



mulier instituut

kenniscentrum  
sport & bewegen

# Het beroepsperspectief van de clubkadercoach

Derde artikel uit de handreiking clubkadercoaching

Johan Steenbergen (Mulier Instituut)

Marieke Reitsma (Mulier Instituut)

Nathan Geurink (Mulier Instituut)

Paul van der Meer (Kenniscentrum Sport & Bewegen)

In opdracht van NOC\*NSF en de KNVB

## Oplegger bij artikel ‘Het beroepsperspectief van de clubkadercoach’

Onlangs is de ‘Handreiking clubkadercoaching’ gepubliceerd. Vier hoofdstukken uit deze handreiking zijn gepubliceerd als aparte artikelen. Dit is het derde artikel over het onderwerp beroepsperspectief. De andere drie artikelen gaan over de onderwerpen ontwikkelingen & kansen, financiering en bedreigingen.

### Handreiking clubkadercoaching

In de handreiking clubkadercoaching worden handvatten geboden aan (potentiële) gebruikers/beslissers van clubkadercoaching, aan de hand waarvan zij een onderbouwd besluit kunnen nemen over het al dan niet inzetten of aanstellen van een clubkadercoach. De projectleiding clubkadercoaching (KNVB/NOC\*NSF) heeft aan Kenniscentrum Sport & Bewegen en Mulier Instituut gevraagd om op basis van onderzoek deze handvatten te ontwikkelen.

De handreiking kent een indeling naar vier onderwerpen: ontwikkelingen en kansen, financiering, beroepsperspectief en mogelijke bedreigingen. Voor de handreiking zijn deskresearch en interviews uitgevoerd. In totaal zijn 24 gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van landelijke partijen, gemeenten/lokale- of provinciale sportserviceorganisaties en sportbonden.

→ Lees hier de volledige [Handreiking clubkadercoaching](#).

### De vier artikelen in het kort

#### 1. ‘Het wat een waarom van de clubkadercoach’

In dit artikel staan de ontwikkelingen en kansen van de clubkadercoaching centraal. We gaan kort in op wat een clubkadercoach is en staan stil bij de vraag wat de voordelen kunnen zijn van de inzet van een clubkadercoach. Ook maken we inzichtelijk welke urgentie er is en welke kansen er liggen.

→ Lees hier het artikel ‘[Het wat en waarom van de clubkadercoach](#)’

#### 2. ‘Mogelijke financiering van clubkadercoaching’

In dit artikel geven we een overzicht van financiële mogelijkheden om een clubkadercoach in te zetten. Het accent ligt hier op het ‘hoe’. We geven een overzicht van verschillende regelingen.

→ Lees hier het artikel ‘[Mogelijke financiering van clubkadercoaching](#)’

#### 3. ‘Het beroepsperspectief van de clubkadercoach’

Dit artikel gaat over het beroepsperspectief van de clubkadercoach. We geven aan hoe de functie is te combineren met andere functies van een sport- en beweegprofessional en gaan in op werkzaamheden en hoe die zich verhouden tot de voor buurtsportcoaches opgestelde salarisschalen.

#### 4. ‘Bedreigingen en hoe je deze het hoofd biedt’

In dit artikel brengen we eventuele (toekomstige) bedreigingen in kaart. We beschrijven die niet alleen, maar geven ook wat tips om ze het hoofd te bieden.

→ Lees hier het artikel ‘[Bedreigingen en hoe je deze het hoofd biedt](#)’

## Het beroepsperspectief van de clubkadercoach

De clubkadercoach verricht binnen een vereniging uiteenlopende werkzaamheden. Om een clubkadercoach aan te stellen is het belangrijk niet alleen te kijken naar waar die bijdrage in kan zitten en welke manieren van financiering er zijn, maar ook naar het beroepsperspectief (toekomstperspectief). Welke werkzaamheden verricht een clubkadercoach en hoe is de functie te combineren met andere, bestaande functies? Hoe verhoudt deze functie zich qua zwaarte tot die van een buurtsportcoach? We staan, met andere woorden, stil bij het beroepsperspectief van de clubkadercoach.

### Clubkadercoach als gecombineerde functie

Een clubkadercoach is actief op de sportvereniging, en hoewel een clubkadercoach de functie fulltime kan bekleden, ligt een gecombineerde functie om verschillende redenen meer voor de hand. Voor we mogelijke en vaak gemaakte combinaties laten zien, is het goed enkele overwegingen mee te geven waarom zo'n gecombineerde functie zinvol kan zijn:

- *Combineren van werkzaamheden die overdag en in de avond zijn uit te voeren.* Veel sportactiviteiten vinden, met uitzondering van de woensdagmiddag, in de avonduren en weekenden plaats. Veel vrijwilligers, zoals trainers, coaches en bestuurders, zijn overdag niet op de vereniging, en juist dat zijn de actoren waarop de clubkadercoach zich richt of die de clubkadercoach ondersteunt. Een combinatie tussen werkzaamheden die overdag en in de avond zijn te verrichten is daarom een goede optie.
- *Functie van clubkadercoach moet nog groeien.* De clubkadercoach is een relatief nieuwe functie en dat houdt in dat de functie nog moet groeien. Voor de zichtbaarheid van deze nieuwe functie is het wenselijk deze wat smal in te vullen, dus met een herkenbaar profiel. Op een club zijn altijd veel werkzaamheden die moeten worden verricht, maar zet de clubkadercoach voor een aantal uren in op trainersbegeleiding en op het proces om met het bestuur toe te werken naar een pedagogisch sportklimaat. Er zijn voorbeelden waar de clubkadercoach een volledige functie is, maar in deze fase zijn dit meer uitzonderingen dan dat dit de regel is.
- *Afwisseling van en synergie tussen werkzaamheden.* Sport- en beweegprofessionals voeren vaak verschillende werkzaamheden uit. Neem een buurtsportcoach: die ontwikkelt sport- en beweegaanbod, geeft leiding, verbindt partijen, organiseert activiteiten in de wijk en/of is deels vakleerkracht op een basisschool. Natuurlijk, niet allemaal uitgevoerd door dezelfde persoon, maar een sport- en beweegprofessional houdt van afwisseling. Werkzaamheden die horen bij een clubkadercoach zorgen, omdat ze zijn te combineren met andere werkzaamheden, voor deze afwisseling. Daarnaast kan sprake zijn van een synergetische werking tussen werkzaamheden. Zo kan een buurtsportcoach met veel kennis en kunde over verenigingen zijn rol als clubkadercoach beter vervullen, bijvoorbeeld waar het gaat om procesbegeleiding. Een buurtsportcoach die deels als vakleerkracht werkt, neemt bij het begeleiden van trainers en coaches op een onderwerp als pedagogisch sportklimaat veel kennis en kunde mee vanuit zijn eigen pedagogische achtergrond: *'Buurtsportcoaches vinden het fantastisch dat ze niet alleen maar gymlessen hoeven te verzorgen, maar juist de verbinding in de pauze, naschools en richting de verenigingen kunnen doen.'* [gemeente]

### Mogelijke combinaties

Er is dus veel voor te zeggen om de werkzaamheden van de clubkadercoach te combineren met andere werkzaamheden. Er wordt wel gesproken van een 'gestapelde' of 'gekoppelde' functie, in die zin dat er verschillende typen werkzaamheden binnen één functie zijn te plaatsen of functies zijn te koppelen. Verschillende combinaties zijn dan mogelijk.

## Onderdeel van verenigingsondersteuning

Vanuit gemeenten, sportbonden en provincies wordt al enkele decennia verenigingsondersteuning ingezet. Binnen verenigingsondersteuning zijn natuurlijk verschillende werkzaamheden te plaatsen en over wat precies wel of niet verenigingsondersteuning is bestaat geen consensus (Lucassen et al., nog te verschijnen). Maar welke verschillen er ook zijn, veelal gaat het om inzet door een professional die gedurende een wat langere tijd een sportvereniging op verschillende manieren kan ondersteunen. Bijvoorbeeld ondersteuning van het bestuur, de organisatie, het sporttechnisch beleid en de trainers/coaches.

Vaak zijn verenigingsondersteuners in dienst van een gemeente of sportbond en niet altijd op de club, maar we zien ook verenigingsondersteuners die als procesbegeleiders wel voor langere tijd aan een club zijn verbonden en daar structureel zijn. Binnen dit type verenigingsondersteuning kan dan een cluster van activiteiten worden geplaatst, specifiek gericht op ondersteuning van trainers/coaches en (jeugd)bestuur om gezamenlijk te werken aan een pedagogisch sportklimaat. Een clubkadercoach is dan een verenigingsondersteuner met een specifieke gerichtheid op het creëren van een pedagogisch sportklimaat.

## Onderdeel van werkzaamheden buurtsportcoach

In Nederland zijn in vrijwel alle gemeenten één of meer buurtsportcoaches werkzaam. Bijna 1.000 fte wordt ingevuld door buurtsportcoaches die de verbinding met sportaanbieders maken (Van Stam et al., 2021). Binnen deze functie kan een deel van de werkzaamheden worden ingevuld in de rol van clubkadercoach. Een buurtsportcoach vervult toch al vaak verschillende werkzaamheden en dus, zo stelt iemand vanuit de gemeente, *‘kan een buurtsportcoach dan bijvoorbeeld voor een deel van de dag aan de slag in de wijk, een deel op een school en als adviseur van een vereniging. Daar passen de specifieke werkzaamheden van een clubkadercoach prima bij.’*

We zien we op sommige plekken dat de BRC wordt ingezet voor een buurtsportcoach die uitsluitend de werkzaamheden van clubkadercoach vervult. Het gaat dan om een volledige aanstelling als clubkadercoach, vanuit een bewuste keuze en behoefte.

*‘Een aantal jaar geleden was er alleen maar inzet op basisscholen, nu is er een bredere rol van buurtsportcoaches. Vanuit die bredere rol en verloop in het team, was er een volledige fte vrij. Toen is gepleit voor een clubkadercoach. Iedereen was ervan overtuigd dat het een goede invulling en versterking was voor het team verenigingsondersteuning. Het was belangrijk dat de clubkadercoach al zijn uren kon vullen, en dat bleek al snel te lukken.’ [gemeente]*

Dit zijn twee mogelijkheden binnen bestaande en bekende functies waar een combinatie van werkzaamheden is te maken, met hierbinnen dus ook een accent op die werkzaamheden die specifiek bij een clubkadercoach horen. We zien vaak dat clubkadercoaching een onderdeel is van het reguliere ‘pakket’ van verenigingsondersteuning, uitgevoerd door een team buurtsportcoaches. Omdat het bestaande functies zijn, is het plaatsen van werkzaamheden hierbinnen relatief eenvoudig te organiseren. Er zijn ook andere combinaties van functies te maken.

## Docent lichamelijke opvoeding en verenigingsondersteuner

Er zijn voorbeelden waarbij de clubkadercoach docent lichamelijke opvoeding (LO) is en als verenigingsondersteuner actief is, met hierbinnen het accent ‘clubkadercoach’. Deze combinatie wordt regelmatig gemaakt, omdat hier de twee zwaartepunten van een clubkadercoach worden gecombineerd:

*‘LO-docenten hebben een goede pedagogische achtergrond en kunnen goed naast de trainer staan, verenigingsondersteuners hebben kennis van de vereniging en kunnen goed doorverwijzen naar andersoortig aanbod. LO-docenten moet geholpen worden bij de implementatie van de*



*trainersondersteuning in de vereniging, verenigingsondersteuners moeten hun werkzaamheden goed afbakenen. Die dubbelfunctie gaat tot nu toe eigenlijk wel goed.’ [gemeente]*

Wat we vooral zien is dat iemand ofwel docent LO is en wat extra moet worden ondersteund op procesbegeleiding en implementatie, ofwel verenigingsondersteuner is met de uitdaging om zijn werkzaamheden wat af te bakenen en zich te bekwamen op didactisch-pedagogisch vlak. Mede in het licht van werkzaamheden die overdag plaatsvinden en in de avond is deze combinatie goed te maken.

### **Zelfstandigen en vanuit een specifieke sport**

Er ontstaat steeds meer een markt van zzp'ers die graag de rol van clubkadercoach vervullen. *‘Wij werken allemaal met zzp'ers. Dat is juist wel een constructie waarvan ik denk dat dat voor clubkadercoaching heel interessant kan zijn.’ [gemeente]*

Steeds meer clubkadercoaches zijn gelieerd aan een specifieke sport. In Rotterdam zijn bijvoorbeeld vier sportspecifieke clubkadercoaches aangesteld, de ‘clubkadercoach turnen’, ‘clubkadercoach volleybal’, ‘clubkadercoach voetbal’ en ‘clubkadercoach atletiek’ (zie ook [Clubkadercoaching - Rotterdam Sportsupport](#)). Zo'n clubkadercoach heeft al veel affiniteit met de betreffende sport en kan zo de trainers op zowel didactisch als pedagogisch vlak goed ondersteunen.

### **Jongerenwerker in de wijk en deels clubkadercoach op de vereniging**

Een jongerenwerker is vanuit zijn functie al gewend om met de jeugd te werken en heeft een pedagogische achtergrond. Een deel van de werkzaamheden van deze jongerenwerker zou op verenigingsniveau plaats kunnen vinden. Daarbij zien we dat het handig is als de jongerenwerkers al ervaring hebben binnen sportverenigingen.

Vaak gaat het dus om een gecombineerde functie als ‘parttime clubkadercoach’ die is geïntegreerd binnen andere functies. Dit neemt niet weg dat er uitzonderingen zijn. In sommige gemeenten zijn clubkadercoaches actief die de functie niet combineren met een andere functie. Zij zijn enkel clubkadercoach, soms voor de volle 40 uur en soms voor 24 uur.

## **Competenties/expertise en mogelijke inschaling van de clubkadercoach**

### **Competenties en expertise**

De rol van clubkadercoach is zeker geen gemakkelijke. De zwaarte zit hem in de uiteenlopende competenties en expertise waarover een clubkadercoach moet beschikken. Een clubkadercoach moet gevoel hebben bij de context van een vereniging en hoe hij zich hierbinnen beweegt. We beginnen met welke competenties en expertises belangrijk zijn.

### **Pedagogisch–didactische kennis**

De clubkadercoach begeleidt en ondersteunt trainers om er uiteindelijk voor te zorgen dat zij op een pedagogisch adequate manier de jeugd begeleiden. De clubkadercoach moet dus niet alleen zelf in staat zijn trainers *‘te scholen en ondersteunen’*, maar moet ook *‘de achtergrond van pedagogiek snappen’*. [landelijke partij]. Een clubkadercoach moet bijvoorbeeld in pedagogische zin richting kinderen ondersteunend, motiverend en verbindend zijn en didactisch goed kunnen inschatten hoe oefeningen en onderdelen van trainingen aansluiten bij de ontwikkelingsfase van kinderen. Door deze combinatie van pedagogiek en didactiek worden de trainers die door een clubkadercoach worden begeleid bekwaam in het creëren van een sociaal veilige leeromgeving voor kinderen.

## **‘De’ cultuur van verenigingen aanvoelen**

De clubkadercoach wil iets in gang zetten. Vaak moeten er immers zaken binnen een vereniging worden verbeterd of zelfs volledig veranderd. Een clubkadercoach moet gevoel hebben bij een vereniging, en dan vooral de identiteit van een specifieke vereniging kunnen inschatten. ‘De’ vereniging bestaat niet: de verschillen binnen en tussen een verenigingen zijn vaak aanzienlijk. Een clubkadercoach moet gevoel hebben en ontwikkelen voor de omgeving waarbinnen hij acteert. Hij moet de cultuur van een vereniging aanvoelen, zich invoegen en na verloop van de tijd vanuit deze ‘inschatting van de context’ stapsgewijs veranderingen initiëren.

## **Procesbegeleiding**

De clubkadercoach moet processen kunnen begeleiden, en er dan vooral met belangrijke sleutelpersonen binnen de club aan bijdragen dat de club blijvend met een pedagogisch sportklimaat aan de slag gaat. Dat betekent dat hij ‘iets’ moet weten van fasering in een verandertraject, hoe je actoren - met name bestuur en trainers - blijvend bindt en hoe je de borging realiseert. Vaak ontstaat dan vertrouwen en vanuit dit vertrouwen gaat het implementeren gemakkelijker en zien we de implementatie als iets waar de betrokkenen binnen de vereniging een rol in hebben.

Zo’n procesbegeleider moet zich bewust zijn van het ‘ritme van de vereniging’, dat onder andere tot uiting komt in de vaak korte periodes waarin aandacht is voor een onderwerp als pedagogisch sportklimaat in een club ‘gerund’ door vrijwilligers (Bronkhorst et al., 2021).

## **Resultaten zichtbaar maken**

Om de inspanningen en de opbrengsten van de inzet van de clubkadercoach zichtbaar te maken is het goed effecten te meten. Dit zichtbaar maken van effecten, ook al zijn deze vaak indicatief, kan enorm helpen de clubkadercoach op de agenda te krijgen en te houden, zowel binnen de vereniging als in het beleid van gemeenten en sportbonden. In het derde hoofdstuk zagen we al dat een vereniging er alles aan gelegen is om ook financieel te investeren als hard kan worden gemaakt dat clubkadercoaches eraan bijdragen dat trainers en leden langer bij de club blijven. ‘*Facts & figures*’ kunnen hierbij helpen.

De indruk kan ontstaan dat het alleen gaat om competenties, expertise, kennis en bepaalde vaardigheden. Deze zijn belangrijk, maar een clubkadercoach moet zich ook goed kunnen voegen, in verbinding staan met de actoren binnen een vereniging, goed kunnen luisteren en constructief-kritisch mensen meekrijgen. Wat een clubkadercoach, naast specifieke kennis en vaardigheden, moet hebben is een innerlijke drive ‘... *die zich beweegt tussen de liefde voor het vak en de liefde voor de club. Je moet beide hebben, dus de liefde voor pedagogiek en didactiek en voor die club. En dat je dus ook oog hebt voor de situatie waar clubs zich in bevinden, dat ze soms moeten roeien met de riemen die ze hebben.*’ [landelijke partij]. In beginsel moet de clubkadercoach vooral passie hebben voor het creëren van een pedagogisch klimaat binnen de context van een vereniging.

*‘Het is wel belangrijk gevonden dat clubkadercoaches ervaring hebben in het verenigingsleven. Dan weet je hoe een vrijwilligersorganisatie werkt. Soms loopt contact met vrijwilligers immers stroef, daar kun je meer begrip voor hebben als je uit de verenigingswereld komt.’* [gemeente]

*‘Communicatie is heel belangrijk, het valt of staat met hoe je iets brengt. Niet met wijzende vinger, altijd in belang van de club denken. Aangeven dat het van goed naar beter kan, zodat clubs zien dat de clubkadercoach wil helpen met opbouwende kritiek.’* [gemeente]

*‘Het pedagogische is belangrijk, maar ook het goed kunnen waarnemen en vertalen van wat je ziet. Daarnaast heb je een bepaalde sensitiviteit nodig, omdat je met professionals en semi-professionals werkt. Je kunt geen repertoire afdraaien. Die communicatie en sensitiviteit vind ik misschien voor deze rol nog wel belangrijker dan iemand iets kunnen leren die nog niets kan. Je*

*hebt ook gevoel nodig voor hoe binnen een vereniging gewerkt wordt. Daar waar het niet goed loopt tussen trainers en bestuur, dan moet je dat aan de ene kant aanvoelen, aan de andere kant je er niks van aantrekken, en er toch mee weten te dealen.’ [landelijke partij]*

### **Mogelijke inschaling van een clubkadercoach (B/C)**

De clubkadercoach moet beschikken over specifieke kennis en competenties en sensitief zijn voor de context waarbinnen hij acteert. Veel van de clubkadercoaches, zo zagen we al eerder, voeren de werkzaamheden uit binnen de functie ‘buurtsportcoach’.

De clubkadercoach heeft zowel uitvoerende taken als werkzaamheden die meer liggen op het vlak van veranderingen initiëren en ervoor zorgen dat het proces adequaat wordt begeleid. Hij coacht, begeleidt, ontwikkelt plannen, coördineert, signaleert mogelijke knelpunten en biedt relevante oplossingsrichtingen voor geconstateerde pedagogische problemen, en dat alles in samenwerking met actoren binnen en buiten de club. De functie van clubkadercoach doet dus een beroep op bepaalde kennis en competenties en vraagt senioriteit. Voor de inschaling van een clubkadercoach kunnen het ontwikkelde carrièrepad en de functieprofielen van buurtsportcoaches richtinggevend zijn (zie kader 1). De inschatting is dat de functie van clubkadercoach zich bevindt op het snijvlak tussen B (medior) en C (senior) of zelfs volledig op niveau C, respectievelijk corresponderend met functiegroepen 8 en 9 (CAO Sport).

Niet voor niets is het afgelopen schooljaar een tweejarige hbo-opleiding (niveau 5, *Associate Degree*) gestart voor clubkadercoaches. In die opleiding wordt expliciet ingezet op het ontwikkelen en vernieuwen van uitdagend sportaanbod en het opbouwen van een topteam van trainers binnen de club (zie ook de [website](#)).

### **Kader 1. Carrièrepad en functieprofielen van buurtsportcoaches**

Onlangs is, vanuit het programma LAB (Landelijke Academie Buurtsportcoaches), een zogenoemd carrièrepad ontwikkeld voor buurtsportcoaches. Het belangrijkste doel van dit carrièrepad is de kwaliteit, professionaliteit en vakbekwaamheid van buurtsportcoaches te bevorderen. Naast deze meer persoonlijke ontwikkeling is met zo'n 'functiepad' inschaling van de buurtsportcoach beter onderbouwd te maken. Dit carrièrepad bestaat uit een raamwerk waarbinnen verschillende niveaus van buurtsportcoaches staan – ingedeeld naar functies A, B, C en D – en de werkzaamheden die hierbinnen de kern vormen. Ook zijn de vier functieprofielen nader uitgewerkt naar de belangrijkste resultaatgebieden, de relevante kennis en vaardigheden en de competenties. Ook zijn de functiebeschrijvingen gewaardeerd conform de CAO Sport (zie ook de [website](#)).

### **Inzet clubkadercoach en fasering van werkzaamheden**

Wat is de inzet qua uren van een clubkadercoach? Hoeveel verenigingen kan een clubkadercoach begeleiden? Is er wellicht een fasering aan te brengen en hieraan gekoppeld bepaalde werkzaamheden en inzet van uren? Ondanks dat er verschillen zijn in hoe de verenigingen op lokaal niveau de clubkadercoach inzetten, zijn er enkele richtingen te geven.

#### **Inzet van de clubkadercoach**

Over het algemeen kost het tijd om effect te sorteren op bijvoorbeeld houding en gedrag van trainers en bestuur. Af en toe op de club en vluchtige contacten werken niet: de inzet moet structureel zijn over een bepaalde periode. Ruwweg zal het gaan om zo'n twee seizoenen dat een clubkadercoach actief is.

De schattingen van hoeveel uur een clubkadercoach bij een vereniging actief moet zijn verschillen nogal. Sommigen spreken over minimaal tien uur per week op de club. Dat zou betekenen dat één clubkadercoach bij een volledige aanstelling zo'n vier clubs kan begeleiden. Er zijn echter voorbeelden waarbij een clubkadercoach in 24 uur per week acht clubs begeleidt, dus zo'n drie uur per club. Binnen een andere gemeente begeleidt een clubkadercoach met een volledige aanstelling zes clubs, wat neerkomt op zes uur per club. De uren die wekelijks worden ingezet op een vereniging variëren zo van een minimum van drie uur tot een maximum van tien uur.

Met een zekere regelmaat op de vereniging zijn over een langere periode maakt niet alleen de kans op positieve effecten groter - er is ook een niet te onderschatten bijkomend voordeel. Vooral voor gemeenten/lokale sportbedrijven is het belangrijk dat de clubkadercoach daadwerkelijk op de sportvereniging 'rondloopt' en op die manier de 'oren en ogen' van deze organisaties vormt. De clubkadercoach richt zich weliswaar primair op het begeleiden van trainers/coaches en het bestuur, maar juist omdat hij in zekere zin onderdeel wordt van de vereniging, zullen hem ook andere zaken opvallen. Zaken wellicht die anders buiten het blikveld blijven, maar nu juist in het oog springen, omdat de clubkadercoach zich in het hart van de vereniging begeeft.

*'Hier staan de relatie en contactmomenten met clubs voorop. Op die manier weet je wat er speelt. Je bent benaderbaar. Als sportregisseur ben je niet van alles op de hoogte, voornamelijk met bestuur in gesprek. De clubkadercoaches zijn ook in de andere lagen op de clubs, dus het is belangrijk om samen op te trekken, zodat we een goed beeld hebben van de clubs. Dus het belang van de functie als clubkadercoach ligt ook in de informatie over de situatie van clubs. Het is waardevol voor de clubkadercoach om de sportregisseur te betrekken en andersom waardevol voor de sportregisseur om vanuit clubkadercoaches te horen wat er speelt.'* [gemeente]

### **Relatieve inzet in relatie tot verschillende fasen**

De feitelijke inzet, die varieert tussen drie en tien uur per club, zal afhangen van het type werkzaamheden, dat per fase verschilt.

#### **Fase 1. Invoegen en verkennen**

Deze fase is erop gericht contact te maken met de vereniging, deze te leren kennen, gesprekken te voeren met bestuur en trainers, verwachtingen uit te spreken en te komen tot een plan van aanpak. Deze fase neemt al gauw een volledig seizoen in beslag. Deze fase is heel belangrijk vanuit het perspectief van zowel vertrouwen opbouwen met de mensen op de club als vertrouwd raken op de club. Het is een fase van invoegen en verkennen, die veel inzet vergt van een clubkadercoach: zo'n vier tot zes uur per week per club.

#### **Fase 2. Aan de slag**

Uitvoering op de club, de trainers begeleiden en regie voeren op het proces binnen de club speelt zich in het tweede seizoen af. Dan gaat het om bijvoorbeeld trainers begeleiden/feedback geven, plannen uitvoeren, bijeenkomsten organiseren voor (toekomstige) trainers, voorbeeldlessen maken, verantwoordelijkheden delegeren, eigenaarschap creëren, het bestuur betrekken bij het proces en meedenken over de borging binnen jeugdbeleid. Ook deze fase is intensief: zo'n vier tot zes tot uur per club per week.

#### **Fase 3. Overdragen en uitvoegen**

De clubkadercoach is weliswaar intensief aanwezig op de club, maar bindt zich niet voor altijd aan de club. Het gaat in principe om een 'train-de-trainer'- of 'coach-de-coach'-filosofie. De clubkadercoach neemt steeds de trainers en het bestuur mee, die het uiteindelijk binnen de club verder moeten brengen. Het moet dus niet zo zijn dat wat in gang is gezet als een kaartenhuis in elkaar valt wanneer de



clubkadercoach weg is. Er moet sprake zijn van borging. Dit houdt concreet in dat een trainer (of groep trainers) op de club het stokje overneemt en dat het bestuur de ideeën van een clubkadercoach in het verenigingsbeleid heeft opgenomen. Hier gaat het om overdragen en uitvoegen, een fase die zo'n twee tot vier uur in de week vergt.

Een belangrijk aandachtspunt hier is dat niet pas in deze fase over borging moet worden nagedacht, maar *'... dat in het begin al iemand aanwezig is die de taak kan overnemen. Die loopt stage en er wordt steeds meer overgedragen.'* [gemeente] Er moet, met andere woorden, eigenaarschap ontstaan vanuit de vereniging zelf: *'Als je het goed aanpakt, dan zullen er mensen zijn die daaraan mee willen werken. Het is belangrijk om de mensen zo snel mogelijk te betrekken en vast te houden. Daar is een club wel zelf verantwoordelijk voor. Wij kunnen wel inspireren, maar als wij een beleidsstuk gaan schrijven, dan bestaat het risico dat het in de la belandt.'* [gemeente]

#### **Fase 4. Lerend netwerk organiseren/op gezette tijden langs bij de clubs**

Om impact te blijven hebben, van elkaar te leren en bij te leren, kan op lokaal niveau een 'lerend netwerk' worden ingericht voor trainers, onder coördinatie en regie van 'de' clubkadercoach (bijvoorbeeld eens per maand). Op deze manier kan van elkaar worden geleerd en komen nieuwe leerbehoeften in beeld. Deze fase zal een clubkadercoach wekelijks niet veel tijd kosten, maar betekent wel dat er steeds meer sportverenigingen ondersteuning krijgen. In deze fase worden de verenigingen niet volledig losgelaten, maar wordt op gezette tijden langs de vereniging gegaan om te kijken hoe het gaat. Deze laatste fase kost hooguit vier tot zes uur per maand. Over deze laatste fase stelt een gemeente:

*'Kan me voorstellen dat het fijn is om regelmatig langs te blijven gaan en clubs te kunnen blijven ondersteunen met trainersbegeleiding, maar dan meer op afstand en met lagere frequentie. We hebben niet voor niets de nazorgfase oneindig gemaakt, we denken niet dat de ondersteuning helemaal wegvalt. Bijvoorbeeld met intervisiebijeenkomsten, het netwerk trainersbegeleiders uitbreiden met bijvoorbeeld vertrouwenscontactpersoon. Dus daar zien we kansen in de toekomst.'* [gemeente]

En een andere gemeente:

*'Belangrijk dat de functie blijft bestaan. Borging nodig, want de clubkadercoach kan niet alleen 40 clubs ondersteunen, maar kan wel 40 clubs van bovenaf begeleiden. Als het geheel wordt losgelaten, en een interne clubkadercoach zou stoppen, dan is het weg. Dan moet er dus wel begeleiding voor de club zijn om een nieuwe invulling te vinden. De overkoepelende functie moet dus blijven bestaan. De clubkadercoach kan van bovenaf de clubs blijven begeleiden. Of dat lukt, ligt aan hoe belangrijk de clubs het vinden.'* [gemeente]

Op deze manier ontstaat op lokaal niveau een netwerk van clubs die van elkaar kunnen leren en waarvan de omvang steeds verder kan toenemen. Voor de clubkadercoach betekent dit dat zijn werkzaamheden, uitgaande van de verschillende fasen, heel verschillend zijn. Door op deze manier een netwerk op te bouwen is op een relatief goedkope manier met de inzet van clubkadercoaches veel impact te genereren. Landelijk en regionaal kan eenzelfde 'lerend netwerk' worden georganiseerd.

## **Tot slot**

Het beroepsperspectief en toekomstperspectief zijn voor de clubkadercoach niet moeilijk te schetsen. De uitdaging ligt er vooral in hoeveel clubs hij kan begeleiden. Door uit te gaan van verschillende fasen kan de clubkadercoach gedoseerd worden ingezet. Zinvol is om, bijvoorbeeld in het kader van 'blijven leren' en 'borging', zowel op lokaal niveau als op regionaal en/of landelijk niveau een lerend netwerk in te richten.

## Referenties

Lucassen, J., Hoogendam, A., Van Kalmthout, J., Reitsma, M., & Steenbergen, J. (nog te verschijnen). *Verenigingsondersteuning in Nederland - Een kwantitatieve verkenning van 'het' landschap van verenigingsondersteuning in 2021*. Mulier Instituut.

Van Stam, W., Heijnen, E., & Vrieswijk, S. (2021). [\*Monitor Brede Regeling Combinatiefuncties 2021\*](#). Mulier Instituut.

Bronkhorst, A., De Greef, M., Hofenk, H., Jacobs, F., Luderus, A., & Schipper- van Veldhoven, N. (2021). *Kids First, Towards a pedagogical sport climate. Onderzoeksrapport 'Kids First'*. Hogeschool Windesheim.



Mulier Instituut | Sportonderzoek voor beleid en samenleving  
Herculesplein 269 | 3584 AA Utrecht | Postbus 85445 | 3508 AK Utrecht  
T +31 (0)30 721 02 20 | [info@mulierinstituut.nl](mailto:info@mulierinstituut.nl) | [www.mulierinstituut.nl](http://www.mulierinstituut.nl)