



De belangrijke, complexe rol van de teamleider

Vandaag de dag heeft vrijwel iedere gemeente een sportbeleidsplan, dat veelal wordt uitgevoerd door buurtsportcoaches, combinatiefunctionarissen en/of sportfunctionarissen. In de wat grotere gemeenten werken zij vaak onder leiding van een teamleider of coördinator. Een belangrijke en interessante rol, maar ook een complexe. Dat zegt een aanzienlijk deel van de vijftien teamleiders en coördinatoren die Kenniscentrum Sport heeft bevroegd naar de manier waarop zij leiding geven aan het team van buurtsportcoaches en schakelen tussen uitvoering en beleid.

Tekst: **Marloes Aalbers en Johan Steenbergen, Kenniscentrum Sport**

Dit verkennend onderzoek is uitgevoerd onder vijftien teamleiders, van wie de meesten in dienst zijn bij een lokaal sportbedrijf of een sportserviceorganisatie. Uitdrukkelijk gaat het hier om een verkenning en

niet om een breed uitgevoerd, representatief onderzoek. Toch is het interessant om de rol van teamleider iets meer te belichten. Uit onderzoeken van vooral het Mulier Instituut hebben we inmiddels een vrij goed beeld

van de verschillende typen buurtsportcoaches. Van de teamleiders weten we aanmerkelijk minder, terwijl zij een belangrijke rol hebben, zowel richting beleid als in de uitvoering hiervan.

Belangrijkste taken van de teamleiders

Binnen de Brede Regeling Combinatiefuncties hebben gemeenten sinds januari 2019 de mogelijkheid om meer te differentiëren, doordat het aantal fte per gemeente wordt losgelaten. Gemeenten krijgen nog meer vrijheid om het beschikbare bedrag in te zetten en zelf te kiezen op welk ‘niveau’ zij buurtsportcoaches aanstellen; van uitvoerders tot verbinders en eventueel dus ook een (meewerkend) teamleider of coördinator. Uit de verkenning blijkt dat de functie van teamleider al een feit is binnen tal van gemeenten. Hoewel er verschillen zijn in hoe dit op lokaal niveau is georganiseerd, komen de taken van de bevroegde teamleiders grotendeels overeen. De teamleider stuurt het team van buurtsportcoaches aan, houdt zich bezig met de ontwikkeling en onderlinge uitwisseling van de buurtsportcoaches en in veel gevallen ook met de functionerings- en beoordelingscyclus. De teamleider is meestal eindverantwoordelijk voor het opstellen van het uitvoeringsplan sport en is het aanspreekpunt voor de gemeente en andere stakeholders. Ook geeft hij leiding aan de uitvoering van dit plan en legt hierover verantwoording af aan de gemeente. Tot slot wordt de teamleider betrokken bij het opstellen van nieuw (sport)beleid. Het gaat dus om een breed takenpakket dat duidelijk anders is dan de werkzaamheden van een beleidsmedewerker of van een buurtsportcoach. De teamleider is een belangrijke schakel tussen beleid en uitvoering, die er mede voor zorgt dat de beleidsmedewerker en de buurtsportcoach hun werk optimaal kunnen uitvoeren.

Laveren tussen coachend en sturend leidinggeven

Van de vijftien teamleiders zijn er tien zelf buurtsportcoach of combinatiefunctionaris geweest in dezelfde gemeente en doorgegroeid van uitvoerend naar meer tactisch niveau. De doorgroeimogelijkheden voor buurtsportcoaches zijn in het algemeen beperkt. Deze manier van perspectief en

“Door medewerkers ruimte te geven voor een eigen professionele invulling, voelen ze zich verantwoordelijk voor hun werk.”

groei mogelijk maken is interessant, mede met het oog op de reeds genoemde ruimte die vanaf 2019 wordt geboden binnen de Brede Regeling Combinatiefuncties. Op welke wijze geven deze teamleiders leiding? De meeste teamleiders hebben een manier van leidinggeven die door een van hen trefend wordt verwoord als “positief coachend en subtiel sturend”. Kenmerkend aan dit ‘situationeel leiderschap’ is dat ze laveren tussen coachen en sturen. Dat betekent ook dat de buurtsportcoaches veel vrijheid en ruimte krijgen in de uitvoering van hun werkzaamheden. Regelmatig worden termen als ‘zelfsturing’ en ‘zelfsturende teams’ genoemd. Voor de teamleiders houdt dit

in dat de buurtsportcoaches eigenaar zijn van hun eigen werk, hun eigen werk monitoren en indien nodig bijstellen, zelfstandig werken binnen gestelde (beleids) kaders, regie hebben over hun eigen werk en zelf keuzes maken in het betrekken van partners. De meeste teamleiders bewaken dit proces door regelmatige communicatie met de buurtsportcoaches in de vorm van individuele gesprekken en teamoverleggen. De teamleiders zijn het erover eens dat buurtsportcoaches het beste functioneren binnen heldere kaders, maar met voldoende ruimte voor eigen invulling, creativiteit en verantwoordelijkheid. Daarbij is het een belangrijke taak van de teamleider om een klimaat te creëren waarbinnen de professionals zelf hulp durven te vragen. In het kader staan deze en andere succesfactoren beschreven, die door meerdere teamleiders werden genoemd als het gaat om de aansturing van het team van buurtsportcoaches (en andere sportfunctionarissen).

De teamleiders geven echter ook aan dat ze nog vragen en ondersteuningsbehoeften hebben, als het gaat om het leidinggeven aan buurtsportcoaches (voor de top 3, zie het kader).

Enkele succesfactoren bij het leidinggeven aan buurtsportcoaches

- zoek naar een balans tussen enerzijds betrokken en op de hoogte zijn en anderzijds vrijheid en verantwoordelijkheid geven;
- zorg voor duidelijke kaders en communiceer helder hierover;
- ken de competenties en ontwikkelbehoeften van de buurtsportcoaches en sluit hierbij aan;
- maak een inschatting van de mate van verantwoordelijkheid die iemand aankan;
- creëer eigenaarschap door buurtsportcoaches verantwoordelijk te maken;
- stimuleer een ondernemende houding en ondernemend gedrag door bijvoorbeeld eigen initiatieven aan te moedigen;
- stimuleer en faciliteer onderling contact en uitwisseling van kennis en ervaringen. Het is leuk en leerzaam voor de buurtsportcoaches en het maakt je als team minder kwetsbaar (als er iemand stopt of uitvalt).

Top 3 vraagstukken van teamleiders in de aansturing van buurtsportcoaches

- het voeren van functionerings- en/of beoordelingsgesprekken;
- de balans tussen zelfstandig en ondernemend werken versus samenwerken in een (zelfsturend) team en leren van elkaar. Buurtsportcoaches werken vaak zelfstandig en zijn veel buiten de deur. Dat past bij een ondernemende houding, maar bemoeilijkt de onderlinge uitwisseling in het team;
- focus (helpen) aanbrengen in het werk van de buurtsportcoaches. Het werkveld is dynamisch, er komen steeds meer vragen op buurtsportcoaches af, de politieke invloed is soms groot en er is sprake van verschillende (soms tegenstrijdige) belangen bij de betrokken partners.

Top 3 van vraagstukken van teamleiders in de positie tussen uitvoering en beleid

- het aantonen van de meerwaarde van de inzet van buurtsportcoaches, evenals de zichtbaarheid van het werk van de buurtsportcoaches (monitoring, evaluatie en communicatie), zowel in de verantwoording richting gemeente als in de verbinding met andere domeinen;
- verwachtingen bij gemeente management. Wat is realistisch? Buurtsportcoaches kunnen doelgroepen of domeinen er niet 'zomaar even bij doen', maar tegelijkertijd wil je graag van meerwaarde zijn voor verschillende domeinen;
- borging en eigenaarschap stimuleren bij andere beleidsdomeinen en samenwerkingspartners.

Verbindingen leggen tussen uitvoering en beleid en tussen verschillende beleidsterreinen

Van buurtsportcoaches wordt vaak gezegd dat zij verbinders zijn tussen 'vraag en aanbod' en 'verschillende domeinen'. Voor de teamleiders geldt dit wellicht nog meer.

Zij zijn de cruciale schakel tussen beleid en praktijk, sturen op verbindingen tussen domeinen, tussen projecten of tussen medewerkers en zijn vaak (mede) verantwoordelijk voor het aangaan en onderhouden van nieuwe samenwerkingsverbanden. De meeste teamleiders zijn het centrale aanspreekpunt voor de gemeente en de beleidsadviseurs. Het opstellen van uitvoeringsplannen aan de hand van gemeentelijk beleid, het afleggen van verantwoording over de uitvoering richting de gemeente als opdrachtgever en het adviseren van beleidsmakers aan de hand van kennis uit de praktijk zijn belangrijke taken van de meeste van de bevraagde teamleiders. Teamleiders pendelen daarin voortdurend tussen beleid en uitvoering en zorgen daardoor letterlijk en figuurlijk voor kortere lijntjes en een betere afstemming. Wat in het oog springt is dat

de teamleiders in het algemeen erg positief zijn over samenwerking met de gemeente. Dit komt onder andere door de frequentie van overleggen en het structurele karakter, de korte lijnen tussen beleid en uitvoering, het met elkaar meedenken en de oprechte betrokkenheid vanuit de gemeente.

Bijzondere positie van de teamleider

We kunnen hoe dan ook concluderen dat de teamleider een belangrijke rol heeft binnen de gemeente. Niet alleen vanwege de aansturing, ontwikkeling en de monitoring van de (inzet van de) buurtsportcoaches, maar ook met het oog op de kortere lijnen tussen uitvoering en beleid, waardoor praktijk en beleidsplannen beter op elkaar afgestemd worden. Doordat teamleiders goed op de hoogte zijn van gemeentelijk beleid en de beleidscyclus, maar ook van de meerwaarde van sport en bewegen voor verschillende doelgroepen én de lokale netwerken, hebben ze een cruciale rol in het leggen van verbindingen naar andere beleidsterreinen en een meer integrale aanpak. Door deze unieke positie binnen de gemeente en door het brede takenpakket zijn veel teamleiders op sommige onderdelen ook nog zoekende (zie kader met top 3 vraagstukken).

“Door mijn kennis van zowel beleid als uitvoering kan ik beter uitleggen waarom verbinding belangrijk is en wat het oplevert”

“Omdat we zeer dicht tegen de ambtelijke organisatie aan liggen is er regelmatig afstemming met verschillende beleidsadviseurs. Dit heeft als gevolg dat er veel lijntjes






gelegd kunnen worden bij niet alleen sportbeleid, maar ook overige sectoren in, voornamelijk, het sociaal domein. Hier liggen voor de toekomst nog zeker kansen voor een nog bredere inzet van de kracht van sport. Het informeren van de opdrachtgever over onze activiteiten en de stem die we hebben bij het formuleren van nieuw beleid. Korte lijn met de ambtenaren.”

Behoeftte aan uitwisseling

Uit de verkenning blijkt dat de teamleiders behoefte hebben aan uitwisseling met andere teamleiders, om op die manier ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren.

Veel congressen en bijeenkomsten worden georganiseerd voor ofwel beleidsmedewerkers, ofwel buurtsportcoaches. Teamleiders vallen wat dat betreft een beetje tussen wal en schip. Kenniscentrum Sport heeft in februari 2019 een bijeenkomst georganiseerd om deze uitwisseling te faciliteren en waar mogelijk ondersteuning te bieden.

Voor meer informatie over de uitkomsten van deze bijeenkomst of voor deelname aan een eventueel vervolg kunt u contact opnemen met Marloes Aalbers van Kenniscentrum Sport: marloes.aalbers@kcsport.nl. 

Enkele succesfactoren bij het pendelen tussen beleid en uitvoering

- zorg voor regelmatig contact met de beleidsverantwoordelijken en informeer ze over de voortgang;
- wees proactief richting de beleidsverantwoordelijken, door ze mee te nemen in mogelijke kansen en behoeften vanuit ‘de’ werkvelden;
- zorg voor input van beleid door de ervaringen van de buurtsportcoaches mee te nemen in te actualiseren beleid (monitoren, evalueren en eventueel bijstellen);
- laat buurtsportcoaches actief meedenken in de planvorming;
- wees als teamleider zichtbaar voor verschillende domeinen waaraan sport en bewegen een bijdrage kunnen leveren;
- laat de buurtsportcoaches meedenken over het te voeren beleid en dan vooral over de haalbaarheid van de uitvoering van het beleid.



Kijk voor meer informatie op www.allesoversport.nl met de zoektermen ‘werkgeverschap buurtsportcoach’.



Verder lezen...

Op het Visie & Beleidsplein op www.sportengemeenten.nl kunt u de volgende documenten downloaden:

Sport & Bewegen in de Buurt en Kenniscentrum Sport (2018). Tipsheet duurzame en integrale lokale inzet van de buurtsportcoach, bij *Sport & Bewegestimulering*

Mulier Instituut (2018). Evaluatieonderzoek naar de inzet van buurtsportcoaches, bij *Sport & Bewegestimulering*

Wageningen Universiteit (2016). Operationele context buurtsportcoach: onderzoek naar de gemeentelijke capaciteit in de verbinding tussen zorg, sport en bewegen, bij *Sport & Maatschappij*