



Rapport

Arbeidsvoorwaarden in sport en bewegen

Uitwerking in de praktijk

Arbeidsvoorwaarden in sport en bewegen

Uitwerking in de praktijk

Met steun van de Human Capital Agenda Sport en het ministerie van VWS

Mulier Instituut

Arnold Bronkhorst

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

© Mulier Instituut

Utrecht, 10 juni 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.

Afkortingen

Afkortingen

Cao	Collectieve arbeidsovereenkomst
Bso	Buitenschoolse opvang
FNV	Federatie Nederlandse Vakbeweging
Vermo	Verzelfstandigde Maatschappelijke Organisaties

Inhoudsopgave

Arbeidsvoorwaarden in sport en bewegen

Samenvatting	5
1 Inleiding	8
1.1 Aandacht voor arbeidsmarkt sport en bewegen	8
1.2 Praktijkervaringen nodig voor verdere dialoog	8
1.3 Doelstelling	9
2 Onderzoeksmethode	10
2.1 Onderzoeksopzet	10
2.2 Werving functiegroepen	10
2.3 Dataverzameling	11
2.4 Analyse	11
3 Resultaten	12
3.1 Context van het werk	12
3.2 Loon en vergoedingen	13
3.3 Opleiding en ontwikkeling	20
3.4 Regelruimte en flexibiliteit	23
4 Conclusie & aanbevelingen	27
4.1 Conclusie & aanbevelingen	27
4.2 Reflectie	29
Bronnen	31

Arbeidsvoorwaarden in sport en bewegen

Inleiding

Een eerdere vergelijking van acht cao's in de sector sport en bewegen laat zien waar verschillen en overeenkomsten zitten, bijvoorbeeld in beloning en ontwikkelmogelijkheden. Maar niet hoe arbeidsvoorwaarden in de praktijk uitwerken. Bovendien werkt het grootste deel van de mensen in de sector zonder cao werkt. Dit onderzoek heeft daarom als doel inzicht te geven in hoe werkenden uit vier functiegroepen, met en zonder cao, arbeidsvoorwaarden in de praktijk ervaren.

Methode

Voor dit onderzoek hebben we 32 professionals geïnterviewd: buurtsportcoaches, bso-sportmedewerkers, fitnessinstructeurs en sporttrainers. Van elke functiegroep hebben we acht mensen gesproken. In de analyse keken we naar drie thema's: loon en vergoedingen, opleiding en ontwikkeling, en regelruimte en flexibiliteit.

Conclusies en aanbevelingen

- **Een cao biedt duidelijkheid, maar beperkt soms maatwerk.** Een cao geeft houvast bij inschaling, loonopbouw en periodieken. Tegelijk kan die vaste structuur de ruimte beperken om beloning af te stemmen op inzet, ervaring of verantwoordelijkheden.
- **Beloning draait om meer dan salaris.** De waardering van werk hangt niet alleen samen met het uur- of maandloon, maar ook met de vraag of voorbereiding, reistijd, afstemming en verantwoordelijkheid voldoende meetellen.
- **Ontwikkeling is belangrijk, maar niet overal even stevig geregeld.** Mogelijkheden voor scholing en ontwikkeling zijn niet in alle werksituaties even toegankelijk of vanzelfsprekend. Daardoor hangt ontwikkeling in de praktijk geregeld af van eigen initiatief en beschikbare ruimte.
- **Doorgroei blijft vaak beperkt.** Ontwikkeling leidt lang niet altijd tot een volgende functie of betere beloning. Vaak blijft het bij verdieping binnen het bestaande werk.
- **Regelruimte is er, maar binnen vaste kaders.** De ruimte om werktijden en werkzaamheden zelf in te delen verschilt sterk per functie en organisatie. Die vrijheid staat meestal niet los van roosters, lessen, groepen of andere organisatorische afspraken.
- **Werk en privé lopen geregeld in elkaar over.** Ook wanneer er invloed is op de planning, blijft het werk vaak doorlopen buiten werktijd. Betrokkenheid en verantwoordelijkheid maken de grens tussen werk en vrije tijd niet altijd scherp.

- **Arbeidsvoorwaarden werken in de praktijk ongelijk uit.** De uitwerking van arbeidsvoorwaarden verschilt sterk tussen functies, organisaties en cao-situaties. Vooral zonder cao is de dagelijkse praktijk minder voorspelbaar.

Aanbevelingen

- **Zorg voor meer transparantie in beloning.** Maak duidelijker hoe beloning wordt vastgesteld en welke taken, verantwoordelijkheden en extra inzet daarin meetellen.
- **Versterk de praktische toegang tot ontwikkeling.** Zorg dat scholing en ontwikkeling niet alleen formeel bestaan, maar ook echt bereikbaar en uitvoerbaar zijn in het dagelijks werk.
- **Maak doorgroeimogelijkheden concreter.** Werk duidelijker uit welke ontwikkelstappen mogelijk zijn en hoe die kunnen leiden tot andere taken, functies of beloning.
- **Kijk per functie naar passende regelruimte.** Sluit afspraken over flexibiliteit en planning beter aan op de aard van het werk en de ruimte die functies daadwerkelijk bieden.
- **Bewaak beter de grens tussen werk en privé.** Voorkom dat bereikbaarheid, betrokkenheid en verantwoordelijkheid structureel doorwerken in de vrije tijd.



Inleiding

Dit onderzoek gaat over hoe de arbeidsvoorwaarden in sport en bewegen uitwerken in de praktijk. In dit eerste hoofdstuk lichten we de aanleiding en opzet van het onderzoek toe. Eerst gaan we in op de context en het eerdere onderzoek, daarna op de aanleiding voor deze kwalitatieve verkenning.

1.1 Aandacht voor arbeidsmarkt sport en bewegen

Arbeidsvoorwaarden in de sector sport en bewegen staan nadrukkelijk op de agenda. Binnen de Human Capital Agenda (HCA) Sport en Bewegen wordt gewerkt aan een vitale arbeidsmarkt met robuustere banen en betere loopbaanmogelijkheden. In dat kader hebben we in 2025 en 2026 een vergelijking uitgevoerd van acht cao's die in de sector worden toegepast (Bronkhorst & Kools, 2026).

Die cao-vergelijking bracht in kaart welke arbeidsvoorwaarden op papier zijn vastgelegd. Daarmee ontstond inzicht in verschillen en overeenkomsten tussen cao's, zoals in beloning, contractvormen en ontwikkelmogelijkheden. Deze vergelijking bood een inhoudelijke basis voor verdere dialoog over de harmonisering van de sector tussen de HCA-partners.

1.2 Praktijkervaringen nodig voor verdere dialoog

Maar voor deze dialoog is meer nodig dan inzicht in formele afspraken. Een vergelijking op papier laat niet zien hoe arbeidsvoorwaarden in de praktijk worden ervaren en toegepast. Cao-afspraken kunnen verschillend worden geïnterpreteerd, beperkt worden benut of in de dagelijkse werkcontext anders uitwerken dan beoogd. Bovendien werkt een groot deel van de professionals in de sector zonder cao (Meulenbroeks et al., 2026).

Om beter te begrijpen hoe arbeidsvoorwaarden doorwerken in het werk van professionals, hebben we daarom vergelijking kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Hiervoor voerden we gesprekken met buurtsportcoaches, bso-sportmedewerkers, fitnessinstructeurs/personal trainers¹ en sporttrainers/beweegleiders². Zij werken onder verschillende cao's en daarbuiten.

In dit rapport beschrijven we de bevindingen van deze kwalitatieve verkenning. De analyse sluit aan bij de drie thema's uit de eerdere cao-vergelijking. Waar die studie inzicht bood in het formele kader, richt deze rapportage zich op de ervaren praktijk. Samen bieden beide onderzoeken een completer beeld van de uitwerking en ervaring van arbeidsvoorwaarden in de sector.

¹ Voor de leesbaarheid gebruiken we vanaf hier alleen de term fitnessinstructeurs.

² Voor de leesbaarheid gebruiken we vanaf hier alleen de term sporttrainers.

1.3 Doelstelling

Dit onderzoek heeft als doel om inzicht te geven in hoe werkenden uit vier functiegroepen arbeidsvoorwaarden in de sector sport en bewegen in de praktijk ervaren, zowel met als zonder cao. Daarbij kijken we hoe beloning, opleiding en ontwikkeling en regelruimte uitwerken in het dagelijks werk en in hoeverre deze aansluiten bij wat formeel is vastgelegd.



Leeswijzer

In hoofdstuk 2 beschrijven we de onderzoeksmethode. In hoofdstuk 3 bespreken we de uitkomsten van het onderzoek per thema: loon en vergoedingen, opleiding en ontwikkeling, en regelruimte en flexibiliteit. In hoofdstuk 4 vatten we de belangrijkste conclusies samen en doen we enkele aanbevelingen.

Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe we het onderzoek hebben uitgevoerd. Achtereenvolgens komen de onderzoeksofzet, de werving van respondenten, de dataverzameling en de wijze van analyse aan bod.

2.1 Onderzoeksofzet

In afstemming met de HCA-werkgroep hebben we bepaald welke functiegroepen centraal staan in dit verdiepende onderzoek. In aansluiting op de eerdere cao-vergelijking van FNV (2024) hebben we gekozen voor buurtsportcoaches, bso-sportmedewerkers, sporttrainers en fitnessinstructeurs.

De selectie sluit aan bij een eerder HCA-traject uit 2025 naar samenwerking tussen sport, kinderopvang en primair onderwijs. Ook biedt deze inzicht in een grote groep werkenden die vaak zonder cao werkt.

2.2 Werving functiegroepen

Per functiegroep hebben we acht professionals geïnterviewd, wat in totaal 32 respondenten opleverde. De werving vond plaats via de netwerken van de HCA-werkgroep en het Mulier Instituut. Daarnaast hebben enkele respondenten nieuwe deelnemers aangedragen. We hebben de volgende groepen geïnterviewd:

- De **buurtsportcoaches** hebben allemaal een hbo-sportopleiding gevolgd. Meerdere respondenten staan aan het begin van hun loopbaan (0-3 jaar werkervaring), een kleiner deel werkt al langer als buurtsportcoach, met ervaring oplopend tot ruim tien jaar. Ongeveer de helft werkt onder een cao (Vermo of Sport) en de andere helft zonder cao. Respondenten met een cao zijn in dienst bij gemeentelijke sportbedrijven. Respondenten zonder cao werken voor sportorganisaties met een commercieel karakter.
- De **bso-sportmedewerkers** hebben een mbo-sportopleiding gevolgd. De groep bestaat vooral uit jonge professionals in een vroege fase van de loopbaan. Een enkeling bevindt zich in een middenfase, met enkele jaren werkervaring en soms doorgroei naar een coördinerende functie. Ongeveer de helft werkt onder de cao Kinderopvang en de andere helft zonder cao. Respondenten met een cao zijn in dienst bij kinderopvangorganisaties. Respondenten zonder cao werken als zelfstandige of in loondienst bij sportorganisaties met een commercieel karakter.
- De **fitnessinstructeurs** hebben een mbo- of hbo-achtergrond en vallen geen van allen onder een cao. De meesten hebben een sportopleiding gedaan, een enkeling een andere opleiding. De groep bestaat vooral uit relatief jonge professionals in een vroege fase van de loopbaan, met enkele jaren werkervaring. Een enkeling heeft al meer ervaring. Ze werken in loondienst, als zelfstandige of combineren beide werkvormen.
- De **sporttrainers** verschillen in opleidingsniveau en vallen grotendeels onder de cao Sportverenigingen. De groep is heteroog in leeftijd en werkervaring.

variërend van professionals in een middenfase van de loopbaan tot zeer ervaren trainers met een lange staat van dienst. Het trainerschap combineren veel van hen met ander werk of pensioen. Ze werken in loondienst voor bovenlokale sportorganisaties. Een klein deel combineert dit met zelfstandig werk en valt voor dat deel niet onder een cao.

2.3 Dataverzameling

De interviews vonden online plaats, individueel of in kleine groepen van twee of drie personen, en duurden gemiddeld 45 minuten. Met toestemming hebben we de gesprekken opgenomen en vervolgens getranscribeerd.

De interviews richtten zich op hoe arbeidsvoorwaarden in de praktijk vorm krijgen rond drie thema's uit de eerdere cao-vergelijking (Bronkhorst & Kools, 2026):

- loon en vergoedingen;
- opleiding en ontwikkeling;
- regelruimte en flexibiliteit.

De eerder opgestelde factsheets hebben we gebruikt als inhoudelijke referentie en ter ondersteuning van de gesprekken. Hierdoor konden we gericht doorvragen op verschillen tussen formele afspraken en de ervaren praktijk.

2.4 Analyse

De transcripten hebben we thematisch geanalyseerd aan de hand van de drie thema's. Daarbij keken we naar terugkerende patronen en naar verschillen tussen functiegroepen en tussen werkenden met en zonder cao.

Resultaten

In dit hoofdstuk bespreken we hoe respondenten hun arbeidsvoorwaarden in de praktijk ervaren. We beschrijven kort de context van het werk van de respondenten. Vervolgens gaan we in op de drie thema's die ook in de eerdere cao-vergelijking centraal stonden: loon en vergoedingen, opleiding en ontwikkeling, en regelruimte en flexibiliteit.

3.1 Context van het werk

Sportberoep als hoofd- of bijbaan

Voor het merendeel van de respondenten vormt het werk in de sport de hoofdbaan. Voor een kleiner deel heeft het werk het karakter van een bijbaan.³ Voor alle geïnterviewde buurtsportcoaches en bso-sportmedewerkers is het de hoofdbaan. Zij werken doorgaans tussen de 32 en 38 uur per week.

Bij sporttrainers en fitnessinstructeurs is dat beeld gevarieerder. Zij combineren het sportwerk vaker met ander werk of met een studie. Het heeft dan eerder het karakter van een bijbaan. Soms gaat het om een beperkt aantal uren per week naast ander werk. Een judotrainer verwoordt dat als volgt: **'Ik sta vooral als groepsdocent voor de klas. Daarnaast geef ik nog één avond in de week judotraining.'** Voor deze persoon was het werk als judoleraar duidelijk een nevenactiviteit naast zijn hoofdbaan als docent.

Maar binnen de groep sporttrainers en fitnessinstructeurs zijn er ook respondenten voor wie het werken in de sport wel een substantieel deel van de werkweek beslaat. Zo noemen respondenten dat ze op meerdere dagen per week als trainer of instructeur werken, zoals een tennisleraar die in dat werk 24 uur per week actief is en een beweegleider die 19 uur per week actief is in de seniorensport.

Bekendheid met de cao

In de interviews hebben we de respondenten die onder een cao werken gevraagd naar hun bekendheid met de cao. Voor velen komt de cao vooral in beeld wanneer daar een concrete aanleiding voor is. Bijvoorbeeld bij vragen over verlof, werktijden of andere arbeidsvoorwaarden. De cao wordt er dan bij gepakt om iets na te kijken of te regelen. Een enkeling geeft aan de cao nog nooit te hebben gelezen, omdat daar nog geen noodzaak voor was.

Een kleinere groep houdt zich nadrukkelijker met de cao bezig. Dat geldt bijvoorbeeld voor respondenten die betrokken zijn bij gesprekken met de werkgever over inschaling of die deelnemen aan de ondernemingsraad (OR). Een buurtsportcoach zegt: **'Omdat ik nu ook in de OR zit, ben ik er wel meer in gedoken.'**

³ Een bijbaan is een baan die iemand naast een studie of hoofdbaan heeft (CBS, z.d.).

Deze respondent geeft aan zijn rol in de OR serieus te nemen en daarom goed op de hoogte te willen zijn van de arbeidsvoorwaarden voor hem en zijn collega's.

Werkenden die niet onder een cao vallen, zijn meestal ook niet op de hoogte van cao's die in hun branche worden gehanteerd. Bij het bekijken van de factsheets geeft een enkeling aan dat de vergelijking van cao's hen bewuster maakt van arbeidsvoorwaarden waar zij nog weinig bij hebben stilgestaan. Zo zegt een buurtsportcoach zonder cao: **'Ik ben net gestart met werken en nog niet echt bezig met nadenken over pensioen, maar dit zet me wel aan het denken.'**

In de gesprekken valt op dat de meeste werkenden wel zicht hebben op hun salaris, maar minder op andere arbeidsvoorwaarden, zoals pensioenopbouw en opleidingsvergoedingen. De factsheets kunnen mogelijk bijdragen aan meer inzicht hierin.

3.2 Loon en vergoedingen

Het eerste thema is loon en vergoedingen. Daarbij kijken we naar hoe respondenten hun beloning in de praktijk ervaren. Niet alleen de hoogte van het loon speelt een rol, maar ook de manier waarop vergoedingen tot stand komen en in hoeverre werkenden deze vinden passen bij de werkzaamheden.

De wijze waarop loon wordt vastgesteld

De manier waarop loon wordt vastgesteld, verschilt allereerst tussen werkenden met en zonder cao. Voor respondenten die onder een cao vallen, is de beloning doorgaans gekoppeld aan een vaste systematiek van schalen en treden. Werkervaring, functieniveau en het type functie zijn daarbij vaak het vertrekpunt.

● Cao geeft duidelijkheid, maar voelt niet altijd rechtvaardig

Met name aan het begin van de loopbaan biedt deze systematiek voor veel respondenten die onder een cao vallen duidelijkheid. Een bso-sportmedewerker met cao licht dat als volgt toe: **'Als jij nieuwkomer bent (...), dan begin je eigenlijk op schaal 6 (...) en daarbij ga je ieder jaar, op 1 januari, een salaristrede omhoog.'** Het startniveau ligt daarmee in belangrijke mate vast en is bij weinig werkervaring nauwelijks onderwerp van onderhandeling.

Ook in andere functies met een cao zien werkenden de loonbepaling als formeel helder. Maar die duidelijkheid betekent niet automatisch dat ze de uitkomst ook als passend ervaren.

Net als in de kinderopvang is bij buurtsportcoaches de inschaling verbonden aan functiebeschrijvingen, verantwoordelijkheden en het functiehuis van de organisatie. Een buurtsportcoach met de cao Sport verwoordt dit als volgt: **'Bij ons is het best wel duidelijk. Als je hier komt werken, kom je in die schaal terecht.'** Daarmee ligt het kader voor de beloning grotendeels vast.

Tegelijkertijd hebben meerdere buurtsportcoaches vragen over de aansluiting tussen de inschaling en de zwaarte van het werk. Hierover voeren ze dan ook discussies met hun werkgever. Zo zegt een van de buurtsportcoaches die onder de cao Sport valt: **'Er is steeds meer discussie om mensen in schaal 9 of 10 te zetten. Dan zit je richting beleid en coördinatie of meer leidinggevende. Alleen de projectleiders die doen dat werk al, maar worden lager ingeschaald.'**

Een buurtsportcoach onder de cao Vermo haakt hierop in en geeft aan dat er discussie ontstaat over de hogere inschaling van een docent Lichamelijke Opvoeding (LO) ten opzichte van een buurtsportcoach:

'Wij kwamen erachter dat er standaard een verschil in waardering was tussen de LO'er en de sportkundige. Daarbij werd gezegd: "De LO'er staat voor de klas, die zitten daarom een schaal hoger dan degene die niet voor de klas staan." (...) Ik heb in mijn jaargesprek aangegeven dat ik dat argument niet fair vind. Of je nou voor de klas staat of, zoals ik, een evenement voor 2.000 man organiseert. We hebben beide verantwoordelijkheden. Ik vind niet dat je die verantwoordelijkheid over 2.000 man zo aan de kant kan schuiven.'

Het valt op in de gesprekken dat het bij dergelijke onrechtvaardigheidsgevoelens over inschaling niet gaat over banen in andere organisaties of cao's, maar vooral over verschillen tussen directe collega's.

● **Zonder cao: meer onderhandeling en invloed van organisatiefinanciën**

Voor werkenden zonder cao is de loonbepaling minder strak georganiseerd. Daar gaat het om bijvoorbeeld uurtarieven en lesvergoedingen. De waardebepaling lijkt in deze gevallen sterker samen te hangen met wat iemand meebrengt aan opleiding, ervaring, specialisaties en onderhandelingsvaardigheden.

Een fitnessinstructeur beschrijft dat als volgt: **'Ik heb een fysiotherapieopleiding, ik heb fitness A en B, leefstijlcoaching, en ik heb mijn tennislicentie als trainer, dus best wat expertise. Dat is wat waard.'** Het lijkt voor deze groep gebruikelijker om bij de start van een baan te onderhandelen met de werkgever over het salaris.

Dit geldt minder voor de sporttrainers. Sporttrainers die werken voor sportverenigingen, zien namelijk dat de financiële draagkracht van de organisatie een rol speelt. De hoogte van de vergoeding hangt hier dus niet alleen samen met ervaring of type werkzaamheden, maar ook met de middelen waarover een vereniging beschikt.

Diverse sporttrainers wijzen bijvoorbeeld op verschillen tussen grotere en kleinere verenigingen. Zo zegt een van de sporttrainers hierover: **'De verenigingen die heel actief zijn, veel leden hebben en veel geld binnenhalen met oud papier of de kantine, ja, die kunnen meer betalen.'** In deze verenigingscontext is de beloning dus niet alleen een afspiegeling van het werk of de professional, maar vooral van de (beperkte) financiële mogelijkheden van de organisatie.

● **Standaardisering zonder cao ook mogelijk**

Naast cao-inschaling en onderhandelen over loon zijn er ook tussenvormen zichtbaar. In sommige gevallen valt de vergoeding niet onder een cao, maar komt deze ook niet volledig individueel tot stand. Zo geeft een dansdocente aan dat haar tarief lange tijd werd gebaseerd op landelijke richtlijnen van de organisatie Danslink.

Een dergelijke beroepsrichtlijn fungeert dan als referentiepunt voor wat een passend tarief is. Dit laat zien dat loon en vergoedingen ook buiten cao's om gedeeltelijk gestandaardiseerd kunnen zijn, zij het op een minder formele manier.

De ruimte om beloning te bespreken of te beïnvloeden

We gingen al kort in op onderhandelen bij het bepalen van het loon. Hier zoomen we verder in op de ruimte die respondenten ervaren om hun beloning te bespreken of te beïnvloeden. In de meeste situaties is loon of tarief niet volledig onbespreekbaar, maar het gesprek daarover voelt niet overal even vanzelfsprekend of kansrijk. Vooral de drempel om het onderwerp aan te kaarten verschilt. Die lijkt samen te hangen met ervaring, positie en het gevoel iets te kunnen inbrengen.

● **Ruimte voelt vroeg in carrière beperkt**

Aan het begin van de loopbaan ervaren werkenden deze ruimte vaak als beperkt, zowel binnen als buiten cao-structuren. Starters lijken eerder geneigd een lager loon te accepteren om ervaring op te doen.

Een fitnessinstructeur geeft aan: **'Ik dacht van: oké, ik kan tenminste mijn ervaring opdoen. Voor nu accepteer ik dit wel.'** Ook in de kinderopvang ervaren werkenden weinig onderhandelingsruimte bij instroom: **'Daar is eigenlijk niet heel veel in te onderhandelen eigenlijk. Zeker niet als je geen werkervaring hebt.'**

In deze fase hangt de mogelijkheid om over beloning te spreken dus sterk samen met opgebouwde ervaring en de uitgangspositie bij binnenkomst.

● **Meer ervaring, meer onderhandelruimte**

Met het opdoen van ervaring en aanvullende kwalificaties verandert dit beeld. Werkenden geven aan dat zij zich dan actiever opstellen in gesprekken over beloning.

Dat blijkt bijvoorbeeld uit de ervaring van een fitnessinstructeur die bij een tweede baan anders het gesprek inging: **'Je krijgt natuurlijk standaard de vraag: "wat vind je dat je zelf moet verdienen?" Ik heb hoog ingezet. Ik had nu ervaring opgebouwd en extra opleidingen gedaan. Ik wist dat dat waarde vertegenwoordigde voor deze werkgever.'**

Meerdere respondenten noemen ervaring, opleiding en specialisatie als factoren om een hoger salaris bespreekbaar te maken.

● Onderhandeling heeft niet altijd resultaat

Dat een hoger salaris bespreekbaar is, betekent niet dat deze gesprekken altijd leiden tot een positieve uitkomst. In grotere organisaties met meer vaste structuren verloopt besluitvorming over loon vaak via verschillende lagen. Werkenden kunnen het onderwerp aankaarten, maar hebben beperkt zicht op wat er vervolgens mee gebeurt.

Een buurtsportcoach verwoordt het als volgt: **'Bespreekbaar maken kan wel. Die ruimte voel ik wel. Alleen moet je wel de juiste mensen spreken of je leidinggevende moet het naar de juiste mensen doorzetten, want uiteindelijk gaat mijn directe leidinggevende daar niet over.'** Het gesprek is dus mogelijk, terwijl de invloed op de uiteindelijke beslissing minder direct is.

Ook het moment waarop het gesprek plaatsvindt speelt een rol. Overgangen, zoals starten in een nieuwe functie of een overstap naar een andere organisatie, zien werkenden vaker als logische momenten om beloning te bespreken dan de dagelijkse werkpraktijk. Zo geeft een bso-sportmedewerker met cao aan: **'Als je van een andere organisatie komt, kun je soms één of twee treden hoger instappen.'**

Daarnaast kunnen arbeidsmarktomstandigheden de onderhandelingsruimte beïnvloeden. Een buurtsportcoach zonder cao beschrijft hoe bij schaarste betere loonafspraken snel tot stand kwamen: **'Er was een groot tekort aan gymdocenten in mijn regio. Dus kwam ik op gesprek. Binnen 10 minuten was alles rond en hadden we een handtekening gezet.'**

● Soms geen onderhandeling vanwege persoonlijke overwegingen

Tot slot laten de gesprekken zien dat niet alleen formele regels of arbeidsmarktfactoren een rol spelen, maar ook persoonlijke overwegingen. Vooral sporttrainers voelen zich sterk verbonden met hun vereniging, deelnemers of groepen. Soms stellen ze het daarom uit om een hogere vergoeding te vragen, of vermijden ze dit. Niet omdat ze hun eigen waarde niet zien, maar omdat andere belangen zwaarder wegen. Zo zegt een allround-sporttrainer:

'Stoppen omdat ik geen loonsverhoging krijg? Nou, eigenlijk niet. Je bouwt een band op met de groepen. Je wil ook niet dat het niet meer doorgaat vanwege de financiën... of om een paar euro verhoging. Dus dan ga je maar door. Maar ja... financieel... als je het echt zakelijk goed bekijkt, kan het niet.'

In zulke situaties voelt de ruimte om het gesprek over een beter loon te voeren beperkt.

Wanneer beloning eerlijk, passend of juist scheef voelt

De meeste respondenten ervaren hun beloning als passend of in ieder geval uitlegbaar. Sporttrainers zijn hierover vaker kritisch en beoordelen hun vergoeding geregeld als onvoldoende, zoals ook uit het citaat hierboven al bleek.

● Er speelt meer mee dan alleen het bedrag

Bij de beoordeling van beloning gaat het zelden alleen om de hoogte van het bedrag. Belangrijker is de vraag of de beloning in verhouding staat tot wat het werk vraagt. Daarbij wegen verschillende aspecten mee, zoals verantwoordelijkheid, zwaarte van het werk, opgebouwde expertise en de mate waarin het werk financieel vol te houden is.

Daardoor ontstaat geen scherp onderscheid tussen tevreden en ontevreden werkenden. Eenzelfde beloning kan de ontvanger, afhankelijk van de context, als redelijk of juist als te laag zien.

● Ontevredenheid als loon niet aansluit bij het werk

Een gevoel van scheefheid ontstaat vooral wanneer de beloning niet in lijn lijkt met de verantwoordelijkheid of zwaarte van het werk. Eerder kwam al het gevoel van onrechtvaardige inschaling aan bod bij een buurtsportcoach die vond dat het organiseren van grote evenementen onvoldoende werd gewaardeerd in vergelijking met werk voor de klas.

Dat dit gevoel vaker speelt, blijkt ook uit de opmerking van een andere buurtsportcoach: ***'Ik heb een functie met veel verantwoordelijkheden; ik ben het aanspreekpunt voor ouders en regel de roosters. (...) Toch kan ik je met zekerheid zeggen dat er mensen zijn die alleen sportles geven, maar meer verdienen dan ik.'***

In zulke gevallen lijkt de onvrede niet zozeer te zitten in de hoogte van het loon op zichzelf, maar in de onderlinge verhoudingen en de verantwoordelijkheden die daarbij horen. De inrichting van de inschaling ervaren werkenden dus niet altijd als logisch of rechtvaardig.

Bij sporttrainers speelt daarnaast dat zij hun werk vaak breder ervaren dan alleen het verzorgen van een les of training. In de praktijk vervullen zij soms ook een sociale of begeleidende rol. Een beweegleider in de senioren sport zegt hierover:

'Je bent dan het luisterende oor. (...) Ik weet dat er een aantal collega's van mij in dezelfde situatie zitten. Deelnemers komen bij hen. (...) Je bent er een welzijnswerker bij en dat komt puur omdat ze jou als aanspreekpunt hebben die ze iedere week zien. (...) Als je dan kijkt wat voor betaling er tegenover staat, wordt het helemaal laag.'

Ook hier ontstaat dus het gevoel dat de beloning niet goed aansluit bij wat het werk in de praktijk vraagt.

● Niet alle werkzaamheden worden betaald

Daarnaast hangt de beoordeling van beloning sterk samen met welke werkzaamheden als betaalde tijd worden gezien. Wanneer alleen het directe uitvoeringsmoment wordt vergoed, terwijl voorbereiding, reistijd en afronding buiten beeld blijven, kan spanning ontstaan.

Een trainer in de senioren sport vergelijkt haar huidige vergoeding met eerder werk: **'Toen kreeg ik ineens een salaris waarvan ik helemaal naar onderen ging. Dan kreeg ik een hele kleine vergoeding voor het schrijven van sportlessen. En toen dacht ik wel: wat is dit eigenlijk oneerlijk.'**

Ook een dansdocente maakt zichtbaar hoe het werk zich uitstrekt over meer dan alleen het lesuur: **'Je moet erheen, je moet het klaarzetten, je moet lesgeven, je moet opruimen, je moet terug en dan is je middag voorbij.'** Dit noemen bijna alle sporttrainers als oneerlijk. Zij zetten de beloning af tegen het totale tijdsbeslag. Wanneer een deel van dat werk onbetaald blijft, ervaren ze een op het eerste gezicht redelijk tarief alsnog als laag.

● Bijzaak of volwaardig werk?

Het oordeel over beloning verschuift bovendien wanneer werkenden het werk niet als bijzaak zien, maar als structureel en volwaardig werk. Zolang ze het werk opvatten als aanvulling, lijkt een bescheiden vergoeding vaker acceptabel. Naarmate het meer tijd en verantwoordelijkheid vraagt, verandert ook de maatstaf.

Een dansdocente geeft aan dat het uurtarief op zichzelf nog **'niet zo gek'** is, maar plaatst daar direct de vraag naast hoe dit zich verhoudt tot de totale inzet. Een turntrainster legt dit op de volgende wijze uit:

'Daarvoor kreeg ik 13 euro per uur of zo. Dat is natuurlijk ook nog best oké. Maar nu krijg ik 26 euro per uur, waardoor ik het gewoon gelijkwaardig zie als mijn eigen werk. Waardoor ik dit nu ook zie als werk en langer kan volhouden.'

Een passende beloning lijkt in dit geval samen te hangen met de bereidheid om het werk te blijven doen.

● Kun je ervan leven?

In het verlengde daarvan speelt de vraag of het werk financieel zelfstandig vol te houden is. Wanneer een functie feitelijk alleen als bijbaan mogelijk is, nemen respondenten dit mee in hun beoordeling. Een allround sporttrainer zegt hierover: **'Het is echt iets om erbij te doen. Anders kun je er niet van leven.'**

Tegelijkertijd is er vaak begrip voor de beperkte financiële ruimte van organisaties, waardoor hogere vergoedingen niet altijd haalbaar lijken. De beoordeling van beloning krijgt daarmee ook een contextgebonden karakter.

● Andere arbeidsvoorwaarden ook van belang

Tot slot plaatsen sommige respondenten hun beloning nadrukkelijk in het bredere geheel van arbeidsvoorwaarden. Niet alleen het tarief telt, maar ook zaken als het aantal uren, zekerheid en pensioen. Een sporttrainer verwoordt dit als volgt: **'Wat denk ik heel erg mist in de sport, is een baan met veel uren voor een eerlijk tarief (...),**

maar daarnaast ook gewoon wat een beetje toekomstgericht is, dat er wel een pensioen is.'

Beloning ervaren werkenden in deze gevallen pas als eerlijk wanneer het totale pakket voldoende stabiliteit en perspectief biedt.

De rol van aanvullende vergoedingen in de beleving van beloning

Tot slot hebben we gesproken over aanvullende vergoedingen, zoals eindejaarsuitkeringen, onregelmatigheidstoelagen en pensioenopbouw.

● Extraatje of belangrijk blijk van waardering?

Deze vergoedingen zien sommige respondenten niet alleen als een extraatje boven op het loon, maar ook als een aanwijzing of hun inzet serieus wordt genomen. Wanneer extra gewerkte tijd, avonduren of verschuivingen worden gecompenseerd, draagt dat bij aan het gevoel dat de beloning als geheel redelijk is.

Respondenten die onder de cao's Vermo, Sport en Kinderopvang vallen, noemen de eindejaarsuitkering als een prettige bonus. Sommige buurtsportcoaches zonder cao accepteren het ontbreken ervan vrij nuchter: **'Tja... ik zie het als een extraatje. Dus ja, als zij [werkgever] het niet doen, dan doen ze het niet.'** Juist omdat ze het als 'extraatje' zien en niet als vanzelfsprekend onderdeel van het pakket, relativiseren ze dit vaak.

Onregelmatigheidsuren spelen vooral bij bso-sportmedewerkers met een cao. Daar worden plusuren en avonduren niet alleen administratief geregistreerd, maar ook gecompenseerd. Een bso-sportmedewerker beschrijft plusuren bijvoorbeeld als iets wat voorkomt dat extra inzet direct tegen je werkt: **'...die hebben ze ook meer als extraatje: stel dat je een week een keer minder werkt of iets, dat je dan niet gelijk in de min schiet.'**

● Ontevredenheid bij kosten of tijd voor werkende zelf

Kritischer wordt het wanneer kosten of tijd duidelijk bij de werkende zelf terechtkomen. Dat is vooral zichtbaar bij sporttrainers en zelfstandigen. Een bso-medewerker zonder cao geeft aan dat hij als zzp'er al snel merkte dat hij zelf financiële zaken moest opvangen die voor werknemers vaak impliciet geregeld zijn: **'Het was best wel snel dat ik door had van: hé, ik moet wat beter met mijn geld omgaan, want er zijn nu heel veel dingen die nu niet meer voor mij geregeld worden.'**

Bij sporttrainers wordt die spanning nog concreter wanneer wel kosten worden vergoed, maar niet de bijbehorende tijd. Een allround-sporttrainer formuleert dat scherp: **'Dus je krijgt wel de benzine vergoed, maar de tijd niet (...), waardoor dat heel karig wordt.'** Ook bij de dansdocente komt deze lijn terug: reiskosten worden soms nog vergoed, maar apparatuur en bijscholing blijven voor eigen rekening.

Aanvullende vergoedingen dekken in de praktijk dus maar een deel van het werk.

3.3 Opleiding en ontwikkeling

Het tweede thema is opleiding en ontwikkeling. In de interviews hebben we verkend welke mogelijkheden respondenten hebben om zich verder te ontwikkelen en hoe zij deze ervaren. Daarbij keken we naar zowel formele scholing als naar leren in de praktijk en doorgroeien.

Betekenis van ontwikkeling

● Ontwikkeling belangrijk, maar invulling verschilt

In vrijwel alle gesprekken komt naar voren dat werkenden opleiding en ontwikkeling als belangrijk zien. Ze willen zich blijven ontwikkelen om hun werk goed te kunnen doen, gemotiveerd te blijven en hun kennis actueel te houden.

Tegelijk krijgt ontwikkeling niet voor iedereen dezelfde invulling. Voor de een ligt de nadruk op cursussen en scholing, soms met een verplicht karakter. Anderen vertellen vooral over leren in de praktijk, van collega's of via nieuwe projecten. Ontwikkeling koppelen de respondenten bovendien niet vanzelfsprekend aan doorgroeien. Mogelijkheden om te leren zijn er vaak wel, maar een volgende stap in functie of loopbaan ligt voor velen minder voor de hand.

Veel respondenten geven vaak aan dat de behoefte qua opleiding en ontwikkeling per persoon verschilt. Het gaat dan om nieuwe inzichten opdoen en beter leren omgaan met de dagelijkse praktijk. Een bso-sportmedewerker verwoordt dat als volgt:

'Ik denk dat het voornamelijk persoonlijk is. Er zijn mensen die denken van: nou ja, ik vind het prima zoals het gaat en ik hoef me niet te ontwikkelen. (...) Zelf vind ik het wel heel belangrijk dat er scholing is en dat er wordt aangeboden. Ook voor jezelf om door te ontwikkelen.'

● Soms gekoppeld aan volgende stap in loopbaan

Enkele respondenten koppelen ontwikkeling nadrukkelijk aan verbreding of een volgende stap. Dan gaat het niet alleen om scholing, maar ook om de vraag welke rollen binnen een organisatie mogelijk zijn en welke perspectieven er zijn om door te groeien.

Een buurtsportcoach zonder cao zegt daarover: **'Ik vind het belangrijk (...) dat ze aan kunnen geven wat de stappen zijn die je kan nemen om als buurtsportcoach projectleider te worden, of doelgroepenexpert.'** Ontwikkeling krijgt hier een meer loopbaanmatige betekenis. Deze wens komt in meerdere gesprekken terug, maar niet voor alle functiegroepen even sterk.

● Vorm van ontwikkeling verschilt

De manier waarop ontwikkeling vorm krijgt, verschilt ook. In sommige werkomgevingen is dit gestructureerd, bijvoorbeeld via scholingsaanbod, functioneringsgesprekken of ruimte voor opleidingen. In andere situaties ligt het

initiatief vooral bij de werkenden zelf. Zij zoeken dan actief naar cursussen, workshops of andere vormen van verdieping.

Een fitnessinstructeur beschrijft dat als volgt: **'Ik ben wel iemand die dat zelf opzoekt. Ik heb dus al veel opleidingen en cursussen gedaan. Ook lezingen en workshops ga ik naartoe.'** Ontwikkeling krijgt hier meer de vorm van specialisatie en het opbouwen van een eigen profiel.

Daarnaast blijkt leren vaak plaats te vinden in de dagelijkse werkpraktijk. Nieuwe projecten, samenwerkingen en onbekende situaties dragen bij aan het opdoen van ervaring en het ontwikkelen van vaardigheden. Een buurtsportcoach die zonder cao werkt voor een grote ondernemende beweegaanbieder, zegt hierover:

'Nee, ik heb heel veel geleerd. (...) Sowieso al het ontdekken: hoe werkt die hele organisatie? Een nieuwe gemeente (...), het communiceren naar grotere partijen en samenwerkingen met supermarkten. Dat heb ik nooit geleerd via de cao, zeg maar. Maar leer ik wel via [organisatie].'

De buurtsportcoach geeft hiermee aan dat het werk zelf een belangrijke leerschool is, naast formele opleidingen en cursussen.

● Ook doorgroeimogelijkheden verschillen sterk

Tot slot laten de interviews zien dat de mogelijkheden om door te groeien verschillen per functie en organisatie. Ontwikkeling hoeft daarbij niet altijd via opleidingen of cursussen te verlopen. In sommige gevallen zit deze in kleinere stappen en blijft ontwikkeling beperkt tot bijblijven in het vak, zonder duidelijke loopbaanstappen.

Een allround-sporttrainer zegt daarover: **'Ja, maar dan is het wel door zelfstudie. Door dingen op internet op te zoeken of bij anderen te kijken.'** Dit laat zien dat ontwikkeling ook kleinschalig en informeel kan zijn.

Hoe ontwikkeling in de praktijk vorm krijgt

Wanneer respondenten spreken over opleiding en ontwikkeling, gaat het niet alleen om de vraag of er mogelijkheden zijn, maar vooral om hoe deze in de praktijk vorm krijgen.

● Duidelijk verschil tussen met of zonder cao

In geen van de functiegroepen ontbreekt ontwikkeling volledig, maar de organisatie ervan verschilt duidelijk. Bij werkenden met een cao is ontwikkeling vaker ingebed in gesprekken, budgetten of scholingsaanbod. Bij werkenden zonder cao, en zeker bij sporttrainers, hangt ontwikkeling vaker samen met eigen initiatief, beschikbare tijd en persoonlijke mogelijkheden. Tegelijk worden vastgelegde opleidingsvoorwaarden in de cao niet altijd benut.

● Ook mét cao verschilt invulling van ontwikkeling sterk

Het meest uitgewerkte beeld van ontwikkeling is zichtbaar bij bso-sportmedewerkers en buurtsportcoaches met een cao. In deze contexten wordt relatief vaak gesproken over scholingsbudgetten, ontwikkelgesprekken en interne opleidingsmogelijkheden.

Een buurtsportcoach beschrijft dat als volgt: **'Wij hebben een individueel keuzebudget. Waarbij we dan per jaar 500 euro aan scholingsbudget krijgen. (...) Binnen [werkgever] is er een leerplein (...). Ik vind dat ze dat goed geregeld hebben.'**

Ook in de kinderopvang is ontwikkeling duidelijk georganiseerd: **'Bij [werkgever] doen we daar ook veel aan. (...) Sommige trainingen, zoals de meldcode en de EHBO-diploma's, zijn ook echt verplicht voor iedereen.'**, aldus een bso-sportmedewerker.

Maar dit geldt niet voor alle cao-contexten. Enkele buurtsportcoaches onder de cao Vermo ervaren dat ontwikkeling in hun organisatie minder sterk individueel is uitgewerkt. Er zijn wel teamgerichte opleidingen en online cursussen, maar het initiatief ligt volgens hen vaak bij henzelf: **'Ja, dat moet uit jezelf komen.'** Daarbij spelen ook onduidelijke kaders een rol: **'Wat is er wel mogelijk, wat is er niet mogelijk?'** In deze situaties is het voor werkenden niet altijd duidelijk welke ontwikkelmogelijkheden er zijn.

● Bijscholing soms verplicht

In sommige contexten wordt vakonderhoud expliciet vereist. In de kinderopvang worden bhv en EHBO genoemd als verplichte cursussen. Ook in de sport zijn hier voorbeelden van. Zo geven een tennisleraar en turntrainster aan dat zij zich via het lerarenregister van de KNLTB en de KNGU Campus moeten registreren en scholingspunten moeten halen. Een turntrainster beschrijft dat concreet:

'Je moet per vier jaar 16 punten verzamelen. Dus dan word je wel gedwongen om bijscholing te volgen. (...) En in die vier jaar moet jij dus jezelf wel weer een beetje scholen... zodat je dus bewijst dat je up-to-date bent.'

Ook bij een judoleraar ligt de nadruk op het onderhouden en verdiepen van bestaand vakmanschap. Terwijl in de fitness scholing vaker de functie heeft van specialisatie en het aanscherpen van een eigen profiel. Een van de fitnessinstructeurs stelt: **'Met een specialisatie zoals leefstijlcoaching of bijvoorbeeld paramedisch fitnesstrainer (...) kun je aanzienlijk merken dat je daar meer mee kan.'**

● Veel verbreding bij buurtsportcoaches

Verbreding is vooral zichtbaar bij buurtsportcoaches, met name onder respondenten zonder cao. Ontwikkeling krijgt daar vaak vorm via nieuwe projecten en verantwoordelijkheden. Een respondent beschrijft dit als volgt: **'Begonnen met een klein project (...), ook projecten waarbij het echt niet goed ging. Maar toch altijd wel weer de kansen gekregen om weer verder te ontwikkelen.'**

Bij buurtsportcoaches met een cao is dit beeld gemengder. Onder de cao Sport is vaker sprake van taakverbreding, terwijl onder de cao Vermo ontwikkeling vaker dichter bij het bestaande werk blijft.

Doorgroeien in de praktijk

● Doorgroei niet overal vanzelfsprekend

Wanneer respondenten spreken over doorgroeimogelijkheden, blijkt dat deze niet overal vanzelfsprekend zijn. Hoewel veel respondenten ontwikkeling als belangrijk zien, gaat dit niet altijd gepaard met een duidelijk perspectief op een volgende functie. De mogelijkheden hangen samen met de inrichting van functies, de omvang van de organisatie en de aanwezigheid van andere rollen.

● Vaak geen formeel traject

Waar doorgroeimogelijkheden er wel zijn, verloopt doorgroei vaak minder formeel en ontstaat deze gaandeweg. Bijvoorbeeld via projecten, extra verantwoordelijkheden of een bredere invulling van het werk. Doorgroeien is in die situaties minder een vast traject en meer een proces dat zich in de praktijk ontwikkelt.

● Niet altijd veel volgende stappen mogelijk

Tegelijk valt op dat de mogelijkheden vaak begrensd zijn. In meerdere gesprekken geven werkenden aan dat het aantal vervolgstappen beperkt is en dat doorgroei afhankelijk kan zijn van het vrijkomen van een positie.

Een buurtsportcoach legt uit: **'Ja, de enige mogelijkheid is richting senior gaan (...). Maar dat is het wel. Daarmee krijg je wel wat meer verantwoordelijkheden en dergelijke. Maar verder is er weinig doorgroeimogelijkheid.'**

Een andere buurtsportcoach herkent dit: **'Ja, dat is het lastige, dat er gewoon niet echt mogelijkheden zijn om door te groeien naar iets groters. (...) Er zijn weinig deuren, zeg maar.'**

Ook in de gesprekken met de bso-sportmedewerkers klinkt dit grotendeels door: **'Je kan misschien doorgroeien naar een manager in 9 of 10. Dan houdt het wel op met de doorgroeimogelijkheden. Of je moet een functie op het hoofdkantoor gaan zoeken.'**

Deze uitspraken wijzen op een breder gevoel van beperkte doorgroeikansen. Dit geldt met name voor sporttrainers en fitnessinstructeurs, maar komt ook naar voren bij buurtsportcoaches en bso-sportmedewerkers.

3.4 Regelruimte en flexibiliteit

Het derde thema is regelruimte en flexibiliteit. Daarbij hebben we vooral gesproken over de mate waarin respondenten invloed ervaren op de inrichting van hun werk. Het gaat hierbij onder meer om tijd en planning, maar ook om de vraag in hoeverre ze die ruimte daadwerkelijk kunnen benutten.

Regelruimte als eigen regie binnen vaste kaders

Respondenten beschrijven regelruimte in tijd en planning vaak als een vorm van gedeeltelijke vrijheid. Ze kunnen hun werk in zekere mate zelf indelen, maar moeten tegelijkertijd rekening houden met vaste roosters, lessen, doelgroepen of cliënten. Regelruimte betekent in de praktijk vooral dat er geschoven kan worden binnen bestaande kaders.

● Sommige functies bieden veel vrijheid

Hoeveel ruimte werkenden ervaren, hangt sterk samen met de inrichting van het werk. In functies met meer ruimte voor eigen regie hebben werkenden relatief veel invloed op hun agenda. Ze kunnen bijvoorbeeld avond- of weekenduren op een later moment compenseren of hun planning zelf vormgeven. Dit geldt vooral voor buurtsportcoaches, die deels hun eigen agenda kunnen bepalen.

Een buurtsportcoach beschrijft dat als volgt: ***'In die zin is het wel fijn dat je als buurtsportcoach je eigen agenda enigszins vorm mag geven. Tuurlijk, wel met vaste momenten, maar als jij je tijd op een andere manier kan invullen, dan kan je dat doen.'***

Deze vrijheid, die in veel banen niet vanzelfsprekend is, zien ze als een groot voordeel.

● Andere functies hebben strakkere roosters

In andere situaties is het werk sterker georganiseerd via roosters en vaste tijden. Regelruimte zit dan minder in het zelf bepalen en meer in het aanpassen van de planning binnen die structuur. Zo benadrukt een bso-sportmedewerker:

'Vanaf de voorkant wordt er al gezegd van: "maandag, dinsdag, donderdag, dit is dan je rooster. Dit zijn de activiteiten die je moet doen." Vanaf de voorkant is duidelijk wat je takenpakket is en hoe je die taken moet vervullen.'

Daarin zit dus weinig regelruimte. Tegelijk is er binnen een dergelijk rooster wel enige speelruimte om binnen bestaande afspraken te schuiven. Dezelfde medewerker zegt: ***'We werken met vaste roosters, maar er is wel flexibiliteit. Als ik een ochtend thuis wil werken voor administratie, dan kan dat in overleg. Dan haal ik die uren op een ander moment in.'*** Hieruit blijkt dat werkenden de vaste uren wel moeten maken, maar dat er ruimte is om te schuiven met bijvoorbeeld bureautaken.

Sporttrainers ervaren de ruimte om eigen tijden te organiseren als beperkter. Alleen aan het begin van het seizoen is hier ruimte voor. Zo zegt een trainer:

'Die uren staan natuurlijk gewoon vast door de week heen. (...) Je hebt wel aan het begin van het seizoen natuurlijk dat je kunt zeggen van: dan en dan past het mij. Maar eigenlijk staat het al jaren vast, dus alleen nieuwe dingen plan je eromheen.'

In deze situaties zit regelruimte vooral in uitzonderingen en aanvullingen, en veel minder in de basis van het werk.

Regelruimte en afhankelijkheid van collega's en vervanging

Naast zeggenschap over de agenda en het rooster hebben we bij dit thema ook gekeken naar hoe wordt omgegaan met het overnemen van taken. Diverse respondenten ervaren regelruimte doordat collega's meedenken of taken overnemen, of doordat regels flexibel worden toegepast.

● Regelruimte hangt samen met team en organisatie

In verschillende functies blijkt dat regelruimte samenhangt met het functioneren van het team en de organisatie. Respondenten geven aan onderling te kunnen ruilen, taken te verschuiven of samen oplossingen te zoeken bij veranderingen in de planning. Deze ruimte is niet altijd vastgelegd, maar ontstaat in de praktijk.

Zolang de onderlinge verhoudingen goed zijn, ervaren respondenten dit vaak als vanzelfsprekend. Een buurtsportcoach met cao beschrijft dat als volgt: ***'Als ik een keer wat later begin of eerder weg moet, dan is dat meestal geen probleem. Zolang je je werk maar doet en het afstemt, is er veel mogelijk.'***

Maar deze vorm van flexibiliteit is echter niet voor iedereen in gelijke mate beschikbaar. Wanneer teams kleiner zijn of de bezetting krap is, wordt het lastiger om te schuiven.

● Vervanging en uitval verschillend geregeld

Een belangrijk aspect hierbij is hoe vervanging en uitval zijn geregeld. In sommige functies ligt deze verantwoordelijkheid bij de organisatie, terwijl werkenden dit in andere situaties grotendeels zelf moeten oplossen.

Vooraf bij sporttrainers, en deels ook bij andere uitvoerende functies, komt naar voren dat het regelen van vervanging bij afwezigheid als eigen taak wordt gezien. Dit beperkt de ervaren regelruimte, omdat uitval direct gevolgen heeft voor lessen of deelnemers. Een trainer zegt hierover: ***'Als ik er niet ben, moet ik zelf zorgen dat er iemand staat. Anders gaat de les gewoon niet door.'***

● Lastiger in meer zelfstandige functies

Bij werkenden die meer zelfstandig opereren, zoals fitnessinstructeurs, krijgt deze verantwoordelijkheid een andere invulling. Zij hebben geen team om op terug te vallen en organiseren hun planning in directe afstemming met cliënten. Een fitnessinstructeur beschrijft dat als volgt: ***'Als ik vrij wil nemen, moet ik dat zelf regelen met mijn klanten. Er is niemand die het overneemt, dus je bent daar zelf verantwoordelijk voor.'***

Beperkte grenzen tussen werk en vrije tijd

Tot slot hebben we binnen dit thema gesproken over bereikbaarheid en het recht op onbereikbaarheid. Uit de gesprekken blijkt dat werk voor veel respondenten in de praktijk aanwezig blijft. Bijvoorbeeld doordat zij bereikbaar zijn of zich

verantwoordelijk voelen voor wat er gebeurt tijdens hun afwezigheid. De grens tussen werktijd en vrije tijd blijkt daardoor minder scherp.

● Afspraken niet altijd nageleefd

In meerdere gesprekken geven respondenten aan dat er wel afspraken zijn over werktijden en bereikbaarheid, maar dat deze niet altijd strikt worden gevolgd. Dit lijkt niet zozeer voort te komen uit verwachtingen van de werkgever, maar vooral uit de houding van werkenden zelf. Zij lezen berichten buiten werktijd of reageren op vragen van collega's, deelnemers of ouders.

Dit gebeurt niet alleen uit noodzaak, maar ook vanuit betrokkenheid. Een bso-sportmedewerker met cao beschrijft dat als volgt: **'Je bent officieel vrij, maar je kijkt toch even of er iets binnenkomt. En als er iets speelt, dan reageer je vaak wel.'**

Formele vrije tijd ervaren werkenden daarmee niet altijd als volledig vrij.

● Afhankelijk van rol en type werk

Deze spanning hangt samen met de rol die werkenden vervullen. Wanneer iemand aanspreekpunt is voor meerdere partijen, blijft het werk ook buiten geplande uren aanwezig. Een buurtsportcoach verwoordt dat als volgt: **'Ook als je vrij bent, gaat het soms gewoon door. Er komen appjes of mailtjes binnen en dan denk je toch: ik kijk er even naar.'**

De mogelijkheid om de eigen tijd in te delen is er wel, maar het werk laat zich minder makkelijk loslaten. Werk en privé lopen daardoor gemakkelijker in elkaar over.

Wanneer het werk sterk gebonden is aan vaste momenten of groepen, ontstaat een andere begrenzing. Dan is het minder de bereikbaarheid buiten werktijd die bepalend is, maar het besef dat werk niet eenvoudig kan worden overgedragen. Een sporttrainer beschrijft dat als volgt: **'Je weet dat er mensen staan te wachten. Dus als er iets is, voel je wel dat je het moet oplossen.'** De verantwoordelijkheid richting deelnemers maakt dat het werk ook buiten de geplande uren doorwerkt.

Conclusie & aanbevelingen

In dit hoofdstuk vatten we de belangrijkste conclusies uit het onderzoek samen per thema. Elke conclusie sluiten we af met een aanbeveling voor de HCA Sport en Bewegen. Aan het eind reflecteren we kort op het onderzoek en koppelen we de resultaten aan de eerdere cao-vergelijking.

4.1 Conclusie & aanbevelingen

Loon en vergoedingen

● Conclusies

Over het algemeen ervaren respondenten een cao als prettig, vooral omdat die duidelijkheid geeft over inschaling, periodieken en opbouw van het loon. Dat biedt houvast, met name aan het begin van de loopbaan. Maar in de praktijk blijkt dat diezelfde duidelijkheid voor bepaalde groepen ook beperkend kan werken. Bijvoorbeeld wanneer een werkgever zich achter de cao verschuilt en er weinig ruimte is om iemand beter te belonen.

De manier waarop beloning tot stand komt, verschilt duidelijk tussen werkenden met en zonder cao. Binnen cao-structuren is die doorgaans helder en voorspelbaar geregeld. Buiten cao's is beloning vaker afhankelijk van onderhandeling, ervaring, opleiding, specialisatie en de financiële ruimte van de organisatie. Dat kan meer ruimte geven voor maatwerk, maar maakt de uitkomst ook minder voorspelbaar.

De beloning sluit in veel gevallen niet volledig aan op wat het werk vraagt. Werkenden ervaren beloning vooral als scheef wanneer verantwoordelijkheid, voorbereiding, reistijd, afstemming of andere taken onvoldoende meetellen. Vooral bij sporttrainers speelt dat, omdat daar vaak vooral de uren voor de groep worden vergoed. Bij buurtsportcoaches zit de spanning vaker in de inschaling binnen het functiegebouw.

Het lijkt dus niet alleen te gaan om de hoogte van het loon, maar ook om de manier waarop werk wordt gewaardeerd.

● Aanbeveling

Zet binnen de HCA in op meer transparantie over beloning en beloningsverschillen. Maak inzichtelijk hoe lonen binnen en tussen functies tot stand komen en welke onderdelen van het werk daarin wel en niet meetellen.

Zo wordt beter zichtbaar waar verschillen verklaarbaar zijn en waar bij vergelijkbare werkzaamheden moeilijk uitlegbare verschillen ontstaan. In het licht van de aankomende wetgeving rond loontransparantie ligt het voor de hand om juist die verschillen te verkleinen (Rijksoverheid, 2025).

Opleiding en ontwikkeling

● Conclusies

Opleiding en ontwikkeling vinden veel werkenden belangrijk. Voor veel van hen staat ontwikkeling in de eerste plaats in het teken van vakbekwaam blijven en het huidige werk goed kunnen doen.

De manier waarop ontwikkeling wordt vormgegeven, verschilt duidelijk. Werken onder een cao betekent vaker dat er sprake is van scholingsbudgetten, ontwikkelgesprekken of een gestructureerder aanbod. Zonder cao hangt ontwikkeling vaker af van eigen initiatief, beschikbare tijd en financiële mogelijkheden.

Tegelijk blijkt dat formele afspraken over scholing niet automatisch betekenen dat deze mogelijkheden ook altijd worden benut. Respondenten benadrukken bovendien dat leren niet alleen plaatsvindt via scholing, maar ook in het werk zelf. Bijvoorbeeld via complexere taken, projecten, samenwerking of specialisatie.

Op basis van de gesprekken zijn grofweg drie vormen van ontwikkeling te onderscheiden: vakonderhoud, specialisatie en verbreding. Welke vorm het sterkst naar voren komt, verschilt per functiegroep.

Doorgroeimogelijkheden blijken in de praktijk vaak beperkt, smal of informeel. Ontwikkeling leidt daardoor lang niet altijd tot een volgende stap in functie of beloning, maar vooral tot beter worden in het bestaande werk.

● Aanbeveling

Verken binnen de HCA hoe ontwikkeling niet alleen kan worden ondersteund, maar ook sterker kan worden verbonden aan loopbaanperspectief, functiedifferentiatie en waardering. Een relevante vervolgvraag is hoe in de sector langere en beter herkenbare loopbaanpaden kunnen worden gecreëerd.

Regelruimte en flexibiliteit

● Conclusies

Werkenden ervaren invloed op werktijden en planning meestal als gedeeltelijke vrijheid binnen vaste kaders. Hoeveel ruimte zij daarin hebben, hangt sterk samen met de inrichting van het werk en de rol die iemand vervult. In functies met meer coördinatie of zelfstandigheid is die ruimte vaak groter. In werk met vaste groepen, lessen of roosters is die doorgaans kleiner.

Die speelruimte ontstaat lang niet altijd uit formele afspraken, maar vaak in de dagelijkse praktijk, via onderlinge afstemming en de bereidheid van collega's om mee te bewegen. Dat maakt flexibiliteit bruikbaar, maar ook afhankelijk van de bezetting, het team en de mogelijkheid om werk over te dragen. In sommige functies moeten werkenden bijvoorbeeld zelf vervanging regelen of voelen zij weinig ruimte om uit te vallen als er geen achtervang is.

Daarnaast blijkt dat invloed op de planning niet betekent dat werkenden hun werk ook echt kunnen loslaten. Berichten buiten werktijd, verantwoordelijkheid voor deelnemers of collega's en de neiging om toch iets op te pakken zorgen ervoor dat werk geregeld doorloopt in de vrije tijd. De grens tussen werk en privé is daardoor niet altijd scherp. Daarbij speelt mee dat veel respondenten hun werk met veel plezier doen en zich er sterk bij betrokken voelen. Juist die betrokkenheid kan ertoe leiden dat zij ook buiten werktijd moeilijk afstand nemen van het werk.

● Aanbeveling

Verken binnen de HCA in hoeverre verschillende typen sportberoepen om verschillende uitgangspunten vragen als het gaat om invloed op werktijden en planning. Ons onderzoek laat zien dat de speelruimte sterk verschilt tussen functies met veel coördinatie en functies met vaste groepen of roosters. Dat vraagt mogelijk om meer differentiatie in hoe flexibiliteit en regelmogelijkheden worden benaderd.

4.2 Reflectie

Samenhang tussen cao-afspraken op papier en ervaringen in de praktijk

Dit rapport hebben we opgesteld in samenhang met de cao-vergelijking, waarin we de arbeidsvoorwaarden van acht in de sport gebruikte cao's op papier met elkaar vergeleken (Bronkhorst & Kools, 2026). Die vergelijking laat zien dat arbeidsvoorwaarden in de sport op meerdere punten minder breed en minder concreet collectief zijn vastgelegd dan in enkele aanpalende sectoren. Daardoor hangen arbeidsvoorwaarden in de sport vaker af van de werkgever, de functie en de lokale context.

Dit kwalitatieve onderzoek laat zien wat deze verschillen in de praktijk betekenen. De uitkomsten bevestigen verschillen in arbeidsvoorwaarden tussen sportbanen met en zonder cao en tussen de sportsector en aanpalende sectoren. Dit maakt zichtbaar hoe die verschillen doorwerken voor werkenden. Zo ontstaat meer afhankelijkheid van de werksituatie en meer variatie in de mate waarin werkenden kunnen rekenen op duidelijke beloning, ontwikkelmogelijkheden en werkbare flexibiliteit. Dit geldt in het bijzonder voor werkenden die niet onder een cao vallen.

Plaats van dit onderzoek in breder arbeidsmarktperspectief

Net als in de papieren cao-vergelijking laat deze vergelijking slechts een deel van de diverse arbeidsmarkt in de sport zien. Daarom is het belangrijk om deze uitkomsten bij beleid en besluitvorming te combineren met andere arbeidsmarktstudies, zoals die van het Mulier Instituut⁴, de arbeidsmarktmonitoren van de regiegroep AMMS⁵, de FNV-hartslagmeters⁶ en de arbeidsmarktstudies van CAOP in opdracht van Samen Presteren⁷. In samenhang bieden deze studies een steviger basis om ontwikkelingen te duiden en keuzes te onderbouwen.

⁴ kennisbanksportenbewegen.nl/?file=12604&m=1773217766&saction=file.download

⁵ kennisbanksportenbewegen.nl/?file=11629&m=1709205011&saction=file.download

⁶ fnv.nl/getmedia/Sport-Bewegen-Rapport-hartslagmeter-2022.pdf

⁷ caop.nl/app/uploads/2025/02/Samen-Presteren-Rapport-update-sectoranalyse-sport-2024.pdf



Bronnen

Bronkhorst, A., & Kools, M. (2026). *Cao-vergelijking sport en bewegen 2026*. Mulier Instituut

CBS (z.d.). *Bijbaan*. Geraadpleegd op 7 april 2026, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/begrippen/bijbaan>

FNV (2024). *Cao-vergelijking en dialogosessies sport. Rapport werkgroep HCA cao-vergelijking 2023*.

Meulenbroeks, N., Bronkhorst, A., & Van Eldert, P. (2026). *Tendrapport arbeidsmarkt sport en bewegen 2025*. Mulier Instituut.

