

Lessons Learned proeftuinen clubkadercoaching 2019-2020

De inzichten, succesfactoren en tips in dit document zijn opgesteld door Kenniscentrum Sport & Beweging en tot stand gekomen door betrokkenheid bij de proeftuinen clubkadercoaching. Kennis is opgehaald via focusgroepen, kennisdelingsbijeenkomsten en gesprekken met clubkadercoaches, met de coördinatoren van betrokken gemeenten en sportbonden en met de projectgroep. De lessons learned zijn ingedeeld in verschillende fases.

- A. Werving, selectie en aanstelling van de clubkadercoach
- B. Selecteren van de sportverenigingen en matches met de clubkadercoach
- C. Opdrachtformulering
- D. Opstartfase van de clubkadercoach bij de club
- E. Uitvoeringsfase
- F. Overdrachtsfase

Los van deze fases zijn over onderstaande onderwerpen tips opgehaald

- G. Hoe bouw je als clubkadercoach aan een lokaal netwerk?
- H. Tips voor borging en vergroten van draagvlak voor de gemeente en de bond

Meer informatie

Voor meer informatie over de pilot en over het opstarten van clubkadercoaching bij nieuwe verenigingen of in nieuwe gemeenten, kun je terecht op de [website van NOC*NSF](#) of contact opnemen met Roel van der Weide van NOC*NSF via roel.vanderweide@nocnsf.nl.

Voor vragen over deze lessons learned kun je contact opnemen met Marloes Aalbers of Paul van der Meer van Kenniscentrum Sport & Beweging via marloes.aalbers@kenniscentrumsportenbewegen.nl / paul.vandermeer@kenniscentrumsportenbewegen.nl.

A. Werving, selectie en aanstelling van de clubkadercoaches

Als je als gemeente of sportservice organisatie aan de slag gaat met clubkadercoaching, moeten er uiteraard goede clubkadercoaches zijn. Er zijn verschillende manieren om clubkadercoaches aan te stellen binnen het bestaande team van buurtsportcoaches of door nieuwe buurtsportcoaches c.q. clubkadercoaches te werven. Voor deze werving en selectie kunnen gemeenten en werkgevers gebruik maken van [het functieprofiel](#) dat is opgesteld. Verreweg de meeste clubkadercoaches werden binnen de proeftuinen aangesteld bij de lokale of provinciale sportservice organisatie die vaak ook werkgever is van de andere buurtsportcoaches in de gemeente. De betrokken bonden en gemeenten vonden dit de meest logische en efficiënte manier. Met betrekking tot dit thema komen onderstaande lessen uit de pilot clubkadercoaching.

- Wanneer je een nieuwe buurtsportcoach aanstelt als clubkadercoach, zal hij of zij de gemeente, de club(s) en ook de eigen organisatie nog moeten leren kennen. Als je een buurtsportcoach (die binnen de gemeente al samenwerkte met sportverenigingen) of verenigingsondersteuner benoemt tot clubkadercoach, zal deze mogelijk sneller kunnen starten. Een voordeel voor een nieuw startende clubkadercoach – ten opzichte van iemand die al bekend is bij de club in een andere rol – is dat hij of zij wellicht makkelijker kan focussen op de specifieke rol van clubkadercoach.
- Je kunt ervoor kiezen om verenigingsondersteuning en clubkadercoaching te beleggen bij dezelfde persoon, die dan uiteraard voor beide functies de competenties moet bezitten. Een voordeel is dat deze persoon de club goed kan ondersteunen bij het op orde krijgen van randvoorwaardelijke zaken, zoals een visie van het bestuur en technisch beleid. Een nadeel is dat clubkadercoaching ondergesneeuwd kan raken. Voor de betreffende buurtsportcoach kan het ingewikkeld zijn om taken en rollen gescheiden te houden.
- Sporttechnische kennis is in principe niet noodzakelijk voor de clubkadercoaches. Voor sporttechnische vragen of ondersteuning kan de clubkadercoach terecht bij de bond. Clubkadercoaches kunnen ook sporttechnische kennis opdoen door enkele keren mee te trainen met een (laag) team of door een korte (scheidsrechters)cursus te volgen. Voor clubkadercoaches die zelf geen achtergrond hebben in de betreffende sport, lijkt het makkelijker om te focussen op de pedagogische en didactische kant van trainersbegeleiding en hun rol af te bakenen. Voor clubkadercoaches met veel sporttechnische kennis kan het een valkuil zijn om toch (vooral) sporttechnische begeleiding te bieden. Ook zullen zij door bestuur en trainers eerder gevraagd worden om bij te dragen aan technisch beleid of sporttechnische begeleiding te geven. Een voordeel van sporttechnische kennis is dat het bij kan dragen aan vertrouwen dat je krijgt van trainers, leden en ouders.
- Een praktisch punt is de beschikbaarheid van de clubkadercoach. Clubkadercoaches dienen vooral in de avonduren beschikbaar te zijn voor de clubs en de trainers die ze begeleiden; ze kunnen overdag maar beperkt uren ‘maken’. Wanneer een clubkadercoach tegelijkertijd voor meerdere clubs ingezet wordt, kan dit gaan knellen met gelijktijdige trainingsavonden of met de privésituatie en de eigen sport.

Aandachtspunten voor werkgevers bij de selectieprocedure

- In het eerdergenoemde profiel staan de taken, de benodigde kennis en vaardigheden beschreven. Afhankelijk van de vraagstukken waarmee een clubkadercoach aan de slag gaat, kan een buurtsportcoach met een MBO of HBO opleiding ingezet worden. De functies zijn ingeschaald in schaal 7-9. In de pilot is vooral ervaring opgedaan met clubkadercoaches met een afgeronde HBO opleiding.
- Hier vind je meer informatie over aanvullende [opleidingsmogelijkheden voor buurtsportcoaches die als clubkadercoach](#) aan de slag gaan.
- Motivatie voor deze specifieke rol is belangrijk. Benoem niet een willekeurige buurtsportcoach tot clubkadercoach, maar zoek naar iemand die past in het profiel en affiniteit heeft met het coachen en omgaan met vrijwilligers en bestuursleden.
- Er is geen eenduidig beeld van de sporttechnische kennis die noodzakelijk is voor een clubkadercoach. In het algemeen vindt men enige sporttechnische kennis handig, maar niet noodzakelijk (kan aangeleerd worden). Veel sporttechnische kennis wordt ook als een risico gezien, omdat de focus op het sporttechnische deel de pedagogisch didactische kant kan overschaduwen.
- Als je al weet bij welke verenigingen de clubkadercoach aan de slag zal gaan, dan kun je zoeken naar een clubkadercoach die past bij de cultuur van de vereniging, die aansluiting heeft (of kan hebben) bij bestuur, trainers, leden en ouders. Eventueel een rolmodel-figuur die aanzien heeft binnen de vereniging (maar toch ook onafhankelijk durft te zijn).
- Clubkadercoaches moeten lef hebben, een spiegel durven voorhouden, tegen kritiek kunnen en zichzelf goed kunnen profileren (op de juiste manier: als iemand die ondersteuning komt bieden, niet als iemand die komt vertellen wat anderen moeten doen).
- Clubkadercoaches moeten flexibel zijn, want dat is de opdrachtformulering vaak ook. Bijstellen en aanpassen is noodzakelijk.
- De aanstelling (aantal fte) is afhankelijk van het aantal clubs, de grootte van de club(s) en het aantal trainers dat de clubkadercoach moet gaan begeleiden. In de pilot werden de clubkadercoaches gemiddeld 8-12 uur per week ingezet.

B. Selecteren van de sportverenigingen en matches met de clubkadercoach

Idealiter begint het met een vraag of behoefte die geuit wordt vanuit de club. Zo'n vraag of ondersteuningsbehoefte kan bij de gemeente, de lokale sportservice organisatie of de bond terecht komen. Het is belangrijk dat deze organisaties onderling goed afstemmen over een dergelijke vraag en welke bijdrage eenieder hieraan kan leveren. Bij het selecteren van clubs die aan de slag gaan met clubkadercoaching, is het van belang in kaart te brengen of de benodigde randvoorwaarden binnen de club (zie kader) op orde zijn. Is dat niet het geval, dan kan er ook een verenigingsondersteuner ingeschakeld worden om (eventueel in een paralleltraject) met de club aan de slag kan met de randvoorwaardelijke zaken.

Benodigde randvoorwaarden clubkadercoaching

Het is cruciaal dat onderstaande op orde is bij de club. Eventueel kan een verenigingsondersteuner in een paralleltraject met een enkele randvoorwaarde aan de slag.

- Er is een opdrachtgever/contactpersoon in het bestuur van de club die beschikbaar en bereid is om mee te denken en de visie m.b.t. clubkadercoaching uitdraagt.
- Er is een contactpersoon vanuit de technische commissie (of een hoofdtrainer) die een actieve bijdrage kan leveren aan clubkadercoaching
- De club heeft een visie op clubkadercoaching en het pedagogisch klimaat binnen de club
- Er is draagvlak bij de meerderheid van het bestuur (en een stabiel bestuur)
- Er is draagvlak bij de meerderheid van de technische commissie en de trainers

Van onderstaande randvoorwaarden is het wenselijk dat ze op orde zijn, voordat je aan de slag gaat met clubkadercoaching.

- Er is technisch beleid (met aandacht voor pedagogisch sportklimaat en kwaliteit van kader)
- Er is vrijwilligersbeleid (met aandacht voor werven, binden, behouden, opleiden, begeleiden)
- Er is een vrijwilligerscoördinator / vast aanspreekpunt voor vrijwilligers
- Stabiliteit van de club, met name wat betreft bestuur, leden en vrijwilligers
- De club heeft clubkadercoaching als prioritair beleidsthema vastgesteld

Aandachtspunten en tips voor de clubkadercoach of de betrokkenen bij de bonden, gemeenten / lokale sportservice organisatie in deze fase:

- Wees je ervan bewust dat veel clubs graag ondersteuning willen door een professional, en daarom al snel 'ja' zullen zeggen tegen clubkadercoaching. Het is van belang om (liefst met / door de clubkadercoach) te achterhalen wat de precieze vraag of behoefte van de club is. En of ze inderdaad met clubkadercoaching aan de slag willen **en** kunnen (zie kader randvoorwaarden).
- Laat het bestuur en de technische commissie een korte motivatie opstellen, waarin ze aangeven waarom zij met clubkadercoaching aan de slag willen: wat is hun lange termijn doel voor de club en de leden?
- Betrek relevante personen bij het invullen of doornemen van deze checklist. Denk aan verenigingsondersteuners van de gemeente en de bond, andere lokale adviseurs of beleidsmakers die de club kennen en natuurlijk interne personen bij de club vanuit bestuur, technische commissie en jeugdcommissie.
- Als je een club wil selecteren, bespreek dan dat er na de opdrachtformulering nog een opstartfase komt. Daarin komt de clubkadercoach uitgebreid kennismaken en de behoeften en draagvlak binnen de club bij bestuur, trainers en coaches nader onderzoeken. Na zo'n 2 tot 3 maanden volgt een 'Go / No Go' moment, waarbij in een gezamenlijk gesprek wordt vastgesteld of clubkadercoaching inderdaad de juiste interventie is. Er bestaat dus een mogelijkheid dat clubkadercoaching (tijdelijk) wordt stop gezet, als blijkt dat het niet de juiste interventie is.
- Zeker wanneer er een nieuwe of onervaren clubkadercoach aan de slag gaat bij een vereniging, is goede ondersteuning door de coördinator of verenigingsondersteuner belangrijk. Anders is er een risico dat de opstartfase en de vraagarticulatie erg lang gaan duren.

C. De opdrachtformulering

Als duidelijk is dat een club aan de slag wil en kan (zie randvoorwaarden) met clubkadercoaching, dan moeten er afspraken gemaakt worden over de precieze opdracht van de clubkadercoach. Idealiter zijn de clubkadercoach, de coördinator van de gemeente, de coördinator van de bond en een vertegenwoordiging van de vereniging (bestuur en TC/trainer) hierbij betrokken. Vaak zijn meerdere gesprekken nodig om tot een goede opdrachtformulering te komen.

N.B. in de praktijk zal het selecteren van de club met het in kaart brengen van de randvoorwaarden en de opdrachtformulering in elkaar overlopen. In beide processen staat immers de vraag / behoefte van de club centraal is het van belang deze te achterhalen.

In de opdrachtformulering moeten onderstaande punten aan bod komen.

- Met welke concrete punten gaat de clubkadercoach aan de slag?
- Wat is het uiteindelijke doel en wanneer moet dit behaald worden?
- Welke belangrijke mijlpalen kunnen tussentijds benoemd worden?
- Hoe gaat de clubkadercoach dit praktisch doen: aanwezigheid op de club, aantal uren, beschikbare dagen, etc.
- Welke bijdragen moeten de club zelf, de bond en de gemeente leveren? Wat heeft de clubkadercoach van hen nodig om succesvol te kunnen zijn? Denk aan actieve bijdrage kunnen leveren vanuit de club, bereikbaarheid, inzetbaarheid, mogelijkheid tot ondersteuning bij randvoorwaardelijke of sporttechnische vragen, etc.
- Welke visie heeft men op borging van clubkadercoaching bij de club? Wie zijn potentiële opvolgers (trainersbegeleiders) van de clubkadercoach, hoe past het in beleid en waar moet de financiering/vergoeding vandaan komen?

Aanscherpen opdrachtformulering – Go / No Go moment

Als de clubkadercoach écht van start gaat bij de vereniging, kan er sprake zijn van voortschrijdend inzicht m.b.t. randvoorwaardes of behoeften. Bijvoorbeeld doordat de clubkadercoach meer of andere trainers en coaches spreekt of ergens tegenaan loopt. Vaak is er ook sprake van een vraag-achter-de-vraag bij het bestuur, waardoor de 'echte' ondersteuningsbehoefte soms pas na een tijdje naar boven komt. Bouw daarom na de opdrachtformulering een 'onderzoeksfase' in van maximaal 3 maanden, met als doel de opdrachtformulering aan te scherpen of indien nodig aan te passen.

Plan na deze periode een evaluatiegesprek met de betrokkenen bij de club, de gemeente en de bond. Durf de opdracht dan ook bij te stellen, zodat de clubkadercoach (of eventueel de vereniging) echt aan de slag gaat met de ondersteuningsbehoefte van de club. Dit kan ook een moment zijn om clubkadercoaching (tijdelijk) te stoppen, als er een andere behoefte is of als de randvoorwaarden toch niet op orde zijn. Of als er te weinig draagvlak is en bijvoorbeeld geen opvolgers te vinden zijn die als trainersbegeleider aan de slag willen of kunnen gaan. Deze opvolger(s) zijn noodzakelijk voor overdracht en de borging van trainersbegeleiding binnen de club, aangezien de inzet van de clubkadercoach als professional op de club (meestal) tijdelijk is.

Praktische tips voor de clubkadercoach in de onderzoeksfase en m.b.t. de opdrachtformulering

- Zorg voor een duidelijke taakverdeling en heldere afspraken tussen (de coördinator van) de bond en (de coördinator van) de gemeente.
- Bespreek met alle betrokkenen van de club, de gemeente en de bond wat er van de club wordt verwacht. Uit de pilot bleek dat de club een actieve bijdrage moet kunnen leveren, om clubkadercoaching succesvol te laten zijn. Denk aan beschikbaarheid, aanwezigheid, mogelijkheid om zelf tijd te investeren, uitdragen van de visie op clubkadercoaching, etc.
- Benut de eerste maanden (de onderzoeksfase) bij de club om de daadwerkelijke behoefte van bestuur, trainers en coaches te achterhalen. Investeer in het leren kennen van mensen, voer gesprekken en stel daarin veel vragen.
- Als je opmerkt dat bepaalde randvoorwaarden (zie kader) nog onvoldoende op orde zijn, bespreek dit dan met de club, de coördinatoren en de verenigingsondersteuner. Ga niet (direct) zelf aan de slag, maar houd je aan de opdrachtformulering. Indien nodig kan de opdrachtformulering in overleg met betrokkenen worden bijgesteld.
- Plan na ongeveer 3 maanden een evaluatiegesprek met een afvaardiging van de club, de gemeente en de bond. Bespreek jouw bevindingen en vorderingen bij de club, geef aan wat goed gaat en waar je tegenaan loopt. Bespreek met elkaar of de opdrachtformulering bijgesteld moet worden wat betreft inhoud, wat betreft ureninzet van de clubkadercoach of wat betreft ondersteuning vanuit andere partijen.
- Gebruik je functieprofiel en opdrachtformulering als uitgangspunt. Zaken die hier niet in vastgelegd zijn, behoren in principe niet tot jouw opdracht.
- Komen er aanvullende vragen vanuit de club, bespreek dan samen met je werkgever / de coördinator of jij de juiste persoon bent om daarmee aan de slag te gaan. Geef het aan als je extra ondersteuning, kennis of bijvoorbeeld een opleiding of bijscholing nodig hebt.
- Als er na 3 maanden geen opvolgers in beeld zijn die de trainersbegeleiding willen en kunnen doen na vertrek van de clubkadercoach, dan is een 'pas op de plaats' noodzakelijk. Voor de borging is het immers noodzakelijk dat de clubkadercoach opvolgers heeft, die door de clubkadercoach ingewerkt en begeleid kunnen worden en die de trainers blijven begeleiden na vertrek van de clubkadercoach. Tips voor het vinden van opvolgers volgen later in dit document.

D. Opstartfase van de clubkadercoach bij de club

In deze fase, waarin de clubkadercoach begint bij een club, is een aantal zaken van belang. In de eerste plaats begint hier ook de onderzoeksfase; dus het achterhalen van de echte behoefte en de vraag-achter-de-vraag bij zowel bestuursleden als trainers, coaches en technische commissie. Dit staat hierboven uitvoerig beschreven. Maar daarnaast is het ook de fase waarin de buurtsportcoach als clubkadercoach geïntroduceerd wordt binnen de club. Binnen de pilot zijn onderstaande succesfactoren en praktische tips naar voren gekomen in deze fase.

- Het is belangrijk dat je als clubkadercoach **zichtbaar** bent binnen de club. Dit kun je doen door:
 - Een jas of trui te dragen met 'clubkadercoach'.
 - Jezelf voor te stellen bij de ALV, op de website, in de nieuwsbrief, in een mailing naar leden en ouders en jezelf voor te stellen in de diverse commissies. Laat weten wat je voor iedereen kunt betekenen en hoe ze je kunnen bereiken.

- Een startbijeenkomst te organiseren voor trainers. Die kun je als volgt inrichten: stel jezelf voor en vertel over jouw opdracht om trainers te ondersteunen en hun plezier – en plezier bij sporters - te vergroten. Laat het [filmpje van 'de vier inzichten'](#) zien en laat trainers even nadenken hoe ze zichzelf scoren, waar ze goed en minder goed in zijn. Biedt aan om hen te helpen om nog beter te worden via trainersbegeleiding.
 - Regelmatig aanwezig te zijn bij trainingen, wedstrijden, langs het veld en in de kantine. Spreek mensen aan en informeer en bevrraag hen.
 - Organiseer (met medewerking van bestuur, bond en gemeente) een informatieavond over clubkadercoaching voor vrijwilligers, leden en ouders. Voor ouders kun je ook een aparte avond organiseren, zoals bijvoorbeeld [Lang Leve de Sportouder](#).
- **Draagvlak** binnen de club (bestuur, trainers, technische commissie) en de leden is belangrijk voor de acceptatie van jouw rol en de begeleiding en voor het vinden van opvolgers en de borging. Hieronder vind je tips om hieraan te werken.
- Jezelf introduceren als iemand die komt ondersteunen en ontzorgen. Maak duidelijk dat je niet komt vertellen wat anderen moeten doen.
 - Wees enthousiast en toegankelijk. Vertel met plezier over het onderwerp en laat weten dat je graag bereid bent om meer te vertellen of vragen te beantwoorden, als mensen geïnteresseerd zijn of ergens tegenaan lopen.
 - Stel je op als ondersteuner / coach en stel veel vragen om trainers en coaches goed te leren kennen, en in te kunnen spelen op hun ondersteuningsbehoefte.
 - Zorg altijd voor een positieve benadering. Blijf benadrukken wat jouw doel is, namelijk sportplezier vergroten bij spelers en trainers en de trainers nog beter maken dan ze al zijn.
 - Een ledenonderzoek doen, om te achterhalen wat leden en hun ouders belangrijk vinden. Uitkomsten kun je gebruiken om eventuele kritische trainers of bestuursleden te overtuigen van het belang van aandacht voor didactische en pedagogische vaardigheden.
 - Investeren in de kennismaking met trainers en coaches. Bouw een vertrouwensband op door te luisteren naar hun vragen en ze serieus te nemen.
 - Ga op zoek naar sleutelfiguren binnen de club die het pedagogisch sportklimaat en sportplezier belangrijk vinden, en die de visie met jou uitdragen. Merk je dat iemand enthousiast reageert op jouw verhaal? Betrek diegene en vraag hem of haar om een bijdrage te leveren. Zo verzamel je een clubje 'ambassadeurs' om je heen, die de visie en het belang van sportplezier met jou uitdragen en wellicht geïnteresseerd zijn om zelf trainersbegeleider te worden.

E. Uitvoeringsfase

Clubkadercoaches focussen zich in de uitvoeringsfase op het organiseren en uitvoeren van de trainersbegeleiding. De belangrijkste uitdagingen voor hen in deze fase zijn:

1. De beperkte tijd die (jonge) trainers kunnen en willen investeren
2. Weerstand bij trainers
3. Hoe zorg je voor een netwerk van mensen om je heen die zich met dit thema bezighouden (en bezig blijven, als jij weer vertrekt)?

Tijdgebrek bij trainers is een lastig punt voor clubkadercoaches in de organisatie van trainersbegeleiding. Met name jonge trainers komen kort voor de training naar de club, en moeten vaak direct na de training zelf sporten. Om zoveel mogelijk aan te sluiten bij hun behoefte, en om de trainersbegeleiding zo efficiënt mogelijk te organiseren, volgen hieronder enkele tips.

- Maak een planning bij de start van het seizoen met een indeling welke trainers en teams je wanneer observeert en begeleidt. Eventueel aangevuld met thema- / groepsavonden.
- In alle gevallen is het aan te raden om met de trainers afspraken te maken over hoe en wanneer je hen begeleidt, observeert en feedback geeft en of en hoe je mag inbreken in een training. Wees als professional zo flexibel mogelijk en probeer je aan te passen aan de behoefte van de trainers.
- Wees kort maar krachtig in het geven van feedback. Feedback is bovendien het meest effectief als je het direct of meteen na het moment terugkoppelt, bij voorkeur face-to-face en niet via de app of email. Sommige trainers vinden het wel prettig om tips of feedback ook achteraf via mail te ontvangen.
- Zoek tijdens de training naar momenten waarop je de trainer die je begeleidt en observeert even apart kunt nemen, zonder dat de kinderen daar last van hebben. Bijvoorbeeld als een oefening goed loopt, als er een onderling wedstrijdje wordt gespeeld of tijdens ballen rapen. Als dit lastig is, kijk dan of je ruimte kunt creëren door een deel van de training te combineren met de training van een ander team.
- Bespreek met de trainers die je gaat begeleiden de mogelijkheid om - naast individuele begeleiding - groepsgewijze begeleiding te bieden. Bijvoorbeeld door enkele thema-avonden te organiseren. Of met een groepje trainers de training van een ervaren, goede trainer te observeren en bespreken. De trainers leren elkaar beter kennen en kunnen leren van elkaar. Je kunt hier een leuke activiteit, clinic of onderling wedstrijdje aan koppelen om hen extra te motiveren.
- Stel altijd vragen aan de trainers die je begeleidt, en probeer erachter te komen hoe zij zelf vinden dat het gaat en waar ze behoefte aan hebben. Uit de pilot bleek dat veel (met name jonge) trainers aanvullende ondersteuning van de clubkadercoach bij het voeren van lastige gesprekken met ouders erg waardeerden. Het contact met ouders, en het eventueel aanspreken van ouders op hun gedrag, is zeker iets waar je bij de trainersbegeleiding aandacht voor moet hebben.
- Ga ook eens kijken bij wedstrijden om te zien hoe dat loopt en probeer daar momenten te zoeken om te observeren en eventueel feedback te geven.
- Videofeedback kan werken, maar hier moet je zorgvuldig mee omgaan. Vraag van tevoren toestemming aan (ouders van) alle betrokkenen, houdt de beelden altijd intern en verwijder beelden na de bespreking. Gebruik het ook in dit geval op een positieve manier en laat zien hoe goed dingen kunnen werken.

Niet alle trainers staan open voor feedback en begeleiding. Voor een deel heb je hier als clubkadercoach invloed op met onderstaande **tips over omgaan met en voorkomen van weerstand**. Dit borduurt voort op de tips om draagvlak te vergroten binnen de club die te vinden zijn onder 'de opstartfase'. De clubkadercoaches in de pilot vinden het wenselijk om trainers te begeleiden die openstaan voor trainersbegeleiding en die bij voorkeur zichzelf aanmelden. Het selecteren van trainers door een bestuur of technische commissie kan - ondanks goede bedoelingen - verkeerd uitpakken.

- Het idee van een startbijeenkomst staat hierboven als beschreven. Laat trainers na de startbijeenkomst zelf aangeven of ze begeleiding willen krijgen of (nog) niet. Je kunt de bijeenkomst - of het aanbod om nieuwe trainers te begeleiden - uiteraard later nog een keer doen.
- Laat trainers die je gaat begeleiden zelf aangeven op welke punten en op welke manier ze begeleid willen worden → waar willen ze nog beter in worden? Dit kun je doen via een korte vragenlijst of in persoonlijke gesprekken. Probeer zoveel mogelijk aan te sluiten bij hun behoefte en geef alleen feedback op de door hen zelf gekozen punten. Dan creëer je eigenaarschap en draagvlak, en de kans is groter dat ze aan de slag gaan met jouw feedback en tips als ze zichzelf herkennen in de punten waarop je feedback geeft.
- Blijf in alle gevallen positief → positief coachen! Het gaat erom trainers nog beter te maken en hun plezier te vergroten. Ga altijd uit van wat goed gaat, en kijk hoe je naar nog meer of nog beter kunt komen. Dan zet je iemand in z'n kracht en verklein je de kans op weerstand.
- Wees geduldig en oprecht geïnteresseerd. Probeer niks te forceren. Ga niet meteen de eerste training die je observeert volop feedback geven, maar investeer in het leren kennen van de trainers die je begeleidt.
- Ervaar je toch weerstand bij een trainer, geef vooral complimenten en vermijd negativiteit.
- Stel jezelf als clubkadercoach kwetsbaar op. Vertel ook over je eigen leerproces als trainer en trainersbegeleider, dingen die jij lastig vindt en eventueel over fouten die je zelf gemaakt hebt. Toon begrip voor de ander, erken dat dingen lastig zijn en werk zo aan onderling vertrouwen.
- Vraag trainers die positief zijn over jouw begeleiding, hun verhaal te delen met het bestuur en andere trainers. Communiceer zelf ook over successen, om de olievlek te vergroten binnen de vereniging.

F. De overdrachtsfase

Wees je voortdurend bewust van het feit dat clubkadercoaching geborgd moet worden binnen de vereniging, en dat je als clubkadercoach je taken moet overdragen naar vrijwilligers die aan de slag willen en kunnen met trainersbegeleiding. Uit onderzoek is gebleken dat de kans op **borging** het grootste is, als de betrokkenen vanaf de start hiermee bezig zijn. Dat kun je bijvoorbeeld doen door de randvoorwaarden te hanteren bij de selectie van de club, door borging te bespreken bij de opdrachtformulering en door het Go / No Go moment in te bouwen en op dat moment al aandacht te hebben voor de opvolging van de clubkadercoach.

Borging bestaat uit verschillende onderdelen. Het is van belang dat er tijdig kundige opvolgers zijn voor de clubkadercoach die de trainersbegeleiding overnemen. Daarvoor zijn middelen nodig, zoals financiering en opleiding. Door het belang van sportplezier, een pedagogisch sportklimaat en trainersbegeleiding op te nemen in het beleid en de visie van de club, wordt ook gewerkt aan borging en wordt bijvoorbeeld financiering makkelijker. Tot slot is het belangrijk de nazorg goed te regelen, zodat de opvolgers met vragen of een ondersteuningsbehoefte ergens terecht kunnen.

Hoe zorg je voor deskundige opvolgers voor trainersbegeleiding?

- Het begint bij werken aan draagvlak, met de tips die hierboven staan beschreven bij de opstartfase.
- Uit de pilot blijkt dat trainersbegeleiders veelal uit de bestaande vrijwilligers- / trainerspool komen. Maar er zijn ook goede ervaringen met leden en ouders van jeugdleden, die nog geen vrijwilliger waren maar zelf bijvoorbeeld een pedagogische opleiding hebben of werken in het onderwijs. Het helpt als je weet wat de opleidingsachtergrond of werkervaring is van je leden en de ouders, zodat je gericht en persoonlijk mensen kunt benaderen en hen kunt vragen om kennis en kunde in te zetten voor de club.
- De rol van trainersbegeleider kan een interessante rol zijn voor herintreders; zeker wanneer er opleidingsmogelijkheden en een (vrijwilligers)vergoeding zijn.
- Via de lokale vrijwilligerscentrale kun je een vacature plaatsen of op zoek naar een trainersbegeleider in hun bestand. Houd er rekening mee dat 'iemand van buiten' wel de club en de cultuur moet leren kennen.
- In Den Haag - en in mindere mate in andere pilotgemeenten - is ervaring opgedaan met het inzetten van ALO studenten als trainersbegeleider. Deze studenten volgen een nieuwe minor trainersbegeleiding. De clubkadercoach of buurtsportcoach begeleidt de studenten en is en blijft dus wel (op de achtergrond) betrokken.
- Je kunt een nieuwe commissie oprichten die zich bezighoudt met trainersbegeleiding (pedagogisch didactisch), het pedagogisch sportklimaat en plezier. De commissieleden kunnen de rol van trainersbegeleider of ambassadeur vervullen. Zo verdeel je het werk over meerdere mensen en werk je blijvend aan draagvlak.
- De opvolgers (trainersbegeleiders) hebben inzicht in en toegang tot handige, praktische documenten nodig. Veel clubkadercoaches hebben eigen documenten ontwikkeld, zoals een checklist bij trainersbegeleiding. Ook een beknopt naslagwerk hoe je trainersbegeleiding kunt organiseren bij de club is handig, zeker wanneer er een moment komt dat er meer of nieuwe trainersbegeleiders ingewerkt moeten worden. Dit kan een soort draaiboek zijn van wat je allemaal moet doen, in combinatie met de learnings en tips in dit document die interessant zijn voor trainersbegeleiders.
- In het kader van kwaliteit en effectiviteit is het zeer wenselijk dat de opvolgers (trainersbegeleiders) een (korte) scholing volgen, die bij voorkeur lokaal of regionaal (of online) wordt aangeboden.
- Bij voorkeur draait de trainersbegeleider/opvolger deels mee met de clubkadercoach, voordat de clubkadercoach vertrekt. Zo wordt hij geleidelijk geïntroduceerd bij de leden en trainers en door 'learning-on-the-job' doet de opvolger veel kennis en ervaring op.

Tips voor de borging in beleid

Ook hier gaat het vooral over het creëren van draagvlak. Clubkadercoaches in de pilot benoemden het belang van en de focus op plezier in plaats van prestatie. “De club moet dit ademen” en “het moet in de haarvaten en in de cultuur zitten”. Ook communicatie is hierbij belangrijk, om het onderwerp voortdurend te agenderen, mensen bewust te maken en resultaten zichtbaar te maken. Zie hiervoor ook de tips bij de uitvoeringsfase over zichtbaarheid en draagvlak.

- Agendeer trainersbegeleiding, sportplezier en pedagogisch sportklimaat waar mogelijk in de ALV, bestuursvergaderingen, commissievergaderingen, ouderavonden, ledenbijeenkomsten, etc. Maak het een vast bespreekpunt en vertel over de voortgang, de successen en de ervaringen van trainers en leden.
- Neem vooral het bestuur goed mee in jouw werkzaamheden, de voortgang, je successen en de knelpunten.
- Stel met de trainers, het bestuur en de technische (en de eventuele pedagogisch didactische commissie) de clubwaardes vast: wat vinden we belangrijk? wat is onze speelwijze? hoe gaan we met elkaar om? Communiceer hierover en maak de clubwaardes zichtbaar voor nieuwe en bestaande leden en ouders.
- Evalueer als clubkadercoach binnen de club wat jouw werk oplevert of heeft opgeleverd. Dat kan tussentijds en/of als je opdracht eindigt. Dat kan op verschillende manieren, en hoeft niet ingewikkeld te zijn. Het levert belangrijke en concrete input voor beleidsplannen. Je kunt dit als volgt aanpakken.
 - a. Stuur een paar vragen via mail naar alle trainers die je hebt begeleid. Je kunt bijvoorbeeld - op basis van de 4 inzichten - 4 open vragen stellen over wat jouw begeleiding hen heeft opgeleverd in hun rol als trainer. Maak een korte samenvatting waarin je enkele citaten gebruikt.
 - b. Stuur enkele vragen via mail naar de ouders / leden van de betreffende teams. Vraag naar de trainingen de afgelopen tijd, het plezier en de sfeer in het team en op de club. Je kunt dit uiteraard ook mondeling doen, door enkele leden en ouders ‘langs de lijn’ aan te spreken. Leg dan wel de feedback vast in een A4-tje.
 - c. Bespreek de uitkomsten van a en b in een overleg met de trainers en bestuursleden. Wat valt op? Waar zijn jullie trots op? Wat wil de club behouden en waarom? Hoe wil de club verder met clubkadercoaching / trainersbegeleiding? Je kunt vragen of een collega buurtsportcoach of verenigingsondersteuner dit gesprek begeleidt.

Tips voor de nazorg

Voor de borging is het van belang dat trainersbegeleiders en andere personen binnen de club met vragen of een ondersteuningsbehoefte bij iemand op lokaal niveau terecht kunnen. Hiervoor dient er een vast aanspreekpunt te zijn in de gemeente, bijvoorbeeld een verenigingsondersteuner of buurtsportcoach die de betreffende club goed kent en nazorg kan leveren op het gebied van trainersbegeleiding en pedagogisch sportklimaat. Zorg dat diegene toegankelijk en makkelijk benaderbaar is, en dat die enkele keren per jaar proactief contact opneemt met het bestuur en de trainersbegeleiders om te horen hoe het gaat.

Daarnaast kan de gemeente / sportservice organisatie een lokaal trainersbegeleidersnetwerk faciliteren en bijvoorbeeld intervisie bijeenkomsten of bijscholingen organiseren voor de trainersbegeleiders die in de gemeente bij verschillende clubs actief zijn. In kleinere gemeenten kan dit ook op regionaal niveau georganiseerd worden.

G. Hoe bouw je als clubkadercoach aan een netwerk?

Hoe bouw je aan een netwerk van mensen om je heen, die zich met het thema bezighouden en bezig blijven, als jij weer vertrekt? Het is belangrijk dat trainersbegeleiding en een pedagogisch klimaat binnen de vereniging wordt gedragen door meerdere mensen binnen en buiten de club. Met name onderstaande personen en organisaties spelen daarin een rol. Als startende clubkadercoach is het dus belangrijk om hen te betrekken, afspraken te maken over hun mogelijke rol en hen (doorlopend) te informeren over de voortgang.

- 1) In de eerste plaats het **bestuur van de vereniging**. Belangrijk voor het slagen en borgen van trainersbegeleiding is dat het bestuur zich mede verantwoordelijk voelt - en dus ook moet inzetten - voor het behalen van resultaten door de clubkadercoach (zie ook fase opdrachtformulering).
- 2) **Trainers en coaches**, waarbij het handig is om op zoek te gaan naar een of meerdere trainers of andere vrijwilligers die de rol van trainersbegeleider op termijn kunnen en willen invullen. Bespreek tijdig met hen of ze dat willen en wat zij daarvoor nodig hebben.
- 3) Zorg voor korte lijntjes met de **technische commissie** en eventueel de **jeugdcommissie**. Betrek hen bij de voortgang en de zaken waar je tegenaan loopt en maak hen mede verantwoordelijk voor het eindresultaat en de borging in technisch / jeugdbeleid.
- 4) Presenteer jezelf aan de **leden en ouders** en werk aan draagvlak voor het thema clubkadercoaching en een pedagogisch klimaat bij de vereniging. Zie ook de tips bij 'opstartfase van de clubkadercoach bij de club'. Het organiseren van een avond 'Lang leve de sportouder' voor ouders wordt binnen de pilot als succesfactor gezien. Clubkadercoaches binnen de pilot geven aan dat ze trainers zeker ook begeleiden bij het voeren van (lastige) gesprekken met sportouders. Ze ervaren dat met name jonge trainers regelmatig opzien tegen (of zelfs angstig zijn voor) contact met ouders en hen niet durven aanspreken.
- 5) Onderhoud regelmatig contact met de **gemeente en de sportbond(en)**. Zorg dat je weet wie jouw aanspreekpunten zijn wat betreft clubkadercoaching en wat ze voor jou en voor de verenigingen kunnen betekenen. Houdt hen op de hoogte van de voortgang en zaken waar je tegenaan loopt.
- 6) Tot slot is handig om te weten welke personen er lokaal aanvullende ondersteuning kunnen bieden aan de vereniging. Zorg dat deze mensen weten wie je bent, wat je doet bij de vereniging en wat jullie voor elkaar kunnen betekenen.
 - a. Verenigingsondersteuners (zie ook de punten bij fases van selecteren van de verenigingen en de opdrachtformulering)
 - b. Buurtsportcoaches die de werkzaam zijn in de wijk / gemeente en die samenwerken met de vereniging en bijvoorbeeld de scholen in de wijk
 - c. Een sportpedagoog (met name werkzaam in grotere gemeenten), een maatschappelijk werker of (een professional uit) het wijkteam. Dit contact is

handig voor jou en de trainers en coaches, als je bijvoorbeeld te maken krijgt met kinderen die erg lastig gedrag vertonen of kinderen waarbij je mogelijke problematieken thuis signaleert. Het is prettig dat je hierin als clubkadercoach of als trainer wordt bijgestaan door een 'echte' professional op dit vlak, en weet hoe en wanneer je aanvullende hulp kunt inschakelen of moet doorverwijzen.

H. Tips voor borging en vergroten van draagvlak voor de gemeente en de bond

Tot slot een aantal algemene tips voor coördinatoren / contactpersonen bij gemeenten, sportservice organisaties en sportbonden.

- Geef als coördinator in een gemeente of van een sportbond (eventueel samen met een clubkadercoach) een presentatie voor je collega's, management en directie over clubkadercoaching. Informeer hen ook tussentijds over de behaalde successen.
- Zorg voor borging en uitwisseling van kennis en voor goede ondersteuning van clubkadercoaches, door regelmatig (bijvoorbeeld 2x per jaar) een bijeenkomst te organiseren voor de clubkadercoaches. Dit geldt zowel voor de gemeente (waar verschillende clubkadercoaches binnen de gemeente kunnen uitwisselen) als voor de bond (waar de clubkadercoaches juist over sportspecifieke zaken kunnen uitwisselen). Zo voorkom je dat nieuwe buurtsportcoaches het wiel gaan uitvinden en je voorziet in een behoefte die geuit is door clubkadercoaches binnen de pilot.
- Zorg voor inbedding van clubkadercoaching (pedagogische en didactische vaardigheden) in de opleidingsstructuur van de bond.
- Voer als werkgever of coördinator van de gemeente regelmatig voortgangsgesprekken met je clubkadercoaches, zodat je zicht houdt op de voortgang en op eventuele knelpunten.
- Wanneer (voorafgaand of tussentijds) blijkt dat bepaalde randvoorwaarden bij de club niet op orde zijn, bespreek dan wie hierbij ondersteuning kan bieden. Bijvoorbeeld de bond, bij sporttechnische vragen of technisch beleid. Of de verenigingsondersteuner van de gemeente, als de clubkadercoach opmerkt dat er onvoldoende visie is bij het bestuur. Durf ook gezamenlijk het besluit te nemen om (tijdelijk) de stoppen met clubkadercoaching bij een club, als de club er nog niet aan toe is, niet kan of wil bijdragen aan het proces.