



**mulier** instituut

# Procesevaluatie clubkadercoaching

Evaluatie van het proeftuinenproject clubkadercoaching en twee casebeschrijvingen

Marieke Reitsma

Mirjam Stuij

# Procesevaluatie clubkadercoaching

Evaluatie van het proeftuinenproject clubkadercoaching en twee casebeschrijvingen

In opdracht van NOC\*NSF/KNVB

**Marieke Reitsma**  
**Mirjam Stuij**

© Mulier Instituut  
Utrecht, januari 2021

**Mulier Instituut**  
sportonderzoek voor beleid en samenleving

Postbus 85445 | 3508 AK Utrecht  
Herculesplein 269 | 3584 AA Utrecht  
T +31 (0)30 721 02 20 | I [www.mulierinstituut.nl](http://www.mulierinstituut.nl)  
E [info@mulierinstituut.nl](mailto:info@mulierinstituut.nl) | T @mulierinstituut

# Inhoudsopgave

|                                                                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Samenvatting</b>                                                                                                       | <b>4</b>  |
| <b>1. Inleiding</b>                                                                                                       | <b>8</b>  |
| <b>2. Opzet proeftuinenproject clubkadercoaching</b>                                                                      | <b>11</b> |
| <b>3. Methode</b>                                                                                                         | <b>14</b> |
| 3.1 Procesevaluatie                                                                                                       | 14        |
| 3.2 Casebeschrijvingen                                                                                                    | 14        |
| <b>Casebeschrijving 1: Ervaringen met inbedding van trainersbegeleiding bij twee sportverenigingen</b>                    | <b>16</b> |
| <b>4. Resultaten procesevaluatie</b>                                                                                      | <b>21</b> |
| 4.1 Doel en karakter                                                                                                      | 21        |
| 4.2 Structuur proeftuinenproject                                                                                          | 22        |
| 4.3 Sturing en communicatie                                                                                               | 26        |
| 4.4 Samenwerking en rolverdeling                                                                                          | 28        |
| 4.5 Selectie clubs en clubkadercoaches                                                                                    | 32        |
| 4.6 Werkgeverschap en borging van de functie van clubkadercoach                                                           | 33        |
| 4.7 Monitoring en evaluatie                                                                                               | 34        |
| 4.8 Onderwijs                                                                                                             | 35        |
| 4.9 Ervaren opbrengsten                                                                                                   | 37        |
| 4.10 Wensen en ideeën voor vervolg                                                                                        | 38        |
| <b>Casebeschrijving 2: Ervaringen met organisatorische inbedding clubkadercoaching en trainersbegeleiding op het veld</b> | <b>40</b> |
| <b>5. Slotbeschouwing en conclusie</b>                                                                                    | <b>47</b> |
| 5.1 Slotbeschouwing                                                                                                       | 47        |
| 5.2 Conclusies                                                                                                            | 50        |

## Samenvatting

Het doel van clubkadercoaching is om (tijdelijk) professionele ondersteuning te bieden aan een sportvereniging op het vlak van trainersbegeleiding. Dit omvat het introduceren, opzetten en uitvoeren van trainersbegeleiding, vooral gericht op het versterken van trainers op pedagogisch-didactisch vlak, en inbedden van de trainersbegeleiding in beleid en structuren van de vereniging. In het proeftuinenproject clubkadercoaching, dat liep van januari 2019 tot en met november 2020, is geëxperimenteerd met de inzet van de clubkadercoach bij sportverenigingen.

Clubkadercoaching wordt uitgevoerd door clubkadercoaches bij verenigingen. Een traject van een clubkadercoach met een vereniging wordt een proeftuin genoemd. In totaal hebben 35 clubkadercoaches en 57 verenigingen deelgenomen aan het proeftuinenproject. Op landelijk niveau zijn twaalf gemeenten en acht sportbonden bij het project betrokken. De deelnemende verenigingen liggen in de deelnemende gemeenten en zijn aangesloten bij een deelnemende bond. Zes van de gemeenten namen gezamenlijk deel, gecoördineerd door één provinciale sportserviceorganisatie. Het project werd uitgevoerd door een projectteam van NOC\*NSF en KNVB. Kenniscentrum Sport & Bewegen was betrokken bij de monitoring. Hogeschool Windesheim uit Zwolle was betrokken bij het onderwijsdeel.

Deze rapportage beschrijft de resultaten van een procesevaluatie van het proeftuinenproject clubkadercoaching en geeft twee casebeschrijvingen van clubkadercoaching in de praktijk. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de KNVB en NOC\*NSF. Het doel van de procesevaluatie was om inzicht te geven in het doorlopen proces en om succesfactoren en verbeterpunten te formuleren. Het onderzoek is uitgevoerd door interviews te houden met alle negentien betrokkenen bij het proeftuinenproject op het landelijke niveau, waaronder de gemeente- en bondscoördinatoren. Aanvullend zijn twee casebeschrijvingen gemaakt die de praktijk van clubkadercoaching in de proeftuinen laten zien. De resultaten van de procesevaluatie worden hieronder kort samengevat, aan de hand van acht thema's die ingaan op verschillende aspecten van het doorlopen proces. De casebeschrijvingen zijn in dit rapport opgenomen.

### Doel en karakter

- Alle betrokkenen zien als belangrijkste doel van het proeftuinenproject om zaken uit te proberen en te zien wat wel en wat niet werkt. Met andere woorden: om leerervaringen met clubkadercoaching op te doen.
- De achterliggende gedachte van clubkadercoaching was voldoende helder voor alle partijen, maar de precieze invulling heeft zich gaandeweg het project gevormd. Hoe een profiel van de clubkadercoach te ontwikkelen, was in het begin van het project nog onduidelijk voor sommige coördinatoren. Dit is door betrokkenen soms ervaren als een uitdaging, bijvoorbeeld in de communicatie richting de clubkadercoaches zelf over hun rol en takenpakket. Maar het wordt vooral gezien als kenmerk van het lerende karakter van de proeftuin, en in die zin waardevol bevonden.

### Structuur proeftuinenproject

- De vooropgezette structuur met een afgebakende planning, indeling in vier fasen en repeterende en herkenbare bijeenkomsten wordt gewaardeerd door de coördinatoren van gemeenten en bonden.
- De vier fasen waren de selectiefase, opstartfase bij de vereniging, uitvoeringsfase en overdrachtsfase. Een aandachtspunt bij deze indeling is dat de geplande fasen op landelijk niveau niet altijd goed aansluiten op de fase waarin een individuele proeftuin of gemeente zich bevindt. Dit omdat het proces in de ene gemeente sneller verloopt dan in de andere. Een ander

aandachtspunt is dat met name de fase borging continu aandacht zou moeten krijgen in het proces. De structuur van opeenvolgende fasen bemoeilijkte dat.

- Het tijdspad wordt als krap ervaren; met name in de voorbereidingsfase bleken meerdere onderdelen meer tijd in beslag te nemen dan gedacht of niet handig te zijn gepland.
- De coördinatoren vonden de bijeenkomsten waardevol, vanwege de functie als opfrismoment en de mogelijkheid om coördinatoren van andere organisaties te leren kennen. Daarnaast vonden ze het waardevol om kennis en ervaringen te delen, zoals door het bespreken van casussen. Ook vonden zij het prettig dat de bijeenkomsten frequent waren, zodat aanpassingen in het traject konden worden gedaan. Aanbevelingen van de coördinatoren zijn om meer casussen te bespreken en het onderwerp borging eerder te bespreken.

### **Sturing en communicatie**

- Alle betrokkenen ervaren de communicatie door de projectleiding als zeer positief, vooral vanwege de persoonlijke aanpak en de goede bereikbaarheid en bereidheid om in gesprek te gaan.
- De informatievoorziening voor coördinatoren was in orde. In de informatievoorziening voor clubkadercoaches merkten de coördinatoren dat niet altijd alles duidelijk was, zowel wat betreft het proces als de invulling van de rol.
- In de eindfase van het project zijn goede communicatiematerialen over de clubkadercoaching ontwikkeld en gedeeld. Sommigen coördinatoren hadden deze materialen graag eerder gehad. Sommige gemeenten hebben zelf het initiatief genomen om dit type materiaal te ontwikkelen. Een aanvulling volgens de coördinatoren zou zijn om al ontwikkeld materiaal voor het werk van de clubkadercoach, zoals een overeenkomst voor nieuwe trainerbegeleiders, op één plek te verzamelen en uitwisseling te faciliteren.
- De projectleiding heeft bewust gekozen voor veel vrijheid in de invulling op lokaal niveau. Dit is gewaardeerd en wordt door veel coördinatoren als essentieel gezien, vanwege de verschillen in de lokale ondersteuningsstructuren. De vrijheid leidt tot een aantal aandachtspunten voor het proces. Zo kan het inrichten of aanbevelen van vaste contactmomenten tussen vereniging, bond, clubkadercoach en/of club waardevol zijn. Op die manier is de invulling en frequentie van onderling contact niet volledig afhankelijk van (de inzet van) betrokkenen op lokaal niveau.

### **Samenwerking en rolverdeling**

- De onderlinge samenwerking wordt door alle partijen als heel prettig omschreven.
- De rol van de bond blijkt relatief klein te zijn geweest. Dit kwam volgens de partijen vooral doordat de gemeente de werkgever van de clubkadercoach is en dichterbij de verenigingen zit. Dat de rol kleiner was dan die van de gemeente is niet als een probleem ervaren. De meerwaarde van de bond wordt door zowel gemeente als bondscoördinatoren vooral gezien in het adviseren, meedenken en aanbieden van ondersteuning op sporttechnisch gebied, indien nodig. Voor het proces is van belang dat een clubkadercoach goed op de hoogte is van de mogelijkheden die de bonden hebben om te ondersteunen.

### **Selectie verenigingen en clubkadercoaches**

- De selectie van de verenigingen is gemaakt in samenspraak tussen gemeente- en bondscoördinatoren. De selectie van verenigingen is relatief snel gemaakt, in sommige gevallen met te weinig kennis over de vereniging.
- De coördinatoren bevelen aan van te voren naar criteria voor een deelnemende vereniging te kijken, zoals de aanwezigheid van voldoende sterk kader, prioriteit willen geven aan clubkadercoaching en een sterke organisatiestructuur. Voor het proces is het van belang dat voor de selectie voldoende tijd wordt uitgetrokken en dat de gemeenten en/of bonden de benodigde kennis over de verenigingen hebben of die kunnen verzamelen. Dit aandachtspunt is reeds opgenomen in de *learnings* van het proeftuinenproject, die zijn opgetekend door Kenniscentrum

Sport & Bewegen. De selectiecriteria worden al gebruikt voor het vervolgproject clubkadercoaching.

- De werving en aanstelling van clubkadercoaches is verschillend aangepakt, passend bij de voorkeuren en mogelijkheden van de lokale sportserviceorganisaties. Dit vonden alle betrokkenen een goede manier. Het is belangrijk oog te hebben voor de verschillen in werkwijze bij de werkgevers van clubkadercoaches. Dit is bijvoorbeeld van belang bij de planning van de bijeenkomsten en van de opleiding voor clubkadercoaches.

### **Werkgeverschap en borging van de functie**

- Elke gemeente in het proeftuinenproject is enthousiast en wil doorgaan met de clubkadercoaching. De manier waarop ze de functie van de clubkadercoach inrichten en financieren is verschillend. Het is belangrijk voor de projectleiding om een goed beeld te hebben van de verschillende manieren waarop het werkgeverschap wordt vormgegeven in verschillende gemeenten, en van de beperkingen en mogelijkheden die de buurtsportcoachregeling in de betreffende gemeenten kent.
- Meerdere coördinatoren geven aan dat ze de borging van de functie van clubkadercoach bij hun organisatie een ingewikkeld onderdeel vinden. Volgens veel coördinatoren is er zeker over gesproken in het proeftuinenproject, maar is het nog niet gelukt om goede oplossingen te vinden. Wel wordt aangegeven dat de structuur in elke gemeente en bij elke bond anders is, waardoor één leidend financieringsmodel onmogelijk lijkt. Bij gemeentecoördinatoren leven vooral nog vragen over de financiële borging en de mogelijkheden voor cofinanciering. Bij bondscoördinatoren leven vooral vragen over de rol van de bond in vervolgtrajecten met clubkadercoaching bij gemeenten.

### **Monitoring en evaluatie**

- Alle betrokken partijen hechten veel waarde aan monitoring. Er zijn verschillende monitorings- en evaluatie onderdelen opgezet door de projectleiding. Dit zijn vragenlijsten, start- en eindfoto's op verenigingsniveau, het ophalen van *learnings* op het niveau van de clubkadercoaches en een procesevaluatie op landelijk projectniveau.
- Het ophalen van informatie over ervaringen van de bestuurders, trainers en verenigingen vinden de meeste partijen waardevol. Het invullen en verzamelen van de vragenlijsten en start- en eindfoto's kostte veel tijd en energie, en de instrumenten werden wisselend ingevuld. Het is belangrijk dat de gebruikte instrumenten goed aansluiten bij de trainer, bestuurder of clubkadercoach die deze moet invullen, zodat de drempel zo laag mogelijk wordt. Bij de voortzetting van het project is het van belang goed na te denken over de doelen en opzet van de monitoring, zodat deze goed kan worden ingericht en zo waardevol mogelijke resultaten oplevert.
- De opgehaalde *learnings* zijn direct gebruikt voor de bijeenkomsten voor coördinatoren en voor aanpassingen van het gehele proeftuinenproject clubkadercoaching. Daarnaast zijn ze ook gebruikt voor het aanpassen van het kwaliteitskader voor clubkadercoaches.
- Betrokken partijen zien meerwaarde in het doorzetten van de monitoring, zeker bij de clubs die in dit proeftuinenproject hebben meegedaan. Alle betrokken partijen vinden het wenselijk om resultaten op langere termijn te blijven volgen en de opbrengsten voor de sporters zelf inzichtelijk te maken, door bijvoorbeeld kinderen te bevragen in teams van trainers die zijn begeleid.

### **Onderwijs**

- Er is een afstudeerrichting clubkadercoach ontwikkeld voor mbo+ studenten, in samenwerking met Hogeschool Windesheim en een aantal mbo-scholen. Dit programma start na een jaar uitstel in september 2021.
- De *learnings* uit het proeftuinenproject zijn meegenomen in de ontwikkeling van de afstudeerrichting.

- Binnen het proeftuinenproject hebben de clubkadercoaches een opleiding van vijf dagdelen gevolgd. De onderwijsbetrokkene had meer samenwerking tussen deze opleiding en de ontwikkelingen in het onderwijs van meerwaarde gevonden.

### **Slotbeschouwing en conclusie**

In de slotbeschouwing worden vier aspecten van het doorlopen proces in het proeftuinenproject clubkadercoaching uitgelicht. Dit zijn het lerende karakter van het proeftuinenproject, het zoeken naar een balans tussen vrijheid en sturing bij de inrichting van het proces, het proeftuinenproject in de bredere sportbeleidscontext en de samenwerking tussen bonden en gemeenten in één project, zowel op landelijk als lokaal niveau. De conclusie gaat in op de belangrijkste randvoorwaarden en de succes- en verbeterpunten in het proces voor het vervolg van het project. Belangrijke randvoorwaarden gaan over het tijdspad, de rollen en taken van clubkadercoaches en bonden, de verschillen in mogelijkheden tussen gemeenten en aandacht voor overkoepelende monitoring en evaluatie. Belangrijke succesfactoren zijn de persoonlijke aanpak, het lerende karakter van het proeftuinenproject, het feit dat gebruik is gemaakt van bestaande structuren en professionals en een heldere structuur van het proeftuinenproject. Belangrijke verbeterpunten gaan over de planning van de fasen, wat betreft tijdspad en inhoud, de verschillen tussen gemeenten in het doorlopen van de fasen, een heldere rolverdeling en het verspreiden van materialen en bespreken van casussen.



# 1. Inleiding

## Achtergrond

Het bevorderen van een positieve sportcultuur bij sportverenigingen krijgt de laatste jaren steeds meer aandacht in het sportbeleid. De achterliggende gedachte is dat het belangrijk is dat kinderen plezier beleven bij het sporten en dit in een prettige en veilige omgeving kunnen doen, zodat ze zich zo goed mogelijk kunnen ontwikkelen. Dit resulteert in veel aandacht voor hoe trainers, coaches, ouders en andere betrokkenen in de sportomgeving hier zo optimaal mogelijk aan kunnen bijdragen. Aandacht voor een positief sportklimaat was er al in het beleidsprogramma Veilig Sportklimaat (VSK), dat tussen 2014 en 2019 door het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) werd gefinancierd<sup>1</sup>. Dit heeft een vervolg gekregen in de pijler 'positieve sportcultuur' van het Nationaal Sportakkoord (2019-2022). Binnen het deelthema 'positieve sportcultuur' is het doel dat iedereen 'veilig, eerlijk en met plezier moet kunnen sporten'<sup>2</sup>. In het bijzonder is er aandacht voor het pedagogisch sportklimaat en de competenties die trainers nodig hebben om het sportplezier te vergroten en kinderen zich optimaal te laten ontwikkelen.

De trainer/coach speelt een belangrijke rol in de plezierbeleving en ontwikkeling van een kind op de sportvereniging. Tienduizenden trainers en coaches zetten zich wekelijks of vaker met veel enthousiasme in om kinderen te begeleiden bij het sporten. Zij doen dit vaak vrijwillig. Per trainer verschilt het of ze een trainersopleiding hebben gevolgd en per vereniging verschilt het op welke manier trainers en coaches in hun taak worden begeleid. Veel trainers/coaches hebben vanuit een trainersopleiding veel kennis over sporttechnische en sportspecifieke vaardigheden, maar minder kennis over pedagogische vaardigheden. Voor veel trainers/coaches kan het daarom een welkome aanvulling zijn om begeleid te worden in hun rol. In de uitwerking van het thema positieve sportcultuur wordt nagedacht over hoe trainers en coaches, maar ook andere betrokken in de sportomgeving van het kind, hierin zo goed mogelijk kunnen worden ondersteund. Vanuit het VSK-programma is het coach-de-coach traject ontwikkeld, waarin vrijwilligers op de vereniging tot trainersbegeleider worden opgeleid. In 2019 is het proeftuinenproject clubkadercoaching gestart.

## Proeftuinenproject clubkadercoaching

Het proeftuinenproject clubkadercoaching valt onder het in 2018 gestarte en door het ministerie van VWS gesubsidieerde programma Versterken Bonden, waarin consortia van bonden in verschillende projecten samenwerken. De aanleiding voor dit proeftuinenproject clubkadercoaching was het inzicht dat het goed implementeren van trainersbegeleiding op sportclubs, een ambitie waaraan werd gewerkt in het VSK programma, niet gaat zonder professionele ondersteuning. Dat inzicht viel samen met de uitbreiding en bestendiging van de buurtsportcoachregeling<sup>3</sup>. NOC\*NSF heeft toen het initiatief genomen om binnen de verbrede buurtsportcoachregeling te experimenteren met de inzet van de buurtsportcoach als 'clubkadercoach', die als opdracht heeft om trainersbegeleiding een plek te geven binnen sportverenigingen. Het uitgangspunt in het proeftuinenproject clubkadercoaching was om de verbinding te maken met bestaande structuren en ontwikkelingen in het Nederlandse sportlandschap, waaronder 1) de genoemde koppeling met de buurtsportcoachregeling en het bijbehorende werkgeverschap bij gemeenten,

<sup>1</sup> Romijn, D. & Kalmthout, J. van (2019). [VSK monitor 2018: voortgangsrapportage Actieplan 'naar een veiliger sportklimaat'](#). Utrecht: Mulier Instituut.

<sup>2</sup> VWS, VSG & NOC\*NSF (2018). [Nationaal Sportakkoord: sport verenigt Nederland](#). Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

<sup>3</sup> <https://sportindebuurt.nl/buurtsportcoach/wat-is-een-buurtsportcoach/>.



2) de ontwikkeling van het Nationaal Sportakkoord<sup>4</sup>, met daarin het thema positieve sportcultuur en de uitbreiding van de buurtsportcoachregeling met als doel de inzet van buurtsportcoaches voor verenigingsondersteuning te vergroten en 3) de toenemende aandacht voor het lokale niveau en het betrekken van de lokale overheden en ondersteuningsorganisaties in de verenigingsondersteuning, zoals onder andere zichtbaar bij de ontwikkeling van de lokale sportakkoorden<sup>5</sup>.

De clubkadercoach biedt (tijdelijk) professionele ondersteuning aan een sportvereniging op het vlak van trainersbegeleiding. De eerste kerntaak van een clubkadercoach is het introduceren, opzetten en uitvoeren van trainersbegeleiding, vooral gericht op het versterken van trainers op pedagogisch-didactisch vlak. De andere kerntaak is het inbedden van de trainersbegeleiding in beleid en structuren van de vereniging en het overdragen van de trainersbegeleiding aan de vereniging, zodat de club de trainersbegeleiding zelf verder op zich neemt. Het uiteindelijke doel is het bevorderen van een positieve sportcultuur binnen een vereniging, en daarmee het sportplezier bij kinderen te vergroten en uitstroom te verkleinen.

De doelen van het proeftuinenproject clubkadercoaching zijn:

1. Ontwikkelen van een kwaliteitskader. Dit omvat een competentieprofiel en beroepsprofiel voor de clubkadercoaches. En het in kaart brengen van succes- en faalfactoren van de opstartfase, uitvoeringsfase en borgingsfase van het traject.
2. Creëren van enthousiasme bij de betrokken partijen (gemeenten, bonden en onderwijs), onder andere door te laten zien hoe de clubkadercoaching werkt en wat het kan bijdragen, zodat de partijen na het project zonder coördinatie zelf doorgaan met de clubkadercoaching.
3. Verkennen van de mogelijkheden voor een financieringsmodel (businessmodel) voor de functie van clubkadercoach. Het onderzoeken van mogelijke financieringsvormen, met aandacht voor de vorm van aansturing en de rol van de werkgever.
4. Verbeteren van de samenwerking tussen bonden en gemeenten.
5. Realiseren van een onderwijsprogramma clubkadercoaching voor mbo+ studenten, met als doel het beroepsperspectief voor clubkadercoaches te vergroten.

Het project werd uitgevoerd door een projectteam van NOC\*NSF en KNVB en liep van januari 2019 tot en met november 2020. Binnen het project zijn 35 clubkadercoaches bij 57 sportverenigingen actief geweest, verspreid over twaalf gemeenten. Daarnaast zijn acht sportbonden betrokken bij het project. In hoofdstuk 2 worden de betrokken partijen, de opzet en de verschillende onderdelen van het project beschreven.

De projectleiding heeft het Mulier Instituut gevraagd om een procesevaluatie uit te voeren van het proeftuinenproject en twee casebeschrijvingen uit te voeren.

### **Doelstelling en onderzoeksvragen**

Het onderzoek bestaat uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel is het uitvoeren van een procesevaluatie. Het doel van de procesevaluatie is het doorlopen proces inzichtelijk te maken en hier lessen uit te trekken. De onderzoeksvraag is:

<sup>4</sup> VWS, VSG & NOC\*NSF (2018). [Nationaal Sportakkoord: sport verenigt Nederland](#). Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

<sup>5</sup> <https://sportengemeenten.nl/publicaties/sport-verenigt-nederland-lokale-regionale-sportakkoorden/>.

*Welk proces is doorlopen in het proeftuinenproject, welke stappen zijn hierin te onderscheiden en welke succesfactoren en aandachtspunten zijn te benoemen?*

Het tweede onderdeel bestaat uit het uitvoeren van twee casebeschrijvingen op lokaal niveau. Met deze casebeschrijvingen worden voorbeelden uit de praktijk van de proeftuinen uitgelicht. Het doel is te illustreren hoe clubkadercoaching in de praktijk verloopt, om inzicht te geven in hoe het is ervaren wat betreft de uitvoering en opbrengsten, en wat goed gaat en wat er beter kan.

### **Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 wordt het proeftuinenproject clubkadercoaching kort beschreven, waarbij wordt ingegaan op de betrokken partijen, opzet en onderdelen van het project. Hoofdstuk 3 gaat in op de gekozen onderzoeksmethode voor de procesevaluatie en de casebeschrijvingen. Hoofdstuk 4 bevat de resultaten van de procesevaluatie. Het rapport wordt afgesloten met een slotbeschouwing en de conclusies (hoofdstuk 5). De twee casebeschrijvingen zijn voor en na hoofdstuk 4 geplaatst.

## 2. Opzet proeftuinenproject clubkadercoaching

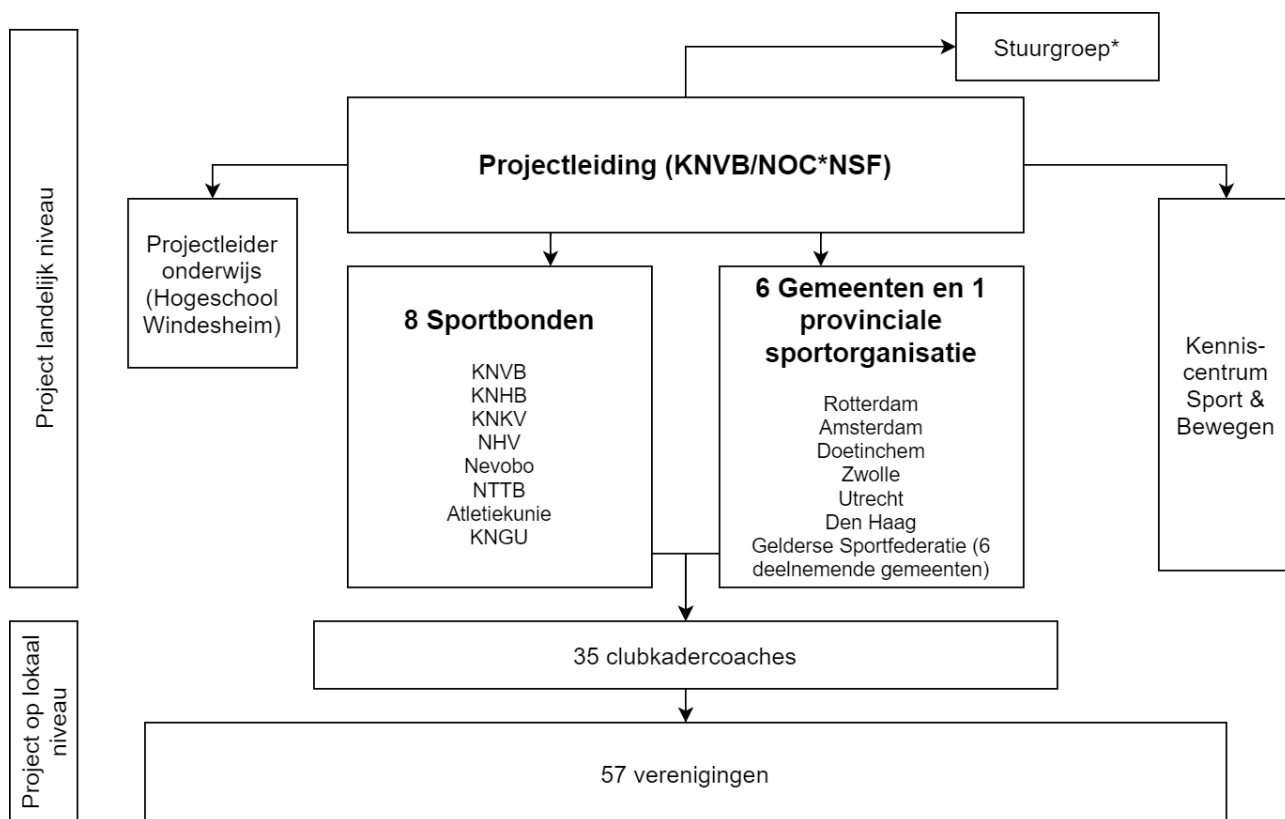
In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het project is ingericht. Aan bod komen de betrokken partijen, de structuur, de opzet van het onderwijsdeel en van de verschillende activiteiten voor monitoring en evaluatie.

### Partijen

De projectleiding was belegd bij de KNVB, en is uitgevoerd door twee personen van de KNVB en NOC\*NSF. Op landelijk niveau zijn twaalf gemeenten en acht sportbonden bij het project betrokken (zie figuur 2.1). Zes van de gemeenten namen gezamenlijk deel, gecoördineerd door één provinciale sportserviceorganisatie, de Gelderse Sport Federatie. Vanuit elke organisatie was een coördinator voor het project aangesteld. Voor de gemeenten nam de lokale sportserviceorganisatie die coördinerende rol op zich. Kenniscentrum Sport & Bewegen was betrokken bij de monitoring. Hogeschool Windesheim uit Zwolle was betrokken bij het onderwijsdeel. Het doel van de stuurgroep was verantwoording en klankbord voor de projectleiding.

Op lokaal niveau wordt de clubkadercoaching uitgevoerd door clubkadercoaches bij verenigingen. Een traject van een clubkadercoach met een vereniging wordt een proeftuin genoemd. De verenigingen liggen in de deelnemende gemeenten en zijn aangesloten bij een deelnemende bond. In totaal hebben 35 clubkadercoaches en 57 verenigingen deelgenomen aan het proeftuinenproject.

**Figuur 2.1 Schematische weergave van partijen in proeftuinenproject clubkadercoaching, 2019–2020**



\* De stuurgroep bestond uit vertegenwoordigers van de VSG, NOC\*NSF, Rotterdam Sportsupport, de Nevobo en de KNVB.

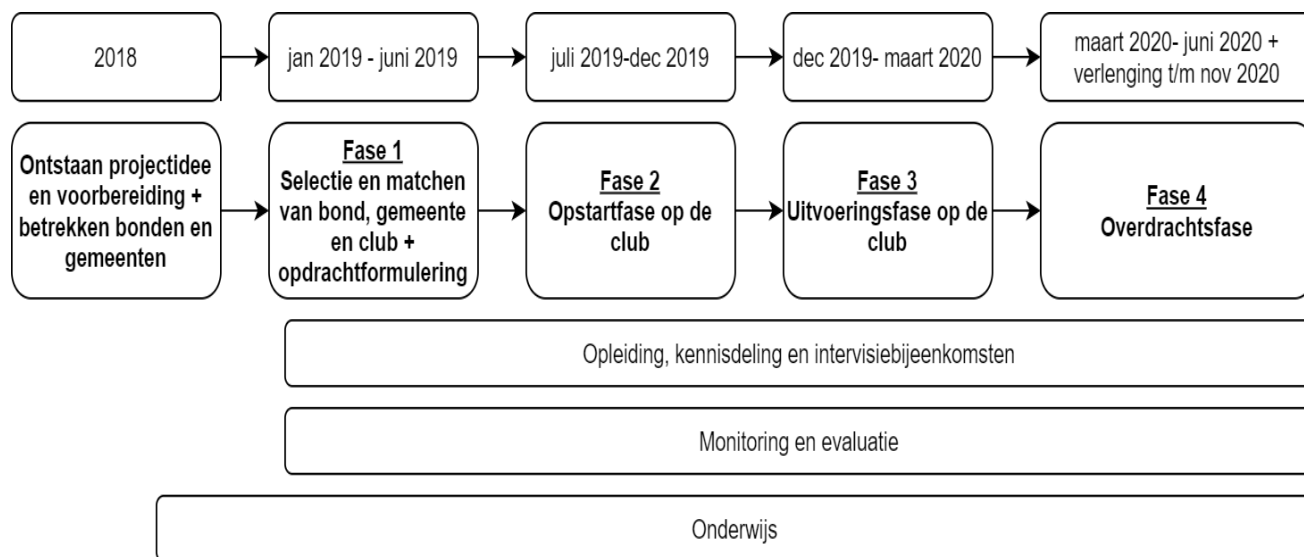
Bron: NOC\*NSF/KNVB, 2020. Bewerking: Mulier Instituut.

## Opzet proeftuinenproject clubkadercoaching

Op 18 januari 2019 is het project officieel gestart. In de maanden voor de start heeft de projectleiding gewerkt aan het uitwerking van het projectidee, het benaderen en betrekken van gemeenten en bonden en het ontwerpen van het proces. De doorlooptijd van het project stond gepland van 18 januari 2019 t/m 1 juli 2020. Door de coronacrisis is het project met vijf maanden verlengd, waardoor het eindigt op 30 november 2020.

De structuur van het project kenmerkt zich door een indeling in vier fasen. Iedere fase had een eigen thema en kende dezelfde indeling, gebaseerd op de uitvoering van clubkadercoaching op lokaal niveau (figuur 2.2). Iedere fase werd afgesloten door een kennisdelingsbijeenkomst voor gemeente- en bondscoördinatoren en een intervisiebijeenkomst voor alle clubkadercoaches. Het doel van deze bijeenkomsten was om terug te blikken op de zojuist doorlopen fase en vooruit te kijken naar de volgende fase. Elke intervisiebijeenkomst voor clubkadercoaches werd opgevolgd door een focusgroep met acht tot tien clubkadercoaches. Dit was onderdeel van de monitoring van het project (zie verderop).

**Figuur 2.2 Schematische weergave tijdlijn proeftuinenproject clubkadercoaching**



Bron: NOC\*NSF/KNVB, 2020. Bewerking: Mulier Instituut.

## Opleiding

Binnen het project heeft elke clubkadercoach een opleiding gevolgd. Dit betrof opleidingen gericht op trainersbegeleiding (coach-de-coach, 3 dagdelen) en op het inbedden van trainersbegeleiding binnen de club (procesbegeleiding, 2 dagdelen). Daarnaast werden de clubkadercoaches vanuit het landelijke project begeleid met de genoemde intervisiebijeenkomsten, waarin clubkadercoaches ervaringen met elkaar konden delen, en met verdiepingssessies gericht op specifieke thema's.

## Onderwijs

Vanuit het onderwijs was Hogeschool Windesheim betrokken. Een doel van het project was om een onderwijsprogramma te ontwikkelen, waarmee het mogelijk is een opleiding tot clubkadercoach te volgen. Het achterliggende doel is om beroepsperspectief voor de clubkadercoach te kunnen bieden, en daarom was het belangrijk om de samenwerking met het onderwijs op dit thema te ontwikkelen.

## Monitoring en evaluatie

Om inzicht te krijgen in de ervaringen en opbrengsten van de proeftuinen heeft de projectleiding meerdere monitor- en evaluatie-activiteiten opgezet:

- Na iedere fase zijn de belangrijkste leerpunten uit de praktijk van de clubkadercoaching via focusgroepen met clubkadercoaches opgehaald door Kenniscentrum Sport en Bewegen (KCSB)<sup>6</sup>. Dit worden de *learnings* genoemd. De opbrengsten uit de kennisdelingsbijeenkomsten en intervisiesessies met clubkadercoaches en coördinatoren vormden input voor deze focusgroepen.
- Er is informatie verzameld over de doorlopen trajecten in de proeftuinen via een digitaal vragenlijstonderzoek (0- en 1-meting), per vereniging ingevuld door bestuurders en begeleide trainers/coaches.
- De clubkadercoach heeft een start- en eindfoto van de vereniging gemaakt door aan het begin en na afloop een korte beschrijving te geven aan de hand van een vragenlijst.

<sup>6</sup> [Aalbers, M. \(2020\). Lessons learned Proeftuinen clubkadercoaching. Ede: Kenniscentrum Sport & Bewegen.](#)  
Het definitieve *lessons learned* document wordt na afronding van het project, eind 2020, opgeleverd.

## 3. Methode

### 3.1 Procesevaluatie

De procesevaluatie heeft als doel om lessen te trekken uit het doorlopen proces en succesfactoren en verbeterpunten inzichtelijk te maken. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksaanpak: alle personen die betrokken waren bij de uitvoering van het project op landelijk niveau zijn geïnterviewd. Dit resulteerde in negentien semigestructureerde interviews met de projectleiders (2), de coördinatoren van de gemeenten/provinciale sportserviceorganisatie (7) en van de sportbonden (8), de betrokkene van Kenniscentrum Sport & Bewegen (1) en de projectleider voor het onderwijsdeel (1).

Met de interviews is inzicht gekregen in onder andere:

- ervaringen met het project proeftuinen clubkadercoaches;
- samenwerking en communicatie binnen het project (bijv. onderlinge afstemming, taakverdeling);
- opbouw van het project (doelstelling, structuur, planning, financiering, borging);
- tussentijdse wijzigingen (aanleiding, snelheid, communicatie);
- ervaren opbrengsten;
- successen en aandachtspunten;
- wensen en ideeën voor de toekomst.

De interviews zijn in augustus en september 2020 afgenomen door één onderzoeker (MR)<sup>7</sup>. De interviewkandidaten zijn benaderd en geïnformeerd over het onderzoek door een van de projectleiders, met een informatiebrief opgesteld door de onderzoekers van het Mulier Instituut. Alle kandidaten wilden meewerken, hebben voorafgaand aan het gesprek de informatiebrief gelezen en een toestemmingsverklaring ondertekend. De reeks interviews is gestart en afgerond met een interview met een projectleider. Daar tussenin zijn de coördinatoren van bonden en gemeenten in willekeurige volgorde gesproken. In het eerste interview met een projectleider lag de focus op het bespreken van de uitgangspunten en stappen in het project. Het laatste interview (met de tweede projectleider) is deels gebruikt om de bevindingen uit de gevoerde gesprekken voor te leggen en te duiden ('member check'). De interviews zijn via MS Teams (beeldbellen) afgenomen, duurden circa 1 uur en werden opgenomen met audioapparatuur. Na afloop is een gespreksverslag gemaakt. De werkwijze en opbrengsten zijn tussentijds meerdere malen met een tweede onderzoeker (MS) besproken.

De gespreksverslagen zijn thematisch geanalyseerd op inhoud. De audio-opnamen zijn indien nodig nog geraadpleegd, bijvoorbeeld om citaten uit te werken. Eén van de onderzoekers voerde de analyse uit, de andere onderzoeker las de verslagen en analyse mee. Zij hebben de analyse op verschillende momenten samen besproken. De resultaten van de procesevaluatie zijn verwerkt in hoofdstuk 4.

### 3.2 Casebeschrijvingen

De twee casebeschrijvingen hebben als doel ervaringen met het project binnen een afgebakende case te bestuderen. Deze praktijkvoorbeelden geven inzicht in wat er bij die proeftuin(en) in die case goed ging en wat er in de toekomst beter kan. Omdat het project op gemeentelijk niveau op verschillende manieren kon worden ingevuld, is ervoor gekozen om voor twee verschillende gemeenten een casebeschrijving te

<sup>7</sup> Op het moment van de interviews waren nog niet alle proeftuinen afgerond, als gevolg van de verlenging door corona. De proeftuinen die nog liepen, bevonden zich grotendeels in de overdrachtsfase.

maken. Deze gemeenten zijn in overleg met de projectleiding geselecteerd, op basis van de opgehaalde *lessons learned* en de ervaringen en interesses van de projectleiding. In dit overleg zijn per gemeente specifieke thema's gekozen om vooral uit te diepen. Op basis daarvan en van de interviews met de gemeentecoördinatoren voor de procesevaluatie is een selectie gemaakt van de te interviewen personen.

De focus voor de eerste casebeschrijving lag op de aanpak van de clubkadercoach en ervaringen van betrokkenen bij twee verenigingen, met de nadruk op de inbedding van de trainersbegeleiding in de organisatie van de clubs. Er is gekozen voor een traject van één clubkadercoach die twee verenigingen uit dezelfde sporttak heeft begeleid. Reden hiervoor is dat deze verenigingen verschillend van aard zijn en uit het interview met de gemeentecoördinator naar voren kwam dat ook het clubkadercoachtraject verschillend is verlopen. Daarnaast bood dit de mogelijkheid om één clubkadercoach te interviewen, en zijn perspectief op twee trajecten mee te kunnen nemen. Er zijn vier interviews gehouden: met de gemeentecoördinator, de clubkadercoach en bij beide verenigingen met een betrokkene die intensief betrokken was bij de clubkadercoaching. In de interviews is vooral gesproken over de vraag en behoeften van de vereniging bij aanvang, de opstartfase van de clubkadercoach en het vervolg van de trainersbegeleiding.

In de tweede casebeschrijving lag de nadruk enerzijds op de gemeentelijke inbedding en coördinatie en anderzijds op de praktijkervaringen met de trainersbegeleiding. Er is gekozen voor een case met één vereniging, omdat op deze manier aandacht kon worden besteed aan het proces van gemeentelijke organisatie tot uiteindelijke begeleiding van de trainers. Bij deze case is in de interviews vooral gesproken over de gemeentelijke coördinatie, de begeleiding van de clubkadercoach, de uitvoering van de trainersbegeleiding en de borging van de trainersbegeleiding bij de vereniging. In de tweede case zijn vijf interviews gehouden. Dit betreft interviews met de coördinator van de sportserviceorganisatie, de coördinator van het gemeentelijke sportbedrijf, de clubkadercoach en met twee betrokkenen van de vereniging die werden begeleid door deze clubkadercoach. In de interviews is vooral gesproken over: de keuze voor de vereniging, de coördinatie en begeleiding, de vraag en behoeften van de vereniging en de concrete ervaringen met de trainersbegeleiding.

Alle interviewkandidaten zijn in eerste aanzet door de projectleider benaderd en geïnformeerd over het onderzoek via een informatiebrief opgesteld door het Mulier Instituut. Daarop zijn in oktober 2020 de interviews afgenomen. Alle kandidaten hebben voorafgaand de informatiebrief gelezen en toestemmingsverklaring getekend. De interviews zijn via online beeldbellen afgenomen. De gesprekken duurden circa 1 uur en zijn opgenomen met audioapparatuur. Achteraf zijn gespreksverslagen opgesteld. De analyse is uitgevoerd aan de hand van een thematische inhoudsanalyse met gebruik van de gespreksverslagen en indien nodig raadpleging van de audio-opnamen voor het gebruik van citaten.

Aanvullend is voor de casebeschrijvingen gebruik gemaakt van start- en eindfoto's die voor de monitoring van het project door de projectleiding zijn verzameld. De start- en eindfoto bevatten een kwalitatieve beschrijving van de club aan de hand van een vragenset en is door de clubkadercoach voor de vereniging ingevuld. Het geeft een algemeen beeld van de vereniging bij aanvang van het traject en bij de afronding. Voor de verenigingen in de cases is de informatie uit de start- en eindfoto's gebruikt als input voor de interviews en daarnaast waar relevant verwerkt in de casebeschrijvingen.

De twee casebeschrijvingen zijn opgenomen in dit rapport. De betrokken partijen zijn geanonimiseerd weergegeven. Alle geïnterviewden zijn hiermee akkoord gegaan.



# Ervaringen met inbedding van trainersbegeleiding bij twee sportverenigingen

## Casebeschrijving proeftuin clubkadercoaching

Voor deze casebeschrijving is gesproken met één van de clubkadercoaches en met twee betrokkenen van de verenigingen die hij onder zijn hoede had. Het interview met de betrokken gemeentecoördinator diende ter achtergrond.

### Clubkadercoach

De clubkadercoach begon in augustus 2019 aan zijn nieuwe functie. Het was voor hem een nieuwe functie en een nieuw dienstverband; hij was niet voorheen al in dienst bij de werkgever als buurtsportcoach. De clubkadercoach ging 'blanco' het eerste gesprek met de verenigingen in. Zijn voornemen was om niet 'als een olifant in een porseleinkast' de clubs binnen te stappen, maar de tijd te nemen om geleidelijk aan zijn weg te vinden.

### Vereniging A

Vereniging A is een middelgrote teamsportvereniging, met circa 200 leden verspreid over circa vijftien seniorenteams en tien jeugdteams. Het bestuurslid jeugd, zelf ook trainer van een jeugd- en een seniorenteam, geeft aan dat de vereniging zich kenmerkt door een open houding die actief wordt uitgedragen: *'De club is maatschappelijk actief en kent veel leden uit de LHTBI community. Gezelligheid staat voorop, elk team ongeacht het niveau wordt even belangrijk gevonden. De club heeft veel vrijwilligers, op de laatste vrijwilligersavond waren 88 aanwezig.'* Het bestuur van de club is relatief jong en heeft veel ambities.

Het bestuur had al langere tijd de wens om een jeugdbeleidsplan te schrijven. Er miste nog een visie op het jeugdbeleid en een structurele opzet van trainersbegeleiding. De aandacht voor spelplezier voor kinderen was bij de vereniging volgens het bestuur al groot.

### Vereniging B

Vereniging B is een middelgrote teamsportvereniging, met ruim 200 leden waarvan circa 60 jeugdleden. Volgens de geïnterviewde trainer is de vereniging is een typische gezelligheidsvereniging, waar op recreatief niveau wordt gespeeld: *'De vereniging is stabiel qua financiën en ledental. Een uitdaging is het vinden van voldoende vrijwilligers voor kadertaken, zoals training geven.'* Binnen de vereniging was de trainer als actief lid al twee jaar voor de start van de clubkadercoaching op zoek naar een manier om trainersbegeleiding op te zetten, vanuit de gedachte dat dit belangrijk is voor het waarderen en vasthouden van kader bij de club: *'Ik vind dat belangrijk om mensen actief te krijgen, en ook meer te bieden dan de vraag "kun je training geven" en dat trainers uit eigen ervaring dingen over moeten gaan brengen die ze zelf hebben geleerd. Ik vind het erbij horen, het zou de stap makkelijker te maken om mensen te vinden als nieuwe trainer.'* aldus de trainer.

## Opdrachtformulering en opstartfase

De clubkadercoach ging bij beide vereniging 'blanco' het eerste gesprek in. Hij benoemt dat de eerste contacten met de verenigingen verschillend verliepen. Het eerste gesprek bij vereniging A ervoer hij als goed voorbereid door het bestuur. Hij vond dat de bestuursleden een heel concreet idee hadden van wat ze wilden van de clubkadercoaching: *'Ze wilden al jaren een jeugdbeleidsplan. Ze zouden het fijn vinden als ik dat wilde helpen ontwikkelen. De club was heel concreet: "dit is wat jij voor ons kan doen". Het voelde heel stabiel, duidelijk en afgekaderd voor mij al'.* De bestuursleden van deze vereniging waren erg blij dat er ondersteuning kwam en hadden al een aantal concrete wensen. Ze waren vooral zoekende hoe breed hun vraag moest zijn, vertelt een bestuurslid jeugd: *'Wat mag je van iemand vragen, wat kun je verwachten? En ook, in het begin, hoe verdeel je de rollen, wat ligt waar? Wat kunnen we verwachten van hem, wat ligt bij ons?'* Achteraf geeft dit bestuurslid aan dat de clubkadercoach meer heeft gedaan dan waar hij voor kwam: *'Hij is ook breder gaan kijken en helpen, zoals een jeugdplan maken. Maar gaandeweg hebben we dat samen bepaald'.* Voor het slagen van het project vonden de bestuursleden het belangrijk dat ze het

gevoel hadden zelf de richting te kunnen bepalen, maar wel enorm geholpen te worden. Juist obstakels waardoor het opzetten van de trainersbegeleiding en het beleidsplan anders zouden zijn blijven liggen, pakte de clubkadercoach op, geeft het bestuurslid aan: *‘Hij is er meer mee bezig, meer concreter in planning, en deadlines. Voor ons is het toch onderhevig aan hoe druk je verder bent. Nu plan je afspraken, je wordt ondersteund en je hebt niet het gevoel dat je alles zelf moet doen. Dat heeft erg geholpen. Anders hadden we het ook wel gedaan, het stond in ons beleidsplan. Maar dan was het wel veel kleiner geweest, niet zoals we er nu aan hebben gewerkt’*. Met behulp van de clubkadercoach hebben bijvoorbeeld de jeugdtrainers slogans en motto’s geformuleerd over hoe zij de club zien, en die zijn in het jeugdbeleidsplan opgenomen.

Bij het eerste gesprek met de tweede vereniging was er minder sprake van een concrete hulpvraag vanuit de vereniging en bleef het gesprek meer open. De clubkadercoach geeft aan dat hij veel enthousiasme voor zijn aanwezigheid proefde. Het was in de periode daarna voor hem lastiger om te starten, omdat voor hem de vraag minder duidelijk was. Hij heeft zich toen gericht op wat bredere ondersteuning van het bestuur in de beleidsvorming, maar vond dit achteraf geen ideale start, vertelt hij: *‘Daarom hadden zij niet vanaf het begin een goed idee. Ik heb toen ook niet genoeg daarvoor gezorgd, en dat kon ik toen nog niet, ik was nog zoekende, wat ik precies kon doen. Terwijl ik bij club A concreet aan de slag kon omdat zij er mee kwamen. Bij club B had ik zelf concreet meer duidelijk moeten maken wat ik dan kan doen. Was voor hen ook makkelijker geweest’*. Hij was erg zoekende naar aanspreekpunten binnen de club. Toen raakte de clubkadercoach in gesprek met één van de trainers van de club die al langere tijd een ambitie bleek te hebben om trainersbegeleiding op te zetten binnen de club. Het was eigenlijk toeval dat ze elkaar troffen: *‘Hij zat niet in bestuur en ik kende hem niet. We hadden wel kennisgemaakt, maar ik had geen idee dat hij zo belangrijk was’*. De trainer zelf ervoer dit ook als toeval: *‘De clubkadercoach kwam vanuit de sportserviceorganisatie onze vereniging ondersteunen, oorspronkelijk vanuit een hele andere vraag. Namelijk dat onze voorzitter wilde dat er een beleidsplan geschreven werd, daarom was het logisch dat er ondersteuning werd gevraagd. Toen heb ik een één op één gesprek gehad met de clubkadercoach. Wij vonden elkaar in waar ik zelf naar op zoek was, trainersbegeleiding. Er speelden al de nodige dingen, maar de clubkadercoach kon daar zijn expertise in kwijt en dat was heel prettig’*. Omdat de vraag zo goed aansloot bij de functie van de clubkadercoach en omdat de betrokken trainer zelf al de ambitie en het enthousiasme had, verliep het proces daarna heel voortvarend: *‘het was echt een geluk dat ik hem trof. Vanuit dat enthousiasme kon ik aan de slag, maar dat heeft wel twee of drie maanden geduurd. Het gaat heel erg om de mensen’*. Zowel de clubkadercoach als de trainer van de vereniging geven aan dat er heel veel bereikt kon worden doordat hun aanwezigheid elkaar versterkte: *‘Wij hebben elkaar goed gevonden. Aan een half woord hadden we genoeg. Hij vond in mij ideale persoon om verder door te trekken en omgekeerd ik vond in hem de ideale begeleider om te helpen dingen nog verder uit te bouwen waar ik voorzichtig mee begonnen was’*, aldus de trainer. De moeizame opstartfase vanwege de afwezigheid van een duidelijke hulpvraag vanuit de vereniging werd opgevolgd door een prettige uitvoeringsfase door het enthousiasme en bereidheid van de actieve trainer.

De clubkadercoach heeft zelf de opdrachtformulering voor beide clubs geschreven. Hij geeft aan dat je door dit te doen, als clubkadercoach en ondersteunende organisatie al direct sturend bent voor een vereniging en dat het goed is om hier over na te denken: *‘Want zij lezen het en denken, jullie zeggen het, dus zal wel goed zijn. Terwijl als daar geen draagvlak voor is, wie ben je dan aan het helpen?’*. Bij de ene vereniging kwam de wens voor het jeugdbeleidsplan duidelijk uit de club zelf, waardoor de club direct deels ook zelf stuurde. Bij de andere vereniging kwam de sturing geheel vanuit de clubkadercoach, waardoor de club zelf minder actief was in de opstartfase. De clubkadercoach benadrukt dat hij de volgende keer concreter in gesprek zou gaan met een vereniging om te vragen of ze er echt wel klaar voor zijn: *‘Je moet de boodschap vooraf geven om ook een club in actiestand te zetten: wij hebben een clubkadercoach die komt ondersteunen. Dat ze ook getriggerd worden om zelf een opdrachtformulering te schrijven, dan heb je die mist niet op het begin. Bij club A was dat er heel duidelijk wel, bij club B niet; daar was het meer in de mist kennis maken. Door die mist heb ik persoon X (de trainer) niet gezien en niet goed opgepakt’*. Doordat de clubkadercoach uiteindelijk een goed aanspreekpunt bij de club vond, geeft hij aan dat ook daar het project succesvol is geworden. Voor de actieve trainer kwam de ondersteuning als geroepen, terwijl hij eigenlijk niet op de hoogte was van de mogelijkheden: *‘In dat opzicht: heb ik nou geluk gehad, of was het gestuurd? Maar het*

*kwam heel mooi bij elkaar*'. Dit laat mooi zien hoe de bekendheid en zichtbaarheid van de clubkadercoach en een goede introductie bij de vereniging, van toegevoegde waarde kunnen zijn.

### **Begeleiding van trainers**

Na de opstartfase is de clubkadercoach bij beide verenigingen aan de slag gegaan met de begeleiding van jeugdtrainers. De clubkadercoach benoemt dat de twee verenigingen die hij begeleidde erg verschillen van aard en hulpvraag, maar dat de begeleiding van de trainers zelf heel vergelijkbaar was. Hij vond dat de trainers zeer open stonden voor zijn ondersteuning: *'Over het algemeen vond ik het opvallend dat ze me altijd lieten komen. Niemand die het niet fijn vond. Dat had ik niet verwacht. Ik zou het heel spannend vinden, maar dat vonden ze vast ook'*.

Bij club A is de clubkadercoach, na een korte periode van kennismaking met leden en trainers, gestart met het één op één begeleiden van trainers door het bijwonen van trainingen en het voeren van feedbackgesprekken. Daarnaast heeft hij samen met het bestuurslid jeugdbijeenkomsten voor jeugdtrainers georganiseerd. Tijdens de bijeenkomsten spraken ze over training geven en ging de clubkadercoach aan de slag met trainers: *'We hadden bijeenkomsten op zondagochtend met broodjes en kaas, en daarna de zaal in om van mij en van elkaar te leren. Dat ging heel goed, ik kreeg snel een beeld van de trainers en van mogelijke opvolgers voor als mijn begeleidingsperiode over zou zijn'*. Het bestuurslid merkte dat de één op één begeleiding voor sommige trainers in het begin wel eens spannend was, maar merkte daarna vooral veel enthousiasme in die bijeenkomsten: *'In het begin was het zoeken voor iedereen, wat houdt het in, is het geen beoordeling? De clubkadercoach heeft heel erg zijn best gedaan om het niet zo te laten overkomen. Dat wilden wij ook niet. Toen hij eenmaal was geweest, was iedereen heel positief. Dat merkte je bij de bijeenkomsten aan de opkomst. Soms waren we compleet op een zondagochtend in een weekend, dat heb je niet vaak'*.

Bij vereniging B heeft de clubkadercoach maar twee of drie trainers één op één kunnen begeleiden, omdat hij pas later kon starten en vanaf maart de coronamaatregelen golden. Ondanks dat is ook bij de trainersgroep van deze club de aanwezigheid van de clubkadercoach zeer goed ontvangen. Dat merkte de trainer in bijeenkomsten waar de trainersbegeleiding werd besproken, bijvoorbeeld ook bij trainers waarvan ze het niet hadden verwacht: *'Iedereen was aangenaam verrast en positief, door dit nieuwe fenomeen. Dat we als club onszelf daarin aan het ontwikkelen zijn vinden ze heel goed. Wij hebben ongeveer 30 trainers, waarvan misschien twee gecertificeerd, de twee oudste. Wij dachten dat zij in ieder geval geen begeleiding zouden willen. Toen hadden we het erover met hen en waren ze wel getriggerd. Ze vroegen juist waarom we hen niet zouden begeleiden'*.

### **Opvolging zoeken (en houden)**

Beide verenigingen zijn blij dat de trainersbegeleiding binnen de club is opgezet en willen hiermee doorgaan. De trainer van vereniging B vertelt dat het doel van de vereniging is om de opgeleide trainers bij de trainerscursus ook vanuit de vereniging te gaan begeleiden: *'zodat ze zich kunnen ontwikkelen en kunnen sparren met mensen die naar de training komen kijken, om trainers naar een hoger niveau te brengen'*. Het bestuurslid bij vereniging A vertelt dat ze bij aanvang van het project nog niet met borging bezig was: *'Ik dacht eerst maar eens kijken hoe het gaat die samenwerking, in de loop van het seizoen is dat idee van borging een beetje gekomen en gaan leven, maar nog niet aan het begin. We zagen hoe positief erop gereageerd werd door iedereen, en hoe enthousiast mensen ervan werden, en toen zagen we wel wat het kon bijdragen. En toen was het wel hoe gaan we dat dan doen, en dat is nog steeds wel, het is nog niet kant en klaar. Maar wel dat we zagen, daar moeten we gewoon mee doorgaan.'*

De clubkadercoach beschrijft dat ongeveer halverwege het seizoen het zoeken naar opvolging een speerpunt voor hem werd. Hij werd hierop gewezen door de coördinator vanuit de gemeentelijke sportserviceorganisatie, zijn werkgever, en later ook in de landelijke bijeenkomsten met andere clubkadercoaches. Hij beschrijft dat hij dit heeft aangepakt door goed te observeren: *'Ik heb alle trainers gezien, gezocht naar enthousiaste mensen die in mijn opzicht betrokken zullen blijven bij de vereniging, die niet snel weg gaan. Niet die het alleen wel leuk lijken. En die het ook als groepje kunnen doen, dus die ook goed met elkaar kunnen.'* Bij beide verenigingen zijn meerdere trainersbegeleiders gevonden voor de opvolging van de clubkadercoach. De clubkadercoach geeft aan dat hij er geen moment aan heeft gedacht naar één opvolger te zoeken, maar juist naar meerdere, en dat dat goed uitkomt: *'Ze*

*hebben allemaal een X aantal trainers onder zich, via een buddysysteem. In die zin kwam het mooi uit, dan kun je verdelen.'*

Bij vereniging A zijn drie trainersbegeleiders gevonden, waaronder twee bestuursleden. Bij vereniging B hebben de clubkadercoach en de trainer samen een groep van vier trainersbegeleiders gevonden. Daaronder is een trainer die voor zijn werk voor de klas staat, een vrouwelijke trainster die vanuit haar werk pedagogisch didactisch onderlegt is, en een mannelijke trainer met veel verstand van volleybal. Die trainer wilde een stapje terug doen wat betreft training geven. De clubkadercoach heeft het gevraagd of hij een rol als trainersbegeleider wel zag zitten: *'Door bijvoorbeeld 1 keer in de 2 weken te observeren bij trainingen, toen was hij akkoord.'* De achtergrond van de vrouwelijke trainster was niet bekend bij de actieve trainer. Hij vertelt dat ze direct enthousiast was toen ze werd gevraagd: *'Dat was niet iemand waaraan ik zelf gedacht zou hebben. Dat geeft aan dat het heel belangrijk is om wat meer kennis van de achtergrond van de leden te hebben. Dat maakt het makkelijk om die gedachtesprong te maken als je weet wat iemand doet in het dagelijks leven.'*

De betrokkenen van de clubs geven beide aan dat ze erg blij zijn dat er opvolgers zijn gevonden, en dat ze nog zoekende zijn in de precieze uitwerking van de rol. Ook de clubkadercoach herkent dit. Hij is van plan het zo concreet mogelijk te maken voor de trainersbegeleiders, hij heeft bijvoorbeeld een Dropbox voor de trainersbegeleiders aangemaakt: *'Ik ga uiteindelijk een concrete lijst maken wanneer begeleiders gaan kijken bij trainers. En ik ga een trainersvisie ontwikkelen, die we samen schrijven. Daarin moet staan; waar let je op als trainersbegeleider, wat vinden we belangrijk? Kent iemand alle namen? Is iedereen op tijd? Is er een assistent-trainer? Lachen de kinderen, zweten ze? Ik wil makkelijke vragen die zij als tool kunnen gebruiken bij het observeren van de trainers, zo visueel mogelijk.'*

Bij vereniging A zijn de drie trainersbegeleiders gestart met een opleiding coach-de-coach. Verder is het groepje nog zoekende in hoe ze de begeleiding willen vormgeven, zo vertelt het bestuurslid jeugd: *'We zijn aan het brainstormen hoe we het willen vormgeven, koppelen we onszelf aan groepjes trainers, of delen we het in afhankelijk van de vraag van de trainers bij wie dat het beste past?'* Bij deze vereniging denkt het bestuur ook na over het structurele karakter van de trainersbegeleiding: *'Welke eisen stel je aan iemand die trainersbegeleider wil worden, wil je een bepaalde achtergrond? We hebben al besproken om een overeenkomstje voor trainersbegeleiders te maken. Het is ook al in het jeugdplan verwerkt, en het bestuur staat er ook achter.'* De clubkadercoach geeft aan dat het bij deze vereniging nog van belang is dat de rol van trainersbegeleider ook in het algemene beleid wordt opgenomen. Het bestuurslid jeugd vertelt dat wat haar betreft de borging een belangrijke uitdaging is, ondanks dat de plannen er liggen en de wil en het enthousiasme er is, omdat het voor de vereniging nog nieuw is: *'Als wij nu alle drie zouden verhuizen is het denk ik ook weg, dan heb je het niet. Het ligt bij de drie mensen, nu nog samen met de clubkadercoach. Dan zit het nog niet echt in de vereniging, dan loopt het denk ik wel vast. De clubkadercoach heeft het nu gedaan, maar nog niemand van de club zelf. Wie voelt zich er dan voor geroepen? Het is ook aan ons de taak om te kijken dit jaar of er anderen zijn die geschikt zijn, we kunnen vast bij andere peilen hoe die er tegenaan kijken, of mensen al meenemen in proces. Zodat je dan makkelijk mensen kunt werven die dat ook leuk vinden om te doen, en ook bereid zijn om een training te volgen. Bijvoorbeeld dat volgend jaar ook al twee mensen die training coach-de-coach volgen, zodat we daar wat steviger in staan.'*

Bij vereniging B heeft de groep nieuwe trainersbegeleiders ideeën voor de invulling van de begeleiding, zoals elke 3 tot 4 weken een trainer bezoeken en een checklist ontwerpen op basis van de vier inzichten voor trainers, waarop een trainer kan worden begeleid. De nieuwe groep trainersbegeleiders wil echter vooral op zoek gaan naar hun eigen manier van werken. Ze willen ontdekken wat voor hen goed werkt, passend bij de club en bij de mogelijkheden van de vrijwilligers. Ze willen vooral ook niet te groot beginnen, maar klein en dan voorzichtig uitbouwen, aldus de trainer: *'We willen bewust met een heel selecte groep beginnen, voordat we het breder trekken. Om het onszelf niet te moeilijk te maken, wij zijn ook lerende en moeten onszelf ontwikkelen. We moeten bijvoorbeeld nog uitwerken: welke trainers kiezen we dan. Daar gaan we met elkaar accenten in aanbrengen'*. Ook geeft de trainer aan dat hij het belangrijk vindt dat de trainersbegeleiders elkaar blijven opzoeken en intervisie met elkaar houden. Dat de

trainersbegeleider een vaste functie binnen de vereniging is, wilde de trainer al langere tijd. Hij heeft de aanwezigheid van de clubkadercoach ervaren als steun in de rug om daar dichterbij te komen: *‘Dus één van zijn belangrijkste taken is dat hij mensen binnen de club gaat stimuleren om dat verder uit te werken en laten opbloeien. Ik zie dat als nadrukkelijke winst, en ik vind dat dat wel gelukt is. Hij moet kennis brengen, maar ook stimuleren dat trainersbegeleiding voor een gezonde vereniging een noodzaak is.’* De trainer ziet dat het bestuur erachter staat en de functie in het beleid wil gaan opnemen. Hij denkt ook dat het niet makkelijk zal zijn om altijd voldoende bereidheid binnen de vereniging te vinden, omdat de club al vaak moeite heeft kaderfuncties te vullen: *‘Op dezelfde manier waarop je op zoek gaat naar een trainer of voorzitter, zal je in de toekomst op zoek moeten naar een trainersbegeleider. Het blijft altijd dat je enthousiaste mensen binnen je vereniging moet vinden die bereid zijn het in te vullen. Als ik de enige was geweest en wij geen andere mensen hadden kunnen vinden, dan was het heel erg moeilijk geworden. Het draait altijd om tijd en aandacht van vrijwilligers. Ik heb redelijk veel tijd, maar als je een fulltime baan hebt, kan die er minder tijd in steken. Dat zijn elementen die een rol spelen in de invoering.’*

Als de begeleidingsperiode van de clubkadercoach erop zit, beschikken beide verenigingen over een groepje nieuwe trainersbegeleiders. De clubkadercoach heeft al met de verenigingen besproken dat hij ze niet helemaal wil loslaten. Bij beide verenigingen wil hij in 2021 terugkomen om intervisie met de trainersbegeleiders te houden. Vereniging B heeft hij gekoppeld aan een collega bij de gemeentelijke ondersteuningsorganisatie, om ook ondersteuning te bieden op andere vlakken, zoals het vraagstuk waar de voorzitter aanvankelijk de clubkadercoach voor wilde inschakelen. Op die manier heeft de clubkadercoach, zoals de trainer bij vereniging B het omschrijft, *‘voor zijn eigen opvolging gezorgd’*.

#### **Iets nieuws proberen levert iets op**

Beide verenigingen kenden nog geen vorm van trainersbegeleiding, maar hadden hier wel behoefte aan. Voor beide clubs was het werken aan trainersbegeleiding dus iets nieuws, maar ook het werken met een externe professionele ondersteuner was een nieuw traject. Het bestuurslid van club A vond het in het begin zoeken wat ze van de clubkadercoach konden en mochten vragen en wist mede daarom ook niet precies wat te verwachten: *‘Het is heel goed gegaan, het heeft leuk uitgepakt. Anders dan verwacht, in het begin was het moeilijk voor te stellen. Ik denk wel dat het meer heeft gebracht dan ik in het begin had gehoopt. Dat je dacht, we zijn al blij als we wat dingetjes geregeld krijgen, omdat je niet zo goed weet wat het inhoudt. Ik denk dat we zeker meer hebben kunnen doen.’* De belangrijkste opbrengsten zijn volgens het bestuurslid dat ze nu beschikken over een jeugdbeleidsplan, dat er inmiddels drie trainersbegeleiders zijn en dat de huidige trainers zijn begeleid: *‘Mensen zijn bewuster met hoe ze dingen aanpakken, en waarom. Ze stellen sneller vragen aan een ander, hoe pak jij dit aan’*. De aandacht voor spelplezier voor kinderen was bij de vereniging volgens het bestuur al groot. De meeste meerwaarde zit volgens hen dan ook in het maatwerk in de ondersteuning van trainers, afhankelijk van waar vragen of onzekerheden van trainers zitten.

De clubkadercoach vindt het bij vereniging B een mooie opbrengst dat twaalf jeugdtrainers bijna de trainersopleiding hebben afgerond en daarmee ruim vijftien uur vrije tijd in zichzelf als trainer hebben geïnvesteerd. Hij heeft bij vereniging B ook ondersteund bij het formeren van een nieuwe jeugdcommissie door bij trainersvergaderingen een leidende rol te nemen in het verdelen van taken. Dit is belangrijk geweest om de interne communicatie in de vereniging rondom de jeugd en trainers te verbeteren. De trainer van deze club beschrijft dat hij het als een heel leerzaam traject heeft ervaren: *‘Het is ook een ontdekkingsreis geweest. Er moet iets nieuws opgezet worden. Alle kennis en initiatieven neem je gretig tot je en uiteindelijk moet je het kunnen omzetten: hoe gaan we de trainersbegeleiding als vereniging praktisch invullen?’*.



## 4. Resultaten procesevaluatie

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de procesevaluatie beschreven, aan de hand van acht thema's die ingaan op verschillende aspecten van het doorlopen proces. Het hoofdstuk wordt afgesloten met twee paragrafen waarin de ervaren opbrengsten en wensen en ideeën voor vervolg worden meegegeven.

### 4.1 Doel en karakter

#### **Proeftuinenproject is om te leren en proberen**

Clubkadercoaching was een nieuw begrip. Het proeftuinenproject was daarom bedoeld om te leren van praktijksituaties bij verenigingen. Door alle partijen wordt gesproken over het lerende karakter van de proeftuinen. Voor iedereen was helder dat het proeftuinenproject bedoeld was om met elkaar 'uit te proberen en te leren'. Dit karakter had zowel betekenis voor het proces als voor de uitkomsten en ervaringen. Gedurende het project is op meerdere punten bijgestuurd op basis van de eerste ervaringen en als uitkomst van de gesprekken in de bijeenkomsten. Dit geldt bijvoorbeeld voor de opdrachtformulering voor de verenigingen:

*'De opdrachtformulering is bijgestuurd aan de hand van input van de coördinatoren. Dus er werd echt wel wat gedaan met onze input. Daar is ook de pilot voor. Een voorbeeld: het ging om het pedagogisch klimaat met de trainers, maar we kwamen er al vrij snel achter dat je het niet kan lostrekken van andere dingen zoals beleid en sportspecifieke handelingen. Daardoor is opdrachtbeschrijving weer scherper geworden, om de clubkadercoach te beschermen.'* (coördinator sportbond 2).

Verder benoemen de partijen dat op veel punten de lessen belangrijk zijn voor de inrichting van het vervolg en dat daarom het lerende karakter van het proeftuinenproject waardevol was. Regelmatig noemen coördinatoren dat ze, doordat ze hebben kunnen experimenteren in de proeftuinen, meer kennis en inzicht hebben voor het vervolg. Wanneer bijvoorbeeld een verbeterpunt wordt benoemd, voegen ze toe dat ze dit logisch vinden vanwege het leerkarakter van de proeftuin:

*'Bijvoorbeeld in gemeente X zitten veel clubs van onze sport. Er was al contact geweest met iemand en op basis van een eerste gevoel was gezegd, in gemeente X hoeft het niet. Super zonde, want het had juist wel gepast. Het is ook een pilot om daarin te leren.'* (coördinator sportbond 4)

Een coördinator (sportbond 6) benoemt dat de invulling gaandeweg kwam en dat de groep (coördinatoren en projectleiding) grotendeels samen over de invulling heeft nagedacht. Ze vindt dit een fijne werkwijze: 'Fijner dan als het van voor tot achter uitgeschreven is en niks meer kon veranderen'. Ze benoemt er ook een aandachtspunt bij: 'Ik merkte gaandeweg dat ik er aannames op had gedaan. Je maakt er zelf automatisch een beeld van omdat het aan de voorkant nog niet duidelijk is'.

#### **Doelen clubkadercoaching gaandeweg aangescherpt**

Het doel van de clubkadercoach wordt binnen het project omschreven als 'het normaal maken van trainersbegeleiding op een vereniging'. In het functieprofiel en takenpakket van de clubkadercoach zijn gedurende het project steeds aanpassingen gedaan. Bijvoorbeeld door de uitvoering van de trainersbegeleiding te verbreden naar de implementatie, waarbij ook meer de verbinding van trainersbegeleiding met bestuur en beleid moet worden gezocht. De meeste coördinatoren koppelen de aanscherpingen in de rol en taken van de clubkadercoach aan het lerende karakter van de proeftuin.

Een meerderheid van de coördinatoren zegt dat voor hen het doel van clubkadercoaching bij aanvang van het project duidelijk was. Doelen die worden benoemd door de coördinatoren zijn: ‘leden en kader vasthouden. Meer plezier en ervaren veiligheid’ (coördinator gemeente 1), ‘een professional op de club die het kader gaat ondersteunen’ (coördinator sportbond 5), ‘om kader te versterken met name op pedagogisch gebied’ (coördinator sportbond 3), ‘het gaat om de kinderen die het leuk moeten hebben met hun sport’ (coördinator sportbond 4). Een klein deel van de coördinatoren benoemt dat het doel bij aanvang van het project voor hen niet geheel duidelijk was, maar dat dit gedurende het project concreetiseerde. Dat het precieze doel van clubkadercoaching gaandeweg het proces concreter is gemaakt, sluit aan bij het proeftuinkarakter. Regelmatig wordt benoemd dat het enigszins ‘open blijven’ van het precieze doel, de ruimte geeft aan de lokale partijen om accenten in de rol van clubkadercoach anders te leggen. Dit blijkt ook uit de accentverschillen in de manieren waarop de coördinatoren het doel omschrijven.

*‘Tijdens de overleggen met coördinatoren werden steeds meer dingen uitgelegd of duidelijk. Er was wel een basis, maar het concretisering van de doelstelling kwam gedurende het doen, vanuit ervaringen delen en gesprekken. Dat hoort bij een proeftuin’* (coördinator gemeente 2).

De indruk uit de gesprekken is dat coördinatoren die aangaven dat het doel voor hen niet geheel duidelijk was, dit niet als storend hebben ervaren omdat het algemene idee achter het project wel duidelijk was en gaandeweg concreter is geworden.

*‘De rode draad was duidelijk. Je gaat de club versterken op hun kader. In het begin was diffuus waar we het kader precies op gingen segmenteren. Dat is later technisch kader geworden, dat was in eerste instantie wat breder. Goed dat er uiteindelijk een keuze is gemaakt. Deze keuze is niet gemaakt door ons, maar we hebben er wel over meegedacht en input gegeven.’* (coördinator sportbond 5).

### **Doelen van het proeftuinenproject**

Alle partijen zagen het lerende karakter als belangrijkste aspect van het project; de mogelijkheid om verschillende aanpakken uit te proberen, te kijken wat wel en niet werkt en daar lessen uit te trekken. Vanuit dit uitgangspunt is het project uitgevoerd en is gewerkt aan de doelen van het proeftuinenproject. De projectleiders benoemen dat de vijf doelen van het proeftuinenproject, zoals genoemd in hoofdstuk 1, niet zijn gewijzigd of veranderd gedurende het project. Een profiel voor de clubkadercoach (doel 1) is, in samenwerking met een externe partij, gedurende het project aangepast op basis van de lessen die met de monitoring zijn opgedaan. Gedurende de bijeenkomsten met coördinatoren heeft de projectleiding aandacht besteed aan het verkennen van financieringsmodellen voor clubkadercoaching (doel 3). Dat heeft niet geleid tot een uitgewerkte verkenning van financieringsmodellen, dit onderwerp staat centraal in het vervolgproject dat vanaf januari 2021 start. Aan het creëren van enthousiasme bij de betrokken partijen (doel 2), het verbeteren van de samenwerking tussen bonden en gemeenten (doel 4) en het realiseren van een onderwijsprogramma (doel 5) is gedurende het proces gewerkt. In verschillende paragrafen in dit hoofdstuk wordt ingegaan op hoe de verschillende betrokken partijen het proces hebben ervaren, waarbij ook de opbrengsten op de genoemde doelen aan bod komen.

## **4.2 Structuur proeftuinenproject**

De projectleiding geeft aan dat de vaste structuur van het project, met de vier fasen en vaste bijeenkomsten, er nog niet was bij de start van het project, maar door hen in de eerste periode (in de eerste fase) is gevormd (zie figuur 2.2 in H2). De fase van selecteren en matches van verenigingen en clubkadercoaches was eigenlijk korter voorzien, maar bleek al sneller langer te duren en is toen verlengd tot de zomer van 2019. De coördinatoren benoemen wel dat die eerste fase lang heeft geduurd (zie ook

paragraaf 4.5), maar hebben het ontbreken van de vaste structuur bij aanvang van het project niet gemist.

### **Strak proces wordt gewaardeerd, maar doet niet altijd recht aan de inhoud**

De manier waarop het project is ingericht wordt overal het algemeen positief ervaren door de coördinatoren. De coördinatoren hebben een duidelijke structuur ervaren, met veel regelmaat. Ze noemen de vier fasen en duidelijke communicatie hierover. Een enkele coördinator is kritischer over de structuur, en doelt vooral op de verdeling van middelen:

*‘Er mag meer aandacht naar het veld, want daar gebeurt het. Er ging best veel geld naar de bonden en de projectorganisatie’* (coördinator gemeente 3).

De projectleiding geeft aan tijdens het project te hebben gemerkt dat de vier fasen goed werkbaar zijn in termen van planning en structuur, zoals ook de coördinatoren noemen, maar dat ze volgens hen niet goed recht doen aan de praktijk van de clubkadercoaching. Zo was er een tijdsverdeling voor de fasen, maar duurde de voorbereiding (werving en selectie) zoals genoemd langer, lijkt de opstartfase op de club in de meeste gevallen eigenlijk korter dan gepland te duren en de uitvoeringsfase langer. Daarnaast wordt door enkele coördinatoren genoemd dat het soms verschilde in welke fase een gemeente of clubkadercoach zich bevond, wat uitwisseling in de kennisdelingsbijeenkomsten bemoeilijkte:

*‘Voordat iedereen echt gestart was duurde best lang. Gemeente X was best snel. Bijv. gemeente Y duurde veel langer. Voor zo’n is dat traject zonde, want er is minder uitwisseling, omdat je niet in dezelfde fase zit.’* (coördinator gemeente 4).

Dit sluit aan bij het genoemde nadeel door de projectleiding van het werken in fasen, dat het in de praktijk verschilt met welk onderwerp iedere proeftuin op een bepaald moment bezig is. Een voordeel van het werken in fasen was volgens de projectleiding: ‘We waren eenduidig bezig met hetzelfde thema. We hebben heel specifiek de *learnings* opgehaald per fase. We konden helemaal de diepte in op één onderwerp.’ (projectleider).

Het belangrijkste punt vindt de projectleiding de borgingsfase op de club, die volgens hen niet de laatste fase zou moeten zijn, maar waar gedurende de hele periode van de clubkadercoach bij de vereniging aandacht voor moet zijn. Door het werken in fasen stond dit minder op het netvlies in de eerste periode van het project. De algemene opdracht van het project was ‘het normaal maken van trainersbegeleiding op de club’ en de clubkadercoach was een tijdelijke functie, waardoor wel een aantal gemeenten zelf in een vroeg stadium al aan borging hebben gedacht. Toch zijn er ook proeftuinen waar volgens coördinatoren pas op een (te) laat moment over borging is gesproken. Dat is een aandachtspunt voor het inrichten van het proces van het vervolg van het proeftuinenproject.

### **Tijdspad is krap**

Het tijdspad werd door sommige coördinatoren te krap gevonden. Er zijn punten genoemd die met name in de eerste fase (januari 2019- juni 2019) te krap of minder handig waren gepland:

- Zo was het soms lastig om de vragenlijst van de 0-meting en de startfoto op de gestelde tijd aan te leveren, omdat het startmoment van de clubkadercoaches wisselde.
- De planning van de opleiding: ‘Daardoor was ook de opleiding clubkadercoaching al gestart, maar onze clubkadercoaches waren nog niet allemaal beschikbaar, dus een deel heeft de opleiding toen gemist. Ze hebben hem later gelukkig alsnog kunnen doen.’ (coördinator gemeente 2).

De eerste fase, waarin selectie van verenigingen en clubkadercoaches plaatsvond, wordt verder besproken in paragraaf 4.5. Enkele coördinatoren benoemen dat ze de hele looptijd van het project, anderhalf jaar,



eigenlijk te kort vinden. Omdat de eerste fase lang duurde in veel gevallen, bleef er vaak nog maar maximaal een jaar voor de uitvoering over. Dat wordt te kort gevonden.

Toen de coronamaatregelen in Nederland ingingen, waren de clubkadercoaches in de meeste proeftuinen volop bezig met de uitvoering en inbedding. Veel coördinatoren geven aan dat dit natuurlijk veel *on hold* heeft gezet, maar dat ze vinden dat de projectleiding dit goed heeft opgepakt. De bijeenkomsten met coördinatoren gingen digitaal door:

*‘We dachten, het is corona, we kunnen niks. Maar toen hebben we een coördinatorenbijeenkomst gehad, dat was prikkelend. Fijn om elkaar te zien, en te horen dat er dingen zijn die gewoon kunnen doorlopen’* (coördinator sportbond 7).

De gemeenten konden verlenging van drie maanden (september-november 2020) aanvragen voor verenigingen. De projectleiding geeft aan dat uiteindelijk ongeveer 70 procent verlenging van drie maanden heeft gekregen, 15 procent is gestopt omdat de borgingsopgave onhaalbaar leek en bij 15 procent was het project al afgerond en geborgd.

### **Bijeenkomsten voor coördinatoren voor waardevolle kennismaking en uitwisseling**

De bijeenkomsten voor coördinatoren zijn door veel betrokkenen als zeer waardevol ervaren. Enkele coördinatoren zeggen dat het heel prettig was dat zij bij de bijeenkomst steeds duidelijk uitgelegd kregen in welke fase van het project ze zich bevonden en hoe het tijdspad eruit zou zien: ‘En het proces werd even herhaald. Want je merkt, je hebt veel projecten, dus dat is even een opfrissing, dat was prettig.’ (coördinator sportbond 1). De bijeenkomsten konden ook functioneren als herinnering, zoals deze coördinator beschrijft:

*‘Was altijd een mooi aanscherpmoment. En het gaf mij ook aanleiding om weer even zelf met de clubkadercoaches bij elkaar komen om e.e.a. door te bespreken. Dat kwam omdat we het daar over gehad hadden tijdens bijeenkomsten voor coördinatoren.’* (coördinator gemeente 2).

De belangrijkste waarde van de bijeenkomsten vinden de betrokkenen de afstemming en uitwisseling met andere coördinatoren. Die uitwisseling vonden sommigen coördinatoren minder nuttig op momenten dat verschillende trajecten zich in verschillende fasen bevonden, bijvoorbeeld toen in de ene gemeente al clubkadercoaches waren gestart en in de andere gemeente nog niet.

De inhoud van de bijeenkomsten is positief ervaren. Suggesties die nog worden gedaan zijn dat er meer casussen besproken hadden kunnen worden, dat de onderwerpen borging en cofinanciering eerder besproken hadden kunnen worden en dat de wens er was om meer concrete terugkoppeling te krijgen over wat er precies is besproken en wat is afgesproken tijdens een bijeenkomst. Sommige bijeenkomsten zijn als overlappend ervaren: ‘3 of 4 keer over borging gesproken. Is ook ingewikkeld onderwerp. Dan merk je dat de discussie zich gaat herhalen.’ (coördinator sportbond 3). De projectleiding zelf had het als waardevol ervaren als de inhoud van de overleggen niet uitsluitend door hen zelf was bepaald, maar dat ook de bonden en gemeenten een rol hadden gehad in het bepalen van de inhoud en voorbereiding van een bijeenkomst.

De planning van de bijeenkomsten werd gewaardeerd. De projectleiding geeft aan alle bijeenkomsten bewust ver van te voren voor een jaar vooruit te hebben gepland, vanwege de grootte van de groep (steeds circa 20 aanwezigen) en de drukke agenda's. Dit lijkt goed te hebben gewerkt, want de coördinatoren gaven aan dat ze de duidelijke planning prettig vonden en dat er altijd veel aanwezigen waren. Het aantal bijeenkomsten werd door enkele coördinatoren als (redelijk) veel ervaren. Een coördinator geeft aan dat dit in het proeftuinenproject geen probleem was, omdat er nog veel moest worden ingevuld, maar dat in een vervolgtraject minder bijeenkomsten voldoende zouden zijn. Een

andere coördinator geeft aan meerwaarde te zien in terugkombijeenkomsten voor gemeenten die niet meer verder gaan met het clubkadercoachproject:

*‘Nu stopt het straks, ik zou graag wel terugkombijeenkomsten willen. Ik weet niet hoe de bond ermee verder gaat. Het is belangrijk dat je na een jaar even terugkijkt, loopt het nog steeds? Wij hebben nu volle bak ingezet, dus de monitoring naar de clubs is belangrijk.’* (coördinator sportbond 2).

### **Begeleiding clubkadercoaches**

De begeleiding van de clubkadercoaches bestond uit de twee opleidingen, de kennisdelingsbijeenkomsten en interviewsessies, en verdiepingsbijeenkomsten op specifieke thema's. De bijeenkomsten voor clubkadercoaches werden aan de hand van de vier fasen gepland en ingevuld. Elke fase werd afgesloten met een kennisdelingsbijeenkomst met alle clubkadercoaches. Deze bijeenkomsten hadden verschillende doelen:

- Onderlinge interview van de clubkadercoaches. Dit doel was onderdeel van de opleiding en begeleiding van de clubkadercoaches.
- In kaart brengen van aanvullende opleidingsbehoeften. De projectleiding geeft aan deze behoeften te hebben vertaald in een aanbod van masterclasses, die door de coronacrisis nog geen doorgang hebben gevonden.

Elke bijeenkomst voor clubkadercoaches werd opgevolgd door een focusgroepbijeenkomst met een kleiner groepje clubkadercoaches. De opbrengsten uit de kennisdelingsbijeenkomsten werden gebruikt als input voor de focusgroepen. Hierin stond het ophalen van *learnings* door Kenniscentrum Sport & Bewegen centraal (zie ook paragraaf 4.7). Een coördinator zegt over de verschillende onderdelen in de begeleiding van de clubkadercoaches:

*‘Het gedeelte eromheen is heel belangrijk. De hele interview en begeleiding is veel belangrijker. Leren van elkaar. Ze zijn iets nieuws aan het doen, en moeten met hun vragen ergens terecht kunnen. Goed dat het een continu proces is geweest, niet alleen met de opleiding, maar ook gedurende het traject begeleiding.’* (coördinator sportbond 8)

Uit de gesprekken met de coördinatoren blijkt dat weinig coördinatoren zicht hadden op hoe de bijeenkomsten met clubkadercoaches zijn verlopen en ervaren. Een genoemd aandachtspunt is dat de interview in kleine groepen beter werkt dan in grote groepen. Sommige clubkadercoaches gaven bij de coördinator aan dat het aantal bijeenkomsten aan de hoge kant was, met name vanwege de reistijd voor clubkadercoaches in andere delen van het land. Enkele coördinatoren benoemen tot slot dat ze zelf graag aanwezig waren geweest bij de bijeenkomsten met clubkadercoaches:

*‘Ik was zelf heel benieuwd geweest om het overleg met de clubkadercoaches te hebben, om ook hun beleving te horen. We kregen wel info daarover, vanuit hun overleg. Maar ook prettig om daadwerkelijk te horen en te voelen. En dan zeker met de clubkadercoaches buiten waarmee je al contact hebt. Dus van andere bonden.’* (coördinator sportbond 5)

Het was een bewuste keuze van de projectleiding om de bijeenkomsten alleen met clubkadercoaches te houden, om een sfeer van vertrouwelijkheid te kunnen creëren, en omdat de coördinatoren rond hun eigen proeftuinen al in contact met clubkadercoaches waren.

### **Stuurgroep**

Het proeftuinenproject had een stuurgroep, die de functie voor verantwoording en klankbord voor de projectleiding had. De stuurgroep is niet als apart onderwerp besproken in de interviews. In gesprekken

met twee coördinatoren werd genoemd dat ze het prettig hadden gevonden om op de hoogte te worden gehouden van wat in deze stuurgroep werd besproken en wat dat voor het project betekende.

## 4.3 Sturing en communicatie

### Persoonlijke communicatie als succesfactor

De communicatie vanuit de projectleiding is als zeer prettig ervaren, wordt meermaals benadrukt. Dit wordt vooral toegeschreven aan de persoonlijke wijze van communiceren:

*‘de kracht zit in het persoonlijke van de projectleiding. Ze hebben iedereen het gevoel gegeven dat we met iets moois bezig waren. Zit niet in de structuur, maar het menselijke. Als we bij elkaar waren, mensen het gevoel geven dat we van waarde waren voor het project. Nooit het gevoel gehad dat ik er zomaar bij zat.’* (coördinator sportbond 4).

Meerdere coördinatoren beschrijven dat de projectleiding zeer toegankelijk was, altijd bereikbaar en beschikbaar voor vragen en dat mails en belletjes snel werden beantwoord.

### Informatievoorziening is op orde

Over de informatievoorziening vanuit het project zijn de coördinatoren tevreden. Ze geven aan dat in bijeenkomsten steeds duidelijk het proces en tijdspad werd geschetst. Tussendoor werd alle benodigde informatie aangeleverd.

Een aandachtspunt dat wordt genoemd is de informatievoorziening voor de clubkadercoaches. Een coördinator geeft aan dat het voor de landelijke projectgroep (met coördinatoren) steeds heel duidelijk was in welke fase het project was en wat er moest gebeuren, maar dat dit niet per se bij de clubkadercoaches belandde. De coördinatoren benoemen dat de verantwoordelijkheid voor de communicatie naar de clubkadercoaches vooral bij henzelf ligt. Enkele aandachtspunten worden genoemd, waarin deels ook ondersteuning vanuit het landelijke project zou kunnen helpen:

*‘Wij als landelijke groep hadden wel het idee wat de clubkadercoach moesten doen. Maar op papier was dat niet goed omgeschreven. Daardoor hebben sommige clubkadercoaches op het begin een beetje gezwoommen. Sommige clubkadercoaches wilden juist alles zwart op wit en omliggende taken, en dat hadden we nog niet goed duidelijk op papier toen we gingen starten. Dat is gaandeweg wel duidelijker geworden. We hebben ook uitgelegd dat het een pilot was en daarom ook een beetje zoeken. Maar voor de clubkadercoach had het wel beter gewerkt als ze dat wel duidelijker hadden. Het leidde tot onzekerheid en onnodig zoekwerk.’* (coördinator sportbond 6).

Dit wordt ook door een andere coördinator herkend:

*‘Hoe zorg je ervoor dat iedereen de relevante informatie heeft? Wat heeft iedereen nodig om taak uit te voeren? Voor de clubkadercoach zou het wellicht handig zijn een platform te hebben met voor hun relevante info, interactie en begeleiding. Dat zou prettig zijn, dan kan je vragen stellen aan elkaar.’* Een coördinator merkt dit ook in de communicatie over de verschillende fasen van het project: *‘Ik had een keer een gesprek met de clubkadercoaches. Toen zei ik “we gaan nu de borgingsfase in”, en toen zei iedereen “huh, borgingfase?”. Dat was niet herkenbaar. Dus per fase, wat betekent deze fase en wat ga je doen, en dan ook bespreken en evalueren. Dat is iets om de volgende keer goed zo in te richten.’* (coördinator gemeente 2).

## Balans tussen vrije aanpak op lokaal niveau en sturing

Veelvuldig wordt genoemd dat de structuur van het project op landelijk niveau procesmatig strak was ingericht, maar dat de aanpak voor de partijen op lokaal niveau heel vrij was: ‘Je had de coördinatorenbijeenkomsten, dat waren de vaste punten. Daarbuiten was het heel erg vrij hoe je met je clubkadercoaches en clubs in contact bleef. Dit is verschillend door bonden, clubkadercoaches en clubs en gemeenten ingestoken.’ (coördinator sportbond 5). Vooral de gemeentecoördinatoren hebben deze vrijheid ervaren; bijvoorbeeld bij de invulling van de rol van clubkadercoach. Een voorbeeld is dat de werving van clubkadercoaches per gemeente anders is verlopen. Dus zowel bij de invulling van de clubkadercoaching als de invulling van het lokale proces werd vrijheid ervaren.

De gemeenten en bonden hebben over het algemeen deze vrijheid op lokaal niveau zeer gewaardeerd. Vaak wordt genoemd dat elke lokale situatie anders is, en dat het daarom nodig is om per situatie andere accenten te leggen:

*‘Het belangrijkste: laat het iedereen op z’n eigen manier doen. De ene wil een heel duidelijke planning, de ander niet, die stelt z’n eigen doelen. Dat heeft ermee te maken met dat in deze gemeente alle clubkadercoaches al buurtsportcoach zijn. Die hebben al de ervaring, kennis, weten waar kansen liggen.’* (coördinator gemeente 1).

Volgens de coördinatoren geeft dit de mogelijkheid om maatwerk te bieden. Een genoemd voordeel hiervan is dat kan worden gestuurd op waar de club het beste mee geholpen is, zoals bij clubs waar extra hulpvragen opkwamen:

*‘Waar is de club nu het beste mee geholpen? Soms moet je eerst de basis goed neerzetten. In gemeenten X en Y zijn extra uren verenigingsondersteuning ingezet, om eerst de structuur in de club goed te zetten.’* (coördinator sportbond 8).

De coördinatoren is het opgevallen dat er verschillende clubs en hulpvragen voorbijkwamen, waarbij vasthouden aan dezelfde maatstaven niet werkt. De vrije aanpak wordt gewaardeerd, omdat er tegelijkertijd wel ruimte was om te sparren en overleggen met de projectleiding: ‘In de pilot was veel ruimte om bij te sturen. Veel overleg tussendoor. De projectleiding was heel toegankelijk om te sparren.’ (coördinator sportbond 8).

De projectleiding geeft aan tot op een bepaald niveau te hebben gestuurd. Zo moest op elke vereniging een start- en eindmoment plaatsvinden, gekoppeld aan de start- en eindfoto’s, met aanwezigheid van de club, bond, gemeente en wellicht clubkadercoach. Ook bestond de opdracht dat er tussendoor geëvalueerd moest worden in de driehoek gemeente, bond, vereniging. Anderzijds is de aanpak ook geweest om de lokale invulling deels vrij te laten, om hiervan te kunnen leren.

Als kanttekening bij de ervaren vrijheid wordt genoemd dat het soms iets te vrijblijvend werd ervaren. Een coördinator noemt dat de ruimte fijn is, maar dat een strakker format voor de taken van de clubkadercoach ook gewenst zou zijn: ‘En dan kun je er nog wel vanaf wijken, maar dan heb je een format. Dat heb je wel nodig.’ (coördinator gemeente 4). Een ander genoemd nadeel van de vrijheid is dat daardoor hele verschillende situaties ontstaan, en het trekken van conclusies over de verschillende proeftuinen daardoor moeilijker wordt:

*‘Het is verschillend door bonden, clubkadercoaches en clubs en gemeentes ingestoken. Daarom is het soms moeilijk om te bepalen of iets wel of niet geslaagd is, ook afhankelijk van hoeveel moeite je erin hebt gestopt. Zou iets strakker mogen, maar wel op basis van contactmomenten, vooral binnen de projectjes. Belangrijk dat de vrijheid en spanning daarin in de tweede tranche*

*wat sterker in te zetten. Dat het niet ertoe leidt dat het ene project er wat harder aan trekt dan de ander. Zodat je daarna ook een goede evaluatie kan doen.'* (coördinator sportbond 5).

De meningen over de vrijheid in planning en contactmomenten lopen sterk uiteen: iedereen heeft andere voorkeuren en werkwijzen. Een vaker genoemd punt is dat meer sturing op vaste contactmomenten per proeftuin goed zou zijn. Het contact tussen de driehoek bond, gemeente en vereniging was nu erg afhankelijk van de persoonlijke aanpak, en dat brengt het risico met zich mee dat er te weinig contact is. Hierover meer in paragraaf 4.4.

### **Behoefte aan materiaal over en voor de clubkadercoach**

Volgens veel coördinatoren is er zeker behoefte aan communicatiemateriaal over clubkadercoaching. Genoemd wordt dat dit vooral in de beginfase van het project miste, maar in de eindfase wel werd ontwikkeld en verspreid op landelijk niveau. De betrokken partijen noemen dat ze sterke behoefte hebben aan het delen van goede voorbeelden: 'Vooral behoefte aan storytelling. Van wat er allemaal is en wat er kan' (coördinator sportbond 7). Enkele gemeenten hebben hierin zelf initiatief genomen en verschillende materialen ontwikkeld:

*'Landelijk wat gemist qua materiaal over communicatie over functie clubkadercoach. Maar ook over de zichtbaarheid van de functie. Om lokaal op te kunnen aanhaken. De clubkadercoaches misten dat zelf heel erg, wilden meer standaard dingen vanuit landelijk. Nu was het eerder andersom. Gemeente X heeft zelf een online magazine ontworpen.'* (coördinator gemeente 2)

Dit geldt vooral ook voor het delen van materialen voor het werk van de clubkadercoach vanuit de landelijke coördinatie. Het gaat bijvoorbeeld om het verspreiden van formats die clubkadercoaches gebruiken op de clubs. De projectleiding benoemt dat de communicatie naar buiten wat hen betreft meer aandacht had mogen krijgen en vindt dat een leerpunt. Ze waarderen het eigen initiatief van gemeenten om materialen te ontwikkelen en hadden dit misschien wel van meer deelnemende partijen verwacht.

## **4.4 Samenwerking en rolverdeling**

### **Samenwerking prettig ervaren**

De samenwerking wordt door vrijwel alle geïnterviewden over het algemeen als erg goed ervaren. Gemeenten noemen dat ze niet veel samen hebben gewerkt met andere gemeenten, en bonden niet veel met anderen bonden. Dit was ook minder nodig, omdat ze geen gezamenlijke verenigingen hadden. De coördinatoren geven aan de contactmomenten bij de landelijke projectbijeenkomsten over het algemeen voldoende waren voor dit contact. Op specifieke punten hebben bonden soms met elkaar samenwerking opgezocht. Zo hebben twee bonden nauw samengewerkt, bij elkaars scholingen aangesloten en informatie uitgewisseld. Deze coördinator ziet ook meerwaarde in het verder uitwerken van de samenwerking tussen bonden op het onderwerp clubkadercoaching, en dan met name tussen bonden die raakvlakken hebben:

*'Bonden die wat meer raakvlakken hebben hun kennis blijven delen. Bond X werkt met accountmanagers, dat is andere expertise dan ik, vanuit opleiding. Het is altijd makkelijker als iemand die kennisdeling faciliteert. Anders gaat iedere bond toch weer z'n eigen weg.'* (coördinator sportbond 2)

De samenwerking in het project tussen bonden en gemeenten ging vooral over contact over de voortgang van de proeftuinverenigingen. Tegelijk was er ook samenwerking tussen bond, gemeente en clubkadercoach (vaak de driehoek genoemd). De samenwerking tussen deze partijen werd verschillend ingevuld.

## Contactmomenten verschillend ingericht

Sommige bonden en gemeenten hadden een vaste overlegstructuur opgezet met elkaar, maar in de meeste samenwerkingen werd dit meer adhoc georganiseerd. De meeste partijen geven aan dat ze elkaar goed op de hoogte hebben gehouden, regelmatig contact hebben gehad gedurende het traject, en hier tevreden over zijn. Enkele partijen benoemen dat het contact ondermaats was of vanuit één kant kwam. Zoals eerder benoemd (paragraaf 4.3) was hierop weinig sturing vanuit de landelijke projectleiding, dus werd het door gemeenten en bonden op eigen wijze ingevuld. Verschillende varianten kwamen voor, juist ook door die vrijheid. In sommigen proeftuinen hield de gemeentecoördinator contact met de clubkadercoach, en de gemeentecoördinator hield vervolgens de bondscoördinator op de hoogte van de voortgang op de vereniging. In andere proeftuinen was er direct contact tussen clubkadercoach en gemeentecoördinator en clubkadercoach en bondscoördinator. In enkele gevallen vond dit contact volledig in de gezamenlijke driehoek plaats. In enkele gevallen was er helemaal geen contact tussen partijen.

Bij gemeenten was het contact met clubkadercoaches soms duidelijk georganiseerd in vaste overlegmomenten, in andere gemeenten juist meer op basis van meer informele gesprekken op kantoor. Vooral de gemeentecoördinatoren geven aan dat dit contact heel belangrijk is, om goed op de hoogte te blijven van wat er speelt en te kunnen bijsturen. De meeste bondscoördinatoren geven ook aan dat ze het contact belangrijk vinden, omdat ze voor hun gevoel meer op afstand staan en anders te ver van de proeftuin verwijderd raken. Sommige coördinatoren geven aan dat ze afstemming hebben gemist:

*‘Maar miste afstemming in die fase tussen gemeenten en bond. We hadden een startgesprek gehad, en daarin gezegd dat we het gezamenlijk zouden oppakken, met feedback en evt. nog een extra gesprek. In de praktijk gebeurde dat niet. Later in het traject kwam dit goed.’* (coördinator sportbond 7).

Het zijn voornamelijk de bonden die merkten dat het voor hen lastiger was goed op de hoogte te blijven van de situatie bij de vereniging. Sommige bondscoördinatoren benoemen dat het erg afhankelijk was van het eigen initiatief in welke mate ze op de hoogte bleven:

*‘Als je beter contact hebt, weet je beter wat er speelt. Zeker voor de bond, de rol van de bond was meer aan de zijkant, meer dan ik had verwacht. Als je daar helemaal niet bij zit, of geen initiatief neemt, dan was het best wel rustig voor je. Dus daar moest je initiatief innemen, om dat goed te onderhouden.’* (coördinator sportbond 5).

Een andere bondscoördinator herkent dit en geeft aan dat het van de organisatiestructuur afhangt of en hoe contact plaatsvindt. Het gevolg daarvan was dat de bond eigenlijk niet goed op de hoogte was van de ontwikkelingen op de verenigingen. Voor een vervolg zou één aanspreekpunt binnen de bond voor alle clubkadercoaches gewenst zijn:

*‘Niet gemist, maar merk dat we ver hebben afgestaan van wat er echt gebeurde op het veld. Ligt ook aan onze organisatie als bond. Wij hebben accountmanagers, en daardoor spreiding, en niet één aanspreekpunt voor de clubkadercoach. Dus ik stond best wel op afstand ervan. De clubkadercoach werden met name aangestuurd door gemeenten, dus de link met de bond is niet zo sterk.’* (coördinator sportbond 3)

## Intensiever contact tussen kleine groepjes clubkadercoaches organiseren

Tot slot wordt door coördinatoren als aandachtspunt genoemd dat hun eigen contact met clubkadercoaches intensiever had gemogen. Naast het op de hoogte blijven en uitwisselen van informatie, benoemen enkele coördinatoren dat ze bijvoorbeeld graag intervisie hadden gewild in kleine groepjes; van clubkadercoaches van één gemeente onderling of van één sporttak onderling. Enkele gemeenten hebben



dit zelf georganiseerd in het project. Een gemeentecoördinator geeft aan hier in het vervolg meer aandacht aan te willen besteden: ‘Omdat je dan sneller dingen waar je tegenaan loopt bij je vereniging met elkaar kunnen bespreken. Dus gewoon binnen ons kantoor dat vaker doen.’ (coördinator gemeente 3). Ook een coördinator van een bond heeft dit gemist, maar beseft ook dat er niet te veel kan worden gevraagd van de clubkadercoaches:

*‘Vanuit het project wordt gezegd: blijf aangehaakt en blijf contact zoeken. Dat werd goed gefaciliteerd tussen bonden en gemeenten. Maar niet met de clubkadercoach. Had ik natuurlijk zelf ook kunnen oppakken, met een soort intervisie groep. Maar dat werd ook afgeraden, want die zaten ook al in algemene intervisie en in opleiding.’* (coördinator sportbond 8)

Sommige bondscoördinatoren hebben op eigen initiatief contact tussen clubkadercoaches van één sporttak georganiseerd. Zo zijn er bijvoorbeeld whatsappgroepen gemaakt en is een interlandwedstrijd bijgewoond. Dit is door de bonden die dit gedaan hebben positief ervaren, en er is ook de wens om de clubkadercoaches intensiever bij de bond te betrekken:

*‘Wij hebben de clubkadercoaches een platform gegeven om met elkaar te sparren binnen de specifieke sporttak, meerdere bonden hebben dat gedaan. Ik heb gemerkt dat dat heel positief werkt. Wij hadden ze misschien nog meer bij de bond kunnen betrekken. Ik weet niet of ze dat hebben gemist, maar het zou iets kunnen zijn om verder te ontwikkelen. Dat ze nog beter op de hoogte zijn van wat er bij de bond wordt gedaan en dat ze ook echt een soort ambassadeur worden vanuit de bond.’* (coördinator sportbond 6).

Het organiseren van meer contactmomenten, voor uitwisseling of kennismaking, voor clubkadercoaches in kleine groepjes wordt als waardevol gezien. Coördinatoren benoemen dat ze deze verantwoordelijkheid bij henzelf zien liggen. De projectleiding zou hierin een rol kunnen spelen door inspirerende ideeën te delen, of het idee te benoemen in de communicatie naar de coördinatoren.

### **Samenwerking tussen bonden en gemeenten**

Uit de gesprekken blijkt dat de samenwerking tussen bonden en gemeenten waardevol is geweest, vooral vanwege het in contact komen met elkaar. Voor de meeste gemeenten en bonden geldt dat ze voorheen nog weinig samenwerkten met elkaar. Dat dit binnen dit project is gebeurd, vinden velen al een opbrengst voor de eigen organisatie, omdat ze hiermee ervaring hebben kunnen opdoen: ‘Mensen die hierbij betrokken zijn geweest hebben nu betere contacten met bonden. Werden als minder benaderbaar beschouwd. Maar dat is dus niet zo.’ (coördinator gemeente 1). Het contact bij de bijeenkomsten werd als erg waardevol ervaren. Alle coördinatoren van bonden en gemeenten waren bij elkaar, en er ontstond volgens de deelnemers automatisch uitwisseling en gesprekken:

*‘Nuttig dat gemeenten goed in contact waren met de bonden. Nu weet je welke mensen relevant zijn in dit kader. Daarvoor sprak je wel eens iemand, maar nu veel concreter over zaken waarin je elkaar kunt versterken. Dat was positief.’* (coördinator gemeente 3).

Coördinatoren vertellen dat ze door dit project beter kennis hebben van de bonden of gemeenten, en dat ze elkaar hebben leren kennen. Sommige coördinatoren geven aan dat ze hierdoor nu makkelijker contact leggen over een ander onderwerp:

*‘Voor de bond levert het op dat het contact met de gemeenten veel beter is, waardoor we elkaar beter weten te vinden, wat uiteindelijk ook weer beter is voor de club. We zaten zeker in het begin veel met elkaar om tafel. En uiteindelijk worden er zelfs hele andere dingen besproken, zelfs zover dat je bespreekt “wat bieden jullie aan en wat bieden wij aan”, en dat je kan kijken*



*“doen wij niet hetzelfde?”. We zijn nog niet zover dat we daar dan ook echt afspraken over hebben gemaakt. Maar het is wel al een mooie bijvangst.” (coördinator sportbond 6).*

Een bondscoördinator beschrijft bijvoorbeeld dat een gesprek met de gemeente leidde tot het oplossen van een probleem op een ander onderwerp: ‘In het eerste gesprek kwam er een knelpunt van de club richting de bond naar boven. Toen afgesproken om daarover in gesprek te gaan daarover. Toen is er een nieuw overleg geweest, en is het probleem opgelost.’ (coördinator sportbond 7). Ook geeft een bond aan dat het voor hen belangrijk is meer met gemeenten te gaan samenwerken:

*‘We moeten als bonden meer samenwerken om te kijken welke rol wij pakken. Elke bond wil bestaansrecht houden, dan moet je dus weten wat ze binnen de gemeenten doen. Wij doen nu in overleg met clubs dat we stimuleren dat zij contact hebben met de gemeenten, omdat daar veel te halen is.’ (coördinator sportbond 8).*

Voorlopig zien de coördinatoren nog geen echte nieuwe samenwerkingen tussen bonden en gemeenten ontstaan, maar zit de meerwaarde nog vooral op de verbeterde contacten en uitwisseling.

### **Kleine rol van de bond**

Volgens alle coördinatoren was de rol van de bond in het project klein, omdat het werkgeverschap bij de gemeente lag en daardoor meer taken met betrekking tot contact met en aansturing van de clubkadercoach door de gemeentecoördinator werd uitgevoerd. Een aantal bondscoördinatoren vond dat de opgezette structuur van het project ervoor zorgde dat de bonden minder zeggenschap hadden. Uit hun toelichtingen blijkt dat dit vooral te maken heeft met de financiering door de gemeente, en ‘wie betaalt, bepaalt’. De projectleiding beschrijft dat in de projectstructuur eigenlijk ook financiering uit naam van de bonden zat: ‘Bonden financieren ook, maar via subsidie van NOC\*NSF. Dat was niet duidelijk, en had achteraf kunnen helpen voor begrip.’

De meeste bonden geven aan wel het gevoel te hebben gehad te kunnen meedenken, vooral in het selectieproces. Enkele bondscoördinatoren geven aan dat ze graag meer invloed hadden gehad, bijvoorbeeld op de selectie en aansturing van clubkadercoaches. Onder de bondscoördinatoren heersen verschillende gevoelens over de mate waarin ze invloed hebben gehad: ‘De clubkadercoach is in dienst van de gemeente, dus de gemeente bepaalt uiteindelijk de inzet van de clubkadercoach. Wij hebben uiteraard wel mee kunnen denken.’ (coördinator sportbond 1) en ‘Bij sommigen gemeenten hebben we wel meegesproken, bij andere niet. Het zijn verschillende aanpakken.’ (coördinator sportbond 6). Enkele gemeentecoördinatoren geven aan dat de rol van de bond voor hen niet geheel duidelijk was. ‘De bonden belichten meer het technische vlak, dus een beetje vreemd eend in de bijt, want daar ging het nou net niet om. De samenwerking met de bonden was in de meeste gevallen wel waardevol omdat ze konden meedenken en sparren en voorzien van aanvullende informatie’ (coördinator gemeente 5). Er worden verschillende rollen genoemd die de sportbond bij de inzet van een clubkadercoach zou kunnen of moeten hebben en die lijkt sterk samen te hangen met de hulpvraag en behoeften van de vereniging:

*‘Meerwaarde van de bonden is de betrokkenheid. Dat iedereen weet dat de bond er is. En dat je met z’n allen naar de vereniging kijkt. En afhankelijk van wat nodig is voor de vereniging, kijkt wie er ondersteunt.’ (coördinator gemeente 1).*

De meeste coördinatoren erkennen de kleinere rol van de bond in het project, maar vonden dit niet storend, omdat het paste bij de opzet. De meeste coördinatoren, zowel van gemeenten als bonden, zien een grotere betrokkenheid van de bond niet als noodzakelijk als het werkgeverschap bij de gemeente ligt. Aan de andere kant zien ze wel de meerwaarde van de betrokkenheid van de bond op bepaalde vlakken en zouden ze graag zien dat de bond deze rol kan blijven vervullen (zie meer in paragraaf 4.6). De

meerwaarde wordt vooral gezien in het meedenken en het aanbieden van ondersteuning wanneer dit meer sporttechnisch gericht is. Dit kan gaan om ondersteuning of scholing van de clubkadercoach. Daarvoor is het van belang dat het aanbod van de sportbond goed bekend is bij de clubkadercoach en de vereniging. ‘Een clubkadercoach zou geschoold kunnen worden door ons. Was nu nergens nodig. Andere bonden hebben het wel gedaan. Heel positief kan dat uitwerken.’ (coördinator sportbond 5).

## 4.5 Selectie clubs en clubkadercoaches

De eerste fase bevatte volgens de structuur van het project het selecteren van verenigingen voor de proeftuin, het werven van clubkadercoaches, het maken van een match tussen club en clubkadercoach en het opstellen van de opdrachtformulering van de club. Deze fase is erg uitgelopen bij de meeste gemeenten. Deze fase lijkt ook het meest onderschat. Dit benoemen de coördinatoren en de projectleiding zelf ook: ‘Wij dachten, in januari starten we, en in maart beginnen we met de clubkadercoaches op de clubs. Maar dan merk je hoeveel haken en ogen aan zo’n proces zitten, van selectie en werving en opdrachtformulering.’ (projectleider). Uiteindelijk leidde dit ertoe dat de momenten waarop de clubkadercoaches klaar waren om te starten met hun werk op de club, sterk verschilden. Voor deze fase worden verschillende aandachtspunten genoemd.

### Aandachtspunten in de selectie van verenigingen

De verenigingen voor het proeftuinenproject zijn in bijna alle gevallen geselecteerd in overleg tussen bond en gemeente. Alle organisaties kregen de vraag welke verenigingen zij geschikt vonden. Tijdens een bijeenkomst werd een ‘matchsessie’ gehouden. Met behulp van *post its* werd geprobeerd tot een match tussen bond en gemeente te komen wat betreft de te kiezen verenigingen. Die bijeenkomst zelf is door het merendeel prettig ervaren, maar vrijwel alle coördinatoren geven aan dat ze de selectie van verenigingen niet ideaal vonden en anders zouden willen aanpakken, om verschillende redenen:

- Er moest op korte termijn besloten worden welke verenigingen konden deelnemen. Dit vonden veel coördinatoren achteraf te kort door de bocht. Zo was het voor hen, en zeker voor de grotere bonden of bonden met minder direct contact met verenigingen, onmogelijk om op dat moment een goed beeld te hebben van alle clubs. Op basis van hun eigen kennis konden ze daardoor geen goede keuze maken. Ze hadden graag tijd gehad om navraag te doen bij collega’s.
- Sommige coördinatoren gaven aan dat er een mismatch zat tussen de voorstellen van gemeenten en bonden. Met name gemeentecoördinatoren geven aan het gevoel te hebben dat zij vaak beter op de hoogte zijn van de lokale situatie en de hulpvraag en actuele situatie bij een vereniging. In een aantal gevallen betekende dit dat de gemeente eigenlijk de keuze heeft gemaakt zonder hulp van de bond.
- Er waren geen duidelijke criteria voor de te kiezen verenigingen. Sommige coördinatoren noemen dat de vraag werd gesteld ‘welke verenigingen er baat bij zouden hebben’, maar hier was weinig aandacht voor.
- Een belangrijk aandachtspunt is meer inhoudelijk, en gaat over de selectiecriteria voor verenigingen. Zowel projectleiding als coördinatoren geven aan dat het van groot belang is in het voortraject (bij de selectie) grondiger en strenger te kijken naar de vereniging die deelneemt. Meerdere coördinatoren geven aan dat ze achteraf gezien de meer en minder geslaagde projecten, zowel wat betreft de uitvoering als de borging, kunnen koppelen aan de startsituatie van de vereniging. Volgens hen wordt de kans van slagen groter als hier aan de voorkant aandacht aan wordt besteed. Belangrijk daarbij zijn volgens hen ‘zorgen dat de club er 100 procent achter staat’ (coördinator gemeente 1), ‘is de basis goed op orde?’ (coördinator gemeente 4). Volgens meerdere coördinatoren is het vooral van belang van de vereniging zelf met clubkadercoaching aan de slag wil. De volgende gemeente coördinator beschrijft hoe dit zou kunnen:

*‘Mijn tip zou zijn, doe een soort vitaliteitscheck of controle op randvoorwaarden, dat je die vooraf in een gesprek doorloopt. Wat zijn je ambities, welke personen moeten*

*hiermee aan de slag, hoe denk je over vrijwilligersbeleid, dat soort zaken. Een verdiepingsslag eraan toevoegen is bij sommigen niet gebeurd. Als we dat hadden gedaan, waren bepaalde verenigingen snel afgefallen, die waren dan al niet gekozen.’* (coördinator gemeente 5).

Voor het proces zou dit betekenen dat de selectie van verenigingen meer tijd en inzet vraagt. Uit de gesprekken blijkt duidelijk dat dit een onderwerp is waar in de coördinatorenbijeenkomst over gesproken is. De coördinatoren zijn het hier grotendeels over eens en noemen dezelfde aandachtspunten. De projectleiding geeft aan dat voor het vervolgproject clubkadercoaching deze aandachtspunten al zijn meegenomen.

### **Werving en profiel van clubkadercoaches verschilt per gemeente**

De werving en aanstelling van de clubkadercoaches verliep op verschillende manieren. Ook dit was een gevolg van de vrijheid voor invulling op lokaal niveau. De gemeentecoördinatoren hebben dit als positief ervaren en zelfs als noodzakelijk, omdat het voor hen zaak was clubkadercoaches te kunnen aanstellen op een manier die past bij hun organisatiestructuur. Voor het proces is het vooral van belang dat de projectleiding zich bewust is van de bestaande verschillen tussen werkwijzen in gemeenten, en deze kennis meeneemt bij het maken van de projectplanning.

Het merendeel van de gemeenten heeft buurtsportcoaches die al bij hen in dienst waren aangesteld als clubkadercoach. Vaak is hiervoor het bestaande contract van een buurtsportcoach uitgebreid met een aantal uren clubkadercoaching. Een aantal gemeenten heeft vacatures uitgezet en is nieuwe personen als clubkadercoach gaan werven. Ook voor de werving van clubkadercoaches geldt dat de projectleiding zich bewust moet zijn van de verschillen, en deze meeneemt in de procesinrichting, bijvoorbeeld:

- De planning van het aanbieden van de opleiding voor clubkadercoaches: ‘Daardoor was de opleiding clubkadercoaching al gestart, maar onze clubkadercoaches waren nog niet allemaal beschikbaar, dus een deel heeft de opleiding gemist.’ (coördinator gemeente 2).
- De planning en inhoud van de kennisdelingsbijeenkomsten: ‘Voordat iedereen echt gestart was duurde best lang. Gemeente X was best snel. Bijv. gemeente Y duurde veel langer. Voor zo’n is dat traject zonde, want er is minder uitwisseling, omdat je niet in dezelfde fase zit.’ (coördinator gemeente 4).

## **4.6 Werkgeverschap en borging van de functie van clubkadercoach**

### **Gemeentelijke sportserviceorganisatie juiste plek voor werkgeverschap**

Vrijwel alle coördinatoren vinden dat de keuze om het werkgeverschap bij de gemeente (gemeentelijke sportservice) te leggen, in combinatie met de buurtsportcoachregeling, de juiste keuze was. Het werkgeverschap is door gemeenten wisselend ingevuld. In de meeste gevallen was het mogelijk de buurtsportcoachregeling te gebruiken, en uren hieruit in te zetten voor clubkadercoaching. Dit was echter niet overal het geval: ‘De buurtsportcoachuren waren al toebedeeld, wij hebben prestatieafspraken met de gemeente, waar we niet zomaar van kunnen afwijken. Dus tekort door de bocht dat je zomaar de buurtsportcoach uren kunt gebruiken.’ (coördinator gemeente 6). Voor de projectleiding is het van belang zicht te hebben op de verschillende situaties waarin gemeenten zitten (met name verschil tussen kleine en grote gemeenten), en hier rekening mee te houden bij het ontwerpen van de rol van de gemeente.

### **Vraagstuk van borging van de functie (bij gemeenten en bonden) en (co)financiering**

De deelnemende gemeenten gaan allemaal door met clubkadercoaching en hebben dus een manier gevonden om voortzetting te geven aan de functie.

Sommige gemeenten gaan door in de tweede tranche<sup>8</sup>. Sommigen gaan geheel zelfstandig door. Ook de inrichting hiervan is verschillend. Met name grotere gemeenten lijken makkelijker middelen vrij te (kunnen) maken om clubkadercoaches te behouden, maar voor kleinere gemeenten lijkt dit moeilijker. Dit is een aandachtspunt voor het vervolg, omdat in het proeftuinenproject hoofdzakelijk grote gemeenten deelnamen.

Het vraagstuk van borging van de functie op beleidsniveau bij de gemeenten en bonden is besproken in bijeenkomsten voor coördinatoren. Aan dit onderwerp is aandacht besteed in het proces, de inzet was er om hieraan te werken, en het vraagstuk is nog niet naar tevredenheid afgerond. Daarbij geven alle betrokkenen aan dat dit een ingewikkeld onderwerp is en dat het moeilijk bleek hierop een eenduidig antwoord te vinden, juist ook vanwege de verschillende omstandigheden in iedere gemeente en bij iedere bond. Enkele aandachtspunten:

- Een aantal bondscoördinatoren geeft aan dat de mogelijke rol van de bond bij cofinanciering van de clubkadercoach ingewikkeld is. Hier had een aantal bonden meer informatie over gewild:

*‘Ik heb nu te weinig info om keuzes te maken over vervolg. Die informatie zou de projectleiding kunnen geven, het hoeft niet, maar het moet in ieder geval duidelijk wie die informatie verleent.’ (coördinator sportbond 8).*

- Volgens een aantal bondscoördinatoren is het voor borging van de functie vooral van belang dat de bonden ook op directie- of bestuursniveau worden betrokken.
- Een ander aandachtspunt dat wordt genoemd, gaat over de rol van de bonden wat betreft betrokkenheid bij de deelnemende verenigingen in de tweede tranche of in gemeenten die zelf aan de slag gaan met clubkadercoaching:

*‘Wij zijn wel deel van het geheel, dat is wel duidelijk in dit project, we zijn met z’n allen, het is pilot en wij hebben een adviserende rol. Er is nog wel onduidelijkheid over de rolverdeling na dit project. Moeten wij de gemeenten gaan bellen, bellen zij ons? Heeft de bond iemand in dienst als aanspreekpunt? Dat is nog een vraag voor mij’ (coördinator sportbond 1).*

## 4.7 Monitoring en evaluatie

De monitoring en evaluatie zoals opgezet door de projectleiding bestond uit verschillende onderdelen. De monitoring liep parallel aan de uitvoering van het project, en was ook nauw verbonden met de uitvoering. De projectleiding beschouwt vooral de combinatie van de focusgroepen met clubkadercoaches, de digitale 0- en 1-meting en de start- en eindfoto’s als belangrijke bron van informatie.

### Learnings geslaagd

Het ophalen van de *learnings* door Kenniscentrum Sport & Bewegen (KCSB) wordt door alle partijen als zeer waardevol ervaren. Er zijn geen aandachtspunten genoemd. De organisatie van de bijeenkomsten werd gecombineerd met de projectbijeenkomsten en zijn goed bezocht. Ook wordt genoemd dat KCSB in

<sup>8</sup> Het proeftuinenproject clubkadercoaching krijgt een vervolg in een ‘tweede tranche’. Dit project is een zogenoemde Community of Practice, waarin tien gemeenten (waaronder zowel nieuwe gemeenten als deelnemende gemeenten aan het proeftuinenproject) clubkadercoaches gaan inzetten. De tweede tranche start in december 2020. In de Community of Practice staan de doorontwikkeling en de zichtbaarheid van clubkadercoaching door ervaren, leren, delen en verspreiden centraal. De doelen zijn om clubkadercoaching te verankeren in beleid van organisaties, het creëren van massa (olievlek) en het leren van nieuwe situaties. Zie ook [hier](#).

een vroeg stadium al werd betrokken, wat positief is ervaren. Tegelijk zijn de *learnings* ook direct gebruikt in het project. De opbrengsten van een sessie met clubkadercoaches werden bijvoorbeeld in het volgende coördinatorenoverleg ingebracht.

### **Monitoring waardevol, enkele aandachtspunten**

Alle partijen geven aan de monitoring een zeer belangrijk onderdeel te vinden, en vooral geïnteresseerd te zijn in voortzetting van de monitoring, zodat over een langere periode resultaten kunnen worden gezien, en inzichtelijk kan worden gemaakt wat clubkadercoaching op langere termijn oplevert.

De projectleiding geeft aan dat het verzamelen en op tijd laten invullen van de vragenlijsten (0- en 1-meting) en de start- en eindfoto's redelijk wat tijd kostte, er moesten veel reminders worden verstuurd. Enkele coördinatoren geven aan dit te herkennen en dat het enthousiasme om vragenlijsten et cetera in te vullen verschilt per clubkadercoach en vereniging, zoals deze coördinator:

*'Wel goed dat het gebeurt, maar de clubs hier zijn niet echt gemaakt voor vragenlijsten enz. Blijft moeilijk om hen daarin te laten participeren. Daarom: je moet ook niet te veel daarin vragen. Zoeken naar balans.'* (coördinator gemeente 6).

Eén gemeente heeft de rol van de clubkadercoach bij de vereniging breder opgevat en ingevuld dan vanuit het project werd bedoeld, en die gemeente merkt op dat de bevroegde onderwerpen in de instrumenten voor hen niet goed aansloten op de situatie van de verenigingen en de opdracht van de clubkadercoach.

Door enkele coördinatoren wordt benoemd dat de start- en eindfoto's waardevol waren, bijvoorbeeld omdat het ook een moment voor de clubkadercoaches is om te reflecteren:

*'Ik denk dat de eindfoto heel waardevol is. Ook voor de clubkadercoach, om daar eens goed voor te gaan zitten. Wat heeft het nou opgeleverd, wat was lastig, op verschillende thema's. En om dat even met de club te bespreken, een terugblik.'* (coördinator gemeente 5).

Een laatste aandachtspunt betreft de 0- en 1-meting. Die beslaan een periode van één jaar, waardoor volgens meerdere coördinatoren moeilijk echte verandering is aan te tonen. Daarom wordt sterk de wens uitgesproken ook over een langere periode te blijven monitoren bij dezelfde verenigingen, en bijvoorbeeld een 2-meting uit te voeren. Daarnaast is het volgens sommige coördinatoren een aandachtspunt dat de 0- en 1-meting niet onder dezelfde respondentgroepen is afgenomen. De coördinatoren zouden deze verbeteringen prettig vinden, zodat ze de resultaten nog sterker kunnen gebruiken in de externe communicatie. Een wens voor het vervolg van de monitoring is om, naast de trainers en bestuurders, ook de sporters zelf te kunnen bevragen:

*'Ik zou het interessant vinden om ook te onderzoeken wat de spelers er nou van vinden, want we vragen alleen bestuursleden en trainers. Is juist wel relevant, daar zou je effect willen zien, is het uitdagender of leuker. Merken zij verschil?'* (coördinator gemeente 3).

## **4.8 Onderwijs**

### **Ervaringen uit proeftuinen gebruikt voor ontwikkeling AD programma**

De opdracht vanuit het project was om een onderwijsprogramma te ontwikkelen, waarmee het mogelijk is een opleiding tot clubkadercoach te volgen. Hiervoor is vanaf het begin van het project een team betrokken geweest dat zich hierop richtte. Dit is geslaagd, want in samenwerking met Hogeschool

Windesheim (en een aantal mbo scholen in Flevoland, Zwolle en Gelderland) is binnen een AD programma<sup>9</sup> een afstudeerrichting clubkadercoach ontwikkeld. De ontwikkeling van het programma is relatief snel gegaan, mede doordat de onderwijsbetrokkene al langer met dit onderwerp bezig was en goede contacten in de onderwijswereld had. Het AD programma is eind 2019 voltooid, en daarna voorgelegd aan de visitatiecommissie. Door nodige aanpassingen, en door de coronacrisis, is besloten de start van de opleiding te verschuiven van september 2020 naar het volgende collegejaar van september 2021.

Het traject heeft zich redelijk parallel aan de uitvoering van de proeftuinen afgespeeld. De betrokkenen voor het onderwijsdeel waren aangesloten bij de kennisdelingsbijeenkomsten voor clubkadercoaches en coördinatoren, waardoor ze kennis hebben opgedaan van de ervaringen en voortgang in de proeftuinen. De opgedane *learnings* voor het profiel van de clubkadercoach zijn door hen verwerkt in het AD programma. Op die manier zijn de ervaringen uit de proeftuinen gebruikt voor het onderwijsprogramma.

De projectleiding en de onderwijsbetrokkene zijn tevreden over de realisatie van het programma, met name omdat dit beroepsperspectief voor de clubkadercoach biedt: ‘Dat geeft aan dat er beroepsperspectief is, dat het echt een vak is.’ (projectleider). De onderwijsbetrokkene geeft aan dat het belangrijk is te beseffen dat veranderingen in het onderwijs een proces van lange adem zijn. Het ontwikkelen van een studierichting kost veel tijd, en de verschillende onderwijsinstellingen maken ieder hun eigen keuzes. Hij merkt een positieve ontwikkeling: ‘Voor de verdere toekomst een positieve verwachting, maar dit soort ontwikkelingen kost veel meer tijd dan 1 à 2 jaar van project. De basis is goed. We moeten blijven meebewegen met het onderwijs.’ (onderwijsbetrokkene).

### **Samenwerking onderwijs en proeftuinenproject aandachtspunt**

Over de onderlinge samenwerking zijn zowel projectleiding als de onderwijsbetrokkene kritisch. Er was minder contact dan gewenst. Een aandachtspunt is dat in de opleiding voor de clubkadercoaches in het proeftuinenproject geen verbinding is gemaakt met de programmaontwikkeling in het onderwijs. De onderwijsbetrokkene had dat een meerwaarde gevonden:

*‘Jammer dat de opleiding clubkadercoach niet vanaf het begin gekoppeld was aan onderwijs. Ik had liever gehad dat de clubkadercoaches nu actief ook in samenwerking met het onderwijs opgeleid waren. Dan had je direct het onderwijs kunnen betrekken, ervaringen op kunnen doen, en communicatie met het onderwijs kunnen creëren. Nu is er gekozen voor iets pragmatischer oplossing, met mensen die al betrokken waren. Die kunnen het heel goed, maar ik had liever direct een samenwerking met onderwijs gezien.’* (onderwijsbetrokkene).

De projectleiding geeft aan dat het lastig was om de opleiding te combineren met het onderwijsgedeelte, omdat de opleiding voor clubkadercoaches binnen het project van veel kleinere schaal is: ‘Dat is van een hele andere orde. Dat is 2 jaar, wij hebben 5 dagdelen met klaarstomen voor de praktijk. Ik vind dat inhoudelijk moeilijk, hoe gaat dat dan? Zij hadden dat wel graag gewild.’ (projectleider).

<sup>9</sup> De Associate Degree (AD) is een landelijke erkende tweejarige hbo-opleiding, een deelprogramma van de hbo-bacheloropleiding. Als je de opleiding hebt afgerond, ontvang je het diploma Associate Degree (AD). Je hebt dan een diploma tussen mbo-4 en hbo-bachelor niveau in.



## 4.9 Ervaren opbrengsten

In onderstaande kaders staan enkele opbrengsten die de deelname aan het proeftuinenproject volgens de coördinatoren voor hun organisatie heeft opgeleverd.

### Opbrengsten deelname voor gemeenten

- Het kennen van en beschikken over een interventie die meer praktijkgericht is dan het bestaande aanbod van de gemeente: 'De clubkadercoach heeft veel contact met de vereniging en het kader. Dat is heel tijdsintensief, maar blijkt wel nodig. In onze gemeente is de meeste verenigingsondersteuning gericht op jezelf zo snel mogelijk onmisbaar maken, waardoor er minder direct contact met kader is. De clubkadercoach richt zich ook op beleid en bestuur, maar heeft ook directe trainersbegeleiding. Dat is een waardevolle aanvulling op onze interventies.'
- Een gemeente heeft deels een regiofunctie als organisatie, en heeft vragen van andere gemeenten in de omgeving gekregen en daarmee ervaringen gedeeld en een voorbeeldfunctie vervuld.
- Het leren kennen van de clubs op een hele andere manier dan voorheen, omdat de gemeentecoördinator in dit project heel dicht op de verenigingen zat. Daardoor zijn er ook vraagstukken bij clubs boven water gekomen die ze anders niet hadden gekend. 'Er zijn betere contacten met en meer kennis over de verenigingen. De deur staat meer open.'
- Meer bewustzijn in de organisatie over het belang van het pedagogische stuk: 'En dat we nu een manier hebben om dat bij de clubs te kunnen krijgen.' En: 'Er is meer aandacht voor dit onderwerp in onze organisatie. Het onderwerp was voorheen niet op de radar, onze verenigingsondersteuning richtte zich vooral op het bestuur.'

### Opbrengsten deelname voor bonden

- De bondscoördinator merkt dat communicatie van clubkadercoaches over hun werk leidt tot reacties van meerdere verenigingen en nieuwe aanvragen voor ondersteuning en opleidingen.
- De aandacht voor het onderwerp van trainersbegeleiding, gericht op pedagogische en didactische competenties, is gegroeid: 'Door het project is er sportbreed een soort acceptatie ontstaan dat dit belangrijk is. Dat is belangrijk voor ons als bond, omdat wij er ook in geloven en nu ook makkelijker daarover in gesprek kunnen met clubs en gemeenten.' En: 'We kunnen nu aantoonbaar de meerwaarde laten zien van het binnenbrengen van een professional bij een vereniging. Dat kunnen we gebruiken in gesprekken met verenigingen.'
- Er is beter contact met de verenigingen: 'Vanuit de driehoek gemeenten, bond en clubkadercoach zijn we met verschillende expertises samen verder gekomen. Zonder de gemeenten, heeft de bond een hele platonische samenwerking met de clubs, waarin we vooral faciliteren en helpen op kennisniveau. Wij missen de praktische uitvoering, waar clubs vaak juist behoefte aan hebben.'
- Samenwerking met de gemeenten is goed bevallen: 'Er werd eerst nog nauwelijks met gemeenten samengewerkt, en daar is wel behoefte aan.' Coördinatoren hebben beter contact met de gemeenten. Daardoor weten ze elkaar beter te vinden en hebben ze nauwere banden. Dit leidt ook tot meer kennis over het aanbod van gemeenten.
- Er is meer informatie en gedachtegoed over de wijze van ondersteuning van clubs: 'Daar kunnen we mee aan de slag om na te denken over hoe we hier vanuit de bond iets mee kunnen.' En: 'De kennis dat dit de manier is om trainersbegeleiding structureel te maken op een club.'
- Door dit project weten ook interne afdelingen elkaar daarin beter te vinden: 'We kwamen erachter dat meerdere mensen binnen de bond bezig met een onderwerp dat hieraan raakt. Daaruit is nu een interne werkgroep ontstaan.'



## 4.10 Wensen en ideeën voor vervolg

Tot slot volgt een overzicht van wensen en ideeën met oog op het vervolg. Dit zijn wensen voor het landelijke vervolgtraject clubkadercoaching, voor bonden of gemeenten die buiten het project zelf doorgaan met de clubkadercoaching, voor gemeenten of bonden die niet doorgaan en voor nieuwe deelnemende partijen.

### Op de hoogte worden gehouden

- ‘De functie is nog in ontwikkeling. Wij willen aangehaakt blijven. Het is een leerproces.’
- ‘Fijn vinden om betrokken te blijven in de informatievoorziening, en om wel mee te blijven kijken, zonder actieve rol, wat daar dan weer uitkomt. Dus bijvoorbeeld *lessons learned* uit de bijeenkomsten. Dan zien we wel hoe het proces gaat. Stel dat het als bond gaat lukken om er iets actiefs mee te gaan doen, dan is het goed als het op het netvlies staat en uit te leggen waarom het zo verschillend is dan in het begin. Veel dingen veranderd. En dan kunnen mensen de keuze maken om wel of niet mee te doen.’

### Meer zichtbaarheid van de clubkadercoaching

- ‘Vooral de zichtbaarheid van de clubkadercoach. Inmiddels meer begrip, hard gewerkt door projectleiding laatste tijd aan zichtbaarheid. Maar dat was na de eerste fase. Maar kunnen we wel van profiteren in de tweede fase. Dus bijvoorbeeld een online magazine, verspreid het, laat het lezen. Laat de clubkadercoach goede voorbeelden verspreiden. Daar moet meer gebruik van worden gemaakt, vanuit de goede ervaringen vanuit de eerste ronden. Het beste is vanuit de mond van de clubkadercoaches.’
- ‘Laten zien van goede voorbeelden is belangrijk. Het is de grootste uitdaging om ook andere verenigingen enthousiast te krijgen om met pedagogisch handelen aan de slag te gaan. De borging wat betreft professionals gaat makkelijk, het moeilijkste is om verenigingen te betrekken. Hiervoor zou het laten zien aan verenigingen wat het kan opleveren, helpen. Zie hierin niet per se een rol vanuit landelijk in communicatie, maar veel voor de eigen organisatie en gemeente.’
- ‘Het stukje waarom. Het verhaal mee helpen vertellen richting clubs. Dat vooral. Basisinformatie over wat doet een clubkadercoach, en hoe kun je die als bond goed inzetten? Was nog te weinig beschikbaar in de pilot. Wel video geweest, was echt gericht op gemeenten. Niet gezien zelf. Al is het een stappenplan, hoe kan je het aanpakken.’

### Ook aandacht voor bredere thematiek positieve sportcultuur

- ‘Pilot was erg gefocust op ontwikkeling trainers en het pedagogisch/didactische. Als je dat afpelt, zijn er veel meer dingen ook heel belangrijk. Zwaardere thema's (andere VSK), die kwamen hier verder helemaal niet in voor. Dat zijn ook zaken waar een trainer tegenaan loopt, en nog veel winst te behalen. Wordt te veel dan, maar niet onbelangrijk. Ze kunnen bijvoorbeeld weten dat er pedagogen zijn, om door te verwijzen, maar heel veel sportservices hebben dat helemaal niet. Vanuit VSK zijn er zoveel belangrijke thema's. Maar de ene club heeft dit nodig, de ander dat. Het zou handig zijn voor de clubkadercoach om het hele palet te kennen, en dan te weten waarheen door te verwijzen als nodig. Dus een breder VSK palet dan alleen trainersontwikkeling. Bijvoorbeeld pesten heel belangrijk.’

### Landelijk adviespunt/persoon

- ‘Iemand die (extern) op afstand kan meekijken en advies op maat, afhankelijk van de lokale situatie, geeft. Bijvoorbeeld iemand waar de clubkadercoach en sportservice mee kunnen sparren (als je niet meer aan landelijk project meedoet, maar het zelf vanuit de gemeente doet). Bijvoorbeeld iemand bij NOC\*NSF die daarvoor nog beschikbaar is/blijft.’

### **Meer aandacht voor financiële borging**

- ‘Een gesprek over financiële borging met de grote partijen.’

### **Oog voor verschillen groot en klein: verenigingen, gemeenten en sporten**

- ‘Er werd minimaal uur per week aan inspanning gevraagd. En wij zijn vreemde eend in de bijt, kleine gemeenten en clubs. De gestelde acht uur in de week van de clubkadercoach bij de club, was voor kleine clubs niet nodig. Kijk vooral ook naar de kwaliteit, het is anders bij een hockeyclub met 1.500 leden of volleybalclub met 100 leden. Vooral naar de lokale situatie van de gemeente of club kijken. Maar het stond in contrast met bijvoorbeeld grote gemeenten.’

### **Kennisdeling tussen bonden**

- ‘Bonden die wat meer raakvlakken hebben moeten hun kennis blijven delen. Bond X werkt met accountmanagers, dat is andere expertise dan ik, vanuit opleiding. Dus met elkaar blijven delen, en daar ben je zelf bij. Dat is het belangrijkste, dat moet je blijven doen. Het is altijd makkelijker als iemand faciliteert. Ander gaat iedere bond toch weer z’n eigen weg.’

### **Monitoring op langere termijn**

- ‘Monitoring moet blijven. Er is een 1-meting gedaan, maar de 2-meting moet er ook komen. En die resultaten ook delen.’
- ‘We blijven profiteren van de aandacht die clubkadercoaching krijgt. De monitoring blijft interessant.’

### **Beschikbaarheid opleiding clubkadercoach**

- ‘Gebruik blijven maken van de opleiding clubkadercoaching. Ik weet niet zeker wat de status is, idee ook om onderwijs aan te haken. Ik zou me kunnen voorstellen dat een module clubkadercoaching een vast onderdeel wordt van een aantal opleidingen. Daar heeft de bond baat bij, als die mensen dit al kunnen. Die hebben we straks nodig, want die gaan we inzetten.’

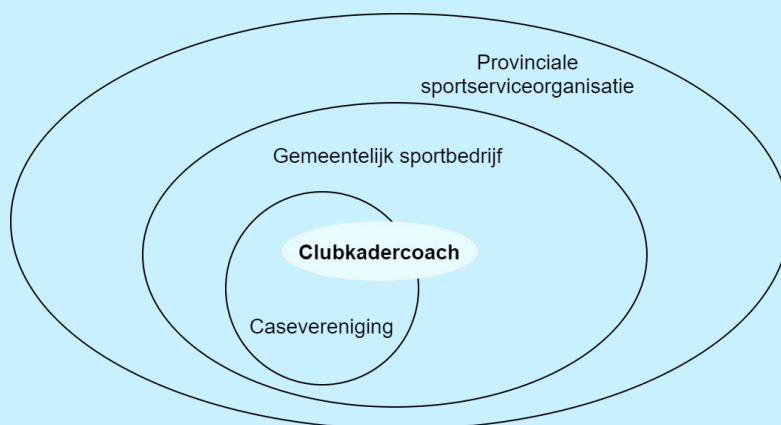
### **Platform informatievoorziening voor clubkadercoaches**

- ‘Voor de clubkadercoaches wellicht een platform met voor hun relevante info, interactie en begeleiding. Dat zou prettig zijn, dan kan je vragen stellen aan elkaar.’

# Ervaringen met organisatorische inbedding clubkadercoaching en trainersbegeleiding op het veld

## Casebeschrijving proeftuin clubkadercoaching

Voor deze casebeschrijving is gesproken met vijf betrokkenen bij een proeftuin via een provinciale sportserviceorganisatie: de coördinator vanuit de provinciale sportserviceorganisatie, de coördinator vanuit het gemeentelijk sportbedrijf, de clubkadercoach en twee leden van de vereniging die de clubkadercoach heeft begeleid: de voorzitter van de technische commissie en een jeugdtrainer.



### Clubkadercoach

De clubkadercoach was al bekend met de vereniging waar ze aan de slag ging, omdat ze daar al langere tijd vrijwilliger is. De clubkadercoach is in dienst bij een gemeentelijk sportbedrijf. Naast clubkadercoaching vervult zij daar buurtsportcoachtaken. De clubkadercoaching in deze gemeente werd gecoördineerd vanuit de provinciale sportserviceorganisatie die deelneemt aan het proeftuinproject. Dat de clubkadercoach al bekend is met de club heeft ze als voordeel ervaren, omdat ze weet hoe de vereniging is georganiseerd en makkelijk verbindingen kan leggen. Maar ook als uitdaging, omdat de bekendheid ervoor zorgt dat mensen al een beeld van haar hebben, en zij zowel in de rol van vrijwilliger als professional bij de vereniging actief is.

### Casevereniging

Deze teamsportvereniging heeft circa 400 leden en actief in een dorp. De twee leden geven aan dat het een bloeiende vereniging is, met een prettige sfeer en enthousiaste vrijwilligers en kaderleden. De voorzitter van de technische commissie vertelt dat de vereniging zich kenmerkt door ambitie, maar vooral door een goede sfeer en gezelligheid. De vereniging heeft selectiejeugdteams en veel teams die actief zijn in de breedtesport. Sinds enkele jaren is een speerpunt van de technische commissie om gelijke aandacht voor alle teams te hebben, zo vertelt de voorzitter: *‘De voorwaarden voor selectie en breedtesport hebben we sinds aantal jaar gelijk gemaakt. We willen iedereen twee keer in de week laten trainen, vanuit het oogpunt dat talentontwikkeling op een later moment begint (...). En daarnaast mag iemand ook lekker in de breedtesport plezier hebben en lekker twee keer in de week sporten. En je ziet, dat zijn ook je kaderleden waar je club op steunt.’* De vereniging is al een aantal jaar bezig met het onderwerp trainersbegeleiding, maar het was nog niet goed van de grond gekomen. De technische commissie merkte dat trainers steeds jonger werden en dat het voor jongere trainers soms moeilijk was om te gaan met alles wat bij het training geven komt kijken. Een structurele uitdaging voor de club is het werven en behouden van leden, met name jongens. Met deze uitdagingen in het achterhoofd raakte de voorzitter van de technische commissie na een presentatie op het congres van de sportbond overtuigd van het belang om te investeren in trainersbegeleiding. De vereniging werd voor deelname aan de proeftuin nog niet ondersteund door het gemeentelijke sportbedrijf. Inmiddels is dat wel het geval, want de clubkadercoach blijft na de pilot actief als clubkadercoach, mede gefinancierd door de vereniging.

### Selectie gemeente en vereniging

De coördinator van de provinciale sportserviceorganisatie (PSO) maakte tijdens een landelijke bijeenkomst kennis met de functie van de clubkadercoach. De organisatie vond het een interessante functie, omdat de PSO voor meerdere gemeenten actief is en in veel van die gemeenten het werkgeverschap voor de buurtsportcoaches op zich neemt. Daardoor zag de coördinator meerwaarde in deelname aan het proeftuinenproject vanuit de PSO: *‘Alle clubkadercoaches waren bij ons in dienst, daarom waren de lijnen kort. Ook wel leerzaam, om de cultuurverschillen te zien. Daardoor hebben ze ook veel kunnen sparren onder elkaar.’* Voorafgaand aan de landelijke bijeenkomst met alle bondscoördinatoren en gemeentecoördinatoren waarin de selectie voor verenigingen werd gemaakt, heeft de coördinator van de PSO aan buurtsportcoaches in verschillende gemeenten gevraagd welke verenigingen volgens hen geschikt waren voor deelname.

Zo ook aan de coördinator van het gemeentelijk sportbedrijf die bij deze case betrokken is. Zij vertelt dat ze direct enthousiast was toen ze over clubkadercoaching hoorde: *‘Wij vonden het een mooie opdracht; ik zie vaak dat buurtsportcoaches struggelen met “wat is precies mijn opdracht?”. Ik hoopte dat dit mooi gekaderd zou zijn, en met een begin en eind. Het is ook een mooie kans voor een vereniging, voor ons om te laten zien wat we kunnen, voor hen ook een kans om beleid te professionaliseren’.* Ze denkt dat de keuze om haar te benaderen te maken had met de bestaande contacten met verenigingen: *‘Ze gingen kijken welke gemeenten hebben we in ons bestand, waarmee we samenwerken, en waar het goed voor zou zijn. Ik denk ook dat ze gekeken hebben, omdat wij al buurtsportcoaches bij de verenigingen hadden, dat het makkelijk invliegen was. En wellicht omdat we coördinatoren hadden die daarvoor open stonden.’* Het proces van keuze van verenigingen en aanstelling van clubkadercoaches verliep in de casegemeente vrij snel, geeft de coördinator van het sportbedrijf aan. Het sportbedrijf werkt al met buurtsportcoaches die verenigingsondersteuning bieden, waarbij de vereniging een deel van de kosten draagt. Samen met de coördinator van de PSO heeft ze drie verenigingen voorgedragen voor een traject met een clubkadercoach: *‘Het was ook net afhankelijk van welke bonden meededen, dus beperkt. Toen hebben wij gekeken, waar werken we al mee samen, waar zouden we nog mee kunnen samenwerken en waar liggen de kansen? Bij twee clubs waren we al binnen, dus dat was heel makkelijk. Eén van onze buurtsportcoaches speelt zelf bij club X. Die klappen waren erg kort, zij kende de wegen binnen die vereniging. Het is een grote vereniging, en heel goed georganiseerd voor zover ik kan zien.’*

De casevereniging werd benaderd door de coördinator van de PSO en was na een gesprek direct enthousiast. De vereniging had al enkele jaren zelf geprobeerd trainersbegeleiding op te zetten, maar dit was nog niet goed genoeg gelukt. Daarom was er snel bereidheid om mee te doen en is het snel gaan lopen, zo vertelt de voorzitter van de technische commissie. Er waren wat vragen, met name wie de clubkadercoach zou worden: *‘Het was een pilot, dus het was gratis. Dus we dachten laten we het een kans geven, laten we ermee gaan starten. Het lukt ons zelf niet om het binnen de vereniging op poten te zetten, dus laten we het op die manier starten. Ik was wel overtuigd, maar zou het een grote pre vinden als je als clubkadercoach een achtergrond in de sport hebt. Als je de sport niet snapt, en er geen affiniteit mee hebt, dan denk ik niet dat je het zo leuk kan overbrengen als de clubkadercoach [die we nu hebben]. Toen was nog niet bekend wie het zou gaan doen. Het had ook iemand anders kunnen zijn, je wist niet wie het werd. Je kreeg iemand aangewezen.’*

De aanstelling van de clubkadercoaches in de gemeenten van de PSO is vooral gemaakt door te kijken naar de mogelijkheden van de bestaande buurtsportcoaches en de ambities van de verenigingen, vertelt de coördinator van de PSO. De coördinator van het gemeentelijk sportbedrijf vertelt dat bij twee verenigingen al een buurtsportcoach actief was als verenigingsondersteuner, die daar vervolgens clubkadercoach is geworden. Bij de casevereniging is gekozen voor een buurtsportcoach die nog niet actief was bij de vereniging vanuit het buurtsportcoachwerk, maar wel bekend was met de sport en zelf ook lid was bij de club. Deze rol heeft de coördinator vooraf met de clubkadercoach besproken: *‘Dat hebben we ook wel besproken, je bent onderdeel van de club, maar bent er nu als een soort buitenstaander, en kom je vertellen wat zij anders kunnen doen. Een heel andere rol dan speler. Dat kan een kracht zijn; dat mensen denken; dat is een leuke meid, ze weten wie ze moeten hebben. De lijnen waren voor haar gelijk duidelijk. Maar het is ook spannend, dat mensen denken, kan zij dat wel. Mensen hebben al een mening.’*

## Opdrachtformulering en begeleiding

In april 2019 organiseerde de PSO per gemeente een startbijeenkomst voor de deelnemende verenigingen in de betreffende gemeente. De coördinator vertelt hoe ze die bijeenkomsten in de deelnemende gemeenten heeft ervaren en hoe dat verliep: *‘Dat was prettig, een signaal vanuit de gemeente, wij gaan hier met z’n allen aan werken, deze clubs zijn speciaal. De clubkadercoaches en clubs vonden dat positief, er was veel energie. Ik heb vanuit de provinciale sportservice verteld hoe de pilot in elkaar zit, wat er van je verwacht wordt als club. Er is een format vanuit de projectleiding aangedragen voor de 0-meting en een tijdsplan. Dat hebben we ingebracht. Toen is de clubkadercoach met de club om tafel gaan zitten om de ambitie in kaart te brengen. Daarna was er nog wat heen en weer verkeer over het finetunen van de ambitie.’* Hierbij waren ook de coördinator van het gemeentelijk sportbedrijf en de clubkadercoach aanwezig. De eerste geeft aan dat ze direct een positief gevoel bij de casevereniging kreeg: *‘Ze kwamen met z’n tweeën of drieën, dat zegt al wat, dat je er aandacht aan besteedt, en daar als vrijwilligers die avond naartoe komt. Zij waren direct, dit kan ons iets brengen. Als je er zo positief instaat, dan kan het niet anders dan dat het een succes wordt. Zij waren er eigenlijk al een beetje zelf mee aan het experimenteren, hoe kunnen we dit doen.’*

De vereniging wilde graag meedoen met het project, en was vooral blij met het type clubkadercoach dat hen kwam begeleiden: *‘Ik was niet meteen razend enthousiast. Maar voor mij was het een heel belangrijke toevoeging dat het clubkadercoach X was, iemand met de sportachtergrond. Ik had sowieso wel meegedaan met de pilot, maar ik weet niet of ik zo enthousiast was geweest als iemand niet deze sportachtergrond had. Dan had iemand op een andere manier moeten laten zien wat haar meerwaarde was.’*

In de startfase vonden enkele gesprekken tussen de clubkadercoach en de technische commissie plaats. De clubkadercoaching bij de vereniging heeft zich voornamelijk gericht op de begeleiding van trainers van jeugdteams. Zowel de voorzitter van de technische commissie als de clubkadercoach ervaren achteraf dat de opdrachtformulering te groot was: *‘Het waren te veel taken voor m’n functie. Dat heb ik ook aangegeven. In het begin was het voor mij zo niet overzichtelijk en dat is ook wel een valkuil van de club, omdat je ze kent. Dan wordt er makkelijk gezegd, kan jij even een persberichtje schrijven, of doe jij dat eventjes. Dat was een valkuil, omdat je te betrokken bent bij de club.’* De clubkadercoach vertelt dat ze daar in december 2019 een gesprek over heeft gehad met de vereniging en de coördinator vanuit de PSO, waar bleek dat het belangrijk was om duidelijk de grenzen aan te geven. Ook de voorzitter van de technische commissie herkent dit: *‘In het begin hebben we haar taak te groot gehouden. In het begin dachten we: in drie uur, dan kun je wel de D, E en F doen. Maar dat zijn veel te veel teams. Toen hebben we het beperkt tot de E jeugd.’* Achteraf bezien vindt de voorzitter dat de opdrachtformulering en uitwerking daarvan concreter hadden moeten zijn, zodat iedereen beter wist wat er van elkaar kon worden verwacht: *‘Het was voor ons ook wennen, dat was wel lastig. We hadden concreter moeten zijn naar de clubkadercoach toe. Ik had haar meer op het veld willen zien in het eerste half jaar. Dat is een grote les voor mij; houd de portefeuille heel klein. Doe deze vijf trainers, over een maand evalueren we. En koppel terug over hoe je je tijd invult. Dan kun je altijd nog uitbreiden. Achteraf was een veel concretere aanpak gewenst.’* De voorzitter geeft aan hoe dit bijvoorbeeld voor onduidelijkheid zorgde in de beginfase: *‘Op een gegeven moment was ik zoekende. Ik kom regelmatig op het veld, en elke keer zag ik haar niet. Toen ben ik in gesprek gegaan. Toen bleek dat ze veel met de trainers in de bestuurskamer boven zat. Daarin hebben we afstemming moet vinden, wat vinden wij het belangrijkste? Ik wil haar het liefst op het veld zien.’*

Bij de opdrachtformulering had de voorzitter van de technische commissie begeleiding prettig gevonden, bijvoorbeeld vanuit het sportbedrijf: *‘Ik denk dat de aansturing van het sportbedrijf naar ons concreter had gemogen. En ik had concreter moeten zijn naar de clubkadercoach. Ook vanuit het sportbedrijf waren duidelijke afspraken fijner geweest. Die hadden mogen zeggen; houd het kleiner, ga met zes trainers starten, vanuit onze ervaring. Van mij hadden ze daar wat duidelijker kaders aan mogen geven. In de proeftuin waren we deelnemer, maar hadden we veel vrijheid over de invulling.’* Bij dit traject waren zowel de PSO en het gemeentelijk sportbedrijf betrokken. De begeleiding van de clubkadercoach vanuit het proeftuinenproject lag vooral bij de PSO. De clubkadercoach vond die begeleiding van de coördinator prettig, en heeft vooral via enkele lange telefoongesprekken contact gehouden: *‘In het begin was het nog onduidelijk en veel en toen hielp ze me wel, van je moet zorgen voor jezelf dat je die grenzen*

*hebt. Maar voor de rest is het wel echt zelf doen.'* De clubkadercoach vond de betrokkenheid van zowel de PSO als het gemeentelijk sportbedrijf niet lastig, omdat de PSO vooral betrokken was voor het proeftuinenproject en de coördinator van het sportbedrijf als haar normale leidinggevende, waarmee al het werk werd besproken. De coördinator van het sportbedrijf beschrijft dat haar rol in de begeleiding wat betreft clubkadercoaching klein was en dat er maar een enkele keer contact was tussen haar en de PSO, bijvoorbeeld bij de organisatie van de startbijeenkomst. Als leidinggevende van de buurtsportcoaches in de gemeenten heeft ze al frequente gesprekken met de buurtsportcoaches over alle werkzaamheden, waaronder de clubkadercoachtaken.

Dit betekende ook dat de coördinator van het sportbedrijf minder contact had met de club waar de clubkadercoaching plaatsvond. Dit had ze achteraf meer willen hebben, omdat de club na het proeftuintraject door wil gaan met clubkadercoaching, waarvoor samenwerking met het sportbedrijf nodig is: *'Ik had wel één keer per kwartaal met iemand van de technische commissie contact moeten opnemen. Het ging allemaal goed, maar het is ook een valkuil. Dan denk je: dat is niet nodig, ik heb het druk. Om een relatie vanuit sportbedrijf met hem te hebben opgebouwd. Nu is dat wel tot stand gekomen, maar ik had er eerder aan kunnen werken.'* Wat betreft de coördinator van het sportbedrijf was het dan ook handiger geweest om één coördinerende partij te hebben, vooral omdat er dan meer kennis over de voortgang bij het sportbedrijf zou zijn: *'Zou makkelijker zijn in het vervolg dat het er één was, of de provinciale organisatie of wij. Dan was het voor mij misschien makkelijker geweest in de zin van, dan zou ik meer van het project hebben geweten. Nu las ik mee bijvoorbeeld bij de startfoto, maar ik heb nooit iets gehoord over een evaluatie. Waarom hebben we dat niet met elkaar gedaan? We hebben wel aandacht besteed aan de clubs met de startavond, maar eigenlijk niet afgesloten. Misschien is dat er wel geweest, maar ik ben er in ieder geval niet bij betrokken geweest.'* Een gezamenlijk afsluitmoment zou volgens haar van meerwaarde zijn, vergelijkbaar met de gezamenlijke startbijeenkomst: *'Zo van, hoe is het bij jullie gegaan, daar kunnen andere verenigingen dan weer van leren. En datzelfde had ook misschien met gemeente Y samen gekund, want dan kun je daar weer van leren, die leggen misschien net weer een ander accent op clubkadercoaching. Belangrijk voor zowel de clubs die doorgaan als die niet doorgaan, om een afsluiting te hebben.'*

### **Trainersbegeleiding op het veld**

De clubkadercoach heeft zich vanaf de start van het seizoen 2019/2020 gericht op de begeleiding van de trainers van de E jeugd. Dit zijn zes teams met elk twee trainers, die overwegend zelf spelers uit oudere jeugdteams zijn. De clubkadercoach vertelt dat ze in de eerste paar maanden heel veel gesprekken heeft gevoerd met de trainers: *'We hadden een open avond om mijn rol uit te leggen en wat ik precies kwam doen, om hen toch wel op hun gemak te stellen, want er komt toch wel iemand kijken. Uiteindelijk ben ik gewoon lekker het veld opgegaan. Rondgelopen, een paar voorbeeldtrainingen gegeven. Dat is weer het voordeel dat ik zelf bij de club zit, ik weet hoe de sport gaat, dus dan kan je snel een voorbeeld doen, hoe je kinderen bij elkaar haalt, hoe je kinderen aanspreekt.'*

De clubkadercoach heeft zich echt gericht op het begeleiden van trainers en vrijwel niet op het bestuur en beleid. Dit is ook waar de vereniging behoefte aan had, al vanaf de opstartfase. De coördinator van het sportbedrijf vindt dit een sterke invulling van de beschikbare uren van de clubkadercoach: *'Dat je echt als clubkadercoach bezig bent met professionaliseren van de club, in de zin van trainers sterker maken. Technisch beter maken, maar ook hoe ze omgaan met kinderen. Bij de andere club zaten ze veel meer op de coördinatoren van de trainers. Ik denk daar niet aan bij de clubkadercoach. Laat dat iemand doen die organisatorisch heel goed is. Deze mensen hebben verstand van lesgeven en didactische kennis. Dan denk ik, laat die dan met de trainers aan de slag, en dat gebeurde echt bij deze vereniging.'*

In de beginfase had de clubkadercoach te veel trainers om te begeleiden: *'Ik merkte voor mezelf, als je natuurlijk achttien trainers onder je hoede hebt, je wil aan iedereen evenveel aandacht geven, maar je hebt eigenlijk te weinig tijd om dat te doen, dus je gaat overal een beetje kleine dingetjes doen, maar je wil eigenlijk wat dieper erin.'* Ze beschrijft dat dit ook te maken had met het wennen aan de nieuwe taken en het ontwikkelen van een goede aanpak: *'Maar dan loop je op het veld, ga je even kijken en achteraf kan je wat vertellen aan de trainers. Maar je ziet gewoon zo veel. Het was misschien ook stukje gewenning van mezelf. In het begin ben je er nog niet zo ervaren in,*



*dus wil je eigenlijk alles benoemen, maar dat is ook weer niet handig, dus je bedenkt een beetje, wat ga ik wel en niet zeggen. Want je ziet eigenlijk heel veel dingen die anders kunnen. Daarom was het te groot en voor mezelf niet duidelijk. Als ik minder trainers had gehad was het wel makkelijker geweest, maar ik had er zo veel.'* Dit verbeterende na circa twee maanden door het eerder genoemde gesprek met de coördinator en de technische commissie, waarin de taken werden toegespitst op de E jeugd. En tegelijkertijd, na een aantal maanden ging de clubkadercoach aan de slag met het invoeren van gezamenlijk trainen.

#### *Gezamenlijk trainen*

De clubkadercoach en technische commissie hebben besloten om met alle E teams gezamenlijk te gaan trainen: *'In de E5 had je vijf kids en twee trainers, dat was een te klein groepje. We dachten; hoe kunnen we het uitdagend maken voor hen alle twee? We willen dat ze de kinderen beter gaan maken.'* Dit wilde de technische commissie graag, omdat het aansloot bij het ingezette beleid om meer gelijkheid tussen teams te creëren en om in te zetten op ledenbehoud door leukere en betere trainingen. In de praktijk betekende dit dat alle teams samen trainden onder leiding van een steeds wisselende hoofdtrainer. Dat was één van de bestaande teamtrainers. De andere trainers waren om de week hulptrainer, en leverden van te voren een oefening aan die door de hoofdtrainer werden samengevoegd tot één training. Een voordeel hiervan, zo beschrijft de clubkadercoach, was dat ze per week de wisselende hoofdtrainer echt goed kon begeleiden: *'De hoofdtrainer stond niet op een spelletje, die was alles aan het regelen. Daar kon je veel mee kletsen, die kon je vragen, waarom heb je voor die oefening gekozen, hoe kan je het makkelijker maken of moeilijker? En dan kan je veel meer in gesprek over de training zelf. Dat vond ik echt super interessant. Toen had ik wat meer overzicht omdat je elke week een andere hoofdtrainer hebt, waardoor je wat meer aandacht aan één trainer kan geven, waardoor die echt punten leert.'*

De betrokkenen merkten dat dit best een grote verandering was, met name voor de trainers: *'Eerst was het een hele verandering voor alle trainers, en die waren dat helemaal niet gewend en het was moeilijk. Toen kwam er wel een stukje gewinning en liep het eigenlijk goed,'* aldus de clubkadercoach. De trainers vinden het samen met een maatje training geven aan een team prettig, en zagen het gezamenlijk trainen niet direct zitten, zo beschrijft een van hen: *'En toen hebben ze uitgelegd dat we eens in de zoveel tijd met z'n allen gingen trainen. We hebben daar best wel fel op gereageerd en gezegd tegen de technische commissie dat we het er niet mee eens waren. Bijvoorbeeld de E1 kinderen vinden het helemaal niet leuk om met de lagere teams te trainen, omdat ze dat veel te makkelijk vinden. Dus we hebben er wel wat tegenin gebracht, maar uiteindelijk is het wel allemaal doorgegaan.'* Ze vertelt dat ze het gezamenlijk trainen achteraf wel goed vond, maar dat ze even tijd nodig had: *'Ik vond het eerst even wennen, ik dacht laat ons gewoon ons eigen team trainen, ik hoef niet een enorme groep te trainen van 50 kinderen. Maar uiteindelijk is het toch wel goed, want je leert ook van andere trainers, en ook van de trainingen die zij geven, kun jij ook wat van opsteken, nieuwe opdrachten enzo. Dus ik kijk er wel positiever naar. Ten opzichte van het jaar ervoor heb ik wel betere trainingen kunnen geven. De gezamenlijke training was best wel goed voor de kinderen, dus daarom waren het denk ik ook wel betere trainingen.'*

Die aanvankelijke weerstand bij trainers herkent de voorzitter van de technische commissie: *'Ze voelen zich bekeken, ze mogen niet meer vrij met hun teampje trainen. Een jonge trainer, die zien nog niet dat als wij zorgen dat de E allemaal leuk speelt, dat dat op termijn een goed effect op de vereniging heeft. Die trainers zien dat nog niet zo, en voelen zich dan bekeken. Ze moeten oefeningen in de appgroep sturen, delen met medetrainers. Je kunt ook denken; je kunt leren van elkaar. Als je van iedereen een oefening jat, heb je weer een nieuwe training.'* Hij vindt het belangrijk om die weerstand ook serieus te nemen bij het invoeren van gezamenlijk trainen bij andere leeftijdsgroepen, zoals nu gebeurt bij de F jeugd: *'We moeten met die weerstand aan de slag. We moeten niet in discussie, zij hebben dat gevoel, en dat moeten we erkennen. We moeten in gesprek gaan; waar komt dat gevoel vandaan en hoe kunnen we het wegnemen? Ik wil niet dat iemand zich bekeken voelt, of dat iemand boven hen staat. Ze moeten ervaren dat er iemand naast hen staat die hen op alle gebieden wil helpen. En dat moet de clubkadercoach zijn.'*

De clubkadercoach en technische commissie zijn erg blij met de gezamenlijke trainingen. De clubkadercoach vertelt: *'Ik had een schema gemaakt met hoofdtrainer en hulptrainers. Ik heb zelf de eerste keer voorgedaan hoe het moest.'*



*Je merkt zelf ook wel, en de trainers ook, het kost veel minder energie. Je staat bij je activiteit, je weet hoe je moet differentiëren, hoe je het moeilijker moet maken, hoe makkelijker. Het nadeel is weer dat je een heel uur bij dezelfde oefening staat. Voor alles wat te zeggen.'* De voorzitter van de technische commissie ziet dat het voor de kinderen leuk is om gezamenlijk te trainen: *'Er wordt gewoon harder getraind, actiever getraind, leuker. Ze kunnen met meer vriendjes spelen. Met z'n vijven trainen is niet altijd leuk, dan is er één niet. Nu met een grote groep en wisselend, en dat zorgt voor meer uitdaging.'* Beiden zien het gezamenlijk trainen als een belangrijke opbrengst en verbetering van de kwaliteit van de trainingen en trainers: *'Dat gezamenlijk trainen, dat is wel echt iets geworden dankzij trainersbegeleiding, en dat is wel echt iets moois.'*

### *Opbrengsten*

De trainers die zijn begeleid waren overwegend jong en spelen zelf in een ouder jeugdteam. De clubkadercoach merkte dat trainers wisselend reageerden; sommigen vonden het in het begin best spannend om begeleid te worden, anderen helemaal niet. Een trainer geeft aan dat ze training geven erg leuk vindt, maar het regelmatig moeilijk vindt voldoende rust te houden in de training, iets waar ze zich wel eens onzeker over voelt: *'Het lastigst vind ik om de kinderen te motiveren, of gedemotiveerd te zien. Om ze dan weer op te peppen. Dat vind ik lastig.'* Ze vond de aanwezigheid van de clubkadercoach in het begin moeilijk: *'Ik dacht eigenlijk, oh wat krijgen we nou weer, want ik vind het helemaal niet fijn als er ogen in m'n rug prikken. Ik houd er gewoon niet zo van als mensen meekijken en vervolgens, ja ik weet niet om een beoordeling te krijgen. Ik had er niet om gevraagd. Daar hebben we het wel met elkaar over gehad.'*

De clubkadercoach vertelt dat op verschillende gebieden ondersteuning wenselijk was, maar vooral bij het aanbrengen van structuur en de omgang met kinderen: *'Er was niet echt één ding wat verbeterd moest worden. Ze deden heel veel spelletjesvormen. Spelletjes zijn goed, maar moeten wel sportgericht zijn, dat ze echt beter worden en niet een soort bezigheidstherapie. Dat vond ik belangrijk, dat ze echt nadachten over wat ze gaan geven. Uiteindelijk waren ze hoofdtrainer, dan heb je veel kinderen onder je. Hoe krijg je de aandacht, laat je ze allemaal met ballen spelen of juist niet, hoe krijg je structuur. Dat was leuk om hun daarmee te zien. Dat je dan tips geeft en dat ze dat uiteindelijk ook meenemen.'* De trainer vertelt wat ze heeft geleerd van de begeleiding: *'Je leert wel gewoon over hoe je training geeft en wat je beter kan doen. De clubkadercoach had bijvoorbeeld gezegd dat ik m'n stem zachter moest gebruiken, zodat als ik harder ging praten, dat het dan meer effect heeft op de kinderen. Dat soort tips gaf ze mij dus, wat natuurlijk super handig is als ze al niet luisteren. Dat heeft ze me wel bijgebracht. En dat we veel partijen moesten doen met andere teams, dat dat goed is voor de ontwikkeling. Niet echt specifiek over techniek, misschien wat opdrachten, maar vooral hoe je training geeft.'* Ze vond het ook prettig dat de clubkadercoach aanwezig was voor vragen: *'Soms luisterden de kinderen niet, dan vroeg ik wat kan ik doen. Dan geeft ze wel tips, of ze roept de kinderen even bij elkaar, dat is wel fijn.'*

De clubkadercoach merkte dat de trainers de invoering van de begeleiding eerst moeilijk vonden, maar dat de meesten het steeds meer waardeerden. De trainster legt uit dat het vooral voor beginnende trainers waardevol kan zijn: *'Ik denk ook omdat aan de jongere teams meer jonge mensen training geven. Als je net begint heb je nog niet zo veel ervaring, dus dan is het wel handig om een begeleider te hebben. Ervaring komt door veel training te geven en wedstrijden te doen. Dan snap je een beetje hoe het werkt.'* Ze geeft aan dat ze wel een trainerscursus heeft gevolgd, maar aan de praktijkbegeleiding veel meer heeft gehad. De trainer vindt het moeilijk te zien wat de begeleiding voor de sportende kinderen betekent: *'Ik denk niet dat de kinderen er iets van hebben gemerkt. Wel van de gezamenlijke trainingen, want daar leren ze gewoon meer van. Maar ik heb met stemgebruik bijvoorbeeld weinig gedaan, omdat ik het steeds vergat.'* De voorzitter van de technische commissie ziet vooral dat er meer structuur in de trainingen zit en dat een deel van de trainers beter nadenkt over oefeningen. Hij vindt het belangrijk dat trainers met een doel de training geven. Om hier nog beter bij te ondersteunen, is de technische commissie bezig met het ontwikkelen van een lange termijn plan voor jeugdtrainers: *'Hoe integreer je dat nou in alle trainingen zonder dat een kind het door heeft. Als je het in leuke spelletjes gooit. Niet tegenover elkaar staan, maar in een spelvorm, ik denk dat de clubkadercoach een goede bijdrage heeft in het meedenken daarin.'* Hij ziet nog verbeterpunten, omdat bij sommige trainers nog het gevoel van beoordeeld worden bestaat. Maar dat trainersbegeleiding een bijdrage levert

aan de doelen van de vereniging, staat voor de commissie vast: *‘Als trainers plezier hebben en dit uitstralen, komen kinderen ook met plezier trainen en blijven ze op de sport. Daar ben ik steeds sterker van overtuigd. Als je trainers goed begeleidt, ook bij confrontaties met ouders over de scheidsrechter bijvoorbeeld, dan is het niet direct een afknapper. Sommige trainers zijn heel jong, als er een ouder naar je toe komt en zegt dat ze niks leren, dan zou ik ook stoppen. We moeten structureel zorgen dat er begeleiding is.’* De clubkadercoach ziet ook dat trainers meer moeite stoppen in de voorbereiding van trainingen: *‘Als je gezamenlijk traint, moet je het voor iedereen uitdagend maken. Nu voelen ze misschien iets meer druk, het moet een goede training zijn, maar ze denken er wel beter over na. Over hoe je een training geeft, hoe je erbij staat, die kleine dingetjes.’* Zij ziet als verbeterpunt om nog intensievere begeleiding te kunnen geven, door met trainers samen doelen op de stellen: *‘Ik had het wel mooier gevonden als ik nog meer de connectie kon leggen tussen wat zij willen leren, hun doelen, en dat ook echt bij de training terugzien. Dat zou de volgende stap zijn. Ik kon niet goed zien of ze er nou echt iets mee deden, ik had ze daar net wat meer in willen begeleiden.’*

### **Trainersbegeleiding inbedden in de vereniging**

De clubkadercoach gaat na het proeftuinproject door als clubkadercoach bij de vereniging. Zowel de clubkadercoach als de vereniging zijn blij met de ingeslagen weg. De technische commissie vindt het belangrijk om de functie door te zetten: *‘Binnen de technische commissie is het duidelijk dat het noodzakelijk is dat we dit goed opzetten en doorzetten binnen de vereniging. Dat we de clubkadercoach betalen en ook voor clinics geld uittrekken. Dat is een behoorlijke portefeuille zomaar extra. Dat geeft wel aan dat we de noodzaak zien.’* De technische commissie wil de trainersbegeleiding nog verder ontwikkelen. Ze werken aan een technisch beleidsplan waarin ledenbehoud een belangrijke pijler is. Daarin worden trainersbegeleiding en de functie van de clubkadercoach opgenomen. Daarnaast komt er in te staan dat er structureel een portefeuille trainersbegeleiding is belegd in de technische commissie. Deze functie houdt het coördineren van alle trainersbegeleiders in. Op dit moment is dat alleen de clubkadercoach, die in dienst blijft als trainersbegeleider voor de E en F jeugd. Het is de wens om ook enkele vrijwillige trainersbegeleiders te scholen en aan te stellen, voor de andere teams: *‘Ik zou het liefst om de clubkadercoach heen nog vijf, zes mensen erbij willen hebben als trainersbegeleider, voor mijn part begeleiden ze maar één iemand.’* Hier ziet de voorzitter nog uitdagingen: *‘En daar moeten we nog een stap in maken, die vrijwilligheid. Dat is ook een lastige, dat is weer vrijwilligerswerk, maakt het net wat lastiger.’* Ten slotte wil de technische commissie investeren in het opzetten van trainerscursussen voor iedere trainer, en daarnaast clinics en workshops aanbieden. Het belangrijkste aandachtspunt voor de korte termijn vindt de voorzitter om met de trainers in gesprek te gaan over hun wensen en behoeften: *‘Het is nu tijd om terug te gaan naar de trainers, dat we om tafel gaan, hoe ervaren jullie het, wat zou anders kunnen, dat we ook naar hun luisteren. We kunnen vanuit de technische commissie wel een hoop willen, maar we zullen ook naar de mensen op het veld moeten luisteren.’*

## 5. Slotbeschouwing en conclusie

### 5.1 Slotbeschouwing

Deze paragraaf bevat een slotbeschouwing waarin we een aantal belangrijke aspecten van het doorlopen proces uitlichten. Die koppelen we waar mogelijk aan de bredere sportbeleidscontext en we geven punten van aandacht voor vervolg van de clubkadercoaching mee.

#### Lerende karakter proeftuinenproject

Het proeftuinenproject clubkadercoaching is door de betrokkenen ervaren als ‘ontdekkingsreis’ en ‘leertraject’ en kenmerkt zich volgens hen door ‘de mogelijkheid om te proberen’, ‘te kijken wat wel en niet werkt’ of ‘het zoeken naar de juiste vorm’. Deze kenmerken komen in alle onderdelen van het project terug; van de selectie van de deelnemende verenigingen, waar blijkt dat geground voorwerk en daar voldoende tijd voor nemen van groot belang is voor het te bereiken uiteindelijke eindresultaat bij een vereniging, tot aan het verkennen van borgingsmogelijkheden van de functie bij gemeenten en het zoeken naar de juiste rol van de sportbond daarbij. Proeftuinen bieden de mogelijkheid om leerervaringen op te doen in een reële setting. Kenmerkend aan een proeftuin is dat aan de hand van de leerervaringen steeds kan worden geleerd, bijgestuurd en geëxperimenteerd. In dit project is dat tot uiting gekomen in de aanpak zelf, door te proberen wat wel en niet werkt. Dit heeft leerervaringen bij elke betrokkene opgeleverd. Daarnaast zijn leerervaringen opgedaan via een gestructureerde cyclus van bijeenkomsten en focusgroepen, die heeft geleid tot een document met waardevolle lessen<sup>10</sup>. Deze leerervaringen bieden met name inzichten voor het vervolgtraject.

Vanaf 2021 zal in het vervolgtraject clubkadercoaching opnieuw worden geëxperimenteerd met de inzet van de clubkadercoach in tien (zowel nieuwe als oude) gemeenten, waarbij de nadruk van het leerproces nog meer zal liggen op het borgen van de functie (in een zogenaamde *Community of Practice (CoP)*)<sup>11</sup>. Parallel starten ook andere geïnteresseerde gemeenten buiten de CoP en is het doel dat de clubkadercoach bij steeds meer verenigingen in steeds meer gemeenten wordt ingezet. Op termijn zal daardoor het karakter van het proces veranderen, wanneer het proeftuinelement wordt losgelaten. Daarom is het van belang om na te denken over wat dit straks betekent voor de inrichting van het proces. Succesfactoren in het proeftuinenproject, zoals het persoonlijke contact en de laagdrempelige afstemming, waren mede goed haalbaar door de kleinschaligheid van het project. Aandacht voor het onderhouden van persoonlijke contacten tussen projectleider en een gemeentecoördinator, of het af en toe bijpraten via whatsapp tussen clubkadercoach en bondscoördinator vraagt meer als de clubkadercoach op veel grotere schaal wordt uitgerold. Een andere succesfactor van dit project was het intensieve en gezamenlijke proces om de invulling van de rol van clubkadercoach te bepalen en bij te schaven, via frequente bijeenkomsten waarin iedereen een bijdrage kon leveren. Daardoor is de functie in nauwe onderlinge samenspraak ontwikkeld. Het is goed om te bezien hoe de kwaliteitsontwikkeling van de rol van clubkadercoach kan worden gewaarborgd wanneer daar geen gezamenlijk en intensief traject meer voor (mogelijk) is. Dit geldt ook voor het houden van een zekere mate van kwaliteitsbewaking of sturing over de rol van de clubkadercoach, als (veel) nieuwe gemeenten met de clubkadercoach starten en als gemeenten meer losgelaten worden. Dit loslaten is een onderdeel van de borging en is gewenst en onvermijdelijk, omdat anders de opschaling onmogelijk is, en omdat het wenselijk is op lokaal niveau

<sup>10</sup> Aalbers, M. (2020). [Lessons learned Proeftuinen clubkadercoaching](#). Ede: Kenniscentrum Sport & Bewegen. Het definitieve *lessons learned* document wordt na afronding van het project, eind 2020, opgeleverd.

<sup>11</sup> <https://nocnsf.nl/clubkadercoaching>.

eigen keuzes te kunnen maken, afhankelijk van lokale structuur en behoeften (zie ook de volgende paragraaf). Tegelijkertijd is het van belang in het oog te houden dat er een zekere consistentie en algemene lijn in de rol van de clubkadercoach blijft.

### **Balans zoeken tussen vrijheid en sturing**

In het project werd op landelijk niveau gewerkt met een tweekoppige projectleiding en een groep coördinatoren van bonden en gemeenten, waarbij de projectleiding de organisatie-taken in handen heeft genomen en in eerste instantie de inhoudelijke structuren heeft gevormd. Mede door het lerende karakter en de vooropgezette intensieve structuur met kennisdelingsbijeenkomsten, is een deel van de sturing ook bij de landelijke coördinatoren groep terecht gekomen. De projectleiding stond open voor heroverweging van gemaakte keuzes en kritische inspraak werd gewaardeerd. Hierdoor gaven de verschillende partijen in hoge mate blijk van een gevoel van betrokkenheid, 'meepraten' en 'met elkaar vormen van het proces'. Kenmerkend aan de samenwerking en communicatie was de persoonlijke wijze waarop dit plaatsvond. Deze is vooral ingezet door de projectleiders, maar heeft ervoor gezorgd dat de andere partijen zich vrij voelden om mee te praten en zorgen en/of behoeften te delen. Dit is belangrijk in het kader van het lerende karakter van de proeftuin, waar geleerd wordt door het delen van ervaringen en ruimte nodig is om hierover in gesprek te gaan.

Naast de persoonlijke communicatie, kenmerkte het proces zich door een relatief vrije aanpak op het lokale niveau, waar de uitvoering van de proeftuin en de driehoek vereniging-gemeente-bond centraal stond. Er waren vanuit het programma kaders, zoals voor de te doorlopen fasen en richtlijnen voor de inzet van de clubkadercoach. De precieze invulling van dat proces werd wel vrijgelaten door de projectleiding en daardoor in elke driehoek grotendeels naar eigen inzichten, werkwijze en behoeften ingevuld. Die vrije aanpak sluit goed aan bij een proeftuinenproject, omdat het de ruimte biedt om te zien wat verschillende aanpakken opleveren. Tegelijkertijd gaven meerdere betrokkenen aan dat ze soms op bepaalde punten wel meer sturing hadden gewild, zoals aandacht voor voldoende vaste contactmomenten en het aanbieden van ondersteunend materiaal voor de clubkadercoach.

Die waardering van de vrije aanpak versus de behoefte aan meer sturing op bepaalde punten, is terug te zien op meerdere niveaus in het project. Dit geldt op het landelijke niveau, waar erg werd gewaardeerd dat de betrokken coördinatoren gedurende het proces konden meedenken over de invulling en aanpassingen mogelijk waren, maar waar tegelijkertijd ook een strakke planning werd gewaardeerd en sommige coördinatoren meer duidelijkheid hadden gewild, bijvoorbeeld met betrekking tot het borgingsvraagstuk. Dit speelde ook op het niveau van de gemeente, waar bijvoorbeeld de vrijheid het mogelijk maakte dat de aanstelling van de clubkadercoach aansloot bij de structuur van de werkgeversorganisatie, maar tegelijkertijd sturing op de voortgang nodig was zodat proeftuinen zich in vergelijkbare fasen bevonden om uitwisseling tussen de proeftuinen nuttig te maken. Tot slot geldt dit op het niveau van de vereniging, waar de clubkadercoach vrijheid nodig heeft om goed te kunnen inspelen op de behoeften van de vereniging en de situatie waarin hij terecht komt, maar waar sturing op de invulling van de rol kan bijdragen aan kwaliteitsbehoud (het profiel van de clubkadercoach dat vanuit het project is opgesteld) en afbakening van taken om te voorkomen dat de clubkadercoach wordt overvraagd. Op alle niveaus in het project is zichtbaar dat steeds moet worden gezocht naar de balans tussen het bieden van vrijheid en het zorgen voor een zekere mate van sturing. Uit de theorie blijkt dat de balans tussen sturen en loslaten hoort bij projecten en leertrajecten en ook niet problematisch hoeft te zijn<sup>12</sup>. Belangrijk is wel dat er aandacht is voor dit spanningsveld, dat er over wordt nagedacht en gesproken, en dat er

<sup>12</sup> Oa. Moes, J. (2006). Sturen versus loslaten. Gedownload op 05-11-2020, van [https://cdn.webklik.net/user\\_files/2010\\_09/163645/sturen-versus-loslaten-artikel.pdf](https://cdn.webklik.net/user_files/2010_09/163645/sturen-versus-loslaten-artikel.pdf).

duidelijkheid is over hoe ermee wordt omgegaan. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat duidelijk wordt gecommuniceerd op welke onderdelen geen sturing wordt gegeven en op welke onderdelen wel, of dat dit vooraf in onderling overleg wordt afgestemd. Dit is een punt van aandacht voor het proces; zeker wanneer de proeftuinfase wordt afgerond en de clubkadercoach op grotere schaal wordt ingezet.

Een belangrijk punt om over te blijven nadenken is dus hoe de goede elementen uit het proeftuinenproject te behouden, ook wanneer de clubkadercoaching een ander karakter krijgt, bijvoorbeeld doordat nieuwe gemeenten starten en het aantal gemeenten, bonden en verenigingen dat deelneemt groeit. Dit geldt ook voor de taken en rolinvulling van de projectleiding. Dit kan bijvoorbeeld gaan over de functie van een landelijke coördinatie; is er ook voor nieuwe gemeenten behoefte aan een landelijk aanspreekpunt over clubkadercoaching, en in welke vorm? Hoe kan een landelijke projectleiding een bepaalde mate van overzicht houden wanneer het aantal clubkadercoaches grootschaliger wordt? Op welke punten is landelijke coördinatie nodig en gewenst, en op welke punten zou deze rol meer bij andere organisaties zoals gemeenten of bonden kunnen liggen? Het zorg dragen dat er monitoring plaatsvindt is een voorbeeld van de rolinvulling die, zo blijkt uit de procesevaluatie, goed bij de landelijke organisatie zou kunnen liggen.

### **Proeftuinenproject in de sportbeleidscontext**

De inhoud van de clubkadercoaching sluit aan op eerdere ontwikkelingen op het gebied van kaderondersteuning. Trainersbegeleiding door vrijwilligers op de club was een onderdeel in het veilig sportklimaat programma (VSK; 2011-2018). In dat programma is onder andere de coach-de-coach opleiding ontwikkeld, die nu de basis is voor een deel van de opleiding van de clubkadercoach en voor de opleiding voor trainersbegeleiders die clubkadercoaches bij de club kunnen opvolgen. Deze ontwikkeling van trainersbegeleiding is na het aflopen van het VSK programma waardevol bevonden door NOC\*NSF<sup>13</sup> en niet alleen doorgezet, maar verbreed door het ontstaan van de clubkadercoach. Het inhoudelijke deel van de trainersbegeleiding kreeg aandacht in het coach-de-coach traject, maar het opzetten en opvolgen binnen de verenigingscontext was nog niet geadresseerd. In het proeftuinenproject clubkadercoaching is de verbinding gemaakt met bestaande structuren en ontwikkelingen in het Nederlandse sportlandschap, waaronder de buurtsportcoachregeling, het thema positieve sportcultuur uit het Nationaal Sportakkoord en de lokale sportakkoorden. Gelet op deze ontwikkelingen en bestaande structuren is het clubkadercoachproject op een logisch moment ontstaan. Belangrijk is om te bedenken welke positie de clubkadercoach in de toekomst zal hebben en of die aansluit bij structuren (zoals geldstromen) en ontwikkelingen in het sportbeleid, en op welke manier hier goed op kan worden blijven ingespeeld. Een voorbeeld hiervan is de toenemende aandacht voor het onderwerp van professionalisering in de sport, zoals ook in het Nationaal Sportakkoord benoemd. Maar ook ontwikkelingen in de buurtsportcoachregeling en in het profiel en de competenties van de buurtsportcoach, vanuit landelijk beleid of lokale invulling, zijn belangrijk om te blijven volgen.

### **Bonden en gemeenten in één project**

Samenwerking tussen sportbonden en gemeenten is nog niet altijd vanzelfsprekend, zo bleek uit de procesevaluatie. Door meerdere betrokken partijen werd het proeftuinenproject gezien als kans om deze samenwerking te verkennen. Dat ze aangeven elkaar nu beter te vinden, is een mooie opbrengst van het project. Ook voor deze succesfactor geldt dat het is goed is te bedenken hoe deze kan worden blijven behouden wanneer de clubkadercoaching wordt opgeschaald. In het vervolgtraject van het landelijke programma hebben de sportbonden een rol meer aan de zijlijn. Wat betekent dit voor de betrokkenheid

<sup>13</sup> [https://www.kenniscentrumsportenbewegen.nl/kennisbank/publicaties/?coach-de-coach&kb\\_id=24186](https://www.kenniscentrumsportenbewegen.nl/kennisbank/publicaties/?coach-de-coach&kb_id=24186).

van bonden bij de trajecten op verenigingsniveau? Hoe verloopt het contact in de driehoek bond, gemeente, clubkadercoach; ook zonder de landelijke kennisdelingsbijeenkomsten? Deze behoefte aan afstemming tussen en duidelijkheid over de rol- en taakverdeling tussen bond en gemeente zien we breder terug, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van de lokale sportakkoorden, waarbij de uitwerking op lokaal niveau plaatsvindt, maar ook de landelijke sport betrokken is. Bij de lokale sportakkoorden zijn de Adviseurs Lokale Sport de vertegenwoordigers vanuit de gezamenlijke sportpartijen.

## 5.2 Conclusies

Deze paragraaf bevat de conclusies van het onderzoek. Achtereenvolgens worden de belangrijkste randvoorwaarden voor het vervolg, de belangrijkste succesfactoren en de belangrijkste verbeterpunten voor het proces van het proeftuinenproject clubkadercoaching beschreven.

### Welke randvoorwaarden zijn belangrijk voor het vervolg van het project clubkadercoaching?

- De achterliggende gedachte en de doelen van de clubkadercoach moeten helder zijn in de communicatie richting de clubkadercoaches zelf over hun rol en takenpakket.
- Het tijdspad moet ruim genoeg worden genomen. Met name in de voorbereidingsfase blijken meerdere onderdelen meer tijd in beslag te nemen dan gedacht en moet rekening worden gehouden met bijvoorbeeld de planning van de opleiding voor clubkadercoaches. Aandacht voor planning en borging van de opleidingsmomenten is ook van belang wanneer in het vervolgtraject gemeenten op verschillende momenten kunnen ‘instappen’ en clubkadercoaches op verschillende momenten starten.
- Het is van belang voor het proces dat de clubkadercoach goed op de hoogte is van de mogelijkheden die de bonden hebben om te ondersteunen.
- De projectleiding moet zich bewust zijn van de verschillen in werkwijze bij de werkgevers van clubkadercoaches bij het inrichten van het proces, bijvoorbeeld bij de planning van de bijeenkomsten en de opleiding voor clubkadercoaches.
- Het is belangrijk voor de projectleiding om een goed beeld te hebben van de verschillende manieren waarop het werkgeverschap wordt vormgegeven in verschillende gemeenten en bijvoorbeeld welke beperkingen en mogelijkheden de buurtsportcoachregeling kent.
- Voor het proces is het van belang dat ruim voor de start van het project wordt nagedacht over de doelen en opzet van de monitoring en evaluatie, zodat deze goed kan worden ingericht en zo waardevol mogelijke resultaten oplevert.

### Wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor het proces van het project clubkadercoaching?

- De persoonlijke en betrokken aanpak van de projectleiding.
- De opzet als proeftuin, die zich kenmerkte doordat alle partijen ervoor open stonden om met verschillende werkwijzen te experimenteren, te kijken wat wel en niet werkt en daarvan te leren. De projectleiding heeft deze leeromgeving gecreëerd en gefaciliteerd. De projectleiding stond open voor het erkennen en aanpassen van zaken die niet goed werkten. Ze stond open voor het vragen van hulp, bleef in gesprek en heeft veel partijen betrokken in het gesprek.
- Door de inzet van de clubkadercoach te koppelen aan de mogelijkheden in de buurtsportcoachregeling onder werkgeverschap van de gemeente, wordt gebruik gemaakt van bestaande structuren en professionals.
- Een duidelijk opgezette structuur aan de hand van fasen, met per fase een terugkerende cyclus van kennisdelingsbijeenkomsten op landelijk niveau, waardoor het proces voor alle betrokkenen van bonden en gemeenten helder was en kennisdeling geborgd was.
- Door middel van opgehaalde *learnings* uit de praktijk van de proeftuinen is het kwaliteitskader voor de functie van clubkadercoach verder ontwikkeld. Ook zijn deze *learnings* direct gebruikt voor de invulling van het project en als gespreksonderwerpen in bijeenkomsten voor coördinatoren.



### **Wat zijn de belangrijkste verbeterpunten voor het proces van het project clubkadercoaching?**

- Een keerzijde van de structuur in fasen, is dat ze niet altijd goed aansloten op de fase waarin een individuele proeftuin of gemeente zich bevond, bijvoorbeeld omdat het proces in de ene gemeente sneller werd doorlopen dan in de andere. Het is voor het vervolg belangrijk om na te denken over hoe de verschillen in lokale snelheden passen in het project. Daarnaast was de overdrachtsfase de laatste fase, maar is dit volgens alle betrokkenen een onderdeel dat juist gedurende het hele proces aandacht nodig heeft.
- Het tijdspad werd als krap ervaren; met name in de voorbereidingsfase bleken meerdere onderdelen meer tijd in beslag te nemen dan gedacht.
- Een aandachtspunt is dat de rol van de bond in het proeftuinenproject niet voor elke partij helder was. Het is voor het proces belangrijk om de rolverdeling goed duidelijk te maken voor iedere partij, bijvoorbeeld door aan te geven wat het aandeel van de bond is of kan zijn bij de selectie van verenigingen of hoe contact- en evaluatiemomenten ingevuld kunnen worden.
- De selectie van verenigingen is relatief snel gemaakt, in sommige gevallen met te weinig kennis over de verenigingen. In het vervolgtraject clubkadercoaching is dit aandachtspunt geadresseerd, onder andere door vooraf bepaalde randvoorwaarden voor verenigingen te ontwikkelen. Voor het proces is het belangrijk dat over deze randvoorwaarden goed wordt nagedacht en dat er aandacht wordt besteed aan het leren kennen van de clubs. Het proces moet zo worden ingericht dat de selectie voldoende aandacht krijgt. Dit heeft namelijk betekenis voor het type vereniging dat wel en niet met clubkadercoaching aan de slag gaat.
- Een aanvulling voor het goed verlopen van het proces zou zijn om materiaal voor het werk van de clubkadercoach, zoals een overeenkomst voor nieuwe trainersbegeleiders, landelijk te verzamelen en beschikbaar te stellen of de uitwisseling ervan te faciliteren.
- De coördinatoren vinden het waardevol om tijdens de bijeenkomsten meer casussen te bespreken en om het onderwerp borging eerder in het proces aan bod te laten komen.

