) om de doelstelling eind jaren negentig - een verhoogde sportparticipatie, sterkere verenigingen en intensiever gebruik van de sportvoorzieningen - mogelijk te maken. Er was immers sprake van onderbenutting van sportaccommodaties en achterblijvende sportparticipatie. In 2012 kwam daarvoor in de plaats een nieuwe stichting (de Stichting Sportpark De Eendracht), vanuit waar een nieuwe parkmanager werd aangesteld. Deze kreeg de opdracht om het sportpark om te vormen tot een eigentijds, ondernemend en multifunctioneel sportpark. <i>"Dit moet bijdragen aan een hogere sportparticipatie in de omliggende wijken tegen lagere kosten: meer met minder."</i> Na evaluatie in 2014 werd besloten om de exploitatie van het sportpark op deze wijze voort te zetten. De exploitatieovereenkomst werd verlengd tot en met eind 2018 met een stilzwijgende verlenging voor telkens vijf jaar. In de jaren na 2014 kwamen voor de exploitatie extra middelen beschikbaar en kon de personele capaciteit worden uitgebreid.		
Takenpakket en aansturing	Primaire focus: 1. Verbreding en verhoging sportdeelname. 2. Inrichting en onderhoud eigentijds en kwalitatief goed sportpark. 3. Gezonde exploitatie. Secundaire focus: 4. Dienstverlening aan sportaanbieders en andere gebruikers. 5. sociaal-maatschappelijke activiteiten voor wijk.		
	Niveau werk: Directeur-bestuurder: 75% coördinerend, 25% uitvoerend. Sportparkmanager: 50% coördinerend, 50% uitvoerend.		
	Wijze van aansturing: Directeur-bestuurder heeft vier maal per jaar overleg met Raad van Toezicht en heeft tussentijds contact met de voorzitter van de stichting. Directeur-bestuurder (strategisch) en sportparkmanager (tactisch, uitvoerend) zijn complementair aan elkaar.		
	Tevreden over aansturing		
	Medewerkers hebben veel vrijheid, bij bepalen werkzaamheden en indelen werkuren. Sportparkmanager: <i>"Ik ga niet steeds toestemming vragen. Ik heb gezegd: laat het mij weten als ik iets fout doen."</i> Directeur-bestuurder: <i>"L. is van de planning en de details, ik van de vergezichten en grote lijnen. Zij heeft veel oog voor de kwetsbare doelgroepen, ik moet er in de eerste plaats voor zorgen dat de exploitatie rond komt."</i>		
Achtergrond professional	De directeur-bestuurder heeft achtergrond als bedrijfskundige, werkte eerder als directeur bij universitair sportcentrum in Rotterdam. De sportparkmanager heeft een achtergrond in toerisme (hbo, werkervaring) maar was ook, begeleider bij start-ups, officemanager en tandartsassistent. Zij is binnengehaald vanwege haar actieve rol en netwerk in de buurt. Heeft ook als voetballer en voetbaltrainer ervaring in sport.		

	Belangrijke competenties volgens haar zijn: <i>“Out-of-the-box denken en goed communiceren. Minder zomaar aannemen of zelf invullen. Weinig zaken zijn vanzelfsprekend. Goed luisteren is erg belangrijk. Maar ook: je verwachtingspatroon aanpassen. Soms lopen dingen veel trager dan verwacht, dan weer veel sneller.”</i>
Resultaten	• Meer sportdeelname (van 55% in 2012 naar 60% in 2018 en streven naar 75% in 2028). • Diverser sportaanbod (van 10 verschillende sporten in 2012, naar 20 in 2018 en streven naar 30 in 2028) vooral door meer eigen sportaanbod (van bodyfit in 2012 naar bodyfit, powerpump, yoga, she boxing, bollywood zumba, judo, ju-jitsu, hardlopen, wandelen en fietsen in 2018). • Afname exploitatiebijdrage gemeente en toename eigen inkomsten, verminderde afhankelijkheid publieke middelen (van 90% bijdrage gemeente aan exploitatie in 2012, naar 65% in 2018 en streven naar 50% in 2028). • Wifi voor iedereen, gezamenlijk alarm, gezamenlijke inkoop water en energie.
Financieel model	De professionals worden deels bekostigd uit de exploitatiebijdrage vanuit de gemeente en deels door de opbrengsten uit verhuur, subsidies, evenementen en horeca. De sportaanbieders betalen de reguliere gemeentelijke tarieven aan de stichting voor gebruik velden en ruimten. Een steeds groter deel van de exploitatie wordt extern gefinancierd en is onafhankelijk van de financiële bijdrage van de gemeente, dus steeds meer inverteertheffecten (momenteel ongeveer een derde van de kosten). Sportaanbieders die gebruik maken van sportverzamelgebouw betalen een bedrag per lid per jaar voor gebruik gebouw (€30 voor volwassene, €18 voor kind) en een bedrag per club voor veld (€23 per keer) ontvangen een bedrag terug dat bepaald wordt door het aandeel in de horecaomzet.
Werkgeverschap	Alle professionals zijn in dienst van stichting. De verloning en loonadministratie worden verzorgd door stichting Sportkader Nederland. De vier managers zijn ingeschaald volgens de CAO Sport (sportparkmanager in schaal 10). Er wordt ook gebruik gemaakt van mensen met arbeidsbeperking. Daarover worden per individu afspraken gemaakt met gemeente, UWV en andere instanties. Zij ontvangen soms een toelage bovenop hun uitkering. Vrijwilligers die zich bijvoorbeeld in de horeca inzetten voor de stichting ontvangen de vrijwilligersvergoeding.

Reconstructie stichting SMILE Maastricht			
Sport	Divers: wandelen, walking voetbal, bridge, boot camp	Start professional: 2019	150 deelnemers per jaar
Professionals	Buurtsportcoach/beweegmakelaar, 1 ^e jaar: 0,6 fte, 2 ^e jaar: 0,2 fte		
Aanleiding betaalde inzet	SMILE staat voor Sport, Meet, Integration, Lifestyle en Enjoy en is een stichting op een sportpark Heugem te Maastricht. Is opgericht voor het opzetten van maatschappelijke activiteiten en beter benutten van ruimtes en velden. Het initiatief komt van voetbalclub RKHSV. Bestuur wilde park meer benutten en overdag niet leeg laten staan. Na honorering tender is de voetbalvereniging naar Maastricht Sport gegaan om te kijken hoe het plan verder ingericht en uitgevoerd kon worden. Daaruit werd besloten een professional in te zetten.		
Takenpakket en aansturing	Het SMILE concept is gebaseerd op de volgende vijf kernwaarden: • Het activeren, integreren en begeleiden van mensen met een beperking, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en gepensioneerden; • Het combineren van sport en zorg door het uitbreiden van het huidige sportaanbod; • Inspelen op veranderende demografische factoren en maatschappelijke ontwikkelingen door het aanboren van nieuwe doelgroepen en het opzetten van aanvullende sportvormen; • Het leveren van een bijdrage aan een gezondere leefstijl, versterking van de zelfredzaamheid van kwetsbare burgers en participatie in de samenleving met sport en elkaar ontmoeten als speerpunt; • Het breed inzetten van sport- en zorgprogramma's in de reguliere sportomgeving met als uiteindelijk doel een verschuiving te realiseren van (zware) individuele zorg naar preventieve sport- en welzijn arrangementen.		
	Niveau werk: 50% uitvoerend, 50% bestuurlijk ondersteunend		
	Wijze van aansturing: Opdrachtgever-opdrachtnemer relatie- tussen bestuurders sportverenigingen en de professional bij de stichting. Ze legt verantwoording af over de resultaten en er werd regelmatig afgestemd.		
	Ontevredenheid over aansturing		
	<i>"Ik voelde me niet een extra bestuurslid. Ik was niet gewend om steeds te overleggen en samen steeds beslissingen nemen. Dat werkte stroef. Het zou beter gaan als mensen beslissingsbevoegdheid krijgen en portefeuilles goed verdeeld zijn binnen het bestuur. Dan zou ik ook beter aangestuurd worden."</i>		
Achtergrond professional	Buurtsportcoach, werkzaam bij Maastricht Sport. Sportopleiding.		
Resultaten	De eerste maatschappelijke activiteiten zijn opgestart. De verbinding in de wijk is gelegd en de communicatiemiddelen zijn professioneel ingezet om SMILE bekend te maken.		
Financieel model	Brede Regeling combinatiefuncties vanuit Maastricht Sport. Salaris is max € 3123,33 bruto per maand (bij fulltime dienstverband), salarisschaal 7 conform cao Zwembaden.		

Werkgeverschap	De professional werd vanuit Maastricht Sport gedetacheerd naar de stichting. Het was een tijdelijke functie, bedoeld om de voetbalvereniging een open club te maken. De maatschappelijke taken van de professional zouden worden overgedragen aan de vrijwilligers.
----------------	---

5. Conclusie en aanbevelingen

Naar aanleiding van de verkenning in het voorjaar van 2021 (tussenrapportage september 2021) en de verdiepingstudie in het najaar van datzelfde jaar proberen we antwoord te geven op de vraag: *hoe kunnen sportclubs toegroeien naar een succesvol hybride model en hoe kan het aantal succesvolle hybride modellen structureel worden uitgebreid naar minimaal 1 per (Sportakkoord) gemeente?*

Uit ons onderzoek blijkt dat er al best wat hybride modellen zijn in Nederland, al is een deel daarvan van tijdelijke aard vanwege de subsidiegedreven financiering. Naar ons idee zijn er zeker succesvolle ingrediënten gevonden in hun aanpakken en daarom zijn die ook in deze rapportage met u gedeeld. Als sportclubs, sportbonden, gemeenten en andere organisaties ook een structurele samenwerking tussen professionals en vrijwilligers beogen dan kunnen ze van deze ingrediënten gebruik maken. We zijn ons ervan bewust dat in de groep respondenten de (semi) commerciële sportaanbieders ontbraken (golf, fitness, dans, vechtsport, et cetera). Dat valt te betreuren, want deze partijen zullen ongetwijfeld inspirerend zijn voor de meer traditionele sportverenigingen. We zouden daar dan ook graag vervolgonderzoek naar doen. Echter, voor het opstarten van succesvolle hybride sportlocaties zal het, hoe cliché ook, altijd maatwerk blijven. Ons inziens zit er wel degelijk (meer) toekomstmuziek in het plaatsen van beroepskrachten bij sportclubs, maar vergeet dit vanuit alle betrokkenen in de sport visie, strategie, durf, overleg, doorzetting, onderhoud en evaluatie.

Voor het toegroeien naar meer hybride constructies in de sportsector verstrekken we aanbevelingen voor clubs, sportbonden en gemeenten. Deze aanbevelingen zijn niet alleen tot stand gekomen op basis van de input en analyse vanuit de bestaande hybride sportlocaties die in deze rapportage met u zijn gedeeld, maar ook op basis van de gesprekken met de respondenten uit de verkenning naar dit onderwerp in 2021. Omdat er ook structureel beleidsmatig een en ander moet veranderen wil de sector zich verder kunnen professionaliseren, voorzien we ook landelijke partijen waaronder VWS, VSG, WOS en NOC*NSF van aanbevelingen. De structurele inzet van beroepskrachten in vrijwilligersorganisaties kan ons inziens gezien worden als een kleine cultuurverandering. En dan niet alleen op microniveau, maar ook op meso- en macroniveau. Op de onderzochte locaties werd eens te meer duidelijk dat er vaak jaren overheen ging voordat de hybride setting optimaal functioneerde.

5.1. Aanbevelingen voor clubs (bestuursleden) in relatie tot verenigingsmanagement

Opdrachtformulering & Draagvlak & Werving

- # Inventariseer als bestuur tegen welke (structurele) problemen of uitdagingen de club aanloopt en welke taken blijven liggen vanwege gebrek aan executiekracht of de coördinatie daarvan. Zoek voorbeelden van andere clubs in een vergelijkbare situatie, die als mogelijke oplossing gekozen hebben voor de inzet van een professional. Haal bij hen op welke

succesvolle resultaten via deze hybride constructie geboekt zijn. Verwerk deze informatie in de communicatie (onderbouwing) in de richting van de sporters en vrijwilligers en vraag ze (eventueel via bijeenkomsten) of de problemen (h)erkend worden.

- # Vraag onder sporters en vrijwilligers uit hoe urgent het wordt bevonden om de vermeende problemen aan te pakken en of men bereid is in een professional te investeren of ermee akkoord gaat dat de club hier geld voor opzij zet.
- # Bepaal samen met de sporters en de vrijwilligers -naar het voorbeeld van de anderen- welke taken tegen betaling gedaan (zouden) moeten worden (door professionals) en wat niet (door vrijwilligers). Leg deze uitkomst vast en wees hier transparant over. Ook met betrekking tot de verwachte kosten en baten.
- # Stel één (of meerdere) gewenste profiel(en) op. Is (of zijn) deze voornamelijk sporttechnisch van aard, organisatorisch en/of anderszins? En past (passen) hier een meer verbindend en/of ondernemend type(s) bij of een mix van beide? Stel selectiecriteria op. Kennis van de sport is een pré, sociale vaardigheid een vereiste ('verenigingsmens').
- # Zet de vacature eerst onder de eigen sporters uit. Is er een pro-actieve vrijwilliger of sleutelfiguur die voldoet aan de selectiecriteria en beschikbaar is? Zo niet, dan verder kijken en eventueel de hulp inschakelen van SportUnie of een lokaal sportservicebureau.

Aansturing & Werkgeverschap & Positionering

- # Ongeacht profiel, bepaal de inrichting van het werkgeverschap. Stel overeenkomst op, de werkgever-werknemerconstructie (ZZP, in loondienst, etc.) en bepaal waar payrolling belegd wordt (evt. via Sportkader Nederland). Laat je hier eventueel bij adviseren door een HR-adviseur (binnen of buiten de club). Biedt met het oogpunt op duurzame inzetbaarheid een marktconform salaris aan. Neem contact op met de Werkgevers in de Sport (WOS) over de CAO Sport (minimaal schaal 8/9). Zoek naar vormen van financiering:
 - o Contributieverhoging c.q. verhoging abonnementskosten
 - o Sponsorbijdragen
 - o (Subsidie)regeling Rijk (Brede Regeling Combinatiefuncties), provincie, gemeente: co-financiering
 - o (Subsidie)regeling sportbond: co-financiering
- # Bepaal samen met de professional, indien de samenwerking contractueel is vastgelegd, hoe diegene geïntroduceerd en gepositioneerd wordt in de club (hoe hij/zij zich verhoudt tot de vrijwilligers en het bestuur). Wat en hoe wordt hierover gecommuniceerd? Indien een professional zelf lid is van de organisatie dan duidelijk kenbaar maken wanneer hij/zij in welke functie is (vb. kleur kleding).
- # Formuleer jaarlijks in overleg met de professional(s) een beperkt aantal realistische en concrete doelstellingen. De doelstellingen moeten behapbaar zijn en in lijn liggen met het sportseizoen. Het is een samenspel tussen vrijwilligers en de professional(s), dus dat betekent dat er wat afhankelijkheden over en weer zijn. Wie is precies eigenaar waarvan? Wanneer is men tevreden met welk resultaat? Hoe meet je dit? (Cyclus Plan – Do – Check – Act)

- # Bepaal samen met de professional de vorm van aansturing. Wie namens het bestuur is contactpersoon c.q. opdrachtgever? Maak een onderscheid tussen de formele en informele overlegstructuur. Op welke wijze en met welke frequentie wordt gerapporteerd aan het bestuur? Hoe vaak en wanneer vindt er evaluatie plaats? Hoe ontvangt de professional waardering voor zijn of haar werk?
- # Stimuleer bij de professional deelname aan kennis- en uitwisselingsbijeenkomsten en andere vormen van (bij)scholing en/of intervisie.

Resultaten & Impact

- # Evalueer en presenteer (eventueel samen met de professional) de resultaten van de hybride vorm tijdens de ALV of andere interne bijeenkomsten in de club en analyseer wat (nog) niet gerealiseerd is. Wees trots op wat bereikt is en wees daarbij transparant over de gerealiseerde kosten en baten. Spreek je waardering uit over iedereen (betaald en onbetaald) die heeft bijgedragen aan de behaalde resultaten. Bekijk wat er verbeterd kan worden in de aanpak.
- # Deel je trots met de buitenwereld. Maak inzichtelijk wat de vereniging bereikt heeft. Dat zorgt mogelijk voor extra exposure, goodwill en tevredenheid onder sporters, professionals en relaties.

5.2. Aanbevelingen voor sportbonden en gemeenten in relatie tot (overkoepelend) verenigingsmanagement of sportparkmanagement

- # Probeer allereerst om via accountmanagement scherp te krijgen welk 'probleem' er bij één of meerdere clubs (in een wijk, op een sportpark, in het geval van sportbonden een regio of eventueel op landelijke schaal) moet worden opgelost en welke partij hierbij een rol kan spelen. Als uit de inventarisatie blijkt dat het voorliggend vraagstuk één of meerdere clubs betreft dan kan in overleg met de betreffende club(s) gekeken worden naar de mogelijkheden van de gewenste hybride constructie(s): waar is exact behoefte aan en in welke vorm kan dit worden gegoten?
- # Ontwikkel visie en strategie op dit professionaliseringsvraagstuk naar aanleiding van bovenstaande inventarisatie, werk dit in een (concept) plan uit. Deel dit plan met de bondsraad c.q. gemeenteraad, opdat er draagvlak ontstaat. Organiseer daaromheen bijeenkomsten voor clubs in het land, regio of lokaal zodat het plan kan worden toegelicht en aangescherpt. Nodig daar eventueel belangrijke stakeholders bij uit (vanuit perspectief van samenwerking en co-financiering).
- # Inventariseer de (structurele) financieringsmogelijkheden. De Brede Regeling Combinatiefunctionarissen wordt in 2022 herijkt en naar verwachting verbreed (meer profielen naast de buurtsportcoach). Dat biedt een interessant perspectief. Ondersteun de verenigingen en andere sportaanbieders bij het gebruik maken van deze regeling, hoe dat te doen. Ons advies is om ook clubs financieel (en naar rato) te laten bijdragen voor de inzet van een professional. Evenzo geldt dat voor sportbonden en gemeenten. Voor sportbonden kan het voorbeeld van de Nevobo worden gevolgd. Tijdens de ALV van 2019 is ingestemd met het voorstel voor contributieverhoging ter waarde van twee keer € 2,50 per individueel lid. Van dit bedrag wordt een x-bedrag opzij gezet voor een goed doordacht plan van een paar clubs uit een regio, waar een professional te werk wordt gesteld (supportclubconstructie). Naast de bondsbijdrage wordt ook een eigen bijdrage van de verenigingen gevraagd. Door de opzet van co-financiering wordt een multipliereffect verwacht.
- # Organiseer pilots bij een aantal clubs. Test een en ander uit met een paar early adapters en verwerk deze uitkomsten in het definitieve plan rondom (deze vorm van) professionalisering, ofwel het inregelen van een hybride setting.
- # Informeer de achterban over dit definitieve plan via de communicatiekanalen van de bond en/of de gemeente. Deel een toolkit met voorbeeldstappenplannen, animatievideo's, interviews met professionals en bestuursleden van clubs, et cetera. Organiseer wervingsbijeenkomsten voor sportclubs en potentiële professionals. Laaghangend fruit wat betreft potentiële professionals zijn de zeer geëngageerde vrijwilligers. Zijn zij bereid om als professional voor de sportclub aan het werk te gaan en wat is ervoor nodig om dat te realiseren? En in hoeverre is (bij)scholing noodzakelijk of gewenst?
- # Laat clubs vervolgens initiatief nemen voor het inregelen van een hybride setting, zodat er behoeftegestuurd te werk kan worden gegaan. Dat begint met het opstellen van een laagdrempelig plan of een aanvraag. Ontzorg verenigingen en andere sportaanbieders hierbij door criteria op te stellen; waar moet een plan aan voldoen? Deel desgewenst een blanco

raamwerk met de clubs. Onderdeel van het plan betreft het gewenste profiel van de professional. Hier kan de bond en/of gemeente op voorsorteren door selectiecriteria uit te werken. Kennis van sporttak(ken) en de infrastructuur is een pré, sociale vaardigheid een vereiste ('verenigingsmens'). Maak gebruik maken van (delen van) de bestaande hybride locaties. De modellen die we aantreffen zijn in zekere zin succesvol: ze 'draaien', behalen resultaten en leveren impact. Maar er zijn nog wat kanttekeningen te plaatsen bij het onderdeel aansturing en werkgeverschap.

- # Wijs de clubs en de professionals op de mogelijkheden van ondersteuning vanuit de bond, de gemeente en het Sport Professionals Netwerk (SPN) bij het proces van professionaliseren. Er zijn genoeg voorbeelden waarbij zowel de bond als de gemeente zijn aangehaakt. Probeer als bond en gemeente zoveel mogelijk samen op te trekken, taken te verdelen en transparant te communiceren al naar gelang de behoefte van de club(s) en professionals.
- # Organiseer intervisiebijeenkomsten en of andere vormen van (bij)scholing voor clubbestuurders en professionals.
- # Evaluer de hybride modellen en verwerk deze uitkomsten in het visiestuk/plan van de sportbond of de gemeente en in de praktische toolkit voor clubs.

5.3. Aanbevelingen voor **landelijke stakeholders** zoals o.a. het Ministerie van VWS, VSG, WOS en NOC*NSF in relatie tot de ontwikkeling van verenigings- en sportparkmanagement

- # Werk met stakeholders een regeling uit voor structurele financiering (Brede Regeling Combinatiefuncties, Human Capital Agenda) met daarin voorwaarde van eigen bijdrage vanuit de verenigingen en andere sportaanbieders, sportbonden en/of gemeenten vanuit het oogpunt van eigenaarschap (cofinanciering).
- # Breng HR-partijen samen, zoals de WOS, stichting Platform Kader, VSG, FNV Sport, Sportkracht 12, Sportservice Nederland, Sportkader Nederland over onderwerp werkgeverschap (o.a. CAO) van de generieke profielen zoals de verenigingsmanagers, sportparkmanagers, clubkadercoaches en buurtsportcoaches/beweegmakelaars (inclusief ontwikkelperspectief).
- # Kom met een select gezelschap van sport- en onderwijsorganisaties samen voor a) profielbeschrijvingen en b) curriculumontwikkeling van de genoemde generieke profielen. Denk daarbij aan een vertegenwoordiging van sportbonden en NOC*NSF, gemeentelijke sportservicebureaus, HBO's sportkunde/economie, Landelijke Academie Buurtsportcoaches, SPN en particuliere initiatieven. De groep gaat gezamenlijke kwaliteitscriteria vastleggen en idealiter integreren in de bestaande Kwalificatie Structuur Sport (nu nog louter voor 'technische' profielen zoals trainer-coaches, officials, instructeurs en opleiders).
- # Zet lokale of regionale platformen voor professionals (vgl WIJ Buurtsportcoaches) op, zodat kennis en ervaringen kunnen worden uitgewisseld.

Bijlage 1. Topics interviews verdiepingsronde

- **Mate van helderheid probleemstelling of opdracht vanuit de club;**
 - Wat was de aanleiding om een betaalde kracht¹ in te zetten? Tegen welke probleem (of uitdaging/kans) liep de vereniging aan?
 - Heeft de club ondersteuning gehad bij dit proces van professionalisering, zo ja op welke wijze en door welke instantie werd deze geboden?
 - Heeft de professional de opdracht met een interne focus (bijv. kwaliteit trainers moet omhoog; sport als doel) of een externe, maatschappelijke focus (bijv. bereiken van nieuwe doelgroepen; sport als middel)? Of een combinatie van beide?
 - Hoe helder (SMART) is de opdracht omschreven?
 - Bestaat de functie over x-aantal jaren nog (is de behoefte aan deze functie structureel)?
 - Wanneer is men tevreden met het resultaat?
- **Hoeveelheid draagvlak van leden en professional voor hybride model;**
 - Werd de ondersteuning van de betaalde kracht bij de (gehele) vereniging als nut & noodzaak gezien? Hoe is draagvlak gecreëerd binnen de club?
 - Wat merken de leden van de professional(s)?
 - Hadden leden er geld voor over (gehad) om in het hybride model te investeren (zie later punt financiering)?
- **Helderheid takenpakket professional versus vrijwilligers;**
 - Is het onderscheid in werkzaamheden van zowel de beroepskracht als die van de vrijwilligers duidelijk? Wat wordt gedaan om 'kannibalisme' van werk te voorkomen?
 - In hoeverre heeft men de komst van de professional als 'bedreigend' of 'welkome aanvulling' ervaren?
 - Hoe ziet de werkweek van de professional eruit?
 - Zijn er gaandeweg veranderingen in functie(s) en werkwijze gekomen?
 - Hoe wordt omgegaan met seizoensinvloeden?
 - Hoe tevreden is men over de samenwerking/relatie tussen professional en vrijwilligers op schaal 0-10?
- **Juiste competentieprofiel professional en ontwikkelperspectief;**
 - Sluiten het kennisniveau, de vaardigheden en het netwerk van de professional(s) aan bij de beoogde doelstellingen? Juiste persoon op de juiste plek? Waarom wel/niet? Wat is de (opleidings)achtergrond?
 - Hoe is/zijn de professional(s) gerekruteerd?
 - Op welke wijze kan de professional zich ontplooiën en ontwikkelen?
- **Wijze van aansturing c.q. begeleiding van professional vanuit club;**
 - Hoe wordt de professional begeleid of ondersteund bij de uitvoering van zijn/haar werkzaamheden en is dat naar tevredenheid? Perspectief van zowel bestuur als de professional.
- **Resultaten en impact;**

¹ In vraagstelling gekozen voor enkelvoud. Afhankelijk van situatie op locatie in meervoud stellen.

- Waar heeft de inzet van de professional precies toe geleid? Wat is er met zijn/haar betrokkenheid opgebracht voor de vereniging (of omgeving)?
- Mate van tevredenheid over opbrengst?
- Wat is de meerwaarde van de professional?
- Welke lessen zijn geleerd?
- Wat kan beter?

- **Financieel model;**
 - Wat is het (relatieve) contributie- en prijsniveau?
 - Hoe wordt de professional op deze locatie gefinancierd? Waar worden zijn/haar salariskosten van betaald? Co-financiers (externen)?
 - Hoe kwam dit besluit van financiering tot stand en wie nam daarin (wanneer) de beslissing?
 - In hoeverre zijn contributiebijdragen verhoogd om de betaalde kracht te bekostigen? Wel of geen weerstand van leden? Effect van contributieverhoging op ledenbestand?
 - In hoeverre is er sprake van inverdieneffecten, en hoe lang heeft het geduurd voor deze optraden?
 - Hoe wordt de professional in de toekomst gefinancierd? Hoe ziet de (meerjaren)begroting eruit?

- **Werkgeverschap;**
 - Hoe is het werkgeverschap op deze locatie geregeld? Is dit naar tevredenheid ingeregeld? Waarom wel/niet?
 - Hoe zien de arbeidsvoorwaarden van de professional eruit?
 - Hoe groot is het verzuim en het verloop onder de professional?
 - In hoeverre is er sprake van een carrièreperspectief voor de professional?

Colofon

Samenstelling

Astrid Cevaal

Reproductie

Typ tekst

Uitgegeven door

NOC*NSF

Telefoon: 06-83130662

E-mail: astrid.cevaal@nocnsf.nl

Arnhem, april 2022