



mulier instituut

kenniscentrum
sport & bewegen

Bedreigingen en hoe je deze het hoofd biedt

Vierde 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 'Bedreigingen en hoe je deze het hoofd biedt'

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

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.

→ Lees hier het artikel '[Het beroepsperspectief van de clubkadercoach](#)'

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.

Bedreigingen en hoe je deze het hoofd biedt

Op verschillende plaatsen in de handreiking hebben we het belang van de clubkadercoach aangegeven, handvatten geboden en uiteenlopende kansen en ontwikkelingen geschetst voor de inzet van een clubkadercoach. Dit alles moet helpen bij het nemen van een besluit over de inzet van zo'n functionaris. Naast ontwikkelingen die een vruchtbare bodem vormen voor de inzet van een clubkadercoach, zijn er bedreigingen. Deze bedreigingen worden nog groter als er niet tijdig op wordt geanticipeerd. We noemen mogelijke bedreigingen en geven aan hoe je deze 'het hoofd kunt bieden'. Op deze manier eindigen we niet in mineur, maar wederom in 'mogelijkheden'!

Zwaarte van de functie en focus op begeleiden trainers en begeleiden bestuur

Een clubkadercoach vervult verschillende rollen en zijn werkzaamheden hebben een divers karakter. De ene keer is hij procesbegeleider, de andere keer trainersbegeleider en vaak een combinatie van beide. Dat betekent kennis en kunde van didactiek en pedagogiek en weten hoe je (nieuwe) ontwikkelingen in gang zet, 'de' clubcultuur beïnvloedt en veranderingen initieert en verduurzaamt.

Van de clubkadercoach wordt het een en ander verwacht en dit vraagt een zekere senioriteit. Iemand die net is afgestudeerd en nog de nodige vlieguren mist, zal de functie als zwaar en complex ervaren. Het heeft met vaardigheden en ervaring te maken, zo horen we uit de praktijk:

'Je hebt best wel wat ervaring nodig als je bijvoorbeeld bij een mondig, eigenwijs bestuur komt te zitten. Ze moeten jou serieus nemen. De aspecten waar een clubkadercoach op moet excelleren zijn niet per se het sporttechnische of wat dan ook, maar juist de dingen die met ervaring, de omgeving en dat soort dingen te maken hebben. Dat leer je niet uit een boekje. Daarvoor moet je vlieguren maken.' [landelijke partij]

'Je moet proactief zijn, veel geduld hebben, en je moet een club leiding kunnen geven op bepaalde momenten. Er zijn best wel wat vaardigheden voor nodig. Niet iedereen bezit die of vindt die rol leuk. Het is niet per se afhankelijk van een bepaalde opleiding, maar juist vaardigheden en ervaring zijn van belang.' [gemeente].

Tips

De functie is verre van eenvoudig en dat is niet erg! Er kan op verschillende manieren worden ingespeeld op de zwaarte van de functie:

- Koppel een minder ervaren clubkadercoach aan een meer ervaren clubkadercoach. In Den Haag is er bijvoorbeeld een soort traineeship waarbij een nieuwe, jonge clubkadercoach samenwerkt met een ervaren clubkadercoach.
- Koppel de clubkadercoach aan sleutelpersonen binnen de club. Iedere club heeft wel personen die autoriteit en gezag hebben. Zo'n sleutelfiguur kan het pad effenen voor de clubkadercoach.
- Als er meer clubkadercoaches beschikbaar zijn, onderzoek dan of het mogelijk is dat twee clubkadercoaches met verschillende expertises binnen een club aan de slag gaan. Zo kan worden geprofiteerd van de expertises van beiden.
- Organiseer op lokaal, regionaal niveau en/of landelijk niveau een lerend netwerk, waarbinnen intervisie een onderdeel is.

Te brede en onduidelijke invulling van de functie

De verleiding is groot de clubkadercoach een breed takenpakket te geven en breed in te zetten. Hij is immers veel op de club, ziet en hoort een en ander en kan veel oppakken: *'We signaleren vaak meerdere problemen, en het is moeilijk in te schatten welke rol er dan nodig is. Zoek je specifiek een*

clubkadercoach? Of zoek je iemand die breder is opgeleid, meer zou kunnen doen dan alleen de clubkadercoachfunctie?' [gemeente]. Gevaar is dat de specifieke rol van de clubkadercoach verwatert en dat er te weinig focus komt op trainersbegeleiding, procesbegeleiding en het creëren van een pedagogisch sportklimaat:

'Ik vind het wel een gevaar voor de borging als we de clubkadercoach steeds breder in gaan zetten dan waar hij voor bedoeld is, we moeten volgens mij ook helderder afspraken maken voor de toekomst. Nu is de functie clubkadercoach niet zo breed. Het gaat echt om de pedagogisch/didactische kant, niet om het sporttechnische.' [landelijke partij]

De invulling van de functie is mede bepalend voor de financiering van de clubkadercoach. We zien in verband met verenigingsondersteuning dat er een jungle is ontstaan van tal van werkzaamheden, maar vooral ook verschillende organisaties, gemeenten, bonden en provincies, die zonder goede afstemming verenigingen willen ondersteunen (Lucassen et al., nog te verschijnen). Gevolg is dan dat het voor verenigingen onduidelijk is wat ze van zo'n ondersteuner mogen verwachten (zie bijvoorbeeld het artikel 'Clubondersteuning effectiever en efficiënter uitvoeren'; Kammenga, 2021).

Tips

- Breng focus aan en werk vanuit een duidelijk kader. Wees helder over de specifieke taken die een clubkadercoach kan uitvoeren. Is de clubkadercoach uitvoerend bezig als trainersbegeleider of als procesbegeleider? Bij het profiel van de clubkadercoach horen beide taken, zowel het uitvoeren van trainersbegeleiding als het inbedden van trainersbegeleiding in de club. Wees helder over de keuzes die worden gemaakt.
- Organiseer uitwisseling/samenwerking met andere professionals in de gemeente, zoals buurtsportcoaches en verenigingsondersteuners, zodat de clubkadercoach de problemen die hij signaleert - en die niet binnen zijn takenpakket horen - kan doorverwijzen naar de andere professionals. Zoals deze gemeente doet door intensieve samenwerking tussen de sportregisseurs (verenigingsondersteuners) en clubkadercoaches: *'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.'* [gemeente]
- Geef bij sportverenigingen aan voor welke werkzaamheden een clubkadercoach is in te zetten en waarvoor niet: *'Het is verleidelijk de clubkadercoach veel taken te geven, hij is immers op de club en ziet tal van zaken, maar houd het herkenbaar qua werkzaamheden. Primair gaat het om het begeleiden van trainers en coaches en het begeleiden van het bestuur richting een club waar een pedagogisch sportklimaat en goede trainers en coaches regel wordt.'* [gemeente]

Onduidelijke rolverdeling tussen bond en gemeente

Er is behoefte aan duidelijkheid over de rolverdeling tussen bond en gemeente (wie doet wat) en aan aandacht voor vraagstukken als 'welke (financiële) bijdrage kan de bond leveren?', 'hoe borgen we dat er structurele uitwisseling is tussen bond en gemeente over verenigingen met clubkadercoaching?', 'in hoeverre is er begeleiding of bijscholing van clubkadercoaches vanuit de bond nodig?' en 'hoe kan je samen beslissen over welke ondersteuning voor een club het best geschikt is'.

Dit gebeurt nog niet overal en is puzzelen:

'Wie doet wat? Je moet samen beslissen over welke ondersteuning voor welke club geschikt is. Dat is soms gepuzzel: we weten soms van elkaar niet wat je te bieden hebt en wie je beschikbaar hebt. Het vergt een goed gesprek over de rol van bond, gemeente en club. Als tien sporten dit aanbieden, en overal moet de gemeente voor meerdere verenigingen een bijdrage leveren, dan past dat niet.' [gemeente]

Ook voor verenigingen kan het verwarrend zijn als de taakverdeling tussen bond en gemeenten op het gebied van clubkadercoaching niet helder is: *‘Het is voor de club best een wirwar van ‘waar moet ik zijn voor wat’? Voor de voetbalclub is het lastig ‘kan ik nou bij de bond terecht, of bij de gemeente’? Dus misschien wordt het nog ingewikkelder voor ze als zowel bond als gemeente betrokken zijn’* [gemeente]

Tips

- Trek als gemeente of lokale sportservice in de selectiefase van clubs samen op met de bond: *‘We merken nu al grote verschillen tussen bonden. Het zou mooi zijn als je in de selectiefase ook samen aan tafel zit, wij vanuit lokale situatie en ondersteuning, en de bond vanuit het sporttechnische. Met de volleybalclub die in 2022 start, is binnenkort een gesprek met club en bond, omdat de bond ook clubkadercoaching aanbiedt. Daar wordt eerst gekeken kijken hoe het aanbod eruitziet en hoe de club het beste kan worden ondersteund.’* [gemeente]
- Onderhoud terugkerend contact tussen bond en gemeente over de clubs die worden ondersteund. De kennis van de lokale setting en de sporttechnische kennis vanuit de bond kunnen elkaar versterken. Ook voorkomt dit dubbele benadering van clubs over hetzelfde onderwerp: *‘Clubs krijgen mailings van meerdere partijen, en bijvoorbeeld vanuit beide partijen een clubkadercoach aangeboden. Dat is in de basis niet erg, maar dan komt dezelfde training of rol van verschillende kanten aangeboden. Het is wenselijk dat je het kan opplussen bij elkaar, en dat we elkaar niet in de weg lopen.’* [gemeente]. Om het ‘opplussen’ ook daadwerkelijk te realiseren, is wel nodig dat de verdeling van taken en inzet tussen gemeente en bond beter wordt uitgewerkt.
- Maak duidelijk voor de vereniging bij wie ze waarvoor kunnen zijn.

Te laat of niet nadenken over borging

Verandering kost tijd en vooral als het gaat om een onderwerp dat niet bij iedere vereniging al hoog op de agenda staat, is tijd nemen belangrijk. Tijd die moet worden ingezet voor planvorming, begeleiding van trainers en bestuur en overdracht. Idealiter kunnen de trainers/coaches binnen de club de werkzaamheden overnemen vanaf het moment dat de clubkadercoach uitvoegt.

Het bestuur moet bereid zijn in het beleid een centrale rol te geven aan ‘goede trainers en een pedagogisch sportklimaat.’ Hier te laat mee beginnen brengt het gevaar met zich mee dat er binnen de club iets gebeurde op het moment dat de clubkadercoach er was, maar er met het uitvoegen van de clubkadercoach geen continuïteit is.

‘We zien bij veel ondersteuningstrajecten nog regelmatig dat borging te laat wordt ingezet, borging moet vanaf de start een onderwerp zijn. Op die manier wordt ook daadwerkelijk iets voor langere tijd in gang gezet!’ [gemeente]

Een aandachtspunt blijft het beroep dat wordt gedaan op vrijwilligers, zeker in de coronaperiode, waarin al veel is gevraagd van verenigingen en vrijwillige krachten. Er kan niet zomaar van uit worden gegaan dat het ingezette traject naadloos wordt overgenomen door de vereniging:

‘We hebben het traject nog niet helemaal doorlopen. Het ziet er wel goed uit qua interesse, maar we weten nog niet of we te veel vragen van verenigingen. Een club bestaat uit vrijwilligers, hoeveel tijd heb je daarvoor, en zie je zo’n lang traject zitten? Er gaat veel tijd overheen als je het goed wil neerzetten.’ [gemeente]

Tips

- Betrek bestuur en trainer vanaf de start, dus de allereerste overleggen, actief en maak afspraken over overdracht. Deze gemeente doet dat door de club al vanaf het begin een interne

trainersbegeleider te laten zoeken: *‘Daar zit ook het eigenaarschap. De vereniging doet het vanaf het begin zelf, wij zijn ondersteunend. Zodat we na anderhalf jaar afstand kunnen nemen, en de club ons niet mist in de rol als trainersbegeleider.’*

- Maak tijdig een keuze over of de clubkadercoach tijdelijk of structureel op de club is. Bij het profiel hoort dat de clubkadercoach tijdelijk op de club is en een opvolger bij de club inwerkt. In de praktijk zien we dat wordt nagedacht over de mogelijkheid om het als betaalde functie in de club te houden, of bijvoorbeeld in aangepaste (lichtere) vorm bij de club betrokken te blijven. Denk hierover na bij de start, zoals deze clubkadercoach: *‘Het is belangrijk dat ik het overdraag, maar dat ik daarna wel erboven aanwezig blijf om ze te ondersteunen. Dan ben ik minder op de club actief, dat wordt de interne clubkadercoach, maar diegene moet ik dan af en toe begeleiden.’*
- Blijf bij de club betrokken na afronding van het traject. Bijvoorbeeld twee keer per jaar langsgaan en contact houden met de opvolgers, vrijwillige trainersbegeleiders en hier uren voor beschikbaar houden. Eén gemeente licht toe: *‘We willen dat de nazorgfase nooit over gaat, dat er contact blijft, en de clubkadercoach een paar keer per jaar op de club kijkt. Zo houden we grip op de borging.’* [gemeente]
- Creëer een lerend netwerk voor trainers op lokaal niveau en laat de clubkadercoach hier de coördinatie van doen. Deze gemeente heeft dit als voornemen: *‘Als we bij clubs in de overdrachtsfase zitten, willen we een stedelijk netwerk trainersbegeleiders opzetten, waar de clubkadercoach bij betrokken is. We moeten nog kijken of het werkt, maar we denken er wel over na.’* [gemeente]

Successen te weinig laten zien

Voor clubs kan deelnemen aan clubkadercoaching bezwaarlijk zijn, door gebrek aan financiële mogelijkheden en/of omdat het moeilijk is keuzes te maken voordat de (verwachte) opbrengsten duidelijk zijn. Uit ervaringen van gemeenten blijkt dat de eigen bijdrage een veel minder groot probleem is nadat clubs een succesbeleving hebben doorgemaakt. Niet in de laatste plaats omdat dan wordt ervaren dat de eigen investering kan worden terugverdiend en van grote waarde is voor de vereniging. Bovendien kan de club dan meer ‘vooruit denken’, clubkadercoaching opnemen in een beleidsplan en middelen voor de toekomst vrijmaken, zoals deze gemeente ervaart:

‘Clubs moeten wel eerst een succesbeleving hebben om erin te willen en kunnen investeren. Ze hebben de budgetten hier nog niet voor, want het is nieuw. Als ze zien hoe succesvol het is, kunnen ze middelen gaan vrijmaken, maar dat kost tijd.’ [gemeente]

Ditzelfde mechanisme van ‘successen laten zien’ kan overigens van toepassing zijn op de bereidheid van gemeenten tot deelname en investering. Dit kan nog meer worden gedaan.

‘Zet de clubkadercoach gericht in en maak helder wat de opbrengsten van zo’n clubkadercoach zijn op het sportplezier, de betrokkenheid bij de club en de aanzuigende werking op potentiële leden. Wees hierin reëel, maar niet te bescheiden.’ [gemeente]

Tips

- Laat als club zien wat clubkadercoaching oplevert voor de club. Het delen van succesverhalen maakt het voor clubs makkelijker de keuze te maken om deel te nemen, en in het verlengde daarvan om zelf te investeren.
- Door te laten zien wat opbrengsten zijn van een clubkadercoach, is het gesprek met ‘andere domeinen’ binnen de gemeente, bijvoorbeeld over het eerder genoemde stapelen van middelen, beter te voeren.

Tot slot

De inzet van een clubkadercoach kan een heel positieve uitwerking hebben, maar er zal soms moeten worden ingespeeld op bedreigingen. Hierop voorbereid zijn door alert te zijn op mogelijke beren op de weg is belangrijk. We hebben enkele bedreigingen genoemd en manieren om deze het hoofd te bieden. Want is het niet zo dat iedere vernieuwing gepaard gaat met verrassingen? Soms positief en soms wat minder aangenaam, maar dit maakt nieuwe wegen bewandelen juist zo interessant. Het is met iets nieuws doen nog vaak 'de brug bouwen terwijl we erover lopen'. Om veilig de overkant te bereiken is met kleine stapjes voortgang maken vaak het beste!

Referenties

Kammenga, B. (2021, 18 november). *Clubondersteuning effectiever en efficiënter uitvoeren*. SportknowhowXL. <https://www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/nieuwsberichten/nieuwsbericht/144210/>

