

# Dossier Combinatiefuncties

## Inhoud

1. Inleiding
2. Landelijk beleid: impuls brede scholen, sport en cultuur
3. Gemeentelijk beleid: belangrijke rol
4. Functionarissen aanstellen
5. Profiel van een combinatiefunctionaris
6. Provinciaal beleid: flankerende initiatieven en financiering
7. Inspiratie: voorbeeldprojecten, literatuur en nieuwsberichten

Een combinatiefunctionaris is iemand die weliswaar in dienst is bij één werkgever, maar in minimaal twee werkvelden zijn taken verricht. Tussen sport, onderwijs en cultuur zijn deze krachten dé verbindende professionals van de toekomst. Een landelijke regeling investeert tot 2012 in 2.500 fte aan combinatiefuncties. Deze nieuwe kans voor gemeenten, scholen, schoolbesturen en sportverenigingen domineert daarmee de komende jaren het landelijk beleid als het gaat om sportstimulering voor de jeugd. Inmiddels zijn ook in Limburg de eerste projecten gestart.

In dit dossier bekijken we het landelijk beleid, de rol van gemeenten, het proces, het profiel van de combinatiefunctionaris en flankerende provinciale initiatieven. Ten slotte passeren enkele voorbeeldinitiatieven en nieuwsberichten de revue.

## 2. Landelijk beleid: impuls brede scholen, sport en cultuur

### Oogmerk

Officieel heet de regeling over combinatiefuncties "Impuls brede scholen, sport en cultuur". In het najaar van 2007 werd deze door de staatssecretaris van VWS geïntroduceerd. De combinatiefunctionaris en diens activiteiten moeten een meerwaarde vormen voor alle samenwerkende partijen. De vereniging kan professionaliseren en een kwaliteitsslag slaan, het onderwijs kan het naschools aanbod vormgeven en het sportieve karakter opwaarderen, de gemeente kan uitvoer geven aan kansrijk sportstimuleringsbeleid.

Zo kan een combinatiefunctionaris iemand zijn die overdag bewegingsonderwijs aan schoolklassen geeft, vervolgens vorm geeft aan naschools beweegaanbod, eventueel in samenwerking met een sportvereniging, en 's avonds bij diezelfde vereniging de trainer van de jeugd is. Daarmee is hij of zij, als bekend gezicht, voor de kinderen hét aanspreek- en inspiratiepunt voor al hun sportactiviteiten. Het aanbod op school en bij de vereniging kan door deze persoon zelfs op elkaar worden afgestemd. De verenigingen beschikken over een technisch professional die de jeugdleden en hun sportieve aspiraties al kent en begeleidt. De gemeente bouwt aan een goede sportinfrastructuur met een aanbod dat jongeren aanspreekt en versterkt haar verenigingen.

Zoals de naam van de regeling al zegt wordt niet alleen het sportnetwerk gediend. Een deel van de combinatiefuncties zal ten goede komen aan de samenwerking tussen onderwijs en cultuurorganisaties. In principe worden ze als volgt verdeeld:

- 850 fte in het primair onderwijs;
- 250 fte in het voortgezet onderwijs;
- 1250 fte in de sportsector;
- 150 fte in de cultuursector.

In de *Beleidsbrief sport: De kracht van sport staat wat het oogmerk van de regeling is* (pp. 8/9):

“Door middel van de combinatiefuncties wil het kabinet meer doelen tegelijkertijd bereiken:

- de uitbreiding van het aantal brede scholen met sport- en cultuuraanbod in zowel het primair als het voortgezet onderwijs, om te beginnen in de 40 krachtwijken;
- de versterking sportverenigingen met oog op hun maatschappelijke functie en de inzet van sport voor het onderwijs, de naschoolse opvang en de wijk;
- het stimuleren van een dagelijks sport- en beweegaanbod op en rond scholen voor alle leerlingen;
- het bevorderen dat de jeugd tot 18 jaar vertrouwd raakt met één of meer kunsten cultuurvormen.

Omdat het bewegingsonderwijs slechts ten dele in het noodzakelijke sport- en beweegaanbod voor kinderen en jongeren voorziet en deze situatie niet eenvoudig valt om te buigen, is het van belang ook andere mogelijkheden te creëren: het organiseren van naschoolse activiteiten in samenwerking met sportverenigingen en het beter benutten van sport- en speelmogelijkheden in en om de (brede) school, de opvang en in de wijk. Om dit te realiseren is een structurele samenwerking nodig tussen sport, onderwijs en andere lokale organisaties. De professionals die de combinatiefuncties gaan vervullen, zijn straks de verpersoonlijking van die samenwerking. Bij de uitvoering van de impuls wil ik [de staatssecretaris] gemeenten ook aandacht vragen voor de sportdeelname van gehandicapte leerlingen. Een combinatiefunctie waarbij de vakleerkracht uit het speciaal onderwijs ook werkzaam is in de sportvereniging geeft een grote stimulans aan de gehandicaptensport.”

### **Tranches**

De 2.500 Fte worden niet in één keer in Nederland geïnjecteerd. Vanaf 2008 waren in eerste instantie de G31-gemeenten aan de beurt: de grootste gemeenten van Nederland waar ook de krachtwijkenaanpak van de minister van integratie bij aansluit. Voor Limburg zijn Venlo, Sittard-Geleen, Heerlen en Maastricht geselecteerd. Tot de 90 gemeenten uit de tweede tranche (2009) behoren Venray, Weert, Roermond, Leudal en Kerkrade. De andere gemeenten komen de komende jaren ook aan de beurt, echter de verdeling binnen de tranches is niet precies te voorspellen. Voor deze gemeenten is het nu wel al van groot belang mee te kijken in het proces van de pioniers en plannen en budget vrij te maken.

### **Verdeling**

Het aantal combinatiefuncties dat gemeenten jaarlijks met financiële ondersteuning van het Rijk mogen vormgeven, hangt grofweg samen met het aantal jeugdige inwoners. Daarnaast is het van belang in welke tranche een gemeente zit. Gemeenten die in 2008 konden beginnen, kunnen nog niet alle combinatiefuncties meteen met Rijksfinanciering ondersteunen. Daarom ligt het voor de hand dat het aantal combinatiefuncties tot 2012 wordt opgebouwd. Een grote Limburgse gemeente zal uiteindelijk meer dan tien fte kunnen vormgeven, terwijl kleinere gemeenten nauwelijks een fte ter beschikking hebben. Wellicht bieden slimme (bovenlokale) samenwerkings- en organisatiestructuren daar kansen.

Naar schatting moet Limburg meer dan 150 combinatiefuncties bevatten. In Noord-Limburg zijn al afspraken gemaakt om in het kader van ‘Iedereen kan sporten’ (samenwerkingsverband gehandicaptensport) regionaal samen te werken. In het zuiden van Limburg onderzoeken gemeenten in hoeverre zij fte’s aan elkaar kunnen uitlenen.

### **Financiering**

De financiering van VWS is gebaseerd op € 45.000,- per jaar per fte. In de praktijk blijkt vaak dat de bedragen voor een fte oplopen naar € 50.000 – € 55.000 per jaar. Het Rijk (ministeries van VWS en OCW) betaalt niet alleen. De gemeente moet vanaf het tweede jaar voor ongeveer 60% (van € 45.000) cofinanciering zorgen. Het is mogelijk dat gemeenten onder andere gelden uit de onderwijsenveloppe van het accrès inzetten voor deze cofinanciering. Het aanboren van creatieve geldstromen mag ook als de gemeente de cofinanciering maar kan blijven waarmaken. De verdeling van de Rijksmiddelen gaat via het gemeentefonds. Voor organisatiekosten is het budget overigens niet bedoeld. Daar moet eventueel extra ruimte voor worden gezocht. Het is de bedoeling dat de middelen na 2012 beschikbaar blijven.

### **3. Gemeentelijk beleid: belangrijke rol**

#### **De gemeente beslist**

Een gemeente moet beslissen of ze wil investeren in combinatiefuncties. Onderwijs en sport zijn dus afhankelijk van een positieve beslissing van hun gemeente. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor een goede inzet van de toegevallen middelen. Richting het Rijk verklaren ze:

1. dat zij een x-aantal combinatiefuncties gaan realiseren en de hiermee beoogde doelen nastreven;
2. dat zij bereid zijn om (vanaf het tweede jaar) hiervoor co-financiering in te zetten;
3. dat zij het advies meewegen bij de keuze voor lokale partijen (scholen, sportverenigingen en culturele instellingen) dat de koepels van deze sectoren hen gegeven;
4. dat zij een overeenkomst sluiten met lokale partijen;
5. dat zij de producten en adviezen van de taskforce zoveel mogelijk zullen overnemen en gebruik maken van de beschikbare landelijke ondersteuning en informatie;
6. dat zij meewerken aan de monitoring (door de VNG) van combinatiefuncties (bron: [www.combinatiefuncties.nl](http://www.combinatiefuncties.nl))

Afgifte van de intentieverklaring zet de Rijksfinanciering in gang, onder voorwaarde uiteraard dat de gemeente al in aanmerking komt voor de regeling.

#### **De gemeente regisseert**

Overeenkomstig bovenstaande afspraken zal de gemeente nadenken over het passend wegzetten van combinatiefuncties en dus in eerste instantie leading zijn bij de opzet. Het profiel van de combinatiefunctionaris(sen) zal in samenwerking met lokale partners worden opgesteld en hiervoor zijn ook voorbeelden beschikbaar. Vooral moet de gemeente het werkgeverschap goed organiseren: in de meeste gevallen zal dit worden ondergebracht bij één van de organisaties waarvoor het werk wordt verricht, maar de geldstromen lopen via de gemeente. En deze zijn alleen gegarandeerd als aan hierboven genoemde punten wordt voldaan. De gemeente heeft dus idealiter de rol van coördinator en supervisor en maakt een projectplan.

#### **Aan de slag**

Hoe de combinatiefunctie in de gemeente te introduceren? De gemeente klaarstomen voor combinatiefuncties kan meer tijd vergen dan men denkt. Hieronder een mogelijk stappenplan.

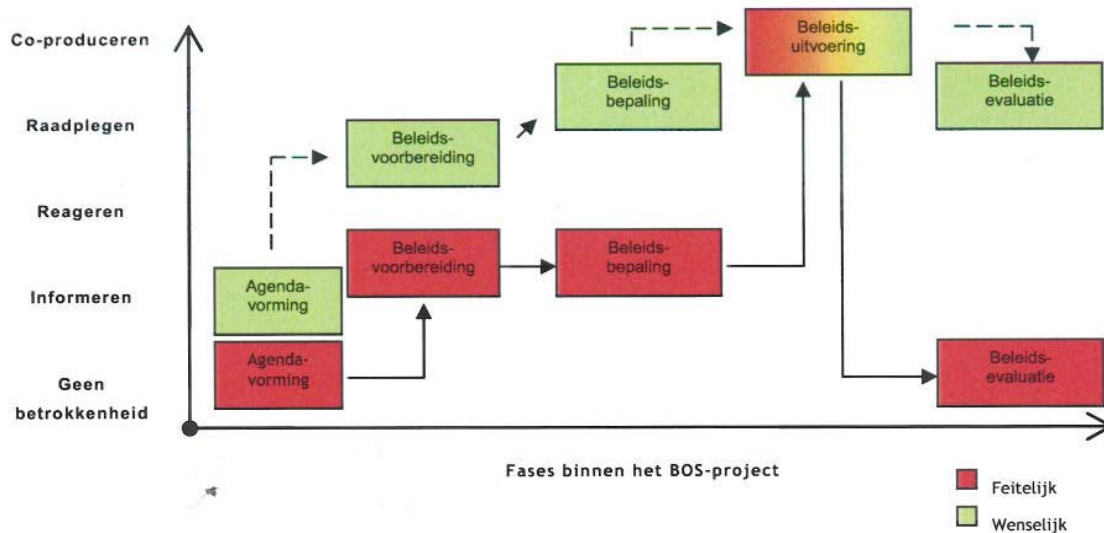
<b>Fase 1</b>	<p><b>Startnotie College van B&amp;W</b></p> <p>Hierin in ieder geval omschreven:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatie met gemeentelijk beleid (bestaand / nieuw)</li> <li>• Visie op combinatiefuncties</li> <li>• Inventarisatie kansrijke omgevingen</li> <li>• Financiële onderbouwing</li> </ul> <p>Waarna volgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondertekening landelijk convenant</li> </ul>
<b>Fase 2</b>	<p><b>Opstellen projectplan</b></p> <p>Omschrijf, samen met diverse sectoren en lokale partijen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatie met gemeentelijk beleid en beleid van lokale partijen</li> <li>• Kansrijke omgevingen</li> <li>• Doel van de combinatiefunctie in specifieke setting</li> <li>• Functie- en taakprofielen</li> <li>• Organisatievorm en werkgeverschap</li> <li>• Financiële onderbouwing</li> <li>• Landelijke monitoring</li> </ul>
<b>Fase 3</b>	<p><b>Besluitvorming</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besluit College van B&amp;W en Gemeenteraad</li> <li>• Ondertekening lokale samenwerkingsconvenanten</li> </ul>
<b>Fase 4</b>	<p><b>Uitvoering Projectplan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenstellen projectgroep (intern-extern)</li> <li>• Opstellen stappenplan</li> <li>• Werving en selectie combinatiefunctionarissen</li> <li>• Opstellen werkprogramma's</li> <li>• Start werkzaamheden</li> <li>• Evaluatie</li> </ul>

Ook de Taskforce Combinatiefuncties heeft een plan van aanpak bij het oppakken van combinatiefuncties door de gemeente geschetst. Hierin staan met name een aantal praktische handreikingen over waar men allemaal op moet letten in de uitvoering. (*Aan het werk met combinatiefuncties. Eindrapport van de Taskforce Combinatiefuncties*, 2008, pp. 9-11). Download [hier](#).

Kijk ook eens naar deze [checklist](#)..

### Leren van BOS: tijdig samenwerken

Om haar regiefunctie goed te kunnen uitvoeren blijkt het voor een gemeente van belang te zijn in een vroeg stadium met het veld, dus met name sportorganisaties en onderwijs, om de tafel te gaan zitten over de inrichting van de functies. Uit een recente evaluatie van de BOS-projecten blijkt dat de tevredenheid van de samenwerkingspartners groter was geweest als ze eerder en intensiever bij de trajecten betrokken waren geweest. En meer tevredenheid levert uiteraard een soepeler en daarmee beter proces. Zie de volgende grafiek:



Uit: Broers, E. en Steenberg, J. *Benut de sportvereniging in haar kracht. Onderzoek naar de betrokkenheid van sportverenigingen bij BOS-projecten*. NISB, 2008.

Het is dus zaak de partners vroegtijdig te informeren en al actief te betrekken vanaf het proces van beleidsvoorbereiding (Fase 2 in ons schema). Hiermee wordt voorkomen dat deze essentiële partijen de combinatiefunctionarissen zien als een opgelegde maatregel, en dat ze de voordelen niet zien.

### Voortgang en monitoring

Het ministerie van VWS monitort de voortgang. Gemeenten die ten opzichte van hun toezegging (veel) te weinig fte's hebben gerealiseerd of de cofinanciering nog niet rond hebben worden daarop aangesproken.

Inmiddels heeft NOC\*NSF middels een brandbrief de staatssecretaris gevraagd beter te letten op de uitwerking van de regeling. Het aantal daadwerkelijk gerealiseerde combinatiefuncties blijft achter bij de plannen. Er zijn te weinig functies in de sport en veel functionarissen zijn actief in een versnipperd werkveld. Dat zijn meestal werkvelden waarbij te veel organisaties zijn betrokken. Daardoor profiteren te weinig verenigingen van een daadwerkelijke kwaliteitsslag.

Het ministerie spreekt in januari 2009 al de wethouders van de G31 gemeenten uit de eerste tranche aan op de voortgang wat betreft aantal functies en cofinanciering. Blijven de resultaten nog achter dan riskeert een gemeente stopzetting van de Rijksuitkering.

## 4. Functionarissen aanstellen

### Werkgeverschap

Een combinatiefunctionaris in de sport is in dienst bij één organisatie (dus geen duale aanstelling) maar werkt voor tenminste twee, zoals de brede school en een sportvereniging. Het heeft de voorkeur dat één van de organisaties waarbij gewerkt wordt daadwerkelijk als werkgever optreedt. Eventueel kan als tussenoplossing het werkgeverschap bij een stichting of gemeente worden neergelegd. In het *Eindrapport*, zie link hierboven, worden de volgende mogelijkheden uitgewerkt (Bijlage C t/m F):

- Uitleen om 'niet'.
- Regeling op basis van kosten van gemene rekening.
- Detachering.
- Het coöperatieve samenwerkingsmodel.
- Overige modellen waaronder: werkgeversinstituut/gemeente.

Ook te downloaden via [Sport en gemeenten](#).

De model-functieomschrijvingen van combinatiefunctionarissen zijn gewaardeerd op basis van de functiewaarderingsregeling in de CAO Sport. Deze sluit volgens FNV het best aan bij de combifuncties. Kijk [hier](#) voor de referentiefuncties.

### BTW vraagstuk

Het tewerkstellen van combinatiefunctionarissen en diens werkzaamheden kunnen implicaties hebben voor de afdracht van omzetbelasting. [Hier](#) staat het advies van de Taskforce aan de Regering inzake vrijstellingenbeleid.

Hoewel alle partijen er zoals gezegd een voorkeur voor hadden om het formele werkgeverschap bij sport- of onderwijsorganisaties te leggen, lijken veel (grote) gemeenten toch te kiezen voor het oprichten van een stichting waar de combinatiefunctionarissen in dienst kunnen treden. De verplichting BTW te berekenen kan zo vermeden worden en gemeenten houden hun invloed. Dit blijkt uit een [inventarisatie](#) van de FNV.

### Aansprakelijkheid, verantwoordelijkheid en verzekeringen

Zodra sprake is van een combinatie van taakgevers, werkgevers, locaties en activiteiten, zoals bij naschoolse opvang en organisatieoverstijgende projecten, wordt het moeilijker te bepalen wie ergens voor verantwoordelijk is en wie in geval van een ongeluk of geschil aansprakelijk kan worden gehouden. De combinatiefunctionaris begeeft zich veelvuldig op deze raakvlakken. Het Huis voor de Sport heeft de ins en outs hiervan geïnventariseerd in een document dat [hier](#) te downloaden is. Let goed op de disclaimer.

## 5. Profiel van een combinatiefunctionaris

### Taak

De combinatiefunctionaris is in principe een uitvoerder, bijvoorbeeld als vakleerkracht bewegingsonderwijs in combinatie met trainer/coach. Om dit goed te laten verlopen en waar mogelijk het aanbod dat hij/zij bij beideorganisaties verzorgt op elkaar aan te laten sluiten, heeft hij/zij ook coördinerende capaciteiten. Dit laatste komt ook van pas omdat er vaak een professionaliteitslag in het aanbod moet worden gerealiseerd, met name bij de sportvereniging, en de cf'er weet wat daarvoor nodig is. De cf'er kan zelfs de coördinerende functies 'brede school coördinator' en 'verenigingsmanager' hebben.

De grote lijn wordt echter vastgesteld door de gemeente samen met school en sportorganisatie (en eventueel een andere partner zoals een schoolbestuur of kinderopvangorganisatie). In die setting wordt ook bewaakt dat de cf'er niet te veel bezig is met taken die niet ten goede komen aan de doelstellingen van de impulsregeling. Hoe dan ook is de cf'er hét gezicht van de jeugdsport in een lokale setting, of de jeugd nu sport op school of daarna bij de club (naschools- of verenigingsaanbod). Dat betekent dat hij of zij zichtbaar en aanspreekbaar is en de sporters kent.

### **Functieprofielen**

De Vereniging Sport en Gemeenten heeft een document met voorbeeld functieprofielen opgenomen op haar site. Zie [hier](#).

### **Vacaturebank**

De regering gaat er van uit dat er genoeg kandidaten zijn om de combifuncties in te vullen. Om het matches een handje te helpen is er via [www.combinatiefuncties.nl](http://www.combinatiefuncties.nl) een vacaturebank beschikbaar. Stand januari 2009 wordt hier nog weinig gebruik van gemaakt.

## **6. Provinciaal beleid: flankerende initiatieven en financiering**

### **Sportnota**

De Provincie Limburg is zich bewust van de kansen die de impulsregeling biedt aan de breedtesport en toont zich bereid bij dit onderwerp flankerend beleid te formuleren.

In de beleidsnota *Sport en bewegen haalt het beste uit Limburg. Sportnota 2008-2012* (2008) staat waarom de combinatiefuncties bijdragen aan de door de Provincie gewenste dagelijkse sport- en beweegaanbod op primair-, voortgezet en middelbaar beroeps onderwijs, en hoe ze passen binnen de 'Vereniging van de Toekomst' (p. 29):

“Versterking van de vereniging van de toekomst

- Doelgroepenbeleid kan door de vereniging ingevuld worden
- Aansluiting met BOS-projecten
- 12 uur sport en beweegaanbod
- Multifunctioneel gebruik accommodaties”

En op pagina 31:

“Het is belangrijk voor Limburg dat de kansen van de combinatiefuncties worden opgepakt, echter diverse gemeenten geven aan dat er knelpunten zijn die belemmerend werken. Veel gemeenten kunnen op korte termijn niet de vereiste middelen uit hun begroting inzetten om de co-financiering van jaar 2 en de volgende jaren te waarborgen.”

### **Cofinanciering**

Op het moment buigt de Provincie Limburg zich met het Huis voor de Sport over hoe het Limburgs sportnetwerk het beste door de Provincie ondersteund kan worden als het gaat om combinatiefuncties. Eén van de mogelijkheden is cofinanciering: het inzetten van extra middelen voor meer (tijdelijke) combifunctionarissen en/of het bijdragen aan de gemeentelijke 60%. Binnenkort wordt hierover meer bekend.

### **Kennisplatform**

Via het Huis voor de Sport geeft de Provincie invulling aan de inhoudelijke ondersteuning van gemeenten, onderwijsinstellingen en sportverenigingen die combinatiefuncties hebben of van plan zijn ermee aan de slag te gaan. Een concreet voorbeeld is de bijeenkomst op 9 maart 2009: een kennisplatform waar de 2008- en 2009-gemeenten voortgang en ervaringen bespreken. Ook andere geïnteresseerde gemeenten zijn welkom! Daarnaast is al druk overleg gaande met een aantal onderwijsbesturen die graag de kansen aangrijpen.

Het Huis voor de Sport kan gemeenten en onderwijs van dienst zijn bij het oppakken van het traject en het in beeld brengen van kansrijke omgevingen. De sportieve omgevingen zijn immers een speerpunt van het Provinciale sportbeleid en de combinatiefunctionaris past hier uitstekend in. Neem voor informatie contact op met uw vaste contactpersoon of met Colette van den Heuvel via [c.vandenheuvel@huisvoordesport.org](mailto:c.vandenheuvel@huisvoordesport.org) of tel. 046 4770590.

### **Opleiding 'combinatiefuncties in de sport'**

Tot slot zijn Provincie en het Huis voor de Sport in afstemming met NOC\*NSF bezig met de samenstelling van een kortdurende specifieke scholing voor combinatiefunctionarissen die in de sport werkzaam gaan. Dit op verzoek van een aantal gemeenten. Zodra dit concreet is worden de gemeenten geïnformeerd.

U kunt uw belangstelling alvast kenbaar maken bij Colette van den Heuvel via [c.vandenheuvel@huisvoordesport.org](mailto:c.vandenheuvel@huisvoordesport.org) of tel. 046 4770590.

Aanvullend hierop ontwikkelt NOC\*NSF via de sportbonden verenigingsondersteuning voor die verenigingen die met een combinatiefunctionaris aan de slag gaan.

## **7. Inspiratie: voorbeeldprojecten, literatuur, nieuwsberichten**

### **Combinatiefuncties in Venlo**

Venlo is één van de 2008-gemeenten en is voortvarend aan de slag gegaan met het aanstellen van combinatiefunctionarissen. Venlo heeft recht op Rijksfinanciering voor uiteindelijk 14 functionarissen. Sinds kort functioneren er twee vanuit de impulsregeling. Zie dit artikel van [SportknowhowXL](#).

Op sportpark Maassenhof in Venlo waren al in 2007 als pilot van de Alliantie School en Sport combifunctionarissen actief, zo blijkt uit dit [artikel](#).

### **...en in Amsterdam**

In Amsterdam zijn oktober 2008 maar liefst 14 combinatiefunctionarissen tegelijk officieel aangesteld. De bedoeling is dat er in 2012 minimaal honderd in de hoofdstad werken. Hoe pakt Amsterdam dat aan? Een artikel hierover verscheen in het januarinummer van *Sport Bestuur & Management* (pp. 36-37)

"Amsterdam start vanuit de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO) met het opzetten combinatiefuncties. Het bleek in het begin lastig alle betrokken partijen naar tevredenheid bij de opzet te betrekken. Dat heeft vooral met tijdsdruk te maken."

Nu betreft men alle stadsdelen actief bij het vinden en matchen van combinaties. Stroomlijning van het proces had zijn tijd nodig: per functie zit men om de tafel met al gauw acht partijen. Daarnaast is werkgeverschap uiteraard een issue, waar op termijn nog een structurele oplossing voor gevonden moet worden, onder andere vanwege de btw-heffing. Amsterdam kiest voor een tijdelijk model. Voorlopig werkt de gemeente met het verloningsbedrijf Stichting Sportservice Holland (SSH).

*Artikel aanwezig bij het Huis voor de Sport. Sport Bestuur & Management is een uitgave van Arko Sports Media.*

Tevens heeft de gemeente Amsterdam een “beslisboom” ontwikkeld om bovenstaand te realiseren. Ook deze is aanwezig bij het Huis voor de Sport. Indien u belangstelling heeft, neem dan contact op met Colette van den Heuvel via [c.vandenheuvel@huisvoordesport.org](mailto:c.vandenheuvel@huisvoordesport.org) of tel. 046 4770590

**Combifuncties realiseren. Handboek voor kinderopvang, onderwijs, welzijn en sport.**

Door: Jeanne van Berkel en Vleesenbeek & Kamminga (red).

Uitgave: JSO expertisecentrum voor jeugd, samenleving en opvoeding

Geactualiseerd in oktober 2008. In het handboek wordt inzicht gegeven in de factoren die een rol spelen bij het realiseren van combinatiefuncties in kinderopvang, onderwijs, welzijn en sport. Deel 1 start met het ontwikkelen van een visie op samenwerken in het algemeen en personele samenwerking in het bijzonder. Deel 2 gaat in op verschillende thema's die aan de orde komen bij het realiseren van combinatiefuncties. Deel 3 bestaat uit relevante materialen en voorbeelden uit de praktijk.

Download [hier](#).

**[www.combinatiefuncties.nl](http://www.combinatiefuncties.nl)**

Via [www.combinatiefuncties.nl](http://www.combinatiefuncties.nl) heeft u toegang tot een scala aan publicaties, instrumenten en voorbeelddocumenten. Inclusief vacaturebank en op termijn voorbeeldprojecten.

---

**Disclaimer**

Het Huis voor de Sport Limburg aanvaardt geen aansprakelijkheid voor acties die op basis van de inhoud van bovenstaande informatie zijn ondernomen. Fouten voorbehouden.

Raadpleeg bij projecten of initiatieven omtrent combinatiefuncties ook altijd een expert en stel u op de hoogte van de meest actuele wetten en regels, praktijkvoorbeelden en cijfers.