



Rapport

# De Clubontwikkelaar

Profiel van de Brede Regeling  
Combinatiefuncties

# De Clubontwikkelaar

## Profiel van de Brede Regeling Combinatiefuncties

---

Met subsidie van het ministerie van VWS

### Mulier Instituut

Margot Keijzer  
Wikke van Stam  
Walter Baggen  
Anouk Greeven  
Angelina Gómez Berns

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

### © Mulier Instituut

Utrecht, 15 september 2024  
[www.mulierinstituut.nl](http://www.mulierinstituut.nl)  
[info@mulierinstituut.nl](mailto:info@mulierinstituut.nl)

### Disclaimer

U mag delen uit deze publicatie overnemen op voorwaarde van bronvermelding:  
auteur(s), de titel van de publicatie en het jaar van uitgave.

Er gelden gebruiksvoorwaarden voor de foto's in deze publicatie. Neem foto's daarom niet over zonder toestemming van het Mulier Instituut.

# Over ons

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

Het Mulier Instituut is een onafhankelijke stichting zonder winstoogmerk.

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

We verzamelen data en monitoren de Nederlandse sportsector en beleidsprogramma's.

We ontwikkelen kennis en onderzoeksmethoden via verkennende en verdiepende studies.

We duiden onderzoeksuitkomsten en vertalen deze naar de beleidspraktijk.

We onderbouwen beleidsbeslissingen met expertise en advies.

We bieden gevraagd en ongevraagd duiding en reflectie in de rol van 'kritische vriend' van de sportsector.

We zetten ons in voor de bevordering van de sportwetenschap.

## Afkortingen & Begrippen

### Afkortingen

BRC	Brede Regeling Combinatiefuncties
Brede SPUK	Brede Specifieke Uitkering
GALA	Gezond en Actief Leven Akkoord
WWS	Volksgezondheid, Welzijn en Sport

### Begrippen

#### Buurtsportcoach

Spin in het web in de wijk, zorgt voor verbinding met andere domeinen en brengt mensen aan het sporten en bewegen in de buurt.

#### Cultuurcoach

Legt lokaal verbindingen in de buurt en wijk, en stimuleert zo actieve cultuurparticipatie met culturele initiatieven in welzijn, jongerenwerk en/of school.

#### Combinatiefunctionaris onderwijs

Versterkt het sport-, beweeg- en cultuuraanbod op en rond de scholen.

#### Clubontwikkelaar

Dit functieprofiel bestaat uit drie verschillende functies die zich richten op het vitaliseren van sportaanbieders.

#### Beweegcoach

Begeleidt mensen die te weinig of niet sporten en bewegen, en creëert indien nodig nieuw aanbod voor deze groep mensen.

#### Coördinator sport en preventie

Zorgt voor de verbinding tussen thema's en onderdelen binnen de Brede SPUK gezondheid, sport en bewegen en sociale basis.

# Inhoudsopgave

## Clubontwikkelaar

<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>7</b>
1.1 Achtergrond	7
1.2 Onderzoeksmethode	9
<b>2 Clubkadercoach</b>	<b>11</b>
2.1 Het profiel	11
2.2 Doelen	12
2.3 Werkzaamheden	15
2.4 Opbrengsten	19
2.5 Toekomst	22
<b>3 Verenigingsmanager</b>	<b>25</b>
3.1 Het profiel	25
3.2 Doelen	26
3.3 Werkzaamheden	28
3.4 Opbrengsten	31
3.5 Toekomst	33
<b>4 Sportparkmanager</b>	<b>34</b>
4.1 Het profiel	34
4.2 Doelen	35
4.3 Werkzaamheden	36
4.4 Opbrengsten	39
4.5 Toekomst	41
<b>5 Slotbeschouwing</b>	<b>43</b>
5.1 Clubontwikkelaar	43
5.2 Clubkadercoach	44
5.3 Verenigingsmanager	45
5.4 Sportparkmanager	45
<b>Bronnen</b>	<b>48</b>

# De Clubontwikkelaar

## Inleiding

In totaal zijn er in Nederland 399 clubontwikkelaars (227 fte) actief vanuit de Brede Regeling Combinatiefuncties (Gómez Berns et al., 2024). Hieronder vallen de profielen clubkadercoach, verenigingsmanager en sportparkmanager.

Dit onderzoek heeft als doel om inzicht te bieden in de doelen, werkzaamheden en opbrengsten van de profielen van de clubontwikkelaar. Dit hebben we in kaart gebracht aan de hand van verschillende panelpeilingen en (groeps)interviews.

## Clubkadercoach

Clubkadercoaches werken aan het versterken van trainers(begeleiders) op clubs. Daarbij lijkt een tweedeling zichtbaar tussen clubkadercoaches die zich primair richten op die trainers(begeleiders) en clubkadercoaches die zich meer richten op de inbedding van trainersbegeleiding in de club. In beide gevallen blijft het borgen van de trainersbegeleiding bij de club voor clubkadercoaches een uitdaging.

## Verenigingsmanager

Verenigingsmanagers houden zich bezig met het optimaliseren en professionaliseren van de bedrijfsvoering binnen verenigingen. Er bestaat verwarring over de inhoud van dit profiel, omdat sommige taken overlappen met taken van andere professionals, zoals de buurtsportcoach en de clubondersteuner.

## Sportparkmanager

De sportparkmanager is de verbindende factor tussen de verschillende partijen op het gedeelde sportpark. Sportparkmanagers zoeken daarbij naar verbinding en samenwerking, zowel binnen als buiten het sportpark. Daarmee passen hun werkzaamheden goed binnen de verbindende rol van de BRC.



# Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we kort de achtergrond van de Brede Regeling Combinatiefuncties en het profiel clubontwikkelaar. Daarnaast lichten we toe hoe we de monitoring van deze regeling hebben aangepakt.

## 1.1 Achtergrond

### De Brede Regeling Combinatiefuncties 2023-2026

Sinds 2008 kunnen gemeenten, met cofinanciering van het Rijk, functionarissen inzetten die sport of cultuur combineren met ten minste één andere sector, zoals onderwijs, zorg, welzijn of het bedrijfsleven. In de afgelopen jaren hebben opeenvolgende landelijke regelingen dit mogelijk gemaakt. Het doel van deze regelingen is om Nederlanders te motiveren tot deelname aan sport en cultuur.

Gemeenten en het Rijk hebben afgesproken dat de Rijksbijdrage van de investering voor functionarissen 40 procent van het totaalbudget is. De overige 60 procent financieren de gemeenten zelf, mogelijk samen met gemeentelijke partners.

Op dit moment is de Brede Regeling Combinatiefuncties (BRC) 2023-2026 van kracht. Deze regeling loopt tot en met 31 december 2026 en is een addendum van [Sportakkoord II](#)<sup>1</sup> (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport et al., 2022). Deze regeling en dit akkoord vallen, samen met het [Gezond en Actief Leven Akkoord \(GALA\)](#)<sup>2</sup> (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport et al., 2023), onder de [Brede SPUK](#)<sup>3</sup> (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2023).

### Profiel clubontwikkelaar

Nieuw in de BRC 2023-2026 zijn de zes functieprofielen. Dit zijn de buurtsportcoach, de cultuurcoach, de combinatiefunctionaris onderwijs, de clubontwikkelaar, de beweegcoach en de coördinator sport en preventie. In deze rapportage staat de verdieping van het functieprofiel clubontwikkelaar centraal.

Hoewel het profiel clubontwikkelaar sinds 2023 specifiek één van de zes profielen is van de BRC, bestaat deze functie al langer. Vanuit eerdere BRC-regelingen werden namelijk ook functionarissen ingezet op deze functie. Dit gebeurde vanuit andere, meer generieke functieprofielen, zoals de buurtsportcoach. Maar ook buiten de BRC-regeling om werden en worden clubontwikkelaars ingezet.

<sup>1</sup> Het [Sportakkoord](#) biedt kaders om tot concrete afspraken te komen voor verbetering van de sport in Nederland.

<sup>2</sup> Het [GALA](#) beschrijft hoe in 2040 een gezonde generatie opgroeit in een gezonde leefomgeving met een sterk sociaal netwerk.

<sup>3</sup> De [Brede SPUK](#) is een financiële regeling die voor alle gemeenten in werking is gesteld om diverse afspraken te kunnen uitvoeren. Deze afspraken zijn vastgelegd in het Sportakkoord II, het GALA en het Preventieakkoord.

Binnen het label clubontwikkelaar zijn vanuit de BRC verschillende profielen geplaatst die zich richten op het vitaliseren van sportaanbieders. Dit zijn de functies:

- **clubkadercoach:** deze richt zich op het beter (laten) functioneren van het sportkader van de sportvereniging, met als doel de kwaliteit van het sportaanbod en daarmee het sportplezier blijvend te vergroten;
- **verenigingsmanager:** deze richt zich op het beter (laten) functioneren van de interne bedrijfsvoering van één of meerdere verenigingen en het onderhouden van externe contacten in de wijk of gemeente, om zo een vitale en open club te creëren;
- **sportparkmanager:** deze richt zich op goede samenwerking tussen sportaanbieders op één sportpark en het benutten van sportpark-overstijgende kansen, door onder andere contact te leggen met externe partijen, zoals de gemeente, onderwijs, welzijn en sportbonden.

De inzet van deze drie profielen draagt bij aan twee van de thema's van het Sportakkoord II, namelijk 'vitale sportaanbieders' en 'sociaal veilige sport'. Deze thema's zijn onder andere gericht op het stimuleren van een sterk, veilig en toegankelijk sportaanbod voor iedereen. De speerpunten daarbij zijn: het verbeteren van de kwaliteit van het (professioneel en vrijwillig) sportkader, voldoende uitvoeringscapaciteit en effectieve clubondersteuning (Hoogendam, Kusters & Gutter, 2024).

In totaal zijn er in Nederland 399 personen (227 fte) die als clubontwikkelaars worden ingezet vanuit de BRC, verdeeld over 158 gemeenten (peildatum 31 december 2023; Gómez Berns et al., 2024). Hiervan zijn 278 personen (145 fte) clubkadercoach, 100 personen (62 fte) verenigingsmanager en 45 personen (20 fte) sportparkmanager.<sup>4</sup>

Het totale aantal clubontwikkelaars in Nederland is groter dan het totale aantal dat wordt ingezet vanuit de BRC. Clubontwikkelaars kunnen ook op andere manieren worden gefinancierd, bijvoorbeeld door een club zelf.



#### Meer lezen?

- **Monitor Brede Regeling Combinatiefuncties 2023**  
Lees meer over de inzet van buurtsportcoaches en andere BRC-functionarissen in de [Monitor Brede Regeling Combinatiefuncties 2023](#).
- **Functieprofiel clubontwikkelaar**  
Lees meer over het [functieprofiel van de clubontwikkelaar](#).
- **Profiel buurtsportcoach**  
Lees meer over de inzet van de buurtsportcoach in het rapport [De buurtsportcoach](#).

<sup>4</sup> Het totaal aantal personen per type clubontwikkelaar telt op tot meer dan 399, omdat sommige personen meerdere functies vervullen.



## 1.2 Onderzoeksmethode

Informatie over de doelen, werkzaamheden en opbrengsten van de BRC-functionarissen haalden we in voorgaande jaren op met een landelijke vragenlijst (de BRC Monitor, Heijnen et al., 2022). De informatie die daaruit kwam gaf een goed beeld van verschillende ontwikkelingen, maar bood onvoldoende verdieping. Daarom hebben we vanaf 2023 besloten om met een verdiepend onderzoek informatie over deze onderwerpen op te halen.

Het verdiepende onderzoek voeren we per profiel uit, waarbij we twee profielen per jaar uitlichten. Dit jaar zijn dat de clubontwikkelaar (deze rapportage) en de buurtsportcoach (Baggen et al., 2024).

Het verdiepende onderzoek hebben we uitgevoerd aan de hand van vragenlijsten bij panels van buurtsportcoaches, gemeenteambtenaren en werkgevers, en (groeps)interviews met buurtsportcoaches en werkgevers. Daarnaast hebben we informatie opgehaald bij de 'Community of Practice'-bijeenkomsten (COP) van NOC\*NSF over het profiel clubontwikkelaar.

### Vragenlijst

Het Mulier Instituut volgt periodiek de inzet van buurtsportcoaches met behulp van meerdere onderzoekspanels. Voor dit onderzoek hebben we vragen voorgelegd aan het BRC-functionarissenpanel, het gemeenteambtenarenpanel (in samenwerking met VSG) en het werkgeverspanel.

Deze beroepsgroepen vulden in het voorjaar van 2024 vragenlijsten in. Vijftien clubkadercoaches, twaalf verenigingsmanagers, acht sportparkmanagers en negenenvijftig gemeenteambtenaren hebben de vragenlijst ingevuld. Daarnaast hebben negen werkgevers van clubkadercoaches en dertien werkgevers van verenigingsmanagers de vragenlijst ingevuld. Met SPSS hebben we een beschrijvende analyse gedaan op de data uit de vragenlijsten.

Omdat de respons per doelgroep op de vragenlijsten erg laag was, zijn we voorzichtig met het interpreteren van de resultaten. We presenteren in de figuren alleen de resultaten van de gemeenteambtenaren, en we doen dit in aantallen (in plaats van percentages). Over de overige resultaten op vragenlijsten hebben we op sommige plekken in de tekst een opmerking gezet, wanneer dit een uitkomst was die heel duidelijk naar voren kwam bij (bijna) alle respondenten.

### (Groeps)interviews

#### ● Dataverzameling

Om het algemene beeld vanuit de panelpeilingen te verdiepen hebben we in het voorjaar van 2024 (groeps)interviews afgenomen met clubontwikkelaars en werkgevers. De focus lag op de doelen, werkzaamheden en opbrengsten van de inzet van clubontwikkelaars. Aan het eind van de gesprekken hebben we de deelnemers gevraagd hoe zij de toekomst zien voor het profiel clubontwikkelaar.

De interviews hadden een gestructureerd kader. Dat betekent dat we het afnamen aan de hand van een vooraf vastgestelde leidraad met onderwerpen en vragen (Boeije, 2012).

In totaal hebben we veertien clubontwikkelaars (zes clubkadercoaches, zes verenigingsmanagers en twee sportparkmanagers) geïnterviewd uit tien verschillende gemeenten (vier grote, één middelgrote en vijf kleine gemeenten). Dit waren soms individuele interviews en soms groepsinterviews. Bij drie van de groepsinterviews hebben we ook werkgevers van clubontwikkelaars gesproken.

In vijf gemeenten hebben we vooraf ook oriënterende gesprekken gevoerd met gemeenteambtenaren om de context van de BRC in de gemeente te schetsen. Deze hebben we niet geanalyseerd, maar alleen gebruikt als achtergrond.

### ● Thematische inhoudsanalyse

Alle interviews met clubontwikkelaars en werkgevers hebben we opgenomen met een voice-recorder, waarna we ze hebben uitgewerkt tot een transcript. Op basis van de transcripten hebben we een thematische inhoudsanalyse uitgevoerd.

Alle transcripten zijn gecodeerd aan de hand van de codeboom. De thema's in deze codeboom gaven een verdeling aan op hoofdlijnen, zoals de doelen, werkzaamheden en opbrengsten van de clubontwikkelaar. De onderliggende codes gaven vervolgens een concretere weergave van ieder thema.

In de resultatenhoofdstukken die hierna volgen, illustreren we de bevindingen. Soms ondersteunen we die met citaten uit de interviews. In sommige gevallen hebben we de citaten licht bewerkt om ze beter leesbaar te maken. De aanpassingen staan tussen [blokhaken]. Inhoudelijk hebben we geen wijzigingen aangebracht.



#### **Leeswijzer**

In dit rapport beschrijven we de doelen, werkzaamheden en opbrengsten van de clubontwikkelaars. Daarin maken we onderscheid in de drie profielen. In hoofdstuk 2 gaan we in op het profiel clubkadercoach. Hoofdstuk 3 bevat een beschrijving van het profiel verenigingsmanager en hoofdstuk 4 gaat over de sportparkmanager. We sluiten het rapport af met een slotbeschouwing in hoofdstuk 5.

# Clubkadercoach

**In dit hoofdstuk beschrijven we het profiel van de clubkadercoach. We gaan dieper in op de doelen, werkzaamheden en opbrengsten van dit profiel. Daarnaast bespreken we de toekomst van de clubkadercoach.**

## 2.1 Het profiel

De clubkadercoach zorgt ervoor dat binnen een afgesproken tijd trainersbegeleiding normaal wordt op een club. Clubkadercoaching is voortgekomen uit het landelijke actieplan 'Naar een veiliger sportklimaat' (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2011). In dat actieplan was trainersbegeleiding één van de speerpunten (Steenbergen et al., 2022).

Binnen dit programma werd het traject 'Coach de coach' (NOC\*NSF, 2013) opgezet, waarin vrijwilligers binnen een club werden opgeleid tot trainersbegeleiders. Hoewel succesvol, bleek de borging van deze begeleiding lastig. Wanneer een van deze goed opgeleide trainersbegeleiders stopte met de coaching van trainers, was de trainersbegeleiding op de club vaak niet voldoende geborgd of verankerd. Hierdoor werd er vaak geen opvolging gegeven, waardoor het niveau van de trainersbegeleiding snel afnam of deze zelfs verdween.

In 2018 werd clubkadercoaching geïntroduceerd. Clubkadercoaches bieden tijdelijke, professionele ondersteuning aan trainers binnen sportverenigingen, met als doel het opzetten én borgen van trainersbegeleiding en het bevorderen van een positieve sportcultuur.

In de jaren daarna volgden diverse projecten en initiatieven om clubkadercoaching te implementeren en uit te breiden, zoals het proeftuinproject (Reitsma & Stuij, 2021) en de Community of Practice (Steenbergen et al., 2022).

Deze inspanningen hebben ertoe geleid dat veel gemeenten en sportclubs de clubkadercoaching zijn gaan overnemen. Sindsdien ondersteunt het NOC\*NSF de verdere ontwikkeling van clubkadercoaching, door kennis te delen en richtlijnen en bijscholing aan clubkadercoaches te bieden, en door de integratie van clubkadercoaching in nationaal en lokaal sportbeleid.

In 2023 is het beroep van clubkadercoach een profiel geworden binnen de BRC. Daarin is het één van de drie functies binnen het profiel clubontwikkelaar. Uit de BRC-monitor blijkt dat vanuit de BRC 145 fte (278 personen, verspreid over 106 gemeenten) als clubkadercoach worden ingezet (Gómez Berns et al., 2024).



### Meer lezen?

- Lees meer over [het functieprofiel van de clubkadercoach](#).

## 2.2 Doelen

### Totstandkoming doelen

De doelen die worden nagestreefd met clubkadercoaching, zijn door de hierboven beschreven programma's op landelijk niveau duidelijk omschreven. Alle profielen van de BRC, en daarmee ook die van de clubkadercoach, hebben elk hun eigen functieprofiel.

Het doel van de clubkadercoach is daarin als volgt omschreven: 'Het initiëren, implementeren en borgen van trainersbegeleiding binnen een sportclub ten behoeve van een veilig, didactisch en pedagogisch verantwoord sportklimaat' (Sport in de Buurt, 2024).

De clubkadercoach dient daarbij als het aanspreekpunt voor het sporttechnische en bestuurlijke kader op het gebied van trainersbegeleiding. Trainersbegeleiding omvat het opleiden en begeleiden van het sporttechnisch kader op zowel recreatief als prestatief niveau, het aanbieden van na- en bijscholing, en het waarborgen van de gewenste kwaliteit.

Clubkadercoaches worden lokaal aangesteld, vaak met financiering uit de BRC. Gemeenten, sportbedrijven of andere lokale partijen zetten de clubkadercoaches in bij clubs om die te ondersteunen. Zij werken daarbij met de doelen die er landelijk liggen, maar passen deze aan op de lokale situatie.

### Meest genoemde doelen

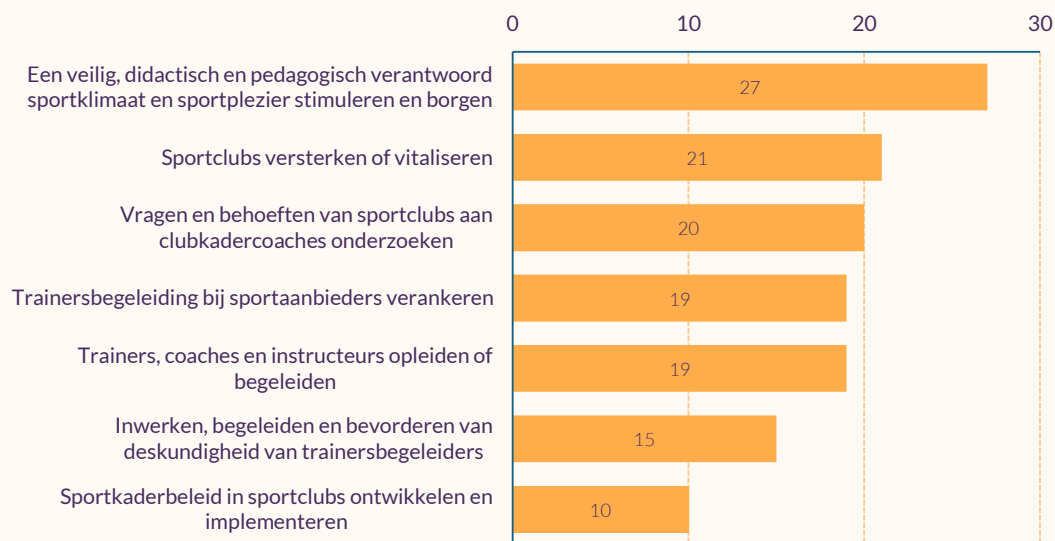
Clubkadercoaches streven met hun werk verschillende doelen na. Uit de panelpeilingen blijkt dat aan alle doelen uit de vragenlijst wordt gewerkt, maar het aantal respondenten dat aan elk doel werkt, varieert. Het lijkt er dus op dat niet geldt elke clubkadercoach aan alle doelen werkt.

Gemeentebtenaren geven aan dat clubkadercoaches het vaakst werken aan 'het stimuleren en borgen van een veilig, didactisch en pedagogisch verantwoord sportklimaat en sportplezier' ([figuur 2.1](#)). Dit bevestigen alle clubkadercoaches.

**Figuur 2.1**

**Doelen waar clubkadercoaches het vaakst aan werken (volgens gemeenteambtenaren)**

(in aantallen\*, n=33)



Bron: Mulier Instituut, VSG-panelpeiling onder gemeenteambtenaren, voorjaar 2024.

\* Het aantal respondenten was 33 van de in totaal 106 gemeenten die clubkadercoaches inzetten vanuit de BRC. Vanwege de lage n noemen we geen percentages, maar aantallen respondenten.

In de interviews worden veel dezelfde doelen genoemd als in de panelpeiling. Voor de meeste clubkadercoaches die wij spraken is het doel vrij specifiek: zij zijn er om het kader te verbeteren en te versterken, en daarmee de kwaliteit van de trainingen te verhogen. Dit doen zij voor een bepaalde periode, en daarna moet de club het zelf voortzetten. Een clubkadercoach vertelt daarover:

***'Want uiteindelijk is de clubkadercoach een sportprofessional die trainers begeleidt, initieert en trainers op de club ondersteunt en begeleidt. En dat uiteindelijk overdraagt aan iemand anders. Dat is uiteindelijk clubkadercoaching.'***

Andere clubkadercoaches geven aan dat hun doelstellingen meer overkoepelend zijn en dat zij daar met hun werk aan bijdragen. Denk aan het versterken van het pedagogisch sportklimaat (stads-breed), in het algemeen een club sterker maken, of ervoor zorgen dat meer leden in een veilig sportklimaat kunnen sporten op de club. Een clubkadercoach licht toe:

***'Onze doelstellingen zijn meer generiek. Het versterken van het pedagogisch sportklimaat in [de stad]. Dat is de overkoepelende doelstelling bij ons. We maken onderscheid in doelgroepen en interventies. En de clubkadercoach met trajecten is daar een van de pijlers die daaraan bijdraagt.'***

## ● Borgen van trainersbegeleiding

Uit de interviews blijkt een belangrijk doel van de clubkadercoach het verankeren en borgen van de trainingsbegeleiding. De clubkadercoach is altijd maar voor een bepaalde periode op een club aanwezig. Wanneer deze weer weggaat, moet de club zelfstandig de trainersbegeleiding kunnen voortzetten.

Een belangrijk onderdeel binnen het traject dat clubkadercoaches op een club doen, is daarom hun opvolger(s) met voldoende kennis en ervaring achterlaten. Uit alle gesprekken die wij voerden blijkt dat hiervoor het maken van afspraken tussen de lokale partners (club, werkgever, clubkadercoach en gemeente) aan de start van een traject erg belangrijk. Het is hierbij van belang dat er duidelijkheid is over de verwachtingen die de club heeft van de clubkadercoach en andersom. Een clubkadercoach vertelt hierover:

*'Eén van de voorwaarden die ik meteen aan de voorkant met ze [sportclubs] bespreek is dat wij dat wel verwachten, dat ze dat [borgen] eigenlijk dienen te doen, dat iemand het [trainersbegeleiding] gaat overnemen binnen de club. En dat we daar wel bij helpen.'*

Voornamelijk de verwachtingen en afspraken rondom het borgen van de trainersbegeleiding zijn hierbij dus van belang. Daarbij speelt de hulpvraag van de club een rol, maar ook de eisen die een werkgever of gemeente stelt (vaak gebaseerd op ervaring met eerdere trajecten met een clubkadercoach).

De gesprekken met de club over de afspraken worden soms gevoerd door de clubkadercoach direct aan het begin van het traject. Maar vaker lijken ze te worden gevoerd door een coördinator of clubondersteuner, die voordat de clubkadercoach op de club begint samen met de club de kaders maakt.

Deze afspraken kunnen bijvoorbeeld worden bevestigd met het ondertekenen van een samenwerkingsovereenkomst. Die hoeft niet juridisch bindend te zijn, maar dient als een symbolische afspraak om de betrokkenheid van zowel de vereniging als de clubkadercoach te benadrukken. De samenwerking is dan nog steeds vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Een clubkadercoach vertelt:

*'Geen start zonder het commitment. Echt die handtekening, al is het maar voor de ceremonie. Het is wel een gevoel waardoor je als club echt een soort van commitment en draagvlak hebt, van "oké we gaan hier even voor knallen".'*

Er zijn gemeenten waarin clubkadercoaches alleen bij een club aan de slag kunnen als die club voorafgaand aan het traject zorgt voor (een groep van) trainersbegeleiders. De clubkadercoach is dan voor een bepaalde periode bij de club om de trainersbegeleiders op te leiden, waarna zij zelf de trainers op de club blijven ondersteunen.

Maar er zijn ook gemeenten waarbij de clubkadercoach de borging zelf moet regelen en waarbij vooraf niet zulke eisen aan clubs worden gesteld. De clubkadercoach moet dan in de periode dat die bij de club is, zorgen dat trainersbegeleiding wordt opgezet en geborgd in de club.

## 2.3 Werkzaamheden

### Diversiteit in werkzaamheden

Uit de gesprekken die wij hebben gevoerd blijkt dat er lokaal verschillende werkwijzen bestaan voor clubkadercoaches. Grofweg kunnen we daarin de volgende onderdelen onderscheiden:

- een plan van aanpak opstellen;
- kennis overdragen;
- het technisch en/of bestuurlijk kader begeleiden;
- trainersbegeleiding borgen binnen de club.

Hieronder lichten we deze onderdelen nader toe.

#### ● Plan van aanpak opstellen

Clubkadercoaches starten met het achterhalen van de hulpvraag. Vaak is deze vooraf al duidelijk, maar soms niet. De clubkadercoaches verdiepen zich vervolgens verder in de hulpvraag. Zo voeren ze bijvoorbeeld gesprekken met verschillende partijen, zoals trainers, het bestuur, sporters en/of ouders. Daarnaast observeren ze trainingen om te bepalen hoe het technisch kader te werk gaat.

Op basis van deze gesprekken en observaties stellen de clubkadercoaches een plan op voor het traject. Dit plan bespreken ze met de club. Bijvoorbeeld met de trainersbegeleiderscommissie, de trainers en/of het bestuur. Daarbij kijken ze naar de haalbaarheid en of ze de hulpvraag adequaat kunnen aanpakken.

De mate waarin een clubkadercoach in het begin (of bij de start) tijd besteedt aan het opstellen van dit plan van aanpak, hangt af van het voortraject. In sommige gemeenten is dit grotendeels al gedaan door bijvoorbeeld de verenigingsondersteuner. De clubkadercoach kan in zo'n geval snel aan de slag. In andere gemeenten moet de clubkadercoach de hulpvraag zelf nog ophalen en een plan van aanpak maken.

#### ● Kennis overdragen

Clubkadercoaches zorgen, vaak in het begin van het traject, voor kennisoverdracht aan het kader van de club (trainers, trainersbegeleiders en/of bestuur). Dit kunnen ze doen door kennissessies, cursussen en workshops te organiseren, maar ook door gesprekken te voeren.

De thema's die tijdens deze sessies aan bod komen, kunnen zowel pedagogisch of didactisch als sporttechnisch van aard zijn. Bijvoorbeeld omgaan met emoties of met bepaalde leeftijdscategorieën. Vaak worden deze workshops 'sport-overstijgend' aangeboden. Dat betekent dat trainers van verschillende verenigingen en diverse

sporten samen de workshop volgen. Hiermee wordt ook ingezet op intervisie tussen trainers.

Volgens de clubkadercoaches die wij hebben gesproken, is het overdragen van de vier trainersinzichten (Samen naar een veiliger sportklimaat, 2014) onderdeel van de kennissessies die ze organiseren. Deze inzichten (structureren, stimuleren, individueel aandacht geven en regie overdragen) zijn ontwikkeld om trainers te ondersteunen bij het creëren van een plezierig en ontwikkelingsgericht sportklimaat.

Door trainers en coaches stil te laten staan bij vragen als: 'hoe sta je voor een groep?', 'hoe moet je training geven?' en 'hoe zorg je dat de groep naar je luistert?', wordt geprobeerd de kennis van de trainers te vergroten en daarmee de kwaliteit van de trainingen te verbeteren.

### ● Technisch kader begeleiden

Bij de begeleiding van het technisch kader kunnen we een onderscheid maken in wie de clubkadercoaches begeleiden: de trainers of de trainersbegeleiders. Regelmatig bestaat het werk van clubkadercoaches uit een combinatie hiervan.

Clubkadercoaches die trainers begeleiden, beginnen vaak met observeren vanaf de zijlijn. Daarna kunnen ze de trainers van gerichte feedback voorzien. Daarbij adviseren zij op de pedagogische, didactische, sporttechnische en/of sport-tactische onderdelen van de training.

Eén clubkadercoach die wij spraken geeft soms zelf ook training aan sporters. In het gesprek noemt hij dit een interventie bij een team waarbinnen wat grotere problematiek speelde. Het doel daarvan was om de trainer van goede voorbeelden te voorzien. Deze kon daarvan leren en het vervolgens zelf toepassen.

Dit is overigens wel een specifiek geval uit de praktijk. De andere clubkadercoaches die wij hebben gesproken, geven aan dat zij de trainingen bewust níet zelf doen. Ze willen voorkomen dat dit als vanzelfsprekend wordt gezien. Zo geeft een van hen aan:

***'Omdat we eigenlijk met het overnemen van trainingen best wel negatieve ervaringen hebben. Dan wordt het een vanzelfsprekendheid dat we die trainingen gaan doen. En dat willen we juist niet.'***

Sommige clubkadercoaches richten zich primair op het begeleiden van trainersbegeleiders. Dit is alleen mogelijk als de club al een (groep van) trainersbegeleider(s) heeft. De clubkadercoach observeert en adviseert dan alleen de trainersbegeleiders, en niet de individuele trainers. Observatie van individuele trainers doen deze clubkadercoaches wel, maar met name zodat ze kunnen observeren welke feedback de trainersbegeleider daarna geeft.



Zo probeert de clubkadercoach de trainersbegeleider(s) sterker te maken. Eén clubkadercoach vertelt dat er een commissie van trainersbegeleiders is opgericht op de club:

*'Maar ik sta nooit langs de lijn. Dat doet meteen vanaf het begin [...] die nieuwe commissie trainersbegeleiders. En ik help hen kijken, observeren, maar ik observeer de trainer om te horen hoe de trainersbegeleiders dat doen.'*

### ● Bestuurlijk kader begeleiden

Sommige clubkadercoaches begeleiden naast de trainers (begeleiders) ook het bestuur, met als doel visieontwikkeling en bestuurlijke verankering rondom trainersbegeleiding binnen de club. Deze clubkadercoaches sluiten bijvoorbeeld aan bij bestuursvergaderingen of schrijven beleidsstukken. Het is vaak ook van belang dat deze clubkadercoaches vrijwilligers en leden van de club kunnen motiveren om mee te gaan in die visie, zodat deze ook op de langere termijn wordt gedragen.

Het begeleiden van het bestuurlijk kader is vaak nodig wanneer er nog geen sterke structuur van trainersbegeleiding aanwezig is binnen de club.

### ● Trainersbegeleiding borgen

Zoals we eerder al beschreven (paragraaf 2.2), is het borgen van de trainersbegeleiding een belangrijke taak voor clubkadercoaches. Daarbij hoort ook het aanstellen van trainersbegeleiders, als deze er nog niet zijn. Naast dat de clubkadercoach vaak zelf trainers begeleidt, zoekt deze tijdens dit traject ook naar iemand of een groep mensen binnen de club die de trainingsbegeleiding kan overnemen.

Uit de gesprekken komt naar voren dat sommige clubkadercoaches het borgen van de trainersbegeleiding vormgeven door een commissie op te zetten. Deze commissie bevat de trainersbegeleiders op de club en/of degenen die toezicht houden op de trainersbegeleiding. De commissie is verantwoordelijk voor het borgen van de trainersbegeleiding nadat de clubkadercoach de club heeft verlaten.

Eén clubkadercoach geeft aan dat zij werkt aan het opzetten van een online trainersomgeving. Op dit platform worden informatie en formats van bestaande trainingen gebundeld. Trainers hebben op deze manier snel toegang tot de materialen om trainingen samen te stellen. Daarnaast kunnen trainersbegeleiders deze formats gebruiken om feedback te geven tijdens of na het observeren.

Het delen van opgebouwde kennis kan helpen bij het borgen ervan. Hierdoor blijft er bij de club een basis aan kennis en hulpmiddelen achter, ook wanneer de clubkadercoach niet langer actief is bij de club. Vooral beginnende trainers kunnen profiteren van bestaande trainingen en oefeningen. Hierdoor hebben zij namelijk

direct toegang tot hulptools, wat bijdraagt aan de versterking van de kwaliteit van het kader, ook nadat de clubkadercoach bij de club weg is.

Ook als zo'n online trainersomgeving een onderdeel van de borging is, blijft (offline) trainersbegeleiding van belang. Na het vertrek van de clubkadercoach is het essentieel dat het observeren en feedback geven wordt voortgezet, om zicht te houden op de kwaliteit van het kader en het verbeteren daarvan. De online omgeving is daarbij een tool, maar kan nooit het geheel zijn.

Eén van de clubkadercoaches geeft ook aan dat het borgen niet uitsluitend in de vorm van trainersbegeleiding hoeft te zijn. Het belangrijkste is dat er iets concreets wordt achtergelaten en dat iemand binnen de vereniging dit oppakt en voortzet na het vertrek van de clubkadercoach:

*'Ik denk dat het belangrijk is iets tastbaars achter te laten. Dat is iets waar ze wat aan hebben. Dat kan zo'n platform zijn inderdaad, of trainers mag, wat dan ook. Of een bepaalde visie die je samen hebt ontwikkeld. En dat je dat achterlaat in ieder geval, als je het overdraagt. Dat ze vanuit daar verder kunnen.'*

## Rollen

De diversiteit aan werkzaamheden zorgt ervoor dat clubkadercoaches ook verschillende rollen kunnen aannemen. Om zicht te krijgen op de rollen waarmee clubkadercoaches tijdens hun werkzaamheden geconfronteerd worden, hebben we in de vragenlijst gevraagd naar welke rol ze tijdens hun werkzaamheden vervullen ([figuur 2.2](#)).

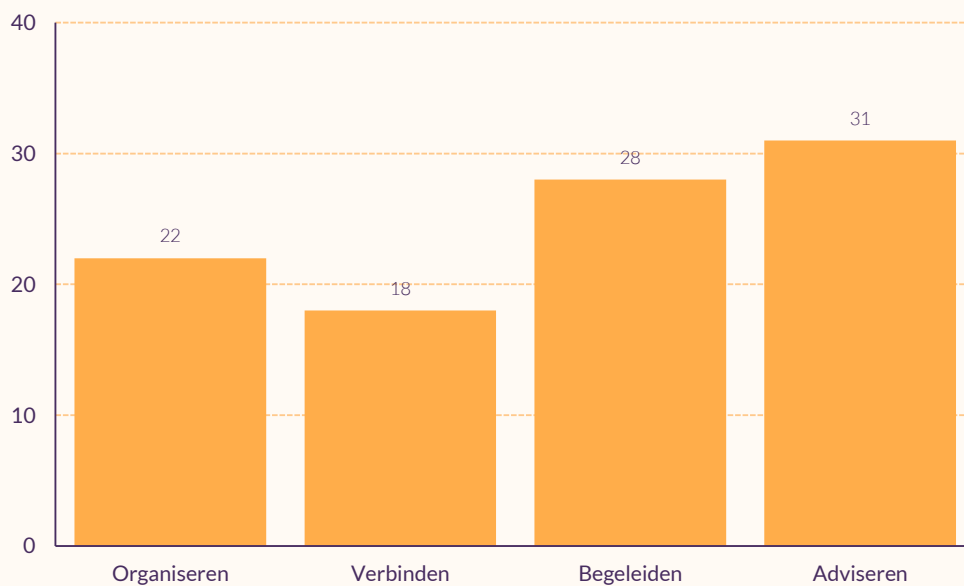
In het algemeen onderscheiden we de volgende rollen:

- organiseren, zoals een structuur opzetten voor trainersbegeleiding binnen de vereniging;
- verbinden, zoals de ene vereniging koppelen aan de andere om van elkaar te leren;
- begeleiden, zoals individueel of in groepen trainers en coaches begeleiden;
- adviseren, zoals verenigingen adviseren of informeren over kaderbeleid.

**Figuur 2.2**

**De rollen die clubkadercoaches innemen (volgens gemeenteambtenaren)**

(in aantallen\*, n= 33)



Bron: Mulier Instituut, VSG-panelpeiling onder gemeenteambtenaren, voorjaar 2024.

\* Het aantal respondenten was 33 van de in totaal 106 gemeenten die clubkadercoaches inzetten vanuit de BRC. Vanwege de lage n noemen we geen percentages, maar aantallen respondenten.

Uit de panelpeiling blijkt dat de clubkadercoaches verschillende rollen aannemen. Uit de antwoorden van de clubkadercoaches zelf en de werkgevers zien we dat bijna elke respondent alle rollen noemt. Dit laat zien dat deze clubkadercoaches en werkgevers vinden dat alle vier de rollen worden vervuld tijdens hun werkzaamheden.

Uit de panelpeiling onder de gemeenteambtenaren komen vooral de rollen adviseren en begeleiden sterker naar voren.

Uit de BRC-monitor 2023 is overigens gebleken dat clubkadercoaches weliswaar een verbindende rol hebben, maar dat die niet altijd extern gericht is. Ze zijn voornamelijk intern op de vereniging gericht (Gómez Berns et al., 2023).

## 2.4 Opbrengsten

In de profielomschrijving van de clubkadercoach staat een korte opsomming van wat het resultaat moet zijn van de inzet van de clubkadercoach op de club:

- De behoefte vanuit een club (sporttechnisch en bestuurlijk kader) aan clubkadercoaching en daarmee trainersbegeleiding is in kaart gebracht. Daarop aansluitend is een onderbouwd (meerjaren)plan uitgewerkt met doelstellingen, resultaten, benodigde middelen en kosten.

- De clubkadercoach heeft zich zichtbaar gemaakt binnen een vereniging d.m.v. een voorbeeldrol als trainersbegeleider en daarvoor draagvlak en acceptatie gecreeërd bij het sporttechnisch en bestuurlijk kader.
- Het sporttechnisch kader is voorzien van de benodigde randvoorwaarden en trainingen om zichzelf verder te kunnen ontwikkelen en de deskundigheid te vergroten.
- Trainersbegeleiding is gerealiseerd, geïmplementeerd en geborgd binnen de club.
- Een duurzaam netwerk is gebouwd van in- en externe sleutelfiguren/partners.

### **Opbrengsten op doelen**

Doordat de profielomschrijving van de clubkadercoach gedurende het onderzoek is vernieuwd, komen de bovenstaande doelen uit de profielomschrijving niet geheel overeen met de doelen die in dit onderzoek zijn uitgevraagd. In de vragenlijst hebben we clubkadercoaches gevraagd naar de opbrengsten op de eerder genoemde doelen (zie paragraaf 2.2).

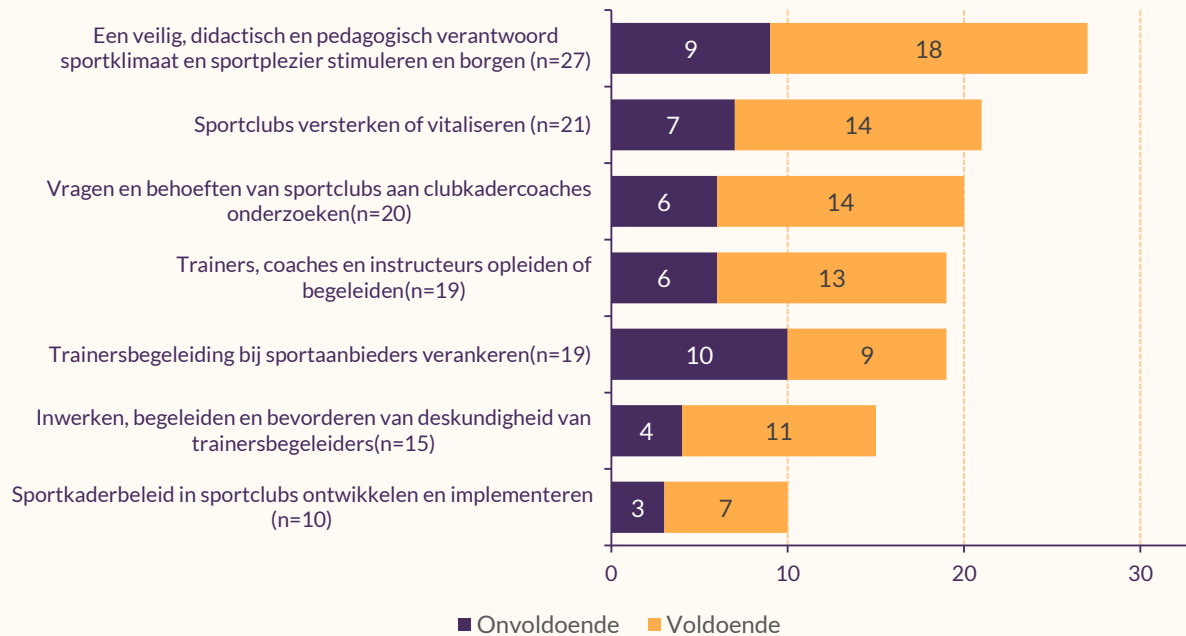
De meeste gemeenteambtenaren zien een positief resultaat op het doel 'Een veilig, didactisch en pedagogisch verantwoord sportklimaat en sportplezier stimuleren en borgen' (zie [figuur 2.3](#)).

Opvallend is dat de helft van de gemeenteambtenaren het doel 'Trainersbegeleiding bij sportaanbieders verankeren' als onvoldoende beoordeelt. Ook een deel van de clubkadercoaches die dit doel hebben aangevinkt, is minder positief. Uit de gesprekken bleek het borgen van trainersbegeleiding ook een lastig punt voor sommige clubkadercoaches. Vooral bij clubs waar voorafgaand aan het traject met de clubkadercoach nog geen trainersbegeleiders aanwezig waren of waren aangewezen, verloopt dit soms stroef.

**Figuur 2.3**

**Opbrengsten op de doelen waar de clubkadercoaches het vaakst aan werken (volgens gemeenteambtenaren)**

(in aantallen\*, n=33)



Bron: Mulier Instituut, VSG-panelpeiling onder gemeenteambtenaren, voorjaar 2024.

\* Het aantal respondenten was 33 van de in totaal 106 gemeenten die clubkadercoaches inzetten vanuit de BRC. Vanwege de lage noemen we geen percentages, maar aantallen respondenten.

### Metten van opbrengsten

Uit de gesprekken en de COP-bijeenkomst blijkt dat er moeite is met het meten van de opbrengsten. Vooral het monitoren en het in kaart brengen van opbrengsten in cijfers blijkt lastig. Het is moeilijk om concreet aan te tonen dat de clubkadercoaching direct heeft geleid tot bijvoorbeeld een sterkere club of meer leden.

Eén clubkadercoach merkte op dat de clubkadercoaching misschien niet direct kan worden aangewezen als de reden voor bijvoorbeeld een toename in het aantal leden, maar dat het versterken van het kader wel bijdraagt aan de algehele versterking van de club.

Alle grotere opbrengsten meten is niet altijd mogelijk, maar ook niet altijd nodig. Daarnaast kwam uit de gesprekken dat sommige clubkadercoaches nog te kort werkzaam zijn in hun functie om daadwerkelijk opbrengsten te kunnen aantonen. Het realiseren van opbrengsten heeft volgens hen tijd nodig.

Toch zijn er verschillende manieren waarop wordt geprobeerd om opbrengsten en de impact van de clubkadercoach te meten. Eén clubkadercoach geeft aan dat ze de ontwikkeling in kwaliteit van de trainers meten door een nulmeting uit te voeren,

waarbij ze kijken naar de competenties van de trainers. Deze nulmeting bestaat uit een vragenlijst onder de trainers, die ze aan het begin van het traject uitzetten. Daarbij vragen ze naar hoe de trainers hun eigen competenties inschatten. Vervolgens brengen ze aan het eind van het traject in kaart of er een verschuiving is in de competenties van de trainers.

Een andere manier waarmee de opbrengst inzichtelijk kan worden gemaakt, is het monitoren van het aantal behaalde diploma's van trainers.

Een werkgever van clubkadercoaches geeft aan dat zij via het bouwen van een netwerk zicht probeert te houden op de impact van de clubkadercoaching. Door de clubs die actief zijn (geweest) met clubkadercoaching met elkaar te verbinden, kan worden bijgehouden hoe het met de club gaat en ontstaat de mogelijkheid voor onderling leren en adviseren. De werkgever geeft aan:

***'Wij hopen dat te doen met dat netwerk, zodat je die verbinding houdt, zodat je weet welke verenigingen zijn er actief mee bezig, welke trainersbegeleidingen zijn erbij betrokken en dat blijven leren van elkaar, blijven ontwikkelen. Met dat netwerk hopen we dat te monitoren, te beoordelen.'***

Specifieke ervaringen en succesverhalen kunnen de impact van de clubkadercoaching illustreren. Clubs kunnen positieve veranderingen ervaren, zoals een verbetering in de kwaliteit van de trainingen en een afname in de uitstroom van leden. De clubkadercoaches halen dan vaak positieve verhalen op over de invloeden van de clubkadercoaching op de clubs.

De clubkadercoach hoort dan bijvoorbeeld van de clubs dat zij tevreden zijn met hoe de trainingen na het traject lopen en dat dit voor algehele verbetering heeft gezorgd op de club. Dit kwam naar voren in een van de groepsinterviews met clubkadercoaches:

***'Van mijn korfbalcoördinatoren krijg ik terug van de kwaliteit van trainingen: het is leuk. En dan komen de kinderen terug. Ja dat is meetbaar in een daling en een uitstroom bijvoorbeeld. Hoe tastbaar dat dan wordt op grote schaal, dat is tamelijk arbitrair.'***

## 2.5 Toekomst

### Kansen

Tijdens de gesprekken met clubkadercoaches en werkgevers hebben we gevraagd naar de kansen die zij zien richting de toekomst voor het profiel clubkadercoach. Volgens de geïnterviewden zit de grootste meerwaarde voor de toekomst in het feit dat de kwaliteit van het kader bij veel clubs tekortschiet. Daardoor blijft de functie van clubkadercoach voor de toekomst van belang, om de vitaliteit van sportclubs te

verstevigen. Volgens de clubkadercoaches dragen vitale sportclubs, met een kwalitatief sterk kader, bij aan het sportplezier.

Daarnaast werd het belang van het uitwisselen van ervaringen met andere clubkadercoaches benadrukt, net als het nut van bijeenkomsten zoals de Community of Practice. De clubkadercoaches uit de (groeps)interviews gaven dan ook aan dat zij alleen al het gesprek met de andere clubkadercoaches als waardevol hadden ervaren en dat zij zich erdoor erkend voelden in hun werkwijze. Door in de toekomst meer van dit soort uitwisselingen te realiseren, kunnen clubkadercoaches nog verder groeien.

## **Uitdagingen**

Tijdens de gesprekken met clubkadercoaches en werkgevers hebben we ze ook gevraagd naar de uitdagingen die zij zien richting de toekomst voor het profiel clubkadercoach. Hieronder noemen we een aantal vaak genoemde of opvallende uitdagingen die uit de gesprekken naar voren kwamen.

### **● Bepalen van de invulling van werkzaamheden**

Tijdens de gesprekken kwam naar voren dat sommige gemeenten en werkgevers nog op zoek zijn naar de juiste invulling van de rol van de clubkadercoach. Dit ligt er ook aan dat clubkadercoaching in sommige gemeenten pas net is ingevoerd, en dus een relatief nieuwe functie is.

In paragraaf 2.3 is te lezen dat clubkadercoaches diverse werkzaamheden kunnen uitvoeren. Het verschilt per gemeente of werkgever bijvoorbeeld of clubkadercoaches ook het bestuurlijk kader begeleiden. Dat is vaak ook weer afhankelijk van de afspraken die vooraf gemaakt zijn tussen club en werkgever.

Hierdoor ontstaat de vraag welke rol de clubkadercoach moet innemen: een focus op het begeleiden van technisch kader en daarmee op de kwaliteit van trainers? Of een focus op het begeleiden van trainersbegeleiders en daarmee op de kwaliteit van trainersbegeleiding? Of een focus op het begeleiden van bestuurlijk kader en daarmee op de processen en borging in de club? Of is juist een combinatie het beste?

Eén geïnterviewde merkt op dat bij haar in de gemeente gewerkt wordt met een onderscheid tussen clubkadercoach A en B. Clubkadercoach A richt zich op het begeleiden van bestuurlijk kader en clubkadercoach B richt zich meer op het begeleiden van technisch kader. Ook werken deze clubkadercoaches samen met een verenigingsadviseur. Hierdoor kan er een duidelijke splitsing worden gemaakt in taken en verantwoordelijkheden, zodat iedereen zich volledig kan richten op hun eigen taak.

### **● Borging**

Ook blijkt uit de gesprekken dat het voor clubkadercoaches soms lastig is om voortgang te boeken en borging te bewerkstelligen op de club, doordat er een samenwerking plaatsvindt met vrijwilligers. Hierdoor kunnen zaken soms langzaam

verlopen of zelfs verwateren, geven de geïnterviewden aan. Daardoor zijn de beoogde opbrengsten minder makkelijk haalbaar en lukt borging minder goed.

Zoals eerder vermeld, proberen sommige clubkadercoaches dit te voorkomen door vooraf duidelijke afspraken te maken met de club en ervoor te zorgen dat de trainersbegeleiding wordt overgenomen.

### ● **Werkuren**

In de gesprekken kwam naar voren dat de werkuren voor clubkadercoaches een uitdaging kunnen vormen. De deelnemers noemen bijvoorbeeld dat clubkadercoaches vaak in de avond en het weekend op de club aanwezig moeten zijn. Dit maakt het lastig om met het beschikbare aantal uren een volledige werkweek te vullen.

Daarnaast is werken in de avonden en weekenden niet voor iedereen geschikt in combinatie met de privé-situatie, wat de functie mogelijk minder aantrekkelijk maakt. Eén van de clubkadercoaches merkt op dat de aanwas van nieuwe clubkadercoaches daardoor gering kan blijven.

### ● **Externe factoren**

Uit de gesprekken blijkt ook dat de invulling van de werkzaamheden van de clubkadercoach afhankelijk kan zijn van verschillende factoren, zoals de achtergrond van een clubkadercoach, de beschikbare uren en de hulpvraag vanuit de club. Deze factoren kunnen ervoor zorgen dat elke clubkadercoach op een andere manier te werk gaat, wat leidt tot diverse werkwijzen.

Dit kan vooral een uitdaging zijn voor beginnende clubkadercoaches. Zij kunnen daardoor moeite hebben bij de start van hun werkzaamheden, omdat ze niet altijd goed weten waar ze moeten beginnen en welke taken precies van hen worden verwacht.

De deelnemers aan de gesprekken benadrukken daarbij dat het nuttig kan zijn om landelijke richtlijnen en informatie te hebben, vooral voor beginnende gemeenten/clubkadercoaches. De informatie en richtlijnen die op dit moment al beschikbaar zijn, kennen de geïnterviewde clubkadercoaches niet (goed) of vinden zij onvoldoende.



# Verenigingsmanager

In dit hoofdstuk beschrijven we het profiel van de verenigingsmanager. We gaan dieper in op de doelen, werkzaamheden en opbrengsten van dit profiel. Daarnaast bespreken we de toekomst van de verenigingsmanager.

## 3.1 Het profiel

De verenigingsmanager houdt zich bezig met het optimaliseren en professionaliseren van de bedrijfsvoering binnen verenigingen. Daarbij ontwikkelt en optimaliseert de verenigingsmanager het verenigingsbeleid, fungeert deze als aanspreekpunt, en vervult deze een schakelfunctie tussen het bestuurlijk kader, betaalde functionarissen, vrijwilligers, commissies en leden/sporters (Sport in de Buurt, 2024).

Binnen het profiel verenigingsmanagers is een onderscheid gemaakt tussen verenigingsmanager A en B.

- Verenigingsmanager A richt zich op kleine tot middelgrote verenigingen met een beperkt aantal doelgroepen en voornamelijk recreatieve sport. De focus ligt hier op het beheren en optimaliseren van de bestaande structuren.
- Verenigingsmanager B werkt bij middelgrote tot grote verenigingen waar zowel recreatief als competitief wordt gesport. Hier is een grotere diversiteit aan doelgroepen en een complexer contactenveld. Verenigingsmanager B richt zich op vernieuwing in termen van positionering, investering en omvang.

In 2023 is de functie van verenigingsmanager een profiel geworden binnen de BRC, als één van de drie functies van het profiel clubontwikkelaar. Uit de BRC-monitor 2023 (Gómez Berns et al., 2024) blijkt dat vanuit de BRC 62 fte (100 personen, verspreid over 66 gemeenten) als verenigingsmanager wordt ingezet.

### Verwarring over inhoud profiel

Voor het onderzoek naar de verenigingsmanager hebben wij via gemeenten verenigingsmanagers geworven. Maar deze verenigingsmanagers bleken zich in de gesprekken vaak ook of soms meer te identificeren als clubondersteuner<sup>5</sup> of buurtsportcoach<sup>6</sup>. Zij noemden zichzelf in de praktijk vaak verenigingsondersteuner, verenigingsadviseur of clubondersteuner, maar werden volgens hun werkgevers en gemeenteambtenaren dus wel ingedeeld in het BRC-profiel verenigingsmanager. Clubondersteuner is echter geen profiel binnen de BRC, en buurtsportcoach is een ander profiel (zie ook Baggen et al., 2024).

<sup>5</sup> De clubondersteuner is in de meeste gevallen het eerste aanspreekpunt voor verenigingen in een wijk, gemeente of regio als het gaat om hulpvragen vanuit verenigingen. Zij zijn bijvoorbeeld in dienst bij een gemeente of een sportbedrijf. De clubondersteuners gaan in gesprek met de vereniging over de hulpvraag, en vervolgens behandelen ze de hulpvragen zelf of verwijzen ze door naar een andere professional.

<sup>6</sup> De buurtsportcoach is spin in het web in de wijk. Deze zorgt voor verbinding met andere domeinen en brengt mensen aan het sporten en bewegen in de buurt.

Waar de verenigingsmanager zijn activiteiten uitvoert binnen een specifieke vereniging, heeft de clubondersteuner een meer coördinerende en ondersteunende rol voor meerdere verenigingen en helpt een buurtsportcoach verenigingen door die te verbinden met organisaties uit andere sectoren.

De werkzaamheden die in de interviews werden benoemd, kwamen vaak overeen met taken uit de functie van clubondersteuner of buurtsportcoach, hoewel ze ook raakvlakken hadden met de functie van verenigingsmanager. Dit duidt op een mogelijke vermenging van en verwarring tussen de profielen van de verenigingsmanager, clubondersteuner en buurtsportcoach.

Deze bevinding geldt voor de verenigingsmanagers die we binnen dit onderzoek hebben geïnterviewd, maar lijken ook te gelden voor een deel van de verenigingsmanagers die de vragenlijst hebben ingevuld (of over wie de vragenlijst is ingevuld, in het geval van de vragenlijsten aan gemeenteambtenaren en werkgevers). In de vragenlijsten zien we in de open antwoorden namelijk geregeld termen als clubondersteuner terugkomen. We weten niet zeker hoe de respondenten op de vragenlijsten de term verenigingsmanager interpreteerden.

Omdat uit het huidige onderzoek weinig informatie komt van verenigingsmanagers die voldoen aan het beschreven functieprofiel, zoomen we in dit hoofdstuk in op de verschillen en overeenkomsten in de doelen, werkzaamheden en opbrengsten tussen het profiel verenigingsmanager en de gegevens die wij hebben opgehaald.



#### Meer lezen?

- Lees meer over [het functieprofiel van de verenigingsmanager](#).

## 3.2 Doelen

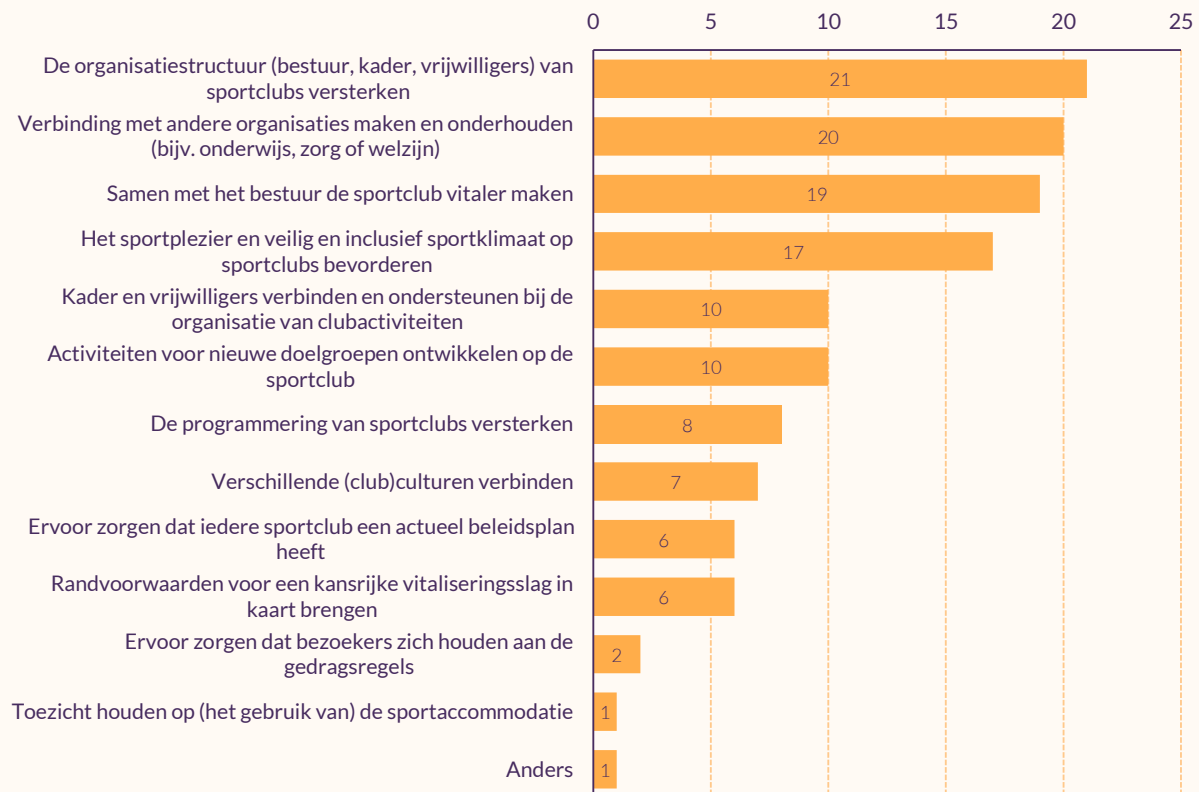
### Meest genoemde doelen

Uit de panelpeilingen onder verenigingsmanagers, werkgevers en gemeenteambtenaren komt naar voren dat verenigingsmanagers de meeste bijdrage leveren aan het doel: 'de organisatiestructuur (bestuur, kader, vrijwilligers) van sportclubs versterken' ([figuur 3.1](#)). Daarnaast werken ze aan andere doelen, zoals 'verbinding maken en onderhouden met andere organisaties' en 'samen met het bestuur de sportclub vitaler maken'.

**Figuur 3.1**

**Doelen waar verenigingsmanagers aan werken (volgens gemeenteambtenaren)**

(in aantallen\*, n=24)



Bron: Mulier Instituut, VSG-panelpeiling onder gemeenteambtenaren, voorjaar 2024.

\* Het aantal respondenten was 24 van de in totaal 66 gemeenten die verenigingsmanagers inzetten vanuit de BRC. Vanwege de lage n noemen we geen percentages, maar aantallen respondenten.

● **De organisatiestructuur van sportclubs versterken**

De geïnterviewden in de (groeps)interviews geven aan dat zij zich ook bezighouden met het versterken van de organisatiestructuur van sportclubs. Daarbij geven zij wel aan dat ze vanuit een breder perspectief, zoals een sportbedrijf of gemeente, steun geven aan clubs. Ze zijn dus niet betrokken bij één club, maar helpen meerdere clubs met de organisatiestructuur.

Hun doel hierbij is om in de gemeente/regio sterke clubs te hebben waar de bevolking terecht kan en waardoor meer mensen uiteindelijk gaan sporten. Eén van de geïnterviewden geeft aan dat hij als doel heeft:

*'Het versterken van het kader. Dus zowel bestuurlijk als technisch kader. Waardoor de vereniging vitaler, sterker wordt en de toekomstbestendiger en zelfredzamer wordt. Waardoor er een beter sportaanbod kan komen voor de inwoners van [naam gemeente]. En er meer mensen uiteindelijk gaan sporten.'*

Het doel dat deze geïnterviewde noemt, past bij het profiel verenigingsmanager. Maar er lijkt een verschil te zitten in hoe de vereniging wordt versterkt of ondersteund. Een verenigingsmanager beheert, volgens de functieomschrijving (zie paragraaf 3.1), de integrale bedrijfsvoering van de vereniging. Maar de geïnterviewden kijken smaller en ondersteunen enkel waar nodig naar aanleiding van hulpvragen. Dat past meer bij het profiel van een clubondersteuner.

● **Het sportplezier en een veilig, inclusief sportklimaat bevorderen**

Eén van de geïnterviewden geeft aan gericht te zijn op het helpen van clubs om open te staan voor specifieke doelgroepen die niet altijd in de ‘normale lessen’ mee kunnen draaien. Hij helpt clubs om speciale lessen op te zetten voor specifieke doelgroepen.

Het doel dat deze geïnterviewde noemt, past bij het profiel verenigingsmanager. Maar het achterliggende doel van de geïnterviewde is om zoveel mogelijk mensen in beweging te krijgen. Daarvoor bedient hij zo veel mogelijk sportverenigingen. Dit past bij de doelen van buurtsportcoaches. Een verenigingsmanager is vaak onderdeel van de werkzaamheden bij één sportvereniging, en het achterliggende doel is om de vereniging zo sterk en vitaal mogelijk te maken. Daarbij is het vertrekpunt dus net anders.

### 3.3 **Werkzaamheden**

De werkzaamheden van de verenigingsmanager bestaan uit het ontwikkelen en optimaliseren van het verenigingsbeleid, aansluitend op de visie, strategie en doelstellingen van de sportvereniging (Sport in de Buurt, 2024). Daarbij vervult de verenigingsmanager een integrale rol, is deze aanspreekpunt en vervult deze een schakelfunctie tussen het bestuurlijk kader, betaalde functionarissen, vrijwilligers, commissies en (ouders van) leden/sporters vanuit verschillende lagen in de vereniging.

De verenigingsmanager geeft ook sturing aan de bedrijfsvoering van de vereniging. Bovendien adviseert, stimuleert, verbindt en ondersteunt de verenigingsmanager het bestuur bij externe contacten met gemeentes en de wijk, budgetbewaking en verenigingsstructuur.

De geïnterviewden noemen werkzaamheden die binnen bovenstaande beschrijving passen, zoals het bestuur adviseren. Maar lang niet alle werkzaamheden die hierboven beschreven staan kwamen in de gesprekken voorbij. Wellicht komt dit doordat we maar met een aantal functionarissen hebben gesproken en zij zich vaak meer identificeerden als clubondersteuner of buurtsportcoach. Maar het kan ook te maken hebben met het feit dat de inzet en de invulling van de werkzaamheden van de verenigingsmanager lokaal worden bepaald. Hierdoor ontstaan er lokale verschillen en komen de taken van verenigingsmanagers niet altijd overeen.

## Hulpvragen vanuit verenigingen

Geïnterviewden geven aan dat zij soms proactief werken, door zelf contact te zoeken met verenigingen en bij die verenigingen ambities en mogelijke hulpvragen te achterhalen. Dit kan gewoon met een gesprek, maar gebeurt soms ook via bijvoorbeeld een clubscan.

De geïnterviewden organiseren soms ook proactief bijeenkomsten voor verenigingen over een bepaald thema. Dit stelt verenigingen in staat kennis op te doen over bijvoorbeeld een thema als het bevorderen van sportplezier en een veilig, inclusief sportklimaat. Andere keren werken de geïnterviewden meer reactief, door vragen vanuit verenigingen te behandelen. Een geïnterviewde vertelt:

***'Mijn werkzaamheden zijn vooral contact houden met de clubs. Gesprekken voeren met de clubs. Daar waar gewenst en nodig een mogelijke ondersteuning bieden. Indien nodig externe deskundigen via het sportprofessional netwerk, de services van het sportakkoord. En dan als er een ondersteuningstraject loopt bij een vereniging, dan ook de gevolgen te monitoren. Om met elkaar de resultaten te halen wat we voor ogen hebben.'***

Hulpvragen van verenigingen helpen oplossen is een belangrijke taak van de geïnterviewden. De vragen die ze ontvangen vanuit verenigingen zijn uiteenlopend. Soms geven ze de vereniging zelf advies en soms schakelen ze andere functionarissen (zoals een clubkadercoach) in om een ondersteuningstraject te starten.

Zelf advies geven gaat via mail/telefonisch contact (bij een kleine hulpvraag), door verenigingen samen te brengen bij een bijeenkomst (wanneer meerdere verenigingen dezelfde hulpvraag hebben), of via ondersteuningstrajecten voor het bestuur (bij grote hulpvragen). Een voorbeeld dat een van de geïnterviewden noemt, illustreert dit laatste:

***'Een voorbeeld van een vereniging die geen bestuur meer heeft. Dan ga je in gesprek met dat bestuur wat stopt. Dan stellen ze mij verantwoordelijk om te zorgen dat er nieuw bestuur komt. Dus ik ga in gesprek met of het bestuur of een werkgroep door een paar mensen van de vereniging. En we maken een plan van aanpak hoe we het op kunnen lossen. En dan is het doel om ervoor te zorgen dat er een nieuw bestuur komt, zodat de vereniging kan blijven bestaan.'***

Bij sommige hulpvragen schakelen de geïnterviewden dus ook andere professionals in, zoals een clubkadercoach. Binnen deze ondersteuningstrajecten neemt de geïnterviewde dan vaak de rol van procesbegeleider op zich en is deze niet de uitvoerder. Eén geïnterviewde geeft duidelijk aan waarom dit werken voor verschillende clubs en waar nodig inhuren van andere professionals goed werkt:

*'En waarom doen we dat, externen? A, omdat er goede externe partners zijn waar je een beroep op kan doen. B, het wordt betaald vanuit de services van het Sportakkoord. Dus de sportservice is gratis. En ook gewoon de factor tijd. Als ik zelf ondersteuning ga doen, dat kan ik wel want ik zit zelf ook in het SPN [Sport Professionals Netwerk] netwerk. Maar dan besteed ik bij een club zes, zeven bijeenkomsten. Maar daar kan ik ook zes, zeven nieuwe clubs mee spreken in dezelfde tijd. Dus als we de mensen in gaan huren en het alleen zelf coördineren en de intake doen, kunnen we het qua inzet veel effectiever inrichten.'*

Het grootste verschil tussen de werkzaamheden die de geïnterviewden hier beschrijven en de werkzaamheden die in het functieprofiel van verenigingsmanager staan, lijkt te zijn dat geïnterviewden bij de belangrijkste hulpvragen van verschillende verenigingen proberen te helpen, terwijl de verenigingsmanager bij één of enkele verenigingen blijft. De verenigingsmanager werkt dan op minder plekken, maar kan daar wel veel meer doen.

### **Rollen**

Met alle werkzaamheden kan de verenigingsmanager verschillende rollen vervullen. In het algemeen onderscheiden we de volgende rollen:

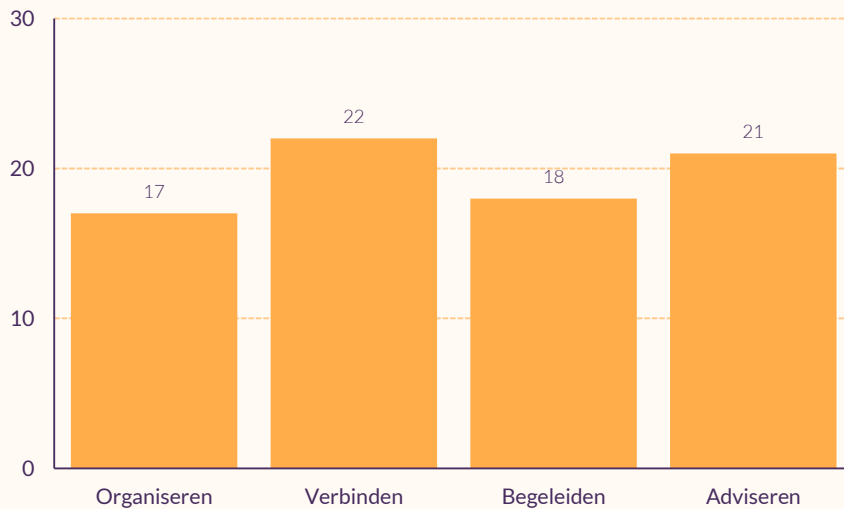
- organiseren, zoals het organiseren van een bijeenkomst voor verschillende verenigingen binnen één sporttak;
- verbinden, zoals het koppelen van de ene vereniging aan de andere om van elkaar te leren, of de vereniging koppelen aan een organisatie uit een andere sector (bijv. onderwijs);
- begeleiden, zoals het begeleiden van verenigingsbestuurders;
- adviseren, zoals verenigingen adviseren of informeren over vrijwilligersbeleid.

Uit de panelpeiling blijkt dat veel verenigingsmanagers verschillende rollen aannemen tijdens hun werk ([figuur 3.2](#)).

**Figuur 3.2**

**De rollen die verenigingsmanagers innemen (volgens gemeenteambtenaren)**

(in aantallen\*, n=24)



Bron: Mulier Instituut, VSG-panelpeiling onder gemeenteambtenaren, voorjaar 2024.

\* Het aantal respondenten was 24 van de in totaal 66 gemeenten die verenigingsmanagers inzetten vanuit de BRC. Vanwege de lage n noemen we geen percentages, maar aantallen respondenten.

### 3.4 Opbrengsten

#### Opbrengsten op doelen

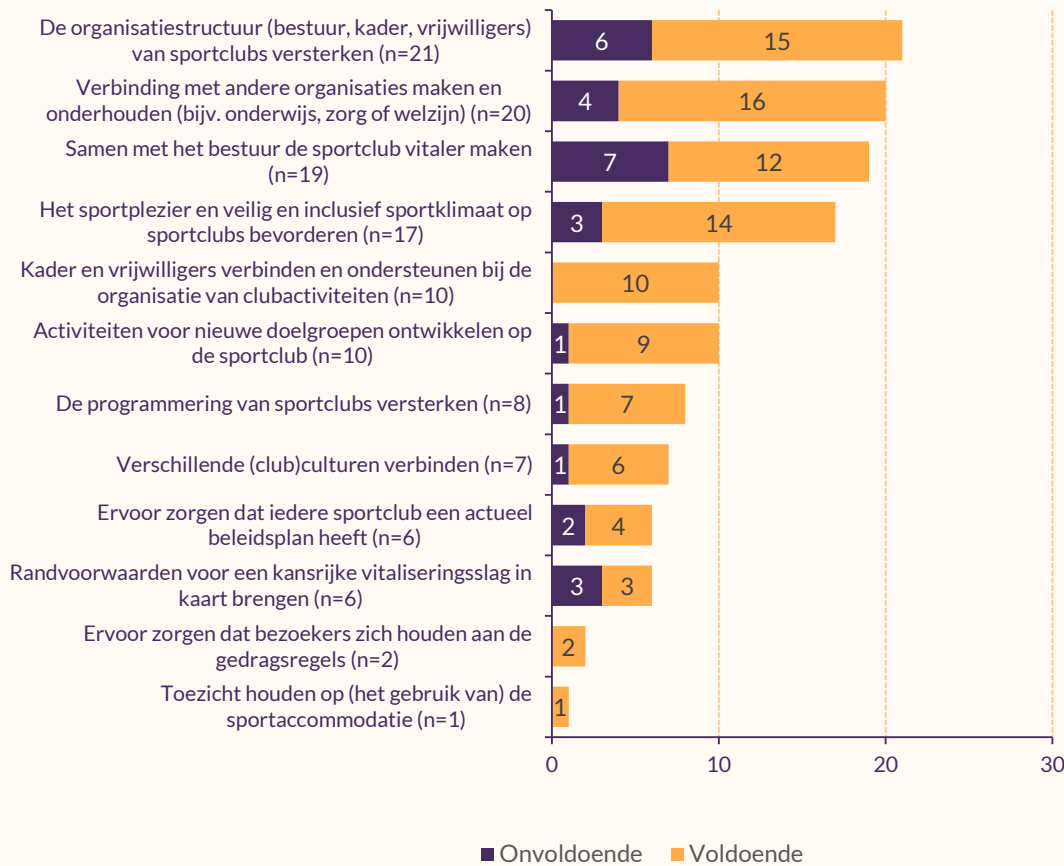
In de panelpeilingen hebben we gevraagd welke opbrengsten de verenigingsmanagers, werkgevers en gemeenteambtenaren hebben gerealiseerd op de eerder gekozen doelen (zie [figuur 3.3](#)). De meeste doelen krijgen voldoende.

Opvallend is dat bij de meest gekozen doelen ('de organisatiestructuur van sportclubs versterken' en 'samen met het bestuur de sportclub vitaler maken') een derde tot een vijfde van de gemeenteambtenaren een onvoldoende geeft. De verenigingsmanagers en werkgevers die de vragenlijst hebben ingevuld, zijn hier over het algemeen positiever over.

**Figuur 3.3**

**Opbrengsten op de doelen waar de verenigingsmanager het vaakst aan werken (volgens gemeenteambtenaren)**

(in aantallen\*, zie n in figuur)



Bron: Mulier Instituut, VSG-panelpeiling onder gemeenteambtenaren, voorjaar 2024.

\* Het aantal respondenten was 24 van de in totaal 66 gemeenten die verenigingsmanagers inzetten vanuit de BRC. Vanwege de lage n noemen we geen percentages, maar aantallen respondenten.

**Metten van opbrengsten**

De geïnterviewden geven aan verschillende methoden te hebben voor het ophalen en meten van resultaten. Eén geïnterviewde geeft bijvoorbeeld aan dat hij goede opbrengsten ziet van zijn werk. In het gesprek vertelde hij dat acht van de tien ondersteuningstrajecten die in zijn organisatie zijn uitgevoerd, succesvol zijn verlopen. Hij meet dit door gedurende de looptijd van het ondersteuningstraject de voortgang te monitoren. Hij zegt hierover:



*'Ja monitoren is ook eigenlijk gedurende het hele ondersteuningstraject. Van hoe loopt het? Waar loopt de expert tegenaan? Wat we van tevoren afgesproken hebben, ik maak altijd afspraken met de clubs van wat gaan we doen? Ik geef dan zelf een stuk advies. En dan kan de club zelf besluiten of ze dat overnemen. Het advies houdt wel in wat gaan we doen, hoe gaan we het doen en wat willen we bereiken. Dus wat voor resultaten streven we na. Als dan het traject loopt, dan leggen we dat vaak langs de meetlat van zitten we op de goede weg voor het juiste resultaat.'*

Een andere clubondersteuner geeft aan dat het meten van de daadwerkelijke resultaten van het werk als clubondersteuner lastig blijft. Bovendien zijn de opbrengsten niet altijd direct zichtbaar en kan het investeren in de verenigingen een tijdrovende activiteit zijn. De clubondersteuner vertelt:

*'Je kan niet altijd even inzichtelijk maken wat de resultaten, wat je werk oplevert. Het is vooral, dat blijf ik altijd roepen, het kost tijd om te investeren in je netwerk. Om te zorgen dat de clubs je weten te vinden. Ja dat heeft gewoon tijd nodig.'*

### 3.5 Toekomst

Helaas ontbreekt er informatie over de kansen en uitdagingen voor het profiel van verenigingsmanager in de toekomst. Uit de gesprekken kwam geen input hierover naar voren die specifiek raakte aan dit profiel.

Omdat wel uit dit onderzoek blijkt dat er verwarring bestaat over wat er precies valt onder de profielen van de verenigingsmanager, clubondersteuner en buurtsportcoach, is het voor de toekomst zaak dit duidelijker te maken. Ondanks wat overlap zitten in de functieomschrijvingen wel degelijk verschillen in doelen, rollen en werkzaamheden.

# Sportparkmanager

In dit hoofdstuk beschrijven we het profiel van de sportparkmanager. We gaan dieper in op de doelen, werkzaamheden en opbrengsten van dit profiel. Daarnaast bespreken we de toekomst van de sportparkmanager.

## 4.1 Het profiel

De sportparkmanager is gericht op het coördineren van gezamenlijke sportaanbod, en op het beheer en de exploitatie van het bestaande sportpark (sporthal, velden) en de daarbij behorende faciliteiten/voorzieningen (horeca, zwembad, etc.) (Sport in de Buurt, 2024). De sportparkmanager is de verbindende factor tussen de verschillende partijen op het gedeelde sportpark. Daarbij is de sportparkmanager niet alleen verantwoordelijk voor de verbinding binnen de accommodatie(s), maar ook daarbuiten richting overige stakeholders (gemeentes, scholen, zorgcentra, wijkteams e.d.).

Het profiel sportparkmanager is gesplitst in sportparkmanager A en sportparkmanager B:

- Sportparkmanager A richt zich op het sportpark in het hier en nu (bestaande dynamiek, faciliteiten, verenigingen en stakeholders) door het bestaande voort te zetten (incl. het opvullen van eventueel ontstane gaten door bijv. vertrekkende verenigingen). Daarnaast ligt de focus van sportparkmanager A op het verhogen van de bezettingsgraad door (nieuwe) sportgerelateerde activiteiten te initiëren tijdens de daluren van bestaande verenigingen en logisch gelieerde (nieuwe) partijen.
- Sportparkmanager B richt zich op de vrijwillige of noodzakelijke groei-/ontwikkelambitie van sportparken in termen van nieuwe voorzieningen, nieuwe verdienmodellen, creatieve en nieuwe samenwerkingsverbanden en verbanden met maatschappelijke vraagstukken in de omgeving. Daarnaast ligt de focus van de sportparkmanager B op het verhogen van de bezettingsgraad door (langdurige) sportgerelateerde samenwerkingsverbanden aan te gaan.

In 2023 is het beroep van sportparkmanager een profiel geworden binnen de BRC, als één van de drie functies van het profiel clubontwikkelaar. Uit monitor Brede Regeling Combinatiefuncties 2023 (Gómez Berns et al., 2024) blijkt dat vanuit de BRC 20 fte (45 personen, verspreid over 31 gemeenten) als sportparkmanager worden ingezet.



### Meer lezen?

- Lees meer over [het functieprofiel van de sportparkmanager](#).

## 4.2 Doelen

### Meest genoemde doelen

Tijdens de panelpeilingen hebben we gevraagd aan welke doelen de sportparkmanagers een bijdrage leveren. Uit de verschillende panelpeilingen blijkt dat sportparkmanagers aan verschillende doelen werken. Dat is ook te zien in de resultaten van de panelpeiling onder gemeenteambtenaren ([figuur 4.1](#)).

**Figuur 4.1**

### Doelen waaraan de sportparkmanagers werken (volgens gemeenteambtenaren)

(in aantallen\*, n=8)



Bron: Mulier Instituut, VSG-panelpeiling onder gemeenteambtenaren, voorjaar 2024.

\* Het aantal respondenten was 8 van de in totaal 31 gemeenten die sportparkmanagers inzetten vanuit de BRC. Vanwege de lage n noemen we geen percentages, maar aantallen respondenten.

De rode draad bij deze doelen is dat de sportparkmanager naast het versterken van het sportpark zoekt naar verbinding en samenwerking, zowel binnen het sportpark als daarbuiten. Dat komt ook naar voren uit de gesprekken met sportparkmanagers.<sup>7</sup>

Daaruit blijkt namelijk dat er op sportparken waar meerdere sportaanbieders gevestigd zijn, vaak te weinig onderlinge afstemming is. Dat begint al bij relatief simpele zaken zoals de organisatie van (jeugd)evenementen. Zo komt het regelmatig voor dat meerdere verenigingen tegelijkertijd evenementen op het sportpark

<sup>7</sup> Dit waren maar twee sportparkmanagers, dus hun antwoorden zijn illustratief en zijn niet per definitie representatief voor alle sportparkmanagers.

organiseren. Dat is het gevolg van geen of nauwelijks onderling contact voorafgaand aan dit soort evenementen. De sportparkmanagers die we spraken, zien het als hun taak om hier meer onderlinge afstemming te creëren.

Volgens de gemeenteambtenaren zijn de sportparkmanagers daarnaast bezig met het doel 'verbinding maken en onderhouden met onderwijs-, zorg- en welzijnsorganisaties en/of met het lokale bedrijfsleven'. Uit het gesprek met de sportparkmanagers blijkt dat zij op zoek zijn naar (lokale) organisaties, uit meerdere verschillende sectoren, om die te binden aan het sportpark.

## 4.3 Werkzaamheden

### Werkzaamheden bij de doelen

Voortvloeiend uit de doelen waar sportparkmanagers aan werken, zijn hun werkzaamheden gericht op het bevorderen van samenwerking op het sportpark en verbinding met organisaties van buiten het sportpark.

#### ● **Verbinding en samenwerking op het sportpark**

De sportparkmanagers die wij spraken, geven aan dat er vaak weinig onderlinge afstemming is tussen sportaanbieders op een sportpark. Zij zien dat de sportaanbieders hier zelf nauwelijks aan toekomen vanwege gebrek aan uitvoeringskracht. Daarom nemen de sportparkmanagers hier zelf een initiërende rol in. Zo initiëren zij periodieke overleggen tussen de sportaanbieders of organiseren ze themabijeenkomsten.

Daarbij is het van belang dat de sportparkmanager op de hoogte is van alles wat er bij een sportaanbieder speelt. Denk aan vrijwilligerstekort, werving van potentiële leden of het verduurzamen van de accommodatie. Hiervoor is het goed als de sportparkmanager eerst bij alle clubs persoonlijk langsgaat om de situatie van die club in kaart te brengen.

Daarvoor moet de sportparkmanager in nauw contact staan met clubs. Daarbij gaat het niet alleen om kennismaking bij het eerste contactmoment, maar ook om het in stand houden van die relatie. Eén van de sportparkmanagers laat weten:

*'Ik heb nu wel inmiddels zoveel mogelijk verenigingen gesproken en ik heb vandaag ook nog weer een gesprek met vereniging en dan sluit ik vaak bij de bestuursvergaderingen 's avonds aan omdat je dan iedereen treft. Dat is best wel intensief 's avonds op pad, Maar dat vind ik wel goed om te doen, want dan krijg je een beter beeld van de verenigingen die er zijn en wat ze allemaal doen en waar ze trots op zijn.'*

Pas op het moment dat de sportparkmanager voor iedere aanbieder inzichtelijk heeft wat er speelt, ontstaat de mogelijkheid om gerichte samenwerking(en) op te zetten op één of meerdere vraagstukken. Ondanks dat verenigingen kampen met hun eigen vraagstukken, zijn er vaak voldoende aanknopingspunten om samen actie

te ondernemen. De sportparkmanagers zien verduurzaming van het sportpark bijvoorbeeld als één van de thema's waar samenwerking van meerwaarde kan zijn. Eén van de sportparkmanagers laat dan ook weten:

*'Dan zie je ook heel duidelijk dat de een is echt veel meer bezig met het aantrekken van jeugdleden en de ander die zit op het stukje verduurzaming van het park, de locatie. Dus die zijn allemaal met verschillende dingen bezig en dan denk ik ook, soms gooi ik hem er ook wel eens in van: "goh heb je ook al eens nagedacht om dingen daar in gezamenlijkheid te doen, bijvoorbeeld met energie? Wil je eens gezamenlijke ledverlichting of warmtepompen plaatsen?"'*

### ● **Verbinding met andere organisaties buiten het sportpark**

Voor het leggen van verbinding met organisaties die zich buiten het sportpark bevinden, zoekt de sportparkmanager vaak aansluiting bij lokale initiatieven. Zo laat een van de sportparkmanagers weten bezig te zijn met de profilering van het sportpark richting het stadscentrum. Daar worden, op aandringen van de sportparkmanager, sportactiviteiten georganiseerd op de lokale kermis.

Daarnaast noemt een sportparkmanager als voorbeeld de komst van een buitenschoolse sportopvang (sport-BSO). Deze heeft zich op het sportpark gevestigd. Daarin zit voor de verenigingen direct een meerwaarde, doordat de sport-BSO overdag gebruik gaat maken van de accommodatie en faciliteiten van de clubs. Voor clubs is dat interessant, omdat dat een extra geldstroom met zich meebrengt en ze de accommodaties overdag toch niet gebruiken.

De sportparkmanagers laten weten dat zulke initiatieven niet of nauwelijks kunnen worden opgepakt door vrijwilligers binnen een vereniging. Zij zien namelijk dat vrijwilligers te maken hebben met beperkte tijd, waardoor ze zich uitsluitend bezighouden met hun kerntaak binnen de vereniging, zoals bestuurstaken en kantinebeheer. Daardoor blijft er geen tijd meer over om bijvoorbeeld aan te sluiten bij ideeën of initiatieven van anderen. De sportparkmanagers zijn zich hiervan bewust. Zij proberen hierop in te spelen door zoveel mogelijk aan te sluiten op bestaande initiatieven en zo min mogelijk met extra taken te komen.

Een ander voorbeeld waaruit blijkt dat de sportparkmanager verbinding legt met organisaties buiten het sportpark, is het organiseren van gezamenlijke thema-avonden. Daarbij staat kennisdeling centraal. Sportparkmanagers kunnen bij zulke avonden zelf kennis overbrengen, maar ze kunnen ook in hun eigen netwerk op zoek gaan naar die kennis. Dit doen ze bijvoorbeeld door collega's in te schakelen of door in contact te treden met bonden en brancheorganisaties zoals NOC\*NSF. Zo laat een van de sportparkmanagers weten:

*'Wij zijn op dit moment bijvoorbeeld bezig met het opzetten van een traject "effectief vrijwilligersbeheer". Dat gaan wij in samenwerking met een trainer van het NOC\*NSF opstarten. En daar hebben we nu de contacten voor gelegd, we weten inmiddels ook hoe we het willen gaan aanpakken en de verenigingen worden ervoor uitgenodigd.'*

### ● **Verwarring over rol van sportparkmanager bij sportaanbieders**

Bij sommige organisaties, voornamelijk bij verenigingen, ontstaat soms verwarring over het takenpakket van de sportparkmanager. De sportparkmanagers geven aan dat verenigingen regelmatig bij hen aankloppen met vraagstukken die betrekking hebben op de vereniging intern, zoals ledenwerving, kantinebeheer of wedstrijdplanning. Dat is echter een taak voor bijvoorbeeld een verenigingsmanager, maar niet voor een sportparkmanager.

Omdat niet bij iedere vereniging een verenigingsmanager of verenigingsondersteuner actief is, komen zulke vraagstukken wel bij de sportparkmanager terecht en pakken de sportparkmanagers die wij spraken dit soort vraagstukken soms op. Daarover zegt een van hen het volgende:

*'Dat is eigenlijk best wel breed en in de praktijk blijkt dus dat ik als sportparkmanager daar ook net zo goed mee bezig ben, omdat een aantal verenigingen die op mijn sportpark zitten ook niet een eigen verenigingsondersteuner hebben. Dus het is ook logisch dat ze dan weer bij mij terechtkomen. Dus dat verschil is niet zo heel groot, Alleen als sportparkmanager heb je nog als extra taak dat je probeert om meer samenwerking te genereren.'*

### **Rollen**

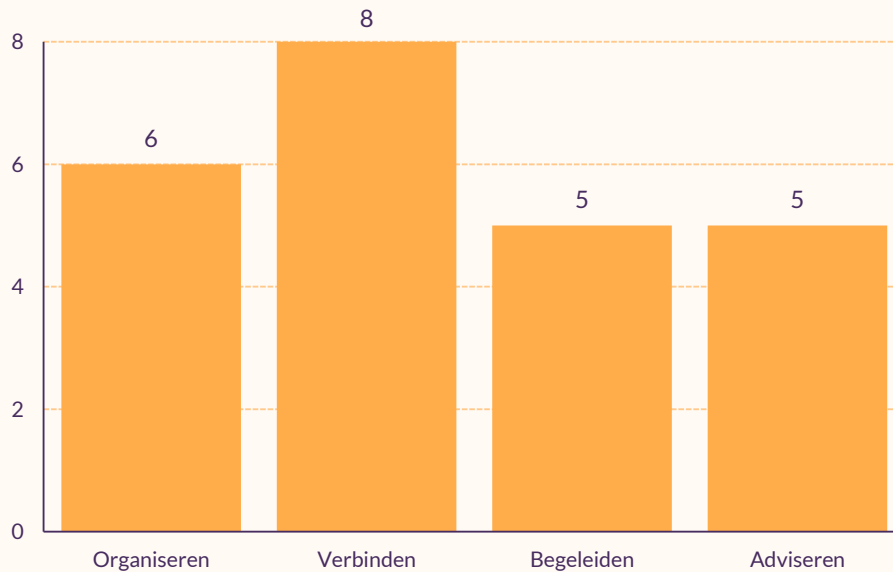
Sportparkmanagers kunnen tijdens hun werkzaamheden verschillende rollen hebben. In het algemeen onderscheiden we de volgende rollen:

- organiseren, zoals een bijeenkomst organiseren voor de verschillende verenigingen/organisaties op het sportpark;
- verbinden, zoals de ene vereniging/organisatie koppelen aan de andere om samenwerking tussen hen te bevorderen;
- begeleiden, zoals verenigingsbestuurders begeleiden;
- adviseren, zoals verenigingen adviseren of informeren over vrijwilligersbeleid.

Om inzicht te krijgen in de rollen van de sportparkmanagers, hebben we in de panelpeilingen gevraagd welke rol sportparkmanagers tijdens hun werkzaamheden aannemen ([figuur 4.2](#)). Uit de panelpeiling onder gemeentebambtenaren blijkt dat sportparkmanagers volgens hen vooral de rol van verbinder aannemen. Maar sportparkmanagers vervullen volgens hen ook de rollen organiseren, adviseren en begeleiden.

**Figuur 4.2**

**Rollen die sportparkmanagers aannemen tijdens hun werkzaamheden (volgens gemeenteambtenaren)**  
(in aantallen\*, n=8)



Bron: Mulier Instituut, VSG-panelpeiling onder gemeenteambtenaren, voorjaar 2024.

\* Het aantal respondenten was 8 van de in totaal 31 gemeenten die sportparkmanagers inzetten vanuit de BRC. Vanwege de lage n noemen we geen percentages, maar aantallen respondenten.

## 4.4 Opbrengsten

### Opbrengsten op de doelen

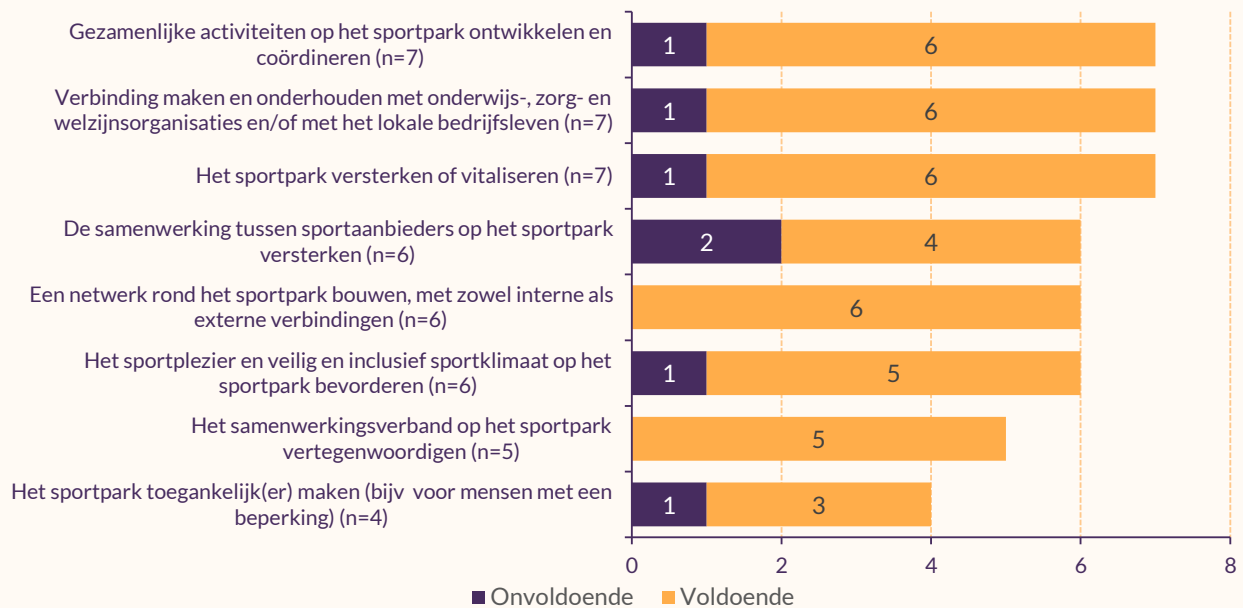
In de panelpeilingen hebben we gevraagd naar het resultaat dat sportparkmanagers hebben geboekt op de eerder genoemde doelen ([figuur 4.3](#)).

De meeste gemeenteambtenaren beoordelen de doelen 'verbinding maken en onderhouden met onderwijs-, zorg- en welzijnsorganisaties en/of met het lokale bedrijfsleven', 'gezamenlijke activiteiten op het sportpark ontwikkelen en coördineren' en 'het sportpark versterken of vitaliseren' met een voldoende. De doelen 'een netwerk rond het sportpark bouwen, met zowel interne als externe verbindingen' en 'het samenwerkingsverband op het sportpark vertegenwoordigen' kregen zelfs van alle gemeenteambtenaren een voldoende.

**Figuur 4.3**

**Opbrengsten op de doelen waar sportparkmanagers het vaakst aan werken (volgens gemeenteambtenaren)**

(in aantallen\*, zie n in figuur)



Bron: Mulier Instituut, VSG-panelpeiling onder gemeenteambtenaren, voorjaar 2024.

\* Het aantal respondenten was 8 van de in totaal 31 gemeenten die sportparkmanagers inzetten vanuit de BRC. Vanwege de lage n noemen we geen percentages, maar aantallen respondenten.

**Opbrengsten (nog) niet altijd zichtbaar**

Uit het gesprek met sportparkmanagers blijkt dat opbrengsten op dit moment (nog) niet zichtbaar zijn. Dat komt omdat beide sportparkmanagers die we spraken nog niet lang deze functie vervullen. Maar ook doordat zij veel bezig zijn met werkzaamheden voor clubs (verenigingsmanager-achtige taken, zie paragraaf 3.3) die eigenlijk niet helemaal binnen het takenpakket van sportparkmanager passen.

Ze pakken die taken toch op, omdat die noodzakelijk zijn voordat een vereniging mee kan doen aan de samenwerking binnen een sportpark. Verenigingen die moeite hebben met de basis neerzetten (bijvoorbeeld voldoende vrijwilligers en trainers, kantinebeheer of sociale veiligheid), zijn vaak nog niet klaar om bijvoorbeeld samen op te trekken bij de verduurzaming van het sportpark.

Hierbij geven de sportparkmanagers aan dat bij grote(re) verenigingen de basis vaak beter op orde is dan bij kleine(re). Daardoor staan de grote(re) verenigingen sneller open voor initiatieven vanuit de sportparkmanager. Het gevolg hiervan is dat de sportparkmanagers (vaak) nog niet kunnen starten met hun kerntaak (het benutten van overstijgende samenwerking). Zo laat een van hen weten:



*'Als sportparkmanager heb je nog als extra taak dat je probeert om meer samenwerking te genereren en daar ben ik nog helemaal niet aan toegekomen. Om ook te kijken om wat meer de maatschappelijke instanties bij het sportpark te betrekken, dus het wijkcentrum of een ouderenvereniging in de buurt. En dat dat is eigenlijk iets waar ik mij bewust van ben, dat ik daar ook nog wat mee moet. Maar ook daarin voel ik wel op dit moment dat de verenigingen daar nog niet aan toe zijn, want ik kan daar nu wel over beginnen, maar ik denk niet dat ze daar heel erg open voor staan. En dan kunnen we beter eerst zorgen dat de vereniging "goed draait" en dat het goed staat, voordat we dat soort stappen eens een keer gaan zetten.'*

## 4.5 Toekomst

### Kansen

De geïnterviewde sportparkmanagers geven aan dat het profiel sportparkmanager zich de komende jaren verder zal moeten ontwikkelen, aangezien het onlangs is toegevoegd aan de BRC. Ze zijn daardoor nog zoekende naar de juiste invulling van de functie. Dat komt ook doordat ze beide pas gestart zijn in deze functie.

Ze hebben een sterke behoefte aan intervisiebijeenkomsten tussen sportparkmanagers onderling om te kunnen uitwisselen en klankborden. Dat is voor hen op dit moment lastig te regelen, omdat er in hun directe omgeving (nog) geen sportparkmanagers aanwezig zijn. Daarom hebben ze behoefte aan structurele intervisie-/netwerkbijeenkomsten waar ze met andere sportparkmanagers in contact kunnen komen.

De sportparkmanagers zien ook kansen rondom de financiering. Omdat ze vanuit de BRC gefinancierd worden, betaalt het Rijk 40 procent van de kosten. Momenteel betaalt de gemeente meestal de overige 60 procent. Bij een van de sportparkmanagers betalen de clubs op het sportpark ook een (klein) deel mee aan de financiering van de sportparkmanager. Volgens hen heeft dat tot gevolg dat clubs ook sneller in een actiestand terechtkomen en er commitment ontstaat. Clubs zien dan namelijk meer de urgentie om energie terug te geven, waardoor er samen meer resultaat kan worden geboekt.

Tot slot komt uit het gesprek naar voren dat de sportparkmanagers verwachten dat het vrijwilligerstekort bij veel verenigingen de komende jaren doorzet. Daardoor zullen verenigingen ook in de toekomst moeite houden met de invulling van bijvoorbeeld bestuursfuncties, kantinebeheer of wedstrijdzaamheden. Momenteel blijkt al dat zij zulke functies lastig krijgen ingevuld vanwege het teruglopende aantal vrijwilligers. Daardoor komen verenigingen niet toe aan extra werkzaamheden, zoals verduurzaming van het sportpark of overstijgende samenwerking met andere sportaanbieders op het sportpark.

Dit biedt mogelijkheden voor de functie sportparkmanager. Deze kan namelijk van meerwaarde zijn door, als betaalde kracht, de werkzaamheden die betrekking hebben op het sportpark op zich nemen. De sportparkmanager versterkt daarmee

de uitvoeringskracht van de sportaanbieders op het sportpark. Dit beschrijft de meerwaarde die de sportparkmanager kan vervullen.

### **Uitdagingen**

De grootste uitdaging, ligt ook bij de financiering vanuit de BRC. Het is een zorg dat de financiering momenteel afhangt van het Rijk en de gemeente. Wanneer een van beide zou stoppen met de financiering, is er onzekerheid over het voortbestaan van het profiel sportparkmanager. Beide sportparkmanagers die we spraken, hopen dat de financiering in de toekomst wat breder wordt geborgd, mogelijk dus vanuit een constructie waarbij ook de verenigingen meebetalen. Een van de respondenten laat weten:

*'Ik denk zelf dat het best een lastige functie wordt in de toekomst. En dat zie ik vooral omdat ik nu helemaal betaald wordt vanuit de gemeente. Nou daarom ben ik wel verrast dat [respondent 1] al gelijk in de situatie zit dat er verenigingen al wel wat aan meebetalen. Maar ik ben bang dat op het moment dat ze in [naam gemeente] er fulltime voor zouden moeten gaan betalen zonder hulp van de gemeente, dan vraag ik mij wel af hoeveel verenigingen er overblijven die dat gaan doen.'*

Een andere, meer werkinhoudelijke uitdaging is dat de sportparkmanagers te maken hebben met vrijwilligers bij verenigingen. Daardoor tonen verenigingen niet altijd volledige medewerking. Zo moeten sportparkmanagers vaak achter zaken aan en vrijwilligers attenderen op gemaakte afspraken. Sportparkmanagers willen vaak sneller dan de vereniging kan.

# Slotbeschouwing

In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste conclusies van het onderzoek. We gaan in op de clubontwikkelaar in het algemeen, en specifiek op de drie profielen clubkadercoach, verenigingsmanager en sportparkmanager.

## 5.1 Clubontwikkelaar

### Sportaanbieders versterken op verschillende manieren

De bijna vierhonderd clubontwikkelaars die vanuit de BRC werken in de Nederlandse gemeenten, helpen sportaanbieders (vaak verenigingen) te versterken, en daarmee een vitale sportsector te creëren en behouden waarvan alle Nederlanders gebruik kunnen maken.

De drie profielen die onder de clubontwikkelaar vallen (clubkadercoach, verenigingsmanager en sportparkmanager), doen dit allemaal op hun eigen manier. Soms vanuit de sportaanbieder intern, bijvoorbeeld door trainers (begeleiders) of het bestuur van de vereniging te versterken. En soms extern, bijvoorbeeld door de wijk eromheen te verbinden met de sportaanbieder of het sportpark.

### Verbinding leggen met andere domeinen

Omdat het profiel clubontwikkelaar valt onder de BRC, dragen clubontwikkelaars ook bij aan het algemene BRC-doel 'sport verbinden met ten minste één andere sector zoals het onderwijs, zorg, welzijn of het bedrijfsleven'. Maar uit de Monitor Brede Regeling Combinatiefuncties 2023 (Gómez Berns et al., 2024) blijkt dat ze veel minder met andere domeinen (naast de sportaanbieder) samenwerken dan de andere BRC-profielen.

De resultaten van dit rapport zijn daarmee in lijn. Voornamelijk de sportparkmanager legt nadrukkelijk de verbinding met organisaties buiten het sportpark en gaat op zoek naar samenwerking. Maar de clubkadercoach (en de verenigingsmanager, hoewel we daar weinig informatie over hebben) zijn voornamelijk intern binnen de club actief en zoeken minder snel de verbinding met andere sectoren.

### Onduidelijkheid over inhoud profielen

Hoewel de clubontwikkelaar drie verschillende profielen kent, met elk een eigen takenpakket, blijkt er onduidelijkheid te zijn over de invulling van de profielen. Zo zijn er op lokaal niveau diverse manieren waarop het profiel wordt ingevuld en verschillen de benamingen daarvoor. Dit geldt vooral voor de verenigingsmanager, maar ook sportparkmanagers pakken noodgedwongen taken op die meer passen bij andere profielen.

Dat er lokale verschillen bestaan, komt ook voort uit de invulling van de BRC. Die stelt landelijke kaders waar de inzet van de clubontwikkelaar aan moet voldoen,

maar de keuzes voor inzet worden lokaal gemaakt. De BRC geeft namelijk lokale beleidsmakers de vrijheid om deze naar eigen inzicht in te zetten.

In kleine gemeenten is het onmogelijk om voor alle profielen iemand anders aan te nemen, dus vertegenwoordigt één persoon vaak verschillende profielen. Daarbij ontstaat gemakkelijk verstrengeling tussen de profielen. Maar het is voor de beroepsgroep wel nodig dat er voldoende duidelijkheid is over wat een profiel inhoudt en wat er vanuit de BRC precies mag.

Er bestaat overlap tussen de profielen die vallen onder de clubontwikkelaar en andere profielen. Binnen de BRC (zoals de buurtsportcoach), maar ook daarbuiten (zoals de clubondersteuner). Met de nieuwe functiebeschrijvingen per BRC-profiel die begin september 2024 beschikbaar zijn gekomen (Sport in de Buurt, 2024), wordt hopelijk een stap gezet richting meer duidelijkheid.

### **Opbrengsten van inzet lastig meetbaar**

Alle geïnterviewden geven aan het lastig te vinden om hun opbrengsten zichtbaar te maken en aan te tonen wat hun impact precies is. Dat geldt voor clubkadercoaches, verenigingsmanagers én sportparkmanagers.

De functionarissen hebben met hun werk vaak wat hogere doelen, zoals een veilig sportklimaat op de vereniging realiseren of een sportpark toegankelijk maken voor alle inwoners van de wijk. De werkzaamheden die zij doen dragen daaraan bij, maar op basis van de monitoring van hun werkzaamheden (iets wat de meesten wel doen) kunnen ze niet zeggen of ze die hogere doelen behaald hebben.

Bovendien zijn de beroepsgroepen relatief nieuw, terwijl sommige doelen tijd nodig hebben. Blijvende inzet op het meten van wat de functionarissen doen, plus meer kennis en informatie over hoe je de opbrengsten zo goed mogelijk kunt meten, is nodig.

## **5.2 Clubkadercoach**

### **Opleiding van technisch en bestuurlijk kader**

Clubkadercoaches werken aan het versterken van trainers(begeleiders) op clubs. Daarbij wordt een tweedeling zichtbaar.

Een deel van de clubkadercoaches richt zich primair op de begeleiding van het technisch kader, zoals trainers en trainersbegeleiders. Zij houden zich bezig met het opleiden van het technisch kader van een club en het zorgen dat trainersbegeleiders de trainers goed kunnen begeleiden. Deze clubkadercoaches kunnen pas op een club starten als de club bezetting heeft op de posten van trainersbegeleiders. Dat is essentieel, zodat de clubkadercoach na een bepaalde periode ook weer weg kan.

Andere clubkadercoaches richten zich meer op de begeleiding van het bestuurlijk kader, zoals visieontwikkeling en de verankering van trainingsbegeleiding binnen de club. Deze groep focust zich met name op het bestuurlijk kader en de

beleidsstukken van de club. Zij creëren randvoorwaarden voor een goed kader bij de club, bijvoorbeeld door het opzetten van commissies of door het schrijven van beleidsstukken.

Er zijn ook clubkadercoaches die beide rollen combineren.

### **Borging is een uitdaging**

De borging van het werk van de clubkadercoach blijkt een uitdaging te zijn. Dat komt grotendeels doordat clubs werken met vrijwilligers. Als vrijwilligers die de clubkadercoach heeft opgeleid stoppen (zowel trainers als trainersbegeleiders), komt de continuïteit in gevaar.

Het kan helpen als er voorafgaand aan het traject van de clubkadercoach duidelijke afspraken en eisen zijn gesteld. Wanneer een club bijvoorbeeld vooraf heeft ingebed dat trainersbegeleiding een belangrijk onderdeel is van de club, is de kans groter dat die op langere termijn ook blijft staan.

Handvatten om de activiteiten van clubkadercoaches te borgen zijn wenselijk. Mogelijk kunnen clubkadercoaches die onderling uitwisselen. Dit brengt intervisie op gang, iets waar vanuit deze beroepsgroep behoefte aan is.

## **5.3 Verenigingsmanager**

### **Verwarring over inhoud profiel**

Over het profiel verenigingsmanager bestaat veel verwarring. Taken van de verenigingsmanager lijken in sommige gevallen op die van andere profielen, zoals de buurtsportcoach of de clubondersteuner.

Dit bleek ook uit het proces van het vinden van verenigingsmanagers voor de gesprekken. Gemeenten die de functionarissen wierven voor de interviews, noemden bijvoorbeeld andere functietitels dan de functionarissen zelf. Uit de open antwoorden op de panelpeilingen en uit de gesprekken kwam dit beeld ook naar voren.

Het lijkt erop dat de functionarissen zelf duidelijkheid hebben over hun taken, maar dat op beleidsniveau verwarring bestaat over waar deze functionarissen precies bij moeten worden ingedeeld. Dit kan liggen aan de financieringsstromen: een verenigingsmanagers kan bijvoorbeeld wel vergoed worden vanuit de BRC, maar een clubondersteuner niet. Maar het ligt ook aan de overlap in werkzaamheden tussen de profielen (zie paragraaf 5.1).

## **5.4 Sportparkmanager**

### **Verbinding zoeken**

De rode draad in het werk van sportparkmanagers is het zoeken naar verbinding en samenwerking, zowel binnen als buiten het sportpark. Zo zijn ze bezig om samenwerking tussen de sportaanbieders op het sportpark te bevorderen en te intensiveren, maar proberen ze ook externe organisaties aan het sportpark te

verbinden, zoals een BSO. Hiermee passen de werkzaamheden van de sportparkmanager goed binnen de verbindende rol van de BRC.

### **Bekendheid van de functie is nog beperkt**

In de praktijk blijkt dat de invulling van het profiel sportparkmanager niet bij alle sportaanbieders bekend is. Zo ontvangt de sportparkmanager regelmatig vraagstukken die beter passen bij een verenigingsmanager of clubkadercoach. Toch gaan sommige sportparkmanagers wel aan de slag met deze vraagstukken, omdat dit noodzakelijk is om verder te kunnen met de eigenlijke doelen van de sportparkmanager.

Het lijkt erop dat sommige verenigingen nog bezig zijn met hun interne vraagstukken, zoals het vinden van vrijwilligers. Dat kan het zoeken naar een passende rol voor de sportparkmanager bij de vereniging lastig maken. Dit proces van zoeken en afstemmen hoort bij de introductie van de functie van sportparkmanager op een sportpark.

Het kan zinvol zijn om lokale of regionale netwerken te organiseren waarin sportparkmanagers van elkaar kunnen leren en ervaringen kunnen uitwisselen, zodat zij goed kunnen omgaan met dit soort vragen van verenigingen.



# Bronnen

Baggen, W., Van Stam, W., Keijzer, M., Greeven, A., & Gómez Berns, A. (2024). [De Buurtsportcoach. Profiel van de Brede Regeling Combinatiefuncties](#). Mulier Instituut.

Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Boom Lemma.

Gómez Berns, A., Van Stam, W., Keijzer, M., & Baggen, W. (2023). [Monitor Brede Regeling Combinatiefuncties 2023](#). Mulier Instituut.

Heijnen, E., Van Stam, W., Gómez Berns, A., & Vrieswijk, S. (2022). [Monitor Brede Regeling Combinatiefuncties](#). Mulier Instituut.

Hoogendam, A., Kusters, A., & Gutter, K. (2024). [Werken aan het fundament. Monitor sportakkoord II: Voortgangsrapportage juni 2024](#). Mulier Instituut.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2011). [Uitwerking actieplan "naar een veiliger sportklimaat"](#).

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2023). [Bestuurlijke afspraken Brede Regeling Combinatiefuncties 2023-2026](#).

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport., Vereniging Sport en Gemeenten en Vereniging van Nederlandse Gemeenten., Nederlands Olympisch Comité\*Nederlandse Sport Federatie., & Platform Ondernemende Sportaanbieders. (2022). [Hoofdlijnen Sportakkoord II: Sport versterkt](#).

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport., Gemeenten en GGD'en., & Zorgverzekeraars. (2023). [GALA: Gezond en Actief Leven Akkoord](#).

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2023). [Regeling specifieke uitkering sport en bewegen, gezondheidsbevordering, cultuurparticipatie en de sociale basis 2023-2026](#).

NOC\*NSF (2013). [Coach de coach. Samen werken aan een veilig en plezierig sportklimaat](#).

Reitsma, M., & Stuij, M. (2021). [Procesevaluatie clubkadercoaching](#). Mulier Instituut.

Samen naar een veiliger sportklimaat (2014). [4 inzichten over trainerschap](#).

Sport in de buurt (2024). [Profielen Brede Regeling Combinatiefuncties](#).





Steenbergen, J., Reitsma, M., Geurink, N., & Van der Meer, P. (2022). *Handreiking clubkadercoaching: ontwikkelingen, financiering en beroepsperspectief*. Mulier Instituut.

A large, thick, orange abstract graphic that starts at the top left, loops around, and then curves downwards towards the bottom right, resembling a stylized letter 'L' or a calligraphic flourish.

Margot Keijzer  
[m.keijzer@mulierinstituut.nl](mailto:m.keijzer@mulierinstituut.nl)

Wikke van Stam  
[w.vanstam@mulierinstituut.nl](mailto:w.vanstam@mulierinstituut.nl)

Walter Baggen  
[w.baggen@mulierinstituut.nl](mailto:w.baggen@mulierinstituut.nl)

Anouk Greeven  
[a.greven@mulierinstituut.nl](mailto:a.greven@mulierinstituut.nl)

Angelina Gómez Berns  
[a.gomezberns@mulierinstituut.nl](mailto:a.gomezberns@mulierinstituut.nl)