



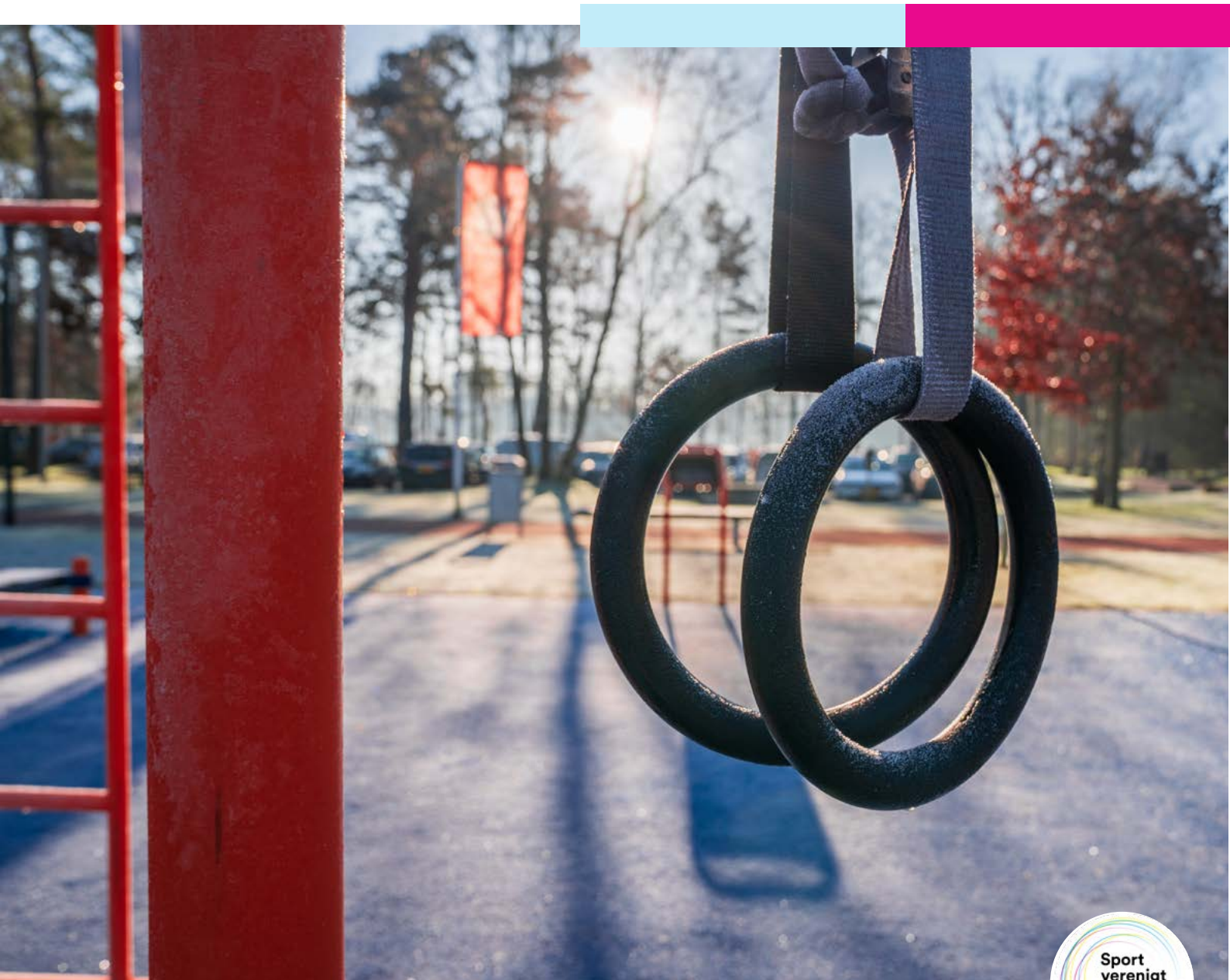
# Sterke clubs, dat doe je samen!

De toekomst van clubondersteuning



# Inhoud

Voorwoord . . . . .	Pagina 3
Inleiding . . . . .	Pagina 4
Hoofdstuk 1: Het onderzoek . . . . .	Pagina 5
Hoofdstuk 2: De inhoudelijke visie op clubondersteuning . . . . .	Pagina 17
Hoofdstuk 3: De weg vooruit! . . . . .	Pagina 21



# Voorwoord

In augustus 2020 zijn wij - het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), Vereniging Sport en Gemeenten (VSG), NOC\*NSF, NL Actief, Sportkracht 12 en het Sport Professionals Netwerk - als strategische partners in de sport gestart met een grootschalig inventariserend en oriënterend onderzoek naar clubondersteuning in Nederland. We doen dit onder de noemer van het Manifest Verenigkracht.

De directe aanleiding is de constatering dat onder onze hoede de clubondersteuning in Nederland is verworden tot een grote chaos, een ware jungle van programma's, projecten, producten, diensten, aanbieders, rollen, functies en financieringsstromen. In het manifest is de ambitie uitgesproken deze jungle - in het belang van de sportclubs in Nederland - te ontwarren, zodat de clubondersteuning efficiënter en effectiever wordt.

Inmiddels heeft er een brede verkenning plaatsgevonden. In verschillende sessies is gesproken met honderden betrokkenen. De uitkomsten daarvan zijn aangevuld met onderzoek van het Mulier Instituut. Dit heeft geleid tot dit White Paper. In 2022 hebben we deze gezamenlijke visie verder aangescherpt. Dit heeft geleid tot een definitieve visie.

In Hoofdstuk 1 'Het onderzoek' beschrijven we hoe clubondersteuning er nu uit ziet en benoemen we een aantal knelpunten. In Hoofdstuk 2 'De inhoudelijke visie op clubondersteuning' wordt een eerste aanzet gedaan tot een inhoudelijke visie op clubondersteuning.

Wat werkt wel en wat werkt niet bij het ondersteunen van clubs? Hoe kunnen we tot duurzame resultaten komen? En hoe kunnen we de inzet van clubondersteuning meetbaar maken?

Hoofdstuk 3 'De weg vooruit!' bevat een aanzet tot concrete stappen vooruit. Hoe kunnen we komen tot een betere inrichting van clubondersteuning in Nederland, rekening houdend met de complexe en lokaal verschillende situaties? Kortom: hoe vinden we een rode draad in het herorganiseren van de clubondersteuning, zonder daarbij de ruimte voor lokaal maatwerk weg te nemen?

In gesprekken op landelijk, maar vooral op lokaal niveau, hebben we de eerste ideeën die je in dit White Paper leest toegelicht. We nodigden daarbij uit om er - gefaciliteerd en begeleid waar gewenst - mee aan de slag te gaan en al doende te leren en ontwikkelen. Zo bouwden we ervaring en herkenning op. Tijdens de werkconferentie De Toekomst van Clubondersteuning op 3 november 2022 in Utrecht hebben we die ervaringen met elkaar gedeeld. Dit vormt de basis voor een duidelijk, gezamenlijk toekomstbeeld. Dit toekomstbeeld lees je in hoofdstuk 3: de weg vooruit! Van hieruit kan iedere lokale situatie op haar eigen manier de invulling vinden die moet leiden tot meer efficiëntie en effectiviteit.

Wij wensen u veel leesplezier.

*Namens de strategische partners*





# Inleiding

Het inventariserend en oriënterend onderzoek kende een aantal uitgangspunten:

- Leid het onderzoek langs de behoefte naar meer transparantie, efficiency en effectiviteit op het gebied van clubondersteuning;
- Laat daarbij zoveel mogelijk betrokkenen participeren;
- Beperk het onderzoek niet alleen tot de traditionele vereniging, maar neem verenigd sporten als uitgangspunt. Om dit te benadrukken werd het woord 'club' gehanteerd;
- Werk iteratief. Kortom, leg inzichten verkregen uit voorgaande sessies voor tijdens volgende sessies. Zo stapel je inzicht op inzicht;
- Gebruik een semigestructureerde, kwalitatieve interviewaanpak, zodat er veel vrijheid is voor eigen inbreng en eigen inzichten.

Voor het onderzoek werden de volgende vier doelgroepen geselecteerd:

- Bestuurders van verenigingen en initiatiefnemers of ondernemers van verenigd sporten;
- Ondersteuners van clubs;
- Beleidsmakers op het gebied van sportclubs;
- Experts op het gebied van sportclubs.

Voor deze doelgroepen zijn verschillende online of live bijeenkomsten georganiseerd. Daarbij stonden een korte presentatie en een aantal vragen centraal. Die vragen werden vervolgens in kleinere groepen bediscussieerd en plenair teruggekoppeld.

Ook is een aantal zogenoemde ontwikkeltrajecten (of pilots) gestart. Hier werd niet alleen onderzoek gedaan, maar direct geprobeerd nieuwe ideeën of nieuwe werkprocessen te introduceren en al doende hiervan te leren.

Aanvullend op het kwalitatieve onderzoek heeft het Mulier Instituut een meer kwantitatieve analyse van de ondersteuning uitgevoerd. Hiervoor is een apart rapport opgesteld: *Verenigingsondersteuning in Nederland, een kwantitatieve verkenning van 'het' landschap van verenigingsondersteuning in 2021*. Bij het samenstellen van dit White Paper zijn een aantal belangrijke bevindingen uit dit onderzoek meegenomen en aangehaald (Mulier, 2021). Daarbij vooraf de kanttekening dat het zeer lastig bleek om accurate cijfers en gegevens boven tafel te krijgen.

# 1. Het onderzoek

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe clubondersteuning er nu uitziet en benoemen we een aantal knelpunten. De inhoud is opgesteld op basis van het in de inleiding beschreven kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek.

## Verenigingen, clubs of verenigd sporten

Traditionele verenigingen, moderne verenigingen, stichtingen, als bedrijf opgezet sportaanbod, virtuele verenigingen, app communities, incidenteel verenigd sporten, in of rond accommodaties georganiseerde sport, sportscholen, fitnessclubs of clubjes binnen de fitnessclub, grote clubs en kleine clubs, oude clubs en nieuwe clubs, clubs met maar één aanbod en omni-clubs. Het is een greep uit de vele verschijningsvormen van verenigd sporten. Er zijn dus heel veel soorten en maten clubs, die verschillend functioneren en ook allemaal verschillende vragen en uitdagingen hebben. Dit betekent dat een uniforme standaardondersteuning vaak niet past bij het vraagstuk van de club, maar dat er maatwerk moet worden geleverd.

## De behoefte van clubs aan ondersteuning

Clubs hebben tegelijkertijd geen en wel behoefte aan ondersteuning. Hoe dat precies zit hangt van een aantal factoren af, aan de ondersteuningskant en aan de clubkant.

## Aan de ondersteuningskant:

- Wordt bij de ondersteuning de club gezien als doel of middel? In het laatste geval zit de club daar niet altijd op te wachten. Soms is er argwaan dat de club misbruikt wordt voor een doel van een ander.
- De beschikbare tijd, er wordt geklaagd dat er te weinig tijd beschikbaar is. Iemand komt een paar keer langs en is dan weer weg.
- De kwaliteit van de ondersteuner, de ondersteuningsorganisatie of het ondersteuningsinstrument, waarbij ondersteuners elkaar nogal eens in de weg lopen.

## Aan de clubkant:

- De kwaliteit en competenties van de bestuurders.
- De eenheid binnen de club.
- De veranderbereidheid binnen de club, de aanwezigheid van heilige huisjes en de aanwezigheid van verschillende deelbelangen.
- In hoeverre de club de organisatie op orde heeft.

## Grote verschillen in waardering

We zien grote verschillen in de waardering voor de ondersteuning. Van clubs die zeggen "wij redden ons wel" tot clubs die niet meer zonder kunnen en een vast aanspreekpunt hebben. Ook zijn er clubs die niet weten bij wie ze moeten zijn en ook niet welke vraag ze zouden kunnen stellen. Eén op de acht clubs neemt ondersteuningsdiensten af en een kwart heeft hier belangstelling voor (Mulier, 2021).

---

**“Zou je al die uren met een salaris moeten betalen, dan zou de sport waarschijnlijk onbetaalbaar worden.”**

---



## De motieven voor ondersteuning

Veel ondersteuning vindt plaats vanuit het geloof in de kracht van sport en in de kracht van verenigen. Zo draagt sport bij aan gezondheid, terwijl verenigen bijdraagt aan participatie en 'samen dingen doen', de cohesie in de samenleving. Bovendien ligt er dankzij wat er in het verleden al is opgebouwd, een hele structuur aan sportclubs over het land heen. Nederland telt zo'n 40.000 sportclubs; zoals eerder beschreven in alle soorten en maten, en in verschillende organisatievormen. In al die clubs zijn tal van enthousiastelingen actief die de sport in Nederland organiseren. In veel gevallen voor niets of niet meer dan een vrijwilligersvergoeding. Zou je al die uren met een salaris moeten betalen, dan zou de sport vele malen duurder en waarschijnlijk onbetaalbaar worden. Niet in de laatste plaats voor de sporters zelf. Hun contributie is namelijk grotendeels bepaald op basis van de kosten die een club maakt. Als je deze historisch gegroeide infrastructuur van verenigd sporten vergelijkt met andere landen of continenten, dan wordt duidelijk dat dit systeem van grote sociaaleconomische waarde is en we er alles aan moeten doen om het te koesteren en behouden.

---

**“In het woord sportvereniging is de nadruk wat meer komen te liggen op ‘verenigen’ in plaats van op ‘sport’.”**

---

### **Motieven vanuit de sportbond**

Vanuit het perspectief van de sportbond noemen bonden als motief voor clubondersteuning regelmatig “omdat ze lid van ons zijn en wij ze daarvoor moeten servicen” of “ze verwachten van ons dat we ze helpen, ze betalen immers contributie.” Vanuit het perspectief van de traditionele sportbond is de club ook het middel om die betreffende sporttak te beoefenen. Dus is het van levensbelang dat er een goede clubinfrastructuur in Nederland is. Daarnaast kun je de club ook zien als een middel vanuit het perspectief van top-



sport, om talenten te ontdekken en ontwikkelen. Om als sport bij de top van de wereld te horen, moet je een brede basis hebben en kwalitatief goede trainers en opleidingen. Dit is het tweede motief om clubs te ondersteunen. Het derde motief zit meer op de brede maatschappelijke verantwoordelijkheid (MVO) die de bond voelt en ervaart voor een vitale en gezonde samenleving en de rol die de club daarbij kan spelen. Dit motief is met name in de laatste jaren steeds belangrijker geworden.

### **Motieven vanuit de lokale overheid**

Vanuit het perspectief van de lokale overheid zijn er ook meerdere stromingen te onderscheiden. Ten eerste is er de overtuiging dat verenigd sporten op zich waardevol is en daarom ondersteunt de lokale overheid de club. Soms wordt de ondersteuning ook ingestoken vanuit bezuinigingen, zoals een fusie om efficiënter gebruik te maken van accommodaties. Het kan ook normerend zijn, zoals de inzet en ondersteuning voor een veilig sportklimaat. Maar de club is ook een waardevol middel om andere doelen van de overheid te bereiken, zoals een leefbare wijk, meer bewegen voor ouderen, sociale cohesie en integratie.

Het lijkt erop dat het huidige sportbeleid 'Sport verenigt Nederland' iedereen bewuster heeft gemaakt dat verenigen belangrijk is voor een vitale

samenleving. Ook scholen, zorg- en welzijnsorganisaties en andere lokale partijen zien en ervaren de meerwaarde om samen te werken met sportclubs. In het woord sportvereniging is daardoor de nadruk wat meer komen te liggen op 'verenigen' in plaats van op 'sport'.

### De financiering van clubondersteuning

De bronnen waaruit clubondersteuning in Nederland wordt gefinancierd, zijn: gelden van het ministerie van VWS, gemeenten, sportbonden, provincies, bedrijfsleven (Rabo Clubsupport) en sportverenigingen (lidmaatschappen). De totale geldstroom voor clubondersteuning in Nederland is naar schatting ongeveer 29 miljoen euro per jaar. Naar schatting komt hiervan 70 procent vanuit het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (10 miljoen euro) en Rabo Clubsupport (10 miljoen euro) samen. De resterende 30 procent (ongeveer 9 miljoen euro) komt naar schatting vanuit gemeenten, sportbonden en provincies. In welke mate sportverenigingen zelf financieren is onbekend (Mulier, 2021).

*N.B. De grootste complicerende factor is de groeiende inzet van buurtsportcoaches op het vlak van clubondersteuning, waardoor met name de lokale inzet zeer lastig exact in beeld te brengen is.*

### Type vragen

De vragen die clubs stellen zijn onder te verdelen in twee typen. Enerzijds zijn er de sporttak-specifieke vragen. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om de competitie of om sporttechnische of scheidsrechtersopleidingen. Anderzijds zijn er de meer generieke en organisatorische vragen, die meer in het algemeen voor alle clubs gelden. Deze vragen kunnen weer worden verdeeld in vragen over acute of meer structurele problemen; of in meer operationele, tactische of strategische vraagstukken. Ook kan het vraagstuk betrekking hebben op een enkel individu, op een team of op de gehele organisatie. In de ondersteuningsaanpakken en bij de inzet van instrumenten worden hier vaak geen duidelijke keuzes in gemaakt.



## Vormen en typen ondersteuning

Er is geen eenduidig beeld over wat clubondersteuning inhoudt. Er bestaan onder betrokkenen tal van beelden en afbakening van werkzaamheden die tot de kern van clubondersteuning behoren (Mulier, 2021).

### Lange of korte duur

Geïnterviewden noemen een aantal vormen van ondersteuning die we allereerst categoriseren aan de hand van de duur.

Kortdurende ondersteuning:

- Een belletje of bezoekje voor een advies.
- Een bezoek aan een website voor een voorbeeld document of een format.

Langduriger ondersteuning:

- Begeleiding van het bestuur bij organisatieontwikkeling
- Een clubkadercoach voor de ontwikkeling en implementatie van het sporttechnisch beleid.

Continue of structurele ondersteuning:

- Een verenigingsmanager of een sportparkmanager die ook de clubs ondersteunt op een bepaald terrein.
- Ondersteuning van een administratiekantoor dat de ledenadministratie en de boekhouding uit handen neemt.

Een dilemma hierbij is dat er aangegeven wordt dat het ieders ambitie zou moeten zijn om met clubondersteuning een club zelfredzaam te maken. Dat vraagt eerder om een iets langere betrokkenheid, dan om hele korte ondersteuning, maar het moet ook weer niet leiden tot afhankelijkheid. De kaders die door de opdrachtgever en door de subsidievoorwaarden worden bepaald geven daar echter vaak geen mogelijkheden voor.

### Kant-en-klaar

Een andere onderverdeling kan worden gemaakt aan de hand van de aanpak. Zo zijn er in de afgelopen jaren heel veel kant-en-klare antwoorden en interventies uitgedacht en uitgewerkt voor de hulp en ondersteuning aan verenigingen. Iedere bond en sportservice-organisatie heeft hiervan tientallen op de plank liggen. Sommige daarvan zijn zelf ontwikkeld en andere zijn overgenomen van anderen. Deze antwoorden en interventies dienen voor directe hulp en zijn vaak gebaseerd op FAQ-inventarisaties: "Heeft u een vrijwilligersprobleem? Dan hebben wij deze oplossing.", "Moet u een ALV houden? Daar hebben wij dit format voor.", "Heeft u hulp nodig bij de ledenadministratie? Dan kunnen uw penningmeester en secretaris bij ons deze cursus volgen.". Dit zijn handige, kant-en-klare antwoorden, maar het lijkt erop dat er weinig regie is geweest op al deze antwoorden en interventies, waardoor er veel overlap en dubbelingen zijn. Iedereen heeft haar eigen website, haar eigen interventies en haar eigen ondersteuningsorganisatie die hier gebruik van maakt.

### Peer-to-peer

Bij peer-to-peer ondersteuning gaat het om het aan elkaar koppelen van clubs om van elkaar te leren of om elkaar te helpen om problemen op te lossen. Voorbeelden van peer-to-peer ondersteuning is het organiseren van zogenoemde sportcafés door gemeenten of sportservice-organisaties. Op deze sportcafé-avonden worden clubs met elkaar in contact gebracht rond problemen, uitdagingen of actuele thema's. Door bestuursleden met elkaar te laten spreken, worden kennis en ervaring uitgewisseld die waardevol kunnen zijn bij het oplossen van problemen of voor het starten van nieuwe initiatieven. Een ander voorbeeld zijn de kringbijeenkomsten van de KNLTB, waar bestuurders van dicht bij elkaar gehuisveste tennisclubs kennis en ervaring uitwisselen. Lees hier meer over op de website [Centre Court](#). Of, [het digitale platform een-tweetje van de KNVB](#), waar bestuursleden vragen kunnen stellen en andere bestuursleden antwoorden geven.







### **Persoonlijke ondersteuning**

Bij persoonlijke ondersteuning gaat het om de inzet van een persoon die de club adviseert of begeleidt bij het functioneren of bij bestuurlijke of organisatieontwikkeling. Dit kan zijn in de vorm van advies, trajectbegeleiding of procesbegeleiding. Een voorbeeld van begeleiding of ondersteuning door een professional is het inzetten van een procesbegeleider, een organisatieadviseur, een clubkadercoach, een bestuurscoach, een projectleider of een verenigingsmanager. Het betreft hier vaak een veel meer integrale ondersteuning van de gehele of een deel van de organisatie en haar bestuur. Daarbij kan het gaan om het op gang brengen van een verbeter- of ontwikkelproces, het helpen bij een grote uitdaging zoals een crisis of fusie, het realiseren van een goede sport-technische structuur of om het verhelpen van een fundamentele uitdaging in de organisatie, zoals de kwaliteit of continuïteit van het bestuur.

---

**“Clubondersteuning is steeds meer gericht op het creëren van duurzame effecten en niet op het eenmalig plakken van pleisters” - Mulier, 2021**

---

In de afgelopen jaren zijn er buurtsportcoaches aangesteld (onder de Brede Regeling Combinatiefuncties) die soms ook verenigingen ondersteunen bij het opstarten of ondersteunen van activiteiten of samenwerkingen. In de kern komt het erop neer dat clubondersteuning steeds meer is gericht op het creëren van duurzame effecten en niet op het eenmalig plakken van pleisters om het bloeden tijdelijk te stelpen (Mulier, 2021). Andere taken van buurtsportcoaches, zoals het promoten van sport of het werven van nieuwe leden zijn uitvoerende taken die soms ook het label verenigingsondersteuning dragen. Hoewel deze werkzaamheden direct en indirect kunnen bijdragen aan het ondersteunen van clubs en op zichzelf nuttig en waardevol kunnen zijn, is dit niet wat we bedoelen met clubondersteuning, maar eerder zouden definiëren als sportstimulering.



## Effectmeeting

Op de vraag wat het effect van de ondersteuning is, blijft het vaak bij algemene reacties, maar concrete cijfers en evaluaties ontbreken. Er is vooral erg weinig bekend over de impact op lange termijn voor het functioneren van de clubs. Sinds kort wordt er meer aandacht besteed aan effectmeeting, waaronder bij de buurtsportcoaches (Mulier, 2021). Ook worden methoden en instrumenten steeds vaker aan de voorkant met clubs getest. Een echte beoordeling op effectiviteit zoals dat wel met veel sportinterventies gebeurt (Kenniscentrum Sport) vindt nauwelijks plaats. Het is onduidelijk wie de aanjager van dit proces is en wie hier regie over voert.

## De ondersteuner

Er zijn veel mensen die clubs of verenigingen op allerlei manieren en in verschillende rollen ondersteunen, met behulp van verschillende geldbronnen. Mulier (2021) vindt geen bronnen waarin de actuele inzet van professionals voor clubondersteuning in Nederland volledig wordt beschreven naar aantal fte's, precieze geldstromen en welk aandeel van werkzaamheden bestaat uit clubondersteuning.

Wat opvalt is de grote hoeveelheid benamingen die aan clubondersteuners wordt gegeven. Zo zijn er buurtsportcoaches, verenigingsadviseurs, procesbegeleiders, trajectbegeleiders, projectmanagers, verenigingsmanagers, accountmanagers, adviseurs lokale sport, sportregisseurs, combinatiefunctionarissen, sportleiders, sportcoördinatoren, coaches, sportkadercoaches, trainers, docenten en instructeurs. Het is onduidelijkheid wat iedere functie precies inhoudt en welke opleiding en competenties daarvoor vereist zijn. Dat is anders bij een aantal sporttechnische functies, maar die verschillen dan wel weer per sporttak. Overkoepelend is er voor het sporttechnische gilde de Kwalificatiestructuur Sport (KSS), die is gebaseerd op beroepscompetentieprofielen voor trainers, coaches, instructeurs en opleiders. Maar voor de andere functies en rollen is er geen duidelijke structuur. Deze KSS wordt momenteel onder de noemer doorlopende leerlijn heringericht. Het

ontbreekt blijkbaar aan een overkoepelend en alomvattend verhaal en kader voor functies in de gehele sportbranche.

Er wordt ook gewezen op het feit dat deze onduidelijkheid de communicatie met elkaar ook moeilijker maakt, want in de ene gemeente heeft een verenigingsadviseur een totaal andere taak en rol dan in de andere gemeente. Deze onduidelijkheid draagt er aan bij dat clubondersteuners elkaar soms voor de voeten lopen.

---

**“Het vak van clubondersteuner wordt als echt ervaringsvak betiteld. Je leert het door het te doen en door daarbij begeleid te worden.”**

---

Op basis van het voorgaande is onder de noemer SPN (Sport Professionals Netwerk) een platform geïntroduceerd waarop een transparant, digitaal kwaliteitskader voor diverse functies is ontwikkeld. Een ander initiatief dat is geïntroduceerd naar aanleiding van voorgaande constatering is het LAB (Landelijke Academie voor Buurtsportcoaches). Het LAB heeft het doel om te komen tot een betere structurering en het opstellen van kwaliteitskaders voor buurtsportcoaches. Bijvoorbeeld via een beroeps- of competentieprofiel en een daaraan gekoppeld opleidingsprofiel.

Bij de vraag welke competenties de ondersteuner moet hebben en beheersen, gaven respondenten aan dat deze vaak onderschat worden. Het is een vak en dat vereist vakbekwaamheid en ervaring. De problematiek bij clubs is vaak complex omdat er sprake is van informele processen en relaties. De cultuur of onderstroom van de organisatie speelt hierbij een belangrijke rol. Deze zijn niet makkelijk te veranderen of ontwikkelen. Hiervoor is specifieke kennis van organisaties, verenigingen, de

context van die specifieke sportclub en de sports-ector in het algemeen nodig. Naast kennis, wordt aangegeven dat zogenoemde soft skills nodig zijn. Denk aan sociale en communicatieve vaardigheden en analytisch en empathisch vermogen. Het vak van clubondersteuner wordt dan ook als echt ervaringsvak betiteld. Je leert het door het te doen en door daarbij begeleid te worden. Deze lijst aan kennis en vaardigheden staat in contrast met de meeste vacatureteksten. Hierin wordt vaak alleen gevraagd om een hbo-opleiding en affiniteit met sport en het verenigingsleven.

Als we een inschatting maken van de hoeveelheid ondersteuners, komen we bij de vraag wat precies de definitie van clubondersteuning is. Ons uitgangspunt tijdens de interviewrondes was: als de club het als ondersteuning ervaart, dan is het ondersteuning. Mulier (2021) heeft in het onderzoek een smallere definitie geformuleerd, waardoor een inschatting kon worden gemaakt van het aantal personen dat binnen die smalle definitie actief is als ondersteuner. Binnen een brede foutmarge, schatten zij dat het gaat om tussen de 750 en 1.250 personen. Als de definitie breder wordt geformuleerd, kan het aantal aanzienlijk hoger uitvallen. Uit de data die het Sport Professionals Network bijhoudt, blijkt bijvoorbeeld dat in 2021 15.000 uren aan ondersteuning is geleverd via dit netwerk.

### Lastige spagaat

Wat betreft de arbeidsverhouding van waaruit ondersteuners actief zijn, kan worden geconcludeerd dat het merendeel in dienst is bij gemeenten, provinciale sportserviceorganisaties en sportbonden. Een vijfde tot een derde werkt als zelfstandige (Mulier, 2021). De ondersteuners werken dus bijna nooit voor zichzelf, maar in opdracht van een organisatie die ze ook betaalt. Dat kan in een dienstverband zijn of in een zzp-relatie. Ze werken bijna nooit in een directe en door de club betaalde opdracht, wat de meeste ondersteuners in een lastige spagaat brengt. Ondersteuners klagen soms dat de opdrachtgever een opdracht geeft, waar de sportclub vervolgens niet om heeft gevraagd of waar de sportclub geen baat

bij heeft. Het wordt als zeer aanbod-gedreven ervaren. Vaak versterkt door de programma- of projectgedreven subsidies met bijbehorende begrotingsformats en voorwaarden, die uiteindelijk de projectleider dwingen te sturen op aantallen in plaats van kwaliteit. Of hier nu vraag naar is of niet. Denk bijvoorbeeld aan het ondersteunen van 800 verenigingen op het gebied van Veilig Sportklimaat. Aan de andere kant hebben clubs soms een ondersteuningsvraag waar de opdrachtgever van de ondersteuner geen opdracht voor wil geven. Hierdoor vinden sommige ondersteuners dat ze te weinig tijd hebben om kwalitatief goede ondersteuning te kunnen leveren.



## De organisatie van de ondersteuning

Er zijn nogal wat organisaties die clubs ondersteunen, maar de meest voor de hand liggende ondersteunende organisaties zijn de sportbond (of brancheorganisatie) waarbij de club is aangesloten en de gemeente waar de club is gevestigd. Vervolgens is het per bond en per gemeente heel verschillend georganiseerd.

### Bij de bond

De organisatie van clubondersteuning bij de bond lijkt afhankelijk van de grootte van de bond, de beschikbare middelen en de prioritering in het beleid. Zo hebben kleine bonden amper personele bezetting, terwijl grote bonden complete afdelingen hebben. Ook Mulier (2021) stelt dat 60 procent van de bonden ondersteunende professionals in dienst heeft en ruim 40 procent levert procesbegeleiding. Vooral grote bonden met meer dan 50.000 leden hebben verenigingsonder-

steuners in dienst, de kleine sportbonden tot 5.000 leden vrijwel niet.

Vervolgens is de wijze van organisatie ook weer afhankelijk van het beleid. Bij de ene bond is die vooral gericht op integrale ondersteuning en bij de andere wordt de organisatie vooral ingevuld door relatiemanagement. Een aantal bonden heeft daarbij een verdeling gemaakt door een bepaald aantal clubs toe te wijzen per ondersteuner, adviseur of accountmanager. Bij een aantal bonden worden verschillende afdelingen en functionarissen ingezet voor de ondersteuning. Te denken valt aan bestuurlijke, sporttechnische en competitieondersteuning. Op de websites van de bonden zijn speciale pagina's voor clubondersteuning te vinden, gevuld met FAQ's en kant-en-klare interventies. Er zijn dus grote verschillen in de frequentie van het contact, de intensiteit en de manier van ondersteunen door een sportbond.



### **Bij de gemeente**

Ook bij de gemeente zien we grote verschillen in organisatie van clubondersteuning, veroorzaakt door de grootte van de gemeente, de ligging (stedelijk of landelijk gebied), historisch gegroeide verhoudingen en relaties, de gemeentelijke organisatiestructuur, de sportinfrastructuur, beleidskeuzes en beschikbare middelen. Ruim 40 procent van de gemeenten besteedt de clubondersteuning uit. Ofwel aan een lokaal sportbedrijf of aan andere organisaties. Van de gemeenten levert 60 procent zelf of via het lokale sportbedrijf clubondersteuning. Van de gemeenten met minder dan 50.000 inwoners schakelt ruim de helft een provinciale sportservice in. 15 procent van de gemeenten kent geen clubondersteuning (Mulier, 2021).

De consequenties voor de organisatie van clubondersteuning zijn daardoor groot. Zo wordt in de ene gemeente geen actief beleid gevoerd en aandacht besteed aan clubondersteuning, anders dan alleen subsidies en het beschikbaar stellen van accommodaties. Terwijl in een andere gemeente clubondersteuning een belangrijk speerpunt is en intensief en integraal wordt gewerkt aan relaties en ondersteuning van clubs. Ook speelt landelijk beleid een belangrijke rol in de keuzes van een gemeente voor de clubondersteuning. Zo is de Brede Regeling Combinatiefuncties, waarbij een cofinanciering gevaagd wordt, een groot succes.

De wijze waarop vervolgens de clubondersteuning is georganiseerd, is ook weer verschillend. Zo zijn er gemeenten die zelf de clubondersteuning in huis hebben georganiseerd, of de gemeente doet alleen het relatiemanagement en huurt externe personen (zzp'ers) in voor de uitvoering van de ondersteuning. Kleinere of plattelandsgemeenten maken veelal gebruik van de ondersteuning van provinciale sportserviceorganisaties. Vele van hen hebben buurtsportcoaches in dienst en daarvan doet weer een deel clubondersteuning. Grotere gemeenten en steden hebben vaak een eigen sportservicebureau opgericht, waarvan ze dan meestal zelf wel aandeelhouder zijn. Deze lokale en provinciale sportservicebureaus dienen dus



ook vaak als werkgever voor de ondersteuners. Veel van deze sportservicebureaus hebben eigen interventies ontwikkeld en maken gebruik van de verschillende subsidiekanalen om clubs te ondersteunen.

### **Rabo Clubsupport en Services Sportakkoord**

Sinds 2016 en 2019 zijn er nog andere constructies ontwikkeld waarmee clubondersteuning aangeboden wordt, respectievelijk Rabo ClubSupport en de Services vanuit het Nationaal Sportakkoord.

### **Rabo ClubSupport**

NOC\*NSF is - in het belang van de sport in Nederland - een samenwerking aangegaan met Rabobank. Hierdoor is de bank een 'extra speler' geworden in de lokale setting van clubondersteuning. Daar waar dit bij aanvang een losstaand programma was, vinden deze trajecten inmiddels meer en meer in afstemming en samenwerking plaats met de bonden en lokale organisaties op het gebied van clubondersteuning.

### Services vanuit Nationaal Sportakkoord

Vanuit het Nationaal Sportakkoord is ook een Sportlijn ontwikkeld, waarbij sportclubs via een adviseur lokale sport (adlok) ondersteuning kan aanvragen. In de praktijk zijn deze 'adloks' tussen de lokale clubondersteuners en ondersteuners vanuit bonden en de beschikbare ondersteuning in komen te staan en ook een extra speler geworden in het totale landschap.

### Verschillende ondersteuners, weinig afstemming

Voorgaande bevindingen maken duidelijk dat veel verschillende organisaties en personen clubs ondersteunen. Mulier (2021) benadrukt dat er geen totaaloverzicht van het ondersteuningslandschap is en dat er weinig afstemming plaatsvindt. Het gevolg kan zijn dat in een week meerdere ondersteuners, vanuit meerdere organisaties actief zijn bij één club, gebaseerd op verschillende motieven en geldstromen en zonder dat ze het van elkaar weten. Een van de verenigingen sprak

---

**“Een van de verenigingen sprak van ‘adviesterreur’. Dit is een logisch gevolg van de wijze waarop de clubondersteuning nu is georganiseerd en gefinancierd.”**

---

hierbij van 'adviesterreur'. Dit is een logisch gevolg van de wijze waarop de clubondersteuning nu is georganiseerd en gefinancierd. Dat brengt de ondersteuner in een lastige spagaat, tussen de opdrachtgever en de vraag van de club. Hierbij geeft een aantal ondersteuners aan het moeilijk te vinden om binnen de verschillende kaders van de verschillende opdrachtgevers vraaggericht te werken. Want door de opstelling van rigide subsidievoorwaarden en verantwoording, winnen de aantallen het vaak van de kwaliteit. Er moeten uren gemaakt worden en een bepaald aantal interventies toegepast worden, zodat men kan aantonen dat het gebudgetteerde subsidietraject binnen de beleidsdoelen van de opdrachtgever of subsidiegever valt. Terwijl we eigenlijk effect en impact voor de club willen, wat vervolgens niet wordt gemeten.

### De plek waar de vraag binnenkomt

Een bijzonder vraagstuk bij de organisatie van clubondersteuning is waar de vraag van de club binnenkomt. Wordt die passief ontvangen? Of halen bonden, gemeenten en sportservicebureaus de vraag ook actief - wellicht preventief - op? De term '1 loket' wordt daarbij vaak genoemd en is iets dat ook in andere sociale domeinen terugkomt.





Als de club een vraag of probleem heeft en daarbij hulp wil, waar legt de club die vraag dan neer? Dat blijkt heel verschillend te zijn. Vaak zijn het opgebouwde relaties bij een bond, een gemeente of een sportserviceorganisatie. De clubs hebben geen goed beeld en overzicht van welke ondersteuning geboden kan worden en hoe dit georganiseerd is. Clubs geven aan dat het wel heel handig zou zijn als er één punt zou zijn, een soort loket waar alle ondersteuning bij elkaar komt. Dat sluit aan bij een aantal situaties die genoemd worden waar het goed gaat. In een aantal praktijksituaties blijkt een loket vaak te bestaan uit een persoonlijke relatie, maar dan wel met een stevige organisatiestructuur erachter. Verschillende ondersteuners geven aan dat een persoonlijke relatie met de club, gebaseerd op vertrouwen en respect, van groot belang is voor de slagingskans van ondersteuningstrajecten. Die relatie is dan al opgebouwd voorafgaand aan het starten van het

ondersteuningstraject. Dit suggereert dat relatie-management of het toebedelen van een vaste accountmanager zoals een aantal bonden en gemeenten dat doen, een investering is voor een optimale ondersteuning.

In het opzetten en uitrollen van lokale sportakkoorden en allianties is de adlok het aanspreekpunt namens de gezamenlijke sport. Hij of zij streeft naar het bijeenbrengen van het lokale ondersteuningsnetwerk voor afstemming en samenwerking. Vanuit dat perspectief wordt aangegeven dat deze adlok wellicht een rol kunnen spelen in het loket en in de samenwerking achter het loket.

Met 'het loket' wordt hier dus niet een fysiek loket bedoeld, maar veel meer de functie van een loket. Het is de plek waar hulpvragen, oplossingen en interventies bij elkaar komen. Maar ook waar professionals en organisaties bij elkaar komen.

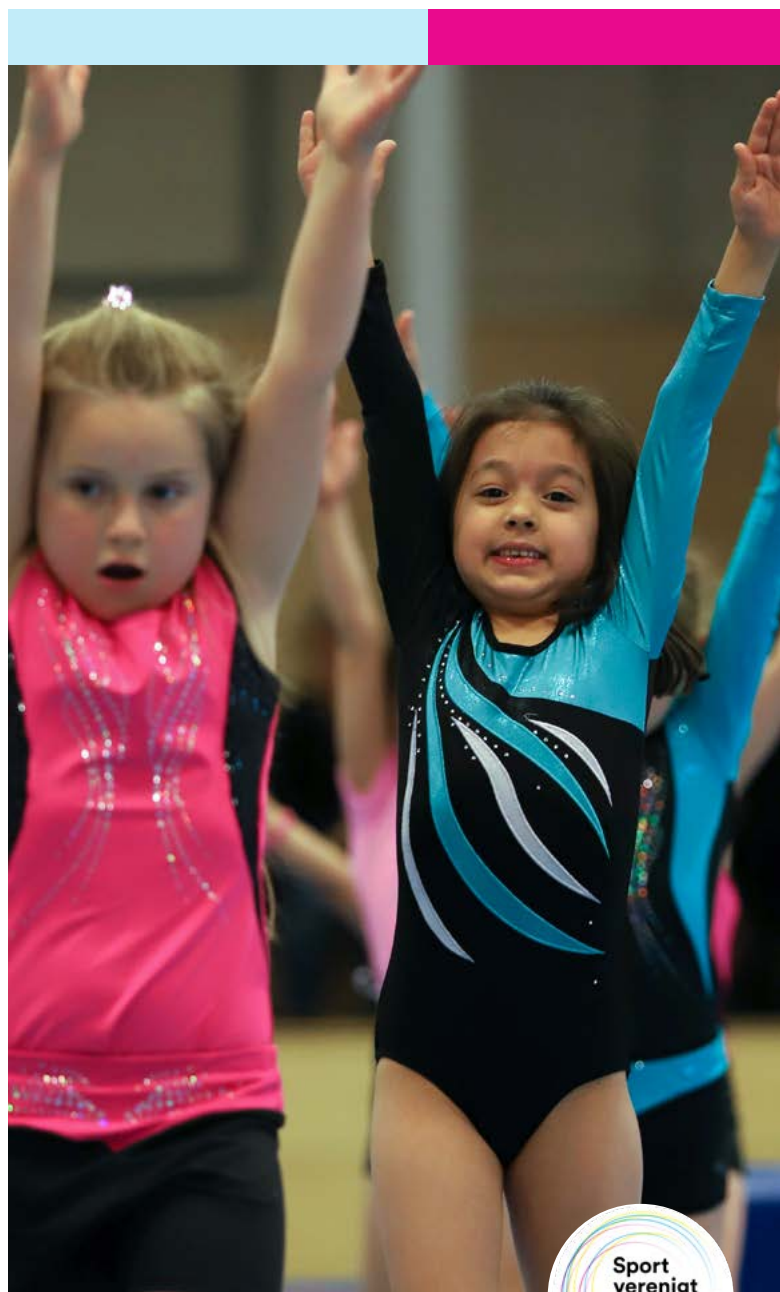
## De metafoor van de huisartsenpraktijk

Tijdens een aantal gesprekken ontstond het beeld van de rol van de 'huisarts' voor verenigingen. Een eerstelijns aanspreekpunt of persoon, die een relatie onderhoudt met de clubs, maar ook met alle relevante stakeholders en ondersteuners. Vanuit die positie is een optimale fit te realiseren tussen vraag en aanbod. Deze 'huisarts' is onderdeel van een 'huisartsenpraktijk' die een bepaald gebied bestrijkt. Deze metafoor werd door een groot aantal geïnterviewden herkend als een situatie die eigenlijk nu ook al functioneerde.

## Vraagarticulatie

De opvatting dat de ondersteuning vraaggericht moet zijn, is breed gedragen. Ook is inmiddels bij de meeste ondersteuners en ondersteuningsorganisaties duidelijk dat het simpelweg beantwoorden van de vraag een te eenvoudige benadering is. Het gaat bij de meeste vragen namelijk om een duurzame oplossing en niet om het 'tijdelijk dichten van een lek'. Daarvoor is dan wel meer analyse nodig naar 'de vraag achter de vraag'. Het gaat om het achterhalen van het complete vraagstuk in plaats van het centraal stellen van de eerste oppervlakkige vraag. Hiervoor wordt het begrip 'vraagarticulatie' gebruikt. Vraagarticulatie staat voor een zoekproces of diagnose van het vraagstuk bij een club. De geïnterviewden uit het onderzoek van Mulier (2021) benadrukken dat er voor een goede vraagarticulatie een aantal specifieke vaardigheden, een goede en vertrouwensrelatie, en voldoende tijd nodig is. Er is kennis van verenigingsorganisaties voor nodig. Daarnaast zijn analytische, sociale en communicatieve vaardigheden van belang. Je moet kunnen luisteren, analyseren, weten met wie je spreekt, een diagnose stellen en oplossingsrichtingen aandragen.

De vraag wie vervolgens het vraagstuk gaat oppakken, wordt verschillend beantwoord. Sommigen vinden dat degene die de diagnose stelt - dus de vraagarticulatie doet - ook degene moet zijn die aan de slag gaat met de oplossing. Anderen zien een duidelijk onderscheid tussen het proces van vraagarticulatie en het ondersteuningsproces. Een contactpersoon of accountmanager die een goede band heeft met de club en de context kent, voert de vraagarticulatie uit en doet de diagnose. Een andere specialist gaat vervolgens met de club aan de slag.





## 2. De inhoudelijke visie op clubondersteuning

Iedere club is zelfstandig en autonoom. Met andere woorden: een club is een zelfstandige, op eigen benen staande organisatie. Dat betekent dat we bij clubondersteuning uitgaan van het versterken van die zelfstandigheid en autonomie. In hoofdstuk 1 vinden we mooie voorbeelden van manieren waarop we hiernaar kunnen kijken. Iemand benadrukte het doel van de ondersteuning bijvoorbeeld door te stellen: "ik help ze, zodat ze beter de eigen broek kunnen ophouden." Een andere metafoer die veel gebruikt wordt is: "geef ze geen vis, maar een hengel en leer ze vissen". In dit hoofdstuk lees je de inhoudelijke visie op clubondersteuning. We beschrijven stapsgewijs hoe we van clubondersteuning een echt vak maken, dat erkend en gewaardeerd wordt door zowel clubs als beleidsmakers. Het hoofdstuk bestaat uit vier onderdelen: club, ondersteuning, ondersteuner en kwaliteitszorgsysteem.

### Club

#### Organisatievorm

Onder sportclubs verstaan we alle organisaties die ervoor zorgen dat mensen sporten of bewegen. De vorm en besturing van de organisaties kan vervolgens verschillen. Tot een aantal decennia terug was de vorm van de sportvereniging eenduidig. Ons land kent een groot aantal sportverenigingen. Sommige van die verenigingen zijn inmiddels geëvolueerd tot complete bedrijven. Ook zien we nieuwe organisatievormen ontstaan, zoals stichtingen of zelfs bv's. Kortom, organisaties die op een meer bedrijfsmatige leest zijn gestoeld. Uiteraard is deze vorm afhankelijk van de tak van sport die beoefend wordt of van de geografische omgeving waar de club gevestigd is.

#### Functioneren

Sportclubs functioneren binnen de verschillende juridische vormen ook allemaal weer anders. Het meest kenmerkende verschil in het functioneren is het onderscheid tussen het verenigingsconcept en het bedrijfsconcept. Bij het verenigingsconcept

gaat het om het onderliggende principe dat alle leden mede-eigenaar, verantwoordelijk en betrokken zijn en dus iets terug doen voor hun lidmaatschap. Ook wel het 'een voor allen en allen voor een'-principe genoemd. Dit is ook verankerd in de democratische besluitvorming die een vereniging kenmerkt. Aan de andere kant gaat het bedrijfsconcept uit van een organisatie die geleid wordt door een bestuur of management. Zij levert een service aan klanten, die daar op hun beurt voor betalen. Het een is niet beter dan het andere, maar het is wel van belang om stil te staan bij de vraag of de organisatievorm past bij de situatie, omstandigheden of historie van de organisatie en haar betrokkenen.

#### Structuur of cultuur

Een typisch kenmerk van de sportclub is de gepassioneerde of emotionele betrokkenheid. Niet altijd makkelijk, maar soms ook de belangrijkste drijfveer voor het functioneren van de organisatie. Deze betrokkenheid kan soms ook enorm in de weg zitten bij de ontwikkeling van de club of bij het betrekken van anderen binnen de club. Het onderstreept ook de rol van de clubcultuur in het functioneren van sportclubs. De onderstroom of informele relaties en processen zijn vaak veel dominantanter dan de formele structuren en processen. Vanuit de organisatie-theorie is duidelijk dat organisaties met een sterk ontwikkelde cultuur, veel lastiger te veranderen of ontwikkelen zijn dan hele formele organisaties. Duidelijk is wel dat die informele kant van de organisatie - of de 'cultuurkant' - een belangrijke rol speelt bij het goed functioneren van de organisatie. Zo is er bij een positieve sfeer, een goede onderlinge omgang en onderling respect een grotere kans op een goed functionerende club. Ook als het gaat om de meer harde of formele aspecten. De vorm van de organisatie staat daar los van. Zo kan een positieve sfeer ontstaan in een sportvereniging, in een fitnessclub of tijdens een sporttoernooi.



## Verenigen

We spreken regelmatig over het belang van verenigen. Enerzijds omdat samen, ofwel verenigd sporten vaak leidt tot langduriger sporten. Anderzijds omdat onderzoek naar goed functionerende verenigingen laat zien dat een goedlopend verenigingsproces een bepalende factor is (Universiteit van Leiden en Back 2 Basics, 2017). Het gaat er dus niet zozeer om of een sportclub het verenigingsconcept of bedrijfsconcept aanhangt, want in beide concepten heeft men wel of geen aandacht voor verenigen. Mensen zijn gemotiveerder om te blijven sporten en medewerkers of vrijwilligers zijn gemotiveerder om hun taken uit te voeren. Kortom, het draagt bij aan een gezonde organisatie. Andersom geldt ook dat veel clubs waar het niet goed mee gaat, onvoldoende inzien wat het belang van verenigen is. Vaak realiseren deze clubs zich onvoldoende dat verenigen niet vanzelf gaat. Of ze hebben niet de tools tot hun beschikking om een positieve verenigingscultuur aan te wakkeren.

Samenvattend dient bij het ondersteunen van sportclubs rekening gehouden te worden met het feit dat clubs heel verschillend zijn qua:

- Vorm (vereniging, stichting, bv en manier van besturen)
- Lidmaatschap (leden of klanten)
- Functioneren (heersende cultuur of informele organisatie)
- Omgeving (sporttak en geografie)

Tegelijkertijd zie je dat daar waar mensen verenigen, er meer betrokkenheid is en de mensen langer blijven sporten.

## Ondersteuning

### Effectmeting

In de rondgang door Nederland kwamen we veel vormen en manieren van ondersteuning tegen. We hebben deze in hoofdstuk 1 gecategoriseerd. Wat ontbreekt is informatie over de effecten van deze verschillende vormen van ondersteuning. Om deze informatie op te kunnen halen zal de klant (de sportclub dus) zich allereerst moeten

uitspreken over de ondersteuning. Maar zo eenvoudig ligt dat niet. De vraag is namelijk of de sportclub daadwerkelijk de klant is. Zo wordt veel ondersteuning gefinancierd vanuit subsidies door overheden of via sponsoring vanuit bedrijven. De sportclub financiert zelf in veel gevallen helemaal niets. De financiers van de clubondersteuning hebben een bepaalde bedoeling. Dit betekent dat de ondersteuning meestal in een driehoeksverhouding plaatsvindt. In de ene hoek heb je de sportclub en in de andere hoeken de ondersteuner en de financier. Ook in deze verhouding wordt maar weinig aan effectmeting gedaan. Recent onderzoek van Mulier (2022) bevestigt dat het effect van clubondersteuning niet (goed) is vast te stellen.

Bij de ondersteuning moeten de verhoudingen en rollen tussen de verschillende partijen duidelijk worden omschreven: wie is waarvoor verantwoordelijk? Wie financiert de ondersteuning? Vervolgens bepalen we wat we willen meten en waarom we dit willen meten. Dit draagt uiteindelijk bij aan het borgen van de kwaliteit van de ondersteuning. Meer hierover lees je verderop in dit document onder het kopje 'kwaliteitszorgsysteem'.

### 1 loket

Zoals we in hoofdstuk 1 schreven is de inrichting en organisatie van de clubondersteuning op dit moment verre van efficiënt en transparant. Dit heeft zijn uitwerking op de effectiviteit. De inhoudelijke visie uit dit hoofdstuk hangt daarom altijd samen met een verbeterde inrichting van de ondersteuning. Als we het hebben over een verbeterde inrichting, wordt de term '1 loket' vaak aangehaald. Het vergt een langer proces om vast te stellen hoe zo'n loket zou kunnen werken en hoe we dit kunnen realiseren. De richting en eerste beelden hierbij formuleren we later in hoofdstuk 3.

### Vormen van ondersteuning

Tot een aantal jaar geleden was clubondersteuning een zeer kortstondige en vooral op kennis gerichte activiteit. Inmiddels is het aanbod op het gebied van clubondersteuning veel diverser geworden. Ook is er meer aandacht voor de ondersteuner zelf, in plaats van alleen voor het kennisproduct. Relatief

nieuwe rollen als procesbegeleider, sportpedagoog en bestuurscoach leggen veel meer focus op het proces en het helpen ontwikkelen van de club of de individuen binnen de club. Deze vormen van begeleiding sluiten aan bij het eerdergenoemde informele karakter van de club.

### **Drie centrale vragen**

Bij clubondersteuning staan drie vragen centraal. Deze vragen zijn bepalend voor de kwaliteit en het succes van de interventie. Daarom is het van belang om deze altijd vooraf te stellen.

- Draagt de ondersteuning bij aan het zelfredzamer maken van de club? Bij clubondersteuning wil je voorkomen dat er een afhankelijkheid ontstaat tussen de ondersteuner en de club. We zien clubs namelijk als zelfstandige organisaties en de ondersteuning zou bij moeten dragen aan het vergroten van die zelfstandigheid. Het minder afhankelijk maken van de sportclub, zodat deze meer op eigen benen kan staan, zien we dan ook als uitgangspunt voor duurzame ondersteuning. Op deze manier vergroot de ondersteuning het probleemoplossend vermogen van de organisatie en haar leden. Als metafoor wordt hierbij vaak de vis en de hengel gebruikt: in plaats van de hulpvrager vis te geven, kun je ze beter een hengel geven en leren vissen.
- Kunnen we het beoogde effect van de ondersteuning meten? Om deze vraag te beantwoorden moet je allereerst weten wat je met de ondersteuning wilt bereiken. Vervolgens bepaal je hoe je het beoogde effect kunt meten. En of er al gegevens beschikbaar zijn over de eerdere inzet van de ondersteuning en wat de ervaringen hiermee zijn.
- Hebben we de juiste hulpvraag in beeld? Tot slot wil je weten of je de juiste hulpvraag vanuit de club in beeld hebt en of er een goede pasvorm is tussen de vraag en de te leveren ondersteuning. Om de hulpvraag goed in beeld te hebben, gaat het niet alleen om de vraag die de club stelt, maar ook om de vraag achter de vraag. Het proces om die vraag te achterhalen, noemen we vraagarticulatie.

## **Ondersteuner**

### **Ervaringsvak**

Er zijn veel clubondersteuners actief in Nederland, maar we hebben ze niet allemaal in kaart. Deels omdat ze allemaal verschillende benamingen gebruiken en deels omdat het vak nog weinig vormgegeven en gestructureerd is. Wat wel duidelijk is, is dat het geen vak is dat je zomaar even kunt beoefenen. Je hebt er specifieke kennis en vaardigheden voor nodig, die je niet enkel uit een boekje leert. De huidige ondersteuners geven aan dat het vooral een ervaringsvak is. Om het te leren moet je vliegreuen maken en elkaar onderling helpen, bijvoorbeeld door samen te reflecteren.

### **Kennis en vaardigheden**

Als we verder inzoomen op de rol en het functioneren van ondersteuners, dan kunnen we drie niveaus onderscheiden: operationeel, tactisch en strategisch. Daarbij zien we dat de ondersteuner vooral uitgedaagd wordt op zijn of haar soft skills. Het gaat dan om netwerken, communiceren en presenteren. Maar ook om empathisch en analytisch vermogen en hoe je omgaat met de krachtenvelden die spelen binnen organisaties. Ook een bepaald kennisniveau van sport(clubs) en het lokale sportlandschap is onmisbaar.

Binnen dit kader zijn er vervolgens verschillende specialisaties, onder te verdelen in de thema's bestuur, organisatie, accommodatie en sportspecifiek. Deze soft skills en specialisaties leiden tot een zogenaamd T-profiel voor ondersteuning. Kortom, een set aan vaardigheden waarover iedere clubondersteuner dient te beschikken, in combinatie met specifieke kennis over bepaalde thema's of onderwerpen. Binnen het Sport Professionals Netwerk zijn op basis hiervan de eerste kaders geschetst voor een aantal rollen. Een kanttekening hierbij is dat je naast vakspecialisten ook generalisten nodig hebt om het netwerk van clubondersteuners efficiënt in te richten.

### **Professionaliteit en erkenning**

De huidige diversiteit aan benamingen en specialisaties vraagt om meer eenduidigheid, herken-



baarheid en overzichtelijkheid. Als dit is gelukt, zullen de benodigde competenties en rollen versterkt moeten worden door het aanbieden van opleidingen die leiden tot geaccrediteerde certificaten of diploma's. Dat zorgt uiteindelijk voor meer professionaliteit en erkenning van het vak en een meer betrouwbare rol die de sector kan spelen, ook op andere beleidsterreinen.

Onder de noemer 'professionalisering' ontstaan functies die bijdragen aan structurele vormen van clubondersteuning. Denk aan verenigingsmanagers, sportparkmanagers, clubkadercoaches, et cetera. Hoewel deze rollen vaker door de club zelf worden ingezet (in tegenstelling tot een externe clubondersteuner), geldt dat deze functionarissen vanuit dezelfde visie te werk kunnen gaan.

### **Kwaliteitszorgsysteem**

Eerder schreven we dat het bij clubondersteuning vaak ontbreekt aan een effectmeting. Een lastig onderdeel daarbij is dat ondersteuning plaatsvindt in een driehoeksverhouding tussen de sportclub, de ondersteuner en de financier. Bij het realiseren van een bepaald kwaliteitsniveau zijn er drie aandachtspunten, namelijk borging van de kwaliteit van de ondersteuner, evaluatie van de kwaliteit van de methode of het instrument en de reflectie op de kwaliteit van het proces van ondersteuning.

#### **Borging van de kwaliteit van de ondersteuner**

Om de kwaliteit van de ondersteuner te optimaliseren, stellen we voor om het aantal rollen en functies te limiteren tot een beperkt en logisch aantal. De volgende stap is het op heldere wijze omschrijven van deze rollen en functies, op basis van profielen en competenties. Vervolgens is het nodig dat er een link komt naar opleidingen. Welke opleiding moet je initieel hebben gevolgd om aan het profiel te voldoen? En welke training en bijscholing is er al werkende nodig om op niveau te blijven. In de meeste beroepsgroepen, denk aan accountants of artsen, is dit heel gebruikelijk. Om dit goed bij te houden ligt het voor de hand om een registratiesysteem op te zetten waarin ondersteuners geregistreerd worden, zodat ze vind-

baar zijn en erkenning krijgen voor de belangrijke en waarde toevoegende rol die ze vervullen. Er zijn binnen de sector verschillende initiatieven op dit vlak, maar het ontbreekt aan een overstijgend systeem dat helpt om de functies te ordenen en van de juiste kwaliteitskaders te voorzien.

#### **Evaluatie van de kwaliteit van de methode of het instrument**

Ook is het van belang om de methode of het instrument zorgvuldig te evalueren. Hierbij gaat het niet alleen om de methodes en instrumenten zelf, maar ook om de resultaten die ermee behaald zijn. De inzichten die bij de evaluatie worden verzameld, dienen centraal opgeslagen en uitgewisseld te worden. Dit zorgt er vervolgens voor dat we methodes en instrumenten kunnen doorontwikkelen. Als de conclusie na meerdere evaluaties bijvoorbeeld is dat iets niet werkt, zou het aangepast moeten worden of mogen verdwijnen. Het evalueren en centraal verzamelen van gegevens, biedt ook kansen om nieuwe tools te ontwikkelen. Om dit effectief te organiseren is het van belang dat er een meetinstrument komt dat door iedereen ingezet kan worden.

#### **Reflectie op de kwaliteit van het proces van ondersteuning**

Tot slot is het van belang dat er een overkoepelende manier van werken wordt geïntroduceerd, waarin reflectie een standaard onderdeel is. Hierbij gaat het om reflectie op het instrument en de methode, maar ook om reflectie op de eigen inzet van de ondersteuner. Waar het in de alinea hierboven gaat om het resultaat en de kwaliteit van het instrument zelf, gaat het hier vooral over de manier waarop het instrument is toegepast. Vragen die je daarbij kunt stellen zijn: is de combinatie van instrument en de toepassing ervan de juiste gebleken? Kwamen personen hun afspraken na? En is er voldoende overdracht geweest? Dit zijn vragen die standaard in de afronding van iedere ondersteuning besproken mogen worden.

# 3. De weg vooruit!

Tijdens de werkconferentie De Toekomst van Clubondersteuning op 3 november 2022 in Utrecht, stonden zo'n driehonderd betrokkenen stil bij de huidige staat en de toekomst van clubondersteuning. Voorafgaand aan deze dag vond een grootschalige, inventariserende rondgang door Nederland en een onderzoek naar de staat van clubondersteuning plaats. Deze ontwikkelingen samen vormen de basis voor een duidelijk, gezamenlijk toekomstbeeld. Dit hoofdstuk beschrijft dit beeld: de weg vooruit!

## Professionalisering van het vak

Het grote aantal deelnemers aan de werkconferentie onderstreept dat er in Nederland heel veel mensen zijn die zich met veel bezieling bezighouden met clubondersteuning. We zijn het erover eens dat het ondersteunen van een club een complexe uitdaging kan zijn. En dat het ondersteuningsproces en de gevraagde kwaliteit van

de ondersteuner niet mogen worden onderschat. Doordat clubondersteuning zich door de jaren heeft ontwikkeld, is er ook steeds meer kennis en ervaring ontstaan. Onderzoek heeft die kennis alleen maar vergroot.

Het is duidelijk dat clubondersteuning steeds meer als een vak wordt gezien. En dan vooral als een ervaringsvak. Een ander belangrijk inzicht is dat - als je een club duurzaam wilt versterken - het vooral gaat om het versterken van haar zelfstandigheid en probleemoplossend vermogen. Ook zien we dat er per regio, per sport, per gemeente, per organisatie en per ondersteuner veel overeenkomstige problematieken en aanpakken zijn, maar dat het toch overal nét even anders gaat. Hoewel we allemaal met veel energie bezig zijn met ons vak, zien we dat die verscheidenheid, niet ten goede komt aan een transparante, efficiënte en effectieve clubondersteuning.

## Van complexe jungle, naar samenwerkend landschap

Hoe gaan we van die grote verscheidenheid, die complexe jungle van clubondersteuning, naar een overzichtelijk en samenwerkend landschap? Hoe zorgen we ervoor dat het voor clubs helder is waar ze naartoe kunnen met hun hulpvraag? En dat hun hulpvraag op een zorgvuldige manier wordt behandeld en gekoppeld aan de juiste ondersteuner? De gezamenlijke overtuiging is dat clubondersteuning beter werkt als clubs op één plek terecht kunnen met al hun vragen. We zetten daarom in op één lokaal herkenbaar sport- en beweegloket, van waaruit clubs toegang krijgen tot een breed ondersteuningsaanbod. Dit loket wordt vertegenwoordigd door één of meer personen, afhankelijk van de grootte van het werkgebied en andere lokale factoren, en het acteert in een vastomlijnd geografisch gebied. Het uitgangspunt is dat het voor clubs duidelijk moet zijn waar ze terecht kunnen. En dat de ondersteunende partijen 'aan de achterkant' gecoördineerd samenwerken.



## Sport- en beweegloket als paraplubegrip

Door in elke regio één centrale en herkenbare plek te realiseren waar clubs terecht kunnen voor ondersteuning, kunnen we hen beter bedienen. We gebruiken hiervoor de term 'sport- en beweegloket'. Hoe dit loket er per gemeente of regio uitziet, is afhankelijk van de lokale situatie. De lokale betrokkenen zijn vrij om zelf te bepalen welke naam ze deze centrale plek in hun regio geven.

We hanteren bewust deze term omdat we ons op deze manier niet beperken tot uitsluitend clubondersteuning. Een lokaal sport- en beweegloket kan evolueren tot een domeinoverstijgende plek die niet alleen regie voert over clubondersteuning, maar waar lokale sportaanbieders terecht kunnen voor alle vragen met betrekking tot sport en (sportief) bewegen.

Hoe dit loket er per gemeente of regio uitziet, is voor een groot deel afhankelijk van de lokale situatie. Lokaal moet de samenwerking worden gerealiseerd, dus het is van belang dat het lokale sportnetwerk de ruimte heeft om het loket op haar eigen manier in te vullen. Wel kunnen landelijke afspraken en kaders helpen bij de totstandkoming. Het gaat hierbij om de balans tussen enerzijds heldere kaders en anderzijds voldoende ruimte voor lokaal maatwerk. Vanuit deze gedachte hanteren we drie basisvoorwaarden voor een goed functionerend lokaal loket.

### 1.) Meervoudige partijdigheid

Het sport- en beweegloket acteert vanuit ieders belang en is een duidelijk en eenduidig aanspreekpunt voor alle clubs. Gedragen door alle partijen en namens alle partijen.

Een veel gehoorde hindernis bij clubondersteuning zijn de verschillende, vaak tegenstrijdige belangen die spelen bij de betrokken partijen. Dit heeft deels te maken met de diversiteit aan financierings-

bronnen. Bij het inrichten van een lokaal sportakkoord ligt het voor de hand om aan te sluiten bij bestaande netwerken en organisaties (zoals lokale sportplatformen, lokale sportorganisaties of sportbonden). Het is daarom belangrijk dat alle betrokken partijen het loket ervaren als een vertegenwoordiger van alle belangen. En dat het loket, namens de betrokken partijen zorgdraagt voor de zelfredzaamheid en toekomstbestendigheid van clubs.

### 2.) Regie

Het sport- en beweegloket is de plek waar alle ondersteuningsmogelijkheden samenkomen, waar financiële middelen worden gebundeld en waar horizontale afstemming plaatsvindt tussen alle ondersteuners en organisaties.

De primaire rol van het loket is regie voeren op het koppelen van vragen of uitdagingen van clubs aan de juiste oplossing of ondersteuning. Een voorwaarde hiervoor is dat clubs het loket (her)kennen als eerste aanspreekpunt voor hulp en ondersteuning. Het loket moet daarom op een proactieve manier in goed contact staan met de clubs en op de hoogte zijn van wat er speelt. Samen met het lokale sportplatform (of sportraad en kerngroep) stimuleert het loket de onderlinge samenwerking tussen clubs (lees [hier](#) meer over de toekomstvisie op lokale sportplatformen). Ook is het loket de plek waar clubs terecht kunnen voor informatie, bijvoorbeeld over financieringen, dienstverlening en lokaal sportbeleid. Waar nodig kan het loket doorverwijzen naar de juiste instantie. Sportclubs hebben dus via het loket toegang tot alle beschikbare middelen ter ondersteuning van de club en voor het uitvoeren sport- en beweegbeleid. Denk hierbij aan het ondersteuningsbudget vanuit het lokaal sportakkoord, het uitvoeringsbudget voor de gemeenten en de ondersteuning vanuit Rabo ClubSupport.

Naast het contact met de clubs, kent het loket het ondersteuningslandschap en staat het in nauw contact met alle betrokken partijen. Dit draagt bij aan het op een transparante manier koppelen van de hulpvraag aan de juiste ondersteunings-

vorm. Daarnaast heeft het loket een actieve rol bij het initiëren en aanjagen van de onderlinge samenwerking tussen de betrokken partijen. Het loket is ook het aanspreekpunt voor andere lokale stakeholders, zoals de gemeente, lokale sportplatformen, adviseurs lokale sport, het bedrijfsleven en andere spelers op het gebied van welzijn, zorg en onderwijs. Maar ook onderhoudt ze contact met landelijk opererende organisaties, zoals sportbonden, NOC\*NSF, VSG, POS en VWS. Het loket is tevens op de hoogte van landelijk, regionaal en lokaal sport- en beweegbeleid en verwante beleidsterreinen. Tot slot coördineert het loket onderzoek, deelt het data en kennis met anderen en onderhoudt het contact met andere loketten.

### 3.) Kwaliteit

Alle personen die namens het sport- en beweegloket handelen, voldoen aan landelijk bepaalde kwaliteitsstandaarden.

Tijdens een van de inventariserende bijeenkomsten zei een aanwezige het volgende: "We moeten van iedereen doet maar wat, naar duidelijk omschreven functies met een kwaliteitskader en bewezen interventies." Dit weerspiegelt onze ambitie om de kwaliteit van clubondersteuning beter te borgen. Er bestaan op dit moment een groot aantal functietitels en -profielen in relatie tot clubondersteuning. Deze diversiteit aan benamingen en profielen draagt niet bij aan de onderlinge communicatie en het collectieve leervermogen. We streven daarom naar meer eenduidige functiebenamingen en -profielen. Daarnaast dienen clubondersteuners te functioneren binnen vastgestelde kwaliteitskaders. Ook de gebruikte instrumenten, interventies en methodieken dienen hieraan te voldoen. Deze kwaliteitskaders gelden niet alleen voor de vertegenwoordigers van het loket, maar binnen het hele vakgebied.

## Ontwikkelen kwaliteitsstandaarden

Landelijk en lokaal is er de ambitie om de kwaliteit van clubondersteuning beter te borgen. De verwachting is dat er binnen afzienbare tijd meer duidelijk wordt over hoe we hier als sportsector concreet mee omgaan. Het werkveld zal hier actief bij worden betrokken. Ook de sport- en beweegloketten spelen een belangrijke rol bij de vorming en invulling van deze kwaliteitsstandaarden. Er wordt dan ook van elk lokaal loket verwacht dat ze aanhaken op deze ontwikkelingen.

### Hoe start je een sport- en beweegloketten in jouw regio?

Voor het opstarten of doorontwikkelen van een lokaal loket is een breed draagvlak bij alle betrokkenen van belang. Het is daarom verstandig om aan te sluiten bij bestaande organisaties en netwerken. Het is daarbij belangrijk dat de hierboven beschreven basisvoorwaarden in acht worden genomen.

### Kaders om te komen tot een sport- en beweegloketten

Om startende loketten op weg te helpen, hebben we de basisvoorwaarden vertaald naar een aantal kaders om te komen tot een loket. De bijbehorende kaders vind je hieronder.

### Wanneer ben je een sportloket?

Je bent een sportloket als:

- je wordt gezien als regie- en coördinatiepunt in het werkgebied door ten minste:
  - sportclubs (of vertegenwoordigers van clubs, zoals een lokale sportplatformen)
  - gemeenten
  - sportbonden
  - sportbedrijven (indien aanwezig)
- de aangesloten professionals proactief contact hebben met sportclubs;

- ❑ je zicht hebt op en beslissingsbevoegdheid over:
  - ❑ uitvoeringsbudget voor clubondersteuningsactiviteiten
  - ❑ services budgetten
  - ❑ overige gelden voor clubondersteuning (bijvoorbeeld vanuit Rabo ClubSupport)
- ❑ clubondersteuners participeren in kwaliteitszorgsysteem van Sport Professionals netwerk (SPN), Academie voor Sportkader (ASK), Kwaliteitsstructuur Sport (KSS) en Landelijke Academie Buurtsportcoaches (LAB);
- ❑ je het gehele netwerk van clubondersteuners en sportclubs in beeld hebt;
- ❑ alle aangesloten partijen bijdragen aan het delen van data en kennis;
- ❑ het werkgebied is afgestemd met sportbonden en omliggende gemeenten;
- ❑ je beschikt over:
  - ❑ een overzicht van sportclubs, clubondersteuners, relevante organisaties, participerende sportbonden, sportplatformen in het werkgebied.
  - ❑ een intentieverklaring van alle betrokken partijen.

### Hoe werkt een sport- en beweegloket?

- ❑ Een goed functionerend loket:
- ❑ heeft regelmatig en proactief contact met alle sportclubs in het werkgebied;
- ❑ is ingericht op delen van kennis en informatie, het leveren van diensten en het toewijzen van gelden voor en aan sportclubs;
- ❑ zorgt voor open en transparante besluitvorming op het gebied van clubondersteuning, waarbij het kiezen van de best passende ondersteuning bij de hulpvraag altijd het uitgangspunt is;
- ❑ faciliteert het op regelmatige basis samenbrengen van het lokale sportnetwerk om kennisdeling tussen clubs, gemeenten, sportbedrijven en clubondersteuners te stimuleren. Dit doet het loket samen met het sportplatform (of sportraad en kerngroep);
  - ❑ haalt relevante lokale data en informatie over clubs op. Dit wordt waar mogelijk beschikbaar gesteld aan relevante stakeholders, zoals ondersteunings- en belangenorganisaties;

- ❑ werkt samen met andere sport- en beweegloketten, met name op het gebied van kennisuitwisseling;
- ❑ stimuleert samenwerking:
  - ❑ tussen sportclubs onderling
  - ❑ tussen sportclubs en andere organisaties
  - ❑ tussen clubondersteuners
  - ❑ met andere domeinen, zoals zorg, welzijn en het bedrijfsleven.

### Landelijke coördinatie

Voor het oprichten, in stand houden en doorontwikkelen van de loketten is landelijke coördinatie nodig. Een landelijk opererend projectteam zal hierop toezien. Dit projectteam heeft de volgende taken:

- ❑ Begeleiding bieden bij het opstarten en doorontwikkelen van de loketten en het bewaken van de voorwaardelijke criteria.
- ❑ Stimuleren en coördineren van de samenwerking tussen de lokale loketten.
- ❑ Ontwikkelen en coördineren van een functionerend kwaliteitszorgsysteem voor clubondersteuning en clubondersteuners.
- ❑ Coördineren van en regie houden op de ontwikkeling en beschikbaarheid van werkende instrumenten, interventies en methodieken voor clubondersteuning.

### Goede voorbeelden

Op verschillende plekken in Nederland zijn al lokale loketten actief. Deze plekken kunnen als voorbeeld dienen voor loketten in de opstartfase. In het kader van 'al doende leren' en om een helder beeld te schetsen van de praktijk, worden deze voorbeelden de komende periode in kaart gebracht en gedeeld met alle geïnteresseerden.

### Aan de slag!

Dit White Paper is in drie etappes tot stand gekomen. Hoofdstuk 3 'De weg vooruit!' vormt hierbij het slotstuk. Tegelijkertijd is dit de start van een nieuwe fase, waarin we - in lijn met **Sportakkoord II** - inzetten op het realiseren van een lokaal sport- en beweegloket in elke regio in Nederland. Wil je hier meer over weten? Of wil je aan de slag met het opstarten van een lokaal loket? Neem dan contact op met het landelijke projectteam via [sportloket@nocnsf.nl](mailto:sportloket@nocnsf.nl).





### Bronnenlijst

- 'Back to Basics: Onderzoek naar voorspellende patronen voor het functioneren van voetbalverenigingen', Universiteit van Tilburg/ Optimale Samenwerking/KNVB/Back2Basics (2017)
- Rapport 'Sportverenigingen in transitie?', Mulier Instituut (2022)



Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport



**SPORT  
KRACHT 12**  
Neder1and / sport / lokaal



 **NL ACTIEF**

 **SPN**  
SPORT  
PROFESSIONALS