



mulier instituut

kenniscentrum
sport & bewegen

Handreiking clubkadercoaching

Ontwikkelingen, financiering en beroepsperspectief

Johan Steenbergen (Mulier Instituut)

Marieke Reitsma (Mulier Instituut)

Nathan Geurink (Mulier Instituut)

Paul van der Meer (Kenniscentrum Sport & Bewegen)

Handreiking clubkadercoaching

Ontwikkelingen, financiering en beroepsperspectief

In opdracht van NOC*NSF en de KNVB

© Mulier Instituut
Utrecht, februari 2022

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
E info@mulierinstituut.nl | T @mulierinstituut

Kenniscentrum Sport & Bewegen

Horapark 4 | 6717 LZ Ede
www.kenniscentrumsportenbewegen.nl
E info@kenniscentrumsportenbewegen.nl

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4
1.1	Aanleiding	4
1.2	Hoe lees je deze handreiking?	6
2.	Het wat en waarom van de clubkadercoach	7
2.1	Clubkadercoaching tot nu toe	7
2.2	Mogelijke opbrengsten inzet clubkadercoach	8
2.3	Kansen voor inzet van een clubkadercoach	11
2.4	Tot slot	14
3.	Mogelijke financiering van clubkadercoaching	15
3.1	Verschillende financieringsbronnen in beeld	15
3.2	Combineren van financieringsbronnen	22
3.3	Visie op financiering	22
4.	Het beroepsperspectief van de clubkadercoach	25
4.1	Clubkadercoach als gecombineerde functie	25
4.2	Competenties/expertise en mogelijke inschaling van de clubkadercoach	27
4.3	Inzet clubkadercoach en fasering van werkzaamheden	29
4.4	Tot slot	31
5.	Bedreigingen en hoe je deze het hoofd biedt	32
	Referenties	37
	Bijlage 1. Meer informatie	39
	Clubkadercoaching	39
	Thema positieve sportcultuur/pedagogisch sportklimaat	40
	Ontwikkelingen in de sport	40
	Bijlage 2. Verantwoording	41

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Sport heeft het in zich om iedereen plezier te laten ervaren: sporters, toeschouwers, ouders, bestuurders, trainers en coaches. Op een gemiddelde zaterdagmorgen op de sportvelden overheerst toch vooral de lach op de gezichten van trainers, sporters en betrokken ouders. Maar plezier in de sport ontstaat niet vanzelf: daar moeten we iets voor doen. Trainers, ouders, bestuurders en jeugdcommissies van een sportvereniging, gemeenten en lokale sportservices, regisseurs van lokale sportakkoorden en sportbonden: allemaal kunnen ze hun steentje bijdragen aan het plezier in sporten.

Uitgaande van plezier in sport als de belangrijkste drijfveer voor jong en oud om te gaan en blijven sporten, is het niet verwonderlijk dat hier vanuit verschillende organisaties en op uiteenlopende manieren al jaren aandacht voor is. Onder noemers als ‘fair play in de sport’, ‘sportiviteit, respect en tolerantie’, ‘veilig sportklimaat’ of ‘pedagogisch sportklimaat’ wordt al enkele decennia programmatisch/beleidsmatig ingezet op het stimuleren van plezier in de sport onder (vooral) de jeugd. Hoewel genoemde programma’s soms andere accenten hebben, is de gemene deler dat we er gezamenlijk voor kunnen zorgen dat sport plezierig is voor de jeugd (Bronkhorst et al., 2018).

Daarnaast is de rol van de trainer (en waar we trainer zeggen bedoelen we ook coach) in het creëren van sportplezier cruciaal. Uit onderzoek blijkt steeds weer dat de trainer een spilfunctie heeft. Niet voor niets zetten sportbonden, gemeenten en sportopleidingen zich in om goede trainers op te leiden. Lag tot enkele jaren geleden de nadruk vooral op de technische aspecten van het trainen, steeds meer verschuift het accent naar de didactisch-pedagogische competenties van trainers. De ontwikkeling van de clubkadercoach is hiervan het meest recente voorbeeld.

Voor we wat uitvoeriger stilstaan bij clubkadercoaching, geven we in kader 1.1 enkele voorbeelden uit de dagelijkse sportpraktijk.

Kader 1.1 Voorbeelden uit de dagelijkse sportpraktijk

Je bent **voorzitter van een hockeyclub** en het merendeel van de leden bestaat uit jeugd. Een groeiende club, waar je trots op bent en waar het meestal goed gaat. Toch zijn er soms zaken waarvan je denkt: ‘het zou mooi zijn als we daar iets aan kunnen doen!’ De trainers en coaches van jongere teams vinden het vaak wat moeilijk om de jonge jeugd goed te betrekken, te motiveren en oefenstof te geven waar opbouw in zit. De trainers/coaches willen graag en zijn al een keer bij de jeugdcommissie geweest voor oefenstof, maar toch lukt het niet helemaal. De jeugdcommissie ziet het belang, maar weet niet precies hoe ze dit aan en op moeten pakken. Dit zorgt er voor dat het plezier van zowel de trainers/coaches als de kinderen minder is dan het zou kunnen zijn.

Als **beleidsmedewerker van een middelgrote gemeente** heb je vrijwel wekelijks overleg met de teamleider van het lokale sportbedrijf. Daar zijn zo’n tien buurtsportcoaches in dienst, die onder andere verenigingsondersteuning uitvoeren. Eens in de zoveel tijd organiseren de verenigingsondersteuners bijeenkomsten voor clubs om in beeld te krijgen wat er speelt en te kijken hoe de ondersteuning vanuit het sportbedrijf zo goed mogelijk is in te vullen. Verschillende vragen komen aan de orde, zoals groei van het aantal jeugdleden, het vinden van nieuwe (jonge) bestuursleden en trainers die de jeugd kunnen binden. De clubs staan bekend als clubs waar jeugdleden zich thuis voelen, maar toch: ‘Veel komen bij onze club, maar we hebben ook veel verloop’. Het werven gaat vaak beter dan het binden van de jongeren.

Vervolg kader 1.1 Voorbeelden uit de dagelijkse sportpraktijk

Het lokale sportakkoord binnen jouw gemeente is ondertekend door veel clubs. Een mooi akkoord, met accent op thema's als 'jong vaardig in bewegen', 'positieve sportcultuur' en 'toekomstbestendigheid/vitaliteit van sportclubs'. Het accent op deze deelakkoorden heeft er vooral mee te maken dat in de gemeente veel startende gezinnen zijn. Er zijn veel kinderen en jongeren die graag willen sporten bij clubs. Het **kernteam lokaal sportakkoord** is gezamenlijk verantwoordelijk voor de uitvoering van het akkoord de komende jaren. Jij geeft als een soort projectleider/regisseur leiding aan dit kernteam. Tijdens het opstellen van het akkoord kwam regelmatig naar voren dat het mooi zou zijn als er op de clubs een goed pedagogisch sportklimaat is. 'Want', zo wordt vaak gezegd, 'we hebben veel jeugd op onze clubs en dan is het niet meer dan logisch dat onze trainers en coaches ondersteuning krijgen op het pedagogisch-didactische vlak.'

Je bent **accountmanager van een sportbond** en onderhoudt contact met verschillende verenigingen. Je organiseert regiobijeenkomsten en geeft dan aan waar de sportbond op wil inzetten en welke nieuwe regelingen eraan komen. Een groot deel van de bijeenkomst gebruik je om vragen te verzamelen. Jullie werken als sportbond steeds meer vraaggericht om goed ondersteuning te bieden aan de verenigingen en de vraag en het aanbod goed op elkaar te laten aansluiten. Op die bijeenkomsten komen regelmatig vragen naar voren over 'scholing van de jeugdtrainers', bijvoorbeeld over hoe in de scholing pedagogische en didactische elementen zijn op te nemen.

Dit zijn wellicht herkenbare voorbeelden van waar actoren binnen de sport mee te maken krijgen. Het gaat vooral om actoren die besluiten moeten nemen of betrokken zijn bij besluiten binnen een club, gemeente of sportbond. De gegeven voorbeelden gaan over hoe je trainers kunt ondersteunen en ervoor kunt zorgen dat kinderen met plezier sporten en trainers met plezier voor de groep staan.

Waarom deze handreiking?

Als de voorbeelden herkenbaar zijn, is het te overwegen een clubkadercoach in te zetten. Wellicht gaat er nu een lichtje branden: 'clubkadercoach... wel eens van gehoord'. Of zelfs meer dan een lichtje: 'ja, die hebben we in onze gemeente bij een aantal clubs ingezet'. Maar het kan ook zijn dat de clubkadercoach nieuw voor je is en je je afvraagt wat dat voor een functie is, nog los van de vraag hoe je dit moet regelen en welke mogelijkheden er zijn voor bijvoorbeeld financiering. Het lijkt hoe dan ook zinvol om (potentiële) gebruikers (beslissers) van clubkadercoaching wat handvatten te geven, 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 & Beweging en Mulier Instituut gevraagd om op basis van onderzoek deze handvatten te ontwikkelen. Het resultaat is deze handreiking. Ten eerste bespreken we het wat en waarom van de clubkadercoach. Ten tweede laten we zien op welke manieren de financiering van clubkadercoaches mogelijk is. Ten derde kijken we naar de toekomst en het beroepsperspectief van deze functionaris. Om informatie te verzamelen over deze drie onderwerpen hebben we gekozen voor een combinatie van twee onderzoeksmethoden: deskresearch en interviews. Lees meer over de methode in de [verantwoording](#) in bijlage 2.

De driedeling vormt de kern van deze handreiking en moet ertoe bijdragen de besluitvorming over de inzet van een clubkadercoach gemakkelijker te maken. Of je nu een verenigingsbestuurder bent, een beleidsmedewerker van een gemeente, een teamleider van een groep buurtsportcoaches, de verantwoordelijke voor professionalisering en/of verenigingsondersteuning bij een sportbond of degene die het kernteam van het lokale sportakkoord aanstuurt, na het lezen van deze handreiking kun je het besluit hierover beter nemen.

1.2 Hoe lees je deze handreiking?

In deze handreiking willen we helpen het besluit over de inzet van een clubkadercoach weloverwogen te nemen. We hebben gekozen voor een indeling waarin het wat, waarom, hoe en waartoe goed te herkennen is. Dit heeft geleid tot de hoofdstukindeling naar ontwikkelingen, financiering, beroepsperspectief en mogelijke bedreigingen:

- *Ontwikkelingen en kansen*: in hoofdstuk 2 gaan we kort in op wat een clubkadercoach is en staan we stil bij de vraag wat de voordelen kunnen zijn van de inzet van een clubkadercoach. We herkennen hier vooral het ‘wat en waarom’ van deze functionaris. Ook maken we inzichtelijk welke urgentie er is en welke kansen er liggen.
- *Financiering*: in hoofdstuk 3 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.
- *Beroepsperspectief*: hoofdstuk 4 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.
- *Bedreigingen*: in hoofdstuk 5 brengen we eventuele (toekomstige) bedreigingen in kaart. We beschrijven die niet alleen, maar geven ook wat tips om ze het hoofd te bieden.

Door het document heen geven we voorbeelden en verwijzen we naar artikelen en relevante documenten. In bijlage 1 zetten we deze nogmaals systematisch op een rij. De hoofdstukken hangen met elkaar samen, maar ze zijn ook apart te lezen.

2. Het wat en waarom van de clubkadercoach

Wat is een clubkadercoach en waarom is het zinvol deze in te zetten? Dat vormt de kern van het tweede hoofdstuk. We kijken kort terug om iets meer zicht te krijgen op de ‘historische’ wortels van de clubkadercoach. Vervolgens maken we een uitstapje naar ‘de’ wetenschap en kijken we wat daar wordt gezegd over de rol van trainers, en we kijken naar opbrengsten van de inzet van clubkadercoaches vanuit ‘de’ praktijk. We sluiten het hoofdstuk af met ontwikkelingen en trends die kansen bieden voor clubkadercoaching. Die geven aan waarom het inzetten van clubkadercoaching juist nu zinvol kan zijn.

2.1 Clubkadercoaching tot nu toe

In deze paragraaf wordt geschetst hoe clubkadercoaching is ontstaan en welk proces tot nu toe is doorlopen.

Aanleiding: trainersbegeleiding

In het programma ‘Naar een veiliger sportklimaat’ (2011-2018) van het Ministerie van VWS (uitgevoerd onder regie van NOC*NSF) was trainersbegeleiding een van de speerpunten. Daarbinnen is onder andere in 2013 het traject ‘[Coach de coach](#)’ ontwikkeld. Daarin wordt een vrijwilliger van een sportclub opgeleid tot trainersbegeleider. Het doel was dat deze trainersbegeleider de trainers op de vereniging begeleidt bij trainingen en wedstrijden en coacht op pedagogisch vlak. De deelnemende verenigingen waardeerden de trajecten grotendeels positief en zagen bijvoorbeeld verbetering in het (sport)plezier bij kinderen en trainers (Hoeijmakers en Romijn, 2018): *‘Het feit dat je kind complimenten krijgt, dat heeft zoveel meerwaarde. Kinderen die lachend van het veld komen, kinderen die vol zelfvertrouwen aan iets nieuws gaan beginnen, en iets nieuws willen leren. Dat is wat er gebeurt’* [trajectbegeleider Coach de coach].

De behoefte aan het opzetten en/of versterken van trainersbegeleiding bij clubs was groot. De deelnemende clubs waardeerden de trainersbegeleiding, met als een belangrijke aanbeveling goed te zorgen voor borging van ingezette initiatieven. Wanneer een opgeleide trainersbegeleider stopte met de coaching van de trainers, om welke reden dan ook, was de trainersbegeleiding op de club vaak niet voldoende geborgd of verankerd. Gevolg was dat er geen vervolg kwam en het niveau van trainersbegeleiding snel afnam of de trainersbegeleiding zelfs geheel verdween.

Proeftuinproject clubkadercoaching 2019-2020

In 2018 ontstond het idee van clubkadercoaching. Het uitgangspunt hierbij is dat een clubkadercoach (tijdelijk) professionele ondersteuning biedt aan trainers binnen een sportvereniging. 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, om daarmee het sportplezier bij kinderen te vergroten en de uitstroom te verkleinen.

De aanleiding voor de ontwikkeling van clubkadercoaching was het inzicht dat het goed implementeren van trainersbegeleiding op sportclubs, een ambitie waaraan ook al werd gewerkt binnen het Veilig Sportklimaat programma, niet gaat zonder professionele ondersteuning (zie ook paragraaf hierboven). Dit inzicht viel samen met de uitbreiding en bestending van de buurtsportcoachregeling. NOC*NSF nam vervolgens het initiatief om binnen de verbrede buurtsportcoachregeling te experimenteren met de inzet van de buurtsportcoach als ‘clubkadercoach’.

Dit heeft geleid tot het ‘proeftuinproject clubkadercoaching’, dat startte in januari 2019 en liep tot en met november 2020. Hieraan namen twaalf gemeenten en acht sportbonden deel, de zogenoemde eerste tranche. Daarbinnen waren 35 clubkadercoaches bij 57 sportverenigingen actief. Het project werd uitgevoerd door een projectteam van NOC*NSF en de KNVB (Reitsma & Stuij, 2021). In het proeftuinproject werden de vier fasen van clubkadercoaching doorlopen bij de clubs: de selectiefase, de opstartfase, de uitvoeringsfase en de overdrachtsfase. Uit onderzoek van Kenniscentrum Sport & Bewegen bleek onder meer dat belangrijke leerpunten van het proeftuinproject waren dat de borgingsfase niet als laatste moet worden gestart, maar al vanaf het begin aandacht behoeft en dat voortdurend aan draagvlak moet worden gewerkt, binnen de vereniging - door trainers, leden, bestuurders en ouders - en bij gemeenten en sportbonden (Aalbers, 2021).

Community of Practice clubkadercoaching 2020-2021

Als vervolg op het proeftuinproject is in december 2020 gestart met de Community of Practice clubkadercoaching, de tweede tranche. Deze tranche liep door tot en met december 2021. Hieraan namen tien gemeenten deel. In deze Community of Practice werd verder geleerd over de inzet van clubkadercoaching, voortbordurend op de lessen uit het proeftuinproject (zie ook het e-magazine ‘[Clubkadercoach Het nieuwe normaal](#)’; Swier, 2021). De focus lag op ‘de olievlekwerking’, in de zin van verspreiden naar andere gemeenten, en op het inbedden van clubkadercoaching in lokaal en landelijk beleid.

Vervolg clubkadercoaching

In de loop van 2020 en 2021 zijn steeds meer gemeenten, ook buiten het proeftuinproject en de Community of Practice, gestart met clubkadercoaching. Eind 2020 toonden al 114 gemeenten interesse in clubkadercoaching en halverwege 2021 zijn ruim tachtig nieuwe gemeenten daadwerkelijk gestart. Vanaf 2022 gaat NOC*NSF door met de aansturing van clubkadercoaching. Niet door een nieuwe ‘tranche’ te starten, maar door op landelijk niveau handvatten, kennis en ondersteuning te bieden aan organisaties als gemeenten, sportservices, bonden en clubs die al met clubkadercoaching werken of overwegen om te starten. Ook speelt NOC*NSF een rol in de opleiding en bijscholing van clubkadercoaches. Daarnaast ligt de focus voor 2022 op het inbedden in landelijk beleid, het verbinden van clubkadercoaching aan andere ontwikkelingen en programma’s in de sport en het meer betrekken van sportbonden (zie voor meer informatie de [website over clubkadercoaching](#)).

Kortom, het gaat om een traject dat enkele jaren geleden is ingezet en waar de komende jaren verschillende inspanningen op worden geleverd.

2.2 Mogelijke opbrengsten inzet clubkadercoach

Trainers hebben een grote invloed op het plezier en de ontwikkeling van jeugdsporters. Van de jeugdtrainers op sportverenigingen voelen zes op de tien trainers zich echter weleens ongemakkelijk in de rol als trainer, en bijna vier op de tien trainers voelen zich niet capabel genoeg (NOC*NSF, 2014).

In de sportwereld is de aandacht voor opleiding en begeleiding van trainers de afgelopen jaren daarom al toegenomen. Lag in het verleden het accent bij het opleiden en begeleiden van trainers vaak op het sporttechnische deel, vandaag de dag is er meer aandacht voor kennis en vaardigheden met een didactisch-pedagogisch karakter. Het besef is er steeds meer dat het, om plezier en ontwikkeling van kinderen bij het sporten mogelijk te maken, belangrijk is dat een trainer over pedagogische en didactische kwaliteiten beschikt. Vaak wordt gesproken van sport als derde opvoedingsmilieu, naast het gezin en het onderwijs.

In deze paragraaf beschrijven we verwachte en mogelijke opbrengsten van de inzet van clubkadercoaching. We nemen zowel inzichten uit de wetenschap over de rol van de trainers mee als inzichten vanuit praktijkervaringen met clubkadercoaching.

Goede trainer

Sport heeft de potentie veel positieve effecten te hebben, zoals (bevordering van) gezondheid, zelfvertrouwen, teamgeest, discipline, sociale integratie, talentontwikkeling en morele vorming (Bailey et al., 2013). Of sport al deze positieve effecten met zich meebrengt, hangt natuurlijk af van hoe die wordt aangeboden. Sport is nooit per definitie gezond, vormend of sociaal integratief, maar de context moet voldoen aan bepaalde voorwaarden (Coalter, 2007).

De trainers spelen hierin een centrale rol. Zo blijkt uit onderzoek dat een veilig sportklimaat waarin trainers de leefwereld van kinderen begrijpen, het sociaal bewustzijn van kinderen stimuleert (Nols et al., 2021). En de acties en interacties van de trainer bepalen grotendeels of kinderen de positieve effecten van sport ervaren (Bailey, 2006). Het handelen van de trainer zelf is dus belangrijk om jeugdsporters de positieve effecten van sport te laten ervaren en daarbij is het creëren van een pedagogisch sportklimaat van groot belang. Over deze spilfunctie van de trainer voor het pedagogisch sportklimaat is eigenlijk geen enkele discussie, die rol staat buiten kijf.

De trainer kan dat natuurlijk niet alleen, maar is als belangrijkste actor afhankelijk van anderen in en rondom de club. Trainers zijn een onderdeel van een breder geheel van actoren binnen en buiten de vereniging die bijdragen aan een pedagogisch sportklimaat. Andere actoren als bestuurders, ouders en officials zijn mede verantwoordelijk voor het creëren van een pedagogisch sportklimaat. De rol van het bestuur is hierin onontbeerlijk (Cevaal, 2018). Als een trainer en een clubkadercoach niet beleidsmatig worden ondersteund door het bestuur, zal er op een club niet iets blijvends worden gecreëerd.

Uit praktijkervaringen van deelnemende gemeenten blijkt dat de training, als jeugdtrainers pedagogisch en didactisch beter onderlegd zijn, niet alleen voor de kinderen plezieriger is, maar ook voor de trainers zelf. Zo wordt in een van de gesprekken beschreven:

‘De trainers, weet ik vanuit eigen ervaring, merken dat heel erg. Die zeggen van ‘hey, ik hoef me daar niet meer druk over te maken, want dat is duidelijk. Dat is ook voor die kinderen duidelijk, dus wordt het training geven leuker, want ik ben niet meer alleen bezig schoolmeester te spelen. Ik weet hoe ik daarmee om moet gaan.’ [gemeente]

Goede ondersteuning van trainers op pedagogisch en didactisch vlak kan tot vrijwilligersbehoud leiden. Veel betrokkenen bij clubkadercoaching in gemeenten geven aan dat het later in het traject pas zichtbaar zal zijn of de clubkadercoach tot meer plezier en ontwikkeling bij jeugdsporters en trainers en leden- en vrijwilligersbehoud leidt. Uit de nul- en eenmeting na de eerste tranche clubkadercoaches is gebleken *‘dat trainers meer plezier beleven er zichzelf vaardiger zijn gaan vinden’* [gemeente] (zie ook Swier, 2021).

Goede begeleiding van trainers

Een trainer heeft direct invloed op het geven van een pedagogisch verantwoorde training en staat in directe relatie met de jonge sporter (Hilhorst et al., 2014). Ook op het beleid van de club, denk aan het bestuur, heeft de trainer invloed, maar die invloed is beperkter. Belangrijk is dat een pedagogisch sportklimaat verankerd is binnen beleid en uitvoering van gemeenten, sportbonden en de landelijke overheid (Schipper-van Veldhoven, 2016).

De clubkadercoach gaat in gesprek met het bestuur om ervoor te zorgen dat ondersteuning van trainers op pedagogisch/didactisch gebied geborgd wordt, en dat daar binnen de club de juiste randvoorwaarden voor worden gecreëerd. Daarnaast gaat de clubkadercoach zelf aan de slag met het ondersteunen van trainers op pedagogisch/didactisch vlak, waardoor de clubkadercoach heel direct een bijdrage levert aan een pedagogisch sportklimaat. Een clubkadercoach kan verenigingen helpen om voor de jeugd deze leeromgeving te creëren waarbij de jeugdsporter centraal staat.

Verhoogd plezier voor sporters, trainers en vrijwilligers

Door een fijne leeromgeving te creëren blijft de jeugd mogelijk langer sporten. Kinderen en jongeren langer laten sporten is een ambitie die veel sportbonden, gemeenten en sportverenigingen met elkaar delen. Het aandeel kinderen dat lid is van een sportvereniging blijkt in de leeftijdsgroepen boven de 12 jaar sterk af te nemen. Daarnaast is de uitstroom in de afgelopen jaren sterker geworden (RIVM, 2020a).

Uit Europees onderzoek blijkt dat onder meer de relatie van de trainer met het kind, een gevoel van verbondenheid met het team en een fijne onderlinge sfeer belangrijke factoren zijn om uitval van jongeren in sport tegen te gaan (Kenniscentrum Sport & Bewegen, 2019). Op deze onderdelen heeft de trainer invloed en ook het plezier van een speler in het team kan een trainer beïnvloeden. Wanneer een trainer pedagogisch en didactisch sterker wordt, gaat de kwaliteit van de trainingen omhoog. Daarnaast kan de trainer deze kwaliteiten gebruiken om samen met de jeugdsporters voor een goede onderlinge omgang binnen het team te zorgen, waardoor het plezieriger wordt om deel uit te maken van het team.

Betrokkenen bij clubkadercoaching in diverse deelnemende gemeenten geven aan dat het verhogen van sportplezier bij de jeugd eigenlijk altijd het hoofddoel is. Als sporten plezieriger wordt voor kinderen, zullen ze naar verwachting gemiddeld langer lid blijven van een sportvereniging. Daarnaast zou meer plezier op de sportvereniging extra vrijwilligers voor de toekomst kunnen opleveren. Met de clubkadercoach *'bouw je aan een sterkere structuur binnen je vereniging, dat het gewoon leuker wordt. Dat mensen langer betrokken zijn bij de vereniging, en misschien zelfs wel vrijwilligerstaken op zich gaan nemen, of zelf de behoefte hebben om trainer te worden, trainersbegeleiding te krijgen, en het uiteindelijk misschien zelf wel te geven.'* [gemeente]

Het versterken van het pedagogisch sportklimaat door de inzet van de clubkadercoach kan er ook toe leiden dat kinderen zich meer ontwikkelen, zowel op sportief als persoonlijk vlak. *'Op het moment dat kinderen op sportverenigingen op deze manier leren hebben ze daar ook bijkomend effect van in het normale leven en op school.'* [gemeente]

Een sterk pedagogisch sportklimaat op een vereniging, waardoor spelers en trainers meer plezier ervaren, kan de uitstraling van een sportvereniging naar buiten verbeteren. Een club met een prettige leeromgeving voor de jeugd is aantrekkelijker. Naast meer behoud van leden zou een clubkadercoach zo kunnen bijdragen aan meer aanwas van leden en vrijwilligers.

Beter contact met de vereniging

Een clubkadercoach kan ook effecten hebben die vooraf soms niet waren voorzien. Uit de procesevaluatie van de eerste tranche clubkadercoaches bleek dat gemeenten door een clubkadercoach betere contacten hebben met verenigingen en meer kennis over hen hebben: *'de deur staat meer open'* (Reitsma & Stuij, 2021, p. 37). Ook in dit onderzoek benadrukken gemeenten de rol van de clubkadercoach in het contact met en de kennis over een club. *'Als sportregisseur ben je niet van alles op de hoogte, voornamelijk met het 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]

Zo leiden de gesprekken met verenigingen over clubkadercoaching voorafgaand aan het daadwerkelijke traject al tot resultaten: *‘doordat er gesprekken zijn met clubs, is zichtbaar dat bij een club het bestuur en de coördinatoren al dichterbij elkaar zijn gekomen. Die deden eerst ieder voor zich, en door de gesprekken voor clubkadercoaching gaan ze met elkaar in gesprek. Dat is een quick win.’* [gemeente]

Bonden en gemeenten merken dat er binnen verenigingen die aandacht besteden aan een pedagogisch sportklimaat een breder gesprek ontstaat over de identiteit van de club en de betekenis daarvan voor de gang van zaken op de club. Bonden en gemeenten krijgen vanuit verenigingen met een clubkadercoach meer hulpvragen, zowel voor directe ondersteuning als voor opleidingen:

‘Wij krijgen van clubs met een clubkadercoach ook andere hulpvragen, omdat ze er meer over gaan nadenken. Het geeft de clubs echt een boost om met deze thema’s aan de slag te gaan. Sommige clubs kunnen dat zelf, maar andere clubs hebben een boost nodig.’ [gemeente]

2.3 Kansen voor inzet van een clubkadercoach

In deze paragraaf geven we trends en ontwikkelingen weer die kansen bieden voor clubkadercoaching. Dit zijn kansen die zijn mee te wegen bij een besluit over de inzet van een clubkadercoach.

Verenigingsondersteuning en professionalisering hoger op de agenda

Er wordt al vele jaren gesproken over professionalisering in de sport. Daarbij gaat het vaak om verschillende zaken, waaronder meer professionalisering van de verenigingsondersteuning. Zo wordt er al enige tijd gewerkt aan kwalitatieve verbetering van ondersteuningstrajecten, zoals de verschillende professionals van buiten de sport die de verenigingen ondersteunen, en aan professionalisering op de club, bijvoorbeeld door het opleiden van bestuursleden, trainers en coaches en door betaalde krachten binnen verenigingen in te zetten. Denk aan (meer) betaalde trainers of een verenigingsmanager die structureel binnen een club werkzaam is. De clubkadercoach kan worden gezien in het licht van ‘professionalisering op de club’. Mede vanwege het tijdelijke karakter is de inzet van deze professional een mooie manier om ‘te wennen aan een professional op de club’.

‘Het gaat er met name om als er nog weerstanden zijn financieel of organisatorisch, dat we het dan met twee treden ertussen makkelijker maken om meer verenigingen aan te laten sluiten bij deze beweging. We helpen ze groeien richting professionalisering binnen de sport.’ [gemeente]

De verwachting is dat de landelijke beleidsmatige aandacht voor professionalisering in de sport de komende jaren nog verder zal toenemen, mede gebaseerd op het advies van de NL Sportraad (2020a) en de Human Capital Agenda Sport (Ministerie van VWS, 2021; zie kader 2.1). Steeds meer ontstaat het besef dat sportverenigingen belangrijk zijn voor het realiseren van tal van maatschappelijke doelen en dat een vereniging hiervoor professionele ondersteuning nodig heeft. Een professionaliseringslijn vanuit landelijk beleid kan (financieel) kansen bieden voor clubkadercoaching, omdat, zoals al aangegeven, deze functie invulling kan geven aan de professionaliseringswens bij sportclubs. Het biedt kansen om clubkadercoaching in te bedden binnen meer structureel beleid, waardoor er minder afhankelijkheid is van tijdelijke projecten en de functie toekomstbestendiger wordt. Wel belangrijk is dat lokaal maatwerk mogelijk blijft.

‘Ook is er de bredere aandacht voor professionalisering van de sport vanuit de Sportraad. Het zou wel mijn wens, dat er ook lokaal maatwerk kan worden geboden’ [landelijke partij]

Het vraagstuk van professionalisering heeft raakvlakken met verschillende programma’s van de afgelopen jaren. Clubkadercoaching is er één van, maar lopend onderzoek van NOC*NSF naar het landschap van

verenigingsondersteuning, de ontwikkeling van een pedagogische visie door de KNVB en KNGU (2020) en het programma [TOP opleiders in de sport](#) zijn hier ook voorbeelden van. Het ligt voor de hand om de verbinding te zoeken met deze programma's, om op die manier vanuit verschillende perspectieven bij te dragen aan professionalisering.

Kader 2.1 Professionalisering in de sport

Op basis van een adviesaanvraag van het Ministerie van VWS is de Nederlandse Sportraad in 2019 een verkenning gestart naar de organisatie en financiering van de sport. Dit heeft geleid tot het adviesdocument '[De opstelling op het speelveld](#)' (2020a) en het [addendum](#) (2021) over de wettelijke verankering van het sportbeleid en financiële onderbouwing van het advies. Meerdere aanbevelingen voor het versterken van de sportbranche gaan over professionalisering. Specifiek wordt genoemd dat bij sportclubs '*professionals met een toegesneden opleiding kunnen zorgen voor een pedagogisch klimaat en verantwoorde begeleiding*' (NL Sportraad, 2021, p.39).

De [Human Capital Agenda Sport](#) (Ministerie van VWS, 2021) is het product van een stakeholderanalyse van allerlei partijen uit de sportsector die te maken hebben met menselijk kapitaal in de sport, uitgevoerd onder leiding van het ministerie van VWS. In de agenda staan de knelpunten en oplossingen die de sportsector zelf ziet voor de inzet van zowel professionals als vrijwilligers.

Groeiende aandacht voor belang pedagogisch sportklimaat

Samenhangend met professionalisering en de kwalificatie-eisen die worden gesteld aan het technisch kader, zal meer de nadruk komen te liggen op pedagogische competenties van trainers/coaches en de implementatie van een pedagogische visie op de sportverenigingen. De clubkadercoach kan hierin als professional een sleutelrol vervullen om op die manier een derde opvoedingsmilieu te realiseren, na thuis als eerste en school als tweede opvoedingsmilieu.

De afgelopen jaren zijn onder noemers als 'fair play in de sport', 'sportiviteit & respect' en 'Veilig sportklimaat' al veel inspanningen geleverd om verenigingen te ondersteunen op het stimuleren van 'pedagogisch sportklimaat'. Er wordt vandaag de dag, en dat zal nog toenemen, veel verwacht van de sport. Sport moet bijdragen aan vitaliteit, sociale omgang, bijbrengen van bepaalde waarden en normen, en voor iedereen toegankelijk zijn. Dit gaat nooit vanzelf, maar hier hebben sportverenigingen ondersteuning bij nodig, te beginnen bij een pedagogisch sportklimaat voor kinderen.

'Sport is voor kinderen en jongeren enorm belangrijk om te leren, niet alleen om sport te leren, maar ook voor persoonlijke ontwikkelvraagstukken, bijvoorbeeld met vriendjes samen te spelen. Die plek is best complex. Dat vraagt nogal wat, als je een sportvereniging een hele belangrijke plek vindt. Daar is een grote zorg omdat kinderen die veilige plek in de jeugdsport niet ervaren, en dat begeleiders niet weten hoe die plek kan worden gecreëerd. De maatschappij, trainers en kinderen schreeuwen om hulp bij het veilig maken van sport. De clubkadercoach kan hier een belangrijke bijdrage leveren.' [deskundige onderwijs]

Middelen 'stapelen' vanuit verschillende beleidsterreinen

Samenwerking tussen de gemeentelijke sportafdeling en andere beleidsterreinen zien we steeds vaker, maar blijkt op veel plekken lastig. Hiervoor is het nodig dat wordt herkend en erkend dat een project of programma raakt aan meerdere beleidsvraagstukken en dat het daarom meerwaarde heeft om met meerdere beleidsterreinen samen op te trekken. Vanuit de maatschappelijke rol van sport zijn er kansen om middelen vanuit andere beleidsterreinen te koppelen/stapelen. Al lukt dit financieren vanuit meerdere budgetten niet altijd en is er nog vaak geen sprake van ontschotting op lokaal en landelijk

niveau, toch moet het stapelen van middelen (en mensen) uit verschillende domeinen mogelijk zijn. Op die manier kan worden bijgedragen aan ambities en doelen van meerdere beleidsterreinen en biedt het financiële borging.

We zien dat dit voor de inzet van buurtsportcoaches al deels gebeurt, bijvoorbeeld wanneer buurtsportcoaches werken op het grensvlak van sport, zorg en welzijn of sport en onderwijs. Voor clubkadercoaching is het een uitdaging om de verbinding met andere domeinen te laten zien en daarmee de kansen op stapeling van middelen te vergroten.

‘Als je wil dat je impact creëert, dan moet je stapelen van middelen en stapelen van mensen. Als de andere stromen blijven doen wat ze altijd al deden, dan ga je natuurlijk nooit de verdubbelingen, of de multiplier krijgen die je eigenlijk had gedacht. De praktijk is ook wel weerbarstig. Je kan dat ook niet in een keer allemaal omgooien, dat kost tijd.’ [landelijke partij]

Herijkte buurtsportcoachregeling vanaf 2023

Na 2022 lopen de bestuurlijke afspraken over de huidige buurtsportcoachregeling (Brede Regeling Combinatiefuncties - BRC) van het ministerie van VWS af, waarna vanaf 2023 een herijkte regeling (hernieuwde bestuurlijke afspraken) ingaat. De vorming van de herijkte regeling biedt kansen om deze zo in te richten dat die aansluit op nieuwe accenten en ontwikkelingen in het beroep van de buurtsportcoach. Clubkadercoaching is een van die ontwikkelingen, want we zien dat de functie vaak vanuit de BRC wordt ingevuld.

Voor gemeenten biedt de nieuwe regeling de kans om clubkadercoaching mee te nemen in de nieuwe aanvraag. Bijvoorbeeld door de verwachte en/of gewenste inzet van clubkadercoaches in de gemeente op te nemen in het aantal fte waarvoor de regeling wordt aangevraagd. Voor het ministerie van VWS is het een kans om clubkadercoaching mee te nemen in het ontwerp van de aangepaste regeling. Bijvoorbeeld door te kijken of de huidige voorwaarden van de regeling, zoals hoogte van de vergoeding en de verantwoordingseisen, goed aansluiten bij de invulling van de functie van clubkadercoach. Tot slot kan bij de nieuwe BRC worden gekeken hoe die beter kan aansluiten op clubkadercoaching, maar ook andersom, namelijk hoe de clubkadercoach beter kan aansluiten bij de doelen van de BRC.

‘De oorspronkelijke buurtsportcoachregeling is bedoeld voor verbinding met het sociaal domein (jeugdzorg, cultuur). Door middel van clubkadercoaching kun je wel vitale clubs creëren, waardoor vervolgens de verbinding kan worden gelegd met het sociale domein. Die verbinding explicieter maken is misschien wel de toekomst voor de borging van de clubkadercoaching’.
[landelijke partij]

‘Er liggen kansen en mogelijkheden als je kijkt naar de buurtsportcoach. In 2023 moeten alle gemeenten een nieuwe aanvraag doen. Daar kan je clubkadercoaching in meenemen en om extra geld vragen vanuit de buurtsportcoachregeling. Als je dat allemaal doet wordt het natuurlijk alsnog verdeeld, maar het is wel een kans voor een gemeente.’ [gemeente]

Urgentie in het licht van afname sport- en beweegdeelname

Bekend is, en dit is een trend die al enige jaren geleden is ingezet, dat de sportdeelname onder ‘de’ jeugd afneemt (RIVM, 2020a). Met name in de pubertijd springt in het oog dat velen de sportverenigingen verlaten. Er ontstaat het beeld van een soort skihelling, waarbij de helling naar beneden heel stijl is in de leeftijd tussen ongeveer 12 en 18 jaar. Natuurlijk krijgen kinderen in die leeftijd andere interesses, maar ‘de’ sport kan zelf ook veel doen. Er is geen discussie over de rol die de trainer/coach heeft in het binden van de jeugd aan de club. Trainers bekleden een spilfunctie voor het sportplezier van kinderen, mede

omdat ze met hen in direct contact staan. Om de afnemende sportdeelname te keren is investeren in een clubkadercoach wellicht een effectieve investering. Plezier in sport is een belangrijk motief om aan sport deel te nemen (RIVM, 2020b) en dat is juist waar een clubkadercoach een bijdrage kan leveren.

‘Een positief effect is meer sportplezier bij de kinderen. Daar is het uiteindelijk om te doen, dat kinderen zich senang voelen bij de club, en daardoor langer bij een club blijven, en met veel plezier hun leven lang blijven sporten en bewegen. Een positieve jeugdervaring is daar volgens mij onlosmakelijk mee verbonden.’ [landelijke partij]

‘Ik ben ervan overtuigd dat de inzet van een clubkadercoach meer leden trekt en er vertrekken minder leden, simpelweg omdat binnen de club aandacht is voor goede trainers en coaches en dat zowel voor de hogere teams als de minder hoge teams.’ [landelijke partij]

2.4 Tot slot

Steeds meer wordt onderkend dat sport de potentie heeft om aan tal van doelen en waarden een bijdrage te leveren. Of het nu gaat om gezondheid, het tegengaan van eenzaamheid of het ontwikkelen van sociale vaardigheden, sport kan hier in meer of mindere mate een bijdrage aan leveren. Dit gaat nooit vanzelf, maar de clubkadercoach kan in het realiseren van deze waarden een spilfunctie vervullen en deze functionaris wordt steeds meer als zodanig gezien. De urgentie en het momentum om door te pakken op de inzet van de clubkadercoach zijn er.

3. Mogelijke financiering van clubkadercoaching

De clubkadercoach is een intensieve functie, zowel wat betreft ureninzet als qua bijkomende financiering. Waar de inhoudelijke invulling van clubkadercoaching grotendeels is ingekaderd en beschreven in het [functieprofiel](#), is voor de wijze van financiering iedere aanbieder vrij om te bepalen hoe en vanuit welke financieringsbronnen hij dit regelt. Dit biedt de kans om de financieringswijze goed te laten aansluiten bij de lokale mogelijkheden om op die manier tot passende financiering te komen. We geven verschillende mogelijkheden en combinaties weer om een clubkadercoach te financieren.

3.1 Verschillende financieringsbronnen in beeld

Bij de financiering van de clubkadercoach zijn drie partijen betrokken: verenigingen, sportbonden en gemeenten. Ze vormen als het ware een driehoek met ieder hun eigen, specifieke rol. Naast deze drie partijen kunnen nog twee andere partijen een rol spelen: de landelijke overheid en het bedrijfsleven. We zetten uiteen over welke financieringsbronnen zij beschikken en hoe deze zijn te gebruiken voor de clubkadercoach.

Gemeente

Tot nu toe ligt bijna het volledige gewicht voor de financiering bij gemeenten. Ze gebruiken verschillende budgetten: de BRC, regulier sportbudget, het uitvoeringsbudget lokaal sportakkoord en regulier budget uit andere gemeentelijke domeinen.

Hoe kan de clubkadercoach worden ingezet vanuit de buurtsportcoachregeling?

Op veel plekken worden middelen uit de BRC gebruikt voor de inzet van clubkadercoaches. Buurtsportcoaches zijn vaak in dienst bij de gemeente, een (lokale of regionale) sportservice of een organisatie uit onderwijs, zorg of welzijn. Clubkadercoaches hebben een buurtsportcoachaanstelling en zijn in dienst bij deze organisaties. Lees meer over de BRC in kader 3.1. De financiering van clubkadercoaching vanuit de BRC is een voor de hand liggende, omdat het een bestaande financieringsstroom is en de doelstellingen van clubkadercoaching goed aansluiten bij de doelstellingen van de BRC en de profielen en taken van buurtsportcoaches (zie meer hierover in hoofdstuk 4).

‘De verenigingen werken over het algemeen met vrijwilligers, dus om een professional in te huren snap je dat dat niet zomaar kan. Daarom snap ik dat het nu vanuit de buurtsportcoachregeling wordt gedaan.’ [gemeente]

‘Ik zie wel een toegevoegde waarde in clubkadercoaching erbij doen als buurtsportcoach, omdat de buurtsportcoach de belangrijkste centrale en lokale sportprofessional is, en de inhoud heel goed aansluit.’ [landelijke partij]

De BRC is op verschillende manieren in te zetten. In sommige gemeenten is ervoor gekozen clubkadercoaching een onderdeel te laten zijn van het bredere takenpakket van de buurtsportcoach. In dat geval zijn vaak meerdere buurtsportcoaches opgeleid tot clubkadercoach. Zij werken een deel van de uren als clubkadercoach. De combinatie van deze werkzaamheden past inhoudelijk goed. Op sommige plekken hebben buurtsportcoach een volledige aanstelling als clubkadercoach.

‘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]

Kader 3.1 Brede Regeling Combinatiefuncties (BRC)

Bijna alle Nederlandse gemeenten doen mee aan de BRC. De Rijksbijdrage dekt 40 procent en lokale cofinanciering (vooral gemeenten) dekt 60 procent van de kosten voor inzet van buurtsportcoaches (van het normbedrag van 50.000 euro). In 2021 werd in totaal 3.532 fte aan buurtsportcoaches, combinatiefunctionarissen en cultuurcoaches gerealiseerd, door in totaal 6.169 personen. 81 procent van het aantal fte wordt ingezet voor de sector sport en bewegen. In 335 gemeenten zijn buurtsportcoaches actief, die bijna overal (in 96 procent van de 335 gemeenten) de verbinding met sportaanbieders maken. Dit gaat om 943 fte in Nederland. Meer dan de helft daarvan (544 fte) wordt ingezet bij sportverenigingen, de rest bij commerciële sportaanbieders (107 fte) of andersoortige sportaanbieders (292 fte). Buurtsportcoaches voeren verschillende taken uit bij verenigingen en zetten de afgelopen jaren op steeds meer verschillende taken in. 72 procent van de buurtsportcoaches bij sportaanbieders werkt aan het vormgeven van een veilig sportklimaat/positieve sportcultuur (10 procent meer dan in 2019) en 48 procent zet zich in voor het vormgeven van een pedagogisch sportklimaat (Van Stam et al., 2021).

Inzet vanuit regulier sportbudget gemeenten

De inzet van regulier sportbudget vanuit de gemeente is een optie voor de financiering van clubkadercoaching. Dit gebeurt vaak in combinatie met andere budgetten. Dan worden bijvoorbeeld de middelen van de BRC ingezet voor de clubkadercoaches in combinatie met middelen uit het reguliere sportbudget. Eén gemeente licht toe deze middelen te combineren om extra inzet te kunnen plegen buiten de middelen vanuit de BRC. Concreet is er dan meer mogelijk in de voorbereiding van de trajecten (voordat een clubkadercoach start) en in de communicatie over clubkadercoaching in de gemeente.

Inzet van gelden uit de sportakkoordmiddelen

Op sommige plekken wordt clubkadercoaching (deels) gefinancierd vanuit de middelen van het lokale sportakkoord. De beschikbare middelen betreffen het uitvoeringsbudget en de beschikbare services voor sportaanbieders (zie kader 3.2 voor meer informatie over de lokale sportakkoorden). Dit uitvoeringsbudget is vrij besteedbaar voor de uitvoering van het lokale akkoord. De lokale allianties kunnen de keuze maken om het budget (deels) te besteden aan de inzet van een clubkadercoach.

Deze gemeente heeft voor deze vorm gekozen: *‘De inzet van de clubkadercoach is vanuit de middelen van het lokale sportakkoord gefinancierd. De gemeente heeft ook buurtsportcoaches, maar die doen geen clubkadercoaching.’* De gemeente heeft 50 procent van de kosten voor clubkadercoaching vanuit de lokale sportakkoordmiddelen gefinancierd.

Een andere gemeente heeft expliciet de keuze gemaakt om de clubkadercoach niet te financieren vanuit het uitvoeringsbudget lokaal sportakkoord. Al veel andere dingen worden vanuit het budget opgepakt en de gemeente wil dit ook niet als verplichting opleggen aan clubs die betrokken zijn bij het sportakkoord: *‘Clubkadercoaching is een groot traject voor clubs, daarom is het (red: financieel) losgekoppeld van het sportakkoord, zodat het niet voor elke vereniging bij het sportakkoord verplicht is om deel te nemen. Het moet een vrije keuze zijn.’* Maar de gemeente legt wel een inhoudelijke verbinding met het lokale sportakkoord, waar vanuit het thema positieve sportcultuur wordt gewerkt aan train-de-trainer en ouderbetrokkenheid: *‘De twee clubs die nu zijn gestart met clubkadercoaching zijn onderdeel van sportakkoord, dus ze zijn al bezig geweest met het thema. We merken dat daardoor de drempel lager is om met clubkadercoaching bezig te gaan. Van de andere clubs met interesse in clubkadercoaching is ook de helft betrokken bij het sportakkoord. Dus het sportakkoord is een mooi opstapje voor clubkadercoaching.’* [gemeente]

Voorgaand voorbeeld illustreert de versterkende werking - het vliegwieleffect - dat clubkadercoaching en het lokale sportakkoord op elkaar kunnen hebben. De *services* vanuit het lokale sportakkoord zouden dit vliegwieleffect kunnen versterken. Dit is geen vrij budget waarmee de inzet van een clubkadercoach is te financieren, maar de opleiding tot clubkadercoach is wel een van de *services*. Gemeenten kunnen zo dus vanuit de sportakkoordmiddelen de opleiding gefinancierd krijgen. Deze *services* geven gemeenten zo een steuntje in de rug voor het invoeren van clubkadercoaching.

Kader 3.2 Middelen vanuit de lokale sportakkoorden

343 Nederlandse gemeenten werken aan de uitvoering van een lokaal of regionaal sportakkoord, opgesteld door lokaal gevormde allianties bestaande uit de gemeente, sportorganisaties en partijen uit andere domeinen zoals onderwijs, welzijn of het bedrijfsleven. Voor elk akkoord is een uitvoeringsbudget beschikbaar, variërend tussen 10.000 en 200.000 euro, afhankelijk van het inwonertal van de gemeente. De lokale alliantie beslist hoe dit budget wordt besteed, bijvoorbeeld door toekenning van meerdere (kleine) projectaanvragen of juist inzet op enkele grote projecten. Daarnaast zijn voor elk akkoord *in kind*-middelen in de vorm van *services* (ondersteuningsproducten voor sportaanbieders) beschikbaar. De opleiding tot clubkadercoach is een van de beschikbare producten. (Hoogendam et al., 2021).

Gebruik van budgetten vanuit andere gemeentelijke domeinen

Een optie is om budget uit andere gemeentelijke domeinen in te zetten voor clubkadercoaching. Voor zover bekend gebeurt dit nog nergens en is dit vooral een mogelijkheid of zelfs een wens. Het zou dan gaan om het bundelen van budgetten, vanuit de gedachte dat de opbrengsten van clubkadercoaching (zie ook hoofdstuk 2) bijdragen aan beleidsdoelen en -ambities van meerdere gemeentelijke beleidsterreinen. Te denken valt aan onderwijs of jeugd.

Het stapelen van ‘middelen en mensen’ kan een versterkend effect opleveren, maar kost wel tijd. Het is in elk geval belangrijk dat die andere domeinen de maatschappelijke meerwaarde van clubkadercoaching voor hun terrein zien. Als voorbeeld wordt gegeven: *‘Uiteindelijk zou het heel mooi zijn als die domeinen meer met elkaar worden verbonden, dat bijvoorbeeld gedragsregels op de sportclub ook in de wijk gelden.’* [landelijke partij]

Specifiek voor clubkadercoaching is (nog) geen voorbeeld te geven, maar voor de inzet van buurtsportcoaches vindt op meerdere plekken wel al bundeling plaats van budgetten uit beleidsterreinen als Sociale Zaken/Welzijn/Maatschappelijke ontwikkeling (52% van de gemeenten met buurtsportcoaches), onderwijs (30%) en overig (13%) (Van Stam & Heijnen, 2021).

Landelijke overheid

De sportakkoordmiddelen en de middelen uit de BRC zijn beschreven onder het kopje ‘gemeente’, maar dit zijn deels landelijke overheidsmiddelen. Het uitvoeringsbudget lokaal sportakkoord wordt uitgekeerd vanuit het Nationaal Sportakkoord en de buurtsportcoachinzet wordt voor 40 procent (van 50.000 euro) gefinancierd door het Rijk (beide ministerie van VWS). Bovendien zijn de eerste twee ‘proeftuinen’ van clubkadercoaching, gecoördineerd door NOC*NSF, gefinancierd door het ministerie van VWS. Na afloop van het sportakkoord en de proeftuinen beperkt de potentiële financiering vanuit de landelijke overheid zich tot de BRC.

De landelijke overheid speelt natuurlijk wel een belangrijke rol. Die is uiteenlopend van ‘klein, want het moet vooral worden gedragen door de gebruikers (de clubs)’ tot ‘groot, vanwege de grote maatschappelijke bijdrage van sportplezier voor jeugd’. De ontwikkelingen rond professionalisering in de

sport (zie bijvoorbeeld het advies van de NL Sportraad uit 2020) bieden wellicht in de nabije toekomst financiële mogelijkheden voor de inzet van clubkadercoaches.

Sportclubs

De sportvereniging vormt een van de hoeken binnen de driehoek. Op sommige plekken wordt clubkadercoaching (deels) door de vereniging zelf gefinancierd, op andere plekken wordt juist bewust besloten (vaak door de gemeente) om verenigingen niet te laten bijdragen.

Waarom zou een sportvereniging cofinancieren?

Veel gemeenten, bonden en landelijke partijen geven aan dat investeren in trainers belangrijk is. Hoofdtrainers worden vaak betaald, maar trainers van lagere teams of van jeugdteams vaak niet: *'Ik vind het belangrijk dat je in de breedtesport in de jeugd investeert. Niet alleen in de trainers van het eerste, want je hebt jeugd van onderaf nodig die bij de clubs blijven.'* [gemeente]

Als clubkadercoaching ertoe leidt dat leden en trainers door betere trainingen langer bij de club blijven (zie ook hoofdstuk 2), levert dit wat op voor de club, bijvoorbeeld contributie-inkomsten en toekomstbestendigheid van de club. Dit kan een reden zijn om van clubs te vragen of verwachten dat zij zelf investeren: *'We proberen de verenigingen ook omgekeerd te laten denken. Wat als je hierin niet investeert? Dat heeft wellicht gevolgen voor je trainersniveau, ledenaantallen etc.'* [landelijke partij]

Voor- en nadelen van eigen bijdrage door clubs

Een voordeel van financiële bijdragen door clubs is dat het zorgt voor eigenaarschap bij de clubs. Een club heeft immers van tevoren moeten investeren en wil dat die investering iets oplevert. Daar is inzet en betrokkenheid bij het clubkadercoachtraject voor nodig, zo beschrijft deze sportbond: *'Ze (de clubs) moeten voelen dat er een keuze wordt gemaakt in kwaliteitsversterking van je kader. Met financiering kom je op de bestuursafdeling, daarmee creëer je eigenaarschap.'* Ook een landelijke partij geeft dit aan: *'Zelf bijdragen leidt tot gericht opdrachtverlening en intrinsieke motivatie.'* Eén gemeente schrijft eigenaarschap bij de club van groot belang te vinden, maar wil dit anders bereiken dan door een financiële bijdrage te vragen: *'Er is al een uitgebreid voortraject gedaan dus dit eigenaarschap is er al bij de deelnemende clubs.'*

Een vaak genoemd nadeel van een financiële bijdrage door clubs is dat die een drempel vormt om mee te doen. De vereniging moet de portemonnee trekken. Sommige clubs kunnen dit niet, omdat ze de financiële mogelijkheden niet hebben. Volgens een gemeente vormt deze constatering dan wel aanleiding voor een ander gesprek met de club:

'Over financiële gezondheid van de club. We willen daar de komende jaren keuzes in maken. Hoe vitaal is een club, wie maken kans op zo'n traject? Dat zijn beleidskeuzes. We moeten wel transparant zijn in hoe we die keuzes maken. De mate van cofinanciering kan aansluiten op de situatie van de club, maar dan moet wel transparant zijn waar dat op gebaseerd is.' [gemeente]

Maar ook voor clubs die de financiën wel hebben, kan het een drempel zijn. Als ze nog geen zicht hebben op wat clubkadercoaching voor hen kan opleveren, is het minder aantrekkelijk om daar vooraf in te investeren. Een organisatie die clubkadercoaching uitvoert in opdracht van een gemeente, illustreert dit: *'We hebben een onderzoek uitgevoerd naar de bereidheid van de clubs om te betalen voor clubkadercoaching. Die bereidheid bleek laag. Als de clubs de waarde zien groeit die bereidheid misschien, maar dat moet nog blijken.'* Een optie is om de eerste periode voor een club gratis te maken, om ze eerst een succesbeleving te laten hebben: *'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.'* Een tip die wordt gegeven is om bij een lokaal sportcafé te inventariseren of verenigingen bereid zijn

bijvoorbeeld een vrijwilligersvergoeding te besteden aan een clubkadercoach, en waarom (niet). De drempel om deel te nemen kan trouwens ook positief worden uitgelegd, als ‘selectie aan de poort’.

In één gemeente kiezen ze er bewust voor clubs niet te laten bijdragen, om een andere reden: *‘We hebben het vanuit het sportakkoord opgestart. De clubs die daaraan deelnemen werken al twee jaar samen vanuit de middelen van het sportakkoord. Dan kan het een drempel zijn voor clubs als ze nu voor clubkadercoach zelf moeten betalen, terwijl het traject prachtig bij het sportakkoord past. Het zou zonde zijn als dit de reden is dat clubs nee zeggen.’* [gemeente]

Welke mogelijkheden zijn er voor sportverenigingen?

Als richtlijn voor een eigen bijdrage van clubs wordt vanuit het landelijke project nu circa 2.500 euro per jaar aangehouden. Natuurlijk kan het precieze bedrag verschillen op basis van hoeveel uur een clubkadercoach aan de slag gaat en hoe kapitaalkrchtig de club is. In één gemeente wordt bijvoorbeeld 50 procent van de kosten door de club betaald en 50 procent vanuit de sportakkoordmiddelen, voor in totaal vier uur per week. Een andere gemeente kiest voor cofinanciering door een cluster van verenigingen die samenwerken.

Verhoging bijdrage leden

Sommige clubs (vaak grotere, vitale clubs) hebben ruimte in de begroting om middelen aan te wenden voor een clubkadercoach. Maar dit is niet voor alle clubs vanzelfsprekend. Een optie om toch middelen vrij te maken, is door de leden te vragen om een bijdrage, bijvoorbeeld in de vorm van contributieverhoging. Een voorbeeld van hoe contributieverhoging kan werken: *‘In mijn eigen vereniging hebben we een keer een verhoging van 20 of 25 euro gehad, waarvan een verenigingsmanager is aangesteld. Bij een grote vereniging kan je dan snel een groot deel van of de hele financiering ophoesten.’* [landelijke partij]

Sport is door de grote vrijwillige inzet een relatief goedkope vorm van vrijetijdsbesteding vergeleken met andere vormen. Uit onderzoek blijkt dat een deel van de leden tot op bepaalde hoogte bereid is meer te betalen voor hun lidmaatschap, bijvoorbeeld wanneer de vereniging in zwaar weer verkeert (Hoeijmakers & Hoekman, 2018; Hover et al., 2016). Uit een verkenning van de prijselasticiteit van de sport (NL Sportraad, 2020b) blijkt echter wel dat extra onderzoek nodig is om uit te wijzen of leden bereid zijn meer te betalen als de dienstverlening op het oog hetzelfde blijft. Het bestuur van de vereniging moet goed aan de leden kunnen uitleggen waarom specifieke expertise nodig is om trainers goed te begeleiden.

De Nevobo (volleybalbond) is in 2020 gestart met het programma Superclubs, waarbinnen een professional wordt aangesteld met (door de tijd olopemde) cofinanciering van clubs. In dienst van dit programma heeft de Nevobo de bondsafdracht voor leden verhoogd om trainersbegeleiding te verbeteren. Hiermee wordt de inzet van de professional bij een Superclub (deels) gefinancierd. Lees meer over het programma Superclubs van de Nevobo in kader 3.3.

De KNGU schetst als voorbeeld dat gymnastiek een relatief goedkope sport is, zeker gezien het feit dat de sport veel betaalde trainers kent, vanwege de gevraagde competenties en verantwoordelijkheden. Daarom hebben veel gymnsportverenigingen weinig financiële ruimte over. Dit houdt ontwikkeling tegen, en dat is wellicht niet nodig:

‘Het zou mooi zijn als ouders bereid zijn voor goede lessen te betalen. We doen altijd de aanname dat dat niet zo is, dat het goedkoop en toegankelijk moet zijn. Maar er zijn wel mogelijkheden, zoals het jeugdsportfonds, om het toegankelijker te maken. Ik zou graag experimenteren of ouders bereid zijn meer te betalen voor een clubkadercoach. Want je wil eigenlijk dat dit kan draaien zonder subsidies, want dan is er behoefte.’

Een belangrijk aandachtspunt is dat dit niet voor elke club lukt. Voor clubs in wijken die zich kenmerken door veel inwoners met een lage sociaaleconomische status (SES) is een contributieverhoging minder makkelijk. Maatwerk is daarom van belang: *‘Veel van de gemeentelijke ondersteuning wordt daarom toegespitst op de lage SES wijken. De gemeente kan de beleidskeuze maken om de verenigingen in de lage SES wijken te ondersteunen en de verenigingen in hoge SES wijken minder of niet.’* [landelijke partij]

Overigens hebben kleine clubs vaak wel minder middelen, maar kan het traject daar wellicht ook korter (of met minder uren) zijn. Tot slot zouden clubs kunnen kijken naar mogelijkheden om subsidies of middelen vanuit het lokale sportakkoord aan te vragen voor dit doel.

Kader 3.3 Programma Superclubs Nevobo

De Nevobo heeft in 2019 besloten in te zetten op het versterken van verenigingen. Ze hebben ‘Superclubs’ benoemd: sterke verenigingen waar een professional aan de slag is. Het doel is de vereniging te versterken, maar ook om een regiofunctie te vervullen door andere, vaak kleinere verenigingen te ondersteunen en om samenwerking tussen verenigingen te stimuleren. Om Superclubs financieel te ondersteunen heeft de Nevobo de algemene bondsafdracht verhoogd. Het gaat om contributieverhoging van 2,50 euro in het seizoen 2020–2021 en 2,50 euro in het seizoen 2021–2022. Hiermee draagt de Nevobo bij aan het lokaal aanstellen van professionals, samen met financiering vanuit de clubs zelf en eventueel gemeente, subsidies en sponsoring. Er zijn inmiddels circa 25 Superclubs. Lees meer over het programma [op de website van Nevobo](#).

Sportbonden

Sportbonden hebben tot nu toe zelf geen rol gespeeld in de financiering van clubkadercoaching. In de proeftuinfase (2019-2020) waren de bonden met middelen vanuit de landelijke projectsubsidie betrokken bij de clubkadercoachtrajecten. De relatief nieuwe samenwerking tussen gemeente, club en bond beviel goed, maar kent ook aandachtspunten, bijvoorbeeld de onderlinge rolverdeling, de selectie van clubs en de financiering. Op dit moment is de Nevobo de enige sportbond die dit type professionals op de club financiert, via de verhoging van de bondsafdracht in het genoemde Superclubs-programma. Een algemene contributieverhoging voor alle clubs betekent wel dat clubs die geen clubkadercoach willen gebruiken, ook meer betalen. De Nevobo doet dit vanuit het idee dat de Superclubs een lokale verbindende functie tussen clubs vervullen en daarom de ‘volleybalgemeenschap’ als geheel ondersteunen.

Er zijn mogelijkheden voor meer betrokkenheid van sportbonden bij clubkadercoaching, zowel financieel als inhoudelijk. Een sportbond heeft bijvoorbeeld, na deelname aan het proeftuinproject, interesse om meer te gaan doen. (Gedeeltelijke) financiering is een optie, maar de bond onderzoekt nog op welke manier precies: *‘Wij hebben budget om wat te doen, maar het liefst samen met de gemeenten. We willen inspiratie voor de hele sport neerzetten door het goed neer te zetten bij het hogere niveau.’* [sportbond]

Op dit moment verschilt het sterk in welke mate er contact is tussen de gemeente en de bond van de club waar de clubkadercoach actief is. Soms is dat er helemaal niet, soms hebben gemeenten die contacten wel gelegd, om de bond te informeren over de trajecten die ze zijn gestart of zelfs om gezamenlijk de gesprekken bij de club te voeren. Sommige gemeenten vinden het een zoektocht om erachter te komen welke bonden wel en niet met clubkadercoaching bezig zijn. Alle gemeenten zien wel meerwaarde in betrokkenheid van de bond: *‘In de proeftuin deden gemeenten en bond het echt samen. Clubs werden samen gekozen. Dat is goed bevallen, vooral omdat er hetzelfde doel was.’* [gemeente]

Gemeenten hebben weinig zicht op hoe de bond financieel bij kan dragen. Ze zien vooral een duidelijke inhoudelijke rol voor de bond. Die inhoudelijke bijdrage kan al een vorm van financiering zijn, zoals uren

van bondsmedewerkers of materialen of cursussen vanuit de bond: *‘Het zou mooi zijn als bonden ook financieel committeren, maar dat mag ook in de vorm van opleiding, daarmee versterk je het traject ook.’* [gemeente]

Enkele voorbeelden van ondersteuning vanuit de bond, die een nuttige aanvulling op het clubkadercoachtraject kunnen zijn:

- technische ondersteuning, zoals apps met oefenstof: *‘Dan hoeven trainers niet na te denken welke training ze gaan geven en kunnen ze focussen op hoe ze de training geven.’* [gemeente];
- trainingen aanbieden voor trainers en clubkadercoaches;
- pedagogiek meenemen in reguliere trainersopleidingen, vanaf het laagste trainersniveau;
- kennis over sportpedagogiek overbrengen naar clubkadercoaches via scholing.

Bedrijfsleven/private sector

Financiering van clubkadercoaching door de private sector gebeurt op dit moment nog niet, maar er zijn wellicht mogelijkheden. De Rabobank doet bijvoorbeeld met het programma [‘RaboVersterkt’](#) veel aan verenigingsondersteuning, voornamelijk via procesbegeleiding en bestuurscoaching. Om het bedrijfsleven te verbinden aan iets als clubkadercoaching moet een bedrijf een maatschappelijke bijdrage willen leveren. Het helpt daarbij als een bedrijf zich kan associëren met een product en om die reden wil instappen. Goede communicatie over ‘het product’, in dit geval dus clubkadercoaching, is daarbij belangrijk: *‘Wat mij betreft mag het trainer-coach als vak wel belangrijker worden, mag beter vermarkt worden. Dat je trots bent op trainer zijn.’* [sportbond]

Zo is het niet ondenkbaar dat in de toekomst gesprekken tussen sponsors en clubs worden gevoerd over het ondersteunen van een specifiek project, als nieuwere vorm van sponsoring naast of in plaats van het sponsoren van een reclamebord.

Overzicht bronnen van financiering

In tabel 3.1 staat een overzicht van de besproken organisaties en bronnen die een rol (kunnen) spelen in de financiering van clubkadercoaching.

Tabel 3.1 Overzicht (mogelijke) financieringsbronnen clubkadercoaching

Organisatie	Bron	Voordeel	Nadeel	Status
Gemeente	Buurtsportcoachregeling (deels landelijk)	Rol sluit goed aan	Al veel taken vanuit de BRC	Veel gebruikt
	Regulier sportbudget	Aanvulling voor bijv. coördinatie en materialen	Hoogte budget verschilt per gemeente	Veel gebruikt i.c.m. BRC
	Sportakkoordmiddelen (deels landelijk)	Aansluiten bij ambitie sportakkoord	Hap uit uitvoeringsbudget	Af en toe gebruikt
	Budgetten overige domeinen	Kosten delen	Vaak moeilijk te realiseren in bestaande structuren	Nog niet gebruikt
Ministerie van VWS	Buurtsportcoachregeling			Veel gebruikt
	Sportakkoordmiddelen			Af en toe gebruikt
Sportclubs	Eigen middelen/verhoging contributie?	Verhoogt eigenaarschap/	Kan een drempel vormen om deel te nemen	Af en toe gebruikt, i.c.m.

		betrokkenheid bij club		gemeentelijke middelen
Sportbonden	Eigen middelen	CKC draagt ook bij aan doelstellingen sportbonden	Voor veel sportbonden moeilijk haalbaar	Nog niet gebruikt
	In uren/materialen/ opleidingen	Sportspecifieke inbreng vanuit de bond		Af en toe gebruikt
Bedrijfsleven	Specifieke sponsoring			Voor zover bekend nog niet gebruikt

3.2 Combineren van financieringsbronnen

In de praktijk ligt het zwaartepunt van financiering bij de buurtsportcoachregeling. Uit de gesprekken blijkt dat er situaties zijn waarin financieringsbronnen gecombineerd worden, en dat veel partijen het voornemen of de wens hebben om gecombineerde vormen verder te onderzoeken en vaker in de zetten. Dat de drie partijen (club, gemeente en bond) een rol spelen in het clubkadercoachtraject, is zeker gewenst. In ieder geval inhoudelijk, maar ook financieel. Dit hoeft niet altijd een geldstroom te zijn, maar kan ook in ureninzet of scholing zijn (een andere vorm van financiering).

De ideaalplaatjes van combinaties en hoogte van bijdragen lijken te verschillen, afhankelijk van lokale contexten. Bijvoorbeeld de structuur van verenigingsondersteuning in een gemeente of bij een bond (is er regulier budget voor verenigingsondersteuning?), het aantal beschikbare fte aan buurtsportcoaches (is er ruimte om de BRC in te zetten?) of de visie van gemeente of bond op een eigen bijdrage vanuit clubs (wordt dit gezien als stimulerend of juist belemmerend?). Een regelmatig toegepaste combinatie van financieringsbronnen is de BRC gecombineerd met regulier gemeentelijk sportbudget (direct vanuit de gemeente of via subsidie aan een sportserviceorganisatie). Ook cofinanciering deels door de vereniging en deels door de gemeente (BRC of anders) vindt regelmatig plaats.

Combinaties van bronnen waarbij de financieringswijze door de tijd heen verschuift, zijn een optie, zoals een gemeente toelicht: *‘Voor de start van het traject is het goed dat het uit de BRC komt, omdat we vooraf niet goed wisten met hoeveel clubs we aan de slag zouden gaan. Maar het is goed om voor de toekomst te kijken of er meer financieringsbronnen zijn, zodat er ook meer draagvlak is en betere borging. Bijvoorbeeld bonden of de club zelf.’* Lees in kader 3.4 een voorbeeld van een gemeente die een ‘businessmodel’ heeft ontwikkeld waarin de financiering door de tijd heen verschuift.

Kader 3.4 Voorbeeld businessmodel clubkadercoaching in gemeente X

In gemeente X heeft het sportbedrijf een model ontwikkeld waarin de financiering van clubkadercoaching steeds meer naar de club verschuift. De club cofinanciert het eerste jaar voor 40 procent van de kosten: 2.500 euro (incl. btw) per jaar, voor vijf uur in de week clubkadercoaching. Het tweede jaar cofinanciert de club voor 60 procent van de kosten, maar voor drie uur per week. De 2.500 euro per jaar blijft daardoor gelijk. Alle clubs gingen akkoord met deze constructie. Het sportbedrijf betaalt het andere deel (vanuit gemeentelijke subsidie met middelen BRC). De club kan eventueel zelf besluiten in het tweede jaar vijf uur te houden en voor een groter bedrag te cofinancieren.

3.3 Visie op financiering

Om een weloverwogen keuze te kunnen maken voor het financieren (het *hoe*), is de vraag vooraf wat de visie op de financiering van clubkadercoaching is. Uit gesprekken met betrokkenen blijkt dat daarvoor

meerdere afwegingen moeten worden gemaakt en dat hier op verschillende manieren naar wordt gekeken. Sommige verschillen worden gewaardeerd, omdat ze de mogelijkheid geven lokaal maatwerk te bieden. Op andere punten is behoefte aan meer gedeelde visie.

Waar moet een club aan voldoen?

Het doel van clubkadercoaching is trainersbegeleiding binnen de club ‘normaal’ te maken en in het verlengde daarvan sportplezier en ledenbehoud bij jeugd te stimuleren. Om te weten wanneer dit doel is bereikt, moet helder zijn: ‘waar willen we dat een club en het trainersniveau aan voldoen?’ Als er afspraken worden gemaakt over waar het trainersniveau aan moet voldoen en bekend is waar clubs nu staan, kan daarop de inzet en ondersteuning worden ingevuld. En dat is weer bepalend voor de financiering. Als een club vergevorderd is richting het doel van goede trainersbegeleiding, is wellicht minder inzet (en dus financiering) nodig. Wanneer een club zelf kapitaalkrachtig is of de leden bereid zijn tot contributieverhoging, ligt cofinanciering door de club meer voor de hand.

De vechtsport is een voorbeeld waar de vraag waar een club aan zou moeten voldoen is beantwoord. In 2021 heeft de Vechtsportautoriteit het Keurmerk Vechtsportautoriteit gelanceerd. Hierin staan vereisten waar een vechtsportschool aan moet voldoen om mee te mogen doen aan wedstrijden. Deze hebben onder meer betrekking op de kwaliteit van het sporttechnisch kader en op gedragsregels en omgangsnormen. Lees meer over het Keurmerk Vechtsportautoriteit [op de website](#).

Hoe wordt de functie ingevuld?

In het verlengde van de vraag waar een club aan moet voldoen, ligt de vraag hoe de functie wordt ingevuld. De keuzes in de werkzaamheden zijn bepalend voor de financiering (wijze en omvang). De belangrijkste vragen zijn:

- 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 in de club). In de praktijk zien we dat dit vaak ook beide gebeurt, maar dat soms het accent op één van de twee taakgebieden ligt of zelfs wordt gekozen voor één focus.
- Is de clubkadercoach tijdelijk of structureel op de club? Bij het profiel hoort dat de clubkadercoach tijdelijk op de club is en een opvolger van 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 als clubkadercoach bij de club betrokken te blijven.

Wie betaalt?

Vinden we het ideaal dat de vereniging die gebruikmaakt van de dienst deze volledig financiert? Dit betekent immers dat er voldoende vraag/behoefte is. Of vinden we dat dit met landelijke publieke middelen moet worden gefinancierd, omdat het doel en de opbrengsten van clubkadercoaching (betere trainers, pedagogischer sportklimaat) zoveel maatschappelijke baten opleveren dat de investering is gerechtvaardigd of zelfs wordt terugverdiend?

Op dezelfde wijze kan beredeneerd worden dat financiering vanuit die andere domeinen gerechtvaardigd is wanneer de opbrengsten van clubkadercoaching bijdragen aan meerdere beleidsdomeinen dan alleen sport. Tussen de geschetste twee uitersten zitten uiteraard veel mogelijke combinaties met cofinanciering door meerdere partijen. Maar de keuze voor een financieringsconstructie is in de basis wel afhankelijk van de visie op wie zou moeten betalen.

Welke belangen worden meegenomen?

Vrijwel alle partijen spreken de wens uit om clubkadercoaching samen te financieren. Wat dit soms in de weg staat is dat de partijen uiteindelijk wel dezelfde doelen van clubkadercoaching nastreven, maar dat de belangen en werkwijzen verschillen. Waar het belang van een sportbond kan zijn om zoveel mogelijk

clubs in de betreffende sporttak te ondersteunen, kan het belang van een gemeente die wijkgericht werkt zijn om clubs in een probleemwijk te ondersteunen, ongeacht de sporttak. Voor de financiering kan dit vraagstukken opleveren.

De partijen geven elk uitdrukkelijk aan dat de wens er is om elkaar vooral te versterken (bijvoorbeeld middelen stapelen) en niet in de weg te lopen. Daarom vraagt gezamenlijke financiering om een visie op hoe de verschillende belangen zoveel mogelijk kunnen worden samengebracht.

Welke beleidsmatige keuzes worden gemaakt?

Wanneer de voorwaarden van gebruikte regelingen en de beschikbare budgetten gelijk blijven, moeten bij extra aanbod beleidsmatig keuzes worden gemaakt. Buurtsportcoaches kunnen in potentie veel verschillende rollen vervullen, uiteenlopend van het geven van bewegingsonderwijs op basisscholen tot een verbindende rol tussen sport en welzijn. Als de voorwaarden (zoals het aantal beschikbare fte aan buurtsportcoaches in een gemeente) gelijk blijven en er komt een mogelijke taak voor de buurtsportcoach bij (zoals clubkadercoaching), moeten er keuzes worden gemaakt. De financiering van clubkadercoaching moet dus worden overwogen in het licht van een breder geheel aan beleidskeuzes.

Hierbij speelt mee dat clubkadercoaching wordt geduid als een kostbare interventie, vanwege het relatief hoge aantal uren dat de clubkadercoach op de club aanwezig is en de relatief lange duur van het traject (vergeleken met andere typen ondersteuning). Voor veel opdrachtgevers maakt dit het onmogelijk om het traject bij alle clubs in te zetten. Daarom moeten keuzes worden gemaakt over bij welke clubs dit wel en niet wordt gedaan (moet het doel wel zijn om overal een clubkadercoach in te zetten?), over hoe lang een traject kan of moet duren, en of in bepaalde gevallen alternatieven mogelijk zijn. Bijvoorbeeld de functie van clubkadercoach meer inzetten als 'train-de-trainersbegeleider'.

4. 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.

4.1 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.

4.2 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 4.1). 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 4.1 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](#)).

4.3 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.

4.4 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.

5. Bedreigingen en hoe je deze het hoofd biedt

Op verschillende plaatsen in deze 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

Aalbers, M. (2021). *Lessons learned proeftuinen clubkadercoaching 2019-2020*. Kenniscentrum Sport & Bewegen.

Bailey, R. (2006). Physical education and sports in schools: A review of the benefits and outcomes. *Journal of School Health*, 76(8), 397-401. <https://doi.org/10.1111/j.1746-1561.2006.00132.x>

Bailey, R., Hillman, C., Arent, S., & Petitpas, A. (2013). Physical activity: An underestimated investment in human capital? *Journal of physical activity and health*, 10(3), 289-308. <https://doi.org/10.1123/jpah.10.3.289>

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.

Bronkhorst, A., Van der Kerk, J., & Schipper-van Veldhoven, N. (2018). *Een pedagogisch sportklimaat - Het realiseren van een positieve clubcultuur*. Coutinho.

Cevaal, A. (2018). De vereniging en de rol van de bestuurder. In A. Bronkhorst, J. Van der Kerk, & N. Schipper-van Veldhoven (Reds.), *Een pedagogisch sportklimaat - Het realiseren van een positieve clubcultuur* (pp. 117-136). Coutinho.

Coalter, F. (2007). *A wider social Role for Sport: Who's keeping the score?* Routledge.

Hilhorst, J., Schipper-van Veldhoven, N., Jacobs, F., Theeboom, M., & Steenbergen, J. (2014). *Trainer-kind-INTERACTIE*. BlackBoxPublishers.

Hoeijmakers, R., & Hoekman, R. H. A. (2018). [Betaalbaarheid en betalingsbereidheid: de betekenis van de prijs bij sportbeoefening](#) [Factsheet 2018/8]. Mulier Instituut.

Hoeijmakers, R., & Romijn, D. (2018). *Opleiden om te bekijken. Een verdiepende studie naar de aanpak en uitwerking van de Coach de Coach-trajecten binnen het VSK-programma*. Mulier Instituut.

Hoogendam, A., Reitsma, M., Pulles, I., & Van der Poel, H. (Reds.) (2021). [Voortgang uitvoering lokale sportakkoorden. Zesde voortgangsrapportage Monitor Nationaal Sportakkoord, november 2021](#). Mulier Instituut.

Hover, P., De Boer, W. I. J., Van der Maat, K., & Van den Heuvel, M. (2017). [Consumentenuitgaven aan sport 2016](#). Mulier Instituut.

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

Kenniscentrum Sport & Bewegen (2019). *Keep Youngsters Involved*. Geraadpleegd op 4 februari 2022, van <https://tools.kenniscentrumsportenbewegen.nl/keep-youngsters-involved/hoofdstuk/14-factors/>.

KNGU (2020). *Het pedagogisch ABC voor trainers-coaches*. Geraadpleegd op 10 december 2022, van <https://dutchgymnastics.nl/assets/Documenten/Veilig-sporten/Het-pedagogisch-ABC-voor-trainer-coaches.pdf>.

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.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2021). [Human Capital Agenda Sport](#).

Nederlandse Sportraad (2020a). [De opstelling op het speelveld](#).

Nederlandse Sportraad (2020b). [De prijzen van sport. Verkenning van de prijselasticiteit in de sport](#).

Nederlandse Sportraad (2021). [Wettelijk en financieel addendum bij De opstelling op het speelveld](#).

NOC*NSF (2014). [Sportkadermonitor 2014. Tussentijdse meting](#). NOC*NSF/Oberon.

Nols, Z., Jones, G. J., & Theeboom, M. (2021). Re-Imagining Sport Pedagogy through Youth Engagement: An Exploration of the Youth Engagement Continuum. *Leisure Sciences*, 1-20.
<https://doi.org/10.1080/01490400.2021.1987361>

Reitsma, M., & Stuij, M. (2021). [Procesevaluatie clubkadercoaching: evaluatie van het proeftuinenproject clubkadercoaching en twee casebeschrijvingen](#). Mulier Instituut.

RIVM (2020a). *Kernindicatoren sport en bewegen*. Geraadpleegd op 3 januari 2022, van <https://www.sportenbewegenincijfers.nl/kernindicatoren/clublidmaatschap>

RIVM (2020b). *Kernindicatoren sport en bewegen*. Geraadpleegd op 5 januari 2022, van <https://www.sportenbewegenincijfers.nl/kernindicatoren/sportdeelname-12-keer-per-jaar>

Schipper-van Veldhoven, N. (2016). Sport en lichamelijke opvoeding in pedagogisch perspectief, een gouden kans. *Windesheimreeks kennis en onderzoek*, 60, 1-93.

Swier, E. (2021). [Clubkadercoach: het nieuwe normaal, rapportage eerste tranche proeftuinen](#). Arko Sports Media.

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

Van den Dool, R., & Van Eldert, P. (2021). [Monitor sportuitgaven gemeenten 2019: een overzicht van de uitgaven in 2019 plus samenhangende vraagstukken](#). Mulier Instituut.

Bijlage 1. Meer informatie

Clubkadercoaching

Materiaal en informatie landelijk project

- Website clubkadercoaching: <https://nocnsf.nl/clubkadercoaching>
- E-magazine 'Clubkadercoach - Het nieuwe normaal' (rapportage eerste tranche proeftuinen): https://issuu.com/arkosportsmedia/docs/clubkadercoach_-_2021?fr=sNTAzOTE2NDM4MTQ
- Lessons learned clubkadercoaching (Aalbers, 2021): https://www.kenniscentrumsportenbewegen.nl/kennisbank/publicaties/?lessons-learned-proeftuinen-clubkadercoaching-2019-2020&kb_id=25876&kb_q=clubkadercoach
- Brochure voor gemeenten 'Aan de slag met clubkadercoaching': <https://nocnsf.nl/media/4211/aan-de-slag-met-clubkadercoaching-informatiefolder-nocnsf.pdf>
- Webinar clubkadercoaching (2 februari 2021): <https://www.youtube.com/watch?v=evLD-dPFyIE>
- Podcast over clubkadercoaching (mei 2020): <https://open.spotify.com/episode/55yhgFR34DXRx8Wftm06AK?si=mCzhQIQiTW2xYa5iPTkXBA>
- Informatiefilmpjes clubkadercoaching (NOC*NSF, 2020): https://www.youtube.com/watch?v=_mpLvHuVkh8
- Functieprofiel clubkadercoach: <https://nocnsf.nl/media/3932/profiel-clubkadercoach.pdf>

Opleidingen

- Scholing clubkadercoach: <https://sportopleidingen.nl/sportopleidingen/395-clubkadercoach>
- Scholing trainersbegeleiding: <https://sportopleidingen.nl/sportopleidingen/368-trainersbegeleiding>

Selectie van artikelen

- Ervaringen uit de pilot (artikel Alles over Sport, Aalbers 2020): <https://www.allesoversport.nl/thema/meedoen-door-sport-en-bewegen/aan-de-slag-als-clubkadercoach-dit-zijn-de-ervaringen-uit-de-pilot/>
- Eerste maanden 'Proeftuinen clubkadercoaches' (Artikel in Sport, Bestuur & Management, Edward Swier, 2020). https://www.kenniscentrumsportenbewegen.nl/kennisbank/publicaties/?eerste-maanden-proeftuinen-clubkadercoaches&kb_id=25196&kb_q=
- Swier, E. (2019). Eerste maanden 'Proeftuinen Clubkadercoaches': uitdagingen en grote behoefte. *Sport Bestuur en Management*, 21, 16-21.
- Artikelenserie op Sport en Strategie (2020). Deel 1: <https://www.sportenstrategie.nl/coaching/de-eerste-ervaringen-met-de-proeftuinen-clubkadercoaching/> Deel 2: <https://www.sportenstrategie.nl/coaching/trainers-en-coaches-voelen-zich-gehoord-en-gezien-door-clubkadercoach/>

Lokale voorbeelden

- Magazine Clubkadercoaching Rotterdam: <http://magazine.rotterdamsportsupport.nl/ckc-magazine/cover/>

Onderzoeken

- Aalbers, M. (2021). [Lessons learned proeftuinen clubkadercoaching 2019-2020](#). Kenniscentrum Sport & Bewegen.
- Reitsma, M., & Stuij, M. (2021). [Procesevaluatie clubkadercoaching: evaluatie van het proeftuinenproject clubkadercoaching en twee casebeschrijvingen](#). Mulier Instituut.

Thema positieve sportcultuur/pedagogisch sportklimaat

Deelakkoord Nationaal Sportakkoord

- Nationaal Sportakkoord: <https://www.sportakkoord.nl/sportakkoord/>
- Website deelakkoord positieve sportcultuur (Alles over Sport): <https://www.sportakkoord.nl/positieve-sportcultuur/>
- Website pedagogisch sportklimaat (Alles over Sport): <https://www.pedagogischsportklimaat.nl/>
- Website pedagogisch sportkompas (Alles over Sport): <https://www.pedagogischsportklimaat.nl/pedagogisch-sportkompas/>

Pedagogische visie KNGU/KNVB

- Artikel over pedagogische visie KNGU en KNVB: <https://www.sportenstrategie.nl/bonden/kngu-zet-met-nieuwe-pedagogische-visie-het-kind-centraal/>
- Visiedocument KNGU: <https://dutchgymnastics.nl/assets/Documenten/Veilig-sporten/Het-pedagogisch-ABC-voor-trainer-coaches.pdf>

Ontwikkelingen in de sport

Professionalisering

- Nederlandse Sportraad (2020). Advies ‘De opstelling op het speelveld’ over de organisatie en financiering van de sport: <https://www.nederlandse-sportraad.nl/documenten/publicaties/2020/11/19/de-opstelling-op-het-speelveld>
- Human Capital Agenda (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2021): <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2021/06/11/human-capital-agenda-sport>

Verenigingsondersteuning

- Inventariserend onderzoek door NOC*NSF naar visie op clubondersteuning en optimalisering van het landschap van verenigingsondersteuning (verwacht voorjaar 2022).

Buurtsportcoaches

- Monitor Brede Regeling Combinatiefuncties (Van Stam et al., 2021): <https://www.mulierinstituut.nl/publicaties/26392/monitor-brede-regeling-combinatiefuncties-2021/>
- Website landelijk netwerk Wij Buurtsportcoaches: <https://wijbuurtsportcoaches.nl/Home>
- Informatie over het programma Landelijke Academie Buurtsportcoaches (LAB): <https://sportindebuurt.nl/professionalisering/wat-is-het-programma-lab/index>
- Website buurtsportcoachkompas: <https://buurtsportcoach-kompas.nl/>

Bijlage 2. Verantwoording

Om informatie te verzamelen over de drie onderwerpen hebben we gekozen voor een combinatie van twee onderzoeksmethoden: deskresearch en interviews.

Dataverzameling

In de startfase (september-oktober 2021) hebben we deskresearch uitgevoerd naar het ‘wat’ en vooral het ‘waarom’ van een clubkadercoach. Via literatuuronderzoek hebben we gekeken wat al bekend is uit eerder onderzoek over (mogelijke) effecten van clubkadercoaching. Omdat clubkadercoaching nog redelijk nieuw is, leverde dit nog niet al te veel op. Daarom hebben we verder gezocht naar wat bekend is over de (mogelijke) invloed van trainersbegeleiding en een goed pedagogisch sportklimaat (de onderliggende principes van clubkadercoaching) op onder meer sportplezier voor kinderen en op andere vlakken van het verenigingsleven, zoals behoud van leden en trainers en de sfeer op de club. Waar relevant hebben we extra deskresearch uitgevoerd om onderbouwing of extra informatie te vinden over specifieke onderwerpen die in de interviews aan bod kwamen.

In de vervolgfase hebben we gesprekken gevoerd met betrokken partijen bij clubkadercoaching op verschillende niveaus, zowel landelijk als lokaal. De semigestructureerde interviews hebben we uitgevoerd aan de hand van een leidraad, die we in samenspraak met de opdrachtgever hebben opgesteld. In de leidraad komen de volgende onderwerpen aan bod:

- *Ontwikkelingen en kansen*: wat is het belang van clubkadercoaching en wat zijn kansen voor de inzet van clubkadercoaching?
- *Financiering*: wat zijn financiële mogelijkheden voor de inzet van een clubkadercoach? Hoe is financiële borging te realiseren? Deze vragen moeten zicht geven op hoe een clubkadercoach financieel te regelen is.
- *Beroepsperspectief*: binnen dit onderdeel gaat het om aanstelling, welke combinaties we zien met andere functies, type werkzaamheden in relatie tot de functieschalen voor buurtsportcoaches en het mogelijke toekomstperspectief van de clubkadercoach.

De leidraad hebben we per interview steeds toegespitst op het type gesprekspartner. Afhankelijk daarvan hebben we in het gesprek meer tijd besteed aan een van de onderwerpen.

In totaal hebben we 24 gesprekken gevoerd, in de periode oktober-december 2021. De gesprekken duurden gemiddeld circa één uur en zijn na toestemming van de geïnterviewde opgenomen met een voicerecorder en daarna op hoofdlijnen uitgewerkt in gespreksverslagen. Een overzicht van de interviews staat in tabel B2.1.

Tabel B2.1 Overzicht interviews clubkadercoaching

Organisatie	Aantal
Landelijke partijen NOC*NSF, VWS, VSG	3
Landelijke partijen Wij Buurtsportcoaches, Academie voor Sportkader (ASK), Windesheim/Calo, Werkgevers in de Sport (WOS), Landelijke Academie Buurtsportcoaches (LAB)	5
Gemeenten	11
Provinciale sportorganisaties	2
Sportbonden	3

Analyse en rapportage

We hebben de gespreksverslagen handmatig geanalyseerd en de resultaten per onderwerp beschreven in het betreffende hoofdstuk (hoofdstuk 2 t/m 5), aangevuld met de resultaten uit de deskresearch.



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 | www.mulierinstituut.nl