

## Dat kan groter, breder, samen:

### vakbondsanalyse trendrapport Arbeidsmarkt Sport<sup>1</sup>

Het Trendrapport arbeidsmarkt sport en bewegen 2025 van het Mulier Instituut schetst een gemengd beeld van de sportsector. Enerzijds groeit de werkgelegenheid in sport en bewegen gestaag, maar anderzijds blijven de arbeidsvoorwaarden en contractvormen fors achter bij landelijke gemiddelden. Als bestuurder van FNV Sport zie ik trends die zorgen baren. Veel sportwerkers hebben geen cao, verdienen minder dan elders en hangen vast in kleine deeltijdbanen. Velen stromen na korte tijd uit naar beter betaalde sectoren, waardoor de sport kennis en ervaring verliest. Kortom, de sportarbeidsmarkt moet professioneler en socialer om de mensen te behouden die de sector sterk maken. De Nederlandse Sportraad onderstreepte al in 2020 dat een goed functionerende arbeidsmarkt een voorwaarde is voor een sterke sportbranche.

In deze analyse vanuit vakbondsperspectief belichten we vier thema's vanuit vakbondsperspectief, met data en voorbeelden uit het trendrapport 2025. Per thema geven we aanbevelingen voor beleid en praktijk om de sportsector toekomstbestendig te maken:

- Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden in de sport – Naar één cao en gelijk speelveld.
- Grotere contracten, minder kleine deeltijdbanen – Van sport als bijbaan naar volwaardige banen.
- Samenwerking met aanpalende sectoren – Bruggen bouwen tussen sport, zorg, welzijn en onderwijs.
- Samenwerking binnen de sportsector – Einde aan versnippering: samen sta je sterker.

## 1. Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden in de sport

Uit het trendrapport blijkt dat slechts ongeveer twee op de vijf werknemers bij sportorganisaties onder een cao valt (39% in 2024). Landelijk is dat gemiddeld 73%, dus in de sportsector werkt een meerderheid zonder collectieve arbeidsovereenkomst. Dit komt overeen met FNV's eerdere schatting dat wel 70% van de sportprofessionals géén cao heeft. Werknemers zonder cao hebben vaak slechtere arbeidsvoorwaarden. Het Mulier-rapport toont bijvoorbeeld aan dat sportwerkers zonder reguliere cao vaker flexibele of oproepcontracten hebben (23% vs. 15% bij cao-personeel) en gemiddeld lagere uurlonen verdienen. Ook hebben cao-medewerkers gemiddeld meer contracturen per maand (118 vs. 108 uur) en vaker een vast contract (56% vs. 48%). Een cao biedt in de sportsector dus duidelijk verbetering op het gebied van loon, baanzekerheid en contractgrootte.

### Sportwerknemers lopen achter

Ondanks deze voordelen valt 61% van de sportwerknemers buiten een cao. FNV Sport vindt dat onacceptabel en wil de cao-dekking drastisch verhogen. Dat zoveel werkgevers geen cao toepassen – 62% van de sportwerkgevers niet mee aan een cao-stelsel – zorgt voor een ongelijk speelveld. Het trendrapport bevestigt dat sportwerknemers hun arbeidsvoorwaarden belangrijker zijn gaan vinden, maar relatief ontevreden zijn over met name het salaris en de cao's. Een vergelijking van sport-cao's met cao's uit verwante sectoren laat zien dat de sport-cao's op meerdere punten minder gunstig zijn. Zo lag het gemiddelde bruto-uurloon in de sport in 2024 op €17,83, fors lager dan de €25,29

---

<sup>1</sup> [Mulier Instituut](#)

gemiddeld buiten de sport. Ook steeg het sportloon tussen 2022 en 2024 minder hard dan in de rest van de arbeidsmarkt. Sportwerknemers lopen qua beloning én arbeidsvoorwaarden achter op hun collega's elders.

### **Eenvoudiger en efficiënter**

FNV Sport pleit voor harmonisatie van arbeidsvoorwaarden door de sportsector. Dit betekent toewerken naar één sectorbrede cao of afdwingen dat alle werkgevers zich aansluiten bij een cao. Het bestaan van verschillende deel-cao's (zoals voor sportverenigingen, zwembaden, enz.) met uiteenlopende afspraken houdt loonverschillen in stand en brengt veel overlegkosten met zich mee. Eén cao voor de hele sector zou eenvoudiger en efficiënter zijn – iedere werkgever draagt dan bij aan dezelfde basisafspraken, en de cao-onderhandelingen hoeven maar één keer gevoerd te worden. Dit voorkomt bovendien dat werkgevers op arbeidsvoorwaarden met elkaar concurreren ten koste van de werknemer. Een geïntegreerde cao of cao-koepel voor de sport kan door de overheid en werkgevers worden gestimuleerd, bijvoorbeeld door subsidies of sportakkoorden te koppelen aan het hanteren van een cao. Harmonisatie betekent ook kijken naar beloning: lonen en secundaire voorwaarden in de sport moeten richting het niveau van aanpalende sectoren bewegen om verloop te stoppen. Tot slot moet de naleving beter: 3 op de 5 zonder cao is nu de realiteit – dat cijfer moet drastisch omlaag. Dat vraagt om gezamenlijke inspanning en mogelijk wettelijke prikkels om cao-loze werkgevers aan boord te krijgen.

## **2. Grotere contracten, minder kleine deeltijdbanen**

Nederland staat bekend als Europees koploper deeltijdwerk, en in de sportsector is dat extra zichtbaar. Het Trendrapport 2025 meldt dat in 2024 65% van de werkenden in sport & bewegen in deeltijd werkt. Ter vergelijking: het EU-gemiddelde voor de sportsector is 40,8% deeltijd; alleen Denemarken en Noorwegen kennen een vergelijkbaar hoog aandeel. Vooral het aandeel kleine deeltijdbanen (korter dan 20 uur per week) is hoog. Sinds 2022 is dit aandeel kleine banen zelfs toegenomen, terwijl het aandeel grotere deeltijdbanen (>20 uur) daalde. In de smalle definitie (alleen sportsector) steeg het percentage deeltijders van 59% naar 63% in twee jaar. Meer medewerkers bleven steken in piepkleine aanstellingen.

Veel sportwerkers willen méér uren werken, maar krijgen die kans niet. Het rapport signaleert een groei van onderbenutte deeltijders – mensen die beschikbaar zijn voor extra uren. Krapte op de arbeidsmarkt ontstaat dus niet alleen door een tekort aan mensen, maar ook doordat bestaande krachten niet voltijd ingezet worden. Trainers en instructeurs sprokkelen vaak uren bij verschillende werkgevers, zonder tot een stabiel inkomen te komen.

### **Weg met de wegwerp-dynamiek**

Werknemers met een kleine aanstelling bouwen minder rechten op (pensioen, WW, loopbaanontwikkeling) en moeten rondkomen van een bescheiden salaris. Loopbaanperspectief ontbreekt: het werk voelt als een tijdelijke bijbaan in plaats van een duurzame carrière. Het trendrapport constateert dat een derde van de werkenden op de sportarbeidsmarkt tussen de 15 en 25 jaar oud is – opvallend hoger dan in andere sectoren. Veel jongeren werken kortstondig in de sport (bijvoorbeeld als trainer of instructeur naast hun studie) en vertrekken daarna weer. “Jongeren zijn goedkoop en flexibel, zien werken in hun sport als een betaalde bijbaan,” aldus FNV-bestuurder

Ingrid Koppelman. De uitstroom van jongeren is groot; kennis en ervaring gaan verloren. Maar niemand lijkt het erg te vinden: er komen wel weer nieuwe goedkope jongeren het gat opvullen. Deze “wegwerp-dynamiek” is funest voor de professionaliteit van de sector. Bovendien raken veel vakmensen gefrustreerd en zoeken vastigheid elders zodra de kans zich voordoet.

De vakbond wil daarom het aantal uren per contract verhogen en meer voltijdsbanen creëren in de sport. Werkgevers moeten beseffen dat kale parttime baantjes op termijn een verliespost zijn: ze leiden tot verloop en extern vertrek. In andere sectoren neemt het aandeel vaste contracten toe, omdat werkgevers personeel willen behouden. In de sport zien we dat nog niet genoeg terug: slechts 28% van de sportwerkers had in 2024 een vast dienstverband, tegenover 56% van alle werkenden landelijk. Nog altijd wil een substantieel deel van de sportwerkers uitbreiden.

### **Match en combineer**

Aanbeveling: Vergroot contracten en bevorder werkzekerheid. Bundel kleine parttime functies tot grotere banen waar mogelijk, bijvoorbeeld door samenwerking: laat twee of meerdere sportorganisaties gezamenlijk één fulltime kracht in dienst nemen in plaats van elk twee parttimers. Of combineer taken – een sportinstructeur kan ook coördinatietaken of zwemles geven om aan volle uren te komen. Gemeenten kunnen helpen matchmakelen via lokaal sportwerkgeverschap, bijvoorbeeld via hun sportbedrijven of provinciale sportservicebureau's, zodat professionals één werkgever hebben met een voltijdcontract, terwijl ze voor meerdere sportaanbieders werken.

De opkomst van zzp'ers in de sport verdient aandacht. Het aandeel zelfstandigen met een sportberoep is tussen 2022 en 2024 toegenomen, tegen de nationale trend in. Steeds meer sportprofessionals kiezen noodgedwongen voor freelancen om een volwaardig inkomen te halen. Koppelman begrijpt die keuze: “Ik ben een voorstander van zzp'ers in de sport. Ze verdienen zo tenminste een goede boterham en kunnen hun kennis flexibeler inzetten op meerdere plaatsen.” Maar deze trend ontstaat ook omdat flexibele loondienst-banen met fatsoenlijke voorwaarden ontbreken. Zzp'er worden is in veel gevallen een vlucht uit slechte contracten en strakke roosters. Bovendien missen zelfstandigen vaak sociale zekerheid. De vakbond pleit voor betere bescherming van zzp'ers (minimale tariefafspraken, toegang tot verzekeringen), en voor het aantrekkelijker maken van loondienst, zodat zelfstandigheid echt een vrije keuze wordt en geen uitweg. Grotere contracten en cao-verbeteringen kunnen ervoor zorgen dat minder mensen de sprong naar onzekere zelfstandigheid hoeven te maken.

### **3. Samenwerking met aanpalende sectoren (zorg, welzijn, onderwijs)**

Een opvallende trend in het rapport is dat een groot deel van de werkenden met sport als vakgebied buiten de traditionele sportsector werkt. Volgens de brede definitie telde de arbeidsmarkt sport & bewegen in 2024 ongeveer 95.000 werkenden, terwijl de sportsector zelf slechts ~52.000 banen had. Dit betekent dat zo'n 43.000 sportprofessionals actief zijn in andere sectoren – bijna de helft van het totaal. Sportiviteit en bewegen zijn immers ook belangrijk in onderwijs, zorg, welzijn en de fitness-/recreatiesector. Vooral het onderwijs neemt veel sportkundigen op: tussen 2022 en 2024 steeg het aandeel sportwerkers in de bedrijfstak onderwijs van 13% naar 17%. In 2024 was ruim de helft van alle “sportwerkers” buiten de sportsector werkzaam in óf het onderwijs óf de cultuur/recreatie-sector. Sport is dus verweven geraakt met andere domeinen, wat op zichzelf een positieve

ontwikkeling is. FNV Sport juicht toe dat er meer banen in de sport ontstaan doordat sport onderdeel wordt van andere domeinen als zorg en welzijn. Dit vergroot de maatschappelijke waarde van sport én het aantal werkmogelijkheden.

### **Relatief ontevreden**

De keerzijde is dat verschillen in arbeidsvoorwaarden tussen sectoren nu pijnlijk zichtbaar worden. Sportorganisaties concurreren op de arbeidsmarkt met scholen, zwembaden, buurthuizen, fitnessketens en zorg- en welzijnsinstellingen. Vaak trekken die laatsten aan het langste eind, omdat ze betere condities bieden. Het trendrapport noteert dat de sportsector in 2024 op diverse punten achterblijft bij de rest: minder vaste contracten, ouder personeel dat vertrekt, lonen die achterlopen. Na een paar jaar ervaring lonkt bijvoorbeeld het onderwijs, waar een Leraar Lichamelijke Opvoeding een volwaardig salaris en een pensioenregeling krijgt die in sport soms ontbreken. Het Trendrapport 2025 bevestigt dat sport-cao's op verschillende arbeidsvoorwaarden minder gunstig zijn dan cao's in verwante sectoren als onderwijs, zorg en welzijn. Niet verwonderlijk zijn sportwerkers dan relatief ontevreden over hun cao en salaris. Dit alles leidt tot een braindrain: de sport fungeert als kweekvijver, maar andere sectoren vissen de opgeleide krachten eruit.

### **FNV juicht professionalisering toe**

FNV pleit voor actieve samenwerking met aanpalende sectoren. Door partnerships te smeden kunnen we zowel de sportsector versterken als de personeelstekorten elders helpen invullen. Een voorbeeld is het concept van combinatiefuncties. Al sinds 2008 bestaat de Brede Regeling Combinatiefuncties (BRC) waarmee sport, onderwijs, cultuur en welzijn samen personeel kunnen aanstellen. Denk aan de buurtsportcoach die half bij de gemeente/sportbond werkt en half op een school of zorginstelling. In 2023 zijn de afspraken rond deze regeling vernieuwd en zijn zes functieprofielen gedefinieerd – zoals buurtsportcoach, combinatiefunctionaris onderwijs, bewegcoach, coördinator sport en preventie – om zulke cross-sector banen eenduidiger in te richten. Duidelijkheid in rolprofielen maakt het makkelijker om met meerdere partijen één functie te financieren. FNV juicht deze professionalisering toe, mits de betrokken werkgevers ook hun verantwoordelijkheden delen: iemands contract moet goed geregeld zijn, zonder dat men tussen wal en schip valt qua cao of afspraken.

Een ander initiatief is de Human Capital Agenda (HCA) Sport en Beweging, waarin sportkoepels, overheid en FNV samen optrekken om de arbeidsmarkt te verbeteren. De HCA presenteerde in 2023 een gezamenlijke arbeidsmarktvisie en een sectorbreed functiehuis (uniforme functie-indelingen). In 2024 zijn de verschillende sport-cao's naast elkaar gelegd, en in 2025 is onderzocht welke samenwerkingskansen er zijn met tekortsectoren zoals primair onderwijs, kinderopvang, zorg en welzijn. In april 2026 verschijnt de definitieve cao-vergelijking. Dit soort analyses zijn waardevol: ze tonen waar overlap is en waar verschillen overbrugd moeten worden.

### **Leg loopbaanpaden aan**

Een gedeeld belang én wens is het ontwikkelen van structurele loopbaankoppelingen tussen sport en andere sectoren. Stel gezamenlijke trajecten in en zorg voor crossover-cao-afspraken: als iemand een gecombineerde functie vervult (deels sport, deels onderwijs), moeten de cao-partijen regelen onder welke cao die persoon valt of hoe arbeidsvoorwaarden worden gecombineerd. Voorkom dat zo'n werknemer tussen wal en schip valt; liever een boven-cao afspraak dan onduidelijkheid.

Daarnaast zouden sportwerkgevers moeten investeren in doorstroommogelijkheden in samenwerking met onderwijs/zorg. Bijvoorbeeld: bied sportinstructeurs kans op bijscholing tot gymdocent met baangarantie in het onderwijs, of laat een fysiotherapeut in dienst van een zorginstelling deels werken als beweegcoach in een sportvereniging. Dergelijke intersectorkwesities vereisen wat creativiteit, maar ze leveren grote voordelen op: werknemers krijgen vollere banen en nieuwe carrièrepaden, de sportsector houdt aansluiting bij grotere arbeidsmarktontwikkelingen, en de gezondheids- en onderwijssectoren profiteren van sportexpertise.

### **Passie of portemonnee?**

Belangrijk hierbij is harmonisatie van arbeidsvoorwaarden over de sectorgrenzen heen. Als een sportcoach bij een overstap naar het onderwijs er in salaris 30% op vooruitgaat, is het logisch dat die overstap plaatsvindt. Willen we samenwerking echt laten slagen, dan moeten vergelijkbare functies in verschillende sectoren ook qua beloning en zekerheid dicht bij elkaar komen. Dat vraagt om inzet van politiek: extra middelen voor bijvoorbeeld buurtsportcoaches en combinatiefunctionarissen, zodat deze niet onderbetaald zijn ten opzichte van hun collega's in het onderwijs of de zorg. Pas dan wordt "delen" van personeel echt duurzaam, omdat het niet langer voelt alsof sportprofessionals moeten kiezen tussen hun passie en hun portemonnee.

## **4. Samenwerking binnen de sportsector**

De sportsector zelf is intern versnipperd georganiseerd. Er zijn talloze kleinere werkgevers – van lokale sportverenigingen en fitnessclubs tot zwembaden en commerciële sportbureaus – die ieder voor zich opereren. Dit leidt tot inefficiënties en gemiste kansen op arbeidsgebied. Omdat men niet samen optrekt, blijven organisaties klein en hebben ze vaak voor elke club apart dure overhead en managementfuncties. Zoals Ingrid Koppelman het stelt: "Er is zeker geld, ook in deze sector. Maar het wordt verkeerd uitgegeven. Er wordt matig samengewerkt. Daardoor blijven organisaties klein met allemaal dure functies voor elk van die organisaties." Bovendien heeft nu iedere deelsector z'n eigen cao (of helemaal geen cao): sportbonden, sportverenigingen, fitnessbedrijven, zwembaden – allemaal kennen ze andere regelingen of loonschalen. Relatief weinig werknemers in de sport vallen onder een cao vergeleken met andere sectoren. Dit versnipperde landschap komt deels doordat organisaties hun eigen identiteit bewaken en elkaar soms als concurrent zien in plaats van als partners. Commerciële prikkels spelen een rol. Het personeel wordt in zo'n klimaat eerder gezien als kostenpost waarop men kan besparen om concurrentievoordeel te behalen.

### **Eendracht maakt macht**

FNV Sport betoogt dat de wal het schip zal keren als deze houding niet verandert. Met andere woorden, de huidige fragmentatie is onhoudbaar – vroeg of laat dwingt de realiteit tot samenwerking, bijvoorbeeld omdat er geen mensen meer te vinden zijn voor de kwartcontracten die nu geboden worden. Beter is het om proactief te kiezen voor samenwerking binnen de sportsector. Eendracht maakt macht, ook op de arbeidsmarkt.

Samenwerking kan op meerdere fronten plaatsvinden. Allereerst moeten sportwerkgevers onderling afstemmen over één lijn in arbeidsvoorwaarden. Verder kunnen organisaties kosten besparen door samen te werken, en dat vrijgekomen geld investeren in hun werknemers. Dat kan heel praktisch: door zaken centraal of gezamenlijk te regelen, dalen de overheadkosten en is er meer ruimte voor

loonontwikkeling. Ook het delen van ondersteunend personeel (bijvoorbeeld een pool van trainers, of één fysiotherapeut voor meerdere clubs) is een vorm van samenwerking die kwaliteit verhoogt en kosten drukt, terwijl werknemers er baat bij hebben in de vorm van stabielere banen.

### **Wake-up call**

Gelukkig ontstaan er initiatieven in deze richting. De Human Capital Agenda Sport heeft een sectorbreed functiehuis uitgewerkt en de verschillende cao's in kaart gebracht. Dat is een eerste stap naar meer uniformiteit. De volgende stap is wat FNV betreft dat de sportbranches ook de moed hebben om over hun eigen schaduw heen te stappen. Iedereen wil graag zijn "eigen" cao behouden omdat die als instrument van autonomie voelt, maar met vier verschillende sport-cao's die allemaal middelmatig zijn, schieten we niks op. Eén goede cao zou voor iedereen beter zijn. Het trendrapport refereert aan een FNV-initiatief waarbij sport-cao's onderling én met cao's uit andere sectoren vergeleken zijn. Hieruit bleek dat sport-cao's vaak minder gunstig waren. Dit inzicht zou een wake-up call moeten zijn voor sportwerkgevers om samen met de bonden die achterstand goed te maken.

### **Schaalvergroting**

Versterk de sector van binnenuit door samenwerking en schaalvergroting waar nodig. Maak werk van één cao en richt mogelijk een Arbeidsmarktfonds Sport & Vitaliteit op waarin werkgevers gezamenlijk investeren. Zo'n fonds kan gebruikt worden voor sectorbrede doelen als scholing, duurzame inzetbaarheid en werving, in plaats van dat iedere organisatie dat afzonderlijk moet regelen. Werkgeversorganisaties zouden nauwer moeten samenwerken of zelfs fusioneren tot één overlegplatform dat de hele sector dekt. Een gezamenlijke lobby richting de overheid – bijvoorbeeld om subsidies voor sportarbeidsplaatsen te verhogen – heeft ook meer slagkracht als de sector met één stem spreekt.

Op lokaal niveau kan samenwerking eveneens het verschil maken. Gemeenten en Sportbedrijven kunnen clubs stimuleren om gezamenlijk personeel aan te nemen of uit te wisselen. Denk aan een trainer of verenigingsmanager in vaste dienst die in de regio zijn uren verdeelt over meerdere verenigingen. Dit soort constructies vraagt misschien een cultuuromslag, maar de beloning is groot: medewerkers krijgen zekerheid en ontwikkelkansen, clubs krijgen gemotiveerd personeel dat niet na een jaar weg is.

Tot slot: Doorbreek de concurrentie op arbeidsvoorwaarden. Sportorganisaties moeten elkaar niet zien als rivalen als het om personeel gaat, maar als bondgenoten. Het uiteindelijke doel is immers hetzelfde: zoveel mogelijk mensen laten sporten en bewegen met begeleiding van goede professionals. Als elke organisatie elkaar de loonkosten probeert af te troeven, verliest iedereen. Door samen op te trekken – bijvoorbeeld gezamenlijk loonsverhogingen doorvoeren volgens cao, gezamenlijke arbeidsmarktcampagnes voeren om vakmensen aan te trekken – wordt de sportbranche als geheel aantrekkelijker. Dat komt de continuïteit en kwaliteit ten goede, en daarmee ook de leden, klanten en de sporters.

## **Conclusie**

De arbeidsmarkt voor sport en bewegen staat op een kruispunt. Het Trendrapport 2025 laat zien dat hoewel het aantal banen groeit, de kwaliteit en stabiliteit van die banen achterblijven. Zonder ingrepen zullen verschillen met andere sectoren verder toenemen en dreigt de sportsector de strijd

om talent te verliezen. Om dit te voorkomen is beleidsbeïnvloeding vanuit vakbondsperspectief hard nodig. We hebben vier urgente thema's benoemd: een eerlijke, eenduidige cao voor de hele sector; het terugdringen van versnipperde mini-banen; het bouwen van loopbruggen naar andere sectoren; en het versterken van de onderlinge samenwerking binnen de sport. Deze onderwerpen zijn nauw verweven. Samenwerking binnen én buiten de sector helpt schaal te maken, wat weer grotere contracten en betere voorwaarden mogelijk maakt. Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden is de basis, zowel intern als richting buursectoren.

Positief is dat er bewustwording groeit. Sportorganisaties, overheden en ook werknemers zelf beseffen steeds meer dat verandering nodig is. De trendrapporten van het Mulier Instituut dienen als belangrijk handvat om beleidsinitiatieven te ondersteunen en strategische richtingen te bepalen. FNV Sport zal deze data benutten om te eisen dat "de wal het schip keert" voordat het te laat is. In plainer terms: de tijd van pappen en nathouden is voorbij. Er liggen nu concrete cijfers, bijvoorbeeld dat 61% buiten de cao valt, dat het gemiddelde uurloon €7 onder het nationale gemiddelde ligt, dat twee derde van de banen parttime is en dat de helft van de sportwerkers buiten de sector actief is. Deze cijfers geven richting aan waar het beleid moet ingrijpen.

De FNV roept sportbonden, werkgevers, politici en andere stakeholders op om gezamenlijk een professionele en aantrekkelijke sportarbeidsmarkt te bouwen. Dat betekent investeren in mensen: fatsoenlijk loon, zekerheid en ontwikkelkansen. Alleen zo houden we de instroom van jonge sportprofessionals op peil én zorgen we dat ze na vijf jaar nog steeds met passie in de sport aan het werk zijn. De sport in Nederland is van enorme waarde – sociaal, gezondheidstechnisch en economisch – maar die waarde komt alleen tot bloei als de mensen erachter eerlijk behandeld worden. Laat 2026 het jaar zijn waarin de sportsector kiest voor samenwerking boven concurrentie, voor loopbaanperspectief boven korte termijn bezuiniging, en voor één sterke cao boven versnipperde afspraken. Dat is de weg naar een sterke en professionele sportbranche voor de toekomst.

Ingrid Koppelman | FNV bestuurder Sport en Bewegen | 06-38675090 | [ingrid.koppelman@fnv.nl](mailto:ingrid.koppelman@fnv.nl).

*Datum: maart 2026*