COACH Actief





Handreiking



NISB Nederlands Instituut voor Sport & Bewegen



COACH Actief

Voorwoord

Coaches 16-21 is een project van het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB). Uit de gecombineerde ervaringen van een aantal goede voorbeelden van projecten waarin het coachen van jongeren een centrale rol speelt, is een projectplan opgesteld. De test van dit projectplan is gefinancierd uit het programma 'Diversiteit in Jeugdbeleid' van ZonMw, dat onder andere inzet op het versterken van de pedagogische 'civil society'.

Ervaringen uit de pilotfase van Coaches 16-21 stellen ons in staat deze handreiking te presenteren. De handreiking is onderdeel van een blauwdruk, waarvan de overige onderdelen eveneens vrij beschikbaar zijn (zie pagina 39). In deze handreiking wordt gesproken over CoachActief, de naam die tijdens de pilotfase van Coaches 16-21 als werktitel is gebruikt. De handreiking is gebaseerd op de praktijkervaring van zes betrokken locaties (Gemeente Amsterdam Stadsdeel Oost en West, Pedal Park Groningen, Trajekt Maastricht, Solidez Wageningen en Creon Westervoort), die in 2010-2012 hebben geëxperimenteerd met het project.

Bijzondere dank gaat uit naar de jongerenbegeleiders die dit project mede tot een succes hebben gemaakt. Zonder jullie grenzeloze enthousiasme bij het uitvoeren van Coaches 16-21 en waardevolle bijdragen aan dit document had het project nooit kunnen slagen. Bedankt dus Jeroen van Dalen en William Schmidt (Gemeente Amsterdam, stadsdeel Oost), Wouter van der Klugt (Dynamo Amsterdam), Brian Mohamed Joenoes, Aziz Akhnikh en Bouchra Aithlou (Gemeente Amsterdam, Stadsdeel West), Orlando Haak en Ary Littooy (Pedal Park Groningen), Jeroen Wijckmans (Trajekt Maastricht), Jeroen Bovens (Fontys Sporthogeschool), Rick Meijer en Denny Elfring (Jongerencentrum Creon Westervoort) en Jasper van Leeuwen (Solidez Wageningen).

Tot slot ook onze dank aan alle coaches die hebben deelgenomen. Jullie hebben heel wat kinderen in Nederland begeleid in sporten en bewegen: Adil, Zakaria, Mohamed, Walid, Sarah, Dounia, Souhail, Khalid, Ilyas, Soefian, Youssef, Abdellah, Khalid, Foad, Oumaima, Lotte, Blanche, Rachid, Adil, Ahmed, Brahim, Ferdi, Ferry, Sander, Jeremy, Albert, Ronald, Sytze, Diederik, Jesley, Abir, Abdallah, Farid, Chaimaa, Michailis, Alfred, Leroy, Nick, Ziggy, Akaash, Hannes, Faouzi, Karim, Steven, Nordine, Mohamed, Davey, Anel, Zouhair, Jamal, Bart, Ike, Daan, Aron, Gijs, Isyan, Mark, Wesley, Bas, Melissa, Rebecca.

Heino van Groeningen
Maarten Wesselman



INHOUDSOPGAVE

COACH Actief

Voor wie is deze handreiking bedoeld? 5

Hoe deze handleiding te gebruiken? Een leeswijzer 5

Stap 1 Oriënteren 7

1.1 CoachActief - waar hebben we het over?
1.2 CoachActief - waarom zou je?
1.3 Intern draagvlak
Samenvattend: actiepunten

Stap 2 Kiezen 11

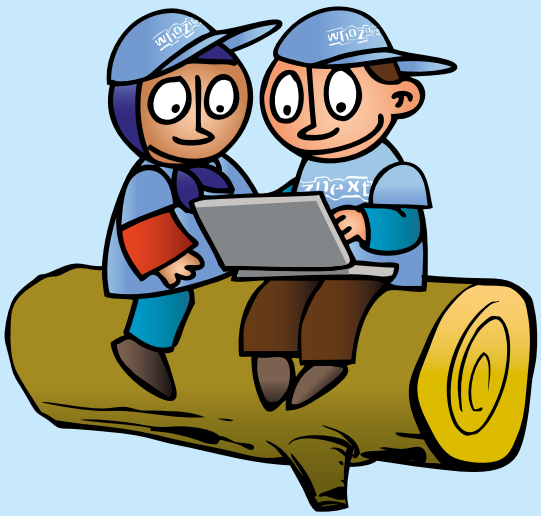
2.1 Het team – met wie gaan we aan de slag?
2.2 De doelstelling(en) – wat willen we bereiken?
2.3 Samenwerkingspartners – wie hebben we daar nog meer bij nodig?
2.4 Projectlocatie en -duur – waar en wanneer gaan we dat allemaal doen?
2.5 De financiering van het project CoachActief - hoe gaan we het project betalen?
Samenvattend: actiepunten

Stap 3 Uitvoeren 23

3.1 Werven en selecteren van jongeren
3.2 Het creëren van een positief leerklimaat
3.3 Communiceren met jongeren
3.4 Werken aan groepsvorming
3.5 Opleiding en training
3.6 Doorontwikkeling ná CoachActief
Samenvattend: actiepunten

Stap 4 Evaluatie: terugblikken en vooruitkijken 34

4.1 Evaluatie en beoordeling van en met de jongeren
4.2 Evaluatie van het proces
4.3 Borging in beleid
Samenvattend: actiepunten





CoachActief

CoachActief is een project gericht op het organiseren van sport- en beweegaanbod door de inzet van jonge vrijwilligers in de buurt. Deze jonge vrijwilligers zijn tussen de 16 en 21 jaar oud en worden opgeleid tot coach in de buurt. De coaches organiseren sport- en beweegactiviteiten voor de jeugd in hun wijk en zetten daarmee hun buurt letterlijk in beweging. De coaches participeren op vrijwillige basis en krijgen door deelname aan het project de kans om hun competenties rondom organiseren en leidinggeven te verbeteren en hun positie op de arbeidsmarkt te verstevigen. De coaches staan er niet alleen voor. Zij worden ondersteund door een begeleider en krijgen een opleiding (Leider Sportieve Recreatie, niveau 2; LSR-II) aangeboden.

Voor wie is deze handreiking bedoeld?

CoachActief is een succesvol project, zoals is te zien in de resultatenrapportage (onderdeel blauwdruk, zie pagina 39). Jongeren zijn competenter geworden en ze hebben vele sport- en beweegactiviteiten georganiseerd in de buurt. Maar hoe hebben de zes pilotlocaties dat voor elkaar gekregen? Wat zijn de redenen van dit succes? Hoe hebben ze het aangepakt en wat komt er volgens hen allemaal bij kijken om een dergelijk project op te zetten? Met deze handreiking is kennis vastgelegd en beschikbaar gesteld voor degene die ook aan de slag wil met CoachActief. Het gaat dan om projectleiders of andere werknemers van uitvoerende organisaties, maar ook om intermediairs die de uitvoerder helpen om het project te implementeren. Deze handreiking helpt je op weg.



Hoe deze handreiking te gebruiken? Een leeswijzer.

In de handreiking onderscheiden we vier samenhangende stappen die elkaar logisch opvolgen. De stappen zijn ‘oriënteren’, ‘kiezen’, ‘uitvoeren’ en ‘evalueren en borgen’.



Stap 1 Oriënteren

Een project zal moeizaam opstarten en verlopen als er niemand achter staat. In de eerste stap in deze handreiking gaat het erom duidelijk te krijgen in hoeverre er draagvlak is voor het aan de slag gaan met CoachActief en dit waar nodig te creëren.

Stap 2 Kiezen

Is er eenmaal draagvlak voor het project, dan wordt een projectplan opgesteld. Aan het eind van deze fase is duidelijk waar het project start, wie de projectleider en de teamleden zijn, op welke wijze men zich richt op de doelgroep (werving) en hoe men de benodigde randvoorwaarden creëert om met het project te kunnen starten.

Stap 3 Uitvoeren

Na de eerste twee voorbereidende stappen gaat het project dan echt van start. Dat betekent: werven en behouden van jongeren, volgen van de LSR-II cursus en organiseren van activiteiten in de buurt.

Stap 4 Evalueren en borgen

In de stap evalueren en borgen wordt nagegaan wat de effecten zijn (bij jongeren en hun omgeving) en hoe het project qua proces is verlopen. Na uitvoeren van deze stap is het vaak mogelijk het project verder te verbeteren en nog beter aan te passen en te verankeren op lokaal niveau.

Bij de ene stap zul je uitgebreider stilstaan dan bij de andere. Het is maar net wat de uitgangssituatie in uw gemeente is: wat in de ene gemeente veel aandacht vraagt is voor de andere gemeente vanzelfsprekend. Het stappenplan voorkomt in ieder geval dat stappen over het hoofd worden gezien. Het maakt duidelijk welke acties moeten worden ondernomen (blijkend uit ervaring) om CoachActief aan te bieden en goed te laten verlopen. Het biedt concrete handvatten. We wensen je veel succes, resultaat en plezier toe met CoachActief!

Stap 1 Oriënteren

In de stap oriënteren gaat het erom duidelijk te krijgen in hoeverre er draagvlak is voor CoachActief. Het is daarin belangrijk om te weten wat het project globaal inhoudt en wat redenen zouden zijn om al dan niet met het project aan de slag te gaan.

'In Amsterdam staat het hoog op de politieke agenda om jongeren op te leiden en in te zetten in de buurt. Iedereen is enthousiast'
(William Schmidt, Amsterdam).

1.1 CoachActief - waar hebben we het over?

CoachActief is een project gericht op het organiseren van lokaal sport- en beweegaanbod door de vrijwillige inzet van jongeren (coaches) tussen de 16 en 21 jaar uit de buurt. De coaches organiseren onder begeleiding van een jongerenbegeleider sport- en beweegactiviteiten voor de jeugd in hun wijk en zetten daarmee hun buurt letterlijk in beweging. Alle coaches krijgen een cursus LSR-II (Leider Sportieve Recreatie, niveau 2) aangeboden. Ze doen praktijkervaring op en werken hiermee aan hun (beroeps)competenties en hiermee verbeteren ze hun positie op de arbeidsmarkt. In het projectplan (onderdeel van de blauwdruk, zie pagina 39) bij deze handreiking is uitgebreid weergegeven wat CoachActief beoogt en hoe het project is opgezet.





1.2 CoachActief - waarom zou je?

Een project kan nog zo sympathiek klinken, het moet ook bijdragen aan het oplossen van een bepaald probleem of meehelpen aan het verwezenlijken van een bepaalde doelstelling of missie. Anders zal het vinden van tijd en geld een lastige opgave worden. Het is dan ook raadzaam om vooraf te bedenken wat voor jouw situatie precies de redenen zijn om te starten met het project. Er kunnen verschillende redenen zijn om met CoachActief aan de slag te gaan. In onderstaand schema 1 een aantal voorbeelden daarvan.

Schema 1 Aanleidingen voor starten met project CoachActief

Aanleiding	CoachActief als oplossing
Jeugd in de wijk voldoet niet aan de beweeg-norm. De sportdeelname valt tegen.	Jongeren weten wat ze willen. Door jongeren zelf het sport- en beweegaanbod in de buurt vorm te geven, sluiten deze voorzieningen beter aan bij de wensen en behoeften van de jeugd in de buurt.
Er is onvoldoende sport en beweegaanbod in de wijk	Jongeren organiseren zelf extra sport en beweegaanbod in de wijk.
Jongeren verlaten voortijdig hun school	Jongeren krijgen een LSR-II opleiding aangeboden en vinden daarin een manier waarop zij wél kunnen leren. Zij vergroten hiermee hun kansen op de arbeidsmarkt.
De sociale cohesie en leefbaarheid in de wijk nemen af	Door sport- en beweegactiviteiten in de buurt te orga-niseren neemt de sociale binding toe. De jongeren die overlast verzorgen zetten hun energie in voor positieve zaken en nemen hun collega-jeugd daarin mee.
Er is behoefte aan een frisse wind in het sportbuurtwerk	Jongeren brengen eigen, specifieke capaciteiten in, zoals enthousiasme, spontaniteit, inventiviteit, een frisse kijk, energie en onbevangenheid.
Er is weinig mogelijkheid voor sociaal–pedagogische ontwikkeling van de jeugd	CoachActief brengt coaches vaardigheden als les- en lei-dinggeven bij. Tegelijk brengt het hen in de positie om maximaal gebruik te maken van hun 'aanzien' in de wijk. Ze kunnen iets voor hun wijk betekenen.

Uiteraard kan er sprake zijn van een combinatie van aanleidingen om te starten met CoachActief.



1.3 Intern draagvlak

Er is zicht op de inhoud van het project en men kent de mogelijke opbrengsten van het project. In deze fase is het belangrijk om ook anderen enthousiast te maken. Een project als CoachActief maakt alleen kans van slagen als voldoende mensen binnen de organisatie er volledig voor willen gaan. Het creëren van intern draagvlak vraagt soms een lange adem. Het is dan ook belangrijk om van te voren ondersteuning en goedkeuring te krijgen om te starten met CoachActief. Er zijn verschillende manieren om draagvlak te creëren. Hieronder geven we een aantal tips:

'Dat kostte heel veel tijd, presentatie en lobby. We zijn nu eindelijk zo ver in Wageningen. Er zit een projectleider op die invulling geeft aan de combinatiefunctionaris. Eindelijk krijgen we de positie die we willen. Het vereist strategisch handelen en veel geduld.'
(Jasper van Leeuwen, Wageningen)

- Door rekening te houden met belangen en motivatie.
  Het is handig om je plan voor te leggen aan de gemeenteambtenaar (of andere beslisser) en deze te vragen om feedback. Zo voelen zij zich gehoord en komt een plan niet onverwacht;
- Door ook het plan te ontwikkelen samen met de mensen bij wie draagvlak nodig is: je organiseert bijvoorbeeld een bijeenkomst waarin iedereen mee kan brainstormen over de precieze invulling van CoachActief in de lokale situatie;
- Door mensen te vragen mee te denken bij het verzinnen van een oplossing voor een organisatorisch probleem of conflict;
- Door met je project aan te sluiten bij bestaande structuren. Als er al sportaanbod in de wijk is, probeer dit dan uit te breiden met de methode van CoachActief;
- Door plannen al in een vroeg stadium op de agenda te zetten. Probeer te achterhalen welke personen op welk moment op zoek zijn naar een manier om hun beleid invulling te geven. Het mooiste is als je kunt aansluiten bij de gezondheidsdoelstelling van de wethouder;
- Door niet achteraf pas de kosten te noemen (vaak wil een geldschieter, gemeente of organisatie weten wat het geïnvesteerde geld hen oplevert);
- Door gebruik te maken van de resultaten die zijn te behalen met CoachActief (zie bijlage 1) en daarbij vooral te wijzen naar 'goede voorbeelden';
- Maak een kosten-batenanalyse. Laat zien dat je tegen lage kosten een groot sport- en beweegaanbod kunt genereren. Ook levert het een vermindering van maatschappelijke kosten op. De Social Return on Investment (SROI) methode[1] is een manier om de opbrengsten van het project lokaal in kaart te brengen;
- "Ik heb bij ons de directrice meegenomen de wijk in. Het haar laten zien.." (Jasper van Leeuwen, Wageningen);
- "Wakker de (gezonde) concurrentie aan tussen de verschillende wijken en stadsdelen." (Brian Mohamed Joenoes, Amsterdam);
- "Maak de voordelen van het project zo breed mogelijk kenbaar." (Rick Meijer, Westervoort).

1 www.sroi.nl



Samenvattend: actiepunten

- Breng je enthousiasme over op anderen en creëer draagvlak onder beslissers en uitvoerders
- Weet wat het project is en waarom jij er mee wilt starten
- Zoek uit wie de mensen zijn die je nodig hebt voor een succesvolle uitvoering
- Maak een lijst met argumenten waarmee je die mensen zou kunnen overtuigen
- Maak deze personen deel van het plan, laat ze meedenken. Dan voelen ze zich betrokken

Stap 2 Kiezen

Er is draagvlak voor CoachActief. Nu is het zaak het projectplan vorm te geven. Aan het eind van deze fase is duidelijk waar het project start, wie projectleider is en wie de teamleden zijn, op welke wijze men zich richt op de doelgroep (werving) en hoe men de benodigde randvoorwaarden creëert om met het project te kunnen starten.

'Wees helder wat je doelstellingen zijn. Wat wil je bereiken? Waar leg je het accent op? Zorg voor een goed kader zodat je weet wat het project is en hoe je het project kunt verkopen.'
(Brian Mohamed Joenoes, Amsterdam)





2.1 Het team – met wie gaan we aan de slag?

'Alleen kun je niets, je moet het samen doen' (Johan Cruijff)

Opdrachtgever (verantwoordelijke laag)

Voor ieder project is de opdrachtgever eindverantwoordelijk. Deze bewaakt de voortgang van het proces en is verantwoordelijk voor de afstemming tussen alle betrokken partijen. Wie precies verantwoordelijk is, hangt erg af van de situatie. Het maakt nogal wat uit of het project vanuit de gemeente draait, of dat bijvoorbeeld een welzijnsorganisatie 'eigenaar' is. De verantwoordelijke kan bijvoorbeeld een beleidsmaker of wethouder bij de gemeente zijn, een directeur of projectcoördinator van een welzijns-/jeugdinstelling of simpelweg de beheerder van het geld. Deze verantwoordelijke is degene die kan beslissen over het wel of niet starten en/of doorgaan met CoachActief.

Projectgroep (uitvoerende laag)

Daarnaast zijn er de uitvoerders. Deze uitvoerders leggen vaak verantwoording af aan de verantwoordelijke. De uitvoerders worden meestal aangestuurd door een projectleider. De projectleider moet met zijn of haar team (projectgroep) alle voorbereidingen treffen die noodzakelijk zijn voor de realisatie van het project qua uitvoering. In dit projectteam zit een projectleider, jongerenbegeleider (kan tevens projectleider zijn), coaches en eventueel stagiairs (zie schema 2).

Schema 2 projectteam

Wie	Taak en rol
Projectleider	Stuurt het projectteam aan, legt verantwoording af, is de schakel tussen de verantwoordelijke/sturende en uitvoerende laag.
Jongerenbegeleider(s)	Voert het contact met de jongeren en begeleidt deze gedurende het project. De begeleider zal ook nauw betrokken zijn bij de LSR-cursus die 'zijn' jongeren volgen. De begeleider kan tevens projectleider zijn.
Jongeren (coaches)	De coaches zelf, die de activiteiten voor de jeugd in hun buurt gaan organiseren. Om hen draait CoachActief.
Stagiair(e)s	Kunnen bijvoorbeeld worden ingezet als mede-begeleider van jongeren of ondersteuner. In de laatste hoedanigheid komen deze vaak van sportopleidingen (ALO, CIOS, opleidingen 'Sport, Gezondheid en Management', etc.).
Secretaresse/ondersteuner	Een goede secretaresse neemt je veel (papier)werk uit handen, zodat je je volledig kunt richten op het begeleiden van je coaches.

Jongerenbegeleider

Hoe goed de opzet van het project ook past bij de deelnemende jongeren, als het niet goed klikt tussen hen en de begeleider(s) is de kans op afhaken groot. Anders gezegd: het succes van het project hangt voor een belangrijk deel af van degene die de coaches begeleidt. De rol van jongerenbegeleider is dus niet voor iedereen weggelegd. Tijdens de expertmeetings is aan de huidige begeleiders gevraagd wat zij belangrijke eigenschappen en vaardigheden van een begeleider vinden. Daaruit komt naar voren dat een begeleider iemand moet zijn die, naast goed kunnen netwerken en overtuigingskracht kunnen tonen aan de opdrachtgever:

- zich moet kunnen inleven (empathisch vermogen) in gedrag en opvattingen van jongeren en zich echt bij hen betrokken moet voelen;
- moet kijken naar de kansen van de jongeren (denk niet in problemen);
- aandacht moet hebben en tonen voor de ontwikkeling van jongeren;
- goed overweg moet kunnen met jongeren (die in sommige gevallen al meerdere keren van school zijn gegaan/gestuurd);
- veel geduld moet hebben;
- tijd moet nemen/krijgen om een vertrouwensband op te bouwen om begeleiding te geven;
- oog moet hebben voor zowel taken en resultaten, voor zowel proces als mens;
- stevig in de schoenen moet staan: begripvol zijn, maar jongeren tegelijk ook durven aanspreken op verantwoordelijkheden en afspraken;
- enthousiast en gedreven moet zijn en dit moet uitstralen;
- zichzelf moet blijven (bijvoorbeeld geen jongerentaal gebruiken als je dat anders ook niet doet; jongeren prikken hier feilloos doorheen);
- een no-nonsens houding moet hebben: zelf ook van aanpakken moet weten;
- flexibel moet zijn (geen 09.00-17.00 mentaliteit en kunnen inspelen op ideeën van jongeren);
- een open aanpak en instelling moet hebben (onbekende paden durven inslaan en bereid zijn je te laten verrassen).



Voor ieder project zijn de belangrijkste eigenschappen afhankelijk van de situatie van het project. Stel daarom eerst je lijst van belangrijkste eigenschappen van tevoren op. Als duidelijk is aan welke eisen de begeleider moet voldoen kun je op zoek naar een goede begeleider. Uit de pilots blijkt dat je die het beste dicht bij huis kunt zoeken, 'uit de eigen gelederen'. De begeleider die 'bekende' (en 'beminde') is in de buurt, is makkelijker in staat met de jongeren in contact te komen en blijven. Een willekeurig aangenomen combinatiefunctionaris of sportbuurtcoach is in hun ogen 'ook maar een voorbijganger'.

Coaches

CoachActief richt zich op zogenoemde 'kansarme' jongeren in de leeftijd van 16 tot 21 jaar. Het zijn jongeren die problemen hebben op het gebied van voortijdig schoolverlaten, werkloosheid en/of jongeren zonder startkwalificatie voor de arbeidsmarkt. Juist deze jongeren willen we een kans geven zich te profileren als sportcoach in hun eigen wijk.



Bij de start van het project is het goed om de doelgroep '16-21 jarigen' verder af te bakenen. De vraag is dan ook welke jongeren je precies wilt betrekken bij CoachActief? Onderstaand schema 3 kan daarbij dienen als inspiratie.

Schema 3 De doelgroep in beeld

Kenmerken	Toelichting
Leeftijd	Het kan zijn dat je de focus meer wil leggen bij bijvoorbeeld 16-jarigen die voortijdig van school zijn gegaan. Verschillende leeftijdsgroepen vereisen verschillende, gerichte aanpakken.
Opleidingsniveau	Welk opleidingsniveau hebben de jongeren? Jongeren die een praktische opleiding (deels) hebben gevolgd, vragen misschien om een andere benadering en begeleiding dan jongeren die een meer theoretisch schooltype gewend zijn.
Etniciteit	Etnische afkomst is in de praktijk zelden reden om een totaal andere aanpak te kiezen, maar kan wel degelijk van invloed zijn op de praktische uitwerking. Zo is het nog nooit eenvoudig geweest om Turkse of Marokkaanse meisjes te werven. Als dat al lukt, dan vaak alleen via hun ouders.
Sociale achtergrond (SES)	Jongeren uit lagere sociaal-economische milieus krijgen vaak minder kansen om maatschappelijk actief te zijn. Zij haken sneller af en hebben meer stimulans nodig om actief te worden en te blijven. Je moet bij hen dus meer investeren in persoonlijke contacten.

Afwijken van de voorgestelde leeftijdscriteria (16-21) is mogelijk, bijvoorbeeld met als argument dat er een grote groep werklozen bestaat die onder de Wajong[2] vallen. Zij zijn soms erg geïnteresseerd en kunnen een interessante doelgroep zijn als je je puur richt op het aanbieden van sport- en beweegactiviteiten tegen zo laag mogelijke kosten. Onder het motto van 'jong geleerd, oud gedaan' kun je ook jongere coaches bij het project betrekken. Bedenk echter het volgende:

- De cursus LSR-II sluit minder goed aan bij coaches jonger dan 17 jaar, o.a. vanwege hun veelal kortere spanningsboog. De minimale leeftijd voor deelname aan de cursus is dan ook 17 jaar;
- Voor jongere coaches is het soms lastig om het onderscheid te maken tussen deelnemen aan een activiteit en deze begeleiden. Jongere coaches vragen dan meer tijd en aandacht van de begeleider;
- Coaches die ouder zijn dan 21 jaar zijn vaak nog minder te 'kneden'.

2 Meer informatie op http://www.rijksoverheid.nl/wajong



2.2 De doelstelling(en) – wat willen we bereiken?

'Dat ze [de jongeren, red.] zelf zien dat er kansen liggen en zelf mogelijkheden hebben.' (Rick Meijer, Westervoort)

Wanneer kun je na afloop van het project met een tevreden gevoel terugblikken? Wat moet er straks zijn bereikt? En op welk vlak moeten de resultaten liggen? Deze vragen passen bij het formuleren van de doelstellingen. Een goed geformuleerde doelstelling is zo concreet mogelijk geformuleerd. Een concrete doelstelling levert namelijk ook eerder concrete resultaten op. Voor het zo concreet mogelijk formuleren van de doelstellingen wordt vaak de SMART-formule gebruikt.

Een doelstelling volgens SMART is:

- **S**pecifiek: de doelstelling is zoveel mogelijk afgebakend;
- **M**eetbaar: het eindresultaat kan worden gemeten;
- **A**cceptabel: er is draagvlak voor de doelstelling;
- **R**ealistisch: de doelstelling is haalbaar;
- **T**ijdsgebonden: er is aangegeven wanneer het doel gerealiseerd moet zijn.

Een goed geformuleerde doelstelling vertaalt zich ook makkelijker in een plan voor de monitoring en evaluatie van een project. Het is belangrijk dit plan al aan de voorkant helder te hebben. Gedegen monitoring en evaluatie maakt het makkelijker om het project te verantwoordelijk de beslisser en/of geldschieter en vergroot de kans op voortgang. Lees daarover meer in stap 4: evalueren.

De doelstellingen zoals deze zijn gesteld in de pilotfase van CoachActief zijn onderverdeeld in een aantal hoofddoelstellingen en subdoelstellingen. Vervolgens zijn deze vertaald in 'plofbare' resultaten. In het onderstaande schema 4 staan doelstellingen en resultaten beschreven.





Schema 4 De doelstellingen van CoachActief

Kenmerken	Toelichting
Hoofddoelstelling	• Het verbeteren van de mogelijkheden van jongeren op de arbeidmarkt door het uitvoeren van vrijwilligerswerk in combinatie met een opleiding;
Subdoelstellingen	• Het enthousiasmeren van jongeren om vrijwilligerswerk te gaan doen; • Het bereiken dat meer kinderen en jongeren uit de pilotwijk de beweegnorm halen door een breder sport- en spelaanbod; • Het vergroten van de sociale cohesie in de wijk; • Het opbouwen en onderhouden van een netwerk met politie, gemeente, welzijn, sportverenigingen, zorginstellingen met als thema jeugd; • Het bereiken dat de deelnemende jongeren een voorbeeldfunctie hebben verkregen in de wijk; • Het realiseren van een goede opvolging na het einde van de pilot. Doorstroommogelijkheden voor de jongeren zijn een vereiste voor toekenning van de pilot; • Het creëren van een beter imago van de jongeren door hen vrijwillig in te zetten als sport- en spelbegeleider in de pilotwijk, met als effect dat de sociale samenhang en de leefbaarheid in de buurt verbetert.
Projectresultaten	• 12 jongeren tussen de 16 en 21 jaar worden 12 maanden in 2011 ingezet als sportcoach in hun wijk, waarbij ze vrijwillig sport- en beweegactiviteiten verzorgen voor de jongere kinderen uit de wijk onder professionele begeleiding; • ten minste 8 jongeren zijn opgeleid met de cursus Leider Sportieve Recreatie, niveau 2 (LSR-2 cursus); • per week worden 8 activiteiten voor kinderen in de leeftijd van 6 tot 16 jaar georganiseerd, met gemiddeld 30 deelnemers per activiteit; • het project loopt minimaal één jaar door.



2.3 Samenwerkingspartners – wie hebben we daar nog meer bij nodig?

Het is raadzaam om bij de start van het project in beeld te brengen welke partijen een rol van betekenis kunnen spelen om CoachActief tot een succes te maken. Als alle betrokkenen in kaart zijn gebracht, is de volgende stap om de taken te verdelen. Hieronder een overzicht (schema 5) van organisaties die een rol hebben gespeeld bij het project CoachActief.

"Met Huis voor de sport, die hebben van die vensterladders waarin de activiteiten zijn opgenomen waar coaches op ingezet kunnen worden. En UWV als uitkeringsinstantie." (Ary Littooy, Groningen)

Schema 5 Taken en rollen van samenwerkingspartners

(Potentiële) samenwerkingspartners	(Mogelijke) rol / bijdrage
Buurtwerk	Heeft direct contact met jongeren (handig voor werving) en kan eventueel het coördinatorschap van CoachActief op zich nemen.
Buurtbewoners	Geven hun mening over de leefbaarheid in de wijk en het project CoachActief, voor- en achteraf.
Scholen	Kunnen rechtstreeks jongeren benaderen (mits nog niet van school af). Basisscholen zijn een mooie ingang naar de jeugd die voor deelname aan de georganiseerde activiteiten uitgenodigd en verleid moeten worden.
Gemeente	Beschikt over financiële middelen, die zij kan inzetten om doelen te behalen. Is daarmee soms de beslisser en/ of verantwoordelijke voor het project en de behaalde resultaten.
Woningbouwcorporaties	Kunnen geïnteresseerd zijn in een financiële bijdrage, vanuit hun belang op het vlak van leefbaarheid in de wijken waarin zij actief zijn.
Onderzoeksbureau of kennisinstituut	Monitoring en evaluatie is van essentieel belang voor het aantonen van de resultaten die je behaalt met eigenlijk ieder project dat je draait. Een uitvoerende partij inschakelen kan helpen om deze resultaten ook zo objectief mogelijk te houden.



2.4 Projectlocatie en -duur – waar en wanneer gaan we dat allemaal doen?

"Een schooljaar is wellicht nog beter. Het kost veel tijd om na te vragen of ze op vakantie gaan, of ze ingezet kunnen worden."
(William Schmidt, Amsterdam)

Wat is een geschikte locatie om CoachActief uit te voeren? Bestaat de locatie uit meerdere locaties of toch uit één locatie? Dat zijn belangrijke vragen, nog vóórdat met het project wordt begonnen. Als achteraf blijkt dat de locatie niet geschikt is, kan dit enorme impact hebben op het verloop van het project. Zorg in ieder geval dat de locatie:

- zich dichtbij de deelnemers (kinderen uit de buurt) bevindt en makkelijk te bereiken is;
- zichtbaar is voor jongeren, kinderen en andere buurtbewoners;
- niet een te grote doelgroep moet huisvesten (dan liever meerdere kleinere activiteiten);
- alternatieven biedt (bijvoorbeeld bij slecht weer kunnen uitwijken naar binnen).

Een gemeente heeft vaak voldoende accommodaties in eigen beheer. Als er niet makkelijk op eigen accommodaties beroep kan worden gedaan, dan kan samenwerking worden gezocht met sportverenigingen en scholen. Coaches uit CoachActief zijn prima in te zetten in het sportaanbod op zo'n school of vereniging.

Ook van belang: ' Wanneer beginnen we en hoe lang duurt één omloop van het project?' Een aantal ervaringen uit de pilots:

- Het is aan te bevelen een periode van minstens twee jaar aan te houden. In deze tijd hebben de jongeren de kans om echt te groeien in hun competenties en kan het project ingeburgerd raken in de organisatie. Tevens heb je gedurende zo'n periode de gelegenheid het project al tijdens de uitvoer bij te schaven, uit te breiden enzovoorts;
- In het originele projectplan dat is aangehouden (onderdeel blauwdruk, zie pagina 39) staan de eerste drie maanden gereserveerd voor de opstart en werving van jongeren en het volgen van de LSR-II cursus. De laatste negen maanden worden daadwerkelijk activiteiten opgezet. In de praktijk loopt het volgen van de cursus vaak samen met het organiseren van activiteiten. Het is aan te bevelen de jongeren eerst een proefperiode te laten doorlopen en ze daarna pas de cursus aan te bieden (zie verder stap 3.5). Langer dan negen maanden doorgaan met het organiseren van activiteiten (met dezelfde jongeren) is natuurlijk ook goed mogelijk;
- Bij de pilots viel de zomervakantie midden in de periode waarin de coaches het sportaanbod verzorgden. Aan de ene kant kunnen zomeractiviteiten een mooie invulling van CoachActief zijn, maar tegelijk kun je het probleem hebben dat alle coaches op vakantie gaan. Het komt dan af en toe voor dat ze daarna niet meer te

"Een heel jaar.. Juist in de vakantie kun je ze inzetten. Ook bij de wat grote evenementen. In de vakantie leren ze het meest."
(Rick Meijer, Westervoort)



bereiken zijn. Aan te bevelen is dus om te zorgen dat de zomervakantie buiten de periode valt waarin activiteiten georganiseerd worden (uitgaande van een projectduur van een jaar). Het makkelijkste is dan misschien wel om de schoolkalender aan te houden. In de maanden daarvoor kun je wel al het project inrichten.

Hieronder (schema 6) een voorbeeld van een projectplanning:

Schema 6 Voorbeeld planning CoachActief

Fase	Wat?	Wie?	Wanneer?
1. Oriënteren	Behoefte peilen en draagvlak creëren	Initiatiefnemer / opdrachtgever	
	Nemen go/no go-besluit	Opdrachtgever / gemeente	
	Stel een eerste plan van aanpak op	Initiatiefnemer / opdrachtgever	
2. Kiezen	Bepaal waar en wanneer het project zou moeten draaien	Initiatiefnemer / opdrachtgever	
	Vind aanvullende financiering	Initiatiefnemer / opdrachtgever	
	Samenstellen projectgroep	Initiatiefnemer / opdrachtgever	
	Selectie doelgroep jongeren	Buurtwerk / projectgroep*	
	Maak concrete doelstellingen	Projectgroep / opdrachtgever	
	Zoek samenwerkingspartners	Projectgroep	
3. Uitvoeren	Werven van en intake gesprekken met jongeren	Begeleider	
	0-meting competenties	Coaches	
	Deelname LSR II	Coaches	
	Activiteiten organiseren, bijhouden logboek	Coaches	
	Begeleiden coaches (constant communiceren)	Jongerenbegeleider	
	Alvast denken over evaluatie en doorontwikkeling, eventueel tussen-evaluatie	Projectgroep / opdrachtgever	
4. Evalueren	1-meeting competenties	Coaches	
	Verzamelen meningen voor evaluatie proces (ook bij coaches!)	Opdrachtgever / projectgroep	
	Doorontwikkeling coaches	Coaches / begeleider	

Kan in de praktijk bestaan uit de alleen de begeleider



2.5 De financiering van het project CoachActief – hoe gaan we het project betalen?

'We gaan kijken of we het coachesproject kunnen koppelen aan de Sportimpuls.' (Brian Mohamed Joenoes, Amsterdam)

Om een project te kunnen starten, heb je geld nodig en om te weten hoeveel geld je nodig hebt, is het handig om een begroting op te stellen. Met een begroting (in schema 7 een voorbeeld) geef je in één overzicht weer wat alle inkomsten en uitgaven zijn. In het onderstaande schema geven we een voorbeeldbegroting van het project CoachActief. De begroting is qua kosten realistisch weergeven. De begeleiders van de verschillende pilots geven aan dat je deze kosten ook echt kwijt bent.

Schema 7 Voorbeeld begroting CoachActief

Kosten

Materialen/middelen		
15 trainingspakken	Deze dragen bij aan de zichtbaarheid in de wijk (zie ook stap 3.1).	€ 1.000,-
Vrijwilligersvergoedingen	Kunnen een zijn middel om de coaches te werven en behouden (zie ook stap 3.1).	€ 4.000,-
Cursus LSR-II	Draagt bij aan de competenties van jongeren, maar is ook zeker een middel in de werving (zie ook stap 3.5).	€ 6.000,-
Sport en spel materiaal	Voor gebruik tijdens de activiteiten.	€ 6.000,-
Menskracht		
Uren jongerenbegeleider	Goede begeleiding is onmisbaar. Hier is uitgegaan van € 60,- per uur, 15 uur per week (zie ook stap 2.1).	€ 42.300,- per jaar
Totale kosten	Uitgaande van 1 jaar looptijd en 12 betrokken coaches.	€ 59.300,-

Baten

Materialen/middelen		€ 17.000,-
Menskracht		€ 42.300,-
Totaal baten	Uitgaande van 1 jaar looptijd en 12 betrokken coaches.	€ 59.300,-

Hulp bij het zoeken naar financiering

Het project CoachActief heeft de afgelopen jaren projectsubsidie ontvangen van ZonMw (zie voorwoord). Deze subsidie is op 1 mei 2012 afgelopen. Wanneer een gemeente wil starten met het project zal er dus zelf gezocht moeten worden naar opbrengsten. Er zijn verschillende paden die je kunt bewandelen om aan geld te komen voor

CoachActief. Bij het zoeken naar een financier kun je voor het volledig bedrag financiering zoeken, maar het kan ook een afweging (of eis) zijn bijvoorbeeld alleen voor de materialen inkomsten te zoeken. Hieronder een aantal mogelijkheden voor het vinden van subsidies.

1. Sluit aan bij bestaande geldstromen en activiteiten

Soms is het niet eens nodig om uit een externe bron geld te halen. Vaak past de methode prima binnen een bestaande afspraak over te behalen resultaten. Zoek naar manieren om jongerencoaches in bestaande structuren in te bedden. De uren (menskracht) zijn dan vaak al beschikbaar; ze hoeven alleen maar anders gebruikt te worden. Soms is ook voor de middelen al een potje. Zo niet, zoek hier dan aanvullende financiering voor.



2. Subsidie van lokale, regionale of landelijke overheid

De afgelopen jaren zijn er vanuit de overheid verschillende subsidieregelingen geweest waar je met een project als CoachActief op kunt inhaken. Op het moment van schrijven is de belangrijkste daarvoor de Sportimpuls uit het programma Sport en Bewegen in de Buurt van het ministerie van VWS[3]. De Sportimpuls ondersteunt lokale sport- en beweegaanbieders bij de opstart van de uitvoering van hun lokale actieplannen.

Informatie over andere subsidies vanuit de overheid is te vinden via Overheid.nl (zoekwoord subsidie), de subsidiepagina van VWS[4] en Antwoord voor Bedrijven[5]. Ook kun je eens kijken op de subsidiekalender van ZonMw[6]. Het ministerie van Buitenlandse Zaken verstrekt daarnaast subsidies voor organisaties, bedrijven en personen die zich bezighouden met Europa (Europese subsidies[7]). Voor subsidies die de gemeente (lokale overheid) verstrekt, neem je contact op met je gemeente of raadpleeg je de website van uw gemeente.

Bepaalde partijen zijn bevoegd om namens de overheid geld uit te keren in subsidieprogramma's. Een bekend voorbeeld daarvan is ZonMw. Via ZonMw is ook de financiering gevonden voor de pilot Coaches 16-21. Daaruit is, onder de naam CoachActief, deze handreiking voortgekomen.

3. Fondsen

Er zijn verschillende fondsen die eenmalig of structureel subsidie bieden aan organisaties. Sommige fondsen zijn groot en hebben jaarlijks veel subsidiegeld te vergeven, andere fondsen zijn juist klein en gespecialiseerd in een bepaald soort subsidie. Ook zijn er speciale sportfondsen of cultuurfondsen die organisaties ondersteunen. Een

3 http://www.sportimpuls.nl/
4 http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/subsidies-vws
5 http://www.antwoordvoorbedrijven.nl/
6 http://www.zonmw.nl/nl/subsidies/subsidiekalender/
7 http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/subsidies-voor-ontwikkelingssamenwerking-en-europa



voorbeeld van een fonds is het OranjeFonds. Een voorbeeld van een aanvraag voor subsidie uit dat fonds is opgenomen in de blauwdruk (zie pagina 39).

4. Private partijen

Ook private partijen hebben soms geld beschikbaar voor projecten als CoachActief, als dit maar bijdraagt aan de missie, visie of doelstellingen van die partij. Voor CoachActief is het mooiste voorbeeld de woningbouwcorporaties. Deze hebben baat bij een hoge leefbaarheid van wijken, omdat hiermee de waarde van de grond en gebouwen in die wijk toeneemt. CoachActief draagt bij aan de leefbaarheid in de wijk en kan dus voor woningbouwcorporaties in bepaalde wijken bijzonder interessant zijn.

Samenvattend: actiepunten

- Stel een enthousiast team samen met daarin minimaal één geschikte jongerenbegeleider (feeling met de doelgroep is belangrijker dan een diploma)
- Stel samen een helder doel en werk er samen naartoe
- Zoek partners die je helpen deze doelen te verwezenlijken
- Bepaal waar het project moet lopen, wanneer en hoe lang
- Stel een begroting op en ga op zoek naar financiële middelen

Stap 3 Uitvoeren

In deze stap worden jongeren geworven voor het project, krijgen zij een cursus en gaan onder begeleiding aan de slag met het organiseren van activiteiten in de buurt. Er komt natuurlijk meer bij kijken dan alleen uitkiezen en aan het werk zetten.

'In elke wijk heb je een jongerenwerker en dat is eigenlijk heel makkelijk gegaan. Het project is nu bekend en er is nu veel animo voor. Jongeren gaan zich nu zelf aanmelden. De jongerenwerker is verantwoordelijk voor de begeleiding van één of twee coaches. De trainingspakken spreken aan en ze willen graag activiteiten organiseren en iets betekenen voor de wijk.' (Jeroen Bovens, Maastricht)





3.1 Werven en selecteren van jongeren

Werven van jongeren

Het ophangen van posters of uitdelen van flyers is volgens de begeleiders veel minder effectief zonder persoonlijke benadering. In expertmeetings is gevraagd naar tips en suggesties om jongeren te werven als coach. Hieronder een overzicht van hun tips en suggesties:

> *'Benader ze persoonlijk. Jongeren die misschien al gemotiveerd zijn om 'coach' te worden, kunnen reageren op een flyer. Door ze persoonlijk te benaderen kunnen ze meteen zien wie er achter de flyers zit. Wees daarbij eerlijk, oprecht en duidelijk.'*
> *(Jasper van Leeuwen, Wageningen)*

- 'Wees helder en realistisch en wek geen valse verwachtingen. Wanneer een jongere start met een actieve inzet of betrokkenheid gaat het er vooral om in overleg duidelijke afspraken te maken over de taken en verantwoordelijkheden en de gewenste intensiteit en vorm van begeleiding. Om ervoor te zorgen dat iedereen weet waar hij of zij aan toe is, moet het van begin af aan volstrekt helder zijn wat de jongere van de begeleider kan verwachten en andersom.';
- 'Vermijd een moralistische of gebiedende toon: jongeren houden er niet van om dingen opgelegd te krijgen. Dus niet: "het is goed voor je". Of nog erger: "dat doe je toch wel voor je club/wijk?". Laat jongeren zelf bepalen waarom het goed voor ze is, bied alleen de mogelijkheid aan.';
- "'We werken vanuit het jongerencentrum en die jongeren hebben we vervolgens benaderd. De jongeren willen bij de groep horen. Mooi trainingspak. Eerst kijken naar de ander en dan instappen". (Rick Meijer, Westervoort);
- "Jongeren zijn zelf de ambassadeurs en vertellen het aan de andere jongeren. Trainingspak helpt, maar het helpt ook dat je toegang hebt tot andere leuke dingen. 12 vind ik wel genoeg om de kwaliteit te waarborgen. Anders heb je er een aantal mensen los bijhangen." (Jasper van Leeuwen, Wageningen);
- "Jongeren willen worden aangesproken met een taal en woordgebruik dat bij de afzender van de boodschap past. Meet je dus geen imago aan, en gebruik geen jongerentaal als je die anders ook niet gebruikt. Jongeren prikken hier snel doorheen." (Jasper van Leeuwen, Wageningen);
- "Ben zichtbaar. In het begin hebben we veel geflyerd tijdens de activiteiten. Op een gegeven moment ging het als een lopend vuurtje. We zijn een bekend gezicht en dat helpt wel. Ze weten wie we zijn. Ze horen het ook van vrienden. We zitten nu op 11 jongens en 1 meisje." (Brian Mohamed Joenoes, Amsterdam).

Selecteren van jongeren

Heb je eenmaal een (groep) jongere(n) gevonden, dan is het van belang uit te vinden 'wat voor vlees je in de kuip' hebt. Beweren dat met CoachActief iedere jongere te bereiken en verleiden is, zou onrealistisch zijn. Er zullen genoeg jongeren zijn die niet met sport zijn te prikkelen. Coaches die voor het geld komen, zullen al snel merken dat bij een willekeurige supermarkt meer te verdienen is. De kunst is dus om te zoeken naar of de motivatie van de jongeren wel echt past bij CoachActief.

> *'We doen sollicitatiegesprekken en hebben een proeftijd van een maand. Je krijgt streepjes. Bij 3 streepjes ben je uit. Daarna tekenen we het contract en krijgen ze de training. Na de maand krijgen ze ook pas de vergoeding. Ze moeten het niet doen voor het geld' (Rick Meijer, Westervoort).*



In de pilots van CoachActief (Coaches 16-21) is hiermee op verschillende manieren omgegaan. Uit de positieve of negatieve ervaringen die hieruit zijn voortgekomen, blijkt dat het werken met sollicitatiegesprekken en in ieder geval een proefperiode is aan te bevelen. Het is voorgekomen dat jongeren na een aantal weken besloten dat 'het toch niet helemaal was wat ze zich er bij hadden voorgesteld' en vervolgens niet meer bereikbaar waren (ook niet om hun trainingspakken weer in te nemen). Door ze eerst een proefperiode (van één à twee maanden) te laten doorlopen, is het makkelijk te zien wie wel of niet afhaken. Pas na de proefperiode krijgen de jongeren een trainingspak en de LSR-cursus aangeboden. Eventueel kan wel meteen worden gestart met het uitkeren van een vergoeding.

3.2 Het creëren van een positief leerklimaat

Motiveren en waarderen zijn belangrijke factoren die het succes van CoachActief bepalen. Een jongere kan uiteindelijk alleen zichzelf motiveren, maar als begeleider kun je wel de omstandigheden creëren die motiverend werken. Een belangrijk onderdeel van deze omstandigheden is een positief leerklimaat. Jongeren moeten daarin vooral ook te horen krijgen wat ze goed doen.

Persoonlijke relatie aangaan met de jongeren. Al moet je wel een bepaalde afstand behouden. Anders kun je er niet bovenstaan. Het is een bepaalde balans die je moet vinden. Je moet ervoor zorgen ze jouw leiderschap accepteren. (Jeroen Bovens, Maastricht)

CoachActief is voor jongeren een leerproces. Dat betekent dat een eenzijdige focus op resultaten moet worden vermeden. Geef jongeren de ruimte om te experimenteren en fouten te maken, want juist daar leren ze van. Accepteer dat het een proces is van vallen en opstaan. Als begeleider kun en moet je dit leerproces stimuleren. Geef jongeren de kans om taken op zich te nemen of alleen te doen. Dat klinkt wellicht heel logisch, maar in praktijk blijkt het vaak nog niet eenvoudig: omdat je gewend bent om het zelf te doen, omdat je geen zin hebt om het wéér te moeten vragen, omdat je (onbewust) niet gelooft dat het ook zonder jouw inzet goed komt, en vooral ook omdat jongeren de neiging hebben om te 'leunen'. Het is echter aan de begeleider om jongeren niet te laten 'leunen'.

Begeleidingsstijlen

Het begeleiden van jongeren gaat niet vanzelf. In stap twee zijn de kenmerken van een goede jongerenbegeleider benoemd. Ook de beste begeleider kan meerdere manieren van begeleiden hebben, waarvan de één soms beter werkt dan de ander. Wat voor vorm van begeleiding nodig is, hangt af van de jongere die je tegenover je hebt. Twee vragen zijn in dat verband van belang:

- Wat kan de jongere? (bekwaamheid om de taak uit te voeren);
- Wat wil de jongere? (bereidheid om de taak te doen).



Bekwaamheid en bereidheid, samen ook wel aangeduid als de taakvolwassenheid van de jongere, staan los van elkaar. Een enthousiaste jongere kan bijvoorbeeld wel bereid zijn om een activiteit te organi-



seren, maar is er wellicht nog niet bekwaam in. En een jongere die al jarenlang dezelfde activiteit organiseert, is ongetwijfeld heel bekwaam, maar misschien niet meer zo gemotiveerd. In de manier waarop je jongeren begeleidt, moet je hier rekening mee houden. Dat kan door de begeleiding vooral te richten op de mens of op de taak:

- Taakgericht begeleiden: je geeft veel aandacht aan de taak die moet worden uitgevoerd;
- Mensgericht begeleiden: je geeft veel aandacht aan de mens die de taak moet uitvoeren.

Geen van beide begeleidingsvormen moet worden vergeten. Want als al je aandacht uitgaat naar het resultaat van de taak, kan het gebrek aan persoonlijke aandacht jongeren demotiveren. En wanneer je alleen oog hebt voor de beleving van de jongeren, worden de taken misschien niet of niet correct uitgevoerd en leert de jongere ook onvoldoende.

Vaak heb je als begeleider een voorkeur voor een meer taakgerichte of meer mensgerichte begeleidingsstijl. De kunst is echter om de juiste balans te vinden en een stijl te kiezen die past bij de situatie: dat wil zeggen een vorm van begeleiden die rekening houdt met de bekwaamheid en bereidheid van deze jongere in/voor deze taak. Hersey en Blanchard (2001) spreken in dit verband van situationeel leiding geven[8]. Concreet gaat het erom per jongere en per taak te bepalen welke van onderstaande vier mogelijke begeleidingsstijlen (schema 8) het beste past.

Schema 8 Begeleidingsstijlen Hersey en Blanchard (2001)

	Lage bekwaamheid (jongere kan het nog niet goed)	Hoge bekwaamheid (jongere kan het goed)
Lage bereidheid (jongere wil niet echt)	**Stimuleren** - taak- én mensgericht begeleiden; - instructies geven, maar tegelijk ook veel aandacht voor attitude; - valkuil: betutteling van jongere.	**Overleggen** - vooral mensgericht begeleiden; - instructie bijna niet nodig; - nadruk op verantwoordelijkheid delen, actief luisteren en betrekken; - valkuil: overkomen als therapeut.
Hoge bereidheid (jongere wil graag)	**Instrueren** - vooral taakgericht begeleiden; - gedetailleerde instructie nodig; - vinger aan de pols houden; - valkuil: autoritair overkomen.	**Delegeren** - weinig taak- én weinig mensgericht; - jongere functioneert zelfstandig; - weinig sturing en steun nodig; - valkuil: laissez faire houding (ook bij andere taken) en jongere kan zich verwaarloosd voelen.

Satisfiers en dissatisfiers

Het loont zeker de moeite om eens goed in kaart te brengen welke aspecten het plezier van jongeren bevorderen (zogenaamde 'satisfiers') en welke dat plezier juist verminderen ('dissatisfiers'). Waardering tonen voor de inzet

8 De oorspronkelijke theorie van Hersey en Blanchard gaat over leiding geven, maar is ook goed toepasbaar op begeleiding geven.

van de jongeren is een belangrijke 'satisfier'. De jongeren moeten zich gezien, gewaardeerd en welkom voelen. Dat zit vaak in kleine dingen: zo nu en dan een schouderklopje, belangstelling tonen voor wat er in hun leven gebeurt, een kaartje bij ziekte, een klein cadeautje met hun verjaardag, enzovoorts. Andere 'satisfiers' zijn bijvoorbeeld persoonlijke ontwikkeling, successen en gezelligheid.



Bij 'dissatisfiers' valt te denken aan een aanhoudend hoge werkdruk, een slechte sfeer of een slecht imago van het project bij vrienden. Wat 'satisfiers' en 'dissatisfiers' zijn, kan echter per jongere verschillen en het is dan ook goed om deze voor iedere jongere afzonderlijk te leren kennen. Investeer dus in persoonlijk contact. Hieronder nog een aantal toe te passen satisfiers. Deze gelden voor vrijwilligers in het algemeen, maar zeker ook voor de bijzondere doelgroep van CoachActief. Bedenk wel dat je niet alles in één project hoeft in te passen. Sterker: overdaad is ook zeker niet bevorderend.

Voorbeelden satisfiers

- Zorg voor voldoende en gratis versnaperingen en consumpties tijdens of na afloop van de activiteiten: thee of frisdrank met koek of taart tijdens de vergadering, een sportdrankje dat klaarstaat in de rust voor de jeugdscheidsrechters, lekkere broodjes voor de toernooiorganisatoren, enzovoort. Beknibbel hier niet op; het zijn de kosten niet en het levert een hoop goodwill op;
- Organiseer eens een leuk uitje of leuke activiteit voor de actieve jongeren: een gezamenlijk bezoek aan een sportwedstrijd, een feest- of bowlingavond, enz. Bepaal dit in overleg met de jongeren zelf;
- Geef de actieve jongeren een herkenbare outfit, zoals een T-shirt, sweater of trainingspak. Uiteraard ook in overleg met henzelf: zij moeten het immers dragen! Veel van de jongeren zien dit als een soort statussymbool en bovendien is het een uiting van hun onderlinge verbondenheid;
- Beloon de actieve jongeren zo nu en dan met een leuk gadget;
- Keer een vrijwilligersvergoeding uit;
- Zorg er in ieder geval voor dat de jongeren zelf geen kosten hoeven te maken, bijvoorbeeld voor kleding, consumpties en vervoer;
- Wees loyaal naar de jongeren, bijvoorbeeld door het voor ze op te nemen als er eens iets mis gaat;
- Neem de actieve jongeren en hun ideeën en plannen serieus.



3.3 Communiceren met jongeren

Communicatie is een belangrijke factor voor succes. Persoonlijke communicatie werkt vaak het beste: vraag regelmatig in een open sfeer naar ervaringen. Wat gaat goed? Wat is nog lastig? Waar loop je tegenaan? Hoe bevalt het je? Veel jongeren hebben de neiging om niet zo veel los te laten of dingen af te zwakken: “Het gaat wel goed.” Of: “Het is wel leuk.” Soms blijkt dan pas later dat er meer aan de hand was. Vraag dus naar concrete zaken en voorbeelden en vraag vooral door.

Daarnaast moeten jongeren ook altijd ergens terecht kunnen als ze zelf met vragen zitten of tegen problemen aanlopen. Zorg dus voor een vast aanspreekpunt. Maak duidelijk dat ze altijd kunnen aankloppen. Maar hoe open en benaderbaar je ook bent als begeleider, jongeren hebben vaak toch wat schroom om zelf aan de bel te trekken of ze ervaren het als een tekortkoming van zichzelf. Reageer dus altijd positief en vooral ook snel op vragen van jongeren.

Snel reageren, dat vereist een andere dan een negen-tot-vijf-houding. Met de snelheid waarmee communicatie tegenwoordig plaats vindt, komt het pas de volgende dag lezen van een mailtje eigenlijk niet meer voor. Jongeren hebben de hele dag door contact met elkaar via social media als Facebook en Twitter en via instant communicatiekanalen als Ping en Whatsapp (gratis online berichtdiensten).

‘Als je een mailtje stuurt weet je nooit of ze het gelezen hebben, laat staan dat ze antwoorden. Je kunt tig mailtjes sturen en dan komen er drie niet opdagen. Maar even een whatsapp-bericht de avond van tevoren en ze staan er allemaal.’ (Jasper van Leeuwen, Wageningen)

Feedback

Een onderdeel van communiceren is feedback geven. Het participeren van jongeren in CoachActief is een belangrijk leerproces voor de jongeren. Jongeren leren veel van de LSR-II opleiding en ook door mee te denken, doen en beslissen samen met de begeleider. We spreken in dit verband over ‘learning by doing’ of praktijkleren.

Een begeleider kan het leerproces van jongeren bespoedigen. Geef daartoe regelmatig feedback op de inzet van de jongere. Effectieve feedback is beschrijvend, duidelijk, oprecht en opbouwend. Geef vooral ook aan wat wel goed gaat en hoe minder goede punten zijn te verbeteren.

Het doel van feedback is om de jongere verder te helpen. Daarvoor is het belangrijk dat de jongere ook weer reageert op de feedback. Wat vindt hij of zij ervan? Ziet hij het zelf misschien anders? Door er samen over te praten, wordt de jongere uitgedaagd om te reflecteren op zijn of haar eigen gedrag. En wanneer jongeren zelf komen tot oplossingen en alternatieven is het leereffect het grootst.

3.4 Werken aan groepsvorming

Bijeenkomsten en activiteiten organiseren zijn ook bepaalde vormen van teambuilding. We hebben een aantal jongeren ook excuses aan laten bieden aan de rest van de groep dat ze er niet waren. Ze krijgen zelf de verantwoordelijk en dat is ook een vorm van teambuilding. (Aziz Akhnikh, Amsterdam)

Een begeleider van CoachActief heeft zo'n 12 jongeren onder zijn of haar hoede. Jongeren krijgen individuele begeleiding, maar daarnaast zijn ze ook onderdeel van 'de groep'. Ook deze groep als geheel heeft begeleiding nodig. Want groepen hebben hun eigen dynamiek, die ook weer invloed heeft of de afzonderlijke leden van de groep. Hoe beter de groep functioneert, hoe beter ook de groepsleden functioneren. En andersom. Het groepsgevoel was een belangrijke 'satisfier' (zie stap 3.2), zo bleek in de pilots.

Relatiegerichte groepsbegeleiding

Groepsbegeleiding behelst meer dan ervoor zorgen dat een gezamenlijk resultaat wordt bepaald en nagestreefd. Het gaat er ook omdat dat de jongeren in de groep op een prettige manier met elkaar omgaan, respect voor elkaar hebben, plaats inruimen voor elkaars gevoelens, elkaar steunen en waarderen, eerlijk en open naar elkaar durven zijn, positieve kritische feedback aan elkaar geven en het beste bij elkaar naar boven halen.

Een belangrijke taak van de groepsbegeleider is het scheppen van condities voor het laten ontstaan van een groep(sproces) dat aan deze kenmerken voldoet. Daarvoor zijn verschillende mogelijkheden.

In de eerste plaats moet de groepsbegeleider natuurlijk zelf het goede voorbeeld geven. Vaak ontstaat direct een heel andere, positieve sfeer wanneer je jezelf als begeleider open, eerlijk en kwetsbaar opstelt: welke verwachtingen had je, met wat voor gevoel ging je naar het overleg toe, waar zie je tegenop, wat brengt de groep tot stand in je mooiste dromen? Jongeren waarderen die openheid en kwetsbaarheid over het algemeen en zullen dan ook eerder geneigd zijn om meer van zichzelf te laten zien.

Ten tweede is het de taak van de begeleider om zaken als openheid, eerlijkheid en respect ook bespreekbaar te maken. Stel bijvoorbeeld voor om goed te luisteren naar elkaar, ieders meningen en ideeën serieus te nemen, altijd opbouwend naar elkaar te zijn en van begin af aan open kaart naar elkaar te spelen. Omdat alleen zo onderling vertrouwen ontstaat en negatieve spanning kan worden voorkomen. Natuurlijk is voor het opbouwen van onderling vertrouwen tijd nodig; dat gaat niet zomaar. Maar door het bespreekbaar te maken is wel al een belangrijke eerste stap gezet. Benadruk en accepteer ook dat elke beginnende groep op elkaar moet in leren spelen en een werkstructuur moet vinden.

De jongeren in de groep moeten elkaar beter leren kennen om het onderling vertrouwen en het groepsproces te bevorderen. Bied daar als begeleider dan ook veel ruimte voor. Het kan verleidelijk zijn om direct zonder omwegen op het doel af te gaan. Maar als de jongeren in de groep na een paar weken voorbereiding nog niet weten wat ze aan elkaar hebben, is de kans dat het doel niet wordt bereikt groot. Een goede groepssfeer is, anders gezegd, voorwaarde voor het bereiken van resultaten.
Zorg dus dat er naast de formele communicatie, zoals vergaderingen, ook veel informele communicatie kan plaatsvinden. Dat wil zeggen: communicatie die terloops en spontaan ontstaat tussen jongeren in de groep. Houd bijvoorbeeld een strakke eindtijd voor vergaderingen aan en plak er standaard nog een half uurtje 'nazitten' aan vast.





Daarnaast kan solidariteit groeien door gezamenlijke, positieve ervaringen: leuke groepsactiviteiten, die een beloning vormen voor de inzet van de jongeren, maar tegelijk het functioneren van de groep als groep kunnen verbeteren. In dit verband wordt wel gesproken van teambuilding. De belangrijkste voorwaarde van teambuildingsactiviteiten is dat de jongeren er samen plezier in hebben.

Natuurlijk is het niet altijd leuk in een groep. Zoveel mensen, zoveel meningen. Vaak ben je als begeleider geneigd conflicten te vermijden of zo snel mogelijk te sussen. Vaak heeft dat op termijn echter een averechts effect: vroeg of laat komen de onderlinge spanningen toch weer aan de oppervlakte. Wat vaak al helpt is te accepteren dat conflicten er ook bij horen. In een dynamische groep, waarin conflicten worden toegestaan, zal het nooit nadelig uitpakken. Als met de gehele groep gezamenlijk aan een oplossing wordt gewerkt komt er bijna altijd wat goeds uit.

Groepsregels en -procedures

Welke regels spreken we af? Wat doen we als iemand zijn taken niet heeft uitgevoerd of te laat komt? Ook daarover moet de groep met elkaar tot afspraken komen. Ook hierbij verdient het aanbeveling om de groepsregels en -procedures zoveel mogelijk uit de groep zelf te laten komen. Jongeren committeren zich veel meer aan regels die ze zelf hebben bepaald, dan aan regels die ze van bovenaf opgelegd hebben gekregen.

Vervolgens is het belangrijk om er als begeleider op toe te zien dat de gemaakte afspraken worden bewaakt. Het is voor actieve jongeren heel demotiverend wanneer anderen zich niet aan afspraken houden. Soms moet je 'spijbelaars' streng toespreken. Dat wordt vaak ook van je verwacht. Bel jongeren daarom op als zij niet bij een bijeenkomst zijn geweest. Zo hoor je waarom ze er niet waren en kun je ook doorvragen naar hun beweegredenen. En je laat merken dat je hun inzet en aanwezigheid waardeert.

Natuurlijk kan dit wel eens tot dilemma's leiden: je wilt niet te streng zijn, maar moet de deelnemers aanspreken op hun verantwoordelijkheden. Door dergelijke zaken al in een vroeg stadium met elkaar te bespreken kan vaak veel ellende worden voorkomen.
Besluitvorming is ook een belangrijk bespreekitem. Als groepsleden hun ontevredenheid over een genomen besluit niet uiten, zal zich dat in de uitvoering vaak wreken. Er was dan sprake van een schijnbare eenstemmigheid bij het vormen van het besluit. Om die reden is het altijd van belang om als begeleider te streven naar consensus. Maar het kan een keer voorkomen dat er verschillende meningen spelen. Hoe ga je daar dan als groep mee om en hoe kom je toch tot een beslissing? Zolang elk groepslid in een open sfeer kan uitspreken wat hij of zij wil en alle ideeën serieus getoetst en gewogen worden, blijkt het vaak toch tot een oplossing te komen waar alle jongeren zich in kunnen vinden.



3.5 Opleiding en training

CoachActief wil jongeren op weg helpen naar het zelfstandig kunnen organiseren van sport- en beweegactiviteiten. Om deze doelstelling te bereiken krijgen de jongeren een opleiding aangeboden en worden ze ondersteund door een begeleider in de praktijk.

"De cursusleider moet feeling hebben met de doelgroep. Je kan geschoold zijn, een mooi papiertje hebben, maar je moet wel feeling hebben met de doelgroep." (Aziz Akhnikh, Amsterdam)

De rol van de begeleider: coaching on the job

Mensen leren door het opdoen van ervaringen. Ervaren kan omschreven worden als het verwerven van informatie over de omgeving of over jezelf door eigen waarneming of deelname aan gebeurtenissen of situaties. Ervaren is een combinatie van doen, denken en voelen. Afhankelijk van de situatie waarin een ervaring wordt opgedaan, ligt het accent meer op het een of op het ander. De leertheorie die uitgaat van het leren door ervaring wordt het ervaringsleren genoemd. Het gaat uit van het gezegde 'al doende leert men'.

Uitgangspunt van het ervaringsleren is de gedachte dat jongeren een nieuw perspectief geboden kan worden door hen een uitdagende omgeving aan te bieden die de mogelijkheid biedt, nieuwe, positieve ervaringen op te doen. De jongere wordt door de begeleider in een situatie gebracht, waarin een beroep wordt gedaan op de verantwoordelijkheid die zij hebben ten opzichte van zichzelf en van anderen. Kortom: Een goede begeleider laat coaches ervaring opdoen (ervaren) met het organiseren van activiteiten, laat de coaches nadenken over de ervaring (reflectie), voegt nieuwe kennis en inzichten toe aan de ervaring (theorie) en laat de coaches de nieuwe inzichten uitproberen in de praktijk (uitproberen). Wanneer de begeleider de kennis en vaardigheden van de coaches dan ook wil verbeteren, zou er bij elke activiteit sprake moeten zijn van deze vier onderdelen.

Opleiding 'Leider Sportieve Recreatie, niveau 2' (LSR-2)

Binnen CoachActief krijgt elke jongere de opleiding 'Leider Sportieve Recreatie, niveau 2' (LSR-2) aangeboden. Deze opleiding is bedoeld voor iedereen van 17 jaar en ouder en er is geen specifieke vooropleiding vereist. Het doel van de LSR-opleiding is het aanreiken van kennis en vaardigheden waardoor de jongeren op een verantwoorde, eigentijdse en stimulerende wijze leiding kunnen gaan geven aan de jongere jeugd in de wijk. Dit is natuurlijk ten behoeve van de kwaliteit van de activiteiten.

Tijdens de opleiding wordt met behulp van diverse werkvormen ingegaan op de volgende onderwerpen:

- Methodiek en didactiek van de Sportieve Recreatie;
- Verantwoord (bege)leiding geven (technisch en pedagogisch);
- Sport- en spelrepertoire;
- Materialenkennis;
- Organisatie van kleine en grotere (recreatieve) activiteiten en evenementen;
- Voorkomen van blessures en ongevallen (EHBSO).

De cursus bestaat uit een introductie waar in 2,5 uur aandacht wordt besteed aan de opleiding, voorbereiding op de beroepspraktijkuitvoering (BPV) en een kennismakingsactiviteit.
Er zijn 25 contacturen waaronder 2,5 uur leren reflecteren, 15 uur praktijkuitvoering waaronder speluitleg, plaats



van de jongere bij de uitleg, groepen maken, aanwijzingen geven bij verschillende spelvormen, het maken van een (spel)voorbereiding en onderlinge instructie. 5 van deze 25 uur bestaat uit het vaststellen van de beginsituatie, de doelgroep en randvoorwaarden kunnen beschrijven en kunnen improviseren als de beginsituatie is veranderd (materiaal ontbreekt, aantal deelnemers klopt niet, ruimte is kleiner dan gedacht). De laatste 2,5 uur van deze contacturen worden besteed aan EHBO en het voorkomen van ongewenst en seksueel overschrijdend gedrag. De cursus vindt plaats op een locatie die van tevoren in overleg met het bestaande netwerk is gekozen. Het resultaat van de cursus is dat de jongeren onder begeleiding van de jongerenbegeleider zich bewust worden van het hoe en wat van het organiseren van sport- en beweegactiviteiten.

Veel kan afhangen van de manier waarop de cursus wordt aangeboden. De pilots van Coaches 16-21 hebben laten zien dat veel korte bijeenkomsten (bijvoorbeeld 13 keer 2 uur) veel beter werken dan enkele lange bijeenkomsten (5 van 5 uur). Daarnaast is het belangrijk de lessen dynamisch te houden en vooral veel praktijk in te passen. Een uur luisteren naar een verhaal is veel moeilijker voor ze dan dat verhaal aangekleed zien met voorbeelden en doe-opdrachten.

3.6 Doorontwikkeling ná CoachActief

Belangrijk is dat de coaches ook ná het project een perspectief hebben. Help ze bij het vinden van hun weg en maak daarbij vooral gebruik van het (bestaande) netwerk van je organisatie. Hieronder een overzicht mogelijke vormen van doorontwikkeling:

"Er is een koppeling gelegd met het CIOS. Met het certificaat RLS moet het mogelijk zijn om jongeren door te laten stromen naar het CIOS niveau 2. Het zou mooi zijn als dit gaat lukken."
(Jeroen Bovens, Maastricht)

Werk:

Help de coaches aan een (bij)baan. Er zijn verschillende wegen naar werk. In het algemeen zou je hen natuurlijk hulp aan kunnen bieden bij het opstellen van een CV, zoeken naar vacatures en solliciteren. Meer specifiek valt te denken aan:

- Neem de coaches zelf in dienst. Maak ze bijvoorbeeld assistent-jongerenbegeleider en geef ze een wervende en coachende rol richting jongeren die zich nieuw (kunnen) aanmelden;
- Zoek contact met een uitzendbureau en help de coaches zich er in te schrijven. Je zou ze daarna zelf weer in kunnen huren, maar ook andere partijen (evenementenbureau's, sportverenigingen, scholen, etc.) kunnen gebruik maken van hun diensten;
- Help de coaches op een andere manier aan een baan, bijvoorbeeld door ze in contact te brengen met een sportbedrijf in de buurt.

Opleiding:

Laat de coaches kennis maken met mogelijke vervolgopleidingen. Recente optie is die van de buurtsportcoach[9]. Voor de ene coach is deze optie misschien dichterbij dan voor de andere. Een opleiding waarmee zij zich kunnen

9 www.sportindebuurt.nl



ontwikkelen naar sportbuurtcoach is zeker de moeite van het overwegen waard.Afhankelijk van hun startniveau en competentieontwikkeling tijdens het project zijn er verschillende mogelijkheden:

- Introduceer de coaches bij een sportopleiding (van bijvoorbeeld ALO of CIOS);
- Zoek een passende vervolgcursus (bijvoorbeeld LSR-III).

Willen de jongeren zelf wel langdurig actief betrokken blijven?

Tenslotte is het van belang om duurzaamheid en verankering vooral ook vanuit het perspectief van jongeren zelf te bekijken. Vanuit beleidsperspectief zijn werving en behoud doorgaans onlosmakelijk aan elkaar verbonden: het is de kunst om jongeren te werven voor een actieve rol als coach in de buurt, om hen vervolgens vooral ook zo lang mogelijk te behouden voor de sport. Daarmee wordt echter voorbijgegaan aan de wensen en behoeften van jongeren zelf. Want voor een deel van de jongeren is het helemaal niet zo vanzelfsprekend om gedurende lange tijd betrokken te blijven. Zij vinden het leuk om het traject CoachActief te volgen en dan hun vleugels uit te slaan en op zoek te gaan naar ander werk. Een mooie tussenweg kan zijn om ambitieuze coaches te bevorderen tot assistent jongerenbegeleider en hen later misschien wel zelfstandig een groep coaches te laten begeleiden.

Samenvattend: actiepunten

- Vind en selecteer jongeren die passen bij CoachActief en maak daarbij gebruik van bestaande netwerken. Gebruik ook de Coaches zelf als ambassadeur
- Licht het project van tevoren goed toe
- Beloon met materiaal, opleiding (LSR) en eventueel een vergoeding
- Geef de jongeren status en verantwoordelijkheid: ze leren ervan
- Schep een positief leerklimaat en zie het project als een leertraject voor de jongeren
- Communiceer op passende wijze (mondeling, whatsapp/ping, sms, etc.) en niet alleen tussen 9.00 en 17.00 uur
- Maak een team van je groep!
- Spreek groepsregels af en bewaak de regels

Stap 4 Evalueren: terugblikken en vooruitkijken

In de stap evalueren en borgen wordt nagegaan wat de effecten (effectevaluatie) zijn op het niveau van de jongere als op het niveau van de omgeving. Verder wordt er gekeken hoe een en ander is verlopen qua proces. Deze procesevaluatie wordt uitgevoerd om het traject verder te verbeteren en nog beter in te bedden en te verankeren op lokaal niveau.

"Het project heeft ook effect op de andere jongeren. Andere jongeren kijken tegen de andere jongeren op. Ze hebben status. Het zou mooi zijn als het project doorgaat."
(Aziz Akhnikh, Amsterdam)





4.1 Evaluatie en beoordeling van de jongeren

Eén van de hoofddoelstellingen van CoachActief is erop gericht om de mogelijkheden van jongeren op de arbeidsmarkt te verbeteren door jongeren vrijwilligerswerk te laten doen en hen daarbij een LSR opleiding aan te bieden. Bij de evaluatie op individueel niveau is van belang om het leerproces van de jongeren in beeld te brengen. We maken binnen CoachActief gebruik van een logboek, een vragenlijst om de ontwikkeling van competenties van de jongeren in beeld te brengen en een eventueel een bijbehorende persoonlijk ontwikkelingsplan.

'Heel veel dingen kun je fysiek waarnemen. Dank je wel, goedemorgen zeggen, handen in de zakken, rechtop staan, duidelijk spreken... Het zou goed zijn om waarnemingen te scoren in het begin en aan het eind.'
(Orlando Haak, Groningen)

Logboek

Binnen CoachActief wordt gewerkt met een logboek, waarin 'team', activiteiten (datum, omschrijving, deelnemers, beoordeling) en vergoedingen worden geregistreerd. Het deel 'activiteiten' wordt door de coaches zelf ingevuld. Zij houden bij wanneer ze welke activiteit hebben uitgevoerd, hoeveel deelnemers daarbij aanwezig waren en hoe

Activiteiten

*tevredenheid organisatoren activiteit (cijfer 1-10)

act.nr.	coaches	Datum	Tijd	Deeln.	Cijfer*	Beschrijving activiteit
1	Fenna + Ike	22-mrt	15:15	20	7	Vrijspel
2	Jiggs	23-mrt	14:00	20	7	Voetbal
3	Kevin+Ike	24-mrt	15:00	15	6,5	vrijspel + sport spel
4	Ike	29-mrt	15:00	22	7	Vrijspel + Kinderspel
5	Jiggs	30-mrt	14:00	22	6	Voetbal
6	Ike	30-mrt	15:00	15	6	Vrijspel
7	Kevin	5-apr	15:00	25	8	Voetbal+ Vrijspel
8	Ike	6-apr	14:00	32	7	Vossenjacht
9	Jiggs	6-apr	14:00	12	7	Voetbal
10	Ike	7-apr	15:00	15	6	Vrijspel
11	Fenna	12-apr	15:00	15	7	Skelterrace
12	Jiggs	13-apr	14:00	10	8	Voetbal panna
13	Ike	13-apr	13:00	25	7	Vrijspel Sport
14	Fenna	14-apr	15:00	15	5	Vrijspel kinderspel
15	Kevin	19-apr	15:00	13	7	Trefbal Nieuwhof
16	Jiggs	20-apr	14:00	13	7,5	Voetbal toernooitje
17	Ike	20-apr	13:00	25	7	Spellen middag Creon
18	Fenna	21-apr	15:15	12	6	Vrijspel
19	mark	21-apr	15:15	11	7	Waveboard
20	Ike	26-apr	15:15	17	6,5	Vrijspel vakantie
21	Mark	27-apr	13:00	16	6	Vrijspel Vakantie
22	Jiggs	27-apr	14:00	13	7	Voetbal activiteit
23	Gijs+Ike	28-apr	15:15	20	6	Vrijspel vakantie
24	Ike+Kevin	3-mei	15:00	12	7	Vakantie activiteit
25	Fenna	3-mei	15:00	10	6	Sportmiddag

zij het verloop van 'hun' activiteit beoordelen. Het laten bijhouden van zo'n logboek trekt de verantwoordelijkheid van de jongeren breder dan alleen 'bij de activiteit staan'. Het bevordert bovendien hun zelfreflectie. Voor de begeleider en uitvoerende organisatie is het logboek een middel om inzicht te krijgen in het rendement van het project, terwijl dit loopt. De resultaten uit de pilotfase zijn opgenomen in de blauwdruk (zie pagina 39).

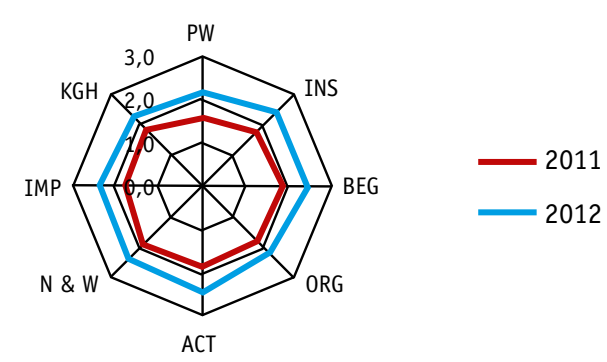
Competenties

De ontwikkeling van de competenties van de jongeren is binnen CoachActief één van de hoofddoelstellingen. Het uitvoeren van vrijwilligerswerk zou er voor moeten zorgen dat een jongere verschillende competenties verwerft of ontwikkelt die hem of haar, samen met het diploma LSR-II, een betere uitgangspositie zou kunnen geven op de arbeidsmarkt. De evaluatie moet antwoord geven op de vraag of de deelnemende coaches ook inderdaad bepaalde competenties hebben verworven of verbeterd. Hierbij gaat het niet om ingewikkelde vaardigheden die jongeren zouden moeten leren, maar vooral om basiscompetenties die in elk werkveld van pas kunnen komen.

'Ik vond het wel een mooi principe. De grafische weergave is mooi concreet. Het is wel mooi om te zien om hun eigen oordeel te vergelijken met jouw oordeel.' (Brian Mohamed Joenoes, Amsterdam)

Voor CoachActief is een beoordelingsformulier ontwikkeld, onder andere op basis van een ROC beoordelingsformulier (dat het niveau dat LSR-II het dichtst benadert). Het formulier richt zich niet alleen op algemene competenties en eigenschappen, maar tevens op competenties op het gebied van het organiseren van sportactiviteiten. De onderdelen van dit formulier zijn aangevuld met gedragsindicatoren, die het mogelijk maken per competentie tot een beargumenteerde totaalscore te komen. Deze indicatoren zijn op basis van ervaringen uit de pilots omgezet naar makkelijker te beoordelen stellingen. Daarbij is ook de schaal aangepast, van 0-4 naar 1-10 (deze laatste is namelijk meer herkenbaar voor jongeren) en is een optionele tussenmeting toegevoegd (voor beter inzicht in de ontwikkeling).

Het registeren van de competenties gebeurt aan de hand van een zowel digitaal als schriftelijk in te vullen lijst. De totaalscores per competentie worden door de begeleider in het







daarvoor bestemde registratiebestand ingevuld. Hier komen twee scores (voor- en nameting) door de begeleider te staan en twee scores door de coach zelf.

Om een nog beter beeld te krijgen van de ontwikkeling gedurende het project, kan de lijst natuurlijk ook vaker worden ingevuld. Leuk voor de coach zelf is dat de vorderingen ook direct gevisualiseerd worden met behulp van een spinnenwebdiagram (onderdeel blauwdruk, zie pagina 39).

Persoonlijk ontwikkelingsplan

Een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP; voorbeeld in schema 9) is een plan waarin coaches op een rij zetten hoe zij zich willen ontwikkelen binnen CoachActief: wat wil ik bereiken op korte en langere termijn? En wat moet ik daarvoor doen? Het is een plan waarin de coaches zich voorbereiden op de volgende stap in hun loopbaan.

"Zelf ziet de coach zijn eigen ontwikkeling niet altijd, omdat hij zichzelf niet heeft staan aan het begin met zijn handen in zijn zakken."
(Orlando Haak, Groningen)

Binnen CoachActief worden verschillende competenties vastgelegd. Deze kunnen dienen als startpunt van het POP. Per competentie waarop de coach zich wil gaan verbeteren, wordt een gewenst resultaat ingevuld, de manier waarop dat te bereiken, de planning hiervoor en de benodigde ondersteuning en faciliteiten. Belangrijk is om niet te veel verbeterpunten in dit POP te zetten. Het is beter om op een paar punten veel vooruitgang te boeken dan door een teveel aan leerpunten niet of nauwelijks vooruit te gaan.

Schema 9 Voorbeeld van een POP

Ontwikkelings-doel	Ontwikkelings-activiteit	Gewenst resultaat	Planning	Benodigde ondersteuning en faciliteiten
1. planmatig werken	Bekijken van een voorbeeld planning	Beter beschreven planning	Februari	Voorbeeld planning
2. Instructie geven	Meelopen met ervaren coach	Kan zelf een een instuctie geven aan groep deelnemers	Maart	inroosteren
3. Begeleiden	Meelopen met ervaren coach, begeleidingsgesprekken	Kan zelf een activiteit begeleiden	April	Inroosteren en begeleiden 1x per week
4. organiseren				
Ondertekening coach:		Ondertekening begeleider:		Datum:



In de pilotfase is veel aandacht besteed aan persoonlijke ontwikkeling. De voortgang is met de coaches gedurende hun aanstelling steeds kort besproken. Het opstellen en bijhouden van een POP per coach is een tijdrovende klus. De zes pilotlocaties hebben er om die reden voor gekozen om met de beschikbare middelen geen schriftelijk POP bij te houden. Het kan zeker de moeite zijn om dit ook op papier vast te leggen, maar als de middelen beperkt zijn, moet als eerste worden gekozen voor dát er wordt gelet op de tussentijdse verbetering en hoe deze gemaximaliseerd kan worden.

'Na elke les hebben we een kort evaluatiemomentje. Ik als begeleider stuur hen een mailtje met wat ze goed hebben gedaan. Ik geef ze dan een korte reflectie.'
(Orlando Haak, Groningen)

4.2 Evaluatie van het proces

"Screen goed je deelnemers of ze ook echt gemotiveerd zijn. Je kunt je lelijk vergissen. Voer sollicitatiegesprekken."
(William Schmidt, Amsterdam)

Het evalueren van het project als geheel is belangrijk om tussentijds bij te kunnen sturen en aan het eind van de rit te kunnen bepalen hoe het in de toekomst beter ingericht kan worden. CoachActief heeft tijdens de pilotfase gebruik gemaakt van landelijke expertmeetings en focusgroepgesprekken.

Expertmeeting(s)

Gedurende het traject zijn er door NISB verschillende bijeenkomsten georganiseerd met de begeleiders van de verschillende pilots. Tijdens elke bijeenkomst stond de vraag centraal wat er goed ging en wat niet? Van elke bijeenkomst is een verslag gemaakt en de zogenaamde werkzame factoren zijn in kaart gebracht. Tijdens deze bijeenkomsten was veel ruimte voor onderlinge discussie. Hier kwamen mooie voorbeelden van samenwerking en van elkaar leren uit. Het loont zeker de moeite om contact te zoeken met andere gemeenten en organisaties die CoachActief of soortgelijke projecten uitvoeren. NISB biedt daartoe de mogelijkheid via het gratis online netwerk www.netwerkinbeweging.nl.

Focusgroepen

Binnen CoachActief is er ook gewerkt met de methode van focusgroepen. Een focusgroep is een gestructureerde discussie met een kleine groep deelnemers (4-12 personen), begeleid door een ervaren gespreksleider. De methode is ontworpen om informatie te verkrijgen over de voorkeuren en waarden van (uiteenlopende) mensen met betrekking tot een bepaald onderwerp en om te kunnen verklaren waarom ze die meningen hebben. Een focusgroep kan dus gezien worden als een combinatie van een gericht interview en een discussiegroep.





Aan het eind van de pilotperiode zijn er focusgroepgesprekken gevoerd met zowel de jongeren als de begeleiders. Aan de jongeren hebben we gevraagd naar hun ervaringen met het project (inhoudelijk en qua verloop) en hun attitude (houding/mening) ten aanzien van vrijwilligerswerk. De gesprekken met de begeleiders gingen meer over de opzet en inhoud van het project. De resultaten van alle gesprekken zijn uitgeschreven in een verslag en de uitkomsten zijn verwerkt in deze handreiking.

Wanneer je zelf aan de slag wilt met het voeren van focusgroepgesprekken, dan zijn hier wat tips en aandachtpunten:

- Baken je onderzoeksonderwerp goed af en formuleer per thema een aantal vragen;
- Kies een locatie die gemakkelijk te vinden is en als neutraal beschouwd wordt. Bij voorkeur is er zo weinig mogelijk afleiding en bestaat de mogelijkheid om in een cirkel te zitten;
- Rekruteer de deelnemers ten minste 2 à 3 weken voor de datum voor de focusgroep(en) en benader iemand die de rol van gespreksleider goed kan vervullen;
- Regel opnameapparatuur (audio of video) met extra batterijen, cassettes, verlengkabels, notitieblok en pen;
- Schik het meubilair (kring) in de ruimte en zorg voor voldoende koffie, thee of fris;
- Zodra alle deelnemers hebben plaatsgenomen, verwelkomt de gespreksleider iedereen. Hij of zij stelt zichzelf voor en geeft relevante achtergrondinformatie en een overzicht van het onderwerp. Hij of zij benadrukt daarbij het feit dat deze oefening de deelnemers de gelegenheid biedt om hun mening te uiten en dat de bedoeling van de onderzoekers erin bestaat van de deelnemers te leren;
- Start het gesprek met een vraag die dienst doet als opwarmertje. Nodig iedereen uit om antwoord te geven.

'We beginnen in juni met de nieuwe cursus. We koppelen de sportcoaches aan de sportbuurtwerker en we hebben een subsidieaanvraag gedaan bij het Oranjefonds. Stichting maatschappelijke projecten Maastricht hebben we benaderd om ervoor te zorgen dat ze twee sportcoaches koopt om activiteiten in de buurt te organiseren. Ze betalen dan het hele project.' (Jeroen Bovens, Maastricht)

4.3 Borging in beleid

Gemeenten en sportbuurtwerkers die starten met CoachActief worden vaak positief verrast. Jongeren zijn vaak tot meer in staat dan ze vooraf denken, het leidt veelal tot leuke en verrassende activiteiten, de deelnemers leren er veel van en er komen vaak positieve energieën los. Voldoende reden dus om te zoeken naar manieren om de initiatieven structureel te verankeren in de organisatie en de actieve jongeren zo lang mogelijk betrokken te houden. De vraag is echter hoe je dat voor elkaar krijgt. De volgende tips en aandachtspunten kunnen daarbij helpen:

- Om jongeren actief te laten participeren en op te leiden tot coaches is een cultuurverandering noodzakelijk. Dat vereist doorzettingsvermogen en een lange adem;
- Zorg voor breed draagvlak binnen de organisatie om met CoachActief aan de slag te gaan. Dat draagvlak moet zich gedurende het proces ontwikkelen en blijft constant aandacht vragen. Het moet niet iets zijn dat in de hoofden van een of enkele mensen zit;
- Als organisatie moet je echt kiezen voor CoachActief en het zien als een reguliere zaak of taak van de organisatie. Het moet duidelijk zijn dat het geen 'extraatje' is, dat alleen aandacht krijgt als er wat tijd over is;
- Leer van de ervaringen en pas het project aan naar lokale behoefte;



- Speel mensen vrij om jongeren te begeleiden. Neem dit op als een reguliere taak;
- Leg de visie op en plannen voor CoachActief vast. Neem het op in beleidsplannen en –programma's en dergelijke;
- Maak de inzet en resultaten van de actieve jongeren zichtbaar: communiceer erover;
- Projectengeld kan een goede start vormen voor CoachActief, maar het is de kunst vervolgens te zoeken naar mogelijkheden voor structurele financiering uit reguliere middelen;
- Vraag ervaren jongeren ook weer om nieuwkomers te begeleiden ('peer education').

Samenvattend: actiepunten

- Denk vooraf al na over evaluatie van het project
- Voer 0- en 1-meting uit voor competenties uit en beschrijf de bevindingen in een kort rapport
- Evalueer ook zeker het proces en probeer leerpunten om te zetten in een ander plan van aanpak
- Stel een plan op om het project blijvend uit te voeren bij je organisatie of gemeente

Meer informatie?

Zoals vermeld in het voorwoord is deze handreiking CoachActief onderdeel van de blauwdruk, voortgekomen uit het pilotproject Coaches 16-21. De volledige blauwdruk is te vinden op:

http://www.netwerkinbeweging.nl/werkgroep/162

Op die pagina vindt u onder 'documenten' alle afzondelijke onderdelen van de blauwdruk:

1. CoachActief handreiking
2. Rapportage resultaten pilotfase
3. Vrij aanpasbaar projectplan CoachActief
4. Vrij aanpasbare subsidieaanvraag
5. Instrument voor competentiemeting
6. Digitaal logboek
7. Promotiefilm CoachActief

Op **www.netwerkinbeweging.nl** bestaat ook de mogelijkheid tot interactie met NISB, maar ook mogelijk met andere uitvoerders van het project. Vragen kunnen ook direct worden gericht aan NISB. Voor de algemene contactgegevens verwijzen we naar het colofon.





COLOFON

Uitgave

Deze handreiking is bedoeld voor professionals die aan de slag willen met CoachActief en is kostenloos te downloaden (zie pagina 39).

Redactieadres

Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB)
Postbus 643, 6710 BP EDE
T (0318) 490 900
F (0318) 490 995
E info@nisb.nl
W www.nisb.nl

Tekst

Heino van Groeningen
Maarten Wesselman

De handreiking coaches 16-21 is een gedeeltelijke bewerking van de brochure *'whoZnext?! Handreiking Jeugdparticipatie in de Sport'* (Paul Duijvestijn, DSP, 2012). Met goedkeuring van de auteur zijn in voorliggende brochure tekstpassages uit deze bron overgenomen.

Eindredactie

Ronald Jas

Tekstadviezen

Bram Buiting
Ronald Jas

Vormgeving, productie en reprografie

VUURWERK, communicatie en vormgeving, Arnhem

© NISB, augustus 2012

1e druk