



# Onderzoeksrapport Functiematrix

Team Data & Onderzoek

Tineke Stalmans | Jochen Perck

SPORT  
WERK





# Dankwoord

Bij het voltooien van dit onderzoeksrapport willen we graag onze waardering uitspreken voor de bijdragen van verschillende interne en externe stakeholders, zonder wie dit project niet mogelijk was geweest.

Allereerst zijn we bijzonder dankbaar voor de financiële ondersteuning van **Sport Vlaanderen**. Dankzij hun subsidies konden we de nodige middelen vrijmaken om dit onderzoek grondig en professioneel uit te voeren.

Een speciale dank gaat uit naar de **9 ambassadeurs** – de gedreven lesgevers binnen Sportwerk – die verantwoordelijk waren voor het afnemen van de interviews. Hun inzet en zorgvuldigheid in dit proces hebben geleid tot waardevolle inzichten en data die de kern van dit rapport vormen.

Tot slot willen we de **274 vertegenwoordigers van Vlaamse sportorganisaties** hartelijk bedanken voor hun bereidheid om tijd vrij te maken voor de interviews. Hun openheid en betrokkenheid bij dit onderzoek hebben ons in staat gesteld een gedetailleerd en genuanceerd beeld te schetsen van het medewerkersbestand binnen Vlaamse sportorganisaties.

De samenwerking en toewijding van alle betrokkenen hebben een cruciale rol gespeeld in het succes van dit project. Wij zijn iedereen die hieraan heeft bijgedragen bijzonder dankbaar.

Team Data & Onderzoek van Sportwerk

Tineke Stalmans en Jochen Perck



# Definities

In dit onderzoek definiëren we volgende begrippen:

- **Statuut:** De sociale rechtspositie van een persoon met betrekking tot zijn werkrelatie. In sportorganisaties bepaalt het statuut onder andere de regels rond vergoeding, sociale bescherming en mogelijke functies en verantwoordelijkheden voor medewerkers.
- **Medewerker:** Een medewerker binnen sportorganisaties is iemand die binnen de sportorganisatie een taak of meerdere taken opneemt onder **arbeidsstatuut** of **vrijwilligersstatuut**.
  - o **Arbeidsstatuut:** Een **arbeidsstatuut** heeft betrekking op de juridische status van een werknemer en bepaalt de rechten, plichten en sociale bescherming (= arbeidsrechtelijke bescherming zoals loon en sociale zekerheidsvoordelen) van die persoon binnen de arbeidsmarkt. In België zijn er 3 arbeidsstatuten: werknemer, zelfstandige en ambtenaar. In dit onderzoek focussen we op de statuten van **werknemer** en **zelfstandige**.
    - **Werknemer:** Iemand die onder een arbeidsovereenkomst werkt onder het gezag van een werkgever en loon ontvangt voor zijn prestaties. Werknemers kunnen hun functie uitoefenen in **hoofdberoep** of als **bijverdiener**.
      - **Hoofdberoep:** Dit is een vorm van tewerkstelling, die verwijst naar het feit dat de werknemer zijn functie uitoefent als hoofdactiviteit
      - **Bijverdiener:** Dit is een persoon die naast zijn hoofdactiviteit een bijkomende tewerkstelling uitoefent. Het bijverdienen naast een hoofdactiviteit wordt onder bepaalde voorwaarden vrijgesteld van sociale bijdragen of belastingheffing. In Vlaamse sportorganisaties zijn er 3 fiscaal gunstige statuten die gebruikt kunnen worden om bij te verdienen: **verenigingswerk**, **flexi-job** en **jobstudent**
        - o **Verenigingswerk/Artikel 17:** Verenigingswerk/Artikel 17 is een tewerkstellingsvorm waarbij verenigingen zonder winstoogmerk en openbare instellingen werknemers kunnen aanwerven voor bepaalde functies. Enkel organisaties in de sociaal-culturele sector en in de sportsector kunnen gebruik maken van het verenigingswerk.
        - o **Flexi-job:** Flexi-job is een tewerkstellingsvorm waarbij werknemers met minstens een 4/5de tewerkstelling en gepensioneerd tegen gunstige voorwaarden een centje kunnen bijverdienen, terwijl werkgevers op een flexibele en voordelige manier extra personeel kunnen inzetten op piekmomenten.
        - o **Jobstudent:** Vakantiewerk of studentenarbeid is werk dat tegen betaling gedaan wordt door scholieren of studenten naast hun studies (hoofdactiviteit). Dit kan tijdens schoolvakanties of na de schooluren tijdens het jaar.
    - **Zelfstandige:** De zelfstandige staat niet onder het gezag van zijn opdrachtgever, maar werkt voor eigen rekening. De zelfstandige doet zelf de bijdragen voor zijn sociale zekerheid.
  - o **Vrijwilligersstatuut:** Het vrijwilligersstatuut is geen arbeidsstatuut. Het **vrijwilligersstatuut** bepaalt de positie van de persoon die zich vrijwillig, ongedwongen en onbetaald inzet voor

een organisatie zonder winstoogmerk met een maatschappelijk doel. Binnen het vrijwilligersstatuut zijn er specifieke rechten, plichten en regels.

- **Vrijwilliger:** Een persoon die zich inzet voor een organisatie met een algemeen maatschappelijk belang. De inzet is onbezoldigd, vrijwillig en ongedwongen. Er is geen werkgeversgezag en geen loon. De vrijwilliger kan enkel een terugbetaling krijgen van gemaakte onkosten.



# Samenvatting

Dit onderzoek werd opgestart met als doel om een inventaris te hebben van de functies en taakgroeperingen die bestaan binnen sportorganisaties, met een omschrijving van de functie, een volgorde van hoeveel ze voorkomen en onder welk statuut ze meestal worden opgenomen. Bijgevolg onderzochten we in hoeverre de ontwikkeling van een functiematrix voor Vlaamse sportorganisaties mogelijk is. Een functiematrix geeft namelijk de verschillende functies binnen functiegroepen (functiefamilies) weer met een gedetailleerde omschrijving van de taken, resultaatsgebieden, competenties en het functieniveau voor de verschillende functies binnen een organisatie.

De sportsector in Vlaanderen wordt gekenmerkt door een grote diversiteit aan organisaties, variërend van kleinere lokale sportclubs tot grote regionale sportfederaties of overheidsinstanties. Ondanks deze diversiteit is er vaak een gebrek aan duidelijkheid over de verdeling van taken en rollen, wat leidt tot inefficiënties. Ook merken we dat taken niet zozeer duidelijk per functie, maar eerder per persoon verdeeld worden.

Kernpunten van het onderzoek:

1. **Een wildgroei aan functies en taken binnen Vlaamse sportorganisaties:** Het onderzoek bij 274 respondenten leverden in totaal 609 taken verdeeld over 288 verschillende functies op. Op basis van taakinhoud die gekoppeld is aan iedere functie, hebben we telkens één functietitel toegekend en gelijkaardige functies onder dezelfde noemer geplaatst. Om onze inventaris zo overzichtelijk mogelijk te maken hebben we de 32 meest voorkomende functies verdeeld over drie hoofdcategorieën: bestuurlijke functies, operationele functies en ondersteunende functies.
2. **Vrijwilligers als ruggengraat van de sector:** Een duidelijke bevinding is dat de sportsector in Vlaanderen sterk afhankelijk is van vrijwilligers. Ongeveer 90% van de medewerkers binnen sportorganisaties werkt op vrijwillige basis, vooral binnen sportclubs, waar 91% van de medewerkers vrijwilligers zijn. Professionele medewerkers zijn voornamelijk actief binnen sportdiensten, waar 86% van de medewerkers in loondienst is.
3. **Diversiteit in statuten:** Medewerkers binnen sportorganisaties opereren onder twee verschillende statuten: *arbeidsstatuut* of *vrijwilligersstatuut*. Onder het arbeidsstatuut wordt er in dit onderzoek gefocust op *werknemers* of *zelfstandigen*. Vrijwilligers oefenen hun functie uit onder het vrijwilligersstatuut. Een werknemer kan zijn functie vervullen in *hoofdberoep* of in *bijberoep*. In Vlaamse sportorganisaties zijn er 3 fiscaal gunstige statuten die gebruikt kunnen worden om bij te verdienen: *verenigingswerk*, *flexi-job* en *jobstudent*. Deze diversiteit geeft sportorganisaties de flexibiliteit om in te spelen op hun specifieke behoeften. In dit rapport wordt er gewezen op de uitdagingen die ontstaan door het ontbreken van een duidelijke structuur in verantwoordelijkheden. Ons onderzoek toont aan dat vrijwilligers vaak zowel bestuurlijke, operationele als ondersteunende taken uitvoeren. Daar waar in andere sectoren strategische en beleidsmatige taken doorgaans worden vervuld door werknemers met een arbeidsstatuut.
4. **Een functiematrix voor Vlaamse sportorganisaties is nog niet mogelijk:** De verscheidenheid aan functies en taakgroeperingen die bestaan binnen de verschillende Vlaamse sportorganisaties **laat ons momenteel niet toe om een overzichtelijke en bruikbare functiematrix te ontwikkelen** die sportorganisaties kunnen gebruiken voor de optimalisatie van hun interne organisatie en personeelsbeheer. Er bestaan momenteel meer dan 30.000 Vlaamse sportorganisaties, onderverdeeld

in acht verschillende types. Elk type sportorganisatie heeft een verscheidenheid aan functies en taken. Voorts merken we op dat taken en verantwoordelijkheden veelal niet onder “logische” functies thuishoren en dat taken niet zozeer duidelijk per functie, maar eerder per persoon verdeeld worden. Daardoor is een overzichtelijke en bruikbare tool, die het volledige aanbod aan functies en taakgroeperingen omvat, momenteel niet aan de orde.



# Inleiding

Sportorganisaties in Vlaanderen dragen bij aan het bevorderen van sportparticipatie, gezondheid en sociale cohesie. Er zijn veel verschillende soorten sportorganisaties, van kleine lokale sportclubs tot grotere regionale sportfederaties en overheidsinstellingen. Omdat deze organisaties zo divers zijn, hebben ze nood aan verschillende functies met verschillende taken binnen de functies. Vaak ontbreekt er een gestructureerd overzicht van de functies, de bijhorende taken en hun verantwoordelijkheden, wat kan leiden tot een verstoring van de werking binnen de organisaties.

Het **doel van dit onderzoek** is om een inventaris te hebben van de functies en taakgroeperingen die bestaan binnen sportorganisaties, met een omschrijving van de functie, een volgorde van hoeveel ze voorkomen en onder welk statuut ze meestal worden opgenomen. Bijgevolg willen we nagaan of we deze inventaris in een gestructureerd overzicht kunnen gieten die sportorganisaties zouden kunnen gebruiken ter ondersteuning of ter optimalisatie van hun organisatiestructuur. Een functiematrix als het ware. Deze functiematrix zou kunnen helpen om de structuur van de organisatie te verduidelijken en te verbeteren.

Door deze informatie te verzamelen en te structureren beoogt dit onderzoek bij te dragen aan een betere organisatie en professionalisering van de sportorganisaties binnen de sportsector in Vlaanderen.

**Professionalisering** betekent voor dit onderzoek het verbeteren van de werking van deze organisaties. Zowel op beleidsvoerend, pedagogisch-didactisch als sporttechnisch vermogen.

- **Beleidsvoerend vermogen:** Het vermogen van de organisatie om effectief beleid te ontwikkelen en uit te voeren.
- **Pedagogisch-didactisch vermogen:** Het vermogen om noden te detecteren en op een goede manier kennis bij te brengen en educatieve processen te begeleiden.
- **Sporttechnisch vermogen:** Het vermogen om sporttechnisch te excelleren, bijvoorbeeld door de trainer enkel de sporttechnische taken toe te wijzen.

Het onderzoek richt zich op het verkrijgen van beter inzicht in de huidige situatie van sportorganisaties, om deze te kunnen helpen verbeteren. Om beleidsmatig effectief een sportarbeidsmarkt te ontwikkelen, is het nodig om meer te weten over de **schaalbaarheid** van de sportorganisaties (hoe groot ze kunnen worden of hoe ze zich kunnen uitbreiden) en de huidige **stand van zaken** van de verschillende vormen van tewerkstellingen en vergoedingen binnen de sector.





# Inhoud

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Dankwoord .....                                                                                         | 3  |
| Definities.....                                                                                         | 4  |
| Samenvatting.....                                                                                       | 6  |
| Inleiding .....                                                                                         | 8  |
| 1. Onderzoekscontext .....                                                                              | 11 |
| 1.1 De organisatie van sport in Vlaanderen .....                                                        | 11 |
| 1.2 Verschillende statuten binnen sportorganisaties.....                                                | 12 |
| 1.3 Praktische relevantie van het onderzoek.....                                                        | 15 |
| 1.4 Concrete doelstellingen en onderzoeksvragen binnen dit onderzoek.....                               | 16 |
| 2. Methodologie .....                                                                                   | 18 |
| 2.1 Populatie en steekproef.....                                                                        | 18 |
| Populatie.....                                                                                          | 18 |
| Steekproef .....                                                                                        | 18 |
| 2.2 Dataverzameling .....                                                                               | 19 |
| Instrument.....                                                                                         | 19 |
| Pilotstudie .....                                                                                       | 19 |
| Distributie.....                                                                                        | 19 |
| 2.3 Dataverwerking en -analyse .....                                                                    | 20 |
| Data invoer.....                                                                                        | 20 |
| Validiteit en ethische overwegingen .....                                                               | 20 |
| 3. Resultaten & discussie .....                                                                         | 22 |
| 3.1 Wat zijn de meest voorkomende functies binnen Vlaamse sportorganisaties? .....                      | 22 |
| 3.1.1 Bestuurlijke functies .....                                                                       | 22 |
| 3.1.2 Operationele functies .....                                                                       | 22 |
| 3.1.3 Ondersteunende functies .....                                                                     | 23 |
| 3.2 Wat is de gedetailleerde taakomschrijving voor elke geïdentificeerde functie? .....                 | 24 |
| 3.3 Hoe vaak komt elke functie voor binnen verschillende types sportorganisaties? .....                 | 34 |
| 3.4 Onder welke statuten worden deze functies meestal opgenomen?.....                                   | 37 |
| 3.5 In hoeverre is de ontwikkeling van een functiematrix voor Vlaamse sportorganisaties mogelijk? ..... | 43 |
| 4. Conclusie.....                                                                                       | 45 |
| 5. Bijlage.....                                                                                         | 47 |



# 1. Onderzoekscontext

MAAKT  
WERK  
VAN  
SPORT

# 1. Onderzoekscontext

## 1.1 De organisatie van sport in Vlaanderen

In België is sport een gemeenschapsbevoegdheid. De organisatie van sport in de Vlaamse gemeenschap is goed gestructureerd en gefaciliteerd door verschillende overheidsinstellingen, sportfederaties en lokale organisaties. Een sportorganisatie is een overkoepelende naam voor elk van deze organisaties, wiens kernactiviteit bestaat uit het organiseren van sport. Op 1 april 2024 telde deze Vlaamse gemeenschap 30.452 sportorganisaties, onderverdeeld in:

1. **Organisaties voor sportieve vrijetijdsbesteding (4):** Deze organisaties richten zich op het aanbieden van sportieve activiteiten voor recreatie en ontspanning. Ze organiseren laagdrempelige sportevenementen en bewegingsactiviteiten voor mensen van alle leeftijden, zonder competitiegericht karakter.
2. **Overheidsinstanties (330):** Overheidsinstanties op Vlaams, provinciaal of lokaal niveau die verantwoordelijk zijn voor het sportbeleid. Hun kerntaken omvatten het subsidiëren van sportinitiatieven, het ontwikkelen van infrastructuur en het promoten van een gezonde levensstijl via sport.
3. **Samenwerkingsverbanden (19) (zoals burensportdiensten):** Dit zijn regionale samenwerkingen tussen gemeenten of steden die sportvoorzieningen en -activiteiten delen om de toegankelijkheid en efficiëntie te vergroten. Ze coördineren gemeenschappelijke sportprojecten, zoals burensportdiensten, waarbij sportaanbod voor meerdere gemeenten wordt georganiseerd.
4. **Sportclubs: erkende en niet erkende samen (28.857):** Sportclubs bieden gestructureerde sportactiviteiten aan, vaak in een competitieve context. Ze richten zich op de training en begeleiding van sporters binnen een specifieke sporttak en organiseren competities, trainingen en evenementen.
5. **Sportdienst (301):** Sportdiensten zijn gemeentelijke of stedelijke organisaties die instaan voor de ontwikkeling, coördinatie en uitvoering van het lokale sportbeleid. Hun taken omvatten onder meer het beheer van sportaccommodaties en het organiseren van sportactiviteiten voor de lokale bevolking.
6. **Sportfederatie: erkende en niet-erkende samen (523):** Sportfederaties zijn overkoepelende organisaties die meerdere sportclubs binnen een bepaalde sportdiscipline ondersteunen. Ze organiseren competities, stellen reglementen op en zorgen voor de opleiding van trainers en officials. Erkende federaties krijgen subsidie van de overheid, niet-erkende federaties opereren zonder overheidssteun.
7. **Sportgerelateerde organisaties (115):** Dit zijn organisaties die ondersteunende diensten aanbieden aan de sportsector, zoals opleidingen, promotie, onderzoek en de ontwikkeling van sportgerelateerde producten of diensten. Ze richten zich op het verbeteren van de sportinfrastructuur of -cultuur zonder zelf sportactiviteiten te organiseren.
8. **Sportraad (303):** Sportraden zijn adviesorganen die op gemeentelijk of stedelijk niveau opereren en de lokale overheid adviseren over het sportbeleid. Ze vertegenwoordigen de belangen van sportclubs, sporters en andere betrokken partijen en dragen bij aan de ontwikkeling van een breed sportbeleid.



## 1.2 Verschillende statuten binnen sportorganisaties

Een **statuut** is de sociale rechtspositie van een persoon met betrekking tot zijn werkrelatie. In sportorganisaties bepaalt het statuut bijvoorbeeld de regels rond vergoeding, sociale bescherming en mogelijke functies en verantwoordelijkheden voor medewerkers. Een **medewerker** binnen sportorganisaties is iemand die binnen de sportorganisatie een taak of meerdere taken opneemt onder het **arbeidsstatuut** of onder het **vrijwilligersstatuut**. Statuten bieden sportorganisaties de flexibiliteit om verschillende soorten medewerkers in te schakelen afhankelijk van hun behoeften en de aard van de werkzaamheden.

Hieronder geven we een overzicht van de verschillende statuten en binnen ieder statuut de mogelijkheden die momenteel gangbaar zijn:

### ARBEIDSSTATUUT

#### 1. Werknemer in hoofdberoep

- Overeenkomst: Een arbeidsovereenkomst (voltijds/deeltijds).
- Statuut: Werknemer (arbeider of bediende).
- Vergoeding: Loon volgens sectorbarema of het algemeen minimumloon.
- RSZ-bijdragen: Werknemer: 13,07%, Werkgever: 25-32% (vermindering mogelijk voor eerste aanwervingen).
- Belastingen: Aangifte in de personenbelasting via fiscale fiche 281.10.
- Functies: Geen beperkingen (behalve bestuurders/zaakvoerder, omdat er geen werkgever-werknemersrelatie, geen gezag mogelijk is).
- Organisaties: Iedereen kan werknemers inschakelen.
- Verzekeringen: Een arbeidsongevallenverzekering is verplicht.

#### 2. Werknemer in bijberoep

##### 2.1. Artikel 17- Het vernieuwde verenigingswerk

- Overeenkomst: Een arbeidsovereenkomst voor Artikel 17/Verenigingswerk is vereist.
- Statuut: Werknemer (arbeider of bediende).
- Vergoeding: Maximaal € 7.460 bruto per jaar (2024), met een minimum uurloon.
- RSZ-bijdragen: Geen, met een maximum van 450 uren per kalenderjaar.
- Belastingen: Er wordt 10% belasting geheven.
- Functies binnen de organisatie: Taken uit de officiële lijst van Artikel 17/Verenigingswerk (Trainer of coach, scheidsrechter of jurylid, sportbegeleider of monitor, beheer of toezichter van sportinfrastructuur, animator, leider, monitor, coördinator, sportlesgever, sportcoach, jeugdsportcoördinator, terreinverzorgers-materiaalmeester, lesgever, procesbegeleider).
- Organisaties: Alle organisaties erkend door de bevoegde overheid of aangesloten bij een erkende koepelorganisatie die sportactiviteiten aanbieden.
- Verzekeringen: Een arbeidsongevallenverzekering is verplicht.



## 2.2. Flexi-job

- **Overeenkomst:** Een raamovereenkomst voor een flexi-job is vereist. Deze moet schriftelijk worden opgesteld vóór de aanvang van tewerkstelling. Een arbeidsovereenkomst met de effectieve periodes van tewerkstelling kan mondeling of schriftelijk, altijd van bepaalde duur of voor een duidelijk omschreven taak.
- **Statuut:** Flexi-jobbers worden beschouwd als werknemers, maar dit statuut is enkel toegankelijk voor wie al een ander hoofdberoep heeft zoals een andere loontrekkende job van minstens 4/5, of een gepensioneerde.
- **Vergoeding:** Geen maximum per jaar, met een minimum uurloon.
- **RSZ-bijdragen:** Er is een werkgeversbijdrage van 28% verschuldigd op het brutoloon. Voor de werknemer zelf geldt een vrijstelling van persoonlijke RSZ-bijdragen.
- **Belastingen:** Er wordt geen belasting geheven op het loon van een flexi-job (tot plafond van ±12.000 euro). Het brutoloon is gelijk aan het nettoloon voor de werknemer, mits de voorwaarden voor flexi-jobs worden gerespecteerd.
- **Functies binnen de organisatie:** Taken uit de officiële lijst van Flexi-job (Ondersteunende taken bij sportevenementen, toezicht en begeleiding, administratieve ondersteuning, kantinebeheer, schoonmaak en onderhoud).
- **Organisaties:** Volgens de geldende wetgeving bij de opmaak van dit rapport is Paritaire Comité 329 niet opgenomen in de lijst met sectoren die gebruik kunnen maken van het flexi-job-systeem. Enkel volgende opgesomde sectoren kunnen gebruik maken van dit flexi-job systeem: organisaties met hoofdactiviteit in de evenementensector (bv. de organisatie van sportevenementen), het nationale paritair comité voor de sport (PC 223) en redders met diploma, in een publiek toegankelijk zwembad.
- **Verzekeringen:** Een arbeidsongevallenverzekering is verplicht.

## 2.3. Jobstudent

- **Overeenkomst:** Een schriftelijke arbeidsovereenkomst is vereist.
- **Statuut:** Werknemer (jobstudent, niet werkstudent).
- **Vergoeding:** Minstens algemeen minimumloon, loon volgens sectorbarema.
- **RSZ-bijdragen:** Solidariteitsbijdragen: 2,71% voor de werknemer en 5,42% voor de werkgever (totaal 8,13%), met een maximum van 600 arbeidsuren per kalenderjaar.
- **Belastingen:** Aangifte in de personenbelasting via een fiscale fiche 281.10.
- **Functies binnen de organisatie:** Geen specifieke beperkingen, maar wel rekening houden met de algemene beperkingen voor jobstudenten.
- **Organisaties:** Iedereen kan gebruik maken van studentenarbeid.
- **Verzekeringen:** Een arbeidsongevallenverzekering is verplicht.



### 3. Zelfstandige

- Overeenkomst: Aanneming- of dienstenovereenkomst vereist.
- Statuut: Zelfstandige in hoofd- of bijberoep, student zelfstandige of externe medewerker zonder statuut.
- Vergoeding: Vergoeding via factuur.
- RSZ-bijdragen: Bijdragen via RSVZ, afhankelijk van verschillende factoren.
- Belastingen: Aangifte als zelfstandige (beroepsinkomen) met fiscale fiche 281.50 vanaf € 250 per jaar.
- Functies binnen de organisatie: Geen beperkingen.
- Organisaties: Iedereen kan gebruik maken van zelfstandigen.
- Verzekeringen: De zelfstandige moet zelf de nodige verzekeringen afsluiten.

## VRIJWILLIGERSSTATUUT

### 4. Vrijwilliger

- Overeenkomst: Het is niet verplicht om een overeenkomst te hebben maar een vrijwilligersovereenkomst is sterk aanbevolen.
- Statuut: De vrijwilliger heeft een onbezoldigd en onverplicht karakter.
- Vergoeding: Vrijwilligers kunnen geen loon ontvangen maar een terugbetaling van kosten is mogelijk. Dit kan via een reëel of forfaitair systeem.
- RSZ-bijdragen: Geen RSZ-bijdragen van toepassing.
- Belastingen: Terugbetalingen van kosten zijn vrijgesteld van belastingen.
- Functies binnen de organisatie: Vrijwilligers mogen geen bestuurszaken uitvoeren waar winstuitkering aan verbonden is.
- Organisaties: Alleen feitelijke verenigingen, private of publieke rechtspersonen zonder winstoogmerk kunnen vrijwilligers inschakelen.
- Verzekeringen: Een verzekering voor burgerrechtelijke aansprakelijkheid is verplicht.



## 1.3 Praktische relevantie van het onderzoek

Het decreet houdende het stimuleren, het coördineren en het subsidiëren van de tewerkstelling in de sportsector werd op 13 maart 2024 gewijzigd en bepaalt - naast tal van andere opdrachten - dat Sportwerk, als expertisecentrum, de behoeften en mogelijkheden van sportclubs op het vlak van de tewerkstelling van sportbegeleiders en sportondersteuners in kaart brengt, alsook de ontwikkelingen van de tewerkstelling in de non-profit sportsector, met een focus op de sportclubs.

De sportsector leent zich helaas niet tot een eenvoudige manier van gegevensverzameling rond tewerkstelling en meer bepaald functies en taakomschrijvingen. Dit heeft te maken met de spreiding over verschillende sectorcomités waar ook vaak niet-sportgerelateerde sectoren onder ressorteren, het alomtegenwoordige vrijwilligerswerk, de verschillende tewerkstellingsvormen en de diversiteit aan organisaties.

Huidig onderzoek past dan ook binnen de opdracht van de Vlaamse Regering en dient als aanzet om een overzicht te krijgen van de verschillende functies en taken aanwezig binnen het huidige sportlandschap, hoeveel ze voorkomen en onder welk statuut ze meestal worden opgenomen. Het in een gestructureerd overzicht kunnen gieten van deze informatie zou kunnen helpen om de structuur van de organisatie te verduidelijken en te verbeteren. Zo'n matrix geeft een overzicht van de verschillende functies (rollen) en de taken die aan deze functies zijn toegewezen.

Een functiematrix wordt gekenmerkt door:

### 1. Rijen en kolommen

- Rijen: Bevatten de verschillende taken, verantwoordelijkheden of activiteiten die uitgevoerd moeten worden.
- Kolommen: Bevatten de functies of rollen binnen de sportorganisatie.

### 2. Cellen

- De cellen op het snijvlak van rijen en kolommen geven aan welke functie verantwoordelijk is voor welke taak. Dit kan gedetailleerder worden aangeduid met specifieke symbolen of letters om het type verantwoordelijkheid te specificeren (bijvoorbeeld verantwoordelijk, uitvoerend, ondersteunend).

In de toekomst wil Sportwerk sportorganisaties begeleiden bij het optimaliseren van hun organisatiestructuur aan de hand van de resultaten uit het onderzoek. Een functiematrix voor sportorganisaties zou hierbij kunnen dienen ter ondersteuning. Sportwerk wil de resultaten van dit onderzoek tevens gebruiken om haar dienstverleningsmodel uit te breiden op basis van de vastgestelde noden voor bepaalde functies of taken binnen sportorganisaties. Daarnaast geven deze resultaten ons zinvolle informatie over de verschillende statuten die momenteel gekoppeld worden aan verschillende functies en kunnen ze dienen als een nulmeting, zowel voor ons dienstverleningsmodel als voor onze beleidsdoelstellingen naar de toekomst.

## 1.4 Concrete doelstellingen en onderzoeksvragen binnen dit onderzoek

Om een inventaris te hebben van de functies en taakgroeperingen die bestaan binnen sportorganisaties, met een omschrijving van de functie, een volgorde van hoeveel ze voorkomen en onder welk statuut ze meestal worden opgenomen, richt dit onderzoek zich op de volgende doelstellingen:

1. **Identificatie van functies:** in kaart brengen van de verschillende functies binnen Vlaamse sportorganisaties, zowel bestuurlijk, operationeel als ondersteunend.
2. **Taakomschrijvingen:** opstellen van gedetailleerde taakomschrijvingen voor elke geïdentificeerde functie.
3. **Frequentie van voorkomen:** bepalen hoe vaak elke functie voorkomt binnen verschillende types sportorganisaties.
4. **Statuten:** analyseren onder welke statuten deze functies meestal worden opgenomen.

Bijgevolg onderzochten we in hoeverre de ontwikkeling van een functiematrix voor Vlaamse sportorganisaties mogelijk is.

5. **Ontwikkeling van de functiematrix:** samenstellen van een overzichtelijke en bruikbare functiematrix die sportorganisaties kunnen gebruiken voor de optimalisatie van hun interne organisatie en personeelsbeheer.

De verschillende onderzoeksvragen die hieraan gekoppeld worden, zijn:

1. **Wat zijn de meest voorkomende functies binnen Vlaamse sportorganisaties?**
2. **Wat is de gedetailleerde taakomschrijving voor elke geïdentificeerde functie?**
3. **Hoe vaak komt elke functie voor binnen de verschillende types sportorganisaties?**
4. **Onder welke statuten worden deze functies meestal opgenomen?**
5. **In hoeverre is de ontwikkeling van een functiematrix voor Vlaamse sportorganisaties mogelijk?**





MAAK OOK  
WERK VAN SPORT

## 2. Methodologie

## 2. Methodologie

### 2.1 Populatie en steekproef

#### Populatie

Voor dit onderzoek bestaat onze populatie uit het totaal aantal Vlaamse sportorganisaties. Op 1/4/2024 telde de Vlaamse gemeenschap 30.452 sportorganisaties, die worden onderverdeeld in:

- Organisaties voor sportieve vrijetijdsbesteding (4)
- Overheidsinstanties (330)
- Samenwerkingsverband (19) (burensportdiensten enz.)
- Sportclub - erkende en niet erkende (28.857)
- Sportdienst (301)
- Sportfederatie - erkende en niet-erkende (523)
- Sport gerelateerde organisaties (115)
- Sportraad (303)

#### Steekproef

274 Vlaamse sportorganisaties werden geselecteerd voor deelname aan de enquête.

Om binnen onze sample een juiste representatie van de Vlaamse sportorganisaties te bekomen, hebben we vooraf volgende criteria bepaald:

1. De steekproef omvatte zowel kleine als grote organisaties
2. Verschillende sportorganisaties:
  - Organisaties voor sportieve vrijetijdsbesteding: 1/4
  - Overheidsinstanties: 1/330
  - Samenwerkingsverband: 0/19 (burensportdiensten enz.)
  - Sportclub: 253/28.857
  - Sportdienst: 9/301
  - Sportfederatie - erkende en niet-erkende samen: 7/523
  - Sport gerelateerde organisaties (Activak): 2/115
  - Sportraad: 1/303
3. Regio (verschillende provincies)
  - Een correcte spreiding van de bevraagde sportorganisaties over de verschillende provincies heen
4. Sporttak
  - Minstens 40 verschillende sporttakken



## 2.2 Dataverzameling

### Instrument

- Een gestructureerde interviewleidraad werd ontwikkeld, bestaande uit gesloten en open vragen om zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens te verzamelen.
- De interviewleidraad omvatte de volgende secties:
  - Demografische gegevens van de organisatie (type sportorganisatie, regio, sporttak, aantal medewerkers).
  - Specifieke functies binnen de organisatie.
  - Verantwoordelijkheden en taken per functie.
  - Hoeveel iedere functie voorkomt
  - Statuut waarin deze verschillende functies worden opgenomen.

### Pilootstudie

- Voorafgaand aan de grootschalige dataverzameling werd een pilootstudie uitgevoerd met 10 fictieve sportorganisaties om het interview te testen op duidelijkheid, volledigheid en duurtijd.
- Feedback uit de pilootstudie werd gebruikt om de interviewleidraad te verfijnen.

### Distributie

- De interviews werden via telefoongesprekken afgenomen van contactpersonen binnen de geselecteerde sportorganisaties.
- 9 ambassadeurs (vaste sportbegeleiders binnen Sportwerk) werden aangemoedigd om (voornamelijk) binnen hun provincie de vragenlijsten af te nemen van willekeurig geselecteerde sportorganisaties, binnen het vooropgestelde kader.



## 2.3 Dataverwerking en -analyse

### Data invoer

De ingevulde enquêtes werden verzameld in een Google Forms document en de gegevens werden ingevoerd in Excel voor analyse.

- Kwantitatieve analyse:
  - Beschrijvende statistieken (bijv. frequenties, gemiddelden) werden gebruikt om de algemene kenmerken van de functies binnen de sportorganisaties te beschrijven.
  - Cross-tabelleringen werden gebruikt om verbanden tussen verschillende variabelen te onderzoeken (bijv. aantal functies en hoedanigheid/statuut van deze functies).
- Kwalitatieve analyse:
  - Open vragen werden gecodeerd en thematisch geanalyseerd om patronen en trends te identificeren in de beschrijvingen van verantwoordelijkheden en benodigde vaardigheden.

### Validiteit en ethische overwegingen

- Validiteit:
  - De pilotstudie droeg bij aan de validiteit door ervoor te zorgen dat de vragen duidelijk en relevant waren.
- Ethische overwegingen:
  - Deelname aan de enquête was vrijwillig en deelnemers werden geïnformeerd over het doel van het onderzoek en de wijze waarop hun gegevens zouden worden gebruikt.
  - Anonimiteit en vertrouwelijkheid van de deelnemers werden gewaarborgd door de gegevens te anonimiseren en op te slaan in beveiligde bestanden.







### 3. Resultaten & discussie

## 3. Resultaten & discussie

### 3.1 Wat zijn de meest voorkomende functies binnen Vlaamse sportorganisaties?

De resultaten leverden ons een overzicht van 288 verschillende functies die we kunnen onderscheiden binnen Vlaamse sportorganisaties. De kwalitatieve analyse leerde ons dat:

- Een aantal functies congruent zijn over Vlaamse sportorganisaties heen qua functietitel en functieomschrijving (bijvoorbeeld: Trainer, Bestuurslid, Jeugdcoördinator).
- Andere functies sporttak specifiek zijn (bijvoorbeeld: Parcoursbouwer, Jurylid, Redder).
- Gelijkaardige functies over verschillende sporttakken heen anders worden benoemd (bijvoorbeeld: Slepers bij zweefvliegen, Materiaalmeester bij voetbal, Keurders bij volkssporten).
- Heel veel functies een afwijkende functietitel hebben, maar toch identiek zijn (bijvoorbeeld: Bestuur, Bestuurder, Bestuurslid, Lid van het bestuur, ...).

Na verdere analyse, hebben we de 288 verschillende functies herleid naar **32 meest voorkomende functies** binnen Vlaamse sportorganisaties. Om deze functies zo overzichtelijk mogelijk weer te geven, brengen we deze functies onder in 3 verschillende categorieën: bestuurlijke functies, operationele functies en ondersteunende functies.

#### 3.1.1 Bestuurlijke functies

Deze functies hebben betrekking op het strategische en beleidsmatige niveau van de organisatie.

- Bestuurslid (3 functies in elkaar: Voorzitter, Penningmeester, Secretaris)
- Sportief verantwoordelijke
- Sportfunctionaris/Deskundige sport

#### 3.1.2 Operationele functies

Deze functies richten zich op de uitvoering van sportactiviteiten en dagelijkse operaties.

- Trainer
- Algemeen coördinator
- Jurylid/Afgevaardigde
- Sporttechnisch coördinator
- Redder
- Competitieverantwoordelijke/Wedstrijdcoördinator
- Scheidsrechter
- Aanspreekpunt Integriteit (API)
- Jeugdcoördinator
- Centrumverantwoordelijke
- Sportpromotor
- Zwembadcoördinator

### 3.1.3 Ondersteunende functies

Deze functies ondersteunen de operationele en bestuurlijke activiteiten, vaak op praktisch of administratief vlak.

- Allround medewerker
- Cateringverantwoordelijke/-medewerker
- Administratief ondersteuner
- Logistiek medewerker
- Coördinator evenementen
- Terreinverzorger
- Wedstrijdbegeleider
- Zaalwachter
- Materiaalmeester
- Parcoursbouwer
- Communicatie en social media verantwoordelijke/-medewerker
- Kledijverantwoordelijke
- IT-verantwoordelijke
- Financieel medewerker
- Sponsorverantwoordelijke
- Juridisch adviseur
- Verzorger

Deze verdeling helpt de verantwoordelijkheden binnen een sportorganisatie te structureren en te verduidelijken.





## 3.2 Wat is de gedetailleerde taakomschrijving voor elke geïdentificeerde functie?

Over de verschillende functies heen, verzamelden we **609 taken**. Deze werden op basis van overeenkomsten herleid naar **169 algemene taken**, gegroepeerd onder de 32 verschillende functies.

### 3.2.1 Bestuurlijke functies

#### 3.2.1.1 Bestuurslid

Het opnemen van het mandaat als voorzitter, secretaris en penningmeester wordt door de respondenten gezien als een taak van een bestuurslid.

- Takenpakket:
  - Coördineren van de dagelijkse werking
  - Plannen en organiseren van activiteiten en evenementen.
  - Verantwoordelijk voor de promotie van de club.
  - Beheren van social mediakanalen zoals Facebook.
  - Overleg plegen met stakeholders.

#### **Voorzitter**

- Organisatie en coördinatie van de algemene vergadering.
- Algemeen beheer en coördinatie van sportactiviteiten.
- Contacten onderhouden met leden, sponsors en externe partners.
- Ondersteuning bieden aan andere bestuursleden waar nodig.
- Ondersteunen van trainers.

#### **Secretaris**

- Uitvoeren van administratieve verplichtingen richting externe organisaties zoals de sportfederatie, overheidsinstellingen en sponsors.
- Verzorgen van de communicatie met leden, partners, overheden en andere betrokkenen via diverse kanalen.
- Opstellen en bijhouden van officiële documenten zoals contracten, ledenlijsten, vergunningen, notulen van vergaderingen.
- Opstellen van agenda's en verslagen van vergaderingen.
- Bijhouden van gegevens van clubleden (lidmaatschappen, betalingen, contactinformatie, enz.).

#### **Penningmeester**

- Toezicht houden op inkomsten en uitgaven.
- Bijhouden van een boekhouding.
- Bijhouden van aanvragen voor subsidies.



### 3.2.1.2 Sportief verantwoordelijke

- Takenpakket:
  - Uitzetten van de sportieve lijnen.
  - Voorbereiden, plannen en organiseren van trainingen, wedstrijden, kampen en stages.
  - Coördineren van de trainers voor de verschillende sportactiviteiten.
  - Organiseren van overlegmomenten met coaches en betrokkenen om sportieve strategieën te evalueren en bij te sturen.
  - Ondersteunen in de coördinatie van sportieve activiteiten.
  - Monitoren van de sportieve initiatieven. Ervoor zorgen dat deze bijdragen aan de doelstellingen van de club en dat ze op een effectieve manier worden uitgevoerd.

### 3.2.1.3 Sportfunctionaris/Deskundige sport

- Takenpakket:
  - Opstellen, uitrollen, opvolgen en bijsturen van het algemeen sportbeleid.
  - Beheer van de sportinfrastructuur, zorgen voor een efficiënt gebruik van sporthallen en andere sportfaciliteiten.
  - Organiseren, plannen en coördineren van sportactiviteiten, evenementen, toernooien en wedstrijden.
  - Beheren van financiële middelen en subsidiemiddelen.
  - Ondersteunen van sportverenigingen bij hun aanvragen.
  - Beheer van reservaties en opvolgen van het sportprogramma.
  - Aansturen van een team.
  - Deelname aan vergaderingen van de sportraad.
  - Betrokken zijn bij regiowerking (regionale sportinitiatieven).

## 3.2.2 Operationele functies

### 3.2.2.1 Trainer/Coach

- Takenpakket:
  - Plannen, voorbereiden en geven van sport- en bewegingslessen.
  - Begeleiden van sportteams en individuele sporters bij trainingen, wedstrijden en evenementen.
  - Organiseren en coördineren van trainingen, wedstrijden en evenementen.
  - Onderhouden van contacten met deelnemers en ouders.
  - Meewerken aan teambuildingsactiviteiten en de ontwikkeling van jonge coaches.
  - Zorgen voor een veilige en effectieve uitvoering van alle activiteiten.
  - Bijdragen aan de ontwikkeling van jonge coaches en coördineren van hulptrainers.
  - Vervullen van administratieve taken gerelateerd aan het coachen.
  - Deelnemen aan bestuursvergaderingen.



### 3.2.2.2 Algemeen coördinator

- Takenpakket:
  - Verantwoordelijk voor het algemeen beheer en de dagelijkse operationele werking van de club.
  - Organiseren en coördineren van trainingen, wedstrijden en evenementen.
  - Beheren van de kalender/planning en vastleggen van de nodige accommodatie voor trainingen en wedstrijden.
  - Instaan voor de logistiek, financiën en ledenadministratie.
  - Aanspreekpunt voor leden, trainers, vrijwilligers en partners.
  - Verzorgen van de externe communicatie (opmaken van ledenblad/nieuwsbrief, beheer social mediakanalen, enz.)
  - Zorgen voor een efficiënte communicatie en samenwerking binnen de organisatie.
  - Geven van trainingen, ondersteunen bij het geven van trainingen en ondersteunen van de trainers.
  - Voorzien van maaltijden.
  - Opmaken en indienen van subsidieaanvragen.
  - Deelname aan vergaderingen van de sportraad.

### 3.2.2.3 Jurylid/Afgevaardigde

- Takenpakket:
  - Beoordelen en scoren van sporters op basis van vastgestelde criteria en regels (jurylid).
  - Toezien op de naleving van de wedstrijdregels (jurylid).
  - Coördineren en communiceren met scheidsrechters en andere clubs, fungeert als tussenpersoon (afgevaardigde).
  - Opnemen van administratieve en organisatorische taken van wedstrijden (bijhouden van de score, het bedienen van de klok, enz.) (afgevaardigde).

### 3.2.2.4 Sporttechnisch coördinator

- Takenpakket:
  - Verantwoordelijk voor het beheer, de ondersteuning en de begeleiding van trainers, coaches en scheidsrechters.
  - Aanspreekpunt voor de trainers en toezicht houden op de werking van de poule.
  - Zorgen voor een professionele ontwikkeling van de trainerspoule door middel van coaching, begeleiding en opleiding.
  - Organiseren van opleidingen, wedstrijden en vergaderingen.

### 3.2.2.5 Redder

- Takenpakket:
  - Monitoren van de veiligheid van zwemmers en bezoekers.
  - Voorkomen en herkennen van potentieel gevaarlijke situaties.
  - Verlenen van eerste hulp of reanimatie bij noodgevallen.

- Verzorging van het onderhoud en de schoonmaak van de locatie.
- Zorgen voor een veilige en schone omgeving (controle van de waterkwaliteit, enz.).

### **3.2.2.6 Competitieverantwoordelijke/Wedstrijdcoördinator**

- Takenpakket:
  - Samenstellen van groepen voor wedstrijden.
  - Organiseren en coördineren van wedstrijden.
  - Trainen van leden ter voorbereiding op deelname aan wedstrijden.
  - Voorbereiden en klaarzetten van het materiaal voor de wedstrijden.
  - Opstellen van wedstrijdschema's en regelen van locaties en scheidsrechters voor de wedstrijden.
  - Bijhouden van scores en uitvoeren van administratieve taken met betrekking tot wedstrijden.
  - Fungeren als centraal aanspreekpunt voor teams, scheidsrechters en betrokkenen.

### **3.2.2.7 Scheidsrechter**

- Takenpakket:
  - Begeleiden en monitoren van wedstrijden om ervoor te zorgen dat het spel eerlijk en volgens de regels verloopt.
  - Leiden van de wedstrijd of het in goede banen leiden van een toernooi.
  - Beslissen over overtredingen en straffen.

### **3.2.2.8 Aanspreekpunt integriteit (API)**

- Takenpakket:
  - Laagdrempelig aanspreekpunt voor sporters, ouders, trainers en andere betrokkenen met vragen, zorgen of klachten over (seksueel) grensoverschrijdend gedrag.
  - Bieden van psychosociale begeleiding en opvolging hiervan.
  - Beschermen van leden door te zorgen voor een veilige omgeving.
  - Fungeren als vertrouwenspersoon bij integriteitsproblemen.
  - Zorgen voor de naleving van integriteit en veiligheid binnen de club.

### **3.2.2.9 Jeugdcoördinator**

- Takenpakket:
  - Ontwikkelen, implementeren en opvolgen van jeugdprogramma's en trainingen op maat van verschillende jeugdteams.
  - Organisatie en coördinatie van trainingen en wedstrijden voor jeugdteams.
  - Opleiden en ondersteunen van jeugdtrainers.



### 3.2.2.10 Centrummanager

- Takenpakket:
  - Beheren en coördineren van het centrum of clubhuis en alles wat daar plaatsvindt.
  - Verantwoordelijk voor het beheer, onderhoud en veiligheid van de (sport)accommodatie.
  - Opstellen en bijhouden van een planning voor het gebruik van de verschillende ruimtes.
  - Dagelijks onderhoud van het centrum.
  - Zorgen dat alle spelers en teams voorzien zijn van de juiste kleding en uitrusting.
  - Ervoor zorgen dat de kantine soepel draait en goed functioneert tijdens alle evenementen en activiteiten.

### 3.2.2.11 Sportpromotor

- Takenpakket:
  - Creëren en coördineren van gemeentelijke sportinitiatieven.
  - Promotie van sportinitiatieven in samenwerking met lokale sportverenigingen.
  - Organiseren, plannen en coördineren van sportactiviteiten, evenementen, toernooien en wedstrijden.
  - Organiseren van schoolsportactiviteiten.
  - Uitvoeren van administratieve taken voor sportlessen en -kampen.
  - Plannen, voorbereiden en geven van sport- en bewegingslessen.

### 3.2.2.12 Zwembadcoördinator

- Takenpakket:
  - Beheren van de dagelijkse operatie en coördinatie van het zwembad.
  - Aansturing van de redders en verantwoordelijk voor het opstellen van uurregelingen en roosters voor redders.
  - Verwerken van reservaties voor schoolsporten en sportclubs en opmaken van een planning.
  - Contacten onderhouden met externe bedrijven die instaan voor het onderhoud van het zwembad.

## 3.2.3 Ondersteunende functies

### 3.2.3.1 Allround medewerker

- Takenpakket:
  - Ondersteunen van de dagelijkse werking van de organisatie.
  - Uitbaten van de kantine/openhouden van de bar, aanvullen van drankvoorraden en poetsen van de kantine.
  - Voorzien van maaltijden.
  - Organiseren van de inkom bij evenementen of activiteiten.
  - Helpen bij de organisatie en uitvoering van evenementen.
  - Helpen bij het opzetten en afbreken van evenementen.
  - Ondersteunen van de activiteiten zoals kerstmarkten, eetfestijn enz. die worden georganiseerd.





- Wassen van sportkleding en -uitrusting.
- Onderhouden en controleren van sportmaterialen en –uitrusting.
- Helpen en inspringen waar nodig.

### **3.2.3.2 Cateringverantwoordelijke/-medewerker**

- Takenpakket:
  - Uitbaten van de kantine/openhouden van de bar, aanvullen van drankvoorraden en poetsen van de kantine.
  - Onderhoud van de kantine.
  - Voorzien van maaltijden.
  - Plannen en organiseren van cateringdiensten na wedstrijden en activiteiten.
  - Bestellen van voeding, drank en andere benodigdheden voor de kantine.
  - Ervoor zorgen dat de kantine soepel draait en goed functioneert tijdens alle evenementen en activiteiten.

### **3.2.3.3 Administratief ondersteuner**

- Takenpakket:
  - Plannen, reserveren en controleren van boekingen voor terreinen en zalen.
  - Opmaken van de planning voor wedstrijden.
  - Vastleggen van de nodige accommodatie in functie van trainingen en wedstrijden.
  - Geven van informatie en beantwoorden van vragen van leden en andere belanghebbenden.
  - Coördineren en ondersteunen bij de organisatie van evenementen en wedstrijden.
  - Ondersteuning bieden bij het invullen van formulieren en documenten.
  - Opvolgen van de facturatie.
  - Uitbaten van de kantine/openhouden van de bar, aanvullen van drankvoorraden en poetsen van de kantine.
  - Ondersteunen van administratieve processen zoals ledenadministratie en inschrijvingen.

### **3.2.3.4 Logistiek medewerker**

- Takenpakket:
  - Plannen en organiseren van transport voor teamuitrusting en -materialen.
  - Opslag en distributie van sportmateriaal en -kleding.
  - Ondersteunen bij het opstellen van de kalender voor evenementen, activiteiten en wedstrijden.
  - Regelen van het vervoer voor spelers naar wedstrijden en andere teamactiviteiten.
  - Geven van informatie en beantwoorden van vragen van leden en andere belanghebbenden.
  - Bijhouden van scores en statistieken van wedstrijden en activiteiten.
  - Logistiek voor de scheidsrechters en officials verzorgen.

### 3.2.3.5 Coördinator evenementen

- Takenpakket:
  - Organiseren, plannen en coördineren van sportactiviteiten, evenementen, toernooien en wedstrijden.
  - Onderhouden van contacten met lokale instanties, leveranciers, cateraars en andere dienstverleners.
  - Begeleiden van activiteiten.
  - Plannen, voorbereiden en geven van sport- en bewegingslessen.

### 3.2.3.6 Terreinverzorger

- Takenpakket:
  - Zorgen voor het onderhoud en de netheid van velden, terreinen en lokalen.
  - Regelmatig maaien van grasvelden.
  - Poetsen en schoonmaken van de sportaccommodatie.
  - Poetsen en schoonmaken van kleedkamers, douches en sanitaire voorzieningen.
  - Reinigen en onderhouden van de zwembaden, inclusief het controleren van waterkwaliteit en apparatuur.
  - Ondersteunen van de dagelijkse werking van de organisatie.

### 3.2.3.7 Wedstrijdbegeleider

- Takenpakket:
  - Bieden van ondersteuning bij de planning en organisatie van sportevenementen en wedstrijden.
  - Het geven van briefings voor de wedstrijden.
  - Officiële functie aan tafel opnemen.
  - Assisteren bij officiële wedstrijden.
  - Opnemen van de tijd en het bijhouden van het scorebord gedurende de wedstrijden.
  - Voorbereiden en klaarzetten van het materiaal voor de wedstrijden.

### 3.2.3.8 Zaalwachter

- Takenpakket:
  - Verantwoordelijk voor het beheer, onderhoud en veiligheid van de (sport)accommodatie.
  - Het openen van de zaal bij aankomst en het sluiten na afloop van de activiteiten.
  - Voorbereiden en klaarzetten van het materiaal voor de wedstrijden.
  - Regelmatig onderhoud en schoonmaken om de netheid en functionaliteit van de zaal te waarborgen.
  - Verantwoordelijk voor het beheren van de sleutels van de accommodatie.
  - Helpen bij het opzetten en afbreken van evenementen.
  - Beheren en verwerken van reserveringen.
  - Ondersteuning bij het oplossen van problemen die zich tijdens activiteiten en evenementen voordoen.



### 3.2.3.9 Materiaalmeester

- Takenpakket:
  - Onderhoud en beheer van de sportaccommodatie(s).
  - Prepareren van terreinen voor trainingen en wedstrijden.
  - Beheren van sportmaterialen en -uitrusting.
  - Onderhouden en controleren van sportmaterialen en -uitrusting
  - Uitvoeren van onderhoud en herstellingen van de binnen- en buiten-(sport)accommodatie(s).

### 3.2.3.10 Parcoursbouwer

- Takenpakket:
  - Opstellen van een planning voor het uittekenen en uitstippelen van routes en parcours.
  - Organiseren van bijeenkomsten.
  - Bespreken van praktische zaken met betrekking tot het parcours tijdens deze bijeenkomsten.
  - Input vragen en geven met betrekking tot de routes en parcours.

### 3.2.3.11 Communicatie en social media verantwoordelijke/-medewerker

- Takenpakket:
  - Verantwoordelijk voor het coördineren en uitvoeren van alle communicatie binnen en buiten de organisatie.
  - Ontwikkelen, bijwerken en onderhouden van de website.
  - Beheren van inschrijvingen.
  - Plannen en publiceren van content.
  - Beheren van social mediakanalen, zoals Facebook.
  - Maken van promotie naar de buitenwereld via verschillende communicatiekanalen.
  - Schrijven en publiceren van artikelen in kranten en andere media.
  - Afnemen van interviews en publiceren van deze interviews.

### 3.2.3.12 Kledijverantwoordelijke

- Takenpakket:
  - Aankoop en verdeling van sportkleding en -uitrusting.
  - Wassen van sportkleding en -uitrusting
  - Zorgen dat alle spelers en teams voorzien zijn van de juiste kleding en uitrusting.
  - In sommige gevallen verantwoordelijk voor het vervaardigen van sportkleding.
  - Leggen van contacten en onderhouden van contacten met leveranciers voor de aankoop van nieuwe kleding.

### **3.2.3.13 IT-verantwoordelijke**

- Takenpakket:
  - Beheer en up-to-date houden van de website.
  - Onderhouden en ondersteuning bieden bij de softwareprogramma's die worden gebruikt (intranet, ledenbeheersysteem, enz.).
  - Beheren van social media kanalen, zoals Facebook.
  - Verzorgen van berichtgeving en updates op de social media kanalen.

### **3.2.3.14 Financieel medewerker**

- Takenpakket:
  - Verantwoordelijk voor alle financiële administratie en boekhouding van de organisatie.
  - Monitoren van de inkomsten en uitgaven.
  - Uitvoeren van betalingen en opmaken van facturen.
  - Zorgen dat de kas klopt.
  - Toezien op de geldstroom en zorgen voor een efficiënt beheer van de financiële middelen.
  - Onderhouden van relaties met banken en andere financiële instellingen.
  - Zorgen voor wisselgeld tijdens evenementen en andere activiteiten.

### **3.2.3.15 Sponsorverantwoordelijke**

- Takenpakket:
  - Actief op zoek gaan naar potentiële nieuwe sponsors.
  - Opstellen, bijwerken en beheren van sponsorcontracten en afspraken.
  - Onderhouden van relaties met huidige sponsors.
  - Opvolgen van sponsorbetalingen.

### **3.2.3.16 Juridisch adviseur**

- Takenpakket:
  - Verlenen van juridisch advies over contracten, reglementen en andere juridische kwesties binnen de sportclub.

### **3.2.3.17 Verzorger**

- Takenpakket:
  - Bieden van medische zorg aan sporters.
  - Het behandelen van blessures.
  - Verlenen van eerste hulp bij ongevallen tijdens trainingen en wedstrijden.

### **Rol**

### **3.2.3.18 Lid van Sportraad**

- Takenpakket:
  - Deelname aan vergaderingen van de sportraad.
  - Actief bijdragen aan de ontwikkeling en verbetering van het sportbeleid door advies te geven over sport gerelateerde kwesties.





### 3.3 Hoe vaak komt elke functie voor binnen verschillende types sportorganisaties?

#### Algemeen

Over het algemeen detecteren we binnen de Vlaamse sportorganisaties 32 verschillende functies. De functie die het meeste voorkomt is die van Trainer. 39% van alle medewerkers binnen sportorganisaties zijn Trainer. De functie Bestuurslid komt het 2e meeste voor binnen de Vlaamse sportorganisaties. Eén op vijf medewerkers (20%) maakt deel uit van het bestuur. Het medewerkersbestand van Vlaamse sportorganisaties bestaat dus voor bijna 60% uit trainers en bestuursleden. Nadien volgen de Allround medewerker (9%), de Cateringverantwoordelijke/medewerker (6%), de Algemeen coördinator (6%), het Jurylid/Afgevaardigde (2%) en de Administratief ondersteuner (2%).

Op basis van de resultaten van onze sample beperken we ons in verdere analyse enkel tot de volgende drie types van sportorganisaties: Sportclubs, Sportfederaties en Sportdiensten.

#### Sportclubs

Bovenstaande resultaten kunnen doorgetrokken worden wat betreft de functies binnen sportclubs. Niet verwonderlijk gezien (erkende en niet erkende) sportclubs bijna 95% van alle Vlaamse sportorganisaties uitmaakt. De functie Trainer (41%) en Bestuurslid (20%) nemen meer dan 3/5 van het medewerkersbestand van een sportclub in. Buiten de Allround medewerker (9%), de cateringverantwoordelijke/-medewerker (7%), de Algemeen coördinator (7%), het Jurylid/Afgevaardigde (3%) en de Administratief ondersteuner (2%) zien we dat ook de Coördinator evenementen (2%) een functie is die regelmatig voorkomt binnen sportclubs. De overige functies die voorkomen binnen sportclubs maken slecht 9% van het medewerkersbestand uit. Over het algemeen genomen zien we dat er binnen sportclubs 21% bestuurlijke functies, 53% operationele functies en 26% ondersteunende functies aan de slag zijn.

| Functie                                          | %             |
|--------------------------------------------------|---------------|
| <b>Bestuurlijke functies</b>                     | <b>20,74%</b> |
| Bestuurslid                                      | 20,33%        |
| Sportief verantwoordelijke                       | 0,40%         |
| <b>Operationele functies</b>                     | <b>53,62%</b> |
| Trainer                                          | 41,26%        |
| Algemeen coördinator                             | 6,58%         |
| Jurylid/afgevaardigde                            | 2,55%         |
| Sporttechnisch coördinator                       | 1,09%         |
| Redder                                           | 0,19%         |
| Competitieverantwoordelijke/Wedstrijdcoördinator | 0,73%         |
| Scheidsrechter                                   | 0,52%         |
| Aanspreekpunt Integriteit (API)                  | 0,42%         |
| Jeugdcoördinator                                 | 0,17%         |
| Centrumverantwoordelijke                         | 0,12%         |
| <b>Ondersteunende functies</b>                   | <b>25,64%</b> |
| Allround medewerker                              | 9,15%         |

|                                                            |       |
|------------------------------------------------------------|-------|
| Cateringverantwoordelijke/-medewerker                      | 6,79% |
| Administratief ondersteuner                                | 1,77% |
| Logistiek medewerker                                       | 0,68% |
| Coördinator evenementen                                    | 1,58% |
| Terreinverzorger                                           | 1,27% |
| Wedstrijdbegeleider                                        | 1,44% |
| Zaalwachter                                                | 0,59% |
| Materiaalmeester                                           | 0,83% |
| Parcoursbouwer                                             | 0,64% |
| Communicatie en social media verantwoordelijke/-medewerker | 0,26% |
| Kledijverantwoordelijke                                    | 0,21% |
| IT-verantwoordelijke                                       | 0,17% |
| Financieel medewerker                                      | 0,14% |
| Sponsorverantwoordelijke                                   | 0,07% |
| Juridisch adviseur                                         | 0,02% |
| Verzorger                                                  | 0,02% |

### Sportfederaties

Specifiek voor (erkende en niet erkende) sportfederaties, zien we een andere verhouding. In tegenstelling tot bij sportclubs, opereren de meeste medewerkers binnen sportfederaties in ondersteunde functies (46%) en is er juist een ondervertegenwoordiging van operationele functies (24%). In sportfederaties maken de functie van Bestuurslid (29%) en Trainer (21%) exact de helft van het medewerkersbestand uit. De functie die het meest voorkomt binnen sportfederaties, is die van Logistiek medewerker. Maar liefst 44% van alle federatiemedewerkers hebben de functie van Logistiek medewerker. Zij staan onder meer in voor de opslag en distributie van sportmateriaal en -kleding; het ondersteunen bij het opstellen van de kalender voor evenementen, activiteiten en wedstrijden; het bijhouden van scores en statistieken van wedstrijden en activiteiten en het verzorgen van de logistiek voor de scheidsrechters en officials.

| Functie                                                    | %             |
|------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Bestuurlijke functies</b>                               | <b>30,88%</b> |
| Bestuurslid                                                | 28,68%        |
| Sportief verantwoordelijke                                 | 2,21%         |
| <b>Operationele functies</b>                               | <b>23,53%</b> |
| Trainer                                                    | 20,59%        |
| Sporttechnisch coördinator                                 | 1,47%         |
| Competitieverantwoordelijke/Wedstrijdcoördinator           | 1,47%         |
| <b>Ondersteunende functies</b>                             | <b>45,59%</b> |
| Logistiek medewerker                                       | 44,12%        |
| Communicatie en social media medewerker/-verantwoordelijke | 0,74%         |
| Administratief ondersteuner                                | 0,74%         |

## Sportdienst

Als we dieper inzoomen op het medewerkersbestand van een sportdienst, merken we dat ook daar voornamelijk ondersteunende functies actief zijn. Met de functies van *Zaalwachter* (38%), *Administratief ondersteuner* (19%), *Terreinverzorgers* (11%) en *Materiaalmeester* (1%) vervullen 69% van alle medewerkers een ondersteunende functie. 13% van de medewerkers zijn Sportfunctionaris/Deskundige sport en vervullen daarmee een bestuurlijke functie. De overige 18% medewerkers zijn operationeel: *Redder* (11%), *Sportpromotor* (4%) en *Zwembadcoördinator* (3%).

| Functie                            | %             |
|------------------------------------|---------------|
| <b>Bestuurlijke functies</b>       | <b>12,50%</b> |
| Sportfunctionaris/Deskundige sport | 12,50%        |
| <b>Operationele functies</b>       | <b>18,06%</b> |
| Redder                             | 11,11%        |
| Sportpromotor                      | 4,17%         |
| Zwembadcoördinator                 | 2,78%         |
| <b>Ondersteunende functies</b>     | <b>69,44%</b> |
| Zaalwachter                        | 37,50%        |
| Administratief ondersteuner        | 19,44%        |
| Terreinverzorgers                  | 11,11%        |
| Materiaalmeester                   | 1,39%         |

## 3.4 Onder welke statuten worden deze functies meestal opgenomen?

In onze analyse maken we een onderscheid in onderstaande statuten

### Arbeidsstatuut

1. # werknemers
  - 1.1. # hoofdberoep
  - 1.2. # bijverdieners
    - 1.2.1. # flexi-jobs/verenigingswerkers/artikel 17
    - 1.2.2. # jobstudenten
2. # zelfstandigen

### Vrijwilligersstatuut

3. # vrijwilligers

#### 3.4.1 Algemeen

Als we kijken naar het statuut waarin de verschillende functies opgenomen worden, zien we duidelijk dat de sportsector gedomineerd wordt door vrijwilligers. 90% van alle medewerkers binnen sportorganisaties doen dit op vrijwillige basis. Voor sportclubs is dit aandeel vrijwilligers het grootst, namelijk 92%. Het grootste aantal werknemers in hoofdberoep vinden we bij de sportdiensten. 86% van alle sportdienstmedewerkers is deeltijds of voltijds in dienst. Onder de 10% van de medewerkers die binnen sportorganisaties onder een arbeidsstatuut opereren, zien we dat 8% dit doet als werknemer en 2% als zelfstandige. Meer werknemers vervullen hun functie als bijverdiener (4% van de totale sample), dan als hoofdberoep (3%). Binnen de sample van bijverdieners merken we in absolute cijfers iets meer jobstudenten op dan Flexi-job/verenigingswerker/artikel 17. Beide groepen bijverdieners vormen 2% van onze totale sample medewerkers.

| Statuut                                  | Aantal | %    |
|------------------------------------------|--------|------|
| # werknemer                              | 346    | 8%   |
| # hoofdberoep                            | 145    | 3%   |
| # bijverdiener                           | 201    | 4%   |
| # flexi-job/verenigingswerker/artikel 17 | 88     | 2%   |
| # jobstudent                             | 113    | 2%   |
| # zelfstandige                           | 109    | 2%   |
| # vrijwilliger                           | 4.073  | 90%  |
| Som van het aantal MW met deze functie   | 4.528  | 100% |

## Sportclubs

Specifiek voor sportclubs zien we dat 91% van alle medewerkers dit onder een vrijwilligersstatuut doen. Op een totale sample van 4.239 medewerkers, zijn er 108 (= 3%) actief als zelfstandige en 251 (= 6%) actief als werknemer. 99 medewerkers (= 2%) voeren hun functie uit als jobstudent, 84 (= 2 %) wordt ingeschakeld als flexi-job/verenigingswerker/artikel 17 en 68 (= 2%) zijn in hoofdberoep actief binnen sportclubverband.

| Statuut                                  | Aantal | %    |
|------------------------------------------|--------|------|
| # werknemer                              | 251    | 6%   |
| # hoofdberoep                            | 68     | 2%   |
| # bijverdiener                           | 183    | 4%   |
| # flexi-job/verenigingswerker/artikel 17 | 84     | 2%   |
| # jobstudent                             | 99     | 2%   |
| # zelfstandige                           | 108    | 3%   |
| # vrijwilliger                           | 3.880  | 91%  |
| Som van het aantal MW met deze functie   | 4.239  | 100% |

## Federaties

Binnen federaties zien we dat 92% van alle medewerkers actief is als *vrijwilliger*. Dit grote aantal vrijwilligers heeft vermoedelijk te maken met het feit dat de sample van federaties zowel uit erkende als niet erkende federaties bestaat. De overige federatiemedewerkers oefenen hun functie uit in *hoofdberoep* - namelijk 10 medewerkers op een sample van 136 (= 7 %) - of als *zelfstandige* (= 1%).

| Statuut                                  | Aantal | %    |
|------------------------------------------|--------|------|
| # werknemer                              | 10     | 7%   |
| # hoofdberoep                            | 10     | 7%   |
| # bijverdiener                           | 0      | 0%   |
| # flexi-job/verenigingswerker/artikel 17 | 0      | 0%   |
| # jobstudent                             | 0      | 0%   |
| # zelfstandige                           | 1      | 1%   |
| # vrijwilliger                           | 125    | 92%  |
| Som van het aantal MW met deze functie   | 136    | 100% |

## Sportdienst

Bij sportdiensten zien we dan weer een heel ander beeld. 86% van alle medewerkers binnen de sportdienst vervult hun functie in hoofdberoep. Voor de rest zien we 11% bijverdieners en 3% vrijwilligers.

| Statuut                                  | Aantal | %    |
|------------------------------------------|--------|------|
| # werknemer                              | 70     | 97%  |
| # hoofdberoep                            | 62     | 86%  |
| # bijverdiener                           | 8      | 11%  |
| # flexi-job/verenigingswerker/artikel 17 | 4      | 6%   |
| # jobstudent                             | 4      | 6%   |
| # zelfstandige                           | 0      | 0%   |
| # vrijwilliger                           | 2      | 3%   |
| Som van het aantal MW met deze functie   | 72     | 100% |

In een volgende fase, gaan we per functie in de diepte analyseren in welke hoedanigheid deze functie wordt opgenomen binnen de Vlaamse sportorganisaties. We beschrijven dit voor de functies die het meeste voorkomen binnen sportclubs en sportfederaties.

### 3.4.2 Per functie

#### Trainer

In 83% van de gevallen vervult een *Trainer* zijn functie op vrijwillige basis binnen zijn/haar sportorganisatie. Daarnaast zien we dat 1 op 20 trainers wordt ingeschakeld als jobstudent (5%) of als zelfstandige (5%). We merken dat trainers in 9% van de gevallen als bijverdiener actief is. 4% van de trainers doet dit onder het mom van flexi-job/verenigingswerker/artikel 17. De functie van *Trainer* wordt in 3% van de gevallen in hoofdberoep uitgevoerd.

| Statuut                                  | Aantal | %    |
|------------------------------------------|--------|------|
| # werknemer                              | 213    | 12%  |
| # hoofdberoep                            | 52     | 3%   |
| # bijverdiener                           | 161    | 9%   |
| # flexi-job/verenigingswerker/artikel 17 | 69     | 4%   |
| # jobstudent                             | 92     | 5%   |
| # zelfstandige                           | 81     | 5%   |
| # vrijwilliger                           | 1.489  | 83%  |
| Som van het aantal MW met deze functie   | 1.783  | 100% |



## Bestuurslid

Een bestuurslid doet zijn functie nagenoeg altijd (in 98% van de gevallen) als vrijwilliger. In onze sample kwamen 12 bestuursleden (= 1%) voor die hun functie uitoefenen in hoofdberoep en 6 bestuursleden (= 1%) die actief zijn als zelfstandige. Toch een opmerkelijke vaststelling, omdat bestuurders geen werkgever-werknemersrelatie kunnen aangaan, omdat er geen gezag mogelijk is. Anderzijds betekent dit dat slechts 2% van de medewerkers die eigenlijk zouden moeten instaan voor de langetermijnvisie van hun sportorganisatie, hier effectief voor betaald wordt.

| Statuut                                  | Aantal | %    |
|------------------------------------------|--------|------|
| # werknemer                              | 12     | 1%   |
| # hoofdberoep                            | 12     | 1%   |
| # bijverdiener                           | 0      | 0%   |
| # flexi-job/verenigingswerker/artikel 17 | 0      | 0%   |
| # jobstudent                             | 0      | 0%   |
| # zelfstandige                           | 6      | 1%   |
| # vrijwilliger                           | 887    | 98%  |
| Som van het aantal MW met deze functie   | 905    | 100% |

## Allround medewerker

De functie van Allround medewerker is een bundeling van taken en verantwoordelijkheden die allemaal gecatalogeerd kunnen worden onder "Vrijwilligersfunctie". Zoals onder andere: het ondersteunen van de dagelijkse werking van de organisatie; het uitbaten van de kantine/openhouden van de bar, aanvullen van drankvoorraden en poetsen van de kantine; het helpen bij de organisatie en uitvoering van evenementen en het ondersteunen bij activiteiten zoals kerstmarkten, eefstijnen en anderen die worden georganiseerd. Het is dan ook niet verwonderlijk dat alle medewerkers (= 100%) die deze functie vervullen, dit doen vanuit het vrijwilligersstatuut

| Statuut                                  | Aantal | %    |
|------------------------------------------|--------|------|
| # werknemer                              | 0      | 0%   |
| # hoofdberoep                            | 0      | 0%   |
| # bijverdiener                           | 0      | 0%   |
| # flexi-job/verenigingswerker/artikel 17 | 0      | 0%   |
| # jobstudent                             | 0      | 0%   |
| # zelfstandige                           | 0      | 0%   |
| # vrijwilliger                           | 388    | 100% |
| Som van het aantal MW met deze functie   | 388    | 100% |

## Cateringverantwoordelijke/-medewerker

Ook de cateringverantwoordelijken/-medewerkers vervullen hun functie voornamelijk (in 96% van de gevallen) als vrijwilliger. Slechts enkelen doen dit als bijverdiener (= 2%) of als zelfstandige (= 2%)

| Statuut                                  | Aantal | %    |
|------------------------------------------|--------|------|
| # werknemer                              | 7      | 2%   |
| # hoofdberoep                            | 1      | 0%   |
| # bijverdiener                           | 6      | 2%   |
| # flexi-job/verenigingswerker/artikel 17 | 6      | 2%   |
| # jobstudent                             | 0      | 0%   |
| # zelfstandige                           | 5      | 2%   |
| # vrijwilliger                           | 276    | 96%  |
| Som van het aantal MW met deze functie   | 288    | 100% |

## Algemeen coördinator

Een Algemeen coördinator volgt de trend van de meeste andere functies. In 97% van de gevallen is een Algemeen coördinator een vrijwilliger. 2% van de Algemeen coördinatoren doen dit in hoofdberoep en 1% als zelfstandige.

| Statuut                                  | Aantal | %    |
|------------------------------------------|--------|------|
| # werknemer                              | 7      | 2%   |
| # hoofdberoep                            | 7      | 2%   |
| # bijverdiener                           | 0      | 0%   |
| # flexi-job/verenigingswerker/artikel 17 | 0      | 0%   |
| # jobstudent                             | 0      | 0%   |
| # zelfstandige                           | 2      | 1%   |
| # vrijwilliger                           | 273    | 97%  |
| Som van het aantal MW met deze functie   | 282    | 100% |

## Jurylid/Afgevaardigde

108 op de 108 juryleden binnen onze sample vervult deze functie als vrijwilliger. Hoewel het vernieuwde verenigingswerk - Artikel 17 ook toegepast zou kunnen worden voor de functie van jurylid, merken we op dat dit niet gebeurt.

| Statuut                                  | Aantal | %    |
|------------------------------------------|--------|------|
| # werknemer                              | 0      | 0%   |
| # hoofdberoep                            | 0      | 0%   |
| # bijverdiener                           | 0      | 0%   |
| # flexi-job/verenigingswerker/artikel 17 | 0      | 0%   |
| # jobstudent                             | 0      | 0%   |
| # zelfstandige                           | 0      | 0%   |
| # vrijwilliger                           | 108    | 100% |
| Som van het aantal MW met deze functie   | 108    | 100% |

## Administratief ondersteuner

De functie administratief ondersteuner wordt in verschillende hoedanigheden vervuld. In het merendeel van de gevallen (= 78%) wordt deze functie vanuit het vrijwilligersstatuut opgenomen. 15% van de Administratief ondersteuners doen dit in hoofdberoep en 7% als bijverdiener.

| Statuut                                  | Aantal | %    |
|------------------------------------------|--------|------|
| # werknemer                              | 20     | 22%  |
| # hoofdberoep                            | 14     | 15%  |
| # bijverdiener                           | 6      | 7%   |
| # flexi-job/verenigingswerker/artikel 17 | 2      | 2%   |
| # jobstudent                             | 4      | 4%   |
| # zelfstandige                           | 0      | 0%   |
| # vrijwilliger                           | 71     | 78%  |
| Som van het aantal MW met deze functie   | 91     | 100% |

## Logistiek medewerker

Het totale medewerkersbestand dat de functie van logistiek medewerker uitoefent blijkt dit op vrijwillige basis te doen.

| Statuut                                  | Aantal | %    |
|------------------------------------------|--------|------|
| # werknemer                              | 0      | 0%   |
| # hoofdberoep                            | 0      | 0%   |
| # bijverdiener                           | 0      | 0%   |
| # flexi-job/verenigingswerker/artikel 17 | 0      | 0%   |
| # jobstudent                             | 0      | 0%   |
| # zelfstandige                           | 0      | 0%   |
| # vrijwilliger                           | 89     | 100% |
| Som van het aantal MW met deze functie   | 89     | 100% |

### 3.5 In hoeverre is de ontwikkeling van een functiematrix voor Vlaamse sportorganisaties mogelijk?

Een functiematrix geeft een overzicht van de verschillende functies (rollen) en de taken die aan deze functies zijn toegewezen. Het doel van zo'n functiematrix is om communicatie te verbeteren, overlappingsen te verminderen en ervoor te zorgen dat alle taken en verantwoordelijkheden duidelijk zijn toegewezen. Om de functies en taken overzichtelijk te kunnen weergeven in een mogelijke functiematrix, hebben we ervoor gekozen om 609 taken en verantwoordelijkheden die naar boven kwamen uit ons onderzoek op basis van overeenkomstigheden te herleiden naar 169 algemene taken. Een mogelijke functiematrix voor Vlaamse sportorganisaties bevat op deze manier in het totaal **169 kerntaken, verdeeld over 32 functies, onderverdeeld in 3 categorieën.**

De mogelijke functiematrix wordt als volgt weergegeven:

- **Rijen:** Bevatten de verschillende taken of activiteiten die uitgevoerd moeten worden.
- **Kolommen:** Bevatten de functies of rollen binnen de sportorganisatie, onderverdeeld in bestuurlijk, uitvoerend en ondersteunend.
- **Cellen:** De cellen op het snijvlak van rijen en kolommen geven aan welke functie verantwoordelijk is voor welke taak

**Hiervoor verwijzen we naar punt 5. Bijlage.**



## 4. Conclusie

THE ORIGINAL  
**KANJAM**  
Made in the USA  
KANJAM.COM

## 4. Conclusie

Een onderzoek naar een inventaris van de functies en taakgroeperingen die bestaan binnen sportorganisaties, heeft ons geleerd dat het Vlaamse sportlandschap enorm divers is. Buiten de bekende sportclubs, sportfederaties en sportdiensten telt Vlaanderen ook tal van organisaties voor sportieve vrijetijdsbesteding, overheidsinstanties, samenwerkingsverbanden, sport gerelateerde organisaties en sportraden.

Binnen deze verscheidenheid aan organisaties is er ook een wildgroei aan verschillende functies ontstaan. Het onderzoek bij 274 respondenten leverden ons 288 verschillende functies op. Vermits we niet alle sporttakken hebben opgenomen in deze bevraging, zou het kunnen dat we bepaalde sport specifieke functies niet hebben kunnen detecteren. Na verdere analyse, hebben we de 288 verschillende functies herleid naar **32 meest voorkomende functies binnen Vlaamse sportorganisaties**. Om deze functies zo overzichtelijk mogelijk weer te geven, hebben we ze onderverdeeld in 3 verschillende categorieën: bestuurlijke functies, operationele functies en ondersteunende functies.

Over de verschillende functies heen, verzamelden we 609 taken. Deze werden op basis van overeenkomstigheden herleid naar **169 algemene taken gegroepeerd over de 32 geïdentificeerde functies heen**. We mogen concluderen dat taken en verantwoordelijkheden niet of nauwelijks benoemd worden of opgelijst staan. Het feit dat er onder dezelfde benoemde functie verschillende taken zitten en dat twee verschillende functies soms exact dezelfde verantwoordelijkheden onder zich hebben bewijst dat er momenteel geen duidelijk kader bestaat. Op basis van de antwoorden van de respondenten mogen we besluiten dat taken niet zozeer duidelijk per functie, maar eerder per persoon verdeeld worden. Zo zijn er verschillende personen die binnen hun organisatie meerdere functies vervullen en dus ook een zeer gedifferentieerd takenpakket hebben. Op deze manier valt het op dat bestuurlijke functies ook tal van operationele en ondersteunde taken uitvoeren en er bij operationele functies ook wel wat ondersteunende taken ondergebracht worden. Voorts gaven sportorganisaties ook aan nood te hebben aan bepaalde functies die zij momenteel niet binnen hun organisatie hebben. De vrijwilligerscoördinator is hier een voorbeeld van. Enkele taken van zo'n vrijwilligerscoördinator zouden kunnen zijn: het organiseren van vrijwilligerswerkzaamheden en -evenementen, zorgdragen voor de motivatie en betrokkenheid van vrijwilligers, bijhouden van vrijwilligersadministratie en het ondersteunen van vrijwilligers in hun taken en verantwoordelijkheden.

Hoe divers het aantal functies en het takenpakket dat er aan een functie gekoppeld wordt, des te meer uniformiteit zien we bij de vraag **hoe vaak elke functie binnen de verschillende types sportorganisaties voorkomt**. Het medewerkersbestand van Vlaamse sportorganisaties bestaat voor bijna 60% uit trainers en bestuursleden. 39% van alle medewerkers binnen sportorganisaties zijn *Trainer*. Eén op vijf medewerkers (20%) maakt deel uit van het bestuur. Daar waar bij sportclubs overwegend operationele functies voorkomen (54%), zien we dat het medewerkersbestand van sportfederaties en sportdiensten voornamelijk uit ondersteunende functies bestaat. Bij sportfederaties vinden we voornamelijk logistiek medewerkers (44% van het totaal aantal medewerkers), terwijl sportdiensten voornamelijk *zaalwachters* (38%) als medewerkers hebben. Let wel, deze percentages geven informatie over het aandeel binnen het totale medewerkbestand en zeggen niets over het aantal uren iedere medewerker actief is binnen de organisatie.

Als we kijken naar **het statuut waarin de verschillende functies meestal opgenomen worden**, zien we duidelijk dat de sportsector gedomineerd wordt door vrijwilligers. 90% van alle medewerkers binnen sportorganisaties oefent hun functie uit op vrijwillige basis. Voor sportclubs is dit aandeel vrijwilligers 91%. Het grootste aantal professionals vinden we bij de sportdiensten. 86% van alle sportdienstmedewerkers is er actief in hoofdberoep. Een vergelijking per functie leert ons dat enkel *Trainers* en *Administratief ondersteuners* hun functie





ook regelmatig via een ander statuut uitoefenen. Trainers worden in 17% van de gevallen als werknemer of zelfstandige ingeschakeld. Bij administratief ondersteuners ligt dit percentage op 22%.

De verscheidenheid aan functies en taakgroeperingen die bestaan binnen de verschillende Vlaamse sportorganisaties **laat ons niet toe om een overzichtelijke en bruikbare functiematrix te ontwikkelen** die sportorganisaties kunnen gebruiken voor de optimalisatie van hun interne organisatie en personeelsbeheer. Het is geen tool die gebruikt mag worden van hoe de ideale Vlaamse sportorganisatie er zou moeten uitzien. Enerzijds heeft dit te maken met het feit dat ons Vlaamse sportlandschap te divers is. Er bestaan momenteel te veel verschillende sportorganisaties en te veel functies en taken om in 1 overzichtelijke tool weer te geven. Anderzijds merken we dat de theorie en de praktijk momenteel nog te ver van elkaar af staan. Hoewel sommige taken en verantwoordelijkheden volgens de logica onder bepaalde functies thuishoren, zien we dat dit in de praktijk niet altijd het geval is.

Om een functiematrix eventueel toepasbaar te kunnen maken binnen de sportsector is er nood aan verder onderzoek, specifiek naar bepaalde types sportorganisaties, bijvoorbeeld specifiek voor sportclubs. Anderzijds biedt zo'n onderzoek ook de mogelijkheid om te differentiëren naar type sportclubs (recreatie, prestatie, combinatie), grootte (aantal leden), erkenning (wel/niet erkend). Verder onderzoek in dit onderzoeksthema zal ons een nog beter en genuanceerder inzicht doen krijgen in de stand van zaken van de verschillende tewerkstellingsvormen en de vormen van vergoeding binnen de sportsector. Ander onderzoek is nodig om te achterhalen hoeveel medewerkers gebruik maakten van het verenigingswerk in de periode van die respectievelijke wetgeving rond verenigingswerk. Voorts zou het interessant zijn om te achterhalen hoeveel uren er werden gepresteerd door deze medewerkers en wat het volume is van geleverde prestaties op jaarbasis binnen de sportsector.

In dit opzicht, beschouwen we dit onderzoek naar een inventaris van de functies en taakgroeperingen die bestaan binnen sportorganisaties, als een soort vooronderzoek voor het onderzoek dat zal uitgevoerd worden door Sport Vlaanderen naar professionalisering binnen sportclubs.





## 5. Bijlage

## 5. Bijlage

| Taak                    |                                                            | Deelnemers vergaderingen sportraad | Betrokkenheid regiering sportinitiatieven | Organisatie en coördinatie trainingen en stages | Bijhouden aanvragen subsidies | Beheren financiële middelen | Opmaken subsidieaanvragen | Informatie geven aan leden | Plannen en geven van sportlessen | Zorgen voor veiligheid binnen club | Aanspreekpunt grensoverschrijdend gedrag | Fungeren als vertrouwenspersoon | Psychosociale begeleiding leden | Zorgen voor een veilige omgeving |
|-------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| Bestuurlijke functies   | Bestuurslid                                                | 1                                  | 2                                         | 3                                               | 4                             | 5                           | 6                         | 7                          | 8                                | 9                                  | 10                                       | 11                              | 12                              | 13                               |
|                         | Sportief verantwoordelijke                                 |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
| Operationele functies   | Sportfunctionaris/Deskundige sport                         |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Trainer                                                    |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Algemeen coördinator                                       |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Jurylid/Afgevaardigde                                      |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Sporttechnisch coördinator                                 |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Redder                                                     |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Competitieverantwoordelijke/Wedstrijdcoördinator           |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Scheidsrechter                                             |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Aanspreekpunt Integriteit (API)                            |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Jeugdcoördinator                                           |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Centrumverantwoordelijke                                   |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Sportpromotor                                              |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Zwembadcoördinator                                         |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
| Ondersteunende functies | Allround medewerker                                        |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Cateringverantwoordelijke/-medewerker                      |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Administratief ondersteuner                                |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Logistiek medewerker                                       |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Coördinator evenementen                                    |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Terreinverzorger                                           |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Wedstrijdbegeleider                                        |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Zaalwachter                                                |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Materiaalmeester                                           |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Parcoursbouwer                                             |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Communicatie en social media verantwoordelijke/-medewerker |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Kledijverantwoordelijke                                    |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | IT-verantwoordelijke                                       |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Financieel medewerker                                      |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Sponsorverantwoordelijke                                   |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Juridisch adviseur                                         |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |
|                         | Verzorger                                                  |                                    |                                           |                                                 |                               |                             |                           |                            |                                  |                                    |                                          |                                 |                                 |                                  |

[illegible]



[illegible]

[illegible]



| Taak                    |                                                            |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|-------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------|--|
| Bestuurlijke functies   | Bestuurslid                                                |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Sportief verantwoordelijke                                 |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Sportfunctionaris/Deskundige sport                         |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
| Operationele functies   | Trainer                                                    |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Algemeen coördinator                                       |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Jurylid/Afgevaardigde                                      |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Sporttechnisch coördinator                                 |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Redder                                                     |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Competitieverantwoordelijke/Wedstrijdcoördinator           |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Scheidsrechter                                             |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Aanspreekpunt Integriteit (API)                            |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Jeugdcoördinator                                           |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Centrumverantwoordelijke                                   |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Sportpromotor                                              |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Zwembadcoördinator                                         |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
| Ondersteunende functies | Allround medewerker                                        |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Cateringverantwoordelijke/-medewerker                      |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Administratief ondersteuner                                |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Logistiek medewerker                                       |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Coördinator evenementen                                    |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Terreinverzorger                                           |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Wedstrijdbegeleider                                        |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Zaalwachter                                                |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Materiaalmeester                                           |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Parcoursbouwer                                             |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Communicatie en social media verantwoordelijke/-medewerker |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Kledijverantwoordelijke                                    |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | IT-verantwoordelijke                                       |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Financieel medewerker                                      |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Sponsorverantwoordelijke                                   |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Juridisch adviseur                                         |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         | Verzorger                                                  |                                  |                                      |                                    |                                  |                        |                               |                                      |                                                |                               |                                        |                              |                              |                                                   |  |
|                         |                                                            | 53                               | 54                                   | 55                                 | 56                               | 57                     | 58                            | 59                                   | 60                                             | 61                            | 62                                     | 63                           | 64                           | 65                                                |  |
|                         |                                                            | Coördinatie interne communicatie | Schrijven en publiceren van artikels | Ontwikkelen en onderhouden website | Promotie via communicatiekanalen | Beheren inschrijvingen | Plannen en publiceren content | Afnemen en publiceren van interviews | Training geven in voorbereiding op wedstrijden | Samenstellen wedstrijdgroepen | Organisatie en coördinatie wedstrijden | Opstellen wedstrijdsschema's | Centraal aanspreekpunt teams | Bijhouden scores en administratie ivm wedstrijden |  |

[illegible]

[illegible]

[illegible]

| Taak                    |                                                            |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|-------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|----------------------|----------------------------|------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--|--|
| Bestuurlijke functies   | Bestuurslid                                                |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Sportief verantwoordelijke                                 |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Sportfunctionaris/Deskundige sport                         |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
| Operationele functies   | Trainer                                                    |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Algemeen coördinator                                       |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Jurylid/Afgevaardigde                                      |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Sporttechnisch coördinator                                 |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Redder                                                     |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Competitieverantwoordelijke/Wedstrijdcoördinator           |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Scheidsrechter                                             |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Aanspreekpunt Integriteit (API)                            |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Jeugdcoördinator                                           |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Centrumverantwoordelijke                                   |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Sportpromotor                                              |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Zwembadcoördinator                                         |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
| Ondersteunende functies | Allround medewerker                                        |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Cateringverantwoordelijke/-medewerker                      |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Administratief ondersteuner                                |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Logistiek medewerker                                       |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Coördinator evenementen                                    |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Terreinverzorger                                           |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Wedstrijdbegeleider                                        |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Zaalwachter                                                |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Materiaalmeester                                           |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Parcoursbouwer                                             |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Communicatie en social media verantwoordelijke/-medewerker |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Kledijverantwoordelijke                                    |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | IT-verantwoordelijke                                       |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Financieel medewerker                                      |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Sponsorverantwoordelijke                                   |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Juridisch adviseur                                         |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         | Verzorger                                                  |                            |                                 |                                      |                      |                            |                                          |                                 |                            |                                                |                            |                             |                                |                                |  |  |
|                         |                                                            | 105                        | 106                             | 107                                  | 108                  | 109                        | 110                                      | 111                             | 112                        | 113                                            | 114                        | 115                         | 116                            | 117                            |  |  |
|                         |                                                            | Waterkwaliteit controleren | Voorkomen gevaarlijke situaties | Eerste hulp, reanimatie noodgevallen | Monitoren veiligheid | Begeleiden van wedstrijden | Beslissen over overtredingen en straffen | Monitoren toepassing spelregels | Opvolgen sponsorbetalingen | Beheer sponsorcontracten en gemaakte afspraken | Onderhouden sponsorelaties | Zoeken naar nieuwe sponsors | Uitwerken algemeen sportbeleid | Ondersteunen sportverenigingen |  |  |

| Taak                    |                                                            |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|-------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------|----------------|-------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|------------------------|----------------------------------|-------------------|---------------------------------|--|--|--|--|
| Bestuurlijke functies   | Bestuurslid                                                |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Sportief verantwoordelijke                                 |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
| Operationele functies   | Sportfunctionaris/Deskundige sport                         |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Trainer                                                    |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Algemeen coördinator                                       |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Jurylid/Afgevaardigde                                      |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Sporttechnisch coördinator                                 |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Redder                                                     |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Competitieverantwoordelijke/Wedstrijdcoördinator           |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Scheidsrechter                                             |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Aanspreekpunt Integriteit (API)                            |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Jeugdcoördinator                                           |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Centrumverantwoordelijke                                   |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Sportpromotor                                              |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Zwembadcoördinator                                         |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
| Ondersteunende functies | Allround medewerker                                        |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Cateringverantwoordelijke/-medewerker                      |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Administratief ondersteuner                                |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Logistiek medewerker                                       |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Coördinator evenementen                                    |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Terreinverzorger                                           |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Wedstrijdbegeleider                                        |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Zaalwachter                                                |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Materiaalmeester                                           |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Parcoursbouwer                                             |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Communicatie en social media verantwoordelijke/-medewerker |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Kledijverantwoordelijke                                    |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | IT-verantwoordelijke                                       |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Financieel medewerker                                      |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Sponsorverantwoordelijke                                   |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Juridisch adviseur                                         |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         | Verzorger                                                  |                    |                            |                |                                     |                                   |                                                   |                            |                                       |                                  |                        |                                  |                   |                                 |  |  |  |  |
|                         |                                                            | 118                | 119                        | 120            | 121                                 | 122                               | 123                                               | 124                        | 125                                   | 126                              | 127                    | 128                              | 129               | 130                             |  |  |  |  |
|                         |                                                            | Beheer reservaties | Beheer sportinfrastructuur | Team aansturen | Administratie sportlessen en kampen | Promotie lokale sportinitiatieven | Creatie en coördinatie gemeentelijke initiatieven | Ontwikkeling trainerspoule | Begeleiding trainers, scheidsrechters | Organisatie diverse activiteiten | Aanspreekpunt trainers | Zorgen netheid velden en lokalen | Grasvelden maaien | Schoonmaak kleedkamers, douches |  |  |  |  |



[illegible]

[illegible]

[illegible]

