

Rapport

Professionalisering bij sportverenigingen en sportparken II

Kwantitatief onderzoek naar de ervaren effecten van verenigingsmanagers, sportparkmanagers en clubkadercoaches

Professionalisering bij sportverenigingen en sportparken II

Kwantitatief onderzoek naar de ervaren effecten van verenigingsmanagers, sportparkmanagers en clubkadercoaches

In opdracht van NOC*NSF

Mulier Instituut

Marnik Koekkoek
Arnold Bronkhorst

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

© Mulier Instituut

Utrecht, 16 maart 2026
www.mulierinstituut.nl
info@mulierinstituut.nl

Disclaimer

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

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

Over ons

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

Het Mulier Instituut is een onafhankelijke stichting zonder winstoogmerk.

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

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

We ontwikkelen kennis en onderzoeksmethoden via verkennende en verdiepende studies.

We duiden onderzoeksuitkomsten en vertalen deze naar de beleidspraktijk.

We onderbouwen beleidsbeslissingen met expertise en advies.

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

We zetten ons in voor de bevordering van de sportwetenschap.

Inhoudsopgave

Professionalisering bij sportverenigingen en sportparken II

Samenvatting	5
1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Doelstelling	9
1.3 Vraagstelling	9
2 Onderzoeksmethode	10
2.1 Opzet van het vragenlijstonderzoek	10
2.2 Respondenten en werving	10
2.3 Beperkingen als gevolg van de respons	11
3 Resultaten verenigingsmanagers	12
3.1 Perspectief van de verenigingsmanager	12
3.2 Perspectief van de betrokkenen	21
4 Resultaten sportparkmanagers	30
4.1 Perspectief van de sportparkmanager	30
4.2 Perspectief van de betrokkenen	39
5 Resultaten clubkadercoaches	45
5.1 Perspectief van de clubkadercoach	45
5.2 Perspectief van de betrokkenen	55
6 Conclusie	60
6.1 Conclusie verenigingsmanagers	60
6.2 Conclusie sportparkmanagers	61
6.3 Conclusie clubkadercoaches	61
6.4 Kanttekeningen	62
6.5 Aanbevelingen	63
Bronnen	66

Professionalisering bij verenigingen en sportparken II

Inleiding

Steeds meer verenigingen en sportparken maken gebruik van betaalde arbeidskrachten. Toch is er relatief weinig bekend over de effecten die deze professionals teweegbrengen op deze verenigingen en sportparken. Via dit vragenlijstonderzoek geven we hierin inzicht. Deze studie bouwt voort op een [kwalitatieve verkenning](#) van succesvolle praktijkvoorbeelden van verenigingsmanagers en sportparkmanagers.

Aanpak

Per functieprofiel (verenigingsmanager, sportparkmanager, clubkadercoach) hebben we een vragenlijst uitgezet onder zowel de professionals zelf als direct betrokkenen. Zo kregen we inzicht in de aanstelling, het takenpakket en de ervaren effecten van de professionals. De betrokkenen gaven daarnaast inzicht in de belangrijkste resultaten en effecten op de vereniging of het sportpark.

Conclusies

Dit onderzoek laat zien dat zowel verenigingsmanagers als sportparkmanagers vooral een verbindende rol vervullen. Ze dragen bij aan betere samenwerking binnen verenigingen en tussen verenigingen en externe partijen, en fungeren als centraal aanspreekpunt. Deze verbindende inzet leidt tot meer zichtbaarheid, nieuwe samenwerkingen en een beter gebruik van de faciliteiten op de vereniging en op het sportpark.

Daarnaast blijkt dat clubkadercoaches bijdragen aan het versterken van de pedagogische vaardigheden van trainer-coaches en instructeurs. En aan normalisering van kadercoaching op verenigingen.

Nagenoeg alle betrokkenen beoordelen de inzet van verenigingsmanagers, sportparkmanagers en clubkadercoaches als belangrijk voor de toekomst van de vereniging. De bijdragen die zij leveren en de belemmeringen die zij ervaren, bieden aanknopingspunten voor waarom en hoe verenigingen, gemeenten en sportbonden een dergelijke betaalde kracht kunnen inzetten.

Vanwege het relatief lage aantal respondenten per functieprofiel moeten we deze resultaten met voorzichtigheid interpreteren. De bevindingen sluiten in grote lijnen aan bij de conclusies uit deel 1 van dit onderzoek, maar bieden nog onvoldoende basis om te spreken van een volledig beeld.



Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de aanleiding voor en het doel van deze kwantitatieve studie rondom verenigingsmanagers, sportparkmanagers en clubkadercoaches.

1.1 Aanleiding

Professionalisering in de breedtesport

Al decennialang wordt in het sportbeleid gezocht naar manieren om sportverenigingen te ondersteunen met betaalde krachten (Bronkhorst & Van Suijlekom, 2025). Sinds de jaren tachtig zijn er verschillende initiatieven geweest waarbij beroepskrachten zijn ingezet om professionalisering binnen de verenigingssport te stimuleren. Met als doel verenigingen toekomstbestendiger te maken en hun maatschappelijke rol te versterken.

Ook nu zet deze ontwikkeling zich door: steeds vaker zien besturen van vitale sportverenigingen kansen om hun rol te verbreden. Zij zoeken bijvoorbeeld samenwerking met scholen en welzijnsorganisaties of nemen een actievere rol in de wijk (Keijzer et al., 2024). Ook gemeenten stimuleren initiatieven om sportaccommodaties en sportparken beter en efficiënter te benutten. Bijvoorbeeld door gedeeld gebruik, bredere programmering en samenwerking tussen sportaanbieders (Bronkhorst & Van Suijlekom, 2025).

Dergelijke ambities vragen om tijd, afstemming, coördinatie en specifieke kennis. Hoewel vrijwilligers het fundament vormen van sportverenigingen en vitale verenigingen meestal over voldoende vrijwilligers beschikken (Hoogendam et al., 2024), zijn deze taken niet altijd binnen het vrijwillige kader te organiseren. Voor verenigingen en gemeenten vormt dit een belangrijke aanleiding om beroepskrachten in te zetten, zoals een verenigingsmanager of sportparkmanager, die deze taken structureel kunnen oppakken.

Daarnaast zijn er verenigingen die minder organisatiemiddelen hebben. Zo beschikt een kwart van de verenigingen niet over voldoende vrijwilligers, en heeft de helft niet voldoende trainer-coaches of instructeurs (Hoogendam et al., 2024). Tegelijk is op het gebied van regelgeving en verantwoording de complexiteit toegenomen (Van Kalmthout et al., 2023), en wordt er steeds meer waarde gehecht aan een pedagogisch verantwoord sportklimaat (Ministerie van VWS et al., 2022).

Om dergelijke verenigingen de helpende hand toe te steken kiezen sommige gemeenten ervoor om beroepskrachten in te zetten op verenigingen. Bijvoorbeeld clubkadercoaches. Clubkadercoaches kunnen de vereniging ondersteunen bij het opleiden van trainer-coaches en instructeurs en het opzetten van structurele kadercoaching binnen de vereniging.

De inzet van professionals in de breedtesport wordt dus zowel vanuit ambitie als vanuit ondersteuningsbehoefte vormgegeven. Gemeenten kunnen ervoor kiezen dergelijke professionals (mede) te financieren vanuit de Brede Regeling Combinatiefuncties (BRC).



BRC: label clubontwikkelaar en de drie functieprofielen

Binnen de BRC kunnen gemeenten (co-)financiering ontvangen voor professionals die sport verbinden met andere domeinen, zoals onderwijs, zorg en welzijn (Ministerie van VWS, 2023). Onder deze regeling valt sinds 2023 ook de clubontwikkelaar, een label waaronder drie functieprofielen vallen:

- *verenigingsmanager*: ondersteunt verenigingen bij organisatie, beleid en externe samenwerking;
- *sportparkmanager*: richt zich op samenwerking en afstemming op en rond het sportpark, inclusief contacten met externe partijen;
- *clubkadercoach*: ondersteunt trainers, coaches en ander kader, met als doel de kwaliteit en sociale veiligheid van het sportaanbod te versterken.

Eind 2023 waren er voor zover bekend 399 personen actief in een van deze drie profielen: 278 clubkadercoaches, 100 verenigingsmanagers en 45 sportparkmanagers¹ (Keijzer et al., 2024). Dit aantal kan inmiddels hoger liggen.

Eerder onderzoek: een verkennende studie

In 2025 voerde het Mulier Instituut in opdracht van NOC*NSF een eerste, verkennende studie uit naar de inzet van professionals bij sportverenigingen en op sportparken. Dit resulteerde in het rapport [Professionalisering bij sportverenigingen en sportparken](#) (Bronkhorst & Van Suijlekom, 2025). In die studie onderzochten we via interviews welke effecten betrokkenen ervaren van de inzet van verenigingsmanagers en sportparkmanagers in succesvolle praktijkvoorbeelden.

Uit de verkennende studie bleek dat sportparkmanagers volgens betrokkenen bijdragen aan een betere benutting van sportparken. Onder meer door verbinding te leggen met scholen, bedrijven en andere maatschappelijke partijen. Verenigingsmanagers zagen ze vooral als ondersteuning voor vrijwilligers en als versterking van de interne clubstructuur. Beide profielen droegen volgens respondenten bij aan de organisatorische slagkracht van verenigingen en, in sommige gevallen, aan extra inkomsten.

Tegelijk liet de verkenning zien dat deze effecten niet vanzelfsprekend optreden. De bijdrage van professionals hangt samen met lokale omstandigheden, de positionering van de functie en de samenwerking met vrijwilligers en andere betrokkenen. De studie bood daarmee verdiepend inzicht, maar was nadrukkelijk

¹ Het totaal aantal personen per type clubontwikkelaar telt op tot meer dan 399, omdat sommige personen meerdere functies vervullen.

verkenkend van aard en gebaseerd op een beperkt aantal relatief succesvolle voorbeelden.

Vervolgonderzoek: behoefte aan een breder beeld

De uitkomsten van de verkennende studie riepen de vraag op in hoeverre de ervaren effecten ook herkenbaar zijn buiten deze praktijkvoorbeelden. Er was behoefte aan een beter onderbouwd beeld van hoe professionals functioneren en welke effecten betrokkenen toeschrijven aan hun inzet.

In dit vervolgonderzoek voeren we daarom een kwantitatieve analyse uit naar de waargenomen effecten van professionals in de verenigingssport en op sportparken.² In tegenstelling tot de verkennende studie richten we ons niet uitsluitend op succesvolle voorbeelden, maar op een bredere groep professionals en betrokkenen.

Daarnaast betrekken we in dit onderzoek ook het functieprofiel van clubkadercoach. Hiermee sluiten we aan bij het huidige label clubontwikkelaar (zie kader) en de wens om voor meer trainers en coaches passende begeleiding te ontwikkelen binnen sportverenigingen (VSG et al., 2025).

1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in wat verenigingsmanagers, sportparkmanagers en clubkadercoaches teweegbrengen. Deze inzichten kunnen voor sportverenigingen, sportparken en betrokken organisaties als gemeenten en sportbonden, richting geven aan het al dan niet inzetten van een dergelijke betaalde kracht.

1.3 Vraagstelling

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal:

Welke ervaren effecten heeft de inzet van sportparkmanagers, verenigingsmanagers en clubkadercoaches volgens de professionals zelf en betrokkenen in hun omgeving?



Leeswijzer

In hoofdstuk 2 lichten we toe hoe en bij wie we gegevens verzameld hebben en hoe we die hebben geanalyseerd. Vervolgens gaan we in hoofdstuk 3 tot en met 5 in op de resultaten voor respectievelijk de verenigingsmanager, de sportparkmanager en de clubkadercoach. In hoofdstuk 6 presenteren we de conclusies van ons onderzoek.

² Net als de verkennende studie voeren we deze vervolgstudie uit in opdracht van NOC*NSF, onder de vlag van de Human Capital Agenda Sport.

Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk gaan we in op de onderzoekopzet en de respondenten.

2.1 Opzet van het vragenlijstonderzoek

Voor dit onderzoek hebben we per functieprofiel twee verschillende vragenlijsten samengesteld.

De eerste vragenlijst richtte zich op de professional zelf. Deze bevatte vragen over achtergrondkenmerken en de context waarin de professional werkt. Zo vroegen we onder meer naar opleidingsachtergrond, het aantal jaren werkervaring als clubontwikkelaar (of binnen een specifieke vereniging of op een sportpark) en het takenpakket.

De tweede vragenlijst was voor betrokkenen bij de professional. Dit zijn mensen die regelmatig met de professional samenwerken of hebben samengewerkt en die goed bekend zijn met de specifieke context waarin deze professional actief is. Met deze vragenlijst hebben we informatie verzameld over de waargenomen resultaten en bijdragen van de professional. Het gaat hierbij dus om subjectieve oordelen en ervaringen, niet om objectieve effectmeting.

2.2 Respondenten en werving

Voorafgaand aan de dataverzameling hebben we een contactlijst samengesteld van professionals waarvan bekend was dat zij werken als verenigingsmanager, sportparkmanager of clubkadercoach. Deze lijst maakten we op basis van overzichten van NOC*NSF en het Mulier Instituut, aangevuld met contactgegevens die we via deskresearch verzamelden.

Dit resulteerde in een lijst met 211 namen van professionals, waarvan 77 verenigingsmanagers, 41 sportparkmanagers en 93 clubkadercoaches. Dit aantal is lager dan het totale aantal professionals (Keijzer et al., 2024). Van sommige professionals hebben we dus geen contactgegevens gevonden. Deze konden we dan ook niet benaderen voor het invullen van de vragenlijst.

De benaderde professionals hebben we per e-mail gevraagd de vragenlijst voor professionals in te vullen en de vragenlijst voor betrokkenen door te sturen naar minimaal vijf personen met wie zij binnen de sportvereniging of op het sportpark samenwerken of hebben samengewerkt. De benadering van betrokkenen verliep dus via de professionals.

In totaal hebben 54 professionals de vragenlijst ingevuld, verdeeld over de drie functieprofielen. De vragenlijst voor betrokkenen hebben 57 respondenten ingevuld. In [tabel 2.1](#) lichten we per functieprofiel het aantal respondenten uit.

Tabel 2.1

Aantal respondenten per functieprofiel

(in absolute aantallen, n=111)

	Professionals	Betrokkenen
Verenigingsmanagers	23	32
Sportparkmanagers	12	17
Clubkadercoaches	19	8
Totaal	54	57

Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

2.3 Beperkingen als gevolg van de respons

De respons op het vragenlijstonderzoek verschilt per functie. Van de benaderde verenigingsmanagers heeft 30 procent de vragenlijst ingevuld. Bij de sportparkmanagers bedraagt de respons 29 procent. Met 20 procent heeft de groep clubkadercoaches de laagste respons.

Grotere verschillen zijn zichtbaar bij het aantal betrokkenen dat de vragenlijst heeft ingevuld. Voor de verenigingsmanagers hebben 32 betrokkenen de vragenlijst ingevuld, voor de sportparkmanagers 17 en voor de clubkadercoaches slechts 8. Dit betekent dat we de resultaten met voorzichtigheid moeten interpreteren, vooral voor de clubkadercoaches.

Vanwege de omvang van de respons hebben we de analyses voornamelijk uitgevoerd op groepsniveau per functieprofiel. Waar de data het toelieten, hebben we analyses uitgevoerd naar verschillen tussen respondenten op basis van achtergrondkenmerken, zoals leeftijd, type vereniging of omvang van de organisatie. In het rapport komen we hier alleen op terug wanneer deze analyses duidelijke of inhoudelijk relevante verschillen lieten zien.

Zo doen we enerzijds recht aan de beschikbare data en zijn anderzijds terughoudend in de interpretatie van de resultaten.

Resultaten verenigingsmanagers

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van de verenigingsmanagers en hun betrokkenen.

3.1 Perspectief van de verenigingsmanager

Persoonskenmerken

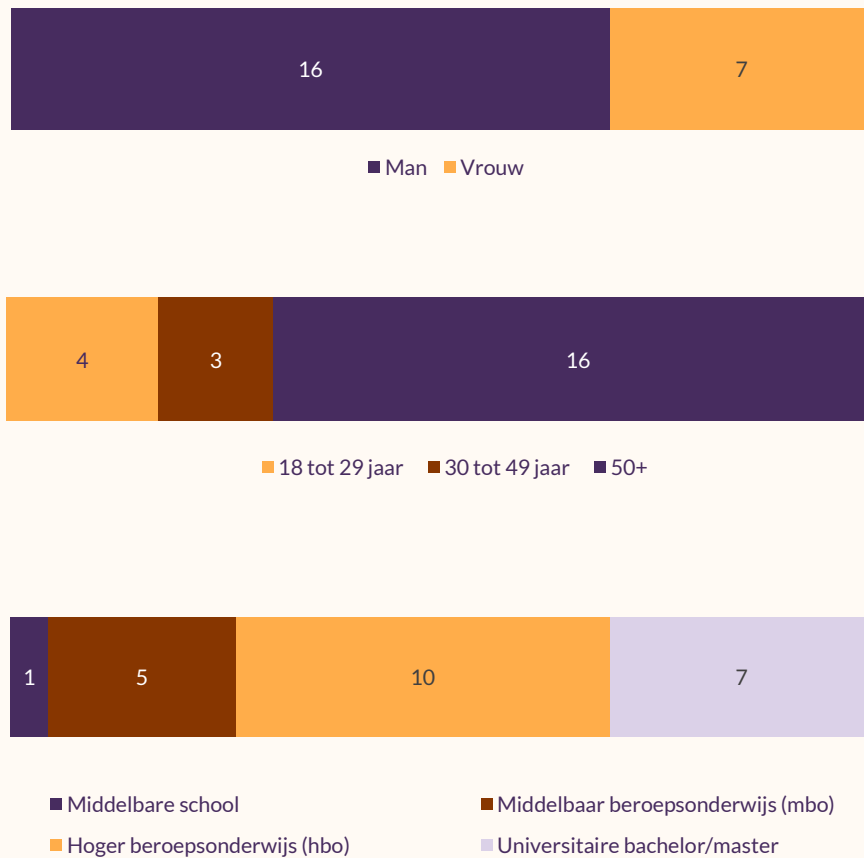
● Geslacht, leeftijd en opleidingsniveau

In de groep verenigingsmanagers die de vragenlijst heeft ingevuld, zijn er meer mannen dan vrouwen ([figuur 3.1](#)). De meerderheid zit in de leeftijdscategorie 50+. De leeftijdscategorie 30-49 is met drie respondenten het minst vertegenwoordigd. De grootste groep heeft een hbo-opleiding afgerond (tien respondenten), gevolgd door universitair opgeleiden en respondenten met mbo als hoogste afgeronde opleiding.

Figuur 3.1

Geslacht, leeftijd en hoogst afgeronde opleidingsniveau verenigingsmanagers

(in aantallen, n=23)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

● Sportgerelateerde opleidingen cursussen

Van de 23 respondenten hebben er vijf een hbo-sportopleiding gevolgd, zoals ALO of Sportkunde (figuur 3.2). Vier respondenten hebben een mbo-sportopleiding afgerond (bijvoorbeeld CIOS). Evenveel respondenten hebben een cursus verenigingsmanagement of clubondersteuning gevolgd. Eén respondent heeft een sportgerelateerde universitaire opleiding afgerond.

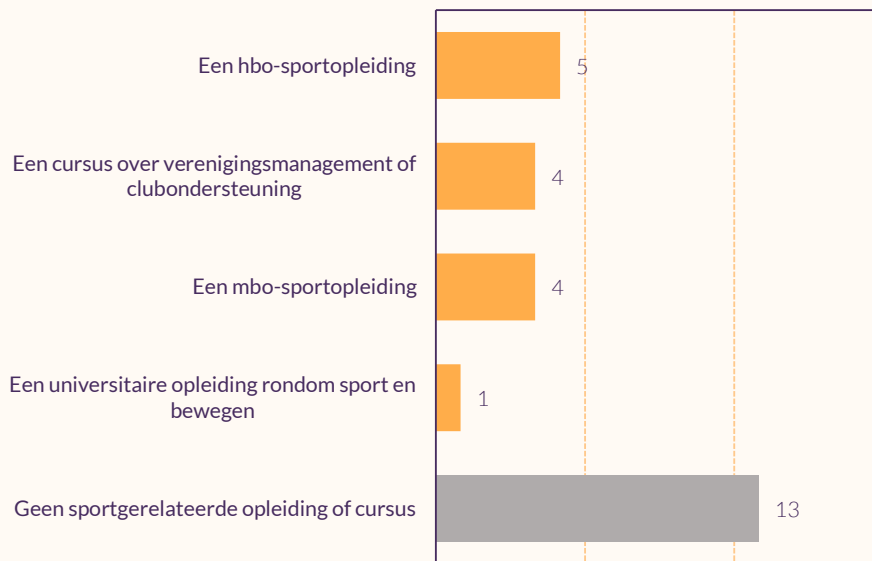
De meerderheid heeft geen sportgerelateerde opleiding of cursus gevolgd. Bij verenigingen met meer dan duizend leden geldt dat voor twaalf van de achttien verenigingsmanagers (niet in figuur).

De meerderheid van de jonge verenigingsmanagers (18-29 jaar) heeft wel een sportgerelateerde opleiding afgerond (drie van de vier). Dit geldt voor vijf van de zestien verenigingsmanagers van 50 jaar en ouder.

Figuur 3.2

Aantal verenigingsmanagers dat een sportgerelateerde opleiding heeft afgerond

(in aantallen, n=23, meerdere antwoorden mogelijk)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

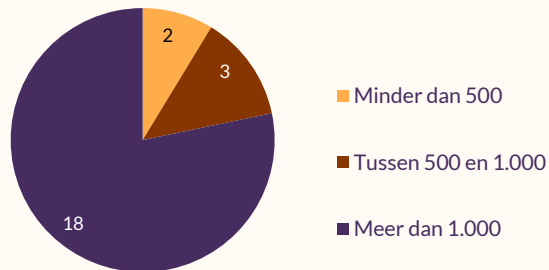
● Ledenaantal

De meerderheid van de verenigingsmanagers werkt op een vereniging met meer dan 1.000 leden (figuur 3.3). Het aandeel verenigingen met minder dan 500 leden of tussen de 500 en 1.000 leden is kleiner (respectievelijk twee en drie verenigingsmanagers).

Figuur 3.3

Aantal leden van vereniging waar de verenigingsmanagers actief zijn

(in aantallen, n=23)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025

● **Ervaring**

Bijna de helft van de respondenten is tussen de één en drie jaar actief als verenigingsmanager bij hun huidige vereniging (figuur 3.4). De meerderheid heeft al een langere staat van dienst als verenigingsmanager, variërend van meer dan drie jaar tot meer dan tien jaar.

Figuur 3.4

Ervaring verenigingsmanagers, in totaal en bij huidige vereniging

(in absolute aantallen, n=23)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Dienstverband en aanstelling

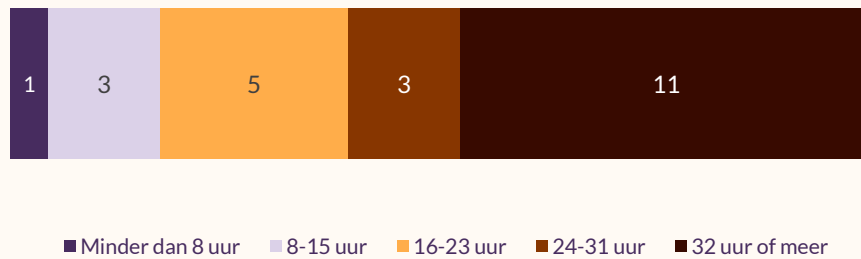
● Uren

Bijna de helft van de verenigingsmanagers heeft een aanstelling van minimaal 32 uur per week ([figuur 3.5](#)). De rest heeft een kleinere aanstelling.

Figuur 3.5

Aantal uren aanstelling verenigingsmanagers per week bij huidige vereniging

(in aantallen, n=23)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

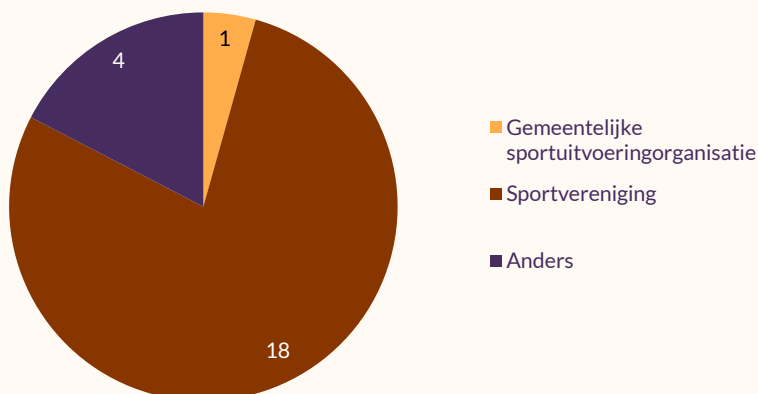
● Werkgever

De meeste verenigingsmanagers zijn formeel in dienst bij de sportvereniging waar ze werken ([figuur 3.6](#)). Een enkeling is in dienst bij een gemeentelijke uitvoeringsorganisatie. In de open antwoordoptie noemen ze daarnaast Sportkader Nederland en een bvo als werkgever. Ook werkt één verenigingsmanager via een zzp-constructie.

Figuur 3.6

Werkgever van verenigingsmanager bij huidige vereniging

(in aantallen, n=23)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

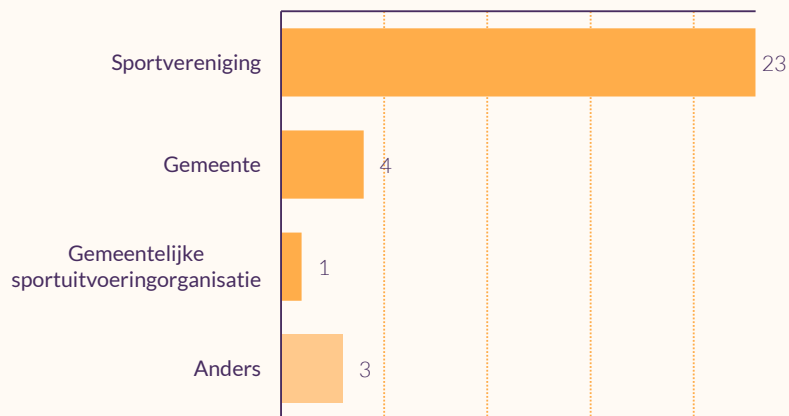
● Cofinanciering

Voor alle verenigingsmanagers in dit onderzoek geldt dat de vereniging waarvoor ze werken hun werkzaamheden deels of volledig betaalt (figuur 3.7). Sommigen krijgen daarnaast cofinanciering vanuit de gemeente of via de gemeentelijke sportuitvoeringsorganisatie (5%). In de open toelichting noemen twee respondenten dat sportbonden een financiële bijdrage leveren.

Figuur 3.7

Organisaties die verenigingsmanager financieren

(in absolute aantallen, n=23, meerdere antwoorden mogelijk)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

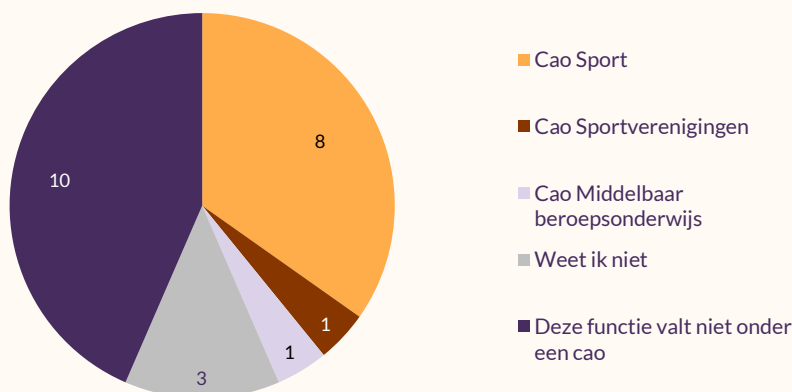
● Cao

Tien verenigingsmanagers vallen niet onder een cao (figuur 3.8). Acht verenigingsmanagers werken onder de cao Sport. Een enkeling werkt onder de cao Sportverenigingen of de cao Middelbaar beroepsonderwijs (beide 4%).

Figuur 3.8

Cao waaronder verenigingsmanagers werken

(in absolute aantallen, n=23)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

● Financiering uit BRC

Het merendeel van de verenigingsmanagers geeft aan niet vanuit uit de BRC-middelen te worden gefinancierd ([figuur 3.9](#)). Vijf respondenten weten dit niet. Slechts twee managers geven aan (gedeeltelijk) uit BRC-middelen te worden gefinancierd.

Dit kan ermee samenhangen dat deze verenigingsmanagers vaak in dienst zijn van de sportvereniging. Vanuit deze positie ligt de focus mogelijk meer op de vereniging zelf en minder op een bredere, verbindende rol als combinatiefunctionaris.

Figuur 3.9
Financiering vanuit BRC voor verenigingsmanager

(in aantallen, n=23)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Werkzaamheden

Alle verenigingsmanagers noemen het aansturen van vrijwilligers en het onderhouden van contacten met externen als onderdeel van hun takenpakket ([figuur 3.10](#)). Vrijwel alle verenigingsmanagers geven daarnaast aan betrokken te zijn bij de organisatie van activiteiten met andere partijen (22 van de 23).

Iets minder dan de helft van de verenigingsmanagers is bezig met het uitbreiden van het sportaanbod binnen de vereniging. Budgettaire taken en het ontwikkelen van verenigingsbeleid noemen ze minder vaak (beide tienmaal).

Hoewel dit overzicht niet uitsluit dat verenigingsmanagers ook andere taken uitvoeren, wijst het gemiddelde aantal genoemde taken (ongeveer acht per verenigingsmanager) op een breed en veelzijdig takenpakket. Andere werkzaamheden die ze noemen, zijn onderhoud van het sportcomplex, exploitatie van horecavoorzieningen en het zoeken van sponsoring.

Figuur 3.10

Takenpakket verenigingsmanager

(in aantallen, n=23, meerdere antwoorden mogelijk)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Belangrijkste effecten volgens professional

We hebben de verenigingsmanagers gevraagd welke bijdragen zij hebben geleverd binnen de vereniging waar ze momenteel werken. Ze konden maximaal drie resultaten noemen.

Het vaakst noemen ze verbetering van de samenwerking binnen de vereniging (**figuur 3.11**). Daarnaast geven negen verenigingsmanagers aan dat de tevredenheid onder bestuur, leden en vrijwilligers is toegenomen en dat accommodaties en faciliteiten beter worden benut (7/23). Ledengroei, extra activiteiten voor specifieke doelgroepen en een verbeterde taakverdeling onder vrijwilligers noemen ze minder vaak als belangrijkste bijdrage (allemaal twee keer genoemd).

Op één respondent na hebben alle verenigingsmanagers drie belangrijke bijdragen van hun werkzaamheden benoemd. Welke ervaren effecten zij noemen, loopt uiteen. Dit houdt mogelijk verband met hun brede en veelzijdige takenpakket.

Figuur 3.11

Belangrijkste effecten op vereniging volgens verenigingsmanagers

(in aantallen, n=23, maximaal drie antwoorden)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Belemmeringen

Onvoldoende tijd noemen verenigingsmanagers het vaakst als belemmerende factor bij het uitvoeren van hun werkzaamheden ([figuur 3.12](#)). Dit lijkt sterker te gelden voor verenigingsmanagers met een aanstelling van 32 uur per week of meer: acht van de elf met een dergelijke aanstelling geven aan onvoldoende tijd te hebben voor hun werkzaamheden (niet in figuur).

Daarnaast noemen acht managers onduidelijke taakverdeling en onvoldoende betrokkenheid van leden als belemmering. Andere belemmeringen die ze noemen, zijn een tekort aan vrijwilligers en onvoldoende kennis en vaardigheden binnen het verenigingsbestuur. Slechts drie verenigingsmanagers ervaren geen belemmeringen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden.

Figuur 3.12

Belemmeringen die verenigingsmanagers ervaren

(in aantallen, n=23, meerdere antwoorden mogelijk)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Benodigheden voor de toekomst

Om de functie in de toekomst beter te kunnen uitvoeren, geven verenigingsmanagers aan dat ze vooral meer uren nodig hebben voor hun werkzaamheden (**figuur 3.13**). Daarnaast noemen ze het belang van een helder afgebakend takenpakket. Een deel van de verenigingsmanagers heeft ook behoefte aan betere aansturing vanuit de werkgever of aan meer zekerheid in de vorm van een vaste aanstelling.

Verder noemen managers in de open toelichting dat meer structurele financiering wenselijk is, om onzekerheid weg te nemen en de functie niet langer als 'bijbaan' te hoeven vervullen.

Figuur 3.13

Wat nodig is om de functie van verenigingsmanager in de toekomst beter uit te voeren

(in aantallen, n=23, meerdere antwoorden mogelijk)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

3.2 Perspectief van de betrokkenen

In totaal hebben 32 betrokkenen de vragenlijst ingevuld. Zij deden dit voor twaalf verenigingsmanagers, dus ongeveer drie betrokkenen per verenigingsmanager. Voor elf verenigingsmanagers die wel de vragenlijst voor professionals hebben ingevuld, hebben we helaas geen aanvullende informatie van betrokkenen.

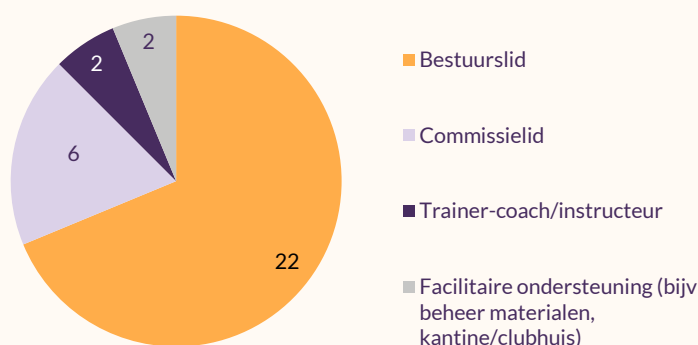
Functie

Van de betrokkenen die de vragenlijst hebben ingevuld, zijn er twintig bestuurslid bij de vereniging waar de verenigingsmanager actief is (**figuur 3.14**). Daarnaast zijn er zes commissieleden, twee trainer-coaches en twee facilitair ondersteuners.

Figuur 3.14

Functie betrokkene binnen vereniging

(in aantallen, n=32)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Resultaten van de verenigingsmanager

In dit onderdeel beschrijven we de resultaten van de verenigingsmanager vanuit het perspectief van betrokkenen. Het gaat daarbij om hun beoordeling van de bijdragen van de verenigingsmanager aan verschillende taakvelden binnen de vereniging.



Verskil in aantal respondenten per taakveld

Om inzicht te krijgen in de resultaten van de verenigingsmanager op de vereniging hebben betrokkenen gereageerd op enkele stellingen. Deze stellingen hebben we ze alleen voorgelegd voor taakvelden waarop de verenigingsmanager volgens de betrokkene daadwerkelijk actief is (facilitair, bestuurlijk, maatschappelijk, financieel).

Wanneer een verenigingsmanager zich niet of nauwelijks met een bepaald taakveld bezighoudt, hebben we de betrokkene hierover geen stellingen voorgelegd. Hierdoor verschilt het aantal respondenten per resultatenblok.

● Bestuur beter geïnformeerd en geadviseerd

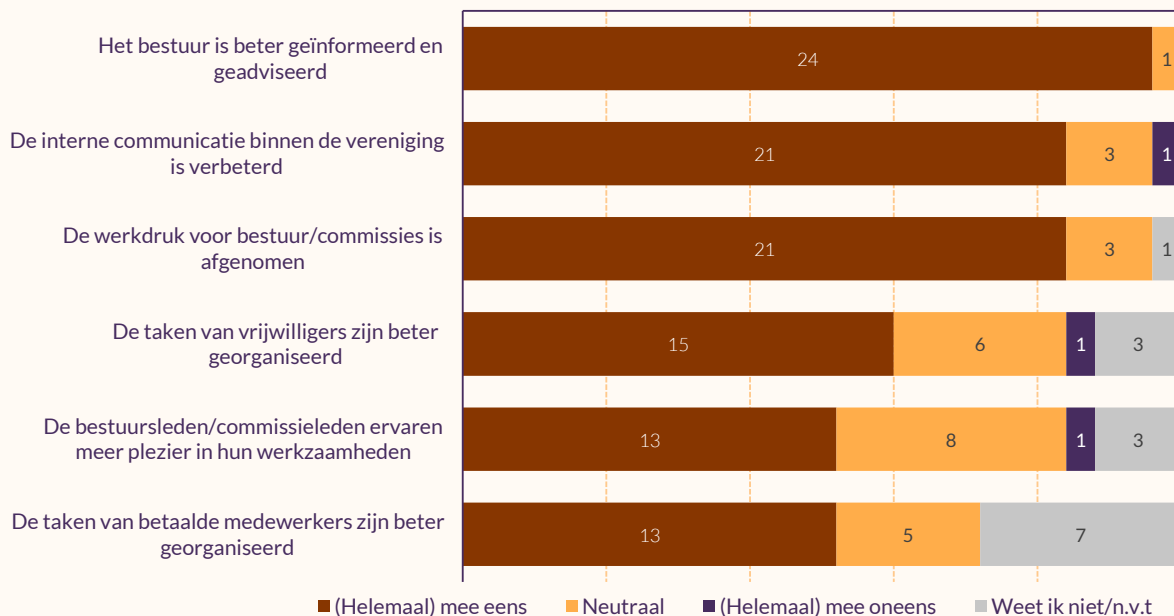
In totaal geven 25 betrokkenen aan dat de verenigingsmanager actief is op werkzaamheden rondom bestuur en organisatie van de vereniging. Van deze groep is vrijwel iedereen het (helemaal) eens met de stelling dat het bestuur door de komst van de verenigingsmanager beter is geïnformeerd en geadviseerd ([figuur 3.15](#)).

Daarnaast ervaart de meerderheid van de betrokkenen dat de verenigingsmanager een positieve invloed heeft op de werkdruk van het bestuur en de commissies. Ook geven veel betrokkenen aan dat de interne communicatie binnen de vereniging is verbeterd (21 van de 25). Stellingen over een betere organisatie van taken van vrijwilligers en betaalde medewerkers en over meer plezier in bestuurswerkzaamheden krijgen minder brede instemming.

Een van de betrokkenen licht toe dat de vereniging niet zonder de verenigingsmanager kan functioneren. Onder meer vanwege diens rol als dagelijkse schakel en als degene die het overzicht bewaart.

Figuur 3.15
Involed verenigingsmanager op bestuur en organisatie volgens betrokkenen

(in aantallen, n=25)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

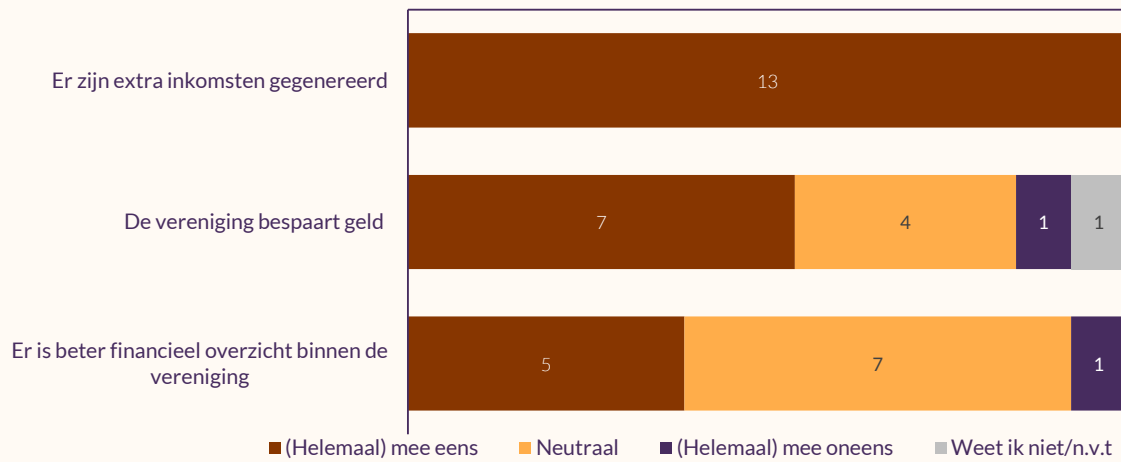
● Verenigingsmanager genereert extra inkomsten

Dertien betrokkenen geven aan dat de verenigingsmanager actief is op financiële taken. Al deze betrokkenen zijn het (helemaal) eens met de stelling dat de vereniging dankzij de inzet van de verenigingsmanager extra inkomsten genereert (figuur 3.16).

Ter toelichting noemt een betrokkene dat de verenigingsmanager zich actief heeft ingezet om nieuwe sponsors te binden. Een ander geeft aan dat ze door de inzet van de verenigingsmanager nieuwe huurders hebben gevonden voor de zaal, de kantine en het veld.

Minder betrokkenen zijn het eens met de stelling dat de vereniging door de verenigingsmanager geld bespaart of dat er binnen de vereniging een beter financieel overzicht is ontstaan (respectievelijk zeven en vijf).

Figuur 3.16
Invloed verenigingsmanager op financiën
 (in aantallen, n=13)

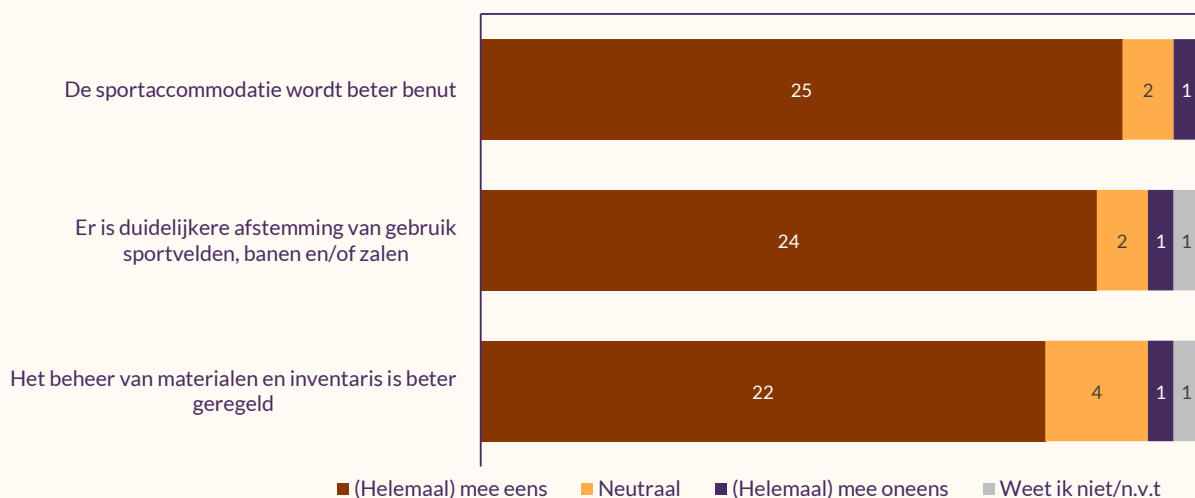


Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

● **Betere benutting van sportaccommodatie**

Van de 28 betrokkenen die aangeven dat de verenigingsmanager actief is met facilitaire taken, zijn 25 het (helemaal) eens met de stelling dat de sportaccommodatie beter wordt benut sinds de komst van de verenigingsmanager (figuur 3.17). Daarnaast vindt de meerderheid dat er duidelijkere afstemming is over het gebruik van de accommodatie en dat het beheer van materialen beter is geregeld.

Figuur 3.17
Invloed verenigingsmanager op faciliteiten
 (in aantallen, n=28)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

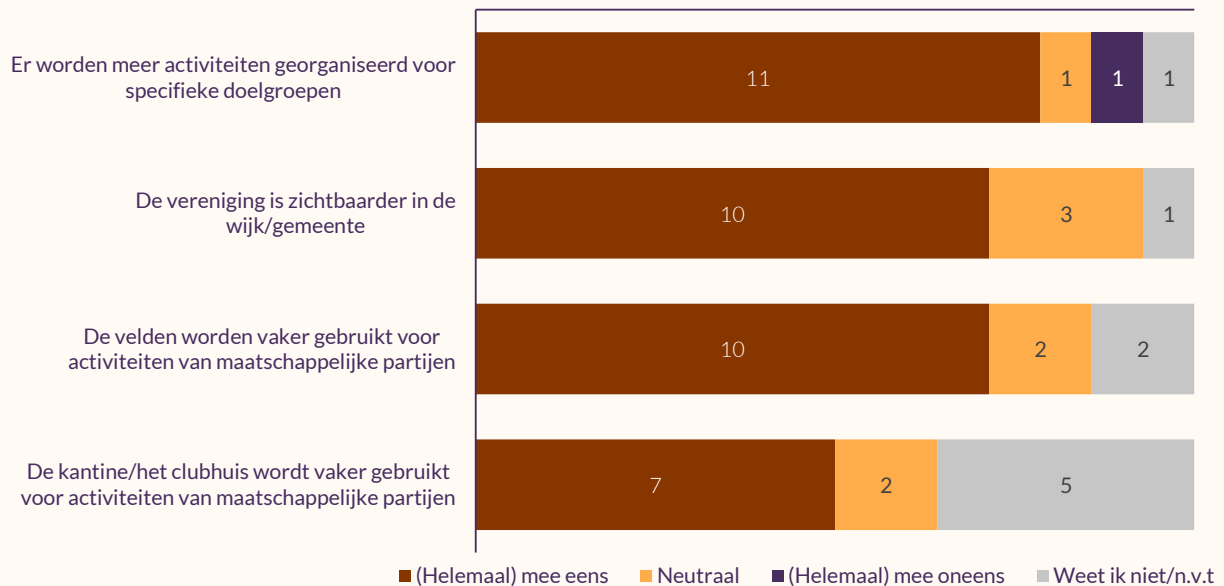
● Meer activiteiten voor doelgroepen

Veertien betrokkenen geven hun mening over de invloed van de verenigingsmanager op maatschappelijke activiteiten. Volgens hen speelt de verenigingsmanager vooral een belangrijke rol bij het organiseren van maatschappelijke activiteiten voor specifieke doelgroepen (figuur 3.18).

Daarnaast vinden veel betrokkenen dat de inzet van de verenigingsmanager heeft bijgedragen aan een grotere zichtbaarheid van de vereniging in de wijk of gemeente. En dat velden vaker worden gebruikt voor activiteiten van maatschappelijke partijen (beide tienmaal).

Figuur 3.18
Invloed verenigingsmanager op maatschappelijke activiteit

(in aantallen, n=14)



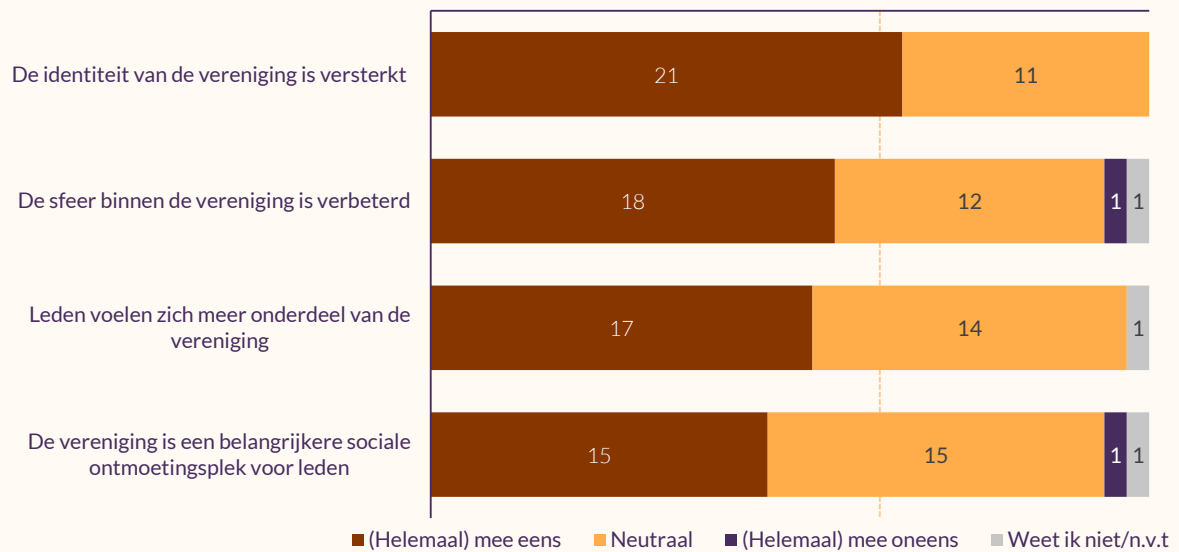
Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

● Verenigingsmanager versterkt vaak identiteit vereniging

We vroegen alle betrokkenen naar de invloed van de verenigingsmanager op de binding en identiteit van de vereniging. Twee derde vindt dat de manager de identiteit van de vereniging heeft versterkt (figuur 3.19). Meer dan de helft ervaart ook een verbeterde sfeer binnen de vereniging.

Een van de betrokkenen benoemt dat de verenigingsmanager kan zorgen voor meer verbinding binnen de vereniging, maar ook afstand kan creëren voor vrijwilligers, omdat de manager taken overneemt.

Figuur 3.19
Involed verenigingsmanager op binding en identiteit
 (in aantallen, n=32)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Belangrijkste effecten volgens betrokkenen

● Positieve effecten

Net als aan de professionals zelf vroegen we de betrokkenen wat zij zien als het belangrijkste effect van de verenigingsmanager. Ze konden maximaal drie effecten noemen.

Betere benutting van de sportaccommodatie en faciliteiten noemen ze hierbij het meest ([figuur 3.20](#)). Twee derde van de bestuursleden noemt dit als een van de belangrijkste effecten (niet in figuur).

Daarnaast noemen betrokkenen, net als de professionals zelf, verbeterde samenwerking vaak. Zo noemt de helft een verbeterde samenwerking binnen de vereniging als belangrijk effect. Ook samenwerking met externe partijen ziet een substantieel deel van de betrokkenen als belangrijk effect.

Net als bij de verenigingsmanagers zelf benoemt slechts een enkeling een toename van het ledenaantal als belangrijk effect.

Figuur 3.20

Belangrijkste effecten verenigingsmanagers op vereniging volgens betrokkenen

(in aantallen, n=32, maximaal drie antwoorden)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

● **Neveneffecten**

Het merendeel van de betrokkenen ervaart geen negatieve effecten door de aanstelling van de verenigingsmanager ([figuur 3.21](#)). Een kwart geeft aan dat de kosten van de manager drukken op de begroting van de vereniging. Een derde van de bestuursleden deelt deze mening (niet in figuur). Daarnaast geven zeven betrokkenen aan dat er sprake is van een te grote afhankelijkheid van de verenigingsmanager.

Figuur 3.21

Negatieve effecten van (functie) verenigingsmanager

(in aantallen, n=32, meerdere antwoorden mogelijk)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Belang en tevredenheid

Twee derde van de betrokkenen geeft aan dat de rol van de verenigingsmanager 'zeer belangrijk' is voor de toekomst van de vereniging. De overige betrokkenen beoordelen deze rol als 'belangrijk'. Geen van de betrokkenen vindt de inzet van de verenigingsmanager dus onbelangrijk voor de toekomst van de vereniging (niet in figuur). De betrokkenen waarderen de inzet van de verenigingsmanager gemiddeld met een 8,2 op een schaal van 1 tot 10.

Enkele reacties van betrokkenen geven nadere duiding aan deze waardering. Zo benadrukt een bestuurslid het belang van een professional in een context van teruglopende vrijwillige inzet:

'Inzet verenigingsmanager is zeker belangrijk. Er komen steeds minder vrijwilligers op de club af, persoonlijke benadering is essentieel'

Ook op bestuurlijk en organisatorisch vlak is er waardering voor de verenigingsmanager. Volgens betrokkenen kan deze functioneren als verbindende schakel, waardoor besturen beter in staat zijn hun taken uit te voeren. Communicatie speelt daarbij een belangrijke rol, aldus een ander bestuurslid:

'De verenigingsmanager is de verbindende schakel tussen alle afdelingen (...) en communiceert ook goed over wat er op andere plekken speelt. Daar hebben de afdelingsbesturen profijt van.'

Weer een ander bestuurslid benoemt hoe de verenigingsmanager bepaalde zaken kan oppakken, en dat het gebruik van de accommodatie daardoor is toegenomen:

'Het is erg fijn dat er iemand is die 'dedicated' met de club aan de slag kan en een aantal zaken echt kon oppakken. Er staat nu een goede vrijwilligersorganisatie, die zijn vruchten heeft afgeworpen. Ook het zoeken naar gebruikers van accommodatie is verhoogd, waardoor er meer inkomsten gegenereerd worden. Veel leden doen dit erbij als vrijwilliger, maar hebben eigenlijk geen tijd om zoveel tijd met de club en de organisatie van zaken bezig te zijn'

Resultaten sportparkmanagers

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van de sportparkmanagers en hun betrokkenen.

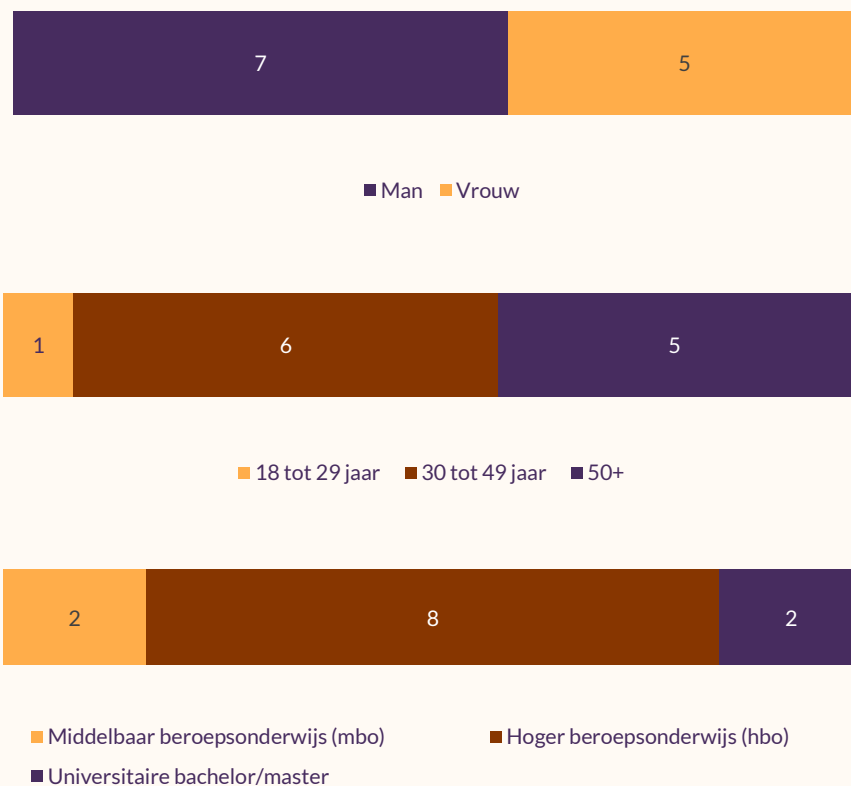
4.1 Perspectief van de sportparkmanager

Persoonskenmerken

● Geslacht, leeftijd en opleidingsniveau

Van de twaalf sportparkmanagers die de vragenlijst hebben ingevuld, zijn er zeven man (figuur 4.1). De helft is tussen de 30 en 49 jaar oud, terwijl er vijf 50 jaar of ouder zijn. Eén respondent is tussen de 18 en 29 jaar. Het merendeel heeft een hbo-opleiding als hoogst afgeronde opleiding. Twee sportparkmanagers hebben een mbo-opleiding afgerond en twee een universitaire opleiding.

Figuur 4.1
Geslacht, leeftijd en hoogst afgeronde opleidingsniveau sportparkmanagers
 (in aantallen, n=12)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

● Sportgerelateerde opleidingen cursussen

Acht van de twaalf sportparkmanagers hebben een sportgerelateerde opleiding afgerond (figuur 4.2). Een hbo-opleiding, zoals ALO of Sportkunde, komt daarbij het vaakst voor. Twee respondenten hebben een mbo-sportopleiding afgerond en twee een cursus over sportparkmanagement of clubondersteuning.

Figuur 4.2
Percentage sportparkmanagers dat een sportgerelateerde opleiding heeft afgerond

(in aantallen, n=12, meerdere antwoorden mogelijk)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

● Ervaring

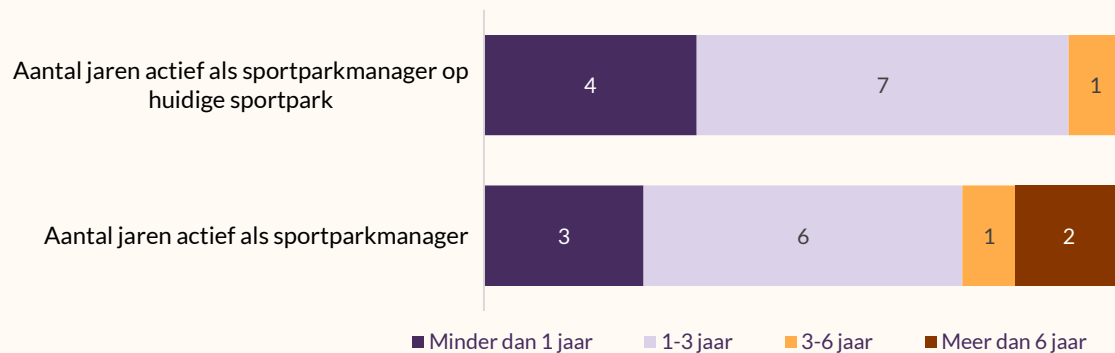
Een derde van de sportparkmanagers is minder dan een jaar actief op het sportpark waar ze momenteel in dienst zijn (figuur 4.3). De meesten werken daar tussen de één en drie jaar. Een enkeling werkt tussen de drie en zes jaar op het huidige sportpark.

Twee sportparkmanagers geven aan langer dan zes jaar ervaring te hebben als sportparkmanager. Zij zijn dus op meerdere locaties actief geweest.

Figuur 4.3

Jaren ervaring sportparkmanagers, in totaal en bij huidige sportpark

(in aantallen, n=12)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Dienstverband en aanstelling

De wijze waarop sportparkmanagers zijn aangesteld, verschilt per sportpark. In deze paragraaf gaan we in op het aantal uren per week dat sportparkmanagers werken, wie als werkgever optreedt en onder welke cao zij vallen.

● **Uren**

De meerderheid van de sportparkmanagers werkt parttime. Twee managers hebben een aanstelling voor 32 uur per week of meer (figuur 4.4). De grootste groep werkt tussen de 16 en 23 uur als sportparkmanager. Daarnaast hebben twee sportparkmanagers een aanstelling voor minder dan 8 uur per week.

Figuur 4.4

Aantal uren aanstelling sportparkmanagers per week

(in aantallen, n=12)



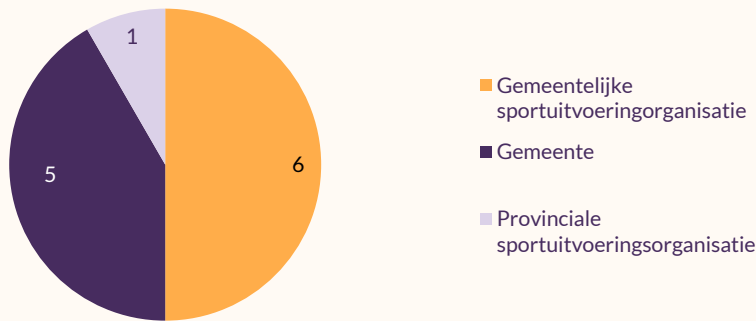
Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

● **Werkgever**

Voor de helft van de sportparkmanagers is een gemeentelijke sportuitvoeringsorganisatie de werkgever (figuur 4.5). Daarnaast zijn vijf

sportparkmanagers rechtstreeks bij de gemeente in dienst. Een enkeling is in dienst van een provinciale sportuitvoeringsorganisatie.

Figuur 4.5
Werkgever van sportparkmanagers
(in aantallen, n=12)

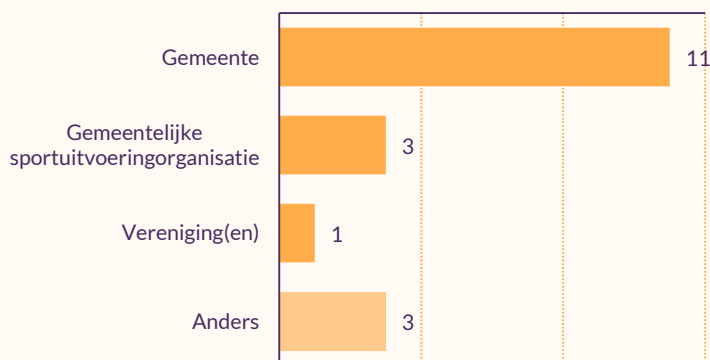


Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

● Cofinanciering

Op één na geven alle sportparkmanagers aan dat de gemeente hun functie (deels) financiert ([figuur 4.6](#)). Bij een kwart loopt de financiering via een gemeentelijke sportuitvoeringsorganisatie. Eén sportparkmanager wordt (deels) gefinancierd door de verenigingen die gebruik maken van het sportpark. Daarnaast noemen de sportparkmanagers andere financieringsvormen, zoals via een stichting en via subsidies op provinciaal of landelijk niveau.

Figuur 4.6
Organisaties die sportparkmanager financieren
(in aantallen, n=12, meerdere antwoorden mogelijk)



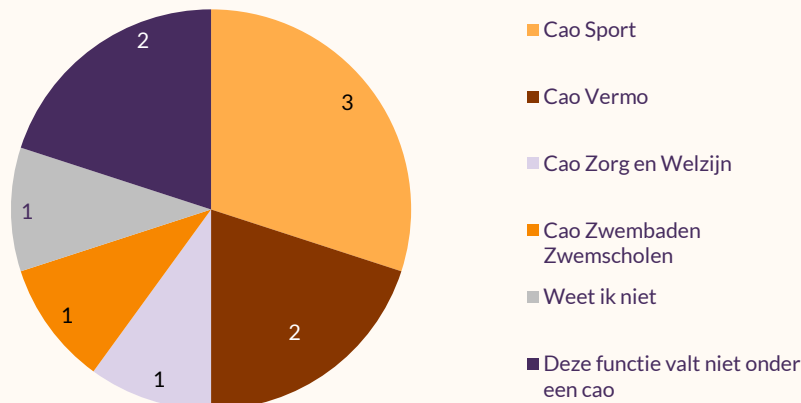
Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

● Cao

Sportparkmanagers vallen onder verschillende cao's. Drie respondenten werken onder de cao Sport ([figuur 4.7](#)). Anderen noemen de cao Vermo, de cao Zorg en

Welzijn en de cao Zwembaden. Verder geven twee sportparkmanagers aan niet onder een cao te vallen.

Figuur 4.7
Cao waaronder sportparkmanagers werken
(in aantallen, n=12)

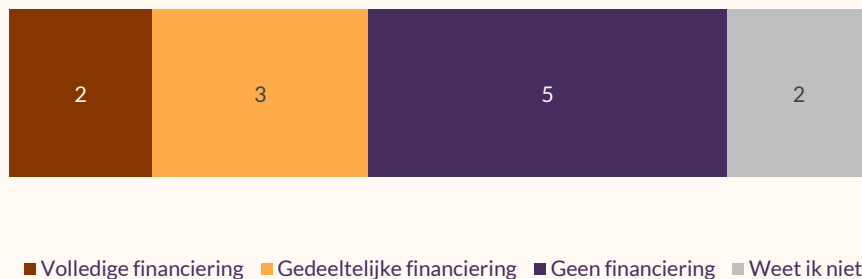


Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

● BRC

Twee sportparkmanagers geven aan dat hun functie volledig wordt gefinancierd vanuit de Brede Regeling Combinatiefuncties (BRC; [figuur 4.8](#)). Voor een kwart van de sportparkmanagers is sprake van gedeeltelijke financiering. Daarnaast geven vijf managers aan niet uit de BRC te worden gefinancierd.

Figuur 4.8
Financiering sportparkmanagers vanuit BRC
(in aantallen, n=12)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Werkzaamheden

Bijna alle sportparkmanagers geven aan dat ze fungeren als schakel tussen verenigingen op het sportpark en externe partijen (figuur 4.9). Ook binnen het sportpark vervullen zij deze verbindende rol: tien sportparkmanagers geven aan zich hiervoor in te zetten. Daarnaast zet drie kwart van de respondenten zich in voor het aantrekken van een bredere groep gebruikers.

In mindere mate zijn ze bezig met het beter verdelen van de accommodatie voor verenigingen (vier van de twaalf) of het verhogen van het ledenaantal bij verenigingen (twee).

Figuur 4.9

Werkzaamheden sportparkmanagers

(in aantallen, n=12, meerdere antwoorden mogelijk)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Belangrijkste effecten volgens sportparkmanagers

Drie kwart van de respondenten geeft aan dat hun bijdrage zich uit in een grotere bekendheid en zichtbaarheid van het sportpark (figuur 4.10). Ook verbeterde samenwerking noemen ze vaak. Dit betreft zowel samenwerking tussen verenigingen onderling als tussen het sportpark en externe partijen (beide achtmaal).

Meer activiteiten van maatschappelijke of commerciële partijen op het sportpark noemen sportparkmanagers minder vaak als belangrijkste effecten (beide eenmaal).

Figuur 4.10
Belangrijkste effecten op sportpark volgens sportparkmanager

(in aantallen, n=12, maximaal 3 antwoorden)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

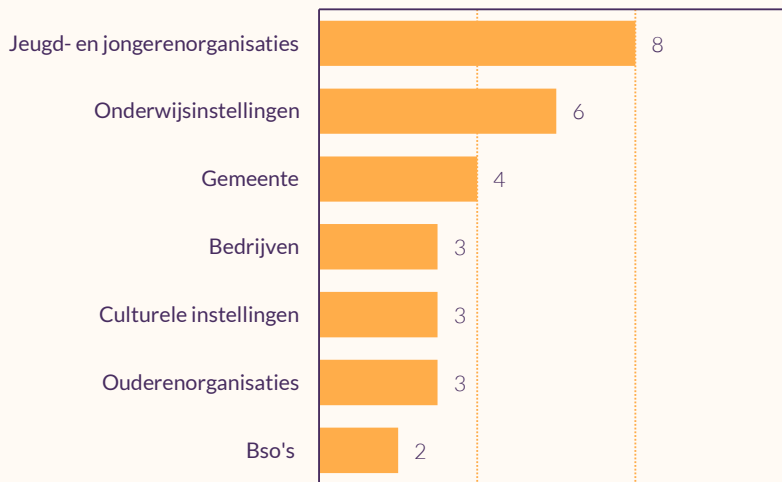
● Nieuwe samenwerkingen

Hoewel sportparkmanagers dit zelden als belangrijkste effect benoemen van hun werk, ontstaan er in de praktijk wel degelijk nieuwe samenwerkingen. Tien sportparkmanagers geven aan dat er in de periode waarin zij actief zijn op hun huidige sportpark, nieuwe samenwerkingen met andere partijen tot stand zijn gekomen.

Het vaakst noemen ze samenwerking met jeugd- en jongerenorganisaties, gevolgd door samenwerking met onderwijsinstellingen (**figuur 4.11**). Nieuwe samenwerkingen zijn ook ontstaan met bedrijven, culturele instellingen, ouderenorganisaties (allemaal drie keer genoemd) en bso's (twee keer).

Figuur 4.11
Partijen waarmee nieuwe samenwerkingen zijn ontstaan door sportparkmanager

(in aantallen, n=10, meerdere antwoorden mogelijk)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Belemmeringen

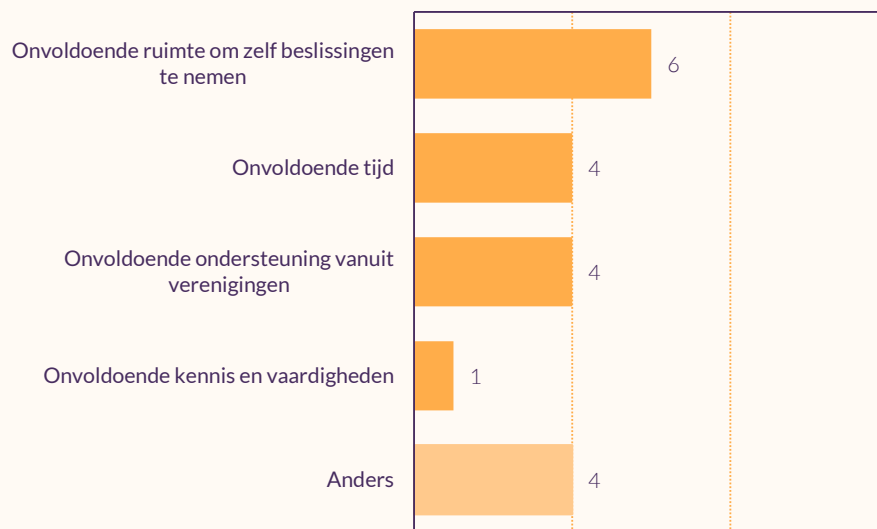
Alle sportparkmanagers geven aan een of meerdere belemmeringen te ervaren bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. De helft noemt onvoldoende ruimte om zelfstandig beslissingen te nemen als belemmering (figuur 4.12). Een derde geeft aan onvoldoende tijd te hebben. Eenzelfde deel ervaart onvoldoende ondersteuning vanuit de verenigingen op het sportpark.

In de open toelichtingen noemen ze ook andere knelpunten. Onder meer de beperkte betrokkenheid van andere gemeentelijke domeinen. En de noodzaak voor sportparkmanagers om werkzaamheden op het sportpark te combineren met andere taken binnen de sportuitvoeringsorganisatie.

Figuur 4.12

Belemmeringen die sportparkmanagers ervaren bij hun werkzaamheden

(in aantallen, n=12, meerdere antwoorden mogelijk)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Benodigheden voor de toekomst

De helft van de sportparkmanagers geeft aan dat een duidelijk afgebakend takenpakket belangrijk is om de functie in de toekomst beter te kunnen uitvoeren (**figuur 4.13**). Daarnaast noemen sportparkmanagers het belang van meer beschikbare uren (vijf van de twaalf) en uitzicht op een vaste aanstelling (vier).

Ook noemen ze in de open toelichting dat meer mandaat wenselijk is om daadkrachtiger te kunnen optreden. Bijvoorbeeld bij het openstellen van het sportpark of het opstellen van een visiedocument.

Figuur 4.13

Wat nodig is om de functie van sportparkmanager in de toekomst beter uit te voeren

(in aantallen, n=12, meerdere antwoorden mogelijk)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

4.2 Perspectief van de betrokkenen

In totaal hebben zeventien betrokkenen de vragenlijst ingevuld. Zij deden dit voor zeven sportparkmanagers. Dat komt neer op gemiddeld iets meer dan twee betrokkenen per sportparkmanager. Voor vijf sportparkmanagers die wel de vragenlijst voor professionals hebben ingevuld, hebben we geen aanvullende informatie van betrokkenen.

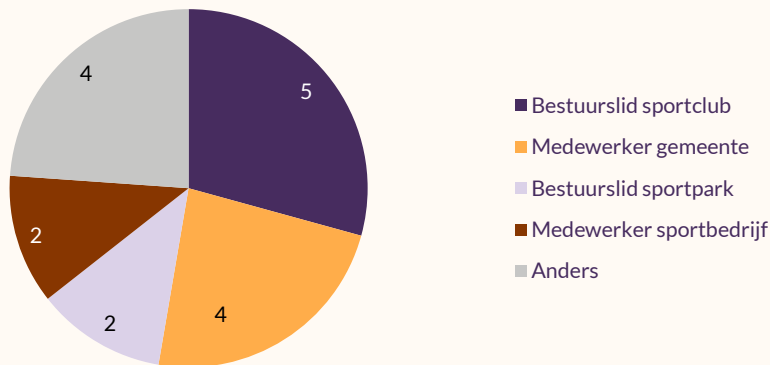
Functie

De achtergronden van de betrokkenen lopen uiteen. Zo zijn er vijf bestuurslid van een van de sportclubs op het sportpark en twee bestuurslid van het sportpark zelf (figuur 4.14). Daarnaast werkt bijna een kwart bij de gemeente waarin het sportpark zich bevindt. Andere functies zijn stagiair, vestigingsmanager en verenigingsadviseur.

Figuur 4.14

Functie betrokkene binnen vereniging

(in aantallen, n=17)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Resultaten van de sportparkmanager

Aan de betrokkenen hebben we stellingen voorgelegd over de resultaten van de sportparkmanager. Daarbij maakten we onderscheid tussen resultaten die betrekking hebben op het dagelijkse gebruik van het sportpark door verenigingen (intern gebruik) en resultaten die gericht zijn op samenwerking en benutting met andere partijen (extern gebruik).

● Efficiënter gebruik faciliteiten door verenigingen

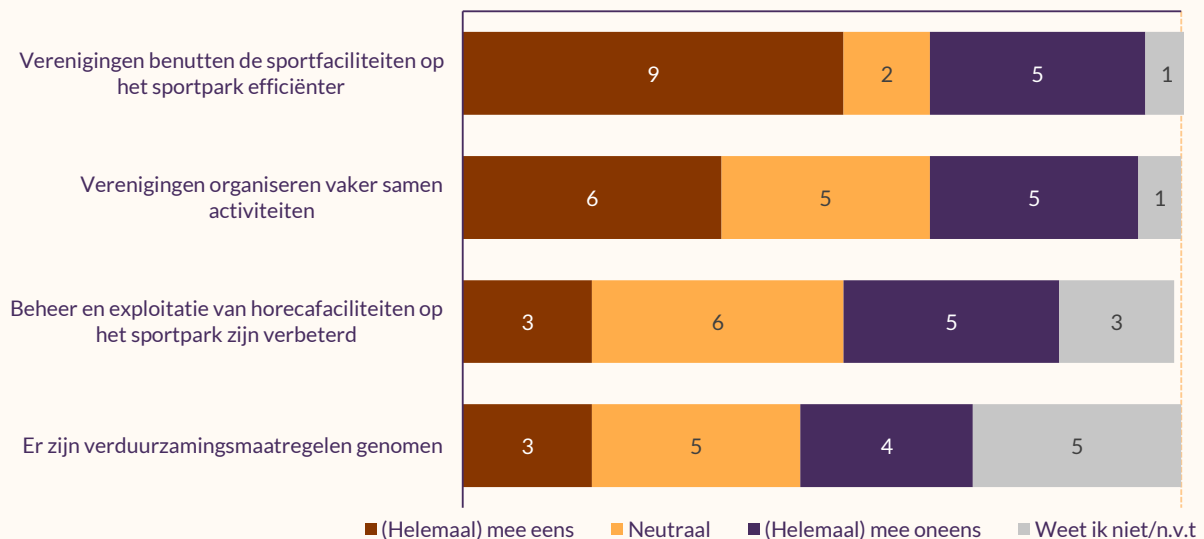
De meerderheid van de betrokkenen is van mening dat verenigingen door de komst van de sportparkmanager efficiënter gebruikmaken van de sportfaciliteiten op het sportpark ([figuur 4.15](#)). Iets meer dan een derde geeft aan dat verenigingen vaker activiteiten organiseren, terwijl vijf betrokkenen hier neutraal tegenover staan en eenzelfde aantal het hiermee oneens is.

De meningen over de verbetering van horecafaciliteiten zijn minder positief. Dit kan ermee samenhangen dat horeca niet bij alle sportparkmanagers tot het takenpakket behoort. Zo geven drie betrokkenen aan dat de horecafaciliteiten zijn verbeterd door de komst van de sportparkmanager, terwijl vijf betrokkenen het hiermee oneens zijn.

Een vergelijkbaar beeld is zichtbaar bij verduurzamingsmaatregelen. Slechts drie betrokkenen vinden dat door de komst van de sportparkmanager verduurzamingsmaatregelen zijn genomen. Mogelijk komt dit doordat verduurzaming geen onderdeel is van het takenpakket van veel andere sportparkmanagers. In de toelichting geeft één betrokkene aan dat het sportpark al ver is met dergelijke maatregelen en dat de inzet van de sportparkmanager op dit vlak niet nodig is.

In de open toelichtingen benoemen twee betrokkenen daarnaast dat veiligheid een belangrijk winstpunt is van de inzet van de sportparkmanager. Volgens hen worden veiligheidsvraagstukken beter opgepakt, doordat de sportparkmanager fungeert als regisseur en vast aanspreekpunt.

Figuur 4.15
Involed sportparkmanager op sportpark (intern) volgens betrokkenen
 (in aantallen, n=17)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

● Toename in bekendheid en zichtbaarheid sportpark

Elf betrokkenen geven aan dat de bekendheid en zichtbaarheid van het sportpark in de wijk zijn toegenomen door de inzet van de sportparkmanager ([figuur 4.16](#)). Vier betrokkenen zijn het met deze stelling oneens.

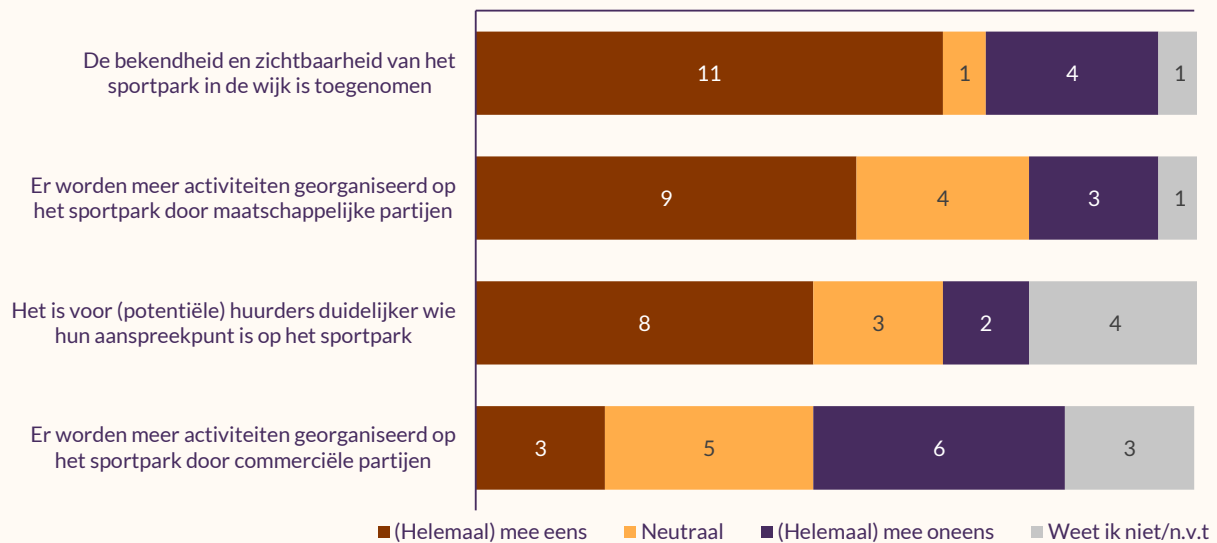
Daarnaast ervaart een meerderheid van de betrokkenen dat er sinds de komst van de sportparkmanager meer activiteiten op het sportpark worden georganiseerd door maatschappelijke partijen. Dit aandeel ligt aanmerkelijk hoger dan bij commerciële partijen: slechts drie betrokkenen vinden dat het aantal activiteiten van commerciële partijen is toegenomen, terwijl zes het hiermee oneens zijn.

Bijna de helft van de betrokkenen geeft aan dat het voor huurders duidelijker is geworden wie het aanspreekpunt is. Daarnaast geven vier betrokkenen aan dat dit niet van toepassing is, mogelijk omdat de verhuur via andere kanalen verloopt dan via de sportparkmanager.

Figuur 4.16

Invloed sportparkmanager op sportpark (extern) volgens betrokkenen

(in aantallen, n=17)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Belangrijkste effecten volgens betrokkenen

● **Positieve effecten**

Het verbeteren van samenwerkingen op het sportpark is volgens betrokkenen het belangrijkste effect van de sportparkmanagers. Zo geven twaalf betrokkenen aan dat de inzet van de sportparkmanager heeft geleid tot verbeterde samenwerking tussen het sportpark en externe partijen (figuur 4.17). Elf betrokkenen zijn van mening dat de sportparkmanager heeft gezorgd voor betere samenwerking tussen sportverenigingen op het sportpark.

Meer activiteiten noemen betrokkenen aanzienlijk minder vaak als belangrijkste effect. Dit geldt zowel voor activiteiten voor buurtbewoners (tweemaal) als voor activiteiten van maatschappelijke partijen (eenmaal). Eerder zagen we dat meer dan de helft van de betrokkenen aangeeft dat er sinds de komst van de sportparkmanager meer activiteiten van maatschappelijke partijen zijn (figuur 4.16). Betrokkenen zien de toename dus wel, maar ervaren deze niet als het belangrijkste effect.

In de open toelichting noemen twee betrokkenen dat een toename van de veiligheid een belangrijke bijdrage is van de sportparkmanager.

Figuur 4.17

Belangrijkste effecten sportparkmanager op sportpark volgens betrokkenen

(in aantallen, n=17, maximaal 3 antwoorden)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

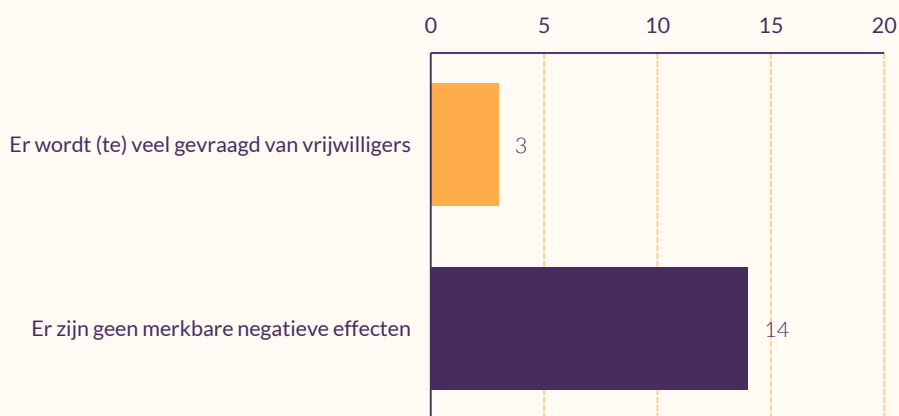
● **Neveneffecten**

De meerderheid van de betrokkenen ervaart geen negatieve effecten van de inzet van de sportparkmanager (**figuur 4.18**). Het enige neveneffect dat ze noemen, is dat er soms (te) veel wordt gevraagd van vrijwilligers.

Figuur 4.18

Neveneffecten van (inzet) sportparkmanager

(in aantallen, n=17)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Belang en tevredenheid

Tien betrokkenen beoordelen de inzet van de sportparkmanager als belangrijk voor de toekomst van het sportpark (**figuur 4.19**). Zes vinden de inzet zelfs zeer belangrijk. Een enkeling staat hier neutraal tegenover. Geen van de betrokkenen vindt de inzet onbelangrijk.

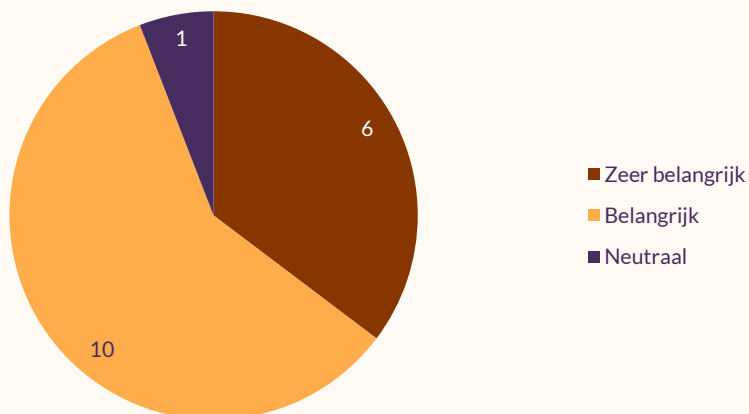
We vroegen de betrokkenen ook om de inzet van de sportparkmanager te beoordelen met een rapportcijfer van 1 tot 10. Gemiddelde geven zij een 7,8, met scores die uiteenlopen van 5 tot 10. In de toelichtingen noemen ze dat het sportpark door de komst van de sportparkmanager op de kaart wordt gezet. Men voelt zich serieus genomen. Ook benoemen betrokkenen dat de sportparkmanager een bijdrage levert aan ontwikkelingen op het sportpark en helpt met het verbeteren van de informatievoorziening.

Toch stippen enkele betrokkenen aan dat het niet altijd makkelijk is om sportverenigingen aan boord te krijgen of houden bij plannen. Zij lijken 'vooral druk te zijn met hun eigen vereniging, waardoor samenwerking lastig wordt gevonden en daardoor krijgt de sportparkmanager weinig van de grond'. Om zaken gedaan te krijgen moeten sportparkmanagers daarom veel tijd steken in het betrekken van verenigingen.

Figuur 4.19

Belang van sportparkmanager voor toekomst sportpark, volgens betrokkenen

(in aantallen, n=17)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Resultaten clubkadercoaches

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van de clubkadercoaches en hun betrokkenen.

5.1 Perspectief van de clubkadercoach

Persoonskenmerken

● Geslacht, leeftijd en opleidingsniveau

In totaal hebben negentien clubkadercoaches deelgenomen aan dit onderzoek. Hiervan is de meerderheid man (figuur 5.1). De leeftijdsverdeling is vrij evenwichtig. Bijna de helft van de clubkadercoaches valt in de leeftijdscategorie 30-49 jaar, ongeveer een derde is 50+ en vier zijn tussen de 18 en 29 jaar. De meerderheid heeft een hbo-opleiding als hoogste afgeronde opleiding. Vier clubkadercoaches hebben een mbo-opleiding afgerond en een enkeling een universitaire opleiding.

Figuur 5.1
Geslacht, leeftijd en hoogst afgeronde opleidingsniveau clubkadercoaches
 (in aantallen, n=19)



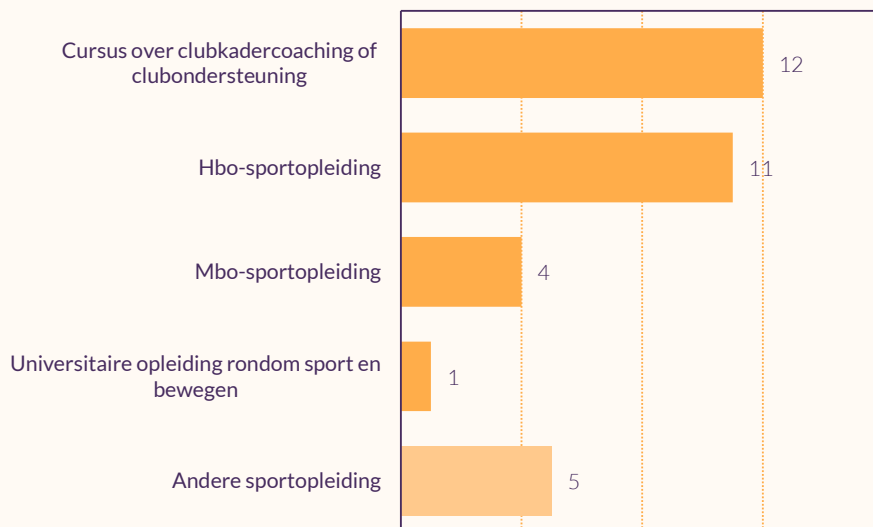
Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

● Sportgerelateerde opleidingen en cursussen

Alle respondenten hebben een sportgerelateerde opleiding afgerond (figuur 5.2). De meerderheid heeft een cursus clubkadercoaching gevolgd (twaalf van de negentien). Ook twaalf respondenten volgden een hbo-sportopleiding, zoals ALO of Sportkunde. Andere sportopleidingen die ze in de open toelichting noemen, zijn trainerscursussen via sportbonden en een cursus tot fitnessstrainer.

Figuur 5.2
Percentage clubkadercoaches dat een sportgerelateerde cursus of opleiding heeft afgerond

(in aantallen, n=19, meerdere antwoorden mogelijk)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

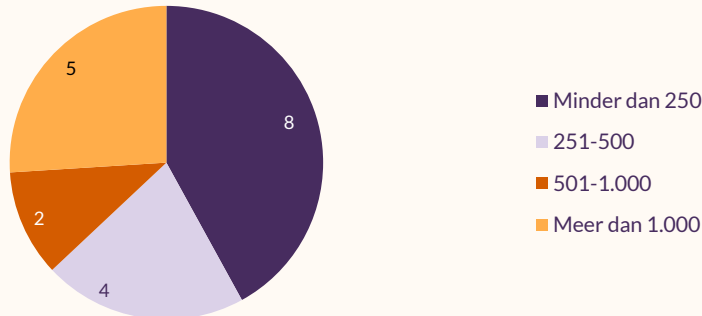
● Ledenaantal

Clubkadercoaches zijn actief bij verenigingen van verschillende omvang, maar relatief vaak bij kleinere verenigingen. Kijkend naar de vereniging waar zij het meest recent een traject hebben afgerond, werkten acht respondenten bij een vereniging met minder dan 250 leden (figuur 5.3).

Figuur 5.3

Aantal leden van vereniging waar clubkadercoaches meest recent een traject hebben afgerond

(in aantallen, n=19)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

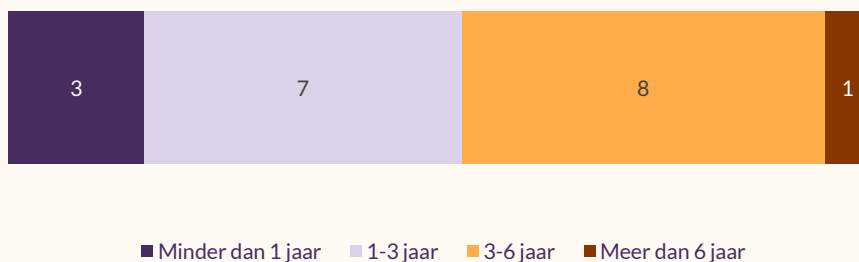
● **Ervaring als clubkadercoach**

De ervaring van clubkadercoaches varieert, maar het merendeel is al meerdere jaren actief in deze functie. Het grootste deel heeft drie tot zes jaar ervaring (figuur 5.4). Zeven clubkadercoaches werken één tot drie jaar als clubkadercoach.

Figuur 5.4

Aantal jaren ervaring als clubkadercoach

(in aantallen, n=19)



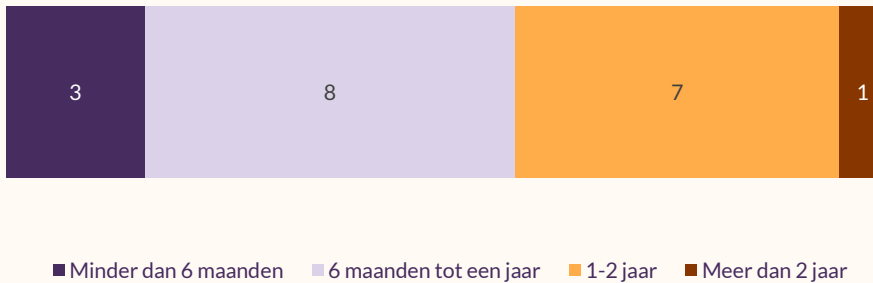
Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025

In [figuur 5.5](#) is te zien hoe lang clubkadercoaches actief zijn geweest bij de vereniging waar zij het meest recent een traject hebben afgerond. De duur van deze trajecten varieert van minder dan zes maanden (driemaal) tot meer dan twee jaar (eenmaal). Acht trajecten hadden een looptijd tussen de zes maanden en een jaar. Zeven trajecten hadden een looptijd tussen de één en twee jaar.

Figuur 5.5

Aantal jaren actief als clubkadercoach bij vereniging van meest recente traject

(in aantallen, n=19)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Dienstverband en aanstelling

● **Uren per week**

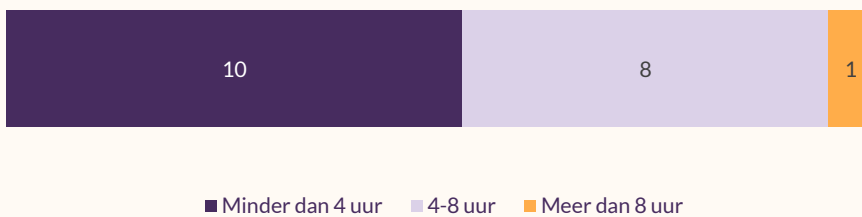
De meeste clubkadercoaches waren minder dan vier uur per week actief bij de vereniging waar ze het laatst een traject hebben afgerond ([figuur 5.6](#)). Acht respondenten waren er tussen de vier en acht uur per week actief. Slechts een enkeling was meer dan acht uur per week actief bij de vereniging.

Deze cijfers gaan uitsluitend over de inzet bij één specifieke vereniging. Ze geven daarmee geen inzicht in de totale tijdsbesteding van clubkadercoaches, die soms bij meerdere verenigingen actief zijn.

Figuur 5.6

Aantal uren aanstelling clubkadercoaches per week bij vereniging van meest recente traject

(in aantallen, n=19)



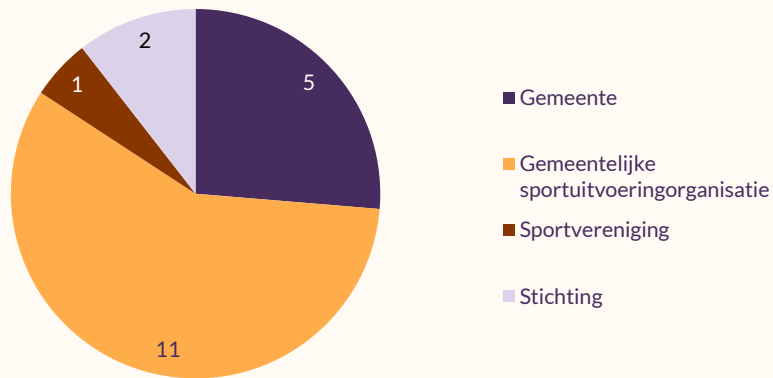
Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

● **Werkgever**

Gemeentelijke sportuitvoeringsorganisaties, zoals sportservices of sportbedrijven, zijn het vaakst de formele werkgever van clubkadercoaches ([figuur 5.7](#)). Ongeveer een kwart is direct in dienst bij de gemeente. Twee respondenten zijn in dienst bij

een stichting. Daarnaast geeft één respondent aan in dienst te zijn geweest bij de sportvereniging waar het coachingstraject plaatsvond.

Figuur 5.7
Werkgever van clubkadercoach
(in aantallen, n=19)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

● Cofinanciering

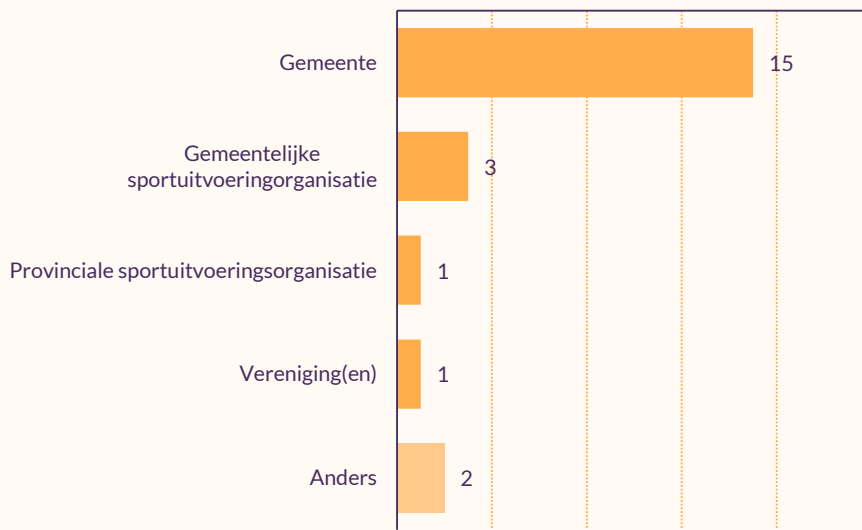
In de meeste gevallen is de gemeente financier van de clubkadercoaches uit dit onderzoek ([figuur 5.8](#)). In drie gevallen is ook de gemeentelijke sportuitvoeringsorganisatie betrokken bij financiering. In een enkel geval draagt ook de sportvereniging zelf bij aan de financiering.

Andere vormen van financiering die de coaches noemen in de open toelichting, zijn specifieke subsidies, zoals de Stimuleringsregeling Aansluiting Gehandicaptensport. Met deze regeling kunnen verenigingen ondersteuning krijgen bij het uitbreiden van hun sportaanbod voor mensen met een beperking.

Figuur 5.8

Organisaties die clubkadercoach financieren

(in aantallen, n=19, meerdere antwoorden mogelijk)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

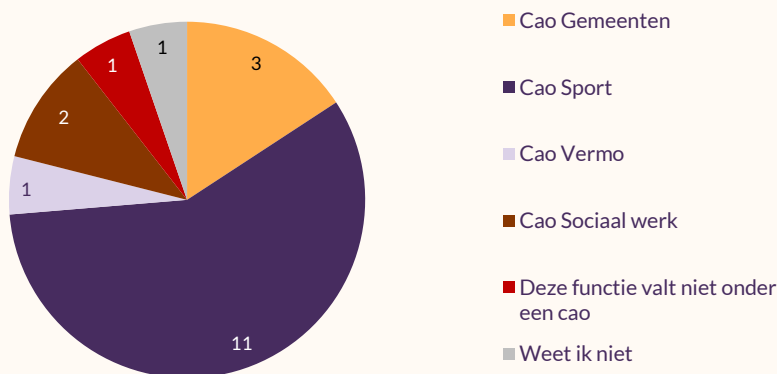
● **Cao**

Clubkadercoaches vallen onder uiteenlopende cao's. De meesten vallen onder de cao Sport (elf van de negentien, [figuur 5.9](#)). Voor drie professionals is de cao Gemeenten van toepassing. Daarnaast komen de cao Vermo en de cao Sociaal Werk voor. Eén respondent geeft aan niet onder een cao te vallen.

Figuur 5.9

Cao waaronder clubkadercoaches werken

(in aantallen, n=19)



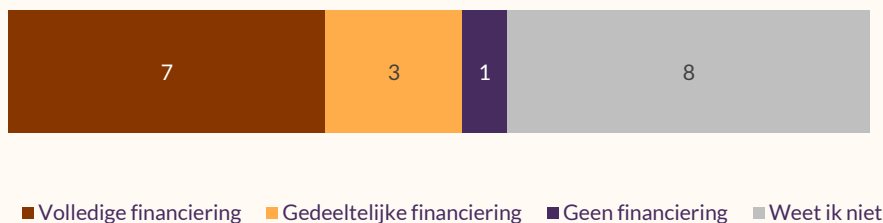
Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

● BRC

Meer dan de helft van de clubkadercoaches wordt gefinancierd vanuit BRC-gelden: zeven volledig en drie gedeeltelijk (**figuur 5.10**). Mogelijk ligt dit aandeel in werkelijkheid hoger, aangezien acht respondenten aangeven niet te weten of hun functie gefinancierd wordt vanuit de BRC.

Figuur 5.10
Financiering clubkadercoaches vanuit BRC

(in aantallen, n=19)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

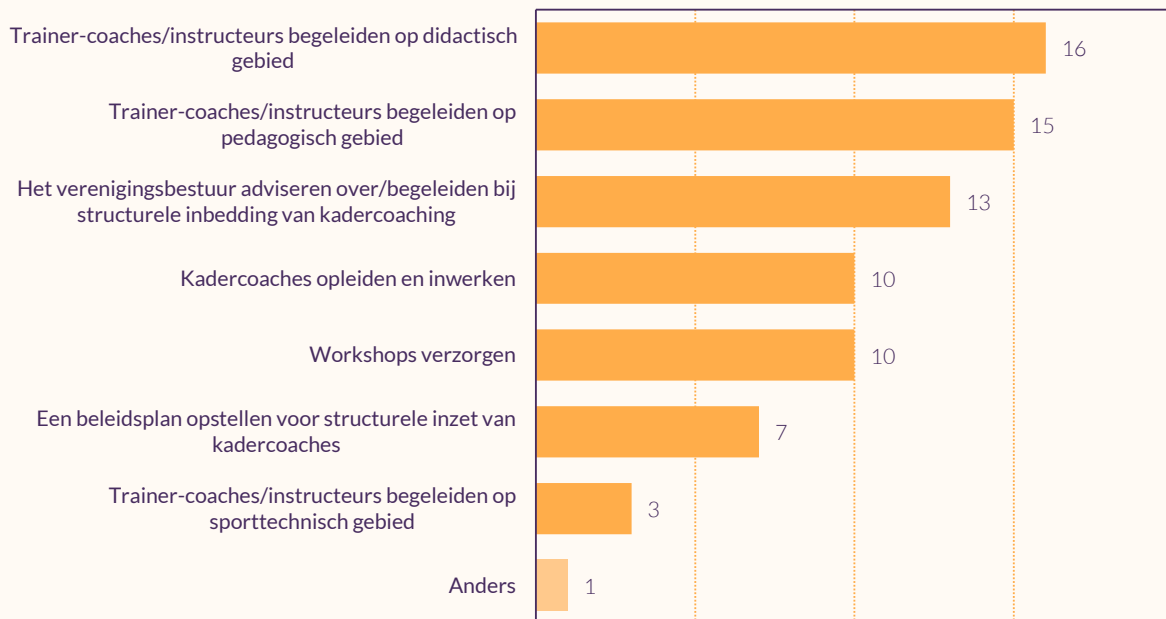
Werkzaamheden

Het begeleiden van trainer-coaches en instructeurs is de meest voorkomende taak van clubkadercoaches (**figuur 5.11**). Zestien respondenten geven aan begeleiding te geven op didactisch gebied en vijftien op pedagogisch gebied. Meer dan twee derde adviseert het bestuur over inbedding van kadercoaching op de vereniging. Ruim een derde stelt hiervoor ook een beleidsplan op. Eén respondent geeft in de open toelichting aan het bestuur te helpen bij het vinden van vrijwilligers.

Figuur 5.11

Werkzaamheden clubkadercoach

(in aantallen, n=19, meerdere antwoorden mogelijk)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Belangrijkste effecten volgens clubkadercoaches

We vroegen de clubkadercoaches wat zij hun belangrijkste effecten vinden op de vereniging waar ze het meest recent een traject hebben afgerond. Het vaakst noemen ze de normalisering van kadercoaching ([figuur 5.12](#)). Daarnaast noemt meer dan de helft een pedagogisch verantwoord sportklimaat en een derde een didactisch verantwoord sportklimaat. Zes clubkadercoaches noemen een toegenomen gevoel van trots onder trainers, coaches en instructeurs.

In een nadere toelichting geeft één respondent aan dat de begeleiding heeft bijgedragen aan het besef bij trainers en coaches dat zij hun trainerswerk al op een goede manier uitvoeren.

Figuur 5.12

Belangrijkste effecten clubkadercoach op vereniging van meest recente traject

(in aantallen, n=19, maximaal drie antwoorden)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Belemmeringen

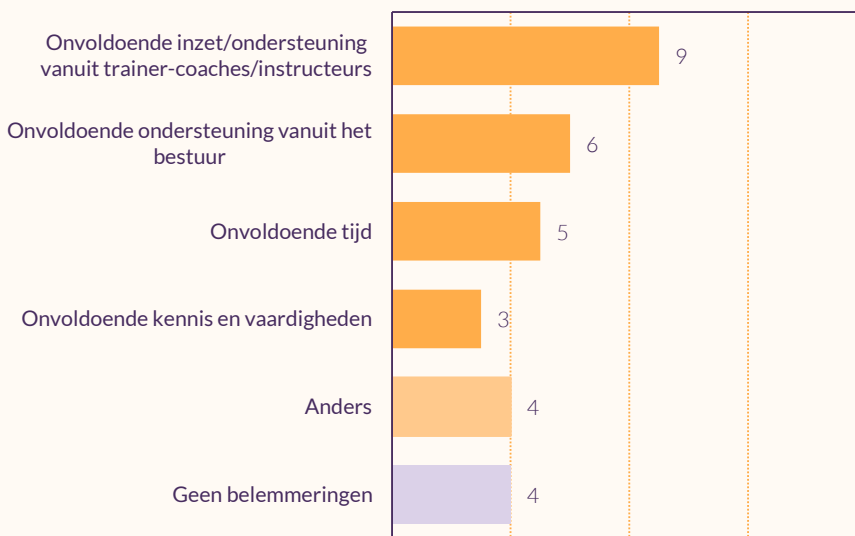
De meerderheid van de clubkadercoaches ervaart één of meerdere belemmeringen bij het uitvoeren van hun functie ([figuur 5.13](#)). De helft noemt onvoldoende inzet en ondersteuning vanuit trainer-coaches/instructeurs als belemmering. Bijna een derde geeft aan dat er onvoldoende ondersteuning is vanuit het verenigingsbestuur.

Andere belemmeringen die ze in de open toelichting noemen, zijn een gebrek aan visie van het bestuur en te veel onduidelijkheid bij de vereniging.

Figuur 5.13

Belemmeringen die clubkadercoaches ervaren

(in aantallen, n=19, meerdere antwoorden mogelijk)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Benodigheden voor de toekomst

We vroegen de clubkadercoaches wat er nodig is om de functie in de toekomst beter te kunnen uitvoeren. Een derde geeft aan gebaat te zijn bij een helder afgebakend takenpakket (figuur 5.14). Een even groot deel ziet graag meer mogelijkheden voor professionele ontwikkeling en loopbaanperspectief. Daarnaast noemen clubkadercoaches betere aansturing vanuit de werkgever, meer beschikbare uren en betere communicatie over resultaten.

In de open toelichtingen wijzen ze daarnaast op het belang van een structurelere inzet van clubkadercoaches. Dit hoeft niet op wekelijkse basis, maar wel verspreid over meerdere jaren. Ook noemen meerdere respondenten dat het belangrijk is om van tevoren duidelijke afspraken te maken tussen gemeente, sportvereniging en clubkadercoach over je wat van elkaar verwacht. Eén clubkadercoach geeft aan dat er structurele financiële middelen nodig zijn om de functie een volwaardige plek binnen de vereniging te geven.

Figuur 5.14

Wat nodig is om de functie van clubkadercoach in de toekomst beter uit te voeren

(in aantallen, n=19, meerdere antwoorden mogelijk)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

5.2 Perspectief van de betrokkenen

In totaal hebben acht betrokkenen de vragenlijst ingevuld. Dit deden zij voor vijf clubkadercoaches. Van elf clubkadercoaches die de vragenlijst hebben ingevuld, hebben we geen informatie van betrokkenen.



Voorzichtigheid bij interpretatie van deze resultaten

De respons onder betrokkenen van clubkadercoaches is laag. Zoals we beschreven in hoofdstuk 2, moeten we de resultaten in dit hoofdstuk daarom met voorzichtigheid interpreteren. De uitkomsten geven een indicatief beeld, maar zijn niet zonder meer te generaliseren naar alle (betrokkenen van) clubkadercoaches.

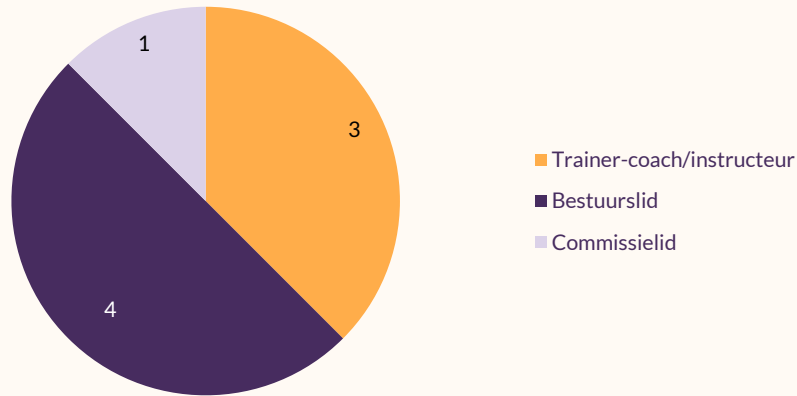
Functie

We vroegen de betrokkenen welke functie zij vervullen binnen de vereniging. De helft is trainer-coach/instructeur ([figuur 5.15](#)). De andere betrokkenen zijn bestuurslid of commissielid.

Figuur 5.15

Functie betrokkenen clubkadercoaches binnen vereniging

(In aantallen, n=8)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Resultaten van de clubkadercoach

De betrokkenen hebben gereageerd op stellingen over de resultaten van de clubkadercoach. Daarbij maken we onderscheid tussen resultaten die specifiek betrekking hebben op trainer-coaches en instructeurs, en resultaten die betrekking hebben op kadercoaching in bredere zin. Het eerste resultatenblok hebben alleen de trainer-coaches en instructeurs ingevuld.

● **Meer spelplezier door inzet clubkadercoach**

Aan de vier trainer-coaches/instructeurs hebben we stellingen voorgelegd over de invloed die de clubkadercoach heeft gehad op hun functioneren. Drie van de vier geven aan dat zij betere pedagogische vaardigheden hebben ontwikkeld ([figuur 5.16](#)).

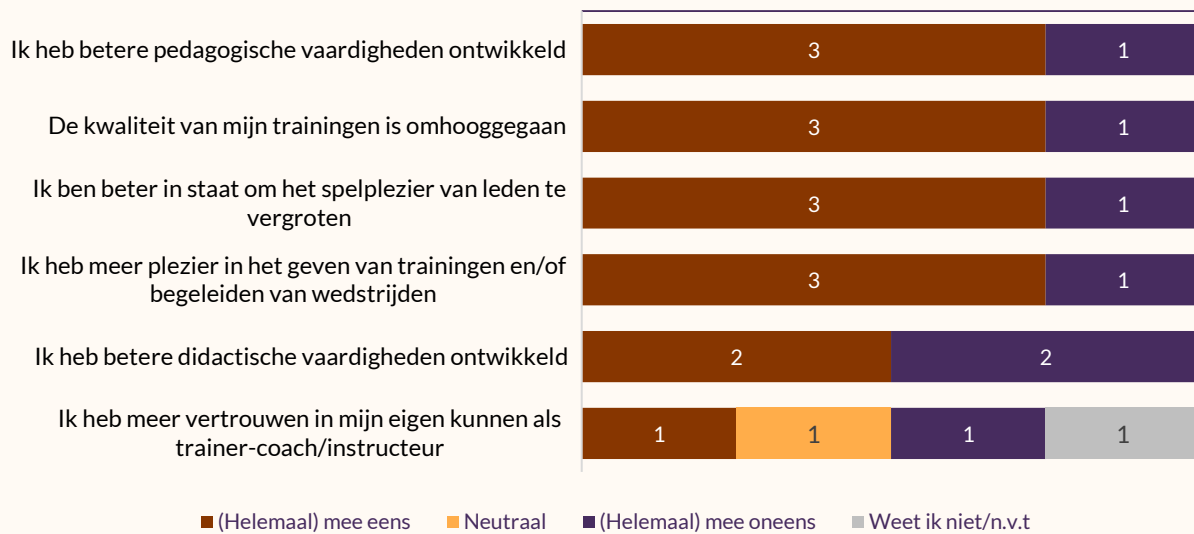
Hetzelfde aantal respondenten ervaart meer plezier bij de begeleiding van trainingen en wedstrijden en is beter in staat het spelplezier van sporters te vergroten. Slechts één respondent heeft meer vertrouwen in het eigen kunnen door de inzet van de clubkadercoach.

Een van de respondenten licht toe dat het door de vele wisselingen in het trainersbestand moeilijk is om vast te stellen of de kwaliteit van trainingen omhoog is gegaan. Het is deze respondent wel duidelijk dat de bewustwording over het goed neerzetten van trainingen bij de trainers sterk is verbeterd.

Figuur 5.16

Invloed van clubkadercoach op trainer-coaches/instructeurs volgens betrokkenen

(in aantallen, n=4)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

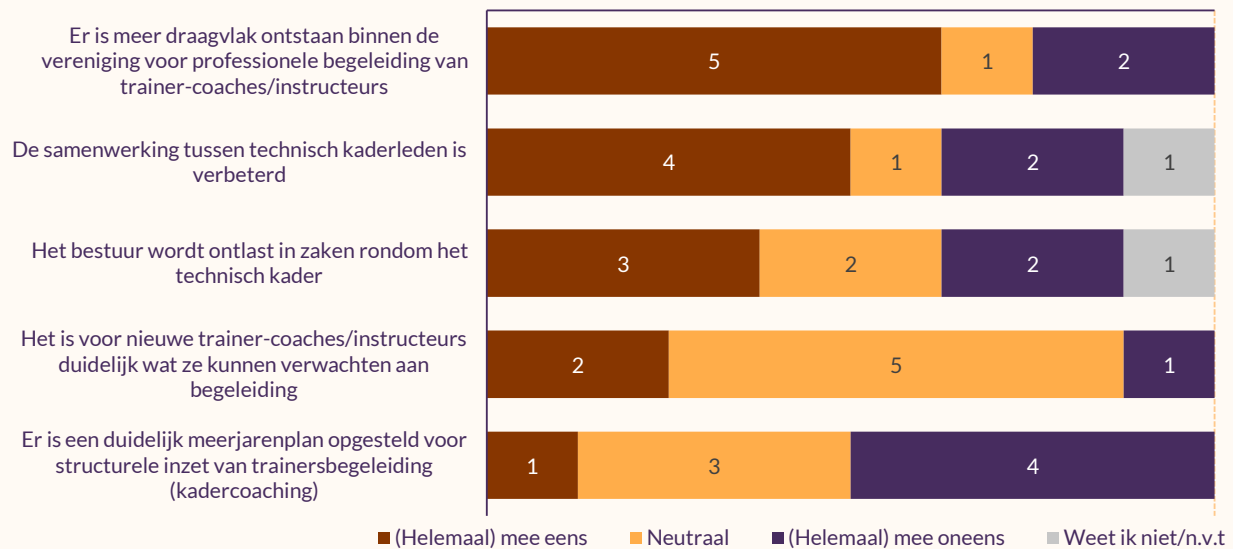
● **Meer draagvlak voor professionele begeleiding van trainers**

De acht betrokkenen reageerden op stellingen over de invloed van de clubkadercoach op kadercoaching. Vijf geven aan dat er door de inzet van de clubkadercoach meer draagvlak is ontstaan voor professionele begeleiding van trainer-coaches/instructeurs (figuur 5.17). Vier geven aan dat de clubkadercoach voor betere samenwerking tussen technisch-kaderleden op de vereniging zorgt.

Slechts één betrokkene geeft aan dat door de inzet van de clubkadercoach wordt toegewerkt naar een meerjarenplan voor structurele kadercoaching. De helft van de betrokkenen is het oneens met deze stelling. In de toelichting hierop geeft een respondent aan dat de clubkadercoach vooral bezig is met het wegzetten van trainersbegeleiding in het hier en nu, en weinig bezig is met borging van kadercoaching op de langere termijn.

Figuur 5.17
Invloed clubkadercoach op kadercoaching volgens betrokkenen

(in aantallen, n=8)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Belangrijkste effecten volgens betrokkenen

Volgens vijf betrokkenen is de belangrijkste bijdrage van de clubkadercoach het bevorderen van een pedagogisch verantwoord sportklimaat ([figuur 5.18](#)).

Daarnaast geeft de helft aan dat kadercoaching binnen de vereniging is genormaliseerd. Ook de professionals zelf noemden deze twee punten het vaakst als belangrijkste bijdrage.

Daarnaast benoemen drie betrokkenen als belangrijkste bijdrage dat er meer sportplezier is ontstaan onder leden door de clubkadercoach. Een didactisch verantwoord sportklimaat en meer trots onder trainer-coaches/instructeurs worden beide eenmaal genoemd.

Figuur 5.18
Belangrijkste effecten clubkadercoach volgens betrokkenen
(in aantallen, n=8, maximaal drie antwoorden)



Bron: Mulier Instituut, vragenlijstonderzoek 'De Clubontwikkelaar' 2025.

Belang en tevredenheid

Alle betrokkenen geven aan dat zij de inzet van de clubkadercoach belangrijk vinden voor de toekomst van de vereniging. De helft noemt deze inzet zelfs 'zeer belangrijk'. Ze beoordelen de inzet van de clubkadercoach gemiddeld met een 7 op een schaal van 1 tot 10.

Een van de respondenten geeft hierbij aan dat de begeleiding voor meer ervaren trainers goed is geborgd door inzet van de clubkadercoach: zij kennen de kaders, weten hun weg te vinden en nemen hun rol hierin grotendeels zelfstandig op. Voor nieuwe en jongere trainers fungeert de begeleiding volgens deze respondent vooral als een leerschool en een veilige omgeving om vragen, praktijksituaties en onzekerheden te bespreken. Vanuit deze ondersteuning kunnen zij verder groeien in hun trainersrol.

Een ander geeft aan dat het voor de toekomst van belang is om te blijven praten over borging van de kadercoaching, om door te gaan op de weg die is ingeslagen.

Conclusie

In dit hoofdstuk benoemen we per functieprofiel de belangrijkste conclusies op basis van het vragenlijstonderzoek. Vervolgens bespreken we enkele kanttekeningen bij het onderzoek en doen we aanbevelingen voor verschillende groepen.

6.1 Conclusie verenigingsmanagers

Verenigingsmanagers zijn verbinders

Betrokkenen ervaren dat de verenigingsmanagers bijdragen aan betere samenwerking binnen de vereniging en, in iets mindere mate, aan versterkte relaties met externe partijen. De professionals zelf zien verbinden ook als hun belangrijkste effect. De verenigingsmanager fungeert in die zin primair als verbindende schakel binnen de organisatorische en maatschappelijke omgeving van de vereniging.

Ook in het eerste deel van deze studie (Bronkhorst & Van Suijlekom, 2025) concludeerden we dat de verenigingsmanager optreedt als verbinder tussen bestuur, commissies en leden. De bevindingen uit dit vervolgonderzoek sluiten daarbij aan en versterken het beeld van de verenigingsmanager als structurele verbindende factor binnen en rond de vereniging.

Effecten op uiteenlopende taakvelden

De effecten van verenigingsmanagers beperken zich niet tot het verbinden van partijen. Anders dan de professionals zelf zien betrokkenen de meerwaarde van de verenigingsmanager vooral in de betere benutting van de sportaccommodatie. De verenigingsmanagers zelf zijn hierover wat kritischer en benoemen juist hun verbindende rol als belangrijkste effect.

Ook geven betrokkenen aan dat het bestuur beter wordt geïnformeerd met de inzet van een verenigingsmanager en dat er inkomsten worden gegenereerd, bijvoorbeeld door het aantrekken van sponsoring. Mede door deze bijdragen beoordelen alle betrokkenen de rol van de verenigingsmanager als belangrijk voor de toekomst van de vereniging.

(Te) veelzijdig takenpakket

Verenigingsmanagers nemen een zeer breed takenpakket op zich. Dit heeft in sommige gevallen een keerzijde. De meerderheid van de verenigingsmanagers ervaart namelijk tijdgebrek. Verenigingsmanagers geven dan ook aan dat zij gebaat zijn bij een duidelijker afbakening van hun takenpakket door de werkgever. Dat kan ook verminderen hoe afhankelijk de vereniging is van de verenigingsmanager. Een deel van de betrokkenen benoemt dat namelijk als een probleem.

6.2 Conclusie sportparkmanagers

Ook sportparkmanagers zijn primair verbinders

Zowel de professionals zelf als de betrokkenen zien de verbindende rol van de sportparkmanager als de belangrijkste meerwaarde. Zowel tussen verenigingen onderling als tussen het sportpark en andere partijen die daar gebruik van maken. De sportparkmanager fungeert als centraal aanspreekpunt.

Volgens betrokkenen draagt de verbindende inzet van de professional bij aan de zichtbaarheid en bekendheid van het sportpark. Volgens hen gaat dit ook gepaard met nieuwe samenwerkingen met verschillende partijen, zoals jeugd- en jongerenorganisaties, bso's en scholen.

Ze noemen vaker nieuwe samenwerkingen met maatschappelijke organisaties dan met commerciële organisaties. Ook in de vorige rapportage kwam naar voren dat de sportparkmanager een belangrijke rol speelt bij het leggen van verbindingen met maatschappelijke partners.

Verbinden kost tijd en inzet

Het werk als verbinder kost tijd. Tijd die er volgens de professionals niet altijd is. Tijdgebrek vormt voor sportparkmanagers een direct probleem, en sommigen geven aan gebaat te zijn bij meer beschikbare uren. De meeste sportparkmanagers vervullen hun rol namelijk parttime.

Daarnaast noemen ze regelmatig dat er onvoldoende ruimte is om zelfstandig beslissingen te nemen. Sportparkmanagers geven aan gebaat te zijn bij meer mandaat, zodat zij effectiever kunnen handelen.

Op een enkeling na zien alle betrokkenen de inzet van de sportparkmanager als belangrijk voor de toekomst van het sportpark. De meesten noemen geen neveneffecten van de inzet van de professional. Enkele betrokkenen geven wel aan dat er van vrijwilligers soms (te) veel gevraagd wordt met de komst van de sportparkmanager.

Dit komt overeen met wat we eerder concludeerden (Bronkhorst & Van Suijlekom, 2025): extra activiteiten op het sportpark kunnen een groter beroep doen op vrijwilligers, waardoor het risico ontstaat dat zij zwaarder belast worden.

6.3 Conclusie clubkadercoaches

Versterking trainersvaardigheden op eerste plaats

De kern van de inzet van clubkadercoaches ligt bij het verbeteren van de vaardigheden van trainer-coaches en instructeurs. Met name hun pedagogische trainersvaardigheden. Trainer-coaches en instructeurs geven aan dat de kwaliteit van trainingen door het coachingstraject is toegenomen en dat zij meer spelplezier kunnen creëren bij sporters. Ook hun eigen plezier in het geven van training is toegenomen.

Beperkte structurele inzet

Het begeleiden van trainer-coaches/instructeurs staat dus op de eerste plaats. Daarnaast is het aan clubkadercoaches om kadercoaching zo op te zetten dat de vereniging deze in het vervolg zelfstandig kan voortzetten. Nog niet in alle gevallen behoort dit tot het takenpakket van clubkadercoaches: de meesten adviseren het bestuur hierover, maar niet allemaal.

Voor structurele inbedding van kadercoaching ontstaat binnen de meeste verenigingen wel draagvlak, maar slechts in een enkel geval is hiervoor een duidelijk meerjarenplan opgesteld.

Een verklaring hiervoor kan liggen in de belemmeringen waar clubkadercoaches tegenaan lopen. Een deel ervaart onvoldoende inzet vanuit de groep waarvoor zij kadercoaching organiseren, terwijl motivatie juist een belangrijke voorwaarde is voor het slagen daarvan. Ook vanuit het bestuur ervaren ze soms onvoldoende ondersteuning. En soms bestaat er onduidelijkheid over de koers die het bestuur volgt.

6.4 Kanttekeningen

We moeten de resultaten van dit vragenlijstonderzoek met voorzichtigheid interpreteren. Hiervoor zijn meerdere redenen:

- We hebben de totale populatie van verenigingsmanagers, sportparkmanagers en clubkadercoaches niet volledig in beeld. We hebben niet alle professionals via de e-mailcampagne kunnen benaderen. Hierdoor kunnen we niet vaststellen in hoeverre de groep respondenten representatief is voor de hele populatie.
- We hebben de vragenlijst verspreid via een sneeuwbalmethode, waarbij professionals zelf betrokkenen hebben gevraagd om deel te nemen. De selectie van betrokkenen lag daarmee bij de professionals op wie de vragenlijst betrekking had. Dit kan hebben geleid tot een oververtegenwoordiging van betrokkenen met een positieve kijk op de inzet van de professional en een ondervertegenwoordiging van meer kritische betrokkenen.
- De in het rapport beschreven bijdragen, resultaten en effecten zijn gebaseerd op subjectieve oordelen van professionals en betrokkenen. Zoals bij veel vragenlijstonderzoek is de betrouwbaarheid van de data afhankelijk van de juistheid en eerlijkheid van de gegeven antwoorden. Sociaal wenselijke antwoorden zijn daarbij niet uit te sluiten, mede omdat de vragenlijst betrekking heeft op een persoon met wie respondenten samenwerken.
- Het aantal ingevulde vragenlijsten per profiel is beperkt. Dit geldt met name voor betrokkenen van clubkadercoaches, waarvan er slechts acht de vragenlijst hebben ingevuld. Met name de resultaten voor dat profiel zijn daarom indicatief.

6.5 Aanbevelingen

We doen op basis van ons onderzoek aanbevelingen voor de landelijke overheid, NOC* en sportbonden, gemeenten, werkgevers en vervolgonderzoek.

Aanbevelingen voor de landelijke overheid

De bevindingen laten zien dat clubontwikkelaars bijdragen aan de organisatorische versterking van sportverenigingen en sportparken en hen ondersteunen bij het realiseren van maatschappelijke ambities. Dit benadrukt de waarde van het profiel en de BRC-regeling als instrument om de verenigingssport te versterken en meer mensen aan het sporten te krijgen.

Voor de landelijke overheid betekent dit dat voortzetting en doorontwikkeling van de BRC-regeling wenselijk is. Daarnaast kunnen deze professionals een belangrijke rol spelen in het bredere professionaliseringsvraagstuk binnen de georganiseerde sport. Bijvoorbeeld door bij te dragen aan versterking van organisatiekracht, kwaliteit van het sportaanbod en duurzaam vrijwilligersbeleid.

Aanbevelingen voor NOC*NSF en sportbonden

Beide studies laten zien dat professionals te maken hebben met brede taken en beperkte tijd. NOC*NSF en sportbonden kunnen verenigingen ondersteunen bij goed opdrachtgeverschap en goed werkgeverschap. Bijvoorbeeld door duidelijke functieprofielen, handvatten voor taakafbakening en voorbeeldopdrachten te ontwikkelen.

Daarnaast blijkt dat draagvlak binnen verenigingen een belangrijke succesfactor is. NOC*NSF en sportbonden kunnen hieraan bijdragen door in hun scholingsaanbod aandacht te besteden aan rolverheldering, samenwerking met bestuur en vrijwilligers en het creëren van intern draagvlak. Ook kunnen zij bestaande lerende netwerken verder uitbouwen. Dit versterkt de kwaliteit en effectiviteit van de inzet.

Aanbevelingen voor gemeenten

Gemeenten zijn vaak mede-opdrachtgever of financier van deze functies en spelen daarmee een bepalende rol bij de inrichting ervan. Uit het onderzoek blijkt dat mandaat, beschikbare tijd en bestuurlijk draagvlak cruciale voorwaarden zijn voor succes. Het is daarom van belang dat gemeenten hier in hun stimuleringsbeleid expliciet aandacht aan besteden.

Zij kunnen kaders scheppen voor voldoende inzetomvang, heldere taakafbakening en passend mandaat. Ook kunnen ze de inzet koppelen aan duidelijke ontwikkelambities en afspraken maken over structurele borging. Dit vergroot de kans op duurzame effecten voor sportverenigingen en sportparken.

Aanbevelingen voor werkgevers

- **Zorg voor een duidelijke opdracht en taakafbakening.** Werkgevers moeten het takenpakket vooraf helder afbakenen en vastleggen. Bij alle drie de functieprofielen komt rolonduidelijkheid namelijk naar voren als

belemmering. Omdat professionals vaak weinig uren hebben, is het nodig om prioriteiten te stellen en concrete resultaatafspraken te maken.

- **Borg voldoende tijd en passend mandaat.** Vooral bij sportparkmanagers beperken weinig uren en beperkte beslissingsruimte het effect. Wie verantwoordelijk is voor verbinding en coördinatie, moet ook voldoende bevoegdheden en een duidelijke positie binnen overlegstructuren hebben.
- **Investeer in draagvlak binnen de organisatie.** De inzet van een professional vraagt om steun van bestuur en vrijwilligers. Besteed vooraf aandacht aan gezamenlijke verwachtingen, communicatie over rol en meerwaarde en betrokkenheid van sleutelpersonen. Dit is extra belangrijk bij clubkadercoaches, waar motivatie van trainers een belangrijke succesfactor is.
- **Investeer in scholing en professionalisering.** Niet alle professionals hebben een sportgerelateerde opleiding gevolgd, terwijl hun werkzaamheden breed en complex zijn. Werkgevers doen er goed aan gerichte bij- of nascholing mogelijk te maken. Scholing kan bijdragen aan een effectievere uitvoering van de functie en aan verdere professionalisering van de organisatie.
- **Werk aan duurzame inbedding.** Bij clubkadercoaches is het doel dat de club kadercoaching uiteindelijk zelfstandig organiseert. Denk daarom vanaf de start na over kennisborging en overdracht. Leg vast wie welke taken overneemt en wanneer. Dit vergroot de kans dat professionalisering een structureel karakter krijgt.
- **Overweeg aansluiting bij cao Sportverenigingen.** Veel verenigingsmanagers vallen niet onder een cao. De cao Sportverenigingen kan voor verenigingen een passend kader bieden, omdat deze specifiek is ontwikkeld voor amateur- en breedtesportverenigingen. Daarnaast biedt de cao relatief flexibele arbeidsvoorwaarden. Bijvoorbeeld door de mogelijkheid om te kiezen voor een variant met of zonder pensioenopbouw.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Toekomstig onderzoek kan zich richten op niet-succesvolle praktijkvoorbeelden. In zowel de vorige als deze studie hebben we alleen situaties onderzocht waarin de professional nog actief was, of een traject heeft afgerond. Inzicht in trajecten die voortijdig zijn beëindigd, kan waardevolle informatie opleveren over voorwaarden voor succes en falen. Dit helpt om gerichter te sturen op effectieve inzet in de toekomst.



Bronnen

Bronkhorst, A., & Van Suijlekom, A. (2025). *Professionalisering bij sportverenigingen en sportparken: een verkenning van de ervaren effecten van de inzet van verenigings- en sportparkmanagers in succesvolle praktijkvoorbeelden*. Mulier Instituut.

Hoogendam, A., Kusters, A., & Gutter, K. (2024). *Werken aan het fundament: monitor Sportakkoord II: voortgangsrapportage juni 2024*. Mulier Instituut.

Keijzer, M., Van Stam, W., Baggen, W., Greeven, A., & Gómez Berns, A. (2024). *De clubontwikkelaar: profiel van de Brede Regeling Combinatiefuncties*. Mulier Instituut.

Ministerie van VWS, VSG, VNG, NOC*NSF, & POS (2022). *Hoofdpijnen Sportakkoord II: Sport versterkt*.

<https://www.sportakkoord.nl/wp-content/uploads/sites/3/2023/01/hoofdpijnen-sportakkoord-ii.pdf>

Ministerie van VWS (2023). *Bestuurlijke afspraken Brede Regeling Combinatiefuncties 2023-2026*.

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2023/02/06/bestuurlijke-afspraken-brede-regeling-combinatiefuncties-2023-2026>

Van Kalmthout, J., De Kwaasteniet, R., Nouwens, S., & Stuij, M. (2023).

Verenigingsondersteuning bij regeldruk, verduurzaming en sportklimaat. Een kwalitatief onderzoek onder verenigingsbestuurders. Mulier Instituut.

VSG, POS, NOC*NSF, Mulier Instituut, Kenniscentrum Sport en Bewegen, & Ministerie van VWS (2025). *Plan van aanpak Jeugdsport en Talentontwikkeling*.

<https://www.sportakkoord.nl/wp-content/uploads/sites/3/2025/06/Uitwerking-Plan-van-aanpak-Jeugdsport-en-Talentontwikkeling.pdf>

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 '3' or a calligraphic flourish.

Marnik Koekkoek
m.koekkoek@mulierinstituut.nl

Arnold Bronkhorst
a.bronkhorst@mulierinstituut.nl