



Brochure

‘Samenwerking met de tennistrainer’

De vereniging is leidend, op basis van transparant, consistent beleid!

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Hoofdstuk 1: Achtergrondinformatie	5
<u>1.1 Licenties en bijscholingen</u>	5
1.1.1 Het vakgebied	5
1.1.2 Het licentiesysteem	5
1.1.3 De opleidingen	6
1.1.4 Soorten licenties	7
1.1.5 Bij- en nascholing	8
1.1.6 KNLTB en VNT	9
<u>1.2 Arbeidsgerelateerde zaken</u>	9
1.2.1 Soorten arbeidsverhouding	9
1.2.1.1 Loondienst	9
1.2.1.2 Inhuren	10
1.2.1.3 Zelfstandigen Zonder Personeel (ZZP)	12
1.2.2 Modelovereenkomst	13
1.2.3 Tarieven	13
1.2.4 Taakuren	14
Hoofdstuk 2: Beleidsuitgangspunten	15
<u>2.1 Uitgangspunten</u>	15
2.1.1 Uitgangspunten van de vereniging	15
2.1.2 Tabel uitgangspunten vereniging-trainer	18
<u>2.2 Doelgroepen</u>	19
Hoofdstuk 3: De praktijk	20
<u>3.1 De aanstelling</u>	20
3.1.1 Stappenplan aanstelling	20
<u>3.2 Aan de slag</u>	22
3.2.1 Gestructureerd overleg	23
3.2.2 Informeel overleg	23
3.2.3 Met wie overleggen	23
<u>3.3 Aansturing van de trainer</u>	24
3.3.1 Stappenplan aansturing	24
<u>3.4 Kwaliteitsmeting tennisles</u>	25

<u>3.5 Evaluatie</u>	26
3.5.1 Evaluatiepunten	26
3.5.2 Onderteken gespreksverslag	26
Hoofdstuk 4: Tennis specifiek beleid	27
<u>4.1 Voorbereiding door de vereniging</u>	27
4.1.1 Visie	27
4.1.2 Verenigingsbeleidsplan	28
4.1.3 Doelgroepen	29
4.1.4 Randvoorwaarden	29
4.1.5 Evaluatie	29
<u>4.2 Deelplannen</u>	29
Hoofdstuk 5: Ondersteunende producten van de KNLTB	30

Inleiding

Binnen een vereniging worden bijna alle werkzaamheden uitgevoerd door vrijwilligers. Echter sinds jaren vormt de tennisleraar hierop een uitzondering. De tennisleraar verdient meestal zijn boterham met het geven van tennislessen op de vereniging. Vaak gaat dit prima samen met het team vrijwilligers als er maar voldoende gecommuniceerd wordt, de trainer betrokkenheid toont, de kwaliteit van de lessen goed is en de leerlingen plezier beleven en vooruitgang boeken..

Deze brochure biedt u als verenigingsbestuurder handvatten om de samenwerking met de trainer zo goed mogelijk vorm te geven. Na het doorlezen van deze brochure kent u alle achtergronden van het trainersvak. U kunt ook de rol van de trainer beter plaatsen binnen het beleid van de vereniging, u bent volledig op de hoogte van wat u van de trainer kunt verwachten en wat de trainer van de vereniging verwacht.

Daarnaast worden de antwoorden op de onderstaande vragen voor u helder:

1. Wat is een licentie? Hoe weet ik of de tennisleraar een licentie heeft?
2. Mag ik van een tennisleraar verwachten dat hij naar de clubkampioenschappen komt kijken?
3. Welke bijscholingen kan onze trainer volgen?
4. Wat is het tarief van een tennisleraar?
5. Hoe kan ik zien of een tennisles goed is?
6. Wat zijn de voordelen van een tennisschool vergeleken met een tennisleraar in loondienst of een ZZP-er?
7. Wat is het verschil tussen een tennisleraar, een tennistrainer en een tenniscoach ?
8. Hoe lang dient een lesuur te duren?
9. Wat zijn taakuren en moeten we deze financieel vergoeden?

Deze brochure bestaat uit de vijf onderdelen:

1. Achtergrondinformatie;
2. Beleidsmatige aspecten;
3. De praktijk;
4. Tennis specifiek beleid;
5. Ondersteunende producten van de KNLTB.

De brochure kan in zijn geheel gelezen worden of in delen. Overal waar 'hij' is geschreven, mag ook 'zij' worden gelezen. Waar sprake is van de tennistrainer in zijn algemeenheid, kan men ook de tennisleraar of tenniscoach lezen. Dit is gedaan om de leesbaarheid van het document te bevorderen.

Hoofdstuk 1: Achtergrondinformatie

1.1 Licenties en bijscholingen

De tennistrainer is de spil binnen de tennisvereniging. Hij geeft tennistrainingen aan spelers van diverse leeftijden en niveaus, geeft advies over het aanschaffen van het juiste materiaal, ondersteunt vrijwilligers en organiseert activiteiten. De KNLTB en een aantal sportopleidingen leiden tennisleraren en tennistrainers op zodat zij goed onderlegd zijn voor het vak. Als een student de opleiding goed doorlopen heeft, dan ontvangt hij een diploma van de desbetreffende opleiding als bewijs van vakbekwaamheid. Na het behalen van het *diploma* kan de trainer zijn *A-, B- of C-licentie* aanvragen bij de KNLTB. Een diploma is dus wat anders dan een licentie. Een diploma is het bewijs van het goed afronden van een tennisleraar opleiding. Een licentie geeft het recht om les te mogen geven bij een KNLTB vereniging en is geldig voor twee jaar. Na twee jaar wordt gekeken of de leraar voldaan heeft aan zijn verplichting om bij te scholen binnen het systeem van Permanente Ontwikkeling (PO). Om de kwaliteit van leraren te bevorderen en te behouden is elke leraar sinds januari 2016 verplicht om zichzelf bij te scholen en PO punten te verdienen. Bij voldoende punten, kan hij zijn licentie weer verlengen.

1.1.1 Het vakgebied

Het werkveld van de tennistrainer bestaat hoofdzakelijk uit training geven aan recreanten en wedstrijdspelers. De trainer komt dan ook met veel mensen binnen de vereniging in aanraking, van jong tot oud en van niveau 9 tot topniveau. Dit vereist nogal wat competenties om aan deze vaak verschillende leden van de vereniging de tennissport goed aan te leren en hen te binden. De tennistrainer is vaak naast zijn werk op de baan, ook buiten de baan werkzaam. Werkzaamheden waar dan aan gedacht kan worden, zijn het indelen van de lessen, het voorbereiden van lessen, het organiseren van activiteiten, contact onderhouden met sponsors, het volgen van spelers tijdens toernooien, aanwezig zijn bij commissievergaderingen, het inkopen van materiaal en het communiceren met leerlingen en vrijwilligers. Het inschakelen van de trainer bij het organiseren van activiteiten of het ondersteunen van vrijwilligers is dan ook een rol die trainer meekrijgt vanuit de opleiding.

1.1.2 Het licentiesysteem

De tennisleraar op een bij de KNLTB aangesloten tennisvereniging, dient in het bezit te zijn van een geldige licentie. Die licentie geeft de zekerheid dat de tennisleraar een opleiding tot tennisleraar volgens de richtlijnen van de KNLTB heeft doorlopen en zich heeft bijgeschoold volgens het PO systeem.. Tennisleraren met een geldige licentie worden op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen binnen het vakgebied. Is een trainer in het bezit van een licentie, dan ontvangt hij uitnodigingen voor de deelname aan bijscholingscursussen, kan hij naar het Trainerscongres van de KNLTB en krijgt hij gratis de KNLTB uitgave Centre Court.. De namen van de leraren die in het bezit zijn van een tennislerarendiploma worden in het administratiesysteem van de KNLTB opgenomen. De namen van tennisleraren met een geldige licentie worden gebruikt voor het uitnodigingsbeleid van bijeenkomsten voor praktiserende tennisleraren. Tennisleraren en voorzitters van verenigingen kunnen in een beschermd gedeelte zien, of een leraar een geldige licentie heeft, welke opleiding hij heeft gevolgd en welke bijscholingen gevolgd zijn.

Het is bij de KNLTB aangesloten tennisverenigingen volgens het Algemeen Reglement van de KNLTB (artikel 5, lid 4) verboden les te laten geven door tennistrainers die niet in het bezit zijn van een geldige door de KNLTB verstrekte tenniserarenlicentie. Als een trainer op (de banen van) een bij de KNLTB aangesloten tennisvereniging les wil geven, moet hij dus altijd in het bezit zijn van een geldige licentie.

Om de twee jaar dient de licentie door de trainer opnieuw aangevraagd te worden bij de KNLTB. De KNLTB brengt trainers vooraf schriftelijk op de hoogte als de licentie verlengd moet worden. Tennistrainers die een aantal jaren geen training hebben gegeven kunnen, als zij genoeg PO punten hebben behaald, de licentie opnieuw aanvragen bij de KNLTB.

1.1.3 De opleidingen

Het diploma waarmee de tennisleraar de licentie kan aanvragen, dient behaald te zijn bij een door de KNLTB erkende opleiding. Het doorlopen van een opleidingstraject en het met goed gevolg afleggen van de licentietoets, resulteert in een tennisdiploma. Met dit diploma kan bij de KNLTB direct de licentie aangevraagd worden en start de PO verplichting voor de leraar..

KNLTB opleiding

De KNLTB biedt de drie bestaande opleidingstrajecten aan. Tennisleraar 3 (TL3; voorheen de A-opleiding), Tennistrainer 4 (TT4; voorheen de B-opleiding) en de C-opleiding. Elk traject dient los van elkaar doorlopen te worden.

De opleiding tot Tennisleraar 3 kent 33 bijeenkomsten van 8 uur (de laatste 9 weken: 6 uur). De opleiding tot Tennistrainer 4 bestaat uit 25 bijeenkomsten van 8 uur. De C-opleiding heeft 24 bijeenkomsten van 6 uur en kent aansluitend een praktijkopdracht van circa 10 weken, die men in de eigen werksituatie uitvoert. De bijeenkomsten worden 1 keer per week gepland zodat het voor studenten mogelijk blijft dit naast andere activiteiten of een baan te doen.

Academie Lichamelijke Opvoeding (ALO)

Drie ALO opleidingen in Nederland bieden aan hun studenten de mogelijkheid de opleiding tot Tennisleraar 3 te volgen. De ALO studenten volgen naast de tennismatigheden ook nog andere vakken. Na het behalen van het diploma dienen zij zelf de licentie aan te vragen bij de KNLTB.

Centraal Instituut Opleiding Sport (CIOS)

De vijf CIOS opleidingen in Nederland bieden hun studenten de mogelijkheid een opleiding tot Tennisleraar 3 en Tennistrainer 4 te volgen. Deze beide opleidingen kunnen leiden tot het behalen van een (deel)certificaat. Na het behalen van het deelcertificaat en vervolgens het met goed gevolg afleggen van de Proeve van Bekwaamheid (PVB), kan de student zijn licentie aanvragen bij de KNLTB. Het Tennisleraar 3 certificaat wordt behaald in het derde jaar (niveau 3) en het Tennistrainer 4 certificaat kan worden behaald in het vierde jaar (niveau 4). De CIOS studenten volgen naast de vakken voor TL3 en TT4 ook nog andere vakken.

Sport & Bewegen opleidingen

Negen Sport & Bewegen (ROC) opleidingen in Nederland leiden studenten op tot Tennisleraar 3 en Tennistrainer 4. Na het behalen van het deelcertificaat en het met goed gevolg afleggen van

de Proeve van Bekwaamheid (PVB), kan de student zijn licentie aanvragen bij de KNLTB. De Sport & Bewegen studenten volgen naast de vakken voor TL3 en TT4 ook nog andere vakken.

Examen

Alle studenten aan de diverse opleidingen worden aan het einde van het opleidingstraject beoordeeld op dezelfde onderdelen/competenties. Hierdoor wordt met het toekennen van een licentie gegarandeerd dat de tennisleraar voldoet aan dezelfde basiseisen.

1.1.4 Soorten licenties

Drie verschillende, erkende tennislicenties worden in Nederland onderscheiden, namelijk de A-licentie, de B-licentie en de C-licentie. Voor het behalen van een licentie dient een opleidingstraject te worden doorlopen dat erkend wordt door de KNLTB. Het behalen van een diploma geeft de mogelijkheid om een tennislicentie aan te vragen. De tennislicentie beschermt het vak van de tennistrainer en waarborgt ook kwaliteit richting de vereniging. Daarom is niet elke opleiding inhoudelijk goed genoeg om in aanmerking te komen voor een tennislicentie. De KNLTB bepaalt de waarde en het niveau van de verschillende opleidingen. Opleidingen die in het buitenland doorlopen zijn, zijn vaak van een lager niveau zijn dan die in Nederland. In dit geval krijgt de trainer bij het overhandigen van zo'n diploma niet automatisch de licentie. De licentie geeft dus de garantie dat de trainer een goed opleidingsniveau heeft. Hieronder worden de verschillende licenties nader toegelicht.

A-licentie

De tennisleraar

Het diploma Tennisleraar 3 (voorheen A-diploma) wordt verstrekt met de titel 'Tennisleraar'. Met het behalen van het diploma Tennisleraar 3 heeft de tennisleraar aangetoond basisvaardigheden te bezitten voor het lesgeven en mag de A-licentie aangevraagd worden. De vereniging mag het volgende verwachten van de tennisleraar:

1. kan les geven aan alle leeftijden tot en met speelsterkte niveau 6;
2. kan samenwerken met het vrijwillig kader;
3. kan activiteiten organiseren;
4. kan voortgangsrapportages maken over de tennissers.

B-licentie

De tennistrainer

Het diploma Tennistrainer 4 (voorheen B-opleiding) is gekoppeld aan de titel 'Tennistrainer'. De tennistrainer is opgeleid om tennisondericht en –training te geven aan spelers van elk niveau en leeftijd. De vereniging mag het volgende verwachten van de tennistrainer:

1. het zowel individueel als in teamverband geven van training aan wedstrijdspelers (tot en met speelsterkte niveau 3);
2. het coachen van wedstrijden (tot en met speelsterkte niveau 3);
3. het tennis specifiek beleid kan ontwikkelen en uitvoeren;
4. het bevorderen van competentieontwikkeling van het sportkader;
5. het scouten van spelers.

C-licentie



De tenniscoach

Het C-diploma wordt afgegeven met de titel 'Tenniscoach'. De tenniscoach is bevoegd tot het geven van tennislessen, training en coaching aan tennisspelers en ploegen van elk speelsterktniveau. Dit doet de tenniscoach door het tennishandelen van de spelers te beïnvloeden met tot doel een prestatieverbetering te realiseren. De vereniging mag het volgende verwachten van de tenniscoach:

1. kan spelers van een (potentieel) hoog wedstrijd- en/of topniveau trainen;
2. kan teams samenstellen/begeleiden;
3. kan spelers scouten;
4. kan begeleidingstaken, beleidsmatige taken, managementtaken en scholingstaken uitvoeren;
5. kan een topsportklimaat creëren.

Naast de A-, B- en C-licentie zijn er nog twee licenties die u kunt tegenkomen in de praktijk.

S-licentie

De S-licentie geeft in beginsel een beperkte bevoegdheid tot het geven van tennisles.

De bedoelde beperking is omschreven op de desbetreffende licentieverklaring en kan betrekking hebben op bijvoorbeeld individuele of klassikale lessen, op de licentieperiode, op een bepaalde groep leerlingen, op een bepaald tennispark, een bepaalde vereniging die is aangesloten bij de KNLTB, of een bepaalde gemeente.

De licentie is bestemd voor hen die (nog) niet in het bezit zijn van een van de andere in dit hoofdstuk vermelde diploma's maar wel in opleiding zijn bij een instituut waarmee de KNLTB een opleidingsconvenant heeft afgesloten. Na het behalen van het diploma kan de tennisleraar de A-licentie aanvragen en komt de S-licentie te vervallen.

R-licentie

De R-licentie geeft uitsluitend de bevoegdheid tot het geven van rolstoeltennistraining. De licentie is bestemd voor hen die het specifieke en door de KNLTB vast te stellen opleidingstraject voor rolstoeltennisleraar met goed gevolg hebben afgesloten.

1.1.5 KNLTB en VNT

De KNLTB is primair de belangenbehartiger van de bij haar aangesloten tennisverenigingen. De Vereniging van Nederlandse Tennisleraren (VNT) is de belangenbehartiger van uitsluitend tennisleraren in Nederland. De tennisleraar dient zich persoonlijk aan te melden bij de VNT. Het is voor een tennisleraar niet verplicht lid te zijn van de VNT. De VNT biedt haar leden diverse diensten aan:

- Werkbemiddeling voor leden;
- Toegang tot de website Tennisplayer.net;
- Het geven van adviezen door het VNT-bureau aan de leden en verenigingen;
- Het uitlenen van vakliteratuur (ruim 700 boeken), videobanden en dvd's;
- Aanbiedingen van tennisartikelen exclusief voor leden;
- Gratis verlenen van de door de KNLTB te verstrekken licentie;
- Bemiddeling in arbeidsgeschillen door de VNT en/of VNT-advocaat;
- Vrijwel kosteloze rechtsbijstand door de VNT-advocaat bij (gerechtelijke) arbeidsconflicten;

- In samenwerking met de KNLTB, VTD (Vereniging van Tennispark Directies) en andere organisaties streven naar een betere beroepsbescherming . Voorts verbeteren van allerhande zaken die betrekking hebben op het werkveld van de tennisleraar;
- Het organiseren van seminars, clinics, demonstraties en studiedagen voor tennisleraars;
- Het uitreiken van certificaten van gevolgde seminars en clinics als bewijs van Permanente Ontwikkeling;
- Aanbieding van een totaal verzekeringspakket met aantrekkelijke korting.

1.2 Arbeidsgerelateerde zaken

De zogenaamde arbeidsgerelateerde zaken zijn de randvoorwaarden om tot een goede samenwerking te komen, zij geven namelijk de kaders van de samenwerking aan. Onder de arbeidsgerelateerde zaken wordt onder meer verstaan de arbeidsverhouding, afspraken rondom taakuren, het lestarief, het aanspreekpunt binnen de vereniging, aantal banen, etc. Al deze afspraken worden opgenomen in het contract dat voor aanvang van de werkzaamheden door alle betrokken partijen ondertekend dient te worden.

1.2.1 Soorten arbeidsverhouding

De eerste keuze die de vereniging dient te maken bij de aanstelling van een trainer is welke arbeidsverhouding zij kiest. De verschillende arbeidsverhoudingen brengen namelijk nogal verschillende verplichtingen, risico's en voor- en nadelen met zich mee. De volgende drie arbeidsverhoudingen worden nader toegelicht:

- Arbeidsovereenkomst (loondienst)
- Inhuren (detachering, payrollen of uitlenen)
- Overeenkomst van opdracht (zelfstandigen zonder personeel)

Vraag voor de vereniging:

Welke arbeidsverhouding heeft uw vereniging met de trainer?

1.2.1.1 Loondienst

De trainer is in loondienst van de vereniging als beide partijen met elkaar een arbeidsovereenkomst hebben gesloten. Bij de arbeidsovereenkomst verbindt de tennistrainer zich aan de tennisvereniging om in dienst van de vereniging -tegen loon- gedurende een bepaalde tijd werkzaamheden te verrichten. Voor de vraag of er sprake is van een arbeidsovereenkomst, is bepalend of alle vier de elementen aanwezig zijn: arbeid, loon, gezagsverhouding en tijd.

Voordelen voor de vereniging

- Juridische consequenties zijn vooraf goed in te schatten;
- De vereniging heeft invloed op de werkzaamheden van de leraar en daarmee op de uitvoering van het sporttechnische beleid (gezagsverhouding);
- Een vaste baan bij de tennisvereniging is aantrekkelijk voor leraren, dit geeft een voordeel bij werving;
- De mogelijkheid voor de leraar om zich als een echte 'clubtrainer' te ontwikkelen.

Nadelen voor de vereniging

- Veel administratieve werkzaamheden voor de vereniging,

- Regelmatige functioneringsgesprekken noodzakelijk (dossievorming),
- Hogere kosten, bijvoorbeeld werkgeverslasten
- Bij overeenkomst voor onbepaalde tijd is het moeilijk (en duur) om de arbeidsrelatie te beëindigen.

Praktijkvoorbeeld:

Trainer X gaat een arbeidsovereenkomst (loondienst) met vereniging Y aan. De vereniging mag o.a. bepalen welke werkzaamheden de trainer uitvoert. De vereniging is de werkgever in deze situatie en de trainer is de werknemer. De trainer moet zijn lessen zelf geven en mag zich niet zonder toestemming van de vereniging laten vervangen door een andere trainer. De trainer krijgt elke maand zijn salaris overgemaakt door de vereniging. Daarnaast draagt de vereniging lasten af aan de belastingdienst, de vereniging bouwt vakantiegeld en vakantiedagen op voor de trainer en de vereniging verzekert zich waar nodig.

1.2.1.2 Inhuren

Het kenmerkende van deze variant is dat er drie partijen bij zijn betrokken: de vereniging, de tennistrainer en de uitleenorganisatie (b.v. tennisschool of een sportservicebureau) die de leraar ter beschikking stelt. De vereniging sluit hierbij een overeenkomst met de uitleenorganisatie. Deze overeenkomst is juridisch te kwalificeren als een overeenkomst van opdracht. De uitleenorganisatie heeft op haar beurt een arbeidsovereenkomst met de betreffende tennistrainer. De vereniging sluit dus geen overeenkomst met de tennistrainer. Soms draait de vereniging op de voor de kosten die voortvloeien uit ontbinding van de arbeidsovereenkomst.

Drie vormen van inhuren komen met regelmaat voor in de tenniswereld: uitzenden, detacheren en payrolling. Hierna worden de drie vormen beknopt beschreven.

Uitzenden

Een organisatie kan pas als een uitzendbureau worden aangemerkt als het uitzenden of uitlenen haar hoofdactiviteit is. Slechts dan kan de overeenkomst worden gekwalificeerd als een uitzendovereenkomst. Hierop is een apart wettelijk regime van toepassing. Zo is dan, bijvoorbeeld, gedurende de eerste 26 weken het uit de flexwet bekende “periode- en ketensysteem” nog niet van toepassing. Is er geen sprake van het uitzenden in juridische zin, dan kan er sprake zijn van het zogenoemde detacheren of van payrolling.

Detacheren

Tussen leraar en uitlener gelden dan de regels van de normale arbeidsovereenkomst. De leraar wordt vervolgens gedetacheerd bij de vereniging met wie door de uitleenorganisatie een overeenkomst wordt gesloten.

Payrolling

In de meest verregaande vorm van payrolling stelt de payrollonderneming de tennisleraar exclusief en permanent ter beschikking aan de tennisvereniging, nadat de vereniging deze leraar eerst zelf wierf en selecteerde. De payrollonderneming legt zich dan toe op het overnemen van het werkgeverschap, zoals het betalen van loon, het bijhouden van een salarisadministratie, het betalen van eventuele ontslagvergoedingen en het afdragen van

belastingen en premies. In de payroll-cao is ervan uitgegaan dat de overeenkomst tussen de payrollonderneming en de werknemer kan worden aangemerkt als een uitzendovereenkomst, waarop het bovengenoemd aparte wettelijke regime van toepassing is.

De positie van de tennisschool

Een tennisschool is een organisatie met meerdere tennistrainers in dienst. Een zzp'er is feitelijk geen tennisschool, al wordt dat in praktijk soms toch zo genoemd. De vereniging sluit een overeenkomst van opdracht met de tennisschool. De tennistrainer heeft een arbeidsovereenkomst (loondienst) met de tennisschool. De tennisschool is de werkgever van de tennistrainer, de tennisschool bepaalt hoe de trainer zijn werkzaamheden uitvoert. Tevens bepaalt de tennisschool welke trainer les geeft op de tennisvereniging.

Voordelen voor de vereniging bij overeenkomst van opdracht met een tennisschool:

- Geen administratieve en organisatorische rompslomp en geen extra werkgeversverplichtingen;
- Flexibele arbeidsrelatie met toch kwaliteitsgarantie;
- Verschillende keuzemogelijkheden over af te nemen dienstenpakket.

Nadelen voor de vereniging bij een overeenkomst van opdracht met een tennisschool:

- Geen invloed op de wijze van uitvoering van de werkzaamheden;
- Risico dat achteraf toch een (fictieve) dienstbetrekking bestaat, met naheffingsaanslagen als gevolg;
- Risico dat tennisleraar na ontslag alsnog aanvoert dat er wel sprake was van een gezagsverhouding en dus een dienstbetrekking, waardoor hij zich kan beroepen op de ontslagbescherming bepalingen.

Praktijkvoorbeeld:

De tennistrainer tekent een arbeidsovereenkomst met een tennisschool. De tennisschool is daarmee de werkgever en de trainer is de werknemer. De tennisschool sluit vervolgens een overeenkomst van opdracht af met de tennisvereniging. De tennisschool stuurt de trainer aan in de praktijk. De tennisschool is verplicht lasten af te dragen aan de belastingdienst, vakantiegeld te betalen en dient de nodige verzekeringen af te sluiten. De tennisvereniging stelt haar banen ter beschikking aan de tennisschool om de trainer op te laten werken. Voor meer informatie lees de documenten in hoofdstuk 5:

- Payrolling;
- Overeenkomst huurtrainer;
- Juza-model overeenkomststuurtrain;
- Juza-modelovereenkomst van opdracht

1.2.1.3 Zelfstandige zonder personeel (ZZP)

ZZP staat voor 'zelfstandige zonder personeel' en wordt ook wel een eenmanszaak genoemd. De onderneming wordt geleid door één persoon en deze heeft geen personeel in dienst. De zzp'er draait zelf op voor alle risico's, dient zich zelf te verzekeren en draagt zelf lasten af aan de belastingdienst.

De zzp'er sluit een overeenkomst van opdracht af met de tennisvereniging. Dit dient schriftelijk te gebeuren en moet aan een aantal criteria voldoen om zo een werkgevers- en werknemerssituatie te voorkomen. Gebeurt dit niet dan kan er een verkapt dienstverband ontstaan en dient de vereniging toch fiscale lasten te betalen aan de belastingdienst. Tevens kunnen er problemen ontstaan bij het beëindigen van de overeenkomst.

Criteria voor de overeenkomst van opdracht:

- Loopt de trainer een ondernemersrisico?
- Staat de trainer ingeschreven bij de Kamer van Koophandel en heeft hij een BTW nummer?
- Is er een arbeidsongeschiktheidsverzekering afgesloten (toont risico aan)?
- Wordt er gewerkt voor meerdere opdrachtgevers?
- Zijn er investeringen gedaan door de trainer?

Voor opdrachtgevers die werken met freelancers of zelfstandigen zonder personeel, kan het onduidelijk zijn of zij voor die opdrachtnemers loonheffingen moeten inhouden en betalen. De VAR gaf hierover duidelijkheid. Sinds 1 mei 2016 is de VAR afgeschaft. In plaats van de VAR kunnen opdrachtgevers en opdrachtnemers [modelovereenkomsten](#) gebruiken.

Modelovereenkomsten in plaats van VAR volgens wet DBA

De wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties) verving op 1 mei 2016 de VAR (Verklaring Arbeidsrelatie). De handhaving van de wet DBA is opgeschort tot minimaal 1 juli 2018. In het regeerakkoord 2017 – 2021 is het voorstel opgenomen de wet DBA te vervangen. De contouren van de nieuwe wet zijn bekend, de ingangsdatum niet. Tot het in werking treden van de nieuwe wet blijft de wet DBA van kracht.

Wet DBA

Deze wet is in het leven geroepen om schijnzelfstandigheid tegen te gaan. Sinds 1 mei 2016 zijn zowel zzp'ers als opdrachtgevers verantwoordelijk voor de relatie die zij met elkaar aangaan. Samen bepaalt u of er sprake is van loondienst. In veel gevallen zal het duidelijk zijn dat er geen sprake is van loondienst (dienstbetrekking). In het geval van loondienst wordt een opdrachtgever de werkgever en de zzp'er de werknemer. De opdrachtgever moet in dat geval loonheffingen inhouden. Dit kan gevolgen hebben voor de ondernemersaftrek.

Bepaling loondienst

Bij de bepaling of er sprake is van loondienst spelen de antwoorden op 3 vragen een rol:

- Is er een verplichting tot persoonlijke arbeid? (de zzp'er moet het werk zelf doen).
- Is er een gezagsverhouding? (de opdrachtgever bepaalt hoe het werk moet worden uitgevoerd).
- Krijgt de zzp'er loon? (er wordt meer betaald dan de kosten die de zzp'er maakt).

Als een zzp'er voor een opdrachtgever gaat werken, moeten zij samen bepalen of er sprake is van loondienst (een dienstbetrekking). In veel gevallen is het duidelijk dat hiervan geen sprake is. Een modelovereenkomst hoeft u alleen te gebruiken als u twijfelt over de arbeidsrelatie en u zeker wilt weten dat er geen sprake is van loondienst. Maar dit is niet verplicht. Bij alle

modelovereenkomsten zit een toelichting waarin u kunt lezen voor welke situatie de overeenkomst is bedoeld. Zolang u samen werkt volgens deze modelovereenkomsten, weet de opdrachtgever zeker dat hij geen loonheffingen hoeft in te houden en te betalen.

1.2.2 Modelovereenkomst

De KNLTB adviseert om afspraken met trainers zoveel mogelijk schriftelijk vast te leggen. Voor alle afspraken met de tennistrainer is het wenselijk om hiervoor een overeenkomst op te stellen.

De KNLTB heeft hiervoor modelovereenkomsten beschikbaar die door de vereniging – met aanpassing aan de eigen situatie – kunnen worden gebruikt. Nadat aanpassing van het modelcontract aan de eigen situatie heeft plaatsgevonden adviseert de KNLTB het contract nog ter beoordeling voor te leggen aan de afdeling Juridische Zaken op het bondsbureau.

Onderwerpen die u kunt vastleggen in de overeenkomst:

- duur van de overeenkomst
- tarieven
- risico's
- bevoegdheden
- taken
- communicatie
- lestijden, werkdagen en aantal banen
- wat te doen bij ziekte
- kwaliteit leraren
- regenlessen
- vergoedingen (b.v. voor eten/drinken, materialen, telefoonkosten, reiskosten)

Voor meer informatie zie de bijlagen in hoofdstuk 5:

- Juza modelovereenkomst
- Juza-model overeenkomst van opdracht.doc
- Juza-model overeenkomststuurtrain.doc

1.2.3 Tarieven

Voor tennislessen bestaan geen vaste tarieven. In het verleden was er per licentie een minimum lestarief. Deze richtlijnen mogen niet meer worden vrijgegeven i.v.m. kartelvorming. De Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) verbiedt prijsafspraken om zo meer marktwerking mogelijk te maken. De KNLTB en de VNT kunnen zodoende geen uitspraken doen over lestarieven. In de praktijk houdt dit in dat elke tennistrainer zijn eigen lestarief kan bepalen. Het gebeurt dan ook regelmatig dat in een regio trainers met dezelfde licentie een uiteenlopend lestarief hanteren. Uiteindelijk is het tarief een resultaat van vrije onderhandelingen tussen vereniging en trainer/tennisschool.

Om het uurtarief van uw eigen vereniging te bepalen, dient allereerst vooral gekeken te worden naar de eigen situatie. Uiteraard kunt u deze toetsen aan de situatie bij andere verenigingen met behulp van 'benchmarking'.

U dient goed in de gaten te houden dat elke vereniging anders in elkaar zit en dat elke trainer andere competenties bezit. Zodoende ook dat de lestarieven in een regio sterk van elkaar kunnen verschillen.

Uurtarieven worden o.a. beïnvloed door het soort arbeidsverhouding, duur van de training, licentie en ervaringen van de trainer, kosten materiaal, eventuele baanhuur, binnen- of buitenbaan en het beleid van de vereniging.

1.2.4 Taakuren

Onder taakuren wordt verstaan die uren die de trainer/werknemer besteedt buiten de trainingsuren en die direct of indirect in het belang zijn van diverse tennis gerelateerde activiteiten van de vereniging. Deze taakuren moeten dus in directe relatie staan met tennis. De specificatie van de taakuren moet de trainer periodiek (bijvoorbeeld 1 x per 2 maanden) achteraf schriftelijk rapporteren aan de verenigingscontactpersoon en pas nadat vooraf een duidelijk maximum is vastgesteld en vastgelegd.

Taakuren kunnen bestaan uit:

- Officieel geplande besprekingen en/of vergaderingen met bestuursleden, commissieleden en projectgroepleden;
- Overleg met Technische Commissie (TC) over teamsamenstellingen en competitie-indelingen;
- Opstellen van tennis specifiek beleid;
- Geplande gesprekken over ontwikkelingen op het gebied van tennis;
- Eventuele gesprekken met ouders/opvoeders;
- Begeleiden en coachen van competitieteams;
- Aanwezigheid bij evenementen.

Uiteraard kan in overleg van te voren vastgesteld worden hoeveel taakuren per jaar beschikbaar zijn en ten behoeve van welke activiteiten deze ingezet worden. Dit voorkomt onduidelijkheid en eventueel onverwachts hoge declaraties aan het einde van jaar. Taakuren kunnen bijvoorbeeld gebruikt worden voor het begeleiden en coachen van competitieteams.

Het tarief van de taakuren staat vaak gelijk aan het lestarief. Trainer en vereniging dienen hier samen een juiste verhouding/verdeling over af te spreken.

Hoofdstuk 2: Beleidsuitgangspunten

Om structuur en duidelijkheid te creëren is een verenigingsbeleidsplan waardevol. U werkt vandaag nog als vrijwilliger maar er komt een dag dat u wat anders gaat doen binnen of buiten de vereniging. Uw opvolger hoeft dan niet weer van voren af aan te beginnen. Een verenigingsbeleidsplan is dus belangrijk om de vereniging ook in de toekomst goed te laten functioneren.

Dit hoofdstuk beschrijft de uitgangspunten bij de start van een samenwerking. De verschillende

aspecten worden belicht vanuit de kant van de vereniging en die van de trainer. Dit is gedaan om zo een helder en duidelijk beeld te creëren. Tot slot vindt u aan het einde van dit hoofdstuk de verschillende doelgroepen die binnen uw vereniging aanwezig kunnen zijn.

2.1 Uitgangspunten

Bij de samenwerking met de trainer moet er een einddoel zijn omschreven. Bijvoorbeeld het brengen van spelers naar een hoger niveau, de groei van het aantal leden of het opbouwen van een bruisende vereniging. Maar het startpunt ligt altijd bij het heden, nu dus! Hiervandaan gaan we voorzichtig kijken naar de doelen in de toekomst. Waar staan we nu als vereniging en waar willen we naar toe? Wat verwacht de vereniging van de trainer, welke trainer past daarbij? Over welke competenties dient de trainer te beschikken? De antwoorden op deze vragen creëren de uitgangspunten voor de werving, aanstelling en samenwerking met de trainer.

2.1.1 Uitgangspunten van de vereniging

Soort vereniging

Verenigingsleden zijn onder te verdelen in verschillende doelgroepen. Denk niet alleen aan recreatief en prestatief maar meer in de doelgroepen zoals beschreven in de hierop volgende paragraaf 2.2. De verschillende doelgroepen bepalen onder andere de kernwaarden sfeer, cultuur, visie, waarden en normen binnen de vereniging.

Het merendeel van de verenigingen bestaat uit recreanten en zonder deze leden zouden deze verenigingen ook niet kunnen bestaan. Vandaar dat een vereniging gericht moet zijn op doelgroepen die binnen de vereniging aanwezig zijn.

Het soort vereniging wordt dus bepaald door de wensen en omgangsvormen die bij de specifieke doelgroep(en) horen. Vragen die daarbij kunnen helpen zijn:

- Wat zijn de missie en visie van de vereniging
- Welke doelgroepen zijn er binnen de vereniging?
- Wat zijn de drie grootste doelgroepen?
- Wat zijn de kernwaarden van de vereniging?
- Wat staat er over doelgroepen omschreven in de statuten van de vereniging?
- Waardoor onderscheidt de vereniging zich van andere verenigingen?

Beleid met betrekking tot lessen/trainingen (algemeen en doelgroepgericht)

Beleid wordt opgesteld van algemeen naar specifiek. Eerst wordt bepaald wat in de breedte bereikt dient te worden om vervolgens per doelgroep te bekijken hoe dit aan te pakken. Het algemene beleid staat meestal omschreven in het verenigingsbeleidsplan. Het tennisspecifiek beleid gaat hier dan vervolgens dieper op in (zie hoofdstuk 4).

Het beleid rondom de trainingen staat dan ook beschreven in het tennis specifiek beleidsplan. Dit begint vrij algemeen zoals bijvoorbeeld 'De vereniging wil aan al haar aangesloten leden laagdrempelige training aanbieden'. Dit wordt vervolgens per doelgroep specifiek gemaakt. Laagdrempelige training voor jeugd t/m 8 jaar dient begrijpelijkerwijs geheel anders vorm te krijgen dan voor competitie spelers. Per doelgroep wordt gekeken naar de inhoud, materiaal, trainingsopbouw en mogelijke kosten/subsidies. Dit alles wordt opgenomen in het tennis specifiek beleidsplan.

Verwacht aantal trainingsuren zomer/winter

Voordat de vereniging een nieuwe trainer gaat zoeken, moet duidelijk zijn hoeveel uur tennistraining er gegeven kan worden in de zomer- en winterperiode. Het kan zijn dat in de winter minder uren tennisles wordt gegeven dan in de zomer, dit wil de trainer van te voren weten. Het inzichtelijk maken van de uren kan gedaan worden aan de hand van bijvoorbeeld de lessen in de afgelopen 3 jaar. Zijn deze gegevens niet voorhanden dan geeft de laatste lessenserie een redelijk beeld.

Competenties leraar/trainer

De vereniging mag natuurlijk meer verwachten van de trainer dan alleen training geven. Verwacht de vereniging ondersteuning aan commissies, dan dient de trainer hiermee wel bekend te zijn. Is de vereniging een Tenniskidsvereniging, dan dient de trainer in het bezit te zijn van deze papieren of in staat te zijn deze in de nabije toekomst te behalen. Spelen competitieteams 2de klasse zondag en vereisen zij begeleiding, dan is een B-trainer een minimale vereiste. Zo zijn er meerdere competenties en vaardigheden te benoemen die de vereniging kan en mag verwachten van de trainer.

Bij het zoeken naar een trainer kunnen naast de diverse (tennis-) licenties, ook andere opleidingen en/of vaardigheden een reden zijn voor het aanstellen van een trainer. Denk daarbij aan sportmanagement, communicatieopleiding, enz.

Tijdens de opleiding tot tennistrainer krijgen de studenten verschillende vaardigheden aangeleerd. Een opsomming hiervan is opgenomen onder 1.1.4: Soorten licenties.

Positie binnen de vereniging

Wat zou de plaats van de trainer binnen de vereniging kunnen zijn, wat voor een positie neemt hij in? Wordt er verwacht dat hij alleen van 16.00-22.00 uur training geeft of verwacht de vereniging dat hij ook aanwezig is tijdens activiteiten en/of commissievergaderingen. Een vereniging ziet graag betrokkenheid van de trainer bij het wel en wee van de vereniging. Een gevolg kan zijn dat de trainer voor die aandacht en aanwezigheid meerwerk in rekening brengt c.q. taakuren schrijft. De trainer draait ten behoeve van de vereniging misschien al een werkweek van meer dan 32 uur op de baan en dan wordt er nog verwacht dat hij van alles daarnaast doet. De vereniging moet daarom de afweging maken tussen deze meerkosten en de effecten op het verenigingsleven.

Tenslotte treedt de vereniging op als beleidsbepaler en veelal werkgever. Er moet dan ook goed gekeken worden hoe de trainer ingezet en beloont wordt teneinde het maximale rendement te halen uit zijn extra betrokkenheid zonder hem te belasten met een onevenredig zware werkdruk.

Communicatie

Wijs van te voren één contactpersoon aan voor de trainer, via deze persoon loopt alle communicatie van en naar de vereniging. De contactpersoon en de trainer spreken onderling af hoe (e-mail, telefonisch of persoonlijk contact) en hoe vaak ze contact met elkaar hebben. De trainer en de contactpersoon hebben periodiek overleg met elkaar en blijven zo beiden op de hoogte van wat er binnen de vereniging/trainingen speelt.

Leden/leerlingen dienen ook ingelicht te worden over de contactpersoon en zijn rol. Tevens dienen (in overleg) tijdens het periodieke overleg de contactpersoon, trainer en overige betrokkenen (afhankelijk van het dienstverband kan men denken aan detacheerder,

tennisschoolhouder, sportservice, etc.) aan te schuiven.

Taakuren

De vereniging kan van de trainer meer verwachten dan alleen het verzorgen van de trainingen. Deze overige taken worden gezien als taakuren. Taakuren zijn bijvoorbeeld het opzetten van activiteiten en het begeleiden van competitieteam. Voordat afspraken gemaakt worden met een trainer, moet voor de vereniging duidelijk zijn voor welke extra taken de tennistrainer ingezet gaat worden. Maak voor aanvang van het trainingsseizoen daar afspraken over. Tevens moet er budget voor vrijgemaakt worden. Dit creëert een open en eerlijke werksituatie.

Lestijden en banen

De trainer wil altijd weten hoeveel uur training hij per week in de zomer/winter kan geven. Het is tenslotte zijn broodwinning. Maak daarom inzichtelijk hoeveel banen per dag beschikbaar zijn en doe dit per tijdstip. Overdag zijn misschien meer banen beschikbaar dan op de avond en in het weekend. Houdt hierbij rekening met activiteiten, competities en toernooien. Tevens kan het aantal banen en uren in de winter afwijken van de zomer.

Tip: pak de activiteitenkalender erbij.

Wat is een lesuur

De KNLTB geeft als richtlijn dat een lesuur uit 60 minuten bestaat waarvan 50 minuten begeleid zijn, de overige 10 minuten kan de trainer gebruiken voor andere zaken als een pauze, telefoontjes of het te woord te staan van ouders.

Tarief

En dan duikt altijd de vraag op hoeveel de vereniging de trainer kan betalen. In ieder geval mag nooit uit het oog worden verloren dat het voor de trainer zijn broodwinning is. Voor zijn diensten aan de vereniging - welke dan ook - wil hij een passende financiële beloning per les- en/of taakuur. Het is zaak dat de vereniging weet hoeveel zij de trainer kan betalen. Argumenten die dan van belang zijn:

- wat is er de afgelopen jaren geboden?
- wat is marktconform?
- wat wordt er verwacht van de trainer?
- wat betalen de leerlingen voor een les?

Licentie, diploma's bijscholingen

Op het moment dat een vereniging een goed beeld heeft van haar uitgangspunten kan ook aangegeven worden wat voor een soort trainer gezocht moet worden. Moet dat een tennisleraar (A-licentie), tennistrainer (B-licentie) of een tenniscoach (C-licentie) worden? En welke bijscholingen dient deze gevolgd te hebben om zo alle leden van de vereniging te kunnen trainen?

Vragen die de vereniging moet stellen voordat ze gaan zoeken naar een trainer:

- Wat verwacht de vereniging van de trainer?
- Heeft de vereniging de verwachtingen gekoppeld aan de verschillende doelgroepen?

2.1.2 Tabel uitgangspunten vereniging-trainer

Duidelijke uitgangspunten zijn zowel voor de vereniging als voor de trainer van belang. Gebruik onderstaande tabel om vanuit beide partijen de verschillende punten te bekijken.

Uitgangspunten	Vereniging	Trainer
Soort vereniging/trainer	Welke doelgroepen zijn er binnen de vereniging/trainingen (zie ook 2.2)?	Bij welke doelgroepen liggen de competenties en interesses van de trainer?
Beleid t.a.v. trainingen	Wat is het doel van de trainingen?	Welke visie heeft de trainer op de trainingen?
Trainingsuren zomer/winter	Houd rekening met activiteiten en baanbezetting bij het vaststellen van de uren.	De trainer werkt in de zomerperiode vaker meer uur dan in de winterperiode. Hoeveel weken per jaar training?
Competenties	Welke werkzaamheden gaat de trainer uitvoeren en wat moet hij hiervoor kunnen?	Wat zijn de competenties van de trainer op het gebied van lesgeven, begeleiding vrijwilligers, communicatie en organisatie?
Positie in de vereniging	Wat is de rol van de trainer? Alleen lesgeven?	Hoe ziet de trainer zijn positie in de vereniging? Alleen lesgeven of meer?
Communicatie	Wijs één contactpersoon aan binnen de vereniging.	Het is voor de trainer prettig te weten via wie alle communicatie verloopt.
Taakuren	Maak duidelijke afspraken over het aantal taakuren en waarvoor deze worden ingezet.	De trainer vraagt voor extra werkzaamheden taakuren.
Lestijden en banen	Welke dagen kan training gegeven worden en is er een goede spreiding van uren over de week?	Op welke dagen en tijden is de trainer beschikbaar?
Uurtarief	Houdt rekening met de punten die het uurtarief beïnvloeden.	De trainer ontvangt graag een marktconform uurtarief.
Licentie, diploma's en bijscholing	Welke licentie is nodig om aan de leerlingen training te geven?	Welke licentie heeft de trainer? Zijn er nog meer trainers op de vereniging actief?
Ambities	Waar wil de vereniging naartoe?	Waar wil de trainer naartoe?

2.2 Doelgroepen

Een tennisvereniging bestaat uit verschillende doelgroepen waarbij de een sterker georganiseerd is dan de ander. De trainer die u zoekt dient training te kunnen geven aan al deze doelgroepen of aan een significant deel van deze doelgroepen om zo elke leerling/lid het juiste leerproces mee te geven.

Doelgroepen die binnen uw vereniging kunnen voorkomen zijn:

Jeugd

- Basisschool t/m 9 (Rode en oranje bal)
- Basisschool 9 t/m 11 (oranje en groene bal)
- Basisschool 11 t/m 12
- Teen tennis 12 t/m 17
- Selectie jeugd 8 t/m 17

Senioren

- Nieuwe leden
- Studenten 18 t/m 25
- Wedstrijd- en competitiespelers
- Selectie senioren
- Tweeverdieners
- Overdag tennissers
- Vrij spelers
- Inactieve leden
- Ex-leden
- Potentiële leden
- Recreatieve senioren
- Rollers (rolstoeltennis)
- G-tennis

Beantwoord de volgende vragen om duidelijkheid te krijgen (de ledenlijst kan helpen):

- Welke doelgroepen zijn er binnen de vereniging?
- Welke doelgroepen nemen deel aan tennistrainingen?
- Wat verwachten de doelgroepen die deelnemen aan de lessen/trainingen van de lessen en trainingen?
- Matchen deze verwachtingen met de wijze van les- en training geven door de trainer(s)?
- Wat zijn de motieven van de verschillende doelgroepen om training te nemen?

Hoofdstuk 3: De praktijk

De praktijk toont aan dat een goede samenwerking met de tennistrainer niet zomaar uit de lucht komt vallen. Het is net als het trainen van je service, je moet er tijd insteken wil je resultaat behalen. Dit geldt ook voor de trainer en de vrijwilliger.

Bij het opbouwen van een goede samenwerking dient een aantal stappen overwogen te worden. Belangrijke aspecten waar van tevoren aan gedacht moet worden zijn bijvoorbeeld de werkzaamheden van de trainer op en om de baan, wie is het aanspreekpunt binnen de vereniging, wat zijn de uitgangspunten van de vereniging, enzovoort. De hier volgende aandachtspunten helpen bij het opzetten van een gezonde samenwerking met de tennistrainer.

3.1 De aanstelling

Niet elke trainer past bij elke tennisvereniging. Het is net als het zoeken naar de juiste

dubbelpartner. Er moet een klik zijn tussen beide partijen. Dit houdt in dat de vereniging en de trainer samen dienen te werken aan de toekomst. Paragraaf 3.1.1 toont een doorloopschema voor de aanstelling van de tennistrainer. Dit stappenplan kan gebruikt worden voor het vinden van de juiste trainer.

3.1.1 Stappenplan aanstelling

Stel beleidsuitgangspunten op met betrekking tot de vereniging en de lessen/trainingen

Als eerste dient de vereniging te kijken naar het huidige verenigingsbeleid en waar zij als vereniging in de toekomst naar toe willen. Het verenigingsbeleid bestaat uit verschillende doelen die verschillende vaardigheden en ambities van de trainer vereisen.

Deze beleidsuitgangspunten worden meestal opgesteld door het bestuur en veelal goedgekeurd door een ledenvergadering.

Formeer een werkgroep

Nadat de beleidsuitgangspunten inzichtelijk zijn gemaakt, dient er een werkgroep geformeerd te worden die op zoek gaat naar een trainer. De werkgroep bestaat uit leden afkomstig van verschillende geledingen binnen de vereniging. Dit zorgt ervoor dat vanuit verschillende invalshoeken naar de trainer gekeken wordt. Leden van de jeugdcommissie zoeken vaak een andere trainer dan een lid van de technische commissie of de activiteitencommissie. Binnen de vereniging hebben de commissies een gezamenlijk belang maar heeft ook elke commissie zijn eigen doel. De trainer dient hier aansluiting bij te vinden.

Stel functieprofiel op

De werkgroep gaat vervolgens een functieprofiel opstellen. Hierbij komt de vraag aan de orde: Welke vaardigheden dient de trainer te beheersen en welke taken dient hij uit te voeren? Dit document hoeft niet omvangrijk te zijn. Bij het samenstellen van het functieprofiel dient rekening gehouden te worden met de competenties die per licentie beschreven staan in paragraaf 1.1.4 soorten licenties.

Kies arbeidsverhouding

Vervolgens kiest het bestuur een arbeidsverhouding. Paragraaf 1.2.1 gaf hier al meer informatie over. De arbeidsverhouding is bepalend voor de taken en verplichtingen van de vereniging en de trainer. Tevens zijn belastingtechnische zaken per arbeidsverhouding verschillend. Meer informatie hierover is terug te vinden in paragraaf 1.2.1.

Sollicitatieprocedure

Wanneer duidelijk is wat de vereniging zoekt, kan een sollicitatieprocedure worden gestart. Tijdens de sollicitatieprocedure wordt een selectie gemaakt op grond van de ingezonden sollicitatiebrieven en cv's. Vervolgens worden trainers uitgenodigd voor een gesprek met de vereniging. Indien er met een tennisschool of gedetacheerde in zee wordt gegaan, dienen de trainer en een afgevaardigde van de tennisschool of het detacheringsbedrijf aan tafel te zitten.

Trainers kunnen gevonden worden via advertenties in vakbladen. Maar ook door de VNT, tennisscholen of detacheringsbedrijven te benaderen. Ook kan gebruik gemaakt worden van netwerken van de verenigingsleden. En misschien is er binnen de vereniging wel een lid met

een trainerslicentie.

Afstemmen van de uitgangspunten vereniging – trainer

Tijdens de introductiegesprekken met de trainer worden de uitgangspunten van de club en de trainer met elkaar besproken en met elkaar vergeleken. De vereniging heeft een toekomstvisie en wil daar met al haar leden/vrijwilligers aan gaan werken. De trainer heeft uiteraard zijn eigen visie en ambities. Het is uiteraard de bedoeling dat de ideeën van trainer en vereniging nauw op elkaar aansluiten om zo een goede basis te hebben voor de toekomst.

Doe navraag bij eerdere clubs

Om te ervaren wat de trainer in het verleden gepresteerd heeft, is het verstandig om navraag te doen bij clubs waar de betreffende trainer actief is geweest. Dan kan ook duidelijk worden of de trainer daar afscheid heeft genomen om hogerop te komen, een nieuwe uitdaging aan te gaan, of vertrokken is vanwege een conflictsituatie. Deze informatie kan inzicht geven in het functioneren van de trainer in verenigingsverband.

Tip: Vraag een verklaring omtrent het gedrag (VoG) van de trainer. Dit is een bewijs van goed gedrag. De verklaring kan aangevraagd worden door de trainer zelf bij de gemeente waar hij woont. Deze verklaring is door sportverenigingen gratis aan te vragen.

Voer gesprekken

Vervolgens is het aan te raden nog een 2de of 3de gesprek te voeren met de trainer om de laatste punten met elkaar te bespreken, ofwel de laatste puntjes op de 'i' te zetten. Is iedereen het eens over de gestelde doelen, werkzaamheden, taakuren en bijvoorbeeld uurloon? Mochten zaken dan nog onduidelijk zijn, dan kunnen deze in de laatste gesprekken opgehelderd worden.

Teken de overeenkomst

Tot slot, als alle partijen tevreden zijn met de gemaakte afspraken en deze opgenomen zijn in een overeenkomst, moet deze door alle betrokken partijen ondertekend worden. Na deze laatste stap kunnen partijen aan de slag.

3.2 Aan de slag

De overeenkomst is getekend en de trainer gaat aan de slag bij de tennisvereniging. Hij gaat de verschillende taken uitvoeren op en om de baan zoals lesgeven, activiteiten opzetten en commissies ondersteunen. Om dit nu en in de toekomst in goede banen te leiden, moet er periodiek overleg met de trainer plaatsvinden en kan er, waar nodig bijgestuurd worden.

3.2.1 Gestructureerd overleg

Plan periodiek overleg in met de trainer om over de gang van zaken rond de trainingen en andere werkzaamheden te praten. Een logische en methodische volgorde is; 1 functioneringsgesprekken, 2 voortgangsgesprekken, 3 tussendoortjes of ad hoc. Deze structuur geeft duidelijkheid. De trainer kan zo aangeven wat hij signaleert op en om de baan. Tevens kan de vereniging aangeven wat zij signaleert. Bespreek met elkaar positieve punten maar ook verbeterpunten. Dit verhoogt de betrokkenheid tussen trainer en vereniging.

Wie levert wat en wanneer aan en wat wordt er besproken?

Maak voor het overleg een agenda waar vereniging en trainer onderwerpen voor kunnen aandragen. Zo weet iedereen wat er besproken wordt en kunnen partijen zich voorbereiden op het overleg. Indien documenten vooraf doorgenomen dienen te worden, bijvoorbeeld een draaiboek of een jeugdbeleidsplan, stuur deze dan door naar alle betrokkenen!

Maak van elk overleg een kort verslag met daarin de besproken punten en gemaakte afspraken. Stuur dit na het overleg naar alle aanwezigen. Indien deelnemers nog op- of aanmerkingen hebben, kunnen deze later nog toegevoegd worden. Op deze manier kunnen onduidelijkheden in de toekomst voorkomen worden. Het verslag wordt zowel door de vereniging als de trainer voor akkoord ondertekend.

Vergeet niet bij het opstellen van de agenda rekening te houden met de afspraken zoals deze zijn opgenomen in de overeenkomst tussen trainer en vereniging.

3.2.2 Informeel overleg

Met regelmaat vindt overleg plaats tussen de lessen door, op een niet gepland moment. Zo kan het zijn dat een vrijwilliger de trainer aanspreekt in de kantine over de ontwikkelingen rondom de trainingen. Deze niet reguliere overlegsituaties dienen ook vastgelegd te worden. Deze informele meningsuitwisselingen kunnen mogelijk onduidelijkheden of wrijvingen veroorzaken in de werksituatie.

Hoe alles vast te leggen?

Leg elk overleg vast in een verslag en bundel deze verslagen zodat na verloop van tijd een document ontstaat dat de ontwikkelingen van de afgelopen tijd toont. Op deze manier kan altijd teruggelezen worden wat in het verleden besproken en besloten is en waar de sterke en zwakke punten liggen in de samenwerking.

3.2.3 Met wie overleggen

Elk dienstverband vereist andere personen aan tafel. Onderstaand een overzicht wie per dienstverband tijdens het overleg aanwezig zijn. Wie horen per dienstverband bij het overleg aanwezig te zijn?

Zelfstandige zonder personeel

Bij het overleg is de contactpersoon van de vereniging aanwezig. De trainer is er en eventueel direct betrokken vrijwilligers.

Detachering/tennisschool

Bij het overleg is de contactpersoon van de vereniging aanwezig, de trainer, een afgevaardigde van het detachingsbedrijf/tennisschool en eventueel de direct betrokken vrijwilligers.

Loondienst

Bij het overleg is de contactpersoon van de vereniging aanwezig. Evenals de trainer en eventueel direct betrokken vrijwilligers.

Vragen voor de vereniging:

- Hoe heeft uw vereniging de samenwerking met de trainer geregeld?
- Heeft de trainer een vast aanspreekpunt binnen de vereniging?
- Ligt vast wanneer/hoe vaak het functioneren wordt besproken?
- Worden gemaakte afspraken en het functioneren vastgelegd in een verslag?
- Wordt nagegaan of vastgelegde actiepunten en afspraken worden uitgevoerd?

3.3 Aansturing van de trainer

Elke arbeidsverhouding vereist een andere aansturing. Dit heeft vooral te maken met de bevoegdheden per arbeidsverhouding zoals te lezen is in 1.2. Hier wordt verder ingegaan op de wijze van aansturing per arbeidsverhouding.

ZZP en aansturing

De tennisvereniging geeft de trainer de beschikking over tennisbanen. De trainer bepaalt zelf hoe hij zijn werkzaamheden verricht. Wel kunnen in de overeenkomst afspraken opgenomen worden die bindend zijn voor de trainer. Let op: de vereniging mag zich niet op iedere gewenst moment en/of bij herhaling bemoeien met de werkzaamheden van de trainer. Doet de vereniging dit wel dan ontstaat er een verkapt dienstverband en is de vereniging verplicht afdrachten te doen aan de belastingdienst.

Inhuren en aansturing

De tennisvereniging stuurt de trainer aan als deze via payroll zijn werkzaamheden uitvoert bij de vereniging. Indien de trainer via een tennisschool of als gedetacheerde werkzaam is bij de vereniging dan dient de tennisschool of detacheringbedrijf de trainer aan te sturen.

Loondienst en aansturing

De tennisvereniging is formeel werkgever en mag dan ook bepalen hoe en op welke wijze de trainer zijn werkzaamheden uitvoert. De aansturing kan het beste geregeld worden via de contactpersoon met de trainer. Zij hebben namelijk veel contact met elkaar en dit geeft het aan- en bijsturen meer structuur.

Lees voor meer informatie de documenten: beoordelingsformulier, toelichting beoordelingsformulier en Tips aansturing tennistrainer.

3.3.1 Stappenplan aansturing

Het hier volgende stappenplan geeft weer waar aan gedacht moet worden bij de aansturing van de tennistrainer.

Geformuleerde uitgangspunten zijn de vertrekpunten voor het overleg

De uitgangspunten zoals beschreven in 2.2 vormen het vertrekpunt voor het overleg en de aansturing. De uitgangspunten zijn de basis van de samenwerking. Deze punten geven duidelijkheid over de uit te voeren werkzaamheden. Te werk gaan volgens deze uitgangspunten laat de samenwerking gestructureerd verlopen.

Regelmatig overleg is een harde voorwaarde

Plan regelmatig een overleg, bijvoorbeeld 1 keer per maand waarin de ontwikkelingen van de

laatste maand worden besproken. Daarnaast vindt bijvoorbeeld 2 keer per jaar een groot overleg plaats (hier dienen de tennisschoolhouder of detacheerde ook te aanschuiven). Tijdens het grote overleg worden de verschillende uitgangspunten nogmaals besproken tegen de achtergrond van de dan bestaande realiteit. Verder wordt de samenwerking tot op dat moment geëvalueerd. Zowel qua realisatie van doelen maar ook aangaande het samenwerken en functioneren van de direct betrokken personen.

Stimuleer elkaar tot verbetering

Wees bereid elkaar te stimuleren tot verbetering. Vereniging en trainer kunnen veel leren van elkaar. De trainer heeft veel verstand van de tenniswereld maar ook kan hij processen beter laten verlopen. De trainer zal op zijn beurt ook zaken signaleren die kwalitatief beter uitgevoerd kunnen worden door de vereniging. Luister naar elkaar en wees bereid samen tot verbeteringen te komen!

Vraag betrokkenen om input

Misschien is het niet altijd even duidelijk hoe de trainingen verlopen of wat leden vinden van een activiteit. Vraag aan leden wat zij van de trainer en trainingen vinden, luister naar zowel de negatieve als de positieve berichten en deel deze met de trainer. Pak negatieve geluiden altijd op en neem ze serieus. De trainer dient dit zelf ook te doen als het bijvoorbeeld over een vrijwilliger/lid gaat. Met de input van betrokkenen wordt een beter beeld verkregen van een situatie en kan een beter oordeel worden geformuleerd.

Leg gemaakte afspraken vast

De afspraken die bij de start zijn gemaakt zijn vast gelegd in de overeenkomst. Uiteraard worden tijdens het verloop van de samenwerking vaak nieuwe, aanvullende afspraken gemaakt over met name kleine werkzaamheden. Leg deze afspraken vast in gespreksverslagen. Op deze manier is het voor iedereen duidelijk wat de bedoeling is en welke rol zij hierin hebben.

Kom gemaakte afspraken na

De gemaakte afspraken moeten vanzelfsprekend door iedereen nagekomen worden. Afspraak is tenslotte afspraak. Kan de trainer of de vrijwilliger een afspraak niet nakomen, stel dan alle betrokkenen hiervan schriftelijk op de hoogte. Samen kan dan gezocht worden naar een passende oplossing. Leg afspraken en oplossingen altijd vast in een gespreksverslag om onduidelijkheden te voorkomen.

Controleer gemaakte afspraken

Tot slot, controleer of gemaakte afspraken zijn nagekomen. Is dit het geval complimenteer elkaar daar mee. Zijn afspraken niet nagekomen, zoek uit waarom niet en bekijk waar eventueel aan- of bijsturing nodig is. Bedenk wel dat de vereniging leidend is als het gaat om beleid. Maar in de praktijk moeten trainer en vereniging het samen doen.

3.4 Kwaliteitsmeting tennissles

De kwaliteit van de Nederlandse tennistrainers is hoog ten opzichte van de rest van de wereld. Dit komt door het opleidingstraject en de waarborging via het licentiesysteem. De kwaliteit van

lessen is moeilijk te meten omdat verschillende factoren van invloed zijn op een training. Denk bijvoorbeeld aan het niveau van de groep, leeftijd, doelen, beschikbaar materiaal, fysieke mogelijkheden van leerlingen enzovoort.

De leerlingen zijn indicatoren voor de kwaliteit van de lessen. Tevredenheid over de lessen resulteert in een stijging of consolidatie van het aantal lessen (bedenk wel dat in de winter het aantal uren lager kan liggen dan in de zomer). Verder kan gekeken worden naar:

- Ontwikkeling van het niveau van de leerlingen;
- Gebruik van verschillende materialen;
- Inzet van Tenniskids;
- Plezier van de leerlingen;
- Voortgangsrapportages leraar en leerlingen;
- Doorlooptijd leerlingen;
- Enquête onder de leerlingen;
- Jaarplan tennislessen en lesvoorbereidingen;
- Contact tussen trainer en leerlingen.

In de bijlage vindt u een voorbeeld beoordelingsformulier met toelichting.

3.5 Evaluatie

De evaluatie dient periodiek gepland te worden. Een goed moment kan zijn tijdens het grote overleg dat bijvoorbeeld 2 keer per jaar plaatsvindt. Realiseer u wel dat tijdens de evaluatie alle betrokken partijen aan tafel dienen te zitten (tennisschool of detacheringbedrijf). De evaluatie zal leiden tot mogelijk een nieuwe beginsituatie met eventueel zelfs nieuwe uitgangspunten voor de vereniging en trainer. Plan een evaluatie daarom niet alleen aan het einde van een contractperiode maar bijvoorbeeld steeds aan het einde van een reeks trainingen. Dit verhoogt de betrokkenheid en houdt alle partijen scherp.

3.5.1 Evaluatiepunten

De hier verder beschreven punten kunnen besproken worden tijdens een evaluatiebijeenkomst. Geef de trainer ook de mogelijkheid gesprekspunten in te dienen en geef hem ruimte om zijn visie op situaties te geven.

Punten die besproken kunnen worden:

- Het geven van tennislessen
- Persoonlijk optreden/cliëntgerichtheid/communicatie
- Kennis van/overdracht van lesstof
- Eigen initiatief/zelfstandigheid
- Leiding geven en coachen
- Samenwerken met commissies, bv Technische Commissie (TC) en Jeugd Commissie (JC)
- Begeleiden/coachen van competitieteams
- Opstellen van een plan met doelen en ontwikkelingsverwachting per doelgroep
- Bijhouden van taakuren
- Organisatie/administratie en planning
- Eventuele bij- en/of nascholing voor de trainer

Tip: gebruik het beoordelingsformulier en de toelichting beoordelingsformulier in de bijlage.

3.5.2 Ondertekenen gespreksverslag

De gespreksverslagen van de verschillende overlegmomenten en de evaluaties dienen ondertekend te worden door de deelnemers. Dit om verrassingen in de toekomst te voorkomen en duidelijkheid te behouden over gemaakte afspraken.

Hoofdstuk 4: Tennis specifiek beleid

Dit hoofdstuk toont een stappenplan voor het opstellen van het tennis specifiek beleid. Het tennis specifiek beleid wordt opgesteld aan de hand van het verenigingsbeleidsplan in samenwerking met de tennistrainer.

Het tennis specifiek beleid beschrijft de visie rondom tennistrainingen en de werkzaamheden van de tennistrainer. Zaken als visie op prestatief tennis, het aanbieden van instroomtrainingen en het samenstellen van competitieteams staan beschreven in het tennis specifiek beleid. Het beleid wordt van algemeen naar specifiek (per doelgroep) opgesteld. Belangrijk is als eerste te formuleren wat de vereniging wil bereiken met de tennistrainingen.

Het tennis specifiek beleid moet minimaal omvatten:

- Inleiding
- Ambitie van de vereniging
- Trainingen
- Doelgroepenbeleid
- Evenementen en activiteiten
- Inzet en samenwerking met vrijwilligers
- Communicatie
- Omgangsvormen
- Sfeer en betrokkenheid
- Financiën
- Uitwerking, bewaking en evaluatie

De vereniging bestaat misschien al (vele) jaren en in al die jaren zijn er verschillende trainers werkzaam geweest bij de vereniging. Dit is dan ook de reden waarom de tennisvereniging leidend is in het opstellen van het tennis specifiek beleid voor de lange termijn. Alhoewel de zittende trainer meestal een passant is en vaak na een aantal jaren weer vertrekt, dient zijn kennis en expertise wel gebruikt te worden bij het opstellen van het tennis specifiek beleid.

4.1 Voorbereiding door de vereniging

Voordat beleid vorm krijgt, dient eerst goed nagedacht te worden over de toekomst. De visie van de vereniging dient als eerste helder te zijn. Als deze visie helder is, kan gestart worden met het schrijven van het tennis specifiek beleidsplan. Nadat het verenigingsbeleidsplan geschreven is,

kunnen andere deelplannen en beleidsplannen vorm krijgen. Het is net als het bouwen van een huis, bedenk eerst hoe het eruit moet zien (visie 4.1.1), ga dan de tekening maken (het verenigingsbeleidsplan 4.1.2.) en als het huis staat voeg dan de meubels toe (de deelplannen).

4.1.1 Visie

De visie beschrijft het gemeenschappelijke toekomstbeeld (het eindresultaat) van de vereniging. Als de visie vastgesteld is worden algemene doelstellingen daaraan gekoppeld. Deze doelstellingen ondersteunen het behalen van het gewenste eindresultaat.

Vragen die door de vereniging beantwoord dienen te worden, zijn:

- Wat willen we met de trainingen bereiken?
- Wat willen we voor de leden betekenen?
- Wat is het toekomstbeeld?
- Wat zijn de lange termijn ambities?
- Wat willen we bereiken?
- Omschrijf de tennisvereniging in vijf trefwoorden.

Eerst dient de visie van de vereniging duidelijk te zijn en vervolgens kunnen verschillende commissies een eigen visie hebben. De visie van een commissie dient uiteraard aansluiting te vinden bij die van de vereniging. De visie op de trainingen dient dan ook aansluiting en draagvlak te hebben binnen de vereniging.

Voorbeeld:

Tennisvereniging X heeft als visie een recreanten vereniging te zijn. Zij streeft op het park met 6 banen naar 120 jeugdleden en 350 seniorleden die actief deelnemen aan de clubactiviteiten. De trainer wil een regionaal opleidingstraject op de vereniging en vindt de eendaags toernooien niet interessant. De visie van de trainer en de vereniging matchen niet. Dit kan op de langere termijn wrijving opleveren. Bij het zoeken van een trainer dient de visie van beide partijen over het tennis te matchen. De vereniging is leidend en de vereniging bepaalt.

4.1.2 Verenigingsbeleidsplan

Het doel van een verenigingsbeleidsplan?

Met een verenigingsbeleidsplan in de hand kunnen verenigingsbestuurders meer planmatig werken. De waan van de dag regeert dan minder. Keuzes worden doelgerichter en zijn beter te verantwoorden. Het zorgt voor continuïteit.

Samen werken aan de toekomst

Een verenigingsbeleidsplan is een communicatie- en sturingsmiddel. Het maakt duidelijk waar een vereniging voor staat. Delegeren binnen de vereniging wordt eenvoudiger. Commissies kunnen zelfstandig werken met een budget binnen de uitgestippelde koers. Tevens kan aan nieuwe vrijwilligers en potentiële leden beter uitgelegd worden waar de vereniging voor staat en waarom iemands bijdrage van belang is.

Trainer en verenigingsbeleidsplan

De trainer gebruikt het verenigingsbeleidsplan om te bepalen welke doelgroepen aandacht dienen te krijgen binnen de vereniging. Tevens is het bepalend voor de inzet van middelen

tijdens activiteiten en trainingen. Bijvoorbeeld het wel of niet opzetten van een selectietraining of het opzetten van een plan voor ledenbehoud binnen de vereniging.

Het zoeken van een trainer

Het tennis specifiek beleid geeft ook richting bij het zoeken van een trainer. Dit omdat in het plan de visie en de doelen zijn geformuleerd. Op grond hiervan kan gericht een trainer gevonden worden die past bij de vereniging. Is een doelstelling 'jeugd werven en behouden' dan kan een trainer met de aantekening Tenniskids een welkome optie zijn.

Vragen voor de vereniging:

- Heeft uw vereniging een meerjaren verenigingsbeleidsplan?
- Heeft uw vereniging een meerjaren technisch beleidsplan?

Kijk voor meer informatie over een verenigingsbeleidsplan op <http://www.centrecourt.nl/themas/beleid/verenigingsbeleidsplan/>.

4.1.3 Doelgroepen

Het tennis specifiek beleid beschrijft per doelgroep verschillende doelstellingen. Deze worden opgesteld op basis van de huidige situatie en de gewenste situatie. De doelstellingen worden gesteld om in de toekomst het eindresultaat meetbaar te maken.

Voorbeeld:

Op 1 oktober in jaar X dient het aantal lessers t/m 12 jaar gegroeid te zijn met 15 kinderen. Tijdens de voorjaarscompetitie in jaar X spelen 3 teams op de zondag waarbij het hoogste team 5de klasse gemengd speelt.

4.1.4 Randvoorwaarden

Randvoorwaarden binnen het tennis specifiek beleid zijn bijvoorbeeld:

- Hoe verloopt de inschrijving voor de lessen?
- Wie maakt de lesindeling?
- Volgens welke lesmethode gaat de trainer werken?

De aanschaf van materialen voor de lessen en wie dit gaat doen, kan ook worden opgenomen in het tennis specifiek beleid. Verder hoe worden taakuren ingezet en wat mogen de vrijwilligers van de vereniging verwachten van de trainer? Maar ook welke activiteiten worden er jaarlijks georganiseerd en wie neemt de verantwoordelijkheid op zich? Gedacht kan worden aan verschillende acties die ondernomen moeten worden om deze activiteiten te organiseren. Wie doet wat en wanneer?

Een belangrijke voorwaarde binnen de gehele samenwerking is het maken van afspraken en deze duidelijk te communiceren naar elkaar. Leg gemaakte afspraken vast in het tennis specifiek beleid en zorg ervoor dat alle betrokkenen hiervan op de hoogte zijn. Leg de communicatie vast ook hoe en met wie er gecommuniceerd dient te worden.

4.1.5 Evaluatie

Tot slot dient in het tennis specifiek beleid de evaluatie terug te komen. Punten die beschreven dienen te worden zijn: wanneer evalueren we, hoe evalueren we, wat evalueren we en met wie evalueren we? Voor meer informatie rondom de evaluatie lees paragraaf 3.5.

4.2 Deelplannen

De trainer is misschien wel de spil binnen de vereniging en dat maakt dat hij nauw betrokken is bij verschillende commissies. Het bestuur doet een beroep op de trainer in zijn algemeenheid voor het geven van trainingen, de jeugdcommissie vraagt om zijn advies en ondersteuning bij het organiseren van activiteiten. De technische commissie vraagt om zijn input bij het samenstellen van competitieteams en de activiteitencommissie ziet graag een aandeel van de trainer in het organiseren van activiteiten.

Naast het verenigingsbeleidsplan van de vereniging hebben deze commissies ook nog hun eigen visie en deze misschien vastgelegd in een deelplan. De naam van de trainer zien we dan ook vaak in de deelplannen terug. Als vereniging verwachten we veel van de trainer naast de baan. Het tennis specifiek deelplan is daarom een goed uitgangspunt bij de samenwerking met de tennistrainer.

Hoofdstuk 5: Ondersteunende producten van de KNLTB

(Klik op de titel om naar het document te gaan)

Informatie opleidingen en licenties

Tennisleraar KSS-3

Tennistrainer KSS-4 en Tenniscoach

Licenties

Bijscholing en applicaties

Arbeidsverhouding

Juza-arbeidsverhoudingen vereniging-tennisleraar

Modelovereenkomsten

Juza modelovereenkomst

Juza-model overeenkomst van opdracht

Juza-model overeenkomststuurtrain.doc

Informatie over ZZP

Verklaring van arbeidsrelatie (VAR)

Overeenkomst bruikleen banen

Modelovereenkomst verhuur banen

Aansturen en betrekken van de trainer

Beoordelingsformulier

Toelichting beoordelingsformulier

Handboek prestatief tennis

Stappenplan verenigingsbeleidsplan

Stappenplannen ledenwerving

Stappenplannen ledenbehoud

Tenniskids@School

Tenniskids