



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De uitdagingen voor Vlaamse tennisclubs bij het aantrekken en behouden van trainers

Stef Veestraeten

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting marketing management

PROMOTOR :

Prof. dr. Koen VAN LAER

BEGELEIDER :

De heer Tim GIELENS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2022
2023



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De uitdagingen voor Vlaamse tennisclubs bij het aantrekken en behouden van trainers

Stef Veestraeten

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting marketing management

PROMOTOR :

Prof. dr. Koen VAN LAER

BEGELEIDER :

De heer Tim GIELENS

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding “Handelswetenschappen” in de afstudeerrichting Marketing Management. Daarvoor heb ik onderzoek gevoerd naar de uitdagingen die tennisclubs ervaren bij het aantrekken en behouden van tennistrainers en hoe dat aangepakt kan worden. Mijn masterthesis kon uiteraard niet tot stand komen zonder de begeleiding en feedback van mijn begeleider en promotor. Daarom wil ik graag meneer Tim Gielens en prof. dr. Koen Van Laer bedanken om steeds klaar te staan wanneer ik een vraag had.

Daarnaast zou ik ook alle respondenten willen bedanken die tijd hebben vrijgemaakt om deel te nemen aan de interviews. Zonder hen had dit onderzoek niet kunnen plaatsvinden dus dat apprecieer ik enorm. Ik bedank daarvoor in het speciaal de coördinator van de trainersopleidingen binnen Tennis Vlaanderen, Christophe Vanhecke, om mij in het expertinterview op weg te helpen bij het uitwerken van deze thesis. Tot slot wil ik ook mijn ouders bedanken voor de steun die ze mij geboden hebben gedurende mijn studie.

*Stef Veestraeten
Lanaken, juni 2023*

Samenvatting

Steeds meer sectoren ondervinden moeilijkheden bij het aantrekken van geschikte werknemers. Ziekenhuizen, scholen en vele andere instellingen kampen daardoor momenteel met grote personeelstekorten. (Moens et al., 2022). Als gevolg van die knelpuntberoepen en dus de toenemende concurrentie tussen bedrijven in het vinden van bekwaam personeel zal onder andere het concept van *employer branding* steeds belangrijker worden. Hiermee wordt het onderscheidende karakter van een organisatie binnen de organisatie zelf, maar vooral ook naar de buitenwereld toe, verkondigd (Edwards, 2010).

Een sector waarbij dit naar mijn weten nog nauwelijks onderzocht is, is de non-profit sector. In dit onderzoek zal gefocust worden op tennisclubs binnen Vlaanderen die ook onder het statuut van een VZW, een vereniging zonder winstoogmerk, vallen. In 2019 waren er nog 500 tennistrainers te kort (Snick, 2019). Sindsdien zijn er onder meer omwille van de coronacrisis niet meer veel extra trainers opgeleid in vergelijking met voorgaande jaren ("Jaarverslag 2021", 2021).

Hieruit volgt de volgende onderzoeksvraag: welke uitdagingen ondervinden tennisclubs bij het aantrekken en behouden van bekwame trainers en hoe kan dat aangepakt worden? Daarbij zal een onderscheid gemaakt worden tussen de aantrekkelijkheid van de club en de aantrekkelijkheid van de job. Op basis van de literatuur en een expertinterview met de coördinator trainersopleidingen binnen Tennis Vlaanderen bleken deze twee thema's cruciaal te zijn (C. Vanhecke, persoonlijke communicatie, 15 februari 2023).

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden werd kwalitatief onderzoek uitgevoerd aan de hand van diepte-interviews. Uit de interviews blijkt dat meerdere bevindingen en meningen geuit werden die in lijn liggen met elkaar waardoor duidelijke resultaten gesteld kunnen worden.

Bevindingen

Aantrekkelijkheid van de club

De rol van *employer branding*

Clubs met een hoge organisatie-identiteit hebben het makkelijker om trainers aan te trekken en te behouden. Om die identiteit te creëren dient er aandacht besteed te worden aan drie antecedenten van *employer branding*. Het eerste antecedent is de *perceived organisational support* waarbij respect en waardering worden beschouwd als de basis van hoe een club zich aantrekkelijk kan maken om voor te werken. Voor het tweede antecedent, de gelijkwaardige van trainers behandeling op gebied van verloning, is het van belang dat de club een transparant en billijk verloningsbeleid doorvoert. Het toegekende loon moet op een eerlijke manier vastgelegd worden en dus afhankelijk zijn van de kwalificaties waarover de coach beschikt. Het derde antecedent van *employer branding* dat door de respondenten werd aangegeven is de reputatie van de club. Daarbij is het voor de coach vooral

belangrijk om te weten wie de plaatselijke hoofdtrainer is. Hij of zij is het boegbeeld van de club waarnaar de tennisschool in waarde geschat wordt.

Daarnaast is het op clubniveau van belang om een uniek en aantrekkelijk psychologisch contract aan te bieden. Het psychologisch contract bevat de ongeschreven afspraken over wat de werkgever en werknemer van elkaar verwachten in ruil voor de prestatie van werknemerskant of de verloning van werkgeverskant (Rousseau, 1989). Dat contract bevat zowel transactionele als relationele aspecten. Het transactionele aspect gaat over al het tastbare dat in ruil gegeven wordt zoals bijvoorbeeld het loon terwijl het relationele aspect meer gebaseerd is op vertrouwen en eerlijkheid (Rousseau, 1990). Daarbij bieden op vlak van de transactionele verwachtingen extra's als een goede infrastructuur, het juiste materiaal, het administratieve werk, een sponsorcontract of een gratis lidmaatschap een meerwaarde voor de trainer. Voor de relationele verwachtingen zijn de verantwoordelijkheden buiten het lesgeven en de doorgroeimogelijkheden belangrijk voor een tennisleraar.

Rekrutering binnen een tennisclub

Op vlak van rekrutering valt op dat het voor tennisclubs voornamelijk belangrijk is om goede connecties te hebben. Er zijn geen formele procedures en een oproep op sociale media werkt nauwelijks. Bovendien zijn trainers gebonden aan hun club waardoor het moeilijk is om ze van buitenaf aan te trekken. Dat maakt het essentieel om in te zetten op een goede doorstroom van de eigen competitieve jeugdspelers naar een job als trainer.

Daarnaast werd duidelijk dat een netwerkgerichte aanpak een mogelijke oplossing zou zijn voor het rekruteringsprobleem. Clubs zouden in dat geval kunnen samenwerken om zo over een groter aantal trainers met mogelijk andere kwalificaties en skills te beschikken (Schlessinger, 2015). Door samen te werken wordt het mogelijk voor de club om meer uren aan te bieden en kunnen de trainers eenvoudiger vervangen worden bij ziekte omdat er een grotere trainerspool is. Daarbij moet wel in het oog gehouden worden dat de band met de club niet verloren gaat en dat er geen trainers gestolen worden van de ene club door de andere club.

Aantrekkelijkheid van de job

Mogelijke (de)motivaties om coach te zijn

Het onderzoek wijst uit dat de motivatie van de coach een grote rol speelt bij het uitoefenen van de job. Trainers die alleen lesgeven voor het loon geven minder gepassioneerd les en zullen bijgevolg ook sneller afhaken.

Er worden vier dimensies onderscheiden die de motivatie van de coach beïnvloeden: 1) connectie met de sport; 2) coach-en atleetontwikkeling; 3) externe invloeden en 4) interne invloeden (McClean & Mallet, 2012). Trainers met een hoge connectiegraad zijn extra geprikkeld om door te groeien tot een zo goed mogelijke trainer maar de bijkomende taken die zij op zich nemen wegen mogelijk zwaar door. Op gebied van coach- en atleetontwikkeling heeft het zien evolueren van de leerlingen,

zowel op menselijk vlak, als op vlak van tennis, een grote betekenis voor een tennistrainer. De eigen ontwikkeling van de coach speelt minder mee in deze steekproef. Als externe invloed verwachten coaches weldegelijk een correcte verloning voor de hoeveelheid werk dat ze erin steken. Echter, geld is niet de enige motiverende factor. Alle coaches uit de sample van dit onderzoek delen een passie voor de sport en worden gemotiveerd door plezier bij de sporter te creëren.

Bovendien is er een andere aanpak vereist om trainers uit verschillende levensfasen te motiveren. De jonge trainers dienen steeds bijgestaan te worden door een meer ervaren trainer die de verantwoordelijkheid over de les op zich neemt. Doorheen het proces kunnen ze dan steeds meer losgelaten worden om zich uiteindelijk zelf te ontwikkelen tot een meer ervaren trainer. Wanneer de trainer ouder wordt is het vooral belangrijk om te luisteren naar de noden en wensen van de trainer. Indien de coach bijvoorbeeld een gezin heeft of zijn of haar lichaam achteruit gaat moet daarmee rekening gehouden worden bij de inplanning van de uren. Daarnaast kan in samenspraak met de ervaren coach gezocht worden naar een nieuwe uitdaging om hem of haar terug meer zin te geven in het lesgeven.

Gevolgen van het fiscaal statuut

De huidige fiscale statuten waar een tennistrainer uit kan kiezen zijn niet geoptimaliseerd voor de job. Aan het statuut van vrijwilligerswerker en verenigingswerker zijn uur- en loongrenzen gekoppeld. Een overschreiding van deze grenzen heeft een hoge belastingheffing tot gevolg. Bij het statuut van zelfstandige in bijberoep dient de tennistrainer een eigen boekhouding bij te houden en worden de inkomsten opgeteld bij de neveninkomsten waardoor er ook hoge belastingen gehoffen worden. Dat heeft tot gevolg dat sommige clubs en coaches zich nog steeds genoodzaakt voelen om een deel van de uren onaangegeven uit te voeren. Enkel op die manier houdt de trainer een loon over dat in verhouding is tot de gepresteerde uren en kunnen de spelers lessen aangeboden worden aan betaalbare prijzen.

Uit de *sample* van dit onderzoek is gebleken dat er nood is aan nieuw fiscaal statuut dat specifiek bedoeld is voor sporttrainers. Daarenboven zou het aanbieden van secundaire arbeidsvoorwaarden een grote meerwaarde kunnen betekenen bij het aantrekken en behouden van tennistrainers. In Nederland wordt er veel vaker voor gekozen om voltijds actief te zijn als tenniscoach. In Vlaanderen geeft rond de 10% van de tenniscoaches voltijds les (C. Vanhecke, persoonlijke communicatie, 15 februari 2023). Volgens een onderzoek uit 2020 is dat maar liefst 62% in Nederland (*Onderzoekresultaten alles rondom de tennisleraar*, 2020). Dat heeft te maken met de aantrekkelijkheid van het fiscaal statuut. Er wordt in Nederland reeds heel veel aandacht besteed aan de arbeidsrelatie van sporttrainers en het is in verschillende clubs mogelijk om in loondienst te werken waardoor secundaire arbeidsvoorwaarden als pensioen, vakantiedagen, vakantiegeld en ziekteperioden allemaal voor de trainer geregeld worden.

Trainerscursussen

De motivatie om de cursussen te volgen is vooral afhankelijk van de tijd en de motivatie van de trainer. Hoe hoger het diploma, hoe langer de trainersopleiding duurt en hoe hoger die motivatie dus ook zal moeten liggen.

Er zijn verschillende initiatieven die de federatie zou kunnen helpen bij de instroom zoals het goedkoper maken van de opleidingen, meldingen sturen via de app naar potentiële kandidaten, en een verloningsbeleid uitwerken zodat de financiële voordelen van het volgen van een opleiding meteen duidelijk zijn. Ten slotte zou de federatie mogelijk een grotere doorstroom krijgen van trainers naar een volgend diploma wanneer ze de jonge, talentvolle trainers die opgemerkt worden bij een cursus opvolgen. Tennis Vlaanderen zou die coaches bijvoorbeeld kunnen bezoeken op hun eigen club om een gesprek te voeren over hun verdere doelen in het coachinglandschap.

Kritisches reflectie

Een eerste beperking is een gevolg van de keuze om een kwalitatief onderzoek uit te voeren. Door dat type onderzoek was het mogelijk om gedetailleerde ervaringen en meningen van de respondenten te achterhalen maar kon er niet vastgesteld worden in welke mate de bevindingen voorkomen.

Daarnaast zijn er enkele beperkingen die volgen uit de sample. Bij het zoeken naar respondenten was het niet eenvoudig om voor ieder type respondent, namelijk trainers, hoofdtrainers en werknemers binnen de federatie, geschikte kandidaten te vinden die tijd konden vrijmaken. Daardoor is er weinig rekening gehouden met de diversiteit. Uiteindelijk waren er zes mannelijke respondenten en slechts twee vrouwelijke respondenten wat een mogelijke invloed kan hebben op de bevindingen. Ook zou het nuttig kunnen zijn om respondenten te selecteren uit verschillende levensfasen. In dit onderzoek werden er vooral respondenten rond de dertig jaar met al enige ervaring binnen de sector geïnterviewd. Student-coaches en 50-plussers zouden mogelijk andere inzichten kunnen opleveren. Een bijkomende beperking is dat de Limburgse respondenten gevonden zijn door middel van *convenience sampling* aangezien dat praktisch het meest haalbaar was. Zij waren sneller overtuigd om deel te nemen omdat ze tot mijn eigen netwerk behoren. Voor de overige respondenten is er gekozen voor de *snowball sampling* methode waardoor de respondenten tot dezelfde kringen behoren en de diversiteit wordt ingeperkt.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Samenvatting	2
1. Inleiding	7
2. Literatuurstudie	8
2.1. <i>Aantrekkelijkheid van de club</i>	8
2.1.1. De rol van employer branding	8
2.1.2. Employer branding in de praktijk	10
2.1.3. Het psychologisch contract van een sportcoach	11
2.1.4. Rekruteringsproces bij sportverenigingen	12
2.2. <i>Aantrekkelijkheid van de job</i>	14
2.2.1. Mogelijke (de)motivaties om coach te zijn	14
2.2.2. Gevolgen van het fiscaal statuut	16
2.3. <i>Trainerscursussen</i>	19
2.3.1. Instroom opleidingen	19
2.3.2. Nieuwe structuur.....	21
2.3.3. Kostprijs.....	21
3. Methodologie	22
3.1. <i>Onderzoeksmethode</i>	22
3.2. <i>Data verzameling</i>	22
3.3. <i>Data analyse</i>	24
4. Resultaten	25
4.1. <i>Aantrekkelijkheid van de club</i>	25
4.1.1. De rol van employer branding	25
4.1.2. Rekrutering binnen een tennisclub	29
4.2. <i>Aantrekkelijkheid van de job</i>	32
4.2.1. Mogelijke (de)motivaties om coach te zijn	33
4.2.2. Gevolgen van het fiscaal statuut	35
4.3. <i>Trainerscursussen</i>	38
5. Discussie	41
5.1. <i>Aantrekkelijkheid van de club</i>	41
5.1.1. De rol van employer branding	41
5.1.2. Rekrutering binnen een tennisclub	42
5.2. <i>Aantrekkelijkheid van de job</i>	44
5.2.1. Mogelijke (de)motivaties om coach te zijn	44
5.2.2. Gevolgen van het fiscaal statuut	45
5.3. <i>Theoretisch model</i>	46
6. Praktische aanbevelingen	48
7. Beperkingen en aanbevelingen toekomstig onderzoek	50
8. Referenties	51
9. Bijlagen	55

1. Inleiding

Wat is het probleem?

Steeds meer sectoren ondervinden moeilijkheden bij het aantrekken van geschikte werknemers. Ziekenhuizen, scholen en vele andere instellingen kampen momenteel met grote personeelstekorten. Er zijn meerdere oorzaken voor de zogenaamde knelpuntberoepen. Ten eerste is er mogelijk een tekort aan mensen die voldoen aan de eisen van de job. Voor zulke jobs zijn dan bepaalde competenties of opleidingen essentieel om het werk op een degelijke manier uit te kunnen voeren. Een tweede oorzaak is de toenemende vraag naar personeel in geval van een bloeiende sector. Als derde werkt de pensioneringsgolf hand in hand met de personeelstekorten. Ten slotte kan er een grote uitstroom plaatsvinden van werknemers wanneer de job niet langer interessant bevonden wordt. Mogelijke redenen hiervoor zijn een fysiek zware belasting, moeilijke werkuren of een hoge werkdruk (Moens et al., 2022).

Als gevolg van knelpuntberoepen en dus de toenemende concurrentie tussen bedrijven in het vinden van bekwaam personeel zal onder andere het concept van *employer branding* steeds belangrijker worden. Hiermee wordt het onderscheidende karakter van een organisatie binnen de organisatie zelf, maar vooral ook naar de buitenwereld toe, verkondigd. Door als bedrijf unieke eigenschappen te hebben en een andere werknemerservaring aan te bieden dan de concurrentie wordt het mogelijk om een eigen identiteit op te bouwen (Edwards, 2010).

Een sector waarbij dit naar mijn weten nog nauwelijks onderzocht is, is de non-profit sector. In dit onderzoek zal gefocust worden op tennisclubs binnen Vlaanderen die ook onder het statuut van een VZW, een vereniging zonder winstoogmerk, vallen. Voornamelijk bij de lokale sportverenigingen wordt ondervonden dat het moeilijk is om bekwame trainers aan te trekken en te behouden. In 2019 waren er nog 500 tennistrainers te kort (Snick, 2019). Sindsdien zijn er onder meer omwille van de coronacrisis niet meer veel extra trainers opgeleid in vergelijking met voorgaande jaren ("Jaarverslag 2021", 2021). De vijver aan coaches met een degelijk diploma is bijgevolg dun gezaaid en trekt vaak naar de grote clubs om eventueel als zelfstandige voltijds les te geven. De kleine tot gemiddelde sportclub werkt met vrijwilligerscontracten waardoor het vanaf een bepaald jaarloon of jaarlijks aantal uren fiscaal niet meer interessant is om les te geven (Vergoeden van verenigingswerk | Vlaamse Sportfederatie, 2022). Kwaliteitsvolle trainers zijn nochtans een must om een goede jeugdwerking binnen een club te garanderen. Een club zonder bekwame trainers ervaart meer moeilijkheden bij het ontwikkelen van gemotiveerde en vaardige jeugdspelers. Hierdoor belanden deze clubs in een vicieuze cirkel aangezien de competitiespelers van vandaag, de trainers van morgen zijn.

Hieruit volgt de volgende onderzoeksvraag: welke uitdagingen ondervinden tennisclubs bij het aantrekken en behouden van bekwame trainers en hoe kan dat aangepakt worden? Daarbij zal een

onderscheid gemaakt worden tussen de aantrekkelijkheid van de club en de aantrekkelijkheid van de job. Op basis van de literatuur en een expertinterview met de coördinator trainersopleidingen binnen Tennis Vlaanderen bleken deze twee thema's cruciaal te zijn (C. Vanhecke, persoonlijke communicatie, 15 februari 2023). Bij de aantrekkelijkheid van de club zal gekeken worden naar twee aspecten: de mogelijke impact van *employer branding* en de rekruteringsprocessen binnen een sportclub. De aantrekkelijkheid van de job zal dieper ingaan op de factor motivatie en de regelgeving rond het fiscaal statuut. Tot slot zal er ook verwezen worden naar de trainersopleidingen aangezien de instroom van trainers bepaalt hoeveel gekwalificeerde trainers er zijn.

2. Literatuurstudie

Om informatie te verzamelen met betrekking tot dit onderzoek, werd er vertrokken vanuit algemene wetenschappelijke literatuur over *employer branding*. Vervolgens is er gezocht naar wetenschappelijke literatuur om een beter inzicht te krijgen in de uitdagingen waarmee de non-profit sector geconfronteerd wordt. In een volgende stap is er dieper onderzoek gebeurd specifiek naar de sportsector. Aangezien in kleinere sportverenigingen gewerkt wordt met vrijwilligers of verenigingswerkers is het evident dat er op vlak van Human Resource Management heel wat verschillend is in vergelijking met andere sectoren. Er wordt in deze studie zowel uitgegaan van het perspectief van de sportclubs, als de sportcoaches om een zo accuraat mogelijk beeld te vormen over de sector.

2.1. Aantrekkelijkheid van de club

2.1.1. De rol van employer branding

Om te onderzoeken hoe tennisclubs kunnen omgaan met de uitdaging om getalenteerde coaches aan te trekken en bij te houden is het nuttig om het concept van *employer branding* (EB) te bekijken. *Employer branding* omvat het promoten, binnen en buiten de onderneming, van een duidelijk beeld over wat de onderneming verschillend maakt als werkgever (Cromheecke en Vereecken, 2015). Biswas en Suar (2016) benoemen *employer branding* als de som van drie componenten: 1) *employer brand equity*, 2) *employer brand loyalty* en 3) het aantrekken en bijhouden (retentie) van talenten. De *brand equity* is de toegevoegde, immateriële waarde van het merk aan het product of de dienst (Aaker, 1991). Bijgevolg is de *employer brand equity* de toegevoegde, immateriële waarde die het merk voor de werknemers biedt (Ambler en Barrow, 1996). Een positieve *employer brand equity* zorgt voor een gedifferentieerd voordeel ten op zichte van de concurrentie bij het aantrekken van personeel, het overtuigen om voor het bedrijf te blijven werken en het aanwerven van talent aan een eerlijke prijs (Backhaus en Tikoo, 2004). *Employer brand loyalty* is de verbintenis die werknemers aangaan met hun werkgever (Backhaus en Tikoo, 2004). Hoe meer het personeel betrokken is met het bedrijf, hoe beter de inzet zal zijn en hoe langer ze willen blijven. Ten slotte, om talenten aan te trekken en bij de club te kunnen houden is het zeer belangrijk om de tevredenheid van de werknemers hoog te houden en zoveel mogelijk betrokkenheid te creëren. Een hoge betrokkenheid resulteert in meer gemotiveerd personeel dat continu wilt bijleren en groeien (Biswas en Suar, 2016).

Verder is *employer branding* meer dan enkel een opvallende manier van communiceren. Het geheel moet kloppen. Als de manier van communicatie naar de buitenwereld toe bijvoorbeeld jong en innovatief is, dient het er op de werkvloer op dezelfde manier aan toe te gaan. Indien dat niet het geval is, ontstaat er het gevaar dat werknemers achteraf de organisatie relatief snel terug verlaten met als reden dat de organisatie vooraf een ander beeld heeft weergegeven dan hoe de situatie in werkelijkheid is. (Cromheecke en Vereecken, 2015).

De doelgroep van *employer branding* bestaat uit alle huidige en potentiële werknemers. Dit in tegenstelling tot *corporate branding* en *product branding* waarbij direct gericht wordt op de consument (Backhaus en Tikoo, 2004). Wanneer een organisatie duidelijk omschrijft hoe de werknemerservaring eruit ziet bij hen zal dat een positief effect hebben op het aantrekken van werknemers (Edwards, 2010). Het is dan wel van belang dat die ervaring unieke aspecten bevat die de organisatie onderscheiden van de concurrentie. Er zijn verschillende manieren om daarvoor te zorgen. De werknemerservaring bestaat namelijk uit alle functionele, economische en psychologische voordelen die een job biedt (Edwards, 2010). In al die voordelen kan een onderneming zich dus differentiëren. Een andere manier waarop een organisatie zich kan onderscheiden is door zijn unieke eigenschappen omtrent de identiteit en het imago verder te verduidelijken.

Employer branding omvat dus de som van subjectieve ervaringen en oordelen over de job die de werkgever te bieden heeft, welke voordelen aan die job gekoppeld zijn en hoe het bedrijf best geïdentificeerd kan worden. (Edwards, 2010)

Om *employer branding* over de hele lijn in een organisatie door te voeren zijn er een aantal antecedenten die het bedrijf daarbij op weg kunnen helpen. Voor de opsomming van de antecedenten volgen we het onderzoek van Biswas en Suar (2016).

Starten dient een organisatie te doen met een realistische *job preview*. De kandidaat hoort op voorhand zowel de positieve als de negatieve aspecten te weten van de job waarvoor hij/zij mogelijk zal aangenomen worden. Op die manier bespaart het bedrijf aan opleidingskosten aangezien de sollicitanten die de job eigenlijk niet willen eruit gefilterd worden (Backhaus en Tikoo, 2004). Daarnaast speelt de waargenomen steun door de organisatie een grote rol. Werknemers die voelen dat hun werk gewaardeerd wordt presteren beter en zijn minder vaak afwezig (Eisenberger et al., 1997). Ten derde is een gelijkwaardige behandeling op gebied van verloning noodzakelijk. Opvallend daarbij is dat het hoogste salaris in de markt de retentie mogelijk niet zal verhogen maar een competitief en eerlijk salaris wel. Om tot een eerlijk loon te komen moet er met verschillende zaken rekening gehouden worden zoals de werknemer zijn/haar opleiding, ervaring, inzet, verantwoordelijkheid, kennis en skills (Konopaske en Werner, 2002). Dit hangt samen met Adams' *equity theory* (1965) die stelt dat werknemers ongelijkheid ervaren wanneer ze hun loon vergelijken met verwante anderen en geloven dat ze even veel horen te krijgen. Ook de reputatie van het bedrijf is van waarde voor de werknemer. Hoe beter de reputatie, hoe positiever ze de kenmerken van de job ervaren en met hoe meer trots ze voor het bedrijf zullen werken (Edwards, 2010). Als vijfde antecedent is er het psychologisch contract. Het psychologisch contract bevat de ongeschreven afspraken over wat de werkgever en werknemer van elkaar verwachten in ruil voor de prestatie van werknemerskant of de verloning van werkgeverskant (Rousseau, 1989). Het personeel weet steeds

als eerste of het bedrijf zich houdt aan zijn *brand promises*. Indien dat niet het geval is heeft dat een negatieve invloed op de productiviteit en loyaliteit van de werknemers (Rousseau, 1989).

Het onderzoek van Biswas en Suar (2016) wijst ook enkele positieve consequenties van EB aan. Zo draagt het bij aan een verlaging van de rekruteringskosten, vergemakkelijkt het het aantrekken van gekwalificeerde kandidaten en doet het het personeelsverloop dalen.

2.1.2. Employer branding in de praktijk

Om een beter zicht te krijgen op hoe employer branding in de praktijk toegepast kan worden biedt het onderzoek van Edwards (2010) enkele richtlijnen waar organisaties rekening mee kunnen houden. Dat onderzoek betreft een normale bedrijfscontext. Er zal getest worden of dit ook toepasbaar is voor tennisclubs.

Ten eerste is het van belang om de organisatie aantrekkelijk en herkenbaar te maken voor potentiële sollicitanten. *Employer branding* activiteiten hebben het grootste effect wanneer de reclamecampagnes bedoeld zijn om de aantrekkelijkheid van de organisatie te verhogen (Cable & Graham, 2000). Potentiële werknemers zijn namelijk eerder geneigd om te solliciteren voor een organisatie met een goede connotatie dan eenzelfde soort met een mindere connotatie (Cable & Graham, 2000). Hoe beter en sterker de reputatie van het bedrijf is, hoe aantrekkelijker sollicitanten het dus zullen vinden. Maar organisaties worden ook meer gewaardeerd indien ze sociaal verantwoordelijke kenmerken vertonen (Greening & Turban, 1996). Voorbeelden daarvan zijn de relatie met de gemeenschap en werknemers, respect voor het milieu, de productkwaliteit en de behandeling naar minderheidsgroepen toe. Communicatiecampagnes over *employer branding* kunnen daarom dus best meer informatie geven dan enkel het bedrijfssucces. Onderzoek van Cable en Turban (2003) wijst ook uit dat reclame in verband met de vacatures zelf weinig of geen invloed heeft op de reputatieperceptie. Daarnaast moet er bij de werving van kandidaten opgelet worden bij de voorstelling van het bedrijfsbeeld. Als het bedrijf heel positief wordt weergegeven, komen de verwachtingen ook zeer hoog te liggen. Omwille van die onrealistische verwachtingen loopt het bedrijf dan het risico dat de nieuwkomers teleurgesteld zullen zijn eenmaal dat ze er effectief werken wat leidt tot een groot aantal vroegtijdige vertrekken (Cable et al., 2000).

Een tweede belangrijke factor is om een eigen organisatie-identiteit na te streven. De organisatie-identiteit is het duurzaam en onderscheidend karakter dat een organisatie bezit (Albert & Whetten, 1985). De werknemers kunnen zich vervolgens identificeren met de waarden en kenmerken die daaraan vasthangen. Maar het is niet alleen het positieve imago of de positieve reputatie die bijdragen aan de organisatie-identiteit. Ook people management is van groot belang. Eerlijke procedures en verloningen, steun aan de werknemers en open communicatie dragen daaraan bij (Olkkonen en Lipponen, 2006) Hoe sterker de organisatie-identiteit, hoe meer betrokken ze zich zullen voelen met als gevolg dat ze de organisatie minder snel zullen verlaten (Cole & Burch, 2006). Daarom is het heel belangrijk om al die positieve elementen duidelijk te communiceren aangezien dat de werknemers zal helpen om zich met het *employer brand* te identificeren. Activiteiten omtrent

employer branding kunnen hier bijgevolg ook op inspelen door zulke info over de identiteit en het imago van het bedrijf daarbij mee te geven.

Een derde richtlijn is om een uniek en aantrekkelijk psychologisch contract aan te bieden. Dat contract bevat zowel transactionele als relationele aspecten (Rousseau, 1990). Het transactionele aspect gaat over al het tastbare dat in ruil gegeven wordt zoals bijvoorbeeld het loon terwijl het relationele aspect meer gebaseerd is op vertrouwen en eerlijkheid. Er is ook nog een derde type psychologisch contract, namelijk de inhoud (Martin & Hetrick, 2006). Dit zijn de verwachtingen dat de organisatie een bepaald ideologisch doel voor ogen heeft en dus handelt naar een aantal waarden en normen (Martin & Hetrick, 2006). Wanneer die waarden en normen overeenkomen met die van de werknemer zullen de twee andere aspecten, en dus ook het loon, minder belangrijk worden wat het interessant maakt voor *employer branding*. Kortom, bedrijven die een uniek en aantrekkelijk psychologisch contract aanbieden onderscheiden zich op de markt. Maar het psychologisch contract is wederkerig. Dat houdt in dat het bedrijf zelf ook bepaalde verwachtingen heeft naar zijn werknemers toe. Het kan bijvoorbeeld verwachten dat zij op een drukke dag langer blijven om alle taken af te werken. In ruil krijgen ze dan een hoger salaris. Dit draagt ook bij aan de unieke aspecten van de werkervaring van een organisatie (Briner & Conway, 2005).

2.1.3. Het psychologisch contract van een sportcoach

Dat psychologisch contract kan rechtstreeks vertaald worden naar de trainerswereld. In het onderzoek van Harman en Doherty (2019) wordt het psychologisch contract beschreven vanuit twee perspectieven: verwachtingen van de club naar de coach en verwachtingen van de coach naar zijn club. Bovendien wordt er zoals in de vorige alinea beschreven ook een onderscheid gemaakt tussen het transactionele en relationele aspect.

De transactionele verwachtingen die sportclubs naar hun coaches hebben zijn: het uitvoeren van de toegewezen lessen en taken, expert zijn op vlak van techniek, een minimum niveau van lesgeven en ten slotte de communicatielijnen vormen tussen ouders en club. Als tweede zijn er de relationele verwachtingen naar de coaches. Daar vallen professionaliteit, een aangename ervaring bieden aan de leerlingen, spelerontwikkeling, leiderschap en het aanmoedigen van fair play onder.

Vanuit de omgekeerde richting zijn er dus ook transactionele verwachtingen van een coach naar zijn club toe. Die zijn: het loon, de infrastructuur, het juiste materiaal, het aanbieden van opleidingsmogelijkheden en het administratieve werk zoals de spelers registreren, toernooien organiseren en de verzekeringen. De relationele verwachtingen naar de club omvatten: de ondersteuning in beslissingen, hulp bij conflicten met ouders of spelers en erkenning voor wat de coach doet. Sportclubs die zich hierin kunnen onderscheiden zullen dus een voordeel hebben bij het aantrekken van talentvolle coaches (Harman & Doherty, 2019).

2.1.4. Rekruteringsproces bij sportverenigingen

Sportverenigingen zijn geen commerciële bedrijven. Ze leveren een dienst, namelijk het aanleren of mogelijk maken van het beoefenen van een sport. Om die dienst aan te kunnen bieden zijn vrijwilligers belangrijke werknemers (Schlessinger, 2015). Vrijwilligers zijn personen die werken in een organisatie zonder winstoogmerk. In het verleden stond dat altijd gelijk aan geen loon. Tegenwoordig ontstaan er meer en meer wetten die een bedrag veroorloven om bijvoorbeeld met de gemaakte kosten rekening te houden (Vos et al., 2011).

Opdat sportclubs kunnen overleven is het heel belangrijk om over een goede strategie te beschikken die ervoor zorgt dat ze alle essentiële posities kunnen invullen met vrijwilligers die zich hier langdurig voor willen inzetten. Steeds meer clubs zijn hier dan ook bezorgd om. Volgens een recent onderzoek van Sport Vlaanderen blijkt zo onder meer dat 65% van de sportclubs niet over een gekwalificeerde trainer beschikt en er gemiddeld slechts 1 trainer per 20 sporters aanwezig is (*Trainers in de sportclubs in Vlaanderen*, 2022). Specifiek binnen Tennis Vlaanderen geeft een bevraging uit 2019 aan dat 35% van de tennisclubs een trainerstekort heeft (*Resultaten club-en ledenbevraging*, 2019).

Het onderzoek van Schlessinger (2015) stelt dat het tekort aan vrijwilligers ook afhankelijk is van club tot club. Sommige clubs ondervinden veel problemen bij het werven van geschikte vrijwilligers terwijl andere clubs daar nauwelijks last van hebben. Een mogelijke oorzaak hiervan is het type club. Hechte, familiale clubs die eerder aan de recreatieve kant liggen en klein zijn van omvang, ondervinden weinig problemen bij het aantrekken van vrijwilligers. Wanneer de sportclubs daarentegen eerder competitieve kenmerken vertonen zoals een brede waaier aan mogelijkheden om in te schrijven en veel trainingsmogelijkheden, is het aantrekken van vrijwilligers wel een grote bekommernis (Wicker & Breuer, 2011). Deze clubs zijn groter en hebben bijgevolg ook meer vrijwilligers nodig. Seippel et al. (2023) spreken de stelling dat familiale clubs makkelijker vrijwilligers aantrekken voor een deel tegen. Het geldt volgens hen enkel voor de bestuursvrijwilligers. Voor de coaches geldt net het omgekeerde: professionele kenmerken en ambities hebben een positief effect op het aantrekken van trainers. Zo is bijvoorbeeld aangetoond dat de grote sportclubs binnen Vlaanderen met 250 leden of meer, die professioneler te werk gaan, een grotere kans hebben om gekwalificeerde coaches aan te trekken (Vos et al., 2011).

Maar niet alles is te wijten aan het type club. Er vinden ook onderliggende besluitvormingsprocessen plaats. Binnen sportclubs vormen een kleine groep leden vaak de clubleiding die vervolgens ook zelf personeel zullen werven. Daar bestaan dan geen formele of gestandaardiseerde procedures voor. Er wordt bijvoorbeeld bijvoorbeeld eerder iemand uit hun rechtstreekse vriendenkring gevraagd of een oproep verspreid via sociale media (Schlessinger, 2015). Ook het onderzoek van Ruta en Sala (2018) bevestigt dat in sportclubs de rekrutering niet altijd even professioneel verloopt. Nochtans kan het werven van geschikt, nieuw personeel ervoor zorgen dat de club sterk groeit en dus ook beter gaat presteren. Er wordt in de sportsector weinig aandacht besteed aan de rekrutering waardoor de clubs vasthouden aan hun persoonlijke netwerken. Dat maakt de sportindustrie bovendien moeilijk te betreden. Het vergt niet alleen de juiste vaardigheden en kennis maar ook veel connecties. De relatie ten op zichte van de club is dan allesbepalend.

Het is dus mede door deze vorm van nepotisme dat sportclubs over een groot deel coaches beschikken met te weinig competenties en moeite ondervinden om kwaliteitsvolle trainers aan te trekken (Ruta & Sala, 2018).

Beslissingen in sportclubs kunnen dus soms niet rationeel verlopen. De manier waarop de besluitvorming bij deze non-profit organisaties verloopt roept bij Schlessinger (2015) verschillende vragen op:

Een eerste vraag die gesteld kan worden is welke actoren betrokken zijn bij welke beslissingen. In veel sportclubs bestaat er een bepaalde hiërarchie waardoor het personeelsbeleid gecontroleerd wordt door de "hogere" actoren, dit noemen we een top-down systeem. Er dient dan altijd verantwoording afgelegd te worden aan een kleine groep leden of bestuurders. Ook zijn er clubs waar het bottom-up systeem van toepassing is. Dat zijn dan vaak clubs waarbij alles georganiseerd en gecoördineerd wordt door de leden zelf. Ieder lid heeft een stem in wat er beslist wordt. Volgens Schlessinger (2015) wordt bij de meeste clubs een combinatie van de twee toegepast. Als een beslissing bijvoorbeeld een heel grote impact heeft op de club, is het belangrijk dat alle leden hier iets over te zeggen hebben. Andere beslissingen worden meestal genomen door individuele actoren (leden) of clubcomités.

Een tweede vraag is hoe de sportclubs precies omgaan met wervingsproblemen en hoe ze vervolgens tot oplossingen komen. Sommige clubs verkiezen daarvoor een proactieve aanpak. Zij zullen de problemen al analyseren voordat ze er zelfs zijn. De beslissingen komen snel tot stand en worden achteraf nog eens beoordeeld. Andere clubs passen eerder een reactieve aanpak toe. De beslissing is in dat geval sterk afhankelijk van onvoorziene omstandigheden. Er valt bijvoorbeeld plots een trainer uit voor een aantal weken omwille van een blessure en de club stelt zich de vraag hoe het nu verder moet. Is er bijvoorbeeld iemand voorzien die de trainer kan vervangen? Daar is dan op voorhand geen rekening mee gehouden. Er moet nog gezocht worden naar oplossingen waardoor het soms lang kan duren. Een evaluatie achteraf van de oplossing die tot stand gekomen is, gebeurt zelden of nooit. Bij het onderzoek van Schlessinger (2015) viel op dat in de meeste clubs uit de *sample* op die manier gewerkt wordt.

Ook blijkt dat bij de aanwerving van trainers vaak voor een netwerkgerichte aanpak gekozen wordt. Er ontstaat dan een samenwerking tussen clubs om zo te beschikken over een groter aantal trainers met mogelijk andere kwalificaties en skills (Schlessinger, 2015).

2.2. Aantrekkelijkheid van de job

Binnen de job van tennistrainer zijn er een aantal jobinhoudelijke zaken die alle trainers met elkaar gemeenschappelijk hebben. Zo worden er steeds spelers begeleid bij het leren van tennis technieken en tactieken. Ondanks dat er een gemene deler is op gebied van jobinhoud is de reden waarom iemand de job van tenniscoach wilt uitoefenen sterk afhankelijk van de motivatie. Daarom is het cruciaal om daar dieper op in te gaan.

2.2.1. Mogelijke (de)motivaties om coach te zijn

Uit het onderzoek van Ronkainen (2022) werd vastgesteld dat een groot aantal coaches vooral deze job uitoefenen uit verlangen om zijn/haar leerlingen te helpen om vooruitgang te boeken in de sport. Trainers die betaald kregen deden het niet enkel voor het geld. Dit hangt samen het concept van betekenisvol werk. Betekenisvol werk is werk dat een breder doel inhoudt dan het werk zelf, het biedt mogelijkheden voor zelfexpressie en zelfontplooiing (Martela & Pessi, 2018). Coaches ervaren dus vaak veel voldoening uit wat ze doen en dat levert een grote meerwaarde op.

Volgens het onderzoek van Mclean en Mallet (2012) is ook de zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan (1985) een nuttig framework om de motivatie in het coachinglandschap beter te begrijpen. Die theorie onderzoekt factoren die zelfdeterminatie faciliteren. Hiervoor zijn volgens Deci en Ryan (1985) drie basisbehoeften essentieel: autonomie, competentie en verbondenheid. De hoogste vorm van zelfdeterminatie is de intrinsieke motivatie waarbij een activiteit wordt uitgevoerd uit eigen interesse en de beloningen inherent zijn aan de activiteit zelf (Deci & Ryan, 1985). Mclean en Mallet (2012) voerden een onderzoek uit onder dertien coaches van verschillende sporten en niveaus. Op basis van de interviews onderscheidden ze vier dimensies die de motivatie van de coach beïnvloeden: 1) connectie met de sport; 2) coach-en atleetontwikkeling; 3) externe invloeden en 4) interne invloeden. Hieronder worden deze dimensies en hun relatie tot de zelfdeterminatietheorie in detail besproken.

Connectie met de sport

Een sterke connectie met de sport heeft een grote invloed op de motivatie van de coach. Door zelf eerst als speler ervaring en kennis op te doen voelen de coaches zich competent om de job uit te oefenen. Die competentie draagt bij aan de zelfgedetermineerde motivatie. Bovendien leren de coaches als speler ook om vriendschappen en sociale connecties binnen de sport te appreciëren. Als trainer heb je veel interactie met je leerlingen en behoort je tot een groep mensen die dezelfde passie met jou delen. Bijgevolg is de verbondenheid binnen de zelfdeterminatietheorie ook van toepassing. Echter is deze connectie met sport niet enkel positief op te vatten. Bij coaches met een hoge connectiegraad vergt het buiten de uren zelf ook enorm veel tijd om zich voor te bereiden en andere bijkomende taken te doen. Het kan daardoor doorwegen op de werk-privé balans. Daarnaast voelen trainers zich ondergewaardeerd op professioneel vlak. Mensen uit een andere omgeving hebben nog te weinig besef wat de job van tennistrainer allemaal inhoudt. Wanneer de coach een

gebrek aan waardering ervaart heeft dat een negatief effect op zijn/haar competentie en dus ook op de zelfgedetermineerde motivatie. Competentie wordt bovendien gezien als de belangrijkste motivatiefactor uit de zelfdeterminatietheorie voor coaches. Zij hebben veel zelfvertrouwen en verlangen om hun bekwaamheid te bewijzen (Mclean & Mallet, 2012).

Coach- en atleetontwikkeling

Coaches die heel betrokken zijn met de progressie die hun spelers boeken ervaren meer plezier bij het uitoefenen van de job. Uit het onderzoek van Mclean en Mallet (2012) blijkt dat trainers niet alleen de spelerontwikkeling hoog in het vaandel dragen maar ook hun eigen ontwikkeling. Die honger naar kennis en persoonlijke ontwikkeling hangt samen met het verlangen om competent te zijn.

Externe invloeden

De externe invloeden zijn vooral van toepassing op de *high performance coaches*. Zij ervaren namelijk een grotere druk op gebied van de prestaties die hun spelers verwezenlijken. Die druk heeft een negatieve invloed op de autonomie en dus ook op de zelfgedetermineerde motivatie. In het onderzoek van Mclean en Mallet (2012) werd geen enkele coach in grote mate gemotiveerd door geld als extrinsieke beloning. Gezien de beperkte sample size ($n = 13$) moeten de resultaten met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd worden.

Interne invloeden

Voor trainers zijn er verschillende motieven die intern aan de job zijn zoals plezier en passie voor de sport en het coachen. De meerderheid werd meer gemotiveerd door deze interne motieven dan de externe motieven. Er is wel een verschil op te merken tussen verschillende niveaus van coaches. Coaches die vooral met recreatieve sporters werken worden meer gedreven door het creëren van plezier voor die sporters. Zij genieten ervan om op die manier verbonden te blijven met de sport maar hebben geen verdere ambities. Coaches op competitief niveau leggen de focus meer op de ontwikkeling van de sporter en dit zowel als atleet als als mens. Hoe hun spelers presteren reflecteert voor hen hun competentie (Mclean & Mallet, 2012).

Volgens Ronkainen (2022) blijkt er een mogelijk onderscheid te zijn in motivatie te bestaan tussen verschillende levensfasen waarin een persoon zich bevindt (Ronkainen, 2022):

Een eerste groep is die van de (universiteits)studenten. Zij zien coaching eerder als een hobby. Het levert voor hen zowel intrinsieke als extrinsieke voordelen op. Met intrinsieke voordelen worden bijvoorbeeld een gevoel van zelfontwikkeling en plezier bedoeld. Extrinsieke voordelen zijn de voordelen gebaseerd op werkervaring en loon. Student-coaches vinden het dus niet alleen leuk om te doen maar ook mooi meegenomen dat ze op die manier wat bijverdienen om hun studies te bekostigen. Verder staat het mooi op hun CV dat ze op die manier al wat ervaring met klanten hebben opgedaan. Langs de andere kant heerst er een problematiek onder de studentengroep dat

het lesgeven steeds veeleisender wordt. Waar de job als coach vroeger ten zeerste gerespecteerd werd, valt het op dat de consument nu een stuk kritischer is geworden. Veel jongeren zouden het daarom niet full time willen doen. Bij deze groep vindt bovendien de grootste drop-out plaats. Uit het onderzoek van Sport Vlaanderen (2022) blijkt dat de drop-out het grootst is bij de jongste leeftijdsgroepen en afneemt met de leeftijd. Ieder jaar houdt maar liefst 26% van de trainers jonger dan 30 jaar het voor bekeken (*Trainers in de sportclubs in Vlaanderen, 2022*).

De tweede groep is de middengroep. Dat zijn reeds afgestudeerde personen of werkmensen die als hoofdberoep of naast hun "normale" carrière de job als sporttrainer uitoefenen. Zij zien het beroep van coach vooral als een roeping en een beroep. Ze nemen de job ernstig en degenen in bijberoep zouden het zelfs gratis doen als het niet anders kon. Wel vinden ze dat voor de toekomst van de sport en de andere coaches, de uitoefening van de job betaald hoort te worden. Op die manier kan het beroep van coach meer erkenning krijgen. Het mag volgens hen professioneler aangepakt worden zodat het de status krijg van een volwaardig beroep. De middengroep coacht dus minder als hobby en is nauwer betrokken bij de job zelf. Aangezien de gemiddelde leeftijd van de gekwalificeerde trainer 41,5 jaar is, is dit meteen ook de grootste groep (*Trainers in de sportclubs in Vlaanderen, 2022*).

De derde en laatste groep is die van de oudere coaches vanaf 50 jaar. Zij zien de job van trainer eerder als een morele plicht. Ze zijn al zo lang aan de club verbonden dat ze het gevoel hebben dat de club niet meer zonder hen kan. Vaak is er niemand om hun taken over te nemen. Ze zijn ook van mening dat het een roeping is. Ze zijn nog altijd trots op wat ze verwezenlijken met hun leerlingen maar dragen dus vooral de continuïteit van de club hoog in het vaandel. Bij de groep van de ouderen geldt wel dat de plezierbeleving steeds minder is omdat hun lichaam achteruit gaat en ze dus sneller vermoeid worden. Het laat thuis komen en weinig tijd hebben voor het gezin beginnen steeds zwaarder door te wegen (Ronkainen et al., 2022).

2.2.2. Gevolgen van het fiscaal statuut

Gezien een tennisclub volgens de Belgische wetgever behoort tot een vereniging zonder winstoogmerk (vzw) is het van belang hier dieper op in te gaan. Een vzw is een groep natuurlijke personen of rechtspersonen die een belangeloos doel nastreven (Vzw - Federale overheidsdienst justitie, z.d.). De vzw bestaat uit ten minste twee personen. De leden van een vzw mogen geen vermogensvoordeel genieten door de vzw (Vzw - Federale overheidsdienst justitie, z.d.). Vrijwilligers vormen een zeer belangrijk onderdeel van deze non-profit organisaties. Hoewel ze werken vanuit goede wil is in verschillende onderzoeken aangetoond dat Human Resource Management of HRM ook hier weldegelijk een belangrijke rol speelt. HRM heeft namelijk een positieve impact op de betrokkenheid, inzet en prestaties van de vrijwilliger. Daardoor beginnen bedrijven in deze sector steeds meer in te zetten op een meer professionele aanpak in het benaderen van vrijwilligers (Alfes et al., 2017).

Echter blijkt uit mijn empirisch onderzoek dat tennisclubs niet helemaal thuishoren in deze non-profit sector. Op dit moment is er nog geen volledig apart statuut voorzien voor sportverenigingen wat zorgt voor een belemmering bij het aantrekken en behouden van tennistrainers.

Er heerst het "probleem" dat de sportcoach, indien niet als voltijds beroep uitgeoefend, mogelijk staat ingeschreven als vrijwilliger. Oorspronkelijk was er nauwelijks verloning voor vrijwilligers. Volgens het onderzoek van Vos et al. (2011) wordt er in de non-profit sportsector in Vlaanderen dan ook frequent aan zwartwerk gedaan. Zwartwerk is de vergoeding van vrijwilligers die buiten de wetgeving valt. (*Zwartwerk en sociale fraude, z.d.*) De belangrijkste reden voor sportclubs om trainers onaangegeven te laten lesgeven, is om de enorme belasting- en socialezekerheidslasten te ontwijken. Op die manier zal de lesgever een groter netto-inkomen ontvangen en de werkgever besparen aan arbeidskosten. Een tweede reden voor zwartwerk is de bureaucratie. De inspanningen die nodig zijn om alle regels te kunnen volgen, zijn te groot en kosten bijgevolg dus ook te veel geld. Ten slotte betalen veel clubs hun trainers ook uit in het zwart om kwaliteitsvolle coaches aan te trekken. Er is nood aan gekwalificeerd sporttechnisch personeel. Om die trainers enige motivatie te geven om zich verder op te leiden, geven zij dan een hoger loon in ruil. Toch is die situatie niet ideaal aangezien er zo oneerlijke concurrentie ontstaat tegenover de clubs die zich wel aan alle regels houden. Ook is het natuurlijk nadelig voor de sociale diensten. Uit het onderzoek van Vos et al. (2011) bleken de sportclubs voorstander te zijn van een nieuw wettelijk arbeidsstatuut voor de sportsector om zo tot een minimumvergoeding te komen en garantie te hebben op een sociale verzekering.

Vandaag de dag is het statuut van vrijwilligerswerker nog steeds niet geoptimaliseerd voor sporttrainers. Er is wel een forfaitaire kostenvergoeding mogelijk maar hiervoor gelden strenge limieten. In het jaar 2023 is de daglimiet gesteld op €40,67 en jaarlijks mag een sporttrainer door de verhoogde forfaitaire kostenvergoeding maximaal €2 987,70 verdienen (*Vergoedingen voor vrijwilligers | Vlaamse Sportfederatie, 2023*).

Het is ook mogelijk om als sporttrainer te werken onder het statuut van verenigingswerker. Op dit moment is iedere verenigingswerker gelijkgesteld aan een werknemer en ontvangt hij/zij daardoor een minimumloon van €11,19 per uur vanaf 18 jaar. Voor de leeftijdscategorieën daaronder ligt het minimumloon dus iets lager. Dit loon is vrijgesteld van RSZ-bijdragen. Het voordeel daarbij is dat de trainer geen 13,07% persoonlijke bijdrage en de club geen 25% patronale bijdrage verschuldigd is. Een kanttekening die gemaakt kan worden is dat je als verenigingswerker bijgevolg geen pensioen of werkloosheid opbouwt. Een extra belemmering is de jaargrens van €6 540. Enkel indien je minder dan dat bedrag verdient op een jaar tijd zal je gebruik mogen maken van de verminderde belasting van 10%. Bovendien is die jaargrens ook gekoppeld aan een maximum aantal uren, namelijk 450 werkuren. Indien die limiet overschreden wordt, zal het volledige bedrag belast worden aan de normale tarieven. In de onderstaande tabel is een duidelijk overzicht gemaakt waar te zien is hoeveel je overhoudt indien je de hiervoor opgesomde limieten wel of niet zou overschrijden. We zien hier dat de overschrijding van het jaarinkomen een grote impact heeft op het netto inkomen. Het

bedraagt in dat geval nog slechts minder dan de helft. (*Vergoeden van verenigingswerk | Vlaamse Sportfederatie, 2023*).

	MET RESPECT VOOR DE DREPELS	ONDER DE TEWERKSTELLINGSGRENS	BOVEN DE TEWERKSTELLINGSGRENS
Jaarinkomen	€ 6.540	€ 6.541	€ 6.541
Kostprijs werkgever	€ 6.540	€ 6.541	€ 6.541 + € 1.635 = € 8.176
RSZ-bijdrage	€ 0	€ 0	€ 1.635 (25% werkgeversbijdrage) € 854,91 (13,07% werknemersbijdrage)
Belasting	€ 654 (10%)	€ 3.270,5*	(€ 6.541 - € 854,91 = € 5686,09) € 2.843,05*
Netto	€ 5.886	€ 3.270,5	€ 2.843,05

* Bij 50% belasting (hypothese)

(*Vergoeden van verenigingswerk | Vlaamse Sportfederatie, 2023*).

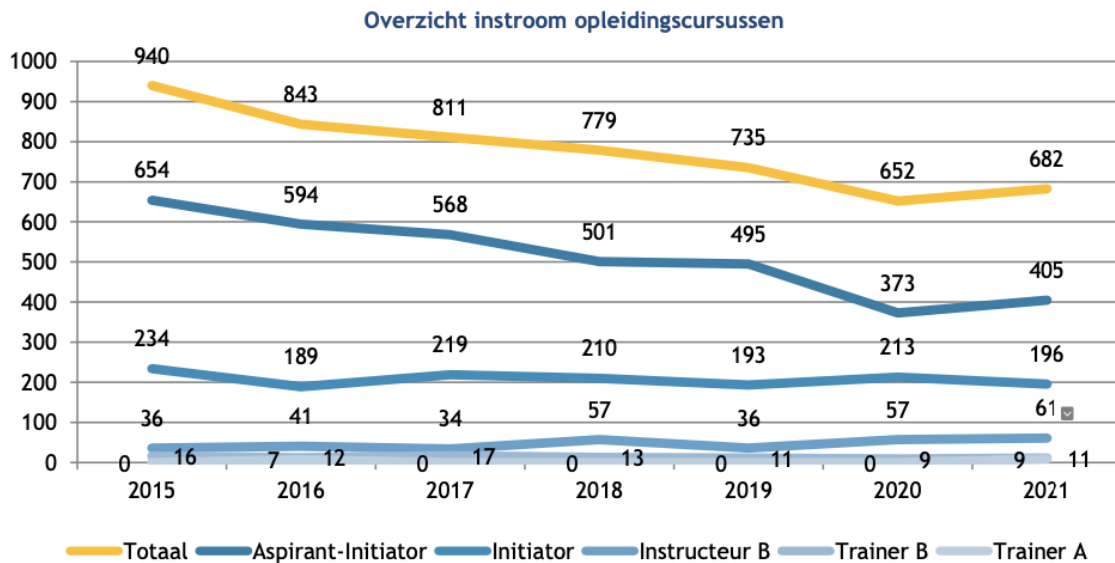
De derde en laatste optie waaronder je ingeschreven kan staan als deeltijds tennistrainer is die van zelfstandige in bijberoep. Hierbij zijn er verschillende voor- en nadelen die afgewogen moeten worden alvorens deze stap te zetten. Een voordeel is bijvoorbeeld dat de beroepskosten afgetrokken kunnen worden. De tennistrainer kan op die manier zijn racketten, snaren, tassen, ballen, drank en dergelijke aftrekken van de belastingen. Een nadeel is dan weer dat deze personen zwaarder belast zullen worden. De inkomsten uit de nevenactiviteit komen namelijk boven op de andere inkomsten waardoor ze snel in een hogere belastingsschijf terecht zullen komen (*Zelfstandige in bijberoep, z.d.*).

Wanneer we dit vergelijken met Nederland zien we dat de mogelijkheden daar veel uitgebreider zijn. Nederland heeft namelijk een eigen CAO voor sportverenigingen waardoor de job van tennistrainer als een volwaardig beroep beschouwd kan worden. Dit is mogelijk een reden waarom in Nederland 62% van de tennislerearen voltijds lesgeeft (*Onderzoekresultaten alles rondom de tennisleraar, 2020*). Zij profiteren daardoor onder meer van vaste contracten, vaste salarissen en vakantiedagen (*Collectieve Arbeidsovereenkomst Sportverenigingen, 2022*). In Vlaanderen geeft vandaag de dag minder dan 10% van de tennistrainers voltijds tennisles. Het onaantrekkelijke fiscaal statuut speelt daarbij een grote rol (C. Vanhecke, persoonlijke communicatie, 15 februari 2023).

2.3. Trainerscursussen

2.3.1. Instroom opleidingen

Om bekwame coaches aan te kunnen trekken is het natuurlijk ook belangrijk dat ze er zijn. In Vlaanderen bestaan er verschillende trainersdiploma's die behaald kunnen worden om een niveau te bepalen waaraan lesgegeven mag worden in de tennissector.



(“Jaarverslag 2021”, 2021).

In bovenstaande grafiek is een overzicht gemaakt van de instroom aan deelnemers per type trainersopleiding binnen Vlaanderen voor de periode 2015 tot en met 2021. De gele lijn laat het totaal aantal cursisten zien van het betreffende jaar. De algemene tendens van 2015 tot en met 2021 is een dalend aantal cursisten. De blauwe lijnen representeren de verschillende types opleiding. We kunnen afleiden dat er een dalende trend is in de periode van 2015 – 2021 binnen elke opleiding, behalve voor de cursus Trainer B.

De donkerste lijn is die van de cursus Aspirant-Initiator. Dit is het eerste diploma dat er te behalen is. Cursisten die hieraan deelnemen kan je bijgevolg zien als een instroom aan nieuwe trainers. Na deze cursus ben je in staat om een tennistrainer met een hoger diploma bij te staan in het begeleiden van kinderen van Blauw (5-7 jaar) en Rood (7-9 jaar) bij hun eerste stappen op het tennisterrein (*Word tennistrainer - Tennis Vlaanderen, z.d.*). In vergelijking met 2015 zien we dus dat de instroom aan nieuwe coaches gedaald is van 654 naar 405 wat overeenkomt met een daling van 38%. Einde 2022 is deze opleiding omgedoopt naar Start 2 Coach en verplicht gemaakt om aan de cursus initiator te kunnen deelnemen. Voorheen kon je nog rechtstreeks instromen in de Initiator cursus.

De volgende blauwe lijn is die van de cursus Initiator. Bij deze opleiding krijg je tennistechnische en didactische fundamenteen aangereikt om initiatie te geven aan startende kinderen en volwassenen. (*Word tennistrainer - Tennis Vlaanderen, z.d.*). Ook hier zien we een dalende lijn.

Tegenover de 243 cursisten in 2015 is het aantal gedaald 196 in 2021 wat een daling van ongeveer 16% betekent. Nochtans is dit een cruciale opleiding om zelfstandig te leren lesgeven.

De daaropvolgende cursus noemde tot einde 2022 Instructeur B en is nu veranderd naar Instructeur. Na deze opleiding ben je expert om clubspelers te vervolmaken en hen te begeleiden in competitie (*Word tennistrainer - Tennis Vlaanderen, z.d.*). Hier zien we een stijgende lijn. Er schreven zich in 2015 nog 36 cursisten in en dat aantal is ondertussen naar 61 gestegen voor 2021. In vergelijking met de 405 cursisten voor Aspirant-Initiator en 196 voor Initiator is dat wel een stuk minder.

Trainer B is de hoogste trainersgraad op clubniveau. Na deze opleiding ben je expert om club- en competitiespelers tactisch-technisch te vervolmaken en hen te laten doorgroeien in competitie (*Word tennistrainer - Tennis Vlaanderen, z.d.*). Hier is het aantal cursisten van 16 (2015) naar 11 (2021) gedaald. De Trainer A staat in voor het trainen en coachen tot op internationaal niveau (*Word tennistrainer - Tennis Vlaanderen, z.d.*). Deze cursus wordt slechts om de vijf jaar georganiseerd omwille van een beperkter aantal kandidaten gezien het hoge niveau. In 2016 waren er 7 en in 2022 9 inschrijvingen.

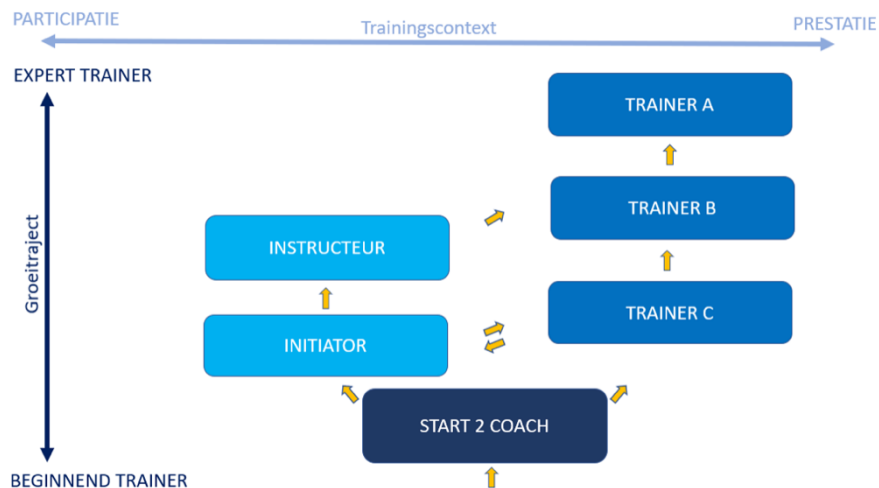
	Antwerpen		West-Vlaanderen		Limburg		Vlaams-Brabant		Oost-Vlaanderen	
	Aantal trainers per gewest	% t.o.v. totaal aantal trainers	Aantal trainers per gewest	% t.o.v. totaal aantal trainers	Aantal trainers per gewest	% t.o.v. totaal aantal trainers	Aantal trainers per gewest	% t.o.v. totaal aantal trainers	Aantal trainers per gewest	% t.o.v. totaal aantal trainers
Totaal aantal	602	27,2%	348	15,7%	678	30,6%	232	10,5%	353	15,9%
Initiator	374	62,1%	200	57,5%	414	61,1%	142	61,2%	216	61,2%
Instructeur B	134	22,3%	85	24,4%	155	22,9%	47	20,3%	70	19,8%
Trainer B	59	9,8%	38	10,9%	73	10,8%	29	12,5%	45	12,7%
Trainer A	35	5,8%	25	7,2%	36	5,3%	14	6,0%	22	6,2%
% graad van doorstroming	35,8%		42,5%		37,5%		33,1%		32,4%	

(“Jaarverslag 2021”, 2021)

Het overzicht hierboven bevestigt nogmaals dat naarmate de diploma's hoger worden en dus uitgebreider en kwaliteitsvoller, de instroom aan cursisten afneemt. Het is daarom van groot belang om coaches na het voltooien van een opleiding te motiveren om zich in te schrijven voor de volgende trainerscursus. De referentie voor de gemiddelde competitieclub is de opleiding Instructeur B aangezien deze cursus essentieel is om zulke competitiespelers te kunnen vormen. In iedere provincie zien we hier nochtans slechts een doorstromingsgraad van om en bij de 20%. In vergelijking met het percentage bij initiator van ongeveer 60% betekent dat een grote kloof. Indien

dit percentage opgekrikt kan worden zullen de tennisclubs minder moeite ervaren om bekwaame trainers aan te werven ("Jaarverslag 2021", 2021).

2.3.2. Nieuwe structuur



(Overzicht opleidingen - Tennis Vlaanderen, z.d.)

In bovenstaand schema vinden we de nieuwe structuur terug van de trainerscursussen. De grootste verschillen zijn de verplichtmaking van Start 2 Coach, het vroegere Aspirant-Initiator, en de toevoeging van de opleiding Trainer C, een diploma voor de coach die zelfstandig wilt starten met het begeleiden van competitie spelers. Door die toevoeging is het mogelijk geworden om als trainer voor twee verschillende trajecten te kiezen: die van clubcoach voor meer recreatieve (competitie)spelers en die van competitiecoach voor sterkere competitie spelers.

(Overzicht opleidingen - Tennis Vlaanderen, z.d.)

Dankzij de Trainer C cursus bestaat er nu dus ook de mogelijkheid om in een versneld traject Trainer B te worden aangezien daarvoor niet langer eerst Initiator en Instructeur gevolgd hoeft te worden. Voorwaarde is wel dat je over een minimum klassement van 80 punten beschikt. Sport- en Tennis Vlaanderen hebben dit doorgevoerd om de kwaliteit van de opleidingen verder te verhogen en voldoen hiermee aan de richtlijnen van de Internationale Tennisfederatie (ITF).

2.3.3. Kostprijs

De cursussen stijgen in prijs naarmate het diploma hoger wordt. Het vergt dan ook meer tijd en skills om deze diploma's te behalen. Voor alle cursussen bestaan verschillende modules met theoretische en praktische aspecten. De volgende prijzen zijn steeds voor alle modules samen. De cursus Start 2 Coach kost 60 euro, Initiator 260 euro, Instructeur 475 euro, Trainer C 495 euro en Trainer B 675 euro. Deze inschrijvingskosten dien je volledig zelf te bekostigen tenzij de club bereid is daarin bij te staan.

3. Methodologie

3.1. Onderzoeksmethode

Om de onderzoeksvraag: “Welke uitdagingen ondervinden tennisclubs bij het aantrekken en behouden van bekwame trainers en hoe kan dat aangepakt worden?” te beantwoorden is er zowel *deskresearch* als kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Door middel van de literatuur werd het mogelijk om verschillende onderdelen die een belangrijke invloed op deze vraag kunnen hebben, te identificeren. De literatuurstudie werd voornamelijk geschreven aan de hand van wetenschappelijke artikels. Deze artikels werden verzameld door gebruik te maken van zowel academische websites als de onlinebibliotheek van Universiteit Hasselt en *Google Scholar*. Ook werden de websites van de sport- en tennisfederatie van Vlaanderen bezocht om bevindingen uit de literatuur te staven met cijfermateriaal en dieper in te gaan op het onderdeel van de trainersopleidingen. Daarnaast was het van belang om extra informatie te vinden over de wetgeving met betrekking tot het fiscaal statuut. Zo kon achterhaald worden of de wetenschappelijke artikels die dit aspect aanhaalden nog van toepassing waren na de recente wijzigingen door de wetgever.

In de tweede stap werd kwalitatief onderzoek uitgevoerd aan de hand van diepte-interviews. Het kwalitatief onderzoek laat toe de onderliggende mechanismen bloot te leggen die kunnen verklaren waarom een tennisclub moeite ervaart bij het aantrekken en behouden van tennistrainers. De afgelegde diepte-interviews leveren diepgaande informatie op over de achterliggende motivaties, meningen, visies, ervaringen, wensen en behoeften van de doelgroep. Bovendien blijkt uit de interviews dat meerdere bevindingen en meningen geuit werden die in lijn liggen met elkaar waardoor duidelijke resultaten gesteld kunnen worden. Deze zullen in de resultaten- en discussiesectie besproken worden.

3.2. Data verzameling

De diepte-interviews die plaatsvonden waren steeds semigestructureerd. Dat betekent dat het bij iedere interviewleidraad nog steeds mogelijk was om verder te graven in de antwoorden en eventueel bijvragen te stellen bij een interessante bevinding. De structuur van de leidraden werd opgesteld op basis van de relevante concepten die in de literatuur werden teruggevonden en de informatie die werd gehaald uit een eerste expertinterview met Christophe Vanhecke, coördinator van de trainersopleidingen binnen Tennis Vlaanderen. Op die manier kwamen de volgende relevante thema's tot stand: de aantrekkelijkheid van de club met daarbij de rekrutering binnen een club en de employer branding en de aantrekkelijkheid van de job met daarbij het aspect motivatie, de gevolgen van het fiscaal statuut, een vergelijking met Nederland indien van toepassing op de interviewee en tot slot de trainerscursussen. De opgestelde interviewleidraden zijn ook terug te vinden in de bijlagen. Voor de opstelling van de interviewleidraden werd vertrokken vanuit een kern die voor iedereen van toepassing was. Vervolgens werd deze aangepast in functie van het profiel van de respondent.

Om tot de geschikte respondenten te komen werd een doelgerichte steekproef uitgevoerd. Op basis van een analyse van de belangrijkste betrokken stakeholders, werd er gekozen om de diepte-interviews af te nemen bij drie verschillende soorten betrokken partijen: zowel vertegenwoordigers van de Vlaamse tennisfederatie, hoofdtrainers als trainers namen hieraan deel. Het aantal deelnemers lag niet op voorhand vast. Voor de respondenten binnen Limburgse tennisclubs werd gekozen voor de *convencience sampling* methode. Bij deze sampling methode kijkt de onderzoeker vooral naar de praktische haalbaarheid. De respondenten worden onder andere geselecteerd op basis van bereikbaarheid, beschikbaarheid en bereidwilligheid om deel te nemen (Etikan et al., 2016). Zo contacteerde ik voor de Limburgse respondenten mijn eigen netwerk. Voor de respondenten van de Vlaamse en Nederlandse tennisfederatie en (hoofd)trainers buiten Limburg werd *snowball sampling* toegepast. Bij *snowball sampling* wordt aan de deelnemer gevraagd of hij/zij nog andere kennissen heeft die aan de criteria zouden voldoen (Parker et al., 2019). Ik kreeg de hulp van mijn contactpersoon binnen Tennis Vlaanderen, Christophe Vanhecke, om andere geschikte kandidaten te kunnen contacteren. Meneer Vanhecke was bovendien als coördinator van de trainersopleidingen een uiterst geschikte persoon om een eerste expertinterview mee af te leggen. Met de uitgebreide informatie en inspiratie die ik daaruit gekregen heb, heb ik de thema's die belangrijk zijn voor mijn onderzoek kunnen achterhalen.

Al de respondenten werden gecontacteerd via mail met de nodige informatie wat betreft de inhoud van het onderzoek en de duur van het interview. Met de geïnteresseerden werd vervolgens een gesprek ingepland, fysiek of via Google Meet, dat steeds onder toestemming werd opgenomen. Om meer informatie te geven over de anonimiteit waarmee de gegevens verwerkt worden werd aan de geïnterviewden een informed consent bezorgd. Zo werden er uiteindelijk zeven online meetings en één interview in persoon afgenomen. De duur van de interviews ging in alle gevallen ruim voorbij het uur wat leidde tot 103 getranscribeerde pagina's.

Hieronder zijn alle respondenten zichtbaar in een tabel. Met uitzondering van Christophe Vanhecke, die zijn toestemming heeft verleend om zijn naam te gebruiken voor dit onderzoek, zijn de namen niet vernoemd om ieders anonimiteit te respecteren.

Respondent	Functie(s)	Ervaring	Provincie	Diploma	Leeftijd	Geslacht
Christophe Vanhecke	Hoofdtrainer (Trainerspool) Coördinator trainersopleidingen Tennis Vlaanderen	17 jaar	West- Vlaanderen	Trainer B	33	Man
Respondent 2	Tennistrainer Marketing en events Tennis Vlaanderen	9 jaar	West- Vlaanderen, Brussel	Instructeur	25	Man

Respondent 3	Tennistrainer	13 jaar	Limburg	Trainer B	29	Man
Respondent 4	Jeugd- en trainers- verantwoordelijke	6 jaar	Limburg	/	45	Vrouw
Respondent 5	Hoofdtrainer (Trainerspool) Medewerker Tennis Vlaanderen	12 jaar	Limburg	Trainer B (in opleiding)	28	Vrouw
Respondent 6	Hoofdtrainer Docent trainersopleidingen Tennis Vlaanderen	8 jaar (3 jaar als hoofdtrainer)	West- Vlaanderen	Trainer C (in opleiding)	24	Man
Respondent 7	Manager Leraren KNLTB (Nederlandse tennisfederatie) Hoofdtrainer	6 maanden (deze functie)	/	B-licentie = ongeveer Trainer B	40	Man
Respondent 8	Full time tennistrainer	13 jaar	Limburg	Instructeur	29	Man

3.3. Data analyse

Om een overzicht te krijgen van de data uit de kwalitatieve interviews werden de opnames eerst getranscribeerd. Daarbij werden alle antwoorden van de respondenten op de vragen uit het interview uitgetypt. Nadat alle interviews getranscribeerd waren werden deze grondig gelezen en kon er gestart worden met het analyseren van de data met behulp van de drie stappen uit de 'grounded theory': exploratie ofwel open coderen, specificatie ofwel axiaal coderen en reductie ofwel selectief coderen (Strauss & Corbin, 1998; Bryant & Charmaz, 2007). In de exploratiefase werden open codes toegewezen aan elk relevant fragment of woord. Vervolgens werden er bij het axiaal coderen categorieën gemaakt door te zoeken naar gelijkenissen en verschillen. Op die manier ontstonden overkoepelende codes. Aangezien er semi-gestructureerde interviews werden afgelegd spraken de respondenten vaak over dezelfde concepten waardoor de codes eenvoudig geïdentificeerd konden worden. In de laatste stap, het selectief coderen, werden onderlinge relaties tussen de concepten geïdentificeerd om te zien hoe deze een overkoepelend geheel vormen.

4. Resultaten

In de resultaten zal aan de hand van quotes uit de interviews achterhaald worden wat binnen elk thema uit de literatuurstudie de uitdagingen zijn die zich voordoen in de trainerswereld. Eerst zal de aantrekkelijkheid van de club besproken worden om daarna over te gaan naar aantrekkelijkheid van de job zelf. Vervolgens zal er dieper ingegaan worden op de invloed van het fiscaal statuut en de visie omtrent de trainersopleidingen.

4.1. Aantrekkelijkheid van de club

4.1.1. De rol van employer branding

In dit onderzoek kwamen verschillende antecedenten van employer branding naar voor waar tennisclubs veel aandacht aan schenken. Een eerste daarvan is de *perceived organisational support*. Respect en waardering zijn twee zaken die veelvuldig uitgesproken werden als de basis van hoe een club zich aantrekkelijk kan maken om voor te werken.

"Ja ik denk vooral dat respect naar de trainers toe daar een grote rol in speelt. Wij proberen zoveel mogelijk waardering te uiten naar onze trainers door ze regelmatig te complimenteren wanneer ze goed bezig zijn en ondersteuning te bieden wanneer ze met vragen zitten." (Respondent 4, jeugd- en trainersverantwoordelijke, persoonlijke communicatie, 11 maart 2023)

"Ik denk een club die appreciatie uit naar zijn trainersteam is heel mooi he. Bijvoorbeeld in Oostende gebeurt dat gigantisch hard. De voorzitter gaat heel vaak ons trainersteam feliciteren als we iets goed doen en dat zorgt wel voor een goede vibe." (Respondent 6, hoofdtrainer, persoonlijke communicatie, 28 april 2023)

"Uhm dat je gewaardeerd wordt als trainer. Ik heb ook even in Malta een maand lesgegeven. Daar werd je niet gewaardeerd. Het was eerst de ouders, dan het kind, dan de trainer. Als je voor de club op de derde plaats komt dan lukt het niet, er moet gewoon respect zijn." (Respondent 2, tennistrainer, persoonlijke communicatie, 31 maart 2023)

Een tweede antecedent van employer branding dat bij de respondenten uitermate belangrijk blijkt te zijn is een transparant en billijk verloningsbeleid. Het toegekende loon moet op een eerlijke manier vastgelegd worden en dus afhankelijk zijn van de kwalificaties waarover de coach beschikt.

"Wat vaak voor veel problemen zorgt vind ik is een baas die zegt van jij krijgt dat loon en jij dat en niet uitgaan van diploma's. En dat is een beetje de eeuwige discussie in het tennis he. Er zijn heel veel goede tennissers die te lui zijn om hun trainersdiploma te halen en die worden dan 25 euro betaald en dan zegt de baas niet zeggen he, dat weet niemand wat je hier krijgt he. Dan praten mensen en krijg je problemen he, dat is de fout van de baas. In

sommige clubs is zo een schema opgesteld: initiator dat, instructeur dat, trainer B dat en trainer A dat. En dan is er zo een hele verdeling van als je zoveel uren gaf, ook erbuiten dan krijg je een paar euro meer. Dat is heel goed uitgewerkt en dat is wat je eigenlijk moet hebben in een club he.” (Respondent 3, tennistrainer, persoonlijke communicatie, 30 maart 2023)

“Er is een hervorming gebeurd. De financiële regeling klopte voordien niet met de trainers waardoor het eerder een louche imago had. De leden begonnen weg te gaan, er was geen competitie meer, ze hadden geen trainers meer. De oud sportief coördinator is dan terug gevraagd geweest om dat imago te veranderen en dat gebeurt nu ook. Ook trainers komen omdat alles nu op één lijn is gezet. Heb je dat diploma verdien je dat en heb je dat diploma verdien je dat.” (Respondent 2, tennistrainer, persoonlijke communicatie, 31 maart 2023)

Het derde en laatste antecedent van employer branding dat door de respondenten werd aangegeven is de reputatie van de club. Daarbij is het voor de coach vooral belangrijk om te weten wie de plaatselijke hoofdtrainer is. Hij of zij is het boegbeeld van de club waarnaar de tennisschool in waarde geschat wordt. Een sterke hoofdtrainer betekent dus een goed imago waar naartoe getrokken wordt. De uitdaging zit er dan dus in om zo een goede hoofdtrainer te vinden of binnen je club iemand te laten doorgroeien tot hoofdtrainer.

“Ik merk ook wel dat een sterke hoofdtrainer of een sterk figuur in de tennisschool, ja dat dat ook wel uitstraling heeft. Ik had bijvoorbeeld gisteren nog een opstartgesprek met een trainer die naar ons wilt komen omdat hij graag wil bijleren en verder ontwikkelen. Hij zegt van ja ik zit op een kleinere club waar ik van de hoofdtrainer niet meer zoveel te leren heb maar ik wil graag naar jullie komen omdat jullie bij wijze van spreken de referentie zijn. Dus in die zin heb je soms wel profielen zonder dat je er echt naar gezocht hebt.” (Christophe Vanhecke, hoofdtrainer, coördinator trainersopleidingen, trainer B)

“Het is ook belangrijk dat de hoofdtrainer beschikbaar is en er een goede begeleiding is als trainer.” (Respondent 2, tennistrainer, persoonlijke communicatie, 31 maart 2023)

Een andere manier om trainers aan te trekken is door een sterke eigen identiteit te creëren. Die identiteit blijkt uit de interviews sterk afhankelijk te zijn van het type club. Een familiale club zal volgens de respondenten ook datzelfde type spelers en trainers aantrekken. Hoe sterker die visie of dat beleid is, hoe meer trainers aangetrokken zullen worden.

“Ja als je zorgt voor een sterke visie die je over de hele lijn doortrekt denk ik wel dat je op die manier een bepaald type van mensen kan aantrekken. Doordat wij ons profileren als familieclub krijgen wij ook ouders en trainers over de vloer die daarnaar op zoek zijn en door hen dan ook familiaal te behandelen zullen zij hier dan ook blijven.” (Respondent 4, jeugd- en trainersverantwoordelijke, persoonlijke communicatie, 11 maart 2023)

"Het hangt er een beetje van af hoe je je profileert. Onze tennisschool profileert zich bijvoorbeeld als familieclub die ook de licht competitieve spelers opleidt tot reeks 2. We hebben ook een paar spelers in reeks 1 dan in de jeugdreeksen maar dat is niet de grote massa en dan naast ons heb je een heel grote club met super veel outdoor terreinen, super veel indoor terreinen, een conditiehhal, een fitness, een bar, een polyvalente ruimte dus die hebben alle faciliteiten en die focussen zich extreem op die high performance." (Christophe Vanhecke, hoofdtrainer, coördinator trainersopleidingen, trainer B)

Bovendien kunnen er uit de interviews nog verschillende factoren afgeleid worden die een rol spelen bij de zoektocht van een trainer naar een nieuwe club. Zo kan een tennisclub zich aantrekkelijker maken om voor te werken door te investeren in de accommodatie. Het is vanzelfsprekend dat een tenniscoach het liefst lesgeeft in een aangename omgeving. De club dient voldoende en geschikt materiaal aan te bieden om het lesgeven zowel voor trainer als leerling interessanter te maken. Daarnaast is het mogelijk om de trainer extra voorzieningen aan te bieden zoals een sponsorcontract of gratis lidmaatschap. Ten slotte verwachten de coaches dat alles op gebied van administratie goed geregeld is. Wanneer de club daar nonchalant mee omspringt kan dat een reden zijn om elders les te gaan geven. Dit zijn allemaal transactionele verwachtingen van een coach naar zijn club toe uit het psychologisch contract.

"Als je in zo een sporthal met een parket waar ook de basket- en badmintonlijnen op staan of dat je in een mooie tennishal zit. Sta je in een koude ballon of een propere, droge tennishal? Dat soort zaken. Krijg je voldoende materiaal? Een sponsor bijvoorbeeld. Iemand die bijvoorbeeld een aantal uren training geeft voor een club, ja die hebben een sponsor en die krijgen dan wat rackets en wat zakken, wat kledij elk jaar om training te geven. Een gratis lidmaatschap. Dat zijn allemaal zaken die het aantrekkelijker maken om training te geven." (Christophe Vanhecke, hoofdtrainer, coördinator trainersopleidingen, trainer B)

"Als je rondhoort dat wel altijd alles in orde is bij ons. Dat alles geregeld is, dat er heel weinig dingen fout geregeld zijn, dat onze plannings meestal kloppen dus ik denk dat je als trainer zelf heel moeilijk op een betere plaats kunt zitten. Als je op andere clubs hoort dat lonen te laat worden gestort en dergelijke, ja daar hebben wij ook nog nooit last van gehad." (Respondent 8, full time tennistrainer, persoonlijke communicatie, 19 april 2023)

Om tennistrainers niet alleen aan te trekken maar ook tevreden te houden binnen een club moet er met verschillende zaken rekening gehouden worden opdat ze langer binnen de club zullen blijven. Zo hechten coaches veel waarde aan de verantwoordelijkheden die ze buiten het lesgeven krijgen. Indien de coach daarvoor open staat is het dus nuttig om hem of haar te betrekken bij meerdere (administratieve) taken rond de tennisschool. Zo kan bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid gegeven worden over de instroom en communicatie van een bepaalde leeftijdsgroep of over de jaarlijkse tenniskampen. Op die manier toont de club zijn vertrouwen in de capaciteiten van de trainer en voelt hij/zij zich geapprecieerd. Dit kan dus gezien worden als een bijkomende relationele verwachting van de coach naar zijn club toe uit het psychologisch contract.

"Als ik mezelf vergelijk met 5 jaar geleden heb ik nu veel meer verantwoordelijkheid en ik vind dat ook gewoon veel plezanter. Dan heb je toch het gevoel dat je iets betekent." (Respondent 8, full time tennistrainer, persoonlijke communicatie, 19 april 2023)

"Sommige mensen, ik denk dat dat in de bedrijfswereld ook zo is, snakken dan naar meer verantwoordelijkheid. Dat kan dat iemand verantwoordelijk wordt voor iets. Dat zijn allemaal dingen waarbij de communicatie heel belangrijk is. Hoe zie jij jezelf als trainer binnen de club over zoveel jaar of wat zou jij anders willen zien en wat kunnen wij daaraan bieden?" (Respondent 5, hoofdtrainer, persoonlijke communicatie, 27 april 2023)

Een andere manier om dat vertrouwen te tonen en te voldoen aan de relationele verwachtingen is door doorgroeimogelijkheden te bieden. De jonge, geëngageerde trainers waar de club potentieel in ziet, moeten de kans krijgen om zich te ontwikkelen tot een trainer van hoger niveau. Het is dus aan de clubs om dat op te merken zodat de trainer zich niet ondergewaardeerd zal voelen. Naast de uurtjes blauw of rood kan dan eens de kans aangeboden worden om oranje of groene spelers te begeleiden. Dit dient natuurlijk wel stap voor stap te gebeuren en afhankelijk van het diploma onder toezicht van een hogere trainer.

"Dan spreek ik voor de jongere trainers dat ze doorgroeimogelijkheden hebben. Dat ze vertrouwen krijgen en zien van dat ze vooruit gaan. Dat ze je niet altijd die blauwe of rode blijven geven omdat ze jou zien als kidstrainer maar dat ze jou ook die groene of gele geven, dat je die kans krijgt om dat te doen." (Respondent 2, tennistrainer, persoonlijke communicatie, 31 maart 2023)

Ook is het voor de coach belangrijk dat er een hecht trainersteam is. Daarom zal een gepassioneerde lesgever niet voor lange tijd aangesloten blijven bij een groep individuen die zich enkel bekommeren over hun eigen lesuren en zich daarbuiten niet interesseren in de club of andere coaches en spelers. De clubs beseffen dat het groepsgevoel heel belangrijk is en proberen dat bijgevolg te versterken door trainersvergaderingen en teambuildings te organiseren.

"Dat er een team is. Dat het niet allemaal afzonderlijk is en het geapprecieerd wordt als je op iemand z'n veld gaat staan en zegt van ik zou dat zo aanpakken." (Respondent 2, tennistrainer, persoonlijke communicatie, 31 maart 2023)

"We zorgen voor trainersvergaderingen zodat iedereen de kans krijgt om zijn of haar bezorgdheden op tafel te leggen en we organiseren ook teambuildings om nogmaals dat groepsgevoel te versterken." (Respondent 4, jeugd- en trainersverantwoordelijke, persoonlijke communicatie, 11 maart 2023)

Vanuit het perspectief van de tennisclub wordt er van de trainers verwacht dat zij zelf ook met alles in orde zijn. Ze moeten hun spelers op een zo goed mogelijke manier begeleiden, ruim op voorhand aanwezig zijn en op tijd de ouders of leerlingen verwittigen wanneer ze er niet geraken. Na de training dient het terrein ook netjes achter gelaten te worden.

"Job in orde doen, niet te laat komen, pleinen proper achter laten, op tijd verwittigen moest je er niet zijn. Communicatie is een heel belangrijke. Niet een dag op voorhand want dat zijn gewoon problemen zoeken." (Respondent 3, tennistrainer, persoonlijke communicatie, 30 maart 2023)

4.1.2. Rekrutering binnen een tennisclub

Wanneer een tennisclub op zoek is naar nieuwe trainers is dat een moeilijk verhaal. De vijver is dun en er is een ongeschreven regel die zegt dat je niet zomaar trainers van een andere club kan "stelen". Enkel wanneer de trainer zelf een eerste stap zet richting een bepaalde club kunnen zulke zaken besproken worden. Ook zijn de meeste trainers reeds gebonden aan hun club waardoor ze zelf niet snel de overstap zullen maken.

"In de vakantie zocht ik nog wat extra uren dus toen had ik hen gestuurd en zij zeiden van zeker dat mag je doen plus wij gaan nooit trainers van een andere club afnemen maar door het feit dat je nu stuurt naar ons willen we je het aanbod doen om eventueel naar ons te komen." (Respondent 2, tennistrainer, persoonlijke communicatie, 31 maart 2023)

"De meesten mensen hebben al hun club waar ze al jaren spelen en er zijn sowieso al heel weinig trainers over het algemeen. Ik hoor dat ook van heel veel andere clubs dat die problemen hebben om trainers te vinden." (Respondent 4, jeugd- en trainersverantwoordelijke, persoonlijke communicatie, 11 maart 2023)

Clubs die op zoek zijn naar nieuwe trainers hebben daar ook geen specifieke methoden voor. Het is niet zoals bij andere jobs dat er altijd vacatures worden uitgestuurd waarop verschillende kandidaten solliciteren. De trainers worden ook eerder bereikt via persoonlijke connecties dan bijvoorbeeld via een oproep op social media.

"We hebben ook wel wat geëxperimenteerd met een vraag- en aanbodpagina waarbij clubs zoekertjes kunnen plaatsen en trainers berichten kunnen plaatsen dat ze beschikbaar zijn. Wat merken we daar? De vraagkant staat goed gevuld terwijl de aanbodkant redelijk leeg is. Dus dat werkt voorlopig ook niet 100% om niet te zeggen dat werkt niet." (Christophe Vanhecke, hoofdtrainer, coördinator trainersopleidingen, trainer B)

"Dat is gewoon rondvragen eigenlijk. Ik denk dat ik ooit één keer op een facebookpagina van Tennis Vlaanderen een oproep heb gedaan maar daar komt dan eigenlijk nooit respons op." (Respondent 4, jeugd- en trainersverantwoordelijke, persoonlijke communicatie, 11 maart 2023)

Voor het grote trainerstekort waar de clubs mee te maken hebben noemen de respondenten verschillende redenen op. Allemaal haalden ze aan dat het heel moeilijk is om als trainer een goede werk-privébalans te hebben. Het grootste trainerstekort is daarom ook merkbaar in de clubs die geen topsportspelers begeleiden. Veel hoger gedpilomeerden trekken naar daar omwille van de meer aantrekkelijke uren. Bovendien zijn enkele Limburgse respondenten ontevreden over hun loon. Eenmaal dat ze hun jobstudentenperiode voorbij zijn verwachten ze meer voor wat ze doen. Ten slotte worden de trainerscursussen nog te weinig gevolgd.

"Ik denk al sowieso dat het loon te laag is. Zeker in Limburg liggen die lonen nog een pak lager dan in Antwerpen dus ik denk daardoor. En ja, ik denk dat de recreatieve club voor een stuk ook meer moeite heeft met een hogere trainer aan te trekken dan een academie. Die academies hebben meer spelers overdag met topsportstatuten. Die trainers kunnen dan meer overdag lesgeven dus dan zijn ze iets vroeger thuis. Tegenover als je gewoon een recreatieclub bent, dan kan je meestal pas na school beginnen dus dan begin je om 16u. Ja je zal minder snel een full timer zien op zo een club want dan zouden ze altijd van 16u tot 22u moeten lesgeven als die uren er al zijn natuurlijk he." (Respondent 3, tennistrainer, persoonlijke communicatie, 30 maart 2023)

"Er zijn niet genoeg trainers omdat er niet genoeg opleidingen gevolgd worden ... Er zijn niet genoeg full time trainers denk ik omdat die uren ook zodanig moeilijk liggen. Je werkt wanneer anderen vrij hebben. De combinatie met privéleven als trainer is heel moeilijk. Als iedereen een 3 uurtjes geeft ga je er niet geraken he. We hebben er nodig die een 15 uur geven en die zijn moeilijk te vinden." (Respondent 2, tennistrainer, persoonlijke communicatie, 31 maart 2023)

Om het trainerstekort aan te vechten is het op clubniveau heel belangrijk om een goede doorstroom te hebben van de eigen competitieve jeugdspelers naar een job als trainer. Als je hen mee hebt vanaf het begin is de kans ook groot dat zij zich verbonden voelen aan de club en lang zullen blijven. De club zelf hoeft daardoor ook niet of minder op zoek naar nieuwe trainers van buitenaf.

"Één van de belangrijkste zaken om trainers te rekruteren vind ik is nog altijd de eigen jeugd. De gasten die 14 of 15 jaar worden en dus oud genoeg worden om te helpen met stages en les te geven, die zelf goed spelen en dus ook wel wat interesse in hebben om daar hun vakantiejob van te maken, als je daar al gaat rekruteren en die opvolging doen van dat soort spelers dan zijn dat voor mij de trainers van morgen in je club die ook langer zullen blijven." (Christophe Vanhecke, hoofdtrainer, coördinator trainersopleidingen, trainer B)

"Het is weldegelijk heel moeilijk om trainers van ergens anders te vinden waardoor wij heel fel inzetten op onze oudere jeugd eigenlijk om die te motiveren om cursussen te gaan volgen en zo stilaan tot een rol van trainer te komen." (Respondent 4, jeugd- en trainersverantwoordelijke, persoonlijke communicatie, 11 maart 2023)

Nog een optie die clubs zouden kunnen helpen bij een tekort aan trainers is het creëren van een trainerspool. De tennisclubs gaan in dat geval samenwerken om over meer trainers te beschikken en elkaar te helpen wanneer nodig. De trainers zelf kunnen dan door die verschillende clubs opgeroepen worden. Trainers zien hier zeker de voordelen van in omdat je zo al veel uren die normaal niet ingevuld geraken kan oplossen. Ook zal het niveau binnen de clubs stijgen aangezien iedere trainer zo voor verschillende clubs kan lesgeven aan zijn/haar eigen doelgroep.

"Ja dat is ons voordeel he. Er zijn trainers van ons die eerst bij één club waren maar doordat wij een overkoepelende organisatie zijn die over meerder clubs werken kan je iedereen z'n sterktes laten uitwerken. Dus de kidstrainers geven kidstennis op de verschillende clubs en idem voor de tienertrainers om het zo te zeggen dus dat werkt wel goed." (Respondent 5, hoofdtrainer, persoonlijke communicatie, 27 april 2023)

De creatie van een trainerspool heeft echter ook heel wat nadelen. Zo mogen de clubs niet te ver uit elkaar liggen, gaat de band met de club voor een deel verloren en moet er opgelet worden voor het afnemen van trainers uit de andere club(s). De organisatie achter zo een trainerspool is dus heel belangrijk.

"Dat hangt van veel factoren af. Dat zou wel goed zijn maar dan moeten die clubs ten eerste al kort bij elkaar liggen. Dat is al één belangrijke factor want ik zie het bijvoorbeeld niet zitten om een half uur te rijden naar een club. Dat moet echt een 10 of 15 minuten maximum zijn. Plus dat moet goed geregeld worden dan he. Ik weet niet of je je klanten zo altijd tevreden kan houden. Zeker als je dan ineens een buitenstaander hebt die daar zijn uurtjes komt draaien. Willen de klanten dat? Of willen zij echt binnen de club iemand die zich veel laat zien? Ik denk dat mensen daar meer naar kijken." (Respondent 3, tennistrainer, persoonlijke communicatie, 30 maart 2023)

"Ik denk dat je daar elkaar wel echt in kan helpen maar dan moet je ook wel tennisclubs hebben die daarvoor open staan. Ja, het kan heel snel ook neigen naar het stelen van trainers bij elkaar bij wijze van spreken. Wij hebben nu bijvoorbeeld een club waarmee we samenwerken om elkaar te helpen. We zitten eigenlijk in een poule van drie redelijk grote tennisscholen die samenwerken om elkaar te helpen als er ergens een tekort is of er iemand uitvalt om elkaar daar te depanneren. ... Maar dat is soms heel delicaat he. We hebben nu bijvoorbeeld een trainer die heel graag naar ons komt. Die vindt het heel aangenaam bij ons, leuke groepen maar die is zich dan eigenlijk aan het wegtrekken uit die andere club en als je er dan niet voorzichtig mee communiceert denkt die andere club ja proper, ik heb hem daar gedepanneerd en een jaar later ben ik hem kwijt." (Christophe Vanhecke, hoofdtrainer, coördinator trainersopleidingen, trainer B)

4.2. Aantrekkelijkheid van de job

Er zijn reeds heel wat zaken die de job aantrekkelijk maken. Voor trainers is het vaak een hobby die ze van kinds af aan hebben meegekregen. Ze halen heel veel voldoening uit het doorgeven van hun vaardigheden en passie voor de sport. Daarnaast is het een heel sociaal beroep. Tennisleraars komen in contact met mensen die daar hun vrije tijd spenderen waardoor ze zich in een zeer positieve omgeving begeven. Bovendien zien trainers de beweging die verbonden is aan het beroep als een groot pluspunt. Zo zijn ze sportief en gezond bezig.

"Aantrekkelijk dat je het gevoel hebt dat je van je hobby je job maakt. Je bent ook constant bezig met een enthousiaste populatie. De kindjes komen naar mij voor hun hobby dus ze zijn blij. De vaste mensen komen naar mij voor hun uurtjes ontspanning dus ik draag eigenlijk continu bij tot een geluksmomentje van m'n klanten. Het onwtikkelingsproces van kindjes vind ik ook prachtig om te zien. Ik zie kindjes groeien he, ik zie ze sociaal groeien, ik zie ze fysiek groeien, cognitief, geestelijk en dat is heel leuk om te zien. Het sociale vind ik heel leuk. Ik zit continu onder mensen, ik heb dat ook nodig." (Respondent 6, hoofdtrainer, persoonlijke communicatie, 28 april 2023)

"Aantrekkelijk is dat het gewoon echt een hobby is he. Het is voor mij een passie die ik altijd heb gedaan dus als je daar dan je brood mee kan verdienen, dan kan je het niet mooier hebben he. Het is gewoon fijn om te doen want je bent in beweging, die kinderen komen ook graag dus ik denk dat dat wel het grootste pluspunt is." (Respondent 3, tennistrainer, persoonlijke communicatie, 30 maart 2023)

"Het is iets dat heel veel mensen graag doen. Dat merk je ook als tennistrainer. De mensen komen naar u om één van de leukste uurtjes van hun week te beleven. Ze komen van hun job die ze misschien niet altijd even graag doen en ze komen dan naar de tennis als uitlaatklep, voor hun plezier dus je werkt echt in een vrije tijdssfeer. Dus buiten het feit dat je af en toe wel problemen gaat tegenkomen die je moet oplossen, ben je wel in een heel positief klimaat constant aan het werken. Plus je bent sportief en gezond bezig." (Christophe Vanhecke, hoofdtrainer, coördinator trainersopleidingen, trainer B)

Echter zijn er ook heel wat zaken die de job onaantrekkelijk maken. Het meest aangehaalde nadeel bleek de werk-privé balans te zijn. Een tenniscoach werkt op de momenten dat andere mensen vrij hebben en dus tijd hebben om tennisles te volgen. Bovendien voelen tennistrainers zich soms onvoldoende geëvalueerd en is het fysisch en mentaal een uitdagende job wanneer veel uren na elkaar gegeven moeten worden.

"Wat het onaantrekkelijk maakt is een beetje afhankelijk van waar je zit maar meestal dat je stomme uren hebt van 16-21u dus dat je moet werken wanneer andere mensen vrij zijn. Ik denk dat dat het grootste nadeel is. En als je het full time doet moet je heel veel uren draaien

om iets te verdienen.” (Respondent 8, full time tennistrainer, persoonlijke communicatie, 19 april 2023)

“Onaantrekkelijk zijn de uren. Je werkt in weekends, avonden en woensdagmiddagen. Plus ook ik heb sinds m’n 16^{de} alle zaterdagen altijd lesgegeven dus vrijdagavonden waren iets minder leuk voor mij. Voor mij maakt dat niet zoveel uit maar dat is wel iets waar je rekening mee moet houden. De niet appreciatie van ouders soms dat ze zeggen van mijn kind gaat niet vooruit terwijl ze niet eens komen kijken. Soms kan het heel ondankbaar zijn. Het is fysisch en mentaal ook wel lastig. Het annuleren van lessen waardoor je die moet inhalen.” (Respondent 2, tennistrainer, persoonlijke communicatie, 31 maart 2023)

4.2.1. Mogelijke (de)motivaties om coach te zijn

Omwille van deze onaantrekkelijke factoren speelt de motivatie van de coach een zeer belangrijke rol. Hoe gemotiveerder de trainer is, hoe meer die de voordelen van het beroep inziet en dus ook hoe minder die zich aantrekt van de mogelijke nadelen. Trainers geven aan dat het financiële gedeelte ook een deel van de motivatie vormt. Er wordt een correcte verloning verwacht voor de tijd die ze erin steken. De interne motivatie is echter minstens even belangrijk. Een tennisleraar tennist meestal zelf van jongs af aan en is daardoor gebeten om zijn of haar passie door te geven. Dat in combinatie met het zien ontwikkelen van de kinderen die ze opleiden zorgt voor een groot geheel aan drijfveren.

“Als je een diploma van tennisleraar gaat halen alleen maar om centjes te verdienen, dan is dat geen duurzaam model. Dan is dat alleen maar om bij je studies wat bij te verdienen en dan stopt het. Maar als je een vorm van gedrevenheid voelt bij die sport als speler maar daarna ook als leraar, ja dan blijf je langer betrokken. En dan neem je ook de keerzijde er graag bij, dan zeg je oké ik ga met ontzettend veel plezier naar mijn werk en ik weet het, mijn vrienden zitten in de kroeg en ik sta hier op de tennisbaan maar ik vind dit zo geweldig, ja ik word hier blij van. En dat heeft alles te maken met die motivatie.” (Respondent 7, manager leraren KNLTB, persoonlijke communicatie, 1 mei 2023)

“Ik ben al van m’n 4 jaar op een tennisveld en dan de combi dat ik heel graag bezig ben met kindjes en dat proces dat me wil integreert, dat vind ik wel heel cool. En uhm ja het is unieks he van een hobby of een passie je werk kunnen maken. Gecombineerd dat ik ook, ik ben daar eerlijk in, ik verdien goed dus dat is niet mijn grootste drijfveer maar moest ik nu 40 of 50 uur per week op een tennisveld staan en daar eerlijke verloning naartoe zijn, ja dan zou ik wel gestopt zijn. Als je er veel werk in steekt moet je er ook iets aan verdienen he.” (Respondent 6, hoofdtrainer, persoonlijke communicatie, 28 april 2023)

"Heel vaak de spelers die zeggen van ik wil ook zo kunnen tennissen als u en de drijfveer is dan om die dat mee te geven he. Als je fijn en goed lesgeeft komen die ook met plezier terug en daar doe je het voor denk ik." (Respondent 3, tennistrainer, persoonlijke communicatie, 30 maart 2023)

Hoofdtrainers van de club hebben deze motivatie ook voor een groot deel zelf in de hand. Door de leraren te ontzorgen van alles wat er buiten de tennislessen om gebeurt kunnen zij zich volledig richten op de lessen zelf. Ook moet er rekening gehouden worden met de wensen, kwalificaties en ervaring van de coach. Groepen die passen bij het type trainer zorgen namelijk voor een hoger werkplezier.

"Door een leuke omgeving te creëren he, door te zorgen dat ze graag naar hun werk komen. Dat alles al georganiseerd is voor hen en geen frustraties hebben in dingen die niet kloppen. Uhm ja zorgen dat ze eigenlijk alleen maar op hun trainingen moeten focussen. Mijn jongste trainer is 15 jaar, los van die jeugdspelers die soms al eens onder begeleiding helpen en mijn oudste trainer is 52 jaar. Ik heb dus een heel divers trainersteam wat wel leuk is. Ik denk dat correct zijn als hoofdtrainer super belangrijk is. Zorgen dat iedereen groepjes heeft op z'n eigen sterkte. Die 52-jarige gaat het bijvoorbeeld niet appreciëren als die 15-jarige betere groepen krijgen dan hem dus ik probeer daar wel altijd die verhoudingen in te krijgen. Iedereen start bij mij altijd onderaan de ladder." (Respondent 6, hoofdtrainer, persoonlijke communicatie, 28 april 2023)

Het wordt door de hoofdtrainers duidelijk gemaakt dat de aanpak hiervoor verschilt bij trainers van verschillende leeftijden. Jonge coaches weten soms nog niet goed hoe een les opgebouwd is en kunnen daardoor onzeker zijn over hun lessen. Daarom is het belangrijk dat zij hierin bijgestaan worden door een meer ervaren trainer. Op die manier wordt een deel van hun verantwoordelijkheid weggenomen en zullen ze de toenemende eisen van spelers en ouders die zelf minder ervaren. Wanneer er klachten zijn zullen die zo niet op de schouders van de jonge coach terecht komen.

"Jonge trainers met geen of weinig ervaring geven altijd les met een ervaren trainer. Dat neemt een bepaalde verantwoordelijkheid weg. Ik hoor vaak van hen dat ze niet weten wat ze moeten doen. Het is wel belangrijk dat ze doorheen de periode bepaalde verantwoordelijkheden krijgen. Eens zelf een opwarming doen of bepaalde oefeningen zodat je ze niet helemaal loslaat maar doorheen het proces toch los kunt laten. Dus daar een bepaalde structuur bieden." (Respondent 5, hoofdtrainer, persoonlijke communicatie, 27 april 2023)

"De ouders moeten met klachten naar mij komen. Ik ben de verantwoordelijke dus zij moeten niet naar een jonge trainer. Mijn trainers appreciëren dat ook allemaal he, ik los de miserie op." (Respondent 6, hoofdtrainer, persoonlijke communicatie, 28 april 2023)

Bij de ervaren trainers is het een kwestie van ze te blijven uitdagen door bijvoorbeeld nieuwe doelgroepen aan te bieden. Daarnaast is het belangrijk om te weten van henzelf wat hun

verwachtingen of wensen zijn. Door daar vragen over te stellen kan de hoofdtrainer optimaal afstemmen met zijn of haar trainers en staat iedereen gemotiveerder op het terrein. Daarnaast is het bij de ambitieuze en/of ervaren trainers belangrijk om hen voldoende autonomie te geven. Zoals reeds aangegeven bij de aantrekkelijkheid van de club, hecht een tennisleraar veel belang aan de verantwoordelijkheden die verkregen worden buiten de lessen. Die verantwoordelijkheden dragen dus ook bij aan de motivatie van de tennistrainer.

"Bij ervaren trainers is dat blijven uitdagen, nieuwe doelgroepen aanbieden. Ik denk dat je dan kan blijven uitdagen en ook vragen naar de verwachtingen! Hoe zie je jezelf of wat vind jij nog belangrijk? Sommige mensen willen dat ook gewoon niet he. Die willen hun 3 uurtjes op zaterdag lesgeven en zijn daar gelukkig mee en dan is dat goed. Dan moet je ook niet blijven vragen om dit of dat te doen." (Respondent 5, hoofdtrainer, persoonlijke communicatie, 27 april 2023)

"Ja ik denk dat de leraar automatisch heel autonoom is want is vaak één van de enige trainers op het park en een aanspreekpunt is. En hoe meer ze dat voelen, dat weten we ook, hoe langer ze zullen blijven. Als je je gewaardeerd voelt maar ook een vorm van autonomie hebt en mensen dat in jouw vertrouwen leggen, dat helpt ook in die hele duurzaamheid van dat leraar zijn. En er zijn sommige tennisscholen die dat helemaal niet doen. Die zeggen alleen maar dit zijn jouw uurtjes, die geef je en that's it. Die mag ook niet meer doen daarbuiten. Terwijl als je ze iets meer ruimte geeft om zich te ontplooiën, dat wel helpt." (Respondent 7, manager leraren KNLTB)

4.2.2. Gevolgen van het fiscaal statuut

De coaches zijn het erover eens dat de wetgeving voor vrijwilligers- en verenigingswerkers niet geoptimaliseerd is voor tennistrainers. De uur- en loonlimieten die verbonden zijn aan deze statuten voorkomen gemotiveerde trainers om zich meerdere keren per week toe te leggen op de sport. Eenmaal dat een trainer aan zijn maximale uren of loon zit is hij/zij genoodzaakt om te stoppen en moet de club naar vervanging zoeken. Daardoor werken nog steeds heel wat clubs deels in het zwart. Bij het statuut van verenigingswerk komt er ook nog administratief heel wat werk bij kijken waardoor trainers en clubs hier steeds minder voor kiezen.

"Ja, vrijwilligerswerk, het woord zegt het ook zelf, dat is eigenlijk niet om iemand te bezoldigen. Dat is meer een stelsel dat er is om iemand die iets doet toch iets terug te geven voor de inspanningen die hij of zij gedaan heeft. Dus het is een perfect legaal stelsel om te gebruiken als tennistrainer maar eigenlijk is het er niet voor gemaakt.

Als verenigingswerker word je op dit moment een soort werknemer van de organisatie maar dat betekent ook dat je daarvoor belastingafgifte moet doen, je moet dat registreren in een platform, je moet een arbeidsreglement hebben. Er komt dus heel veel administratieve rompslomp bij waardoor het niet meer gebeurt. Het grote probleem is ook dat het een jaarlijks plafond heeft he. Je kan maar tot een bedrag gaan en dan moet je het anders oplossen. Als je gewoon één avondje lesgeeft doorheen het jaar dan is dat eigenlijk allemaal

geen probleem. Vanaf dat je een al iets grotere inspanning doet en inderdaad vanaf dat je al meer per uur begint te verdienen ja dan zit je daar al heel snel aan.”
(Christophe Vanhecke, hoofdtrainer, coördinator trainersopleidingen, trainer B)

“Van mij mogen ze daar geen grens op zetten. Dat maakt ook heel veel kapot. Dan heb je bijvoorbeeld veel trainers die in het midden van de winter veel worden ingeschakeld en zeggen van dat zal wel in orde komen en dan ineens tellen die uit en zeggen die in week 16 ai ik zit aan mijn uren of loongrenzen. En je voelt het probleem al aankomen, dan beginnen de vervangingen he.” (Respondent 3, tennistrainer, persoonlijke communicatie, 30 maart 2023)

Wanneer tennistrainers de uur- of loongrenzen overschrijden staan ze meestal ingeschreven als zelfstandige in bijberoep of hoofdberoep. Ook bij dat statuut worden verschillende nadelen door de coaches ervaren. Zo moet er een zelfstandige boekhouding gevoerd worden, zijn er geen secundaire arbeidsvoorwaarden als vakantiedagen, ziekte-dagen en pensioenregeling aan verbonden en moet er al een tamelijk hoog loon uitgekeerd worden om voldoende over te houden.

“En daarnaast heb je dan nog zelfstandig in bijberoep of zelfstandig in hoofdberoep maar dat betekent dat die persoon een zelfstandige boekhouding moet voeren en dat jaarlijks gaan voorleggen aan de belastingen en dergelijke. Dat werkt op voorwaarde dat je er voldoende tijd in steekt maar dat je ook voldoende verdient per jaar.” (Christophe Vanhecke, hoofdtrainer, coördinator trainersopleidingen, trainer B)

“Het nadeel bij mij is ik heb nog hoofdkomsten als leraar op een school en je hebt je belastingsschijven he, bij mij wordt m’n bijberoep daar bijgeteld wat maakt dat ik van m’n netto winst in bijberoep bijna de helft moet afgeven.” (Respondent 3, tennistrainer, persoonlijke communicatie, 30 maart 2023)

“Ja tuurlijk, moest dat kunnen, zaken als ziekte-dagen, pensioen, denk ik dat dat mensen heel veel zekerheid geeft. We hebben met mensen aan tafel gezeten om over te stappen naar full time lesgeven en die zien dat dan echt niet zitten, gewoon omdat die zekerheid daar mist. Wat als ik ziek word? Wat als ik val? Dat heeft een enorme impact op uw financiële stabiliteit.” (Respondent 5, hoofdtrainer, persoonlijke communicatie, 27 april 2023)

“Het zou natuurlijk fijn zijn als we wat minder moesten betalen. Met de huidige regelgeving ben je bijna verplicht om veel in het zwart te doen om aan een fatsoenlijk loon te zitten. Ik zou ook wel graag vakantiegeld krijgen, vakantiedagen ook! En een pensioenregeling zou ik ook blij mee zijn.” (Respondent 8, full time tennistrainer, persoonlijke communicatie, 19 april 2023)

Zowel de vereniging als de coaches zouden daarom graag een statuut willen zien dat specifiek is gemaakt voor sporttrainers. Met de huidige belastingtarieven is het moeilijk voor clubs om tegelijkertijd de trainers die boven de uurgrens zitten een mooi loon te geven en de spelers lessen

aan te bieden aan betaalbare prijzen. Daarenboven ervaren coaches moeite bij de keuze welk statuut het meest voor hen geschikt is omwille van de complexiteit. Één van de respondenten uit dit onderzoek voorziet daarom zelfs een eigen boekhouder die met iedere trainer samen zit om het meest voordelige statuut voor hem of haar te bepalen. Bij de creatie van een nieuw statuut kan het dus best ook zo helder mogelijk gemaakt worden.

"De Vlaamse sportfederatie lobbyt daar al jaren voor maar ik denk dat we gewoon moeten vaststellen dat sport niet zo hoog op de agenda staat. We zijn op dat vlak niet echt een sportland waar grote budgetten of prioriteiten aan gehangen worden dus ja het is er niet." (Christophe Vanhecke, hoofdtrainer, coördinator trainersopleidingen, trainer B)

"Ja, ik denk dat dat de beste oplossing zou zijn, naar sportclubs toe dan toch he. Je ziet dat in het gewone bedrijfsleven ook he. Ik bedoel, hoeveel kost een werkman en een bedrijf? Dus ja dan kan je de rekening al maken, als je dat bij de tennislessen ook moet gaan doen is het echt onbetaalbaar. Het is sowieso al geen goedkope sport. De lessen op zich kosten nu eigenlijk ook al genoeg." (Respondent 4, jeugd- en trainersverantwoordelijke, persoonlijke communicatie, 11 maart 2023)

"Wij helpen altijd met het statuut. Wij hebben onze eigen boekhouder. Daar mag elke trainer naartoe en zijn idee of probleem uitleggen. De boekhouder zal dan daarmee helpen zodat dat in lijn is met de wet en ook binnen BTO dat dat duidelijk is. Want er zijn heel veel boekhouders, dat is echt vaak dat wij dat horen van trainers van: "Ja ik heb naar de boekhouder bij mijn in de buurt gebeld maar die begrijpt dat niet met die VZW's en die moet dat nog allemaal uitzoeken." Dus daar proberen wij te helpen. Als er nieuwe wendingen zijn zoals verenigingswerk of de vroegere bijkluswet. Dat verandert elk jaar dus wij proberen ons bij te scholen via bijscholingen van Sport Vlaanderen en de juiste info door te geven." (Respondent 5, hoofdtrainer, persoonlijke communicatie, 27 april 2023)

Uit het interview met de manager leraren van de Nederlandse tennisfederatie bleek dat het fiscaal statuut daar een stuk aantrekkelijker is. Voor de leraar in loondienst is het bijvoorbeeld mogelijk om de eerder aangehaalde secundaire arbeidsvoorwaarden aan te bieden.

"De wetgever heeft allerlei wet-en regelgeving voor mensen die werken in de sport. Dus er gebeuren heel veel ondersteunende maatregelen zowel op het gebied van arbeidsrelatie, fiscaliteit dus al die thema's maar ook gezondheid, die hoek. Ik denk dat daar vanuit dit land al heel actief naar gekeken wordt samen met de sportbond, die de beroepsopleidingen geeft, om ervoor te zorgen dat er een duurzaam en veilig sportklimaat is. Dus ik denk dat het in Nederland best al hoog op de agenda staat wat mooi is en waar we heel blij mee zijn want we zien ook dat dat in andere landen helemaal nog niet is." (Respondent 7, manager leraren KNLTB, persoonlijke communicatie, 1 mei 2023)

"Ja, soms pensioen wel, soms niet dus ze zijn het niet verplicht. Maar wel vakantiedagen, vakantiegeld dat soort dingen dus er is veel meer geregeld voor de leraar in loondienst maar

ze kijken nog altijd het meeste naar het uurloon.” (Respondent 7, manager leraren KNLTB, persoonlijke communicatie, 1 mei 2023)

Maar niet iedere club biedt dezelfde mogelijkheden in Nederland. De clubs kiezen bijvoorbeeld zelf of ze een pensioen aanbieden of niet waardoor er grote verschillen ontstaan tussen de clubs. In Nederland zijn er dus meer mogelijkheden maar ook daar er nood aan een eenduidig, transparant statuut dat voor iedereen hetzelfde is.

“Ik zou heel erg dromen van een landschap waarin elke leraar zich netjes tot elkaar verhoudt zodat een jonge leraar niet ineens heel veel meer verdient dan een ervaren leraar met veel competenties op een andere club. Uhm, dat voor iedereen pensioen en verzekering is geregeld. Dat is natuurlijk het allermooiste want dat geeft rust. Nu is het zo verschillend dat daar nog een enorme win zit in Nederland.” (Respondent 7, manager leraren KNLTB, persoonlijke communicatie, 1 mei 2023)

4.3. Trainerscursussen

Uit de interviews is gebleken dat de motivatie om de cursussen te volgen vooral afhankelijk is van de tijd en de motivatie van de trainer. Hoe hoger het diploma, hoe langer de trainersopleiding duurt en hoe hoger die motivatie dus ook zal moeten liggen.

“Goh, ik vind dat trekken en sleuren hoor. Ze geven heel graag les maar de cursussen doen ze niet graag. Hun motivatie is daar niet zo hoog in. Je moet tijd maken. Hele dagen zitten ze op school en ze moeten dan in de vakantie nog eens studeren. Je motivatie moet echt hoog liggen he om dat te doen.” (Respondent 6, hoofdtrainer, persoonlijke communicatie, 28 april 2023)

“Als het praktisch haalbaar is ja. Vaak zijn die cursussen in de vakanties en ik snap heel goed dat als je nog een gewone full time job hebt en je hebt 3 weken vakantie op een jaar, dat dat wel moeilijk is als je nog met een gezinsleven zit om een hele week op Instructeur cursus te gaan.” (Respondent 5, hoofdtrainer, persoonlijke communicatie, 27 april 2023)

Over de invoering van de nieuwe opleidingsstructuur zijn de respondenten eensgezind. De trainer C opleiding maakt het mogelijk voor coaches om meteen meer competitiegericht te werken. De ambitieuze trainers zullen deze nieuwe opleiding daardoor zeker appreciëren.

“Ja ik vind dat goed want ik denk dat er veel meer trainers dat gaan volgen dan omdat het competitiegericht is. De trainers zullen op die manier sneller kunnen geraken waar ze willen geraken dus dat gaat positief zijn voor de hoeveelheid inschrijvingen.” (Respondent 8, full time tennistrainer, persoonlijke communicatie, 19 april 2023)

"Ik vind dat wel goed. Als je doelgroepen kunt afbakenen en kunt professionaliseren in een bepaalde doelgroep als trainer, denk ik dat dat alleen maar positief is." (Respondent 5, hoofdtrainer, persoonlijke communicatie, 27 april 2023)

In de interviews worden ook verschillende suggesties gegeven waarmee clubs kunnen proberen hun trainers te motiveren om een trainerscursus te volgen. De eerste, meest logische manier om dat te doen is door trainers enkel les te laten geven indien ze over een diploma beschikken. Daaropvolgend is het van belang dat de club strikt genoeg is in de toepassing van het diploma. Door de trainers duidelijk te maken dat ze bij een volgend diploma aan een bredere doelgroep mogen lesgeven, zullen ze sneller geneigd zijn om zich in te schrijven voor een volgende trainerscursus. Ook een verhoging van het loon stimuleert de trainer om een opleiding te volgen.

"Puur stimuleren doen ze niet omdat er in het verleden al trainer B's zijn weggelopen en die cursussen redelijk duur zijn. Maar het wordt wel zeker aangeraden. Je geeft geen les bij ons als je geen diploma hebt. Een aspirant-initiator staat ook nooit alleen op het veld. Dat is altijd in begeleiding met een initiator of instructeur B. Dat is voor rood en blauw en vanaf oranje sta je nooit als initiator alleen op het veld." (Respondent 2, tennistrainer, persoonlijke communicatie, 31 maart 2023)

"Ja, als jeugd krijg je eerst 12 euro, als je initiator deed kreeg je 16 euro dus dan begin je als jong volwassene ook na te denken." (Respondent 3, tennistrainer, persoonlijke communicatie, 30 maart 2023)

Anderzijds werd er door de trainers regelmatig aangehaald dat de locaties van de cursussen soms ver afgelegen zijn. Wanneer de club merkt dat er heel wat leden een bepaalde cursus willen volgen is het mogelijk om aan te vragen om de cursus op de eigen club te organiseren. Dat maakt de stap voor heel wat spelers kleiner aangezien ze op die manier de opleiding bij hen in de buurt kunnen volgen met andere clubgenoten. Ten slotte kan de club ook mails sturen of een persoonlijk gesprek aangaan met de spelers die in aanmerking komen om een cursus te volgen.

"Maar dat je trainer B alleen maar in Wilrijk kan doen vind ik ook fout. Het is belachelijk dat iemand van Oostende als ik elke donderdagavond 1,5u naar Wilrijk moet gaan, daar 2u zitten en terug. Ik ben langer in de auto dus dat is heel amotiverend." (Respondent 6, hoofdtrainer, persoonlijke communicatie, 28 april 2023)

"Ja klopt zij nemen het initiatief maar zoals bij de jeugd nu, daar hebben we wel echt zelf ze aangesproken om dat te doen. We hebben dan gevraagd wat ze ervan zouden vinden als we de cursus op de club zelf organiseren en ze waren daar eigenlijk wel gemotiveerd in. Het feit dat dat nu op de eigen club kan heeft voor veel extra gediplomeerde trainers gezorgd." (Respondent 4, jeugd- en trainersverantwoordelijke, persoonlijke communicatie, 11 maart 2023)

"Elke leeftijdscategorie krijgt elk jaar een mail van je bent nu zoveel jaar, je kan nu voor een opleiding gaan. Meestal is dat ook wel de jeugd die je ziet op de club dus die worden aangesproken. En eigenlijk doen die dat bijna altijd. Zeker die Start2Coach waar het mee start he. Dat is ook maar 2 dagen dus dat is wat laagdrempeliger maar eigenlijk doen die dat bijna allemaal. Maar ook daar zijn er redelijk weinig cursussen in Limburg." (Respondent 5, hoofdtrainer, persoonlijke communicatie, 27 april 2023)

De (hoofd)trainers zien ook nog mogelijke rollen voor de federatie om de instroom voor de trainerscursussen te verhogen. Zo haalde één van de respondenten aan dat de jonge, talentvolle trainers die opgemerkt worden bij een cursus beter opgevolgd zouden kunnen worden. Tennis Vlaanderen zou die coaches bijvoorbeeld kunnen bezoeken op hun eigen club om een gesprek te voeren over hun verdere doelen in het coachinglandschap.

"Ik vind dat de federatie veel meer de jonge, getalenteerde trainers die ze hebben opgemerkt binnen een trainersopleiding moeten opvolgen en begeleiden. Het meest ideale is zo een mobiele equipe van 4 mensen van Tennis Vlaanderen die naar die gasten gaan op die club, die daarmee in gesprek gaan en hen gaan etalleren van dat is hier een jong potential. Ze moeten daar veel meer het verhaal van de jonge trainer inzetten zodat die gestimuleerd worden." (Respondent 6, hoofdtrainer, persoonlijke communicatie, 28 april 2023)

In het onderdeel van de aantrekkelijkheid van de club werd reeds aangegeven dat een billijk en transparant verloningsbeleid belangrijk is bij het aantrekken en behouden van trainers. Ook de federatie zou hier een rol in kunnen spelen door zelf een voorbeeld uit te werken waar de clubs zich aan kunnen houden. Zo ziet de trainer meteen ook de financiële voordelen van een cursus en is hij/zij mogelijk meer gemotiveerd om deze te volgen wat tot meer inschrijvingen zou kunnen leiden.

"Alle clubs dezelfde werking. Alle clubs de opdracht geven om een stappenplan uit te schrijven waarin duidelijk staat wanneer je wat verdient zodat er nooit nog discussie ontstaat." (Respondent 3, tennistrainer, persoonlijke communicatie, 30 maart 2023)

Een derde manier waarop de Vlaamse tennisvereniging extra inschrijvingen kan verzamelen is door regelmatig meldingen te sturen naar potentiële kandidaten. Momenteel worden de coaches één keer per jaar via mail gecontacteerd om zich in te schrijven voor een volgende opleiding. Dit zou doorgetrokken kunnen worden naar de app van Tennis Vlaanderen. Iedere keer wanneer er een cursus wordt georganiseerd in de buurt van een speler of trainer die aan de voorwaarden om deel te nemen voldoet, kan er een push notificatie gestuurd worden.

"Ik denk dat dat misschien ook wel leuk is om een melding te geven van kijk je bent oud genoeg om die cursus te doen, heb je daar al over nagedacht? In de app bijvoorbeeld." (Respondent 5, hoofdtrainer, persoonlijke communicatie, 27 april 2023)

Ten slotte werd er door de respondenten ook verwezen naar de trainersopleidingen die aan de dure kant liggen. Indien deze goedkoper gemaakt zouden kunnen worden door Sport Vlaanderen,

eventueel met behulp van subsidies van de overheid, betekent dat waarschijnlijk meer inschrijvingen en dus ook meer beschikbare trainers.

"Prijzen van de opleidingen laten dalen want nu is dat per module redelijk wat geld dus die kun je laten dalen door subsidies of Sport Vlaanderen... Dat is ook een reden waarom ik niet alles plots wil starten en afwerken omdat ik het gewoon te duur vind. Uhm voor een jonge gast van 16 jaar is dat veel he als je alles optelt plus verplaatsing. Dat vind ik een beetje oneerlijk." (Respondent 2, tennistrainer, persoonlijke communicatie, 31 maart 2023)

5. Discussie

Om een volwaardig antwoord te bieden op de centrale onderzoeksvraag: "Welke uitdagingen ondervinden tennisclubs bij het aantrekken en behouden van trainers en hoe kan dat aangepakt worden?" zal in dit onderdeel van de thesis de literatuurstudie vergeleken worden met de resultaten en een overkoepelend theoretisch kader gegeven worden als uitkomst van de analyses.

5.1. Aantrekkelijkheid van de club

5.1.1. De rol van employer branding

In de literatuurstudie kwamen vijf antecedenten aan bod die volgens Biswas en Suar (2016) belangrijk zijn om *employer branding* uit voort te laten vloeien binnen een organisatie. Aan het eerste antecedent, de realistische job preview, wordt binnen tennisclubs weinig aandacht geschonken. Er wordt verondersteld dat de tenniscoach uit zichzelf reeds weet wat de job inhoudt. De *perceived organisational support* wordt daarentegen wel hoog in het vaandel gedragen. De geïnterviewde hoofdtrainers geven aan dat het tonen van respect en waardering nog altijd de belangrijkste factoren zijn bij het aantrekken en behouden van trainers aangezien daar alles bij begint. Het derde antecedent, een gelijkwaardige behandeling op gebied van verloning, wordt door alle respondenten uit deze studie als een groot pijnpunt gezien indien dat niet van toepassing zou zijn. Zoals Konopaske en Werner (2002) reeds impliceerden zou iedere organisatie en dus ook iedere tennisclub bij de vastlegging van het salaris rekening moeten houden met zaken als het diploma, de ervaring en de verantwoordelijkheid. De coach zal zich loyaler gedragen ten opzichte van de club indien daarvoor een duidelijk verloningsbeleid is opgesteld waar iedereen zich aan houdt. Ook de reputatie van de club heeft weldegelijk een positief effect op het aantrekken en behouden van coaches. De trainers uit de steekproef voelen zich meer trots om te werken voor clubs die door de jaren heen een goede naam hebben opgebouwd. Ze worden daarbij vooral aangetrokken door de reputatie van de plaatselijke hoofdtrainer. Hoe sterker die figuur binnen de club is, hoe meer trainers onder hem/haar zullen willen werken. Bovendien voelen ambitieuze trainers zich bij zulke clubs meer op hun plek omdat ze daar veel kunnen bijleren.

Aangezien de *perceived organisational support*, de gelijkwaardige behandeling op gebied van verloning en de reputatie van de club veelvuldig door de respondenten werden aangehaald als redenen om bij een te club te blijven kan geconcludeerd worden dat het essentieel is voor een tennisclub om een organisatie-identiteit te ontwikkelen waarmee de trainer zich kan identificeren. Deze conclusie volgt uit de definiëring van een organisatie-identiteit door Olkkonen en Lipponen (2006) die stelden dat de organisatie-identiteit niet enkel een positieve reputatie maar ook *people management* inhoudt. Hierdoor kan de volgende stelling van Cole en Burch (2006) bevestigd worden: Hoe sterker de organisatie-identiteit, hoe meer betrokken ze zich zullen voelen met als gevolg dat ze de organisatie minder snel zullen verlaten.

Zoals Rousseau (1989) omschreven heeft zijn er wat betreft het laatste antecedent, het psychologisch contract, heel wat onuitgesproken verwachtingen van de werknemer naar de werkgever toe en omgekeerd. Harman en Doherty (2019) vertaalden deze verwachtingen reeds naar het trainerslandschap wat het interessant maakt om te vergelijken met de bevindingen uit de afgelegde interviews. Net zoals in het wetenschappelijke artikel van Harman en Doherty (2019) zijn de transactionele verwachtingen van de coach het loon, de infrastructuur, het juiste materiaal, het aanbieden van opleidingsmogelijkheden en het administratieve werk zoals de spelers registreren, toernooien organiseren en de financiën. Echter, kunnen deze aangevuld worden door sponsorcontracten en een gratis lidmaatschap bij de club. Door zulke extra's aan te bieden kan de tennisclub zich onderscheiden van andere clubs en zo makkelijker trainers aantrekken. Op gebied van relationele verwachtingen van de coach naar de club toe werden reeds ondersteuning in beslissingen, hulp bij conflicten met ouders of spelers en erkenning voor wat de coach doet aangegeven. Ook hier zijn er enkele toevoegingen mogelijk op basis van de interviews. Zo is het belangrijk om doorgroeimogelijkheden aan te bieden. Indien een trainer zijn skills evolueren en bereid is om opleidingen te volgen wilt hij daarvoor ook beloond worden door bijvoorbeeld betere spelersgroepen te krijgen. Daarnaast verwachten de coaches die hiervoor open staan ook verantwoordelijkheden buiten het lesgeven. Het organiseren van kampen of inplannen van lesuren zijn daar voorbeelden van. Ten slotte vindt een trainer het aangenaam om te werken voor een tennisclub die veel belang hecht aan het team. Tijd investeren in het creëren van een hecht trainersteam dat elkaar uit de nood helpt wanneer nodig heeft dus ook zeker een positieve impact op dit verhaal. Voor de verwachtingen vanuit de club naar de trainers toe valt er op dat de hoofdtrainers veel waarde hechten aan communicatie. Dit zowel naar de ouders, als naar henzelf toe. Verder blijft professionaliteit belangrijk voor de club. De trainer kan zich professioneel gedragen door onder meer de tennislessen goed en tijdig uit te voeren en het terrein proper achter te laten.

5.1.2. Rekrutering binnen een tennisclub

Uit dit onderzoek is gebleken dat de moeilijkheid die ervaren wordt bij het aantrekken en behouden van bekwame trainers afhankelijk is van het type club. In de literatuur stelt Schlessinger (2015) dat de kleine, familiale sportclubs weinig problemen hebben bij het aantrekken van vrijwilligers. Grote sportclubs die competitie aanbieden zouden hier wel meer problemen bij ervaren. Net zoals Seippel et al. (2023) in de literatuur reeds deden, wordt deze stelling in de resultaten eveneens tegengesproken. De trainers geven aan dat de kleinere sportclubs, die zich vooral met recreatietennis

bezig houden, meer moeite hebben om trainers aan te trekken. Volgens Seippel et al. (2023) is dat te wijten zijn aan de professionele kenmerken waar de grotere clubs over beschikken. De bevindingen tonen inderdaad aan dat trainers graag werken voor een club waar zaken als planning van de uren en verloning op een professionele manier georganiseerd zijn. Echter, de grootste reden voor een beloftevolle coach om naar een academie te trekken heeft volgens de respondenten uit dit onderzoek te maken met de uren. De academies beschikken over veel meer spelers met topsportstatuten waardoor het ook mogelijk is om overdag te trainen. Bij andere tennisscholen wordt er altijd gewerkt wanneer andere mensen vrij hebben. Dat betekent dus na school, in de avond of in het weekend. Als gevolg daarvan ziet de *work life balance* van de academiecoach er een stuk interessanter uit maar van die coaches wordt natuurlijk ook soms verwacht dat ze tijd vrij maken om 's avonds of in het weekend les te geven.

Bovendien wordt er door de respondenten aangegeven dat bij het aanwerven van trainers bijna enkel gekeken wordt naar de persoonlijke connecties. De cijfers gaven reeds aan dat 35% van de tennisclubs binnen Vlaanderen een trainerstekort heeft (*Resultaten club-en ledenbevraging, 2019*). Dat wordt ook door iedere respondent zo ervaren. Zij stellen zelfs dat bijna iedere club wel één of meerdere trainer(s) te kort heeft. Doordat er zo weinig trainers zijn, heeft dat ook als gevolg dat iedereen per regio elkaar kent. Een vacature plaatsen op sociale media heeft daardoor weinig nut. De hoofdtrainers uit deze steekproef proberen daarom zoveel mogelijk aanwezig te zijn in de tenniswereld. Door spelers te begeleiden op tornooien en evenementen van Tennis Vlaanderen bij te wonen komen trainers met elkaar in contact en ontstaan er zulke connecties. Hiermee wordt het onderzoek van Ruta en Sala (2018) door de huidige studie bevestigd. Bij de rekrutering van tennistrainers wordt vastgehouden aan de persoonlijke connecties waardoor het proces eerder informeel verloopt.

Verder blijkt uit de resultaten dat de respondenten beseffen dat er een tekort is. Daarom proberen ze om op de lange termijn naar oplossingen te zoeken. De oplossing die daarbij altijd aan bod komt is om een goede doorstroom te hebben van de eigen competitieve jeugdspelers naar een job als trainer. De hoofdtrainers uit dit onderzoek hebben hier de laatste jaren enorm hard op ingezet om zo hopelijk binnen een aantal jaar het trainerstekort in te perken. Ze betrekken de jeugd steeds vroeger bij de lessen om zo het idee al van jonge leeftijd aan te wakkeren om later in de voetsporen te treden van hun eigen trainer. Het onderzoek van Schlessinger (2015) stelde vast dat clubs met een tekort eerder een reactieve aanpak toepassen en dus pas naar oplossingen zoeken wanneer het probleem zich al heeft voorgedaan. Dit kan voor een deel bevestigd worden. Bij de clubs die momenteel met een trainerstekort kampen is de kans groot dat ze in het verleden onvoldoende ingezet hebben op de eigen jeugd. Door daar nu meer aandacht aan te besteden is dat zowel een reactieve als proactieve oplossing. Reactief omdat er eerst een tekort merkbaar was en proactief omdat ze op die manier ook proberen een tekort in de toekomst te vermijden. Daarnaast hebben de interviews uitgewezen dat wanneer een trainer plots voor korte of lange tijd uitvalt er door de respondenten steeds reactief gereageerd wordt. Pas op het moment dat de trainer in kwestie dit meldt wordt gezocht naar een mogelijke vervanger. Het is voor de clubs niet mogelijk om voor iedere trainer een reserve klaar te hebben staan omdat ze trainers te kort hebben.

Ten slotte werd reeds in de literatuurstudie duidelijk dat een netwerkgerichte aanpak een mogelijke oplossing zou zijn voor het rekruteringsprobleem. Wanneer clubs samenwerken beschikken ze over een groter aantal trainers met mogelijk andere kwalificaties en skills (Schlessinger, 2015). Verschillende respondenten uit dit onderzoek maakten deel uit van een club die samenwerkt met andere club(s). Zij zien hier net dezelfde voordelen in. Door samen te werken wordt het mogelijk voor de club om meer uren aan te bieden en kunnen de trainers eenvoudiger vervangen worden bij ziekte omdat er een grotere trainerspool is. Schlessinger (2015) besprak in zijn onderzoek wel geen mogelijke nadelen. Verschillende respondenten die niet tot een trainerspool behoorden stonden hier ook niet voor open uit schrik dat op die manier de band met de club verloren zou gaan. Ook moet de organisatie achter zo een samenwerking voldoende op punt staan zodat er geen overloop ontstaat van de ene naar de andere club.

5.2. Aantrekkelijkheid van de job

5.2.1. Mogelijke (de)motivaties om coach te zijn

Uit de resultaten bleek de motivatie een heel belangrijke rol te spelen bij het uitoefenen van de job als tenniscoach. Ronkainen (2022) gaf in zijn onderzoek reeds aan dat coaches niet alleen lesgeven voor het geld dat ze ermee verdienen. Meerdere respondenten bevestigden dat dat ook nodig is om de job vol te houden. Trainers die alleen lesgeven voor het loon geven minder gepassioneerd les en zullen bijgevolg ook sneller afhaken.

In de studie van Mclean en Mallet (2012) werden vier dimensies onderscheiden die de motivatie van de coach beïnvloeden: 1) connectie met de sport; 2) coach-en atleetontwikkeling; 3) externe invloeden en 4) interne invloeden. Hieronder worden de visies van de respondenten over deze dimensies besproken.

De eerste dimensie, connectie met de sport, komt in de interviews naar voor als een bepalende factor om de job voor lange tijd uit te voeren. Coaches die van kleins af aan betrokken zijn bij de sport en ervaring hebben met wedstrijden zijn extra geprikkeld om door te groeien tot een zo goed mogelijke trainer. Zij voelen dat ze de kwaliteiten en ervaring hebben binnen de sport die nodig zijn om goed les te geven. Mclean en Mallet (2012) haalden ook een mogelijk nadeel aan voor de connectie met de sport. Trainers met een hoge connectiegraad zouden buiten de lessen meer tijd spenderen aan lesvoorbereidingen en bijkomende taken waardoor de werk-privé balans in het gedrang komt. Uit de bevindingen blijkt het tegenovergestelde waar te zijn wat betreft lesvoorbereidingen: de trainers die de sport al jarenlang beoefenen en onderwijzen geven net aan dat ze door de jaren heen zoveel kennis hebben opgedaan dat het steeds minder tijd kost om zich goed voor te bereiden. De vele bijkomende taken naast het tennisplein blijken wel voor heel wat coaches zwaar door te wegen. Ook de tweede dimensie, coach-en atleetontwikkeling, komt bij alle coaches uit het onderzoek naar voor. De leerlingen zien evolueren, zowel op menselijk vlak, als op vlak van tennis, betekent heel veel voor een tennistrainer. De eigen ontwikkeling van de coach werd aangehaald door twee respondenten. Hier wordt dus ook motivatie uit gehaald maar minder in vergelijking met de

spelerontwikkeling. Één van de respondenten gaf wel aan veranderd te zijn van club om meer bij te leren van andere coaches. Voor deze respondent is het dan duidelijk een sterke motivatie om zichzelf te ontwikkelen tot een competente trainer. Op gebied van de derde dimensie, externe invloeden, werd in het onderzoek van Mclean en Mallet (2012) vastgesteld dat geen enkele coach in grote mate gemotiveerd werd door geld als extrinsieke beloning. Uit de *sample* van dit onderzoek is gebleken dat alle coaches een correcte verloning willen voor de hoeveelheid werk dat ze erin steken. De verloning is zeker niet de enige beweegreden voor de coach om tennises te geven maar kan wel gezien worden als één van de voornaamste beweegredenen. De vierde en laatste dimensie, de interne invloeden, vormt ook een belangrijk deel van de motivatie. Alle coaches uit dit onderzoek delen een passie voor de sport en worden gemotiveerd door plezier bij de sporter te creëren.

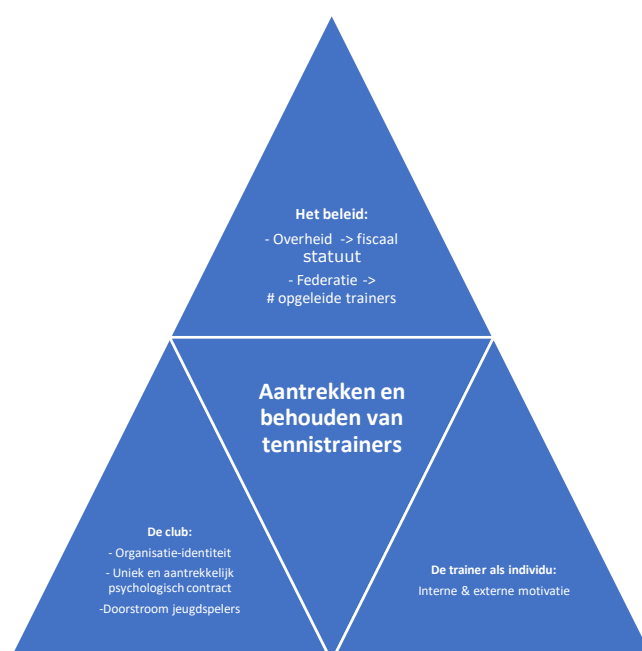
In de literatuurstudie werd door Ronkainen et al. (2022) een onderscheid gemaakt in motivatie tussen verschillende levensfasen waar iemand zich in bevindt. Op basis van dit onderzoek is het moeilijk om daar concrete conclusies over te trekken aangezien de respondenten niet evenredig verdeeld zijn over verschillende levensfasen. Wel bevestigen de hoofdtrainers uit dit onderzoek dat hun aanpak voor trainers uit verschillende levensfasen verschilt. Het onderzoek van Ronkainen et al. (2022) wees uit dat de groep van de jongere trainers druk ervaren door een steeds kritischer wordende klant. Hoofdtrainers vinden het daarom belangrijk dat niet alle verantwoordelijkheid op de schouders van zulke jonge trainers rust. De jonge trainers dienen steeds bijgestaan te worden door een meer ervaren trainer die de verantwoordelijkheid over de les op zich neemt. Doorheen het proces kunnen ze dan steeds meer losgelaten worden om zich uiteindelijk zelf te ontwikkelen tot een meer ervaren trainer. Wanneer de trainer ouder wordt is het vooral belangrijk om te luisteren naar de noden en wensen van de trainer. Indien de coach bijvoorbeeld een gezin heeft of zijn of haar lichaam achteruit gaat moet daarmee rekening gehouden worden bij de inplanning van de uren. Voor de verminderde plezierbeleving die Ronkainen et al. (2022) aangaven is het mogelijk om een nieuwe doelgroep aan te bieden. In samenspraak met de ervaren coach kan gezocht worden naar een nieuwe uitdaging om hem of haar terug zin te geven in het lesgeven.

5.2.2. Gevolgen van het fiscaal statuut

Uit het wetenschappelijke artikel van Vos et al. (2011) bleek dat er in de non-profit sportsector frequent aan zwartwerk gedaan wordt. Aangezien dit een kwalitatief onderzoek betreft is er geen cijfermateriaal om dit te bevestigen of te weerleggen. De meningen over het zwartwerk onder de respondenten zijn verdeeld. Verschillende respondenten geven aan dat ze absoluut tegen zwartwerk zijn omwille van de oneerlijke concurrentie die daardoor ontstaat. Uit de ervaringen van de respondenten zou het zwartwerk wel steeds meer uit de tenniswereld aan het geraken zijn. Echter zijn er ook coaches die stellen dat het onder de huidige wetgeving bijna niet anders mogelijk is om deels in het zwart te werken. De redenen die ze daarvoor geven zijn de beperkingen van de fiscale statuten. Indien de coach een loon wilt overhouden dat in verhouding is tot de lessen die hij/zij gegeven heeft voelen sommige respondenten zich genoodzaakt om een deel van het werk onaangegeven uit te voeren.

De stelling van Vos et al. (2011) dat sportclubs voorstander zijn van een nieuw wettelijk arbeidsstatuut voor de sportsector om zo tot een minimumvergoeding te komen en garantie te hebben op een sociale verzekering, zijn alle respondenten het resoluut mee eens. De huidige statuten zijn niet geoptimaliseerd voor tennistrainers en zouden volgens de respondenten daarom zo snel mogelijk hervormd moeten worden. Er is een grote nood aan een transparant, correct statuut specifiek voor sporttrainers dat de trainer erkent als een volwaardig beroep. Op dit moment lopen de tennisclubs te veel trainers mis die wel voltijds willen lesgeven maar het uiteindelijk toch niet doen omwille van de onaantrekkelijke arbeidsvoorwaarden in vergelijking met andere jobs. In de literatuurstudie werd reeds aangegeven dat er in Nederland veel meer voor gekozen wordt om voltijds actief te zijn als tenniscoach. Volgens een onderzoek uit 2020 geeft maar liefst 62% van de tennisleraars in Nederland voltijds les (*Onderzoekresultaten alles rondom de tennisleraar, 2020*). Uit het interview met de Nederlandse tennisfederatie is gebleken dat dat naar alle waarschijnlijkheid te maken heeft met de aantrekkelijkheid van het fiscaal statuut. Er wordt in Nederland reeds heel veel aandacht besteed aan de arbeidsrelatie van sporttrainers en het is in verschillende clubs mogelijk om in loondienst te werken waardoor secundaire arbeidsvoorwaarden als pensioen, vakantiedagen, vakantiegeld en ziekte dagen allemaal voor de trainer geregeld worden. Maar ook in Nederland is op gebied van de secundaire arbeidsvoorwaarden nog ruimte voor verbetering mogelijk. Er is nu namelijk veel onderscheid tussen welke club wat aanbiedt waardoor de trainers niet mooi in verhouding tot elkaar staan. De ervaren trainer van club A kan zo mogelijk minder verdienen en minder interessante voordelen hebben dan de pas begonnen trainer in club B die een paar kilometer verderop ligt. Er kan dus geconcludeerd dat in Nederland sport hoger staat aangeschreven waardoor de trainer meer mogelijkheden aangeboden wordt wat betreft de secundaire arbeidsvoorwaarden maar dat dit wel afhankelijk is van club tot club. Een eenduidig, transparant statuut dat door alle clubs wordt toegepast zou daaruit volgend welkom zijn voor zowel België als Nederland.

5.3. Theoretisch model



Als uitkomst van mijn analyses kan bovenstaand theoretisch model voorgesteld worden. Dit kader overkoepelt alle belangrijkste factoren die een invloed hebben op het aantrekken en behouden van tennistrainers. Daarbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen drie niveaus: het niveau van de tennistrainer als individu, het clubniveau en het beleidsniveau.

Bij het niveau van de tennistrainer als individu werken de interne en externe motivatie elkaar in de hand. Een coach die enkel lesgeeft voor het loon zal de job niet lang volhouden. Tegelijkertijd verwachten trainers een eerlijke verloning voor de tijd die ze erin steken.

Clubs met een hoge organisatie-identiteit hebben het makkelijker om trainers aan te trekken en te behouden. Om die identiteit te creëren dient er aandacht besteed te worden aan drie antecedenten van employer branding. Het eerste antecedent is de *perceived organisational support* waarbij respect en waardering worden beschouwd als de basis van hoe een club zich aantrekkelijk kan maken om voor te werken. Voor het tweede antecedent, de gelijkwaardige van trainers behandeling op gebied van verloning, is het van belang dat de club een transparant en billijk verloningsbeleid doorvoert. Het toegekende loon moet op een eerlijke manier vastgelegd worden en dus afhankelijk zijn van de kwalificaties waarover de coach beschikt. Het derde antecedent van employer branding dat door de respondenten werd aangegeven is de reputatie van de club. Daarbij is het voor de coach vooral belangrijk om te weten wie de plaatselijke hoofdtrainer is. Hij of zij is het boegbeeld van de club waarnaar de tennisschool in waarde geschat wordt. Daarnaast is het op clubniveau van belang om een uniek en aantrekkelijk psychologisch contract aan te bieden. Daarbij zijn op vlak van de transactionele verwachtingen extra's als een sponsorcontract of een gratis lidmaatschap die de club kan aanbieden. Voor de relationele verwachtingen zijn de verantwoordelijkheden buiten het lesgeven en de doorgroeimogelijkheden belangrijk voor een tennisleraar. Bovendien wordt het voor tennisclubs steeds belangrijker om in te zetten op een goede doorstroom van de eigen jeugdspelers naar een job als tennistrainer. Op die manier hoeven ze minder trainers van buitenaf aan te trekken en hebben ze een sterke band met de trainers waardoor deze de club minder snel zullen verlaten.

Het beleidsniveau kan gezien worden als alles buiten de club en trainer om dat een impact heeft op de aantrekkelijkheid van job van tennistrainer. Daarbij speelt het fiscaal statuut een grote rol. Doordat er momenteel geen fiscaal statuut bestaat dat geoptimaliseerd is voor sporttrainers lopen tennisclubs zowel deeltijdse als voltijdse trainers mis. Deeltijdse trainers omdat zij relatief snel aan hun maximum aantal uren of loon zitten waardoor zij geen les meer kunnen geven tenzij ze bereid zijn om meer belastingen te betalen. Voltijdse trainers omdat zij onvoldoende zekerheden aangeboden kunnen krijgen naar hun toekomst toe. Door een gebrek aan secundaire arbeidsvoorwaarden hebben zij bijvoorbeeld geen ziekte-dagen of pensioen. Het creëren van een nieuw fiscaal statuut dat specifiek bedoeld is voor sporttrainers zou dus een positieve impact kunnen hebben op het aantrekken en behouden van tennistrainers. Tot slot is het natuurlijk ook een essentiële factor hoeveel trainers jaarlijks opgeleid worden opdat er voldoende trainers zijn die aangetrokken kunnen worden.

6. Praktische aanbevelingen

Uit dit onderzoek is duidelijk zichtbaar geworden dat niet iedere tennisclub het trainerstekort in dezelfde mate ervaart. De club kan bijgevolg zelf een grote invloed hebben op het aantrekken en behouden van tennistrainers. Hieronder zullen een aantal aanbevelingen volgen die de club daarbij kunnen helpen.

Een eerste aanbeveling is om een uniek en aantrekkelijk psychologisch contract aan te bieden. Dat kan enerzijds door te voldoen aan de transactionele verwachtingen van de coach naar de club toe. Daarbij worden onder andere een mooi en correct uurloon, voldoende en geschikt materiaal en extra's zoals een gratis lidmaatschap als de belangrijkste aspecten beschouwd. Op gebied van de relationele verwachtingen naar de club zijn de ondersteuning in beslissingen, hulp bij conflicten met ouders of spelers en waardering en respect voor wat de coach doet de voornaamste factoren.

Een tweede aanbeveling is om een zo goed mogelijke reputatie op te bouwen naar de buitenwereld toe. Daarvoor is het noodzakelijk om een sterke hoofdtrainer aan te werven of iemand uit te laten groeien tot een sterke hoofdtrainer aangezien daar de kwaliteit van de tennisschool op beoordeeld wordt door coaches. Hoe kwalitatiever die tennisschool is, hoe liever een bekwame trainer daarvoor wilt werken.

Een derde aanbeveling is dat de club aan alle coaches een gelijkwaardige behandeling biedt op vlak van verloning. De club kan dat doen door een transparant en billijk verloningsbeleid uit te werken waarbij er rekening wordt gehouden met verschillende zaken zoals het diploma, de ervaring en de verantwoordelijkheden van de tennistrainer.

Een vierde aanbeveling is dat iedere tennisclub met een tekort aan trainers voor zichzelf afweegt of het mogelijk is om met andere club(s) in zee te gaan en zo een trainerspool te creëren. Op die manier zijn er meer trainers beschikbaar waardoor de lesuren makkelijker ingevuld kunnen worden en stijgt het niveau binnen de club doordat iedere trainer zo voor verschillende clubs kan lesgeven aan zijn/haar eigen doelgroep. Hierbij dienen de clubs deze samenwerking wel goed te organiseren opdat er geen trainers gestolen worden van de ene club door de andere club.

Een vijfde aanbeveling is dat clubs zich inspannen om een goede doorstroom te hebben van de eigen competitieve jeugdspelers naar een job als trainer. Doordat deze spelers al verschillende jaren gebonden zijn aan de club zullen zij ook minder snel de intentie hebben om over te stappen naar een andere tennisclub wat voordelig is voor het behouden van trainers. De club zal daardoor ook minder op zoek moeten naar nieuwe trainers van buitenaf.

Een zesde aanbeveling is voor wanneer de coach al enige ervaring heeft opgedaan binnen de club. In dat geval is het belangrijk om open te communiceren over hoe de tennistrainer zijn of haar toekomst verder ziet binnen de club. De trainers die snakken naar meer verantwoordelijkheid moeten op tijd gedetecteerd worden om ze die kans te bieden. Daarnaast is deze communicatie ook van

belang wanneer het gaat over doorgroeimogelijkheden zodat de trainer zich niet ondergewaardeerd zal voelen. Zo zou de club aan een kindstennisleraar met potentieel de kans kunnen bieden om af en toe een spelersgroep van een hoger niveau te begeleiden. Zo krijgt die leraar mogelijk de smaak te pakken en zal deze zich sneller bijscholen om door te groeien naar een competitietrainer.

Een aanbeveling naar de wetgever toe is om een nieuw statuut te creëren dat geoptimaliseerd is voor sporttrainers. Daarbij dient er nagedacht te worden over een aanpassing van de belastingtarieven en/of de loon- en uurgrenzen opdat de tennistrainer een correct uurloon overhoudt en de club geen hogere prijzen hoeft door te rekenen naar de leerlingen. Ook moet het statuut transparant gemaakt worden zodat het voor iedere trainer in één oogopslag duidelijk is welk statuut het best bij hem of haar past. Ten slotte zou het aanbieden van secundaire arbeidsvoorwaarden zoals pensioenregeling, vakantiedagen en ziekte dagen een grote impact kunnen hebben op het aantrekken en behouden van trainers. Op die manier zouden coaches meer zekerheden krijgen over hun toekomst en is de keuze om voltijds les te geven sneller gemaakt.

Ten slotte zijn er ook een aantal aanbevelingen voor de Vlaamse tennisfederatie:

Een eerste aanbeveling voor de federatie is om regelmatig meldingen te sturen naar potentiële kandidaten voor een trainerscursus. Momenteel worden de coaches één keer per jaar via mail gecontacteerd om zich in te schrijven voor een volgende opleiding. Dit zou doorgetrokken kunnen worden naar de app van Tennis Vlaanderen. Steeds wanneer er een cursus wordt georganiseerd in de buurt van een speler of trainer die aan de voorwaarden om deel te nemen voldoet, kan er een push notificatie gestuurd worden.

Om meer inschrijvingen te krijgen voor de trainerscursussen zou het ook helpen om ze goedkoper te maken. Trainers uit dit onderzoek geven aan dat de opleidingen aan de dure kant liggen. Door eventueel met behulp van subsidies van de overheid de prijs te verlagen zouden er mogelijk meer beschikbare trainers in de markt zijn.

Daarnaast zou de federatie ook een rol kunnen spelen bij het creëren van het billijk en transparant verloningsbeleid. Uit het onderzoek is gebleken dat dit een grote factor speelt bij het aantrekken en behouden van tennistrainers. Tennis Vlaanderen zou zelf een voorbeeld uit kunnen werken waar de clubs rekening mee kunnen houden. Zo zien de coaches meteen ook de financiële voordelen van een cursus en geraken ze mogelijk meer gemotiveerd om deze te volgen wat tot meer inschrijvingen zou kunnen leiden.

Ten slotte zou de federatie mogelijk een grotere doorstroom krijgen van trainers naar een volgend diploma wanneer ze de jonge, talentvolle trainers die opgemerkt worden bij een cursus opvolgen. Tennis Vlaanderen zou die coaches bijvoorbeeld kunnen bezoeken op hun eigen club om een gesprek te voeren over hun verdere doelen in het coachinglandschap.

7. Beperkingen en aanbevelingen toekomstig onderzoek

Een eerste beperking is een gevolg van de keuze om een kwalitatief onderzoek uit te voeren.

Door dat type onderzoek was het mogelijk om gedetailleerde ervaringen en meningen van de respondenten te achterhalen maar kon er niet vastgesteld worden in welke mate de bevindingen voorkomen. Bij de uitvoering van een volgend onderzoek is het dus mogelijk interessant om voor een kwantitatieve studie te kiezen.

Daarnaast zijn er enkele beperkingen die volgen uit de sample. Bij het zoeken naar respondenten was het niet eenvoudig om voor ieder type respondent, namelijk trainers, hoofdtrainers en werknemers binnen de federatie, geschikte kandidaten te vinden die tijd konden vrijmaken. Daardoor is er weinig rekening gehouden met de diversiteit. Uiteindelijk waren er zes mannelijke respondenten en slechts twee vrouwelijke respondenten wat een mogelijke invloed kan hebben op de bevindingen. Ook zou het nuttig kunnen zijn om respondenten te selecteren uit verschillende levensfasen. In dit onderzoek werden er vooral respondenten rond de dertig jaar met al enige ervaring binnen de sector geïnterviewd. Student-coaches en 50-plussers zouden mogelijk andere inzichten kunnen opleveren. Een bijkomende beperking is dat de Limburgse respondenten gevonden zijn door middel van *convenience sampling* aangezien dat praktisch het meest haalbaar was. Zij waren sneller overtuigd om deel te nemen omdat ze tot mijn eigen netwerk behoren. Voor de overige respondenten is er gekozen voor de *snowball sampling* methode waardoor de respondenten tot dezelfde kringen behoren en de diversiteit wordt ingeperkt. Ook werden niet alle mogelijke stakeholders geïnterviewd. Zo zou het bijvoorbeeld nuttig kunnen zijn om wat betreft het fiscaal statuut contact op te nemen met de minister van Sport om zijn visie te achterhalen. Daarnaast kwamen bij dit onderzoek de respondenten voor het grootste deel uit Limburg of West-Vlaanderen terwijl de bevindingen mogelijk anders kunnen zijn voor iedere provincie. Voor toekomstig onderzoek zou het daarom interessant kunnen zijn om nog meer verschillen in kaart te brengen per provincie. In dit onderzoek is zo bijvoorbeeld al naar voor gekomen dat de Limburgse respondenten een stuk minder tevreden waren over hun verloning. Daardoor zou het per provincie kunnen verschillen wat de meest doeltreffende aanpak is om het trainers aan te trekken en te behouden.

Een ander mogelijk toekomstig onderzoek is om de invloed te achterhalen van de hoeveelheid media op het aantal trainers binnen Vlaanderen. De nationale spelers zouden daarbij mogelijk een grote rol kunnen spelen. Wanneer zij het niet goed doen, is er minder interesse in de sport wat mogelijk gelinkt kan worden aan de hoeveelheid leden en bijgevolg ook de hoeveelheid coaches die daaruit volgen.

Ten slotte kan het ook interessant zijn om de impact van de padelsport te onderzoeken. Nu padel steeds populairder wordt binnen Vlaanderen moet er mogelijk opgelet worden voor een toenemende interesse van tennisleraren in padel waardoor ze zouden kunnen overschakelen naar het geven van padellessen.

8. Referenties

- Aaker, D. A. (1992). Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. In (Vol. 9, pp. 73): Emerald Group Publishing, Ltd.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic press.
- Albert, S., Whetten, D. A., Cummings, L., & Staw, B. (1985). Organizational identity.
- Alfes, K., Antunes, B., & Shantz, A. D. (2017). The management of volunteers - what can human resources do? A review and research agenda. *International journal of human resource management*, 28(1), 62-97. doi:10.1080/09585192.2016.1242508
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185–206.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517. doi:10.1108/13620430410550754
- Briner, R. B., & Conway, N. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford: Oxford University Press.
- Bryant, A., & Charmaz, K. (2007). *The Sage handbook of grounded theory*. London: Sage.
- Cromheecke, S., & Vereecken, H. (2015). Zo moet het: hoe zich differentiëren in rekrutering?.
- Cable, D. M., Aiman-Smith, L., Mulvey, P. W., & Edwards, J. R. (2000). The Sources And Accuracy Of Job Applicants' Beliefs About Organizational Culture. *Academy of Management journal*, 43(6), 1076-1085. doi:10.5465/1556336
- Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of organizational behavior*, 21(8), 929-947. doi:10.1002/1099-1379(200012)21:8<929::AID-JOB63>3.0.CO;2-O
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of applied social psychology*, 33(11), 2244-2266. doi:10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x
- Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: does organizational hierarchy matter? *Journal of organizational behavior*, 27(5), 585-605. doi:10.1002/job.378

Collectieve Arbeidsovereenkomst Sportverenigingen.

(2022). <https://www.netwerkindesport.nl/app/uploads/2022/02/CAO-sportverenigingen-2022-definitief-getekend.pdf>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (Vol. 1985: 2). New York: Plenum Press.

Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812-820. doi:10.1037/0021-9010.82.5.812

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 1-4.

Greening, D. W., & Turban, D. B. (1996). *Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees*. Paper presented at the Proceedings of the International Association for Business and Society.

Harman, A., & Doherty, A. (2019). Psychological contract in the volunteer youth sport coach environment: the community sport club perspective. *Managing sport and leisure*, 24(5), 321-338. doi:10.1080/23750472.2019.1645615

Jaarverslag 2021. (2021). In *Tennis Vlaanderen*. <https://www.tennisvlaanderen.be/documents/12301/40481154/Jaarverslag+2021/e720de7e-a170-4fac-8aa0-32c2266fcb1e?version=1.0>

Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in psychology*, 9, 363-363. doi:10.3389/fpsyg.2018.00363

Martin, G., & Hetrick, S. (2006). *Corporate reputations, branding and people management: A strategic approach to HR*. Routledge.

McLean, K. N., & Mallett, C. J. (2012). What motivates the motivators? An examination of sports coaches. *Physical Education & Sport Pedagogy*, 17(1), 21-35.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management review*, 26(1), 117-127. doi:10.5465/amr.2001.4011987

Moens, B., van Lierop, B., & Peersman, W. (2022). Herdenken van jobs: naar een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen in Vlaanderen.

Nicholls, G., & Ralston, R. (2012). The rewards of individual engagement in volunteering : a missing dimension of the Big Society. *Environment and planning. A*, 44(12), 2974-2987. doi:10.1068/a45136

Olkkonen, M.-E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational behavior and human decision processes*, 100(2), 202-215. doi:10.1016/j.obhdp.2005.08.007

Onderzoekresultaten alles rondom de tennisleraar. (2020). knltb.nl. <https://knltb.nl/media/tzadooowl/onderzoek-2020-tennisleraren.pdf?ts=637807781039600000>

Overzicht opleidingen - Tennis Vlaanderen. (z.d.). <https://www.tennisvlaanderen.be/overzicht-opleidingen-tennis>

Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). Snowball sampling. *SAGE research methods foundations*.

Resultaten club-en ledenbevraging. (2019). Tennis Vlaanderen. <https://www.tennisvlaanderen.be/documents/12301/325383/Resultaten+club-en+ledenbevraging+%28uitgebreid+ifv+GAV%29/1c61d3e3-952d-4f24-8416-5491118fb222>

Ronkainen, N. J., Ryba, T. V., McDougall, M., Tod, D., & Tikkanen, O. (2022). Hobby, career or vocation? Meanings in sports coaching and their implications for recruitment and retention of coaches. *Managing sport and leisure*, 27(4), 381-396. doi:10.1080/23750472.2020.1803108

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 11(5), 389-400. doi:10.1002/job.4030110506

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139. doi:10.1007/BF01384942

Ruta, D., & Sala, I. (2017). HRM in Sport Organizations. In *HRM in Mission Driven Organizations* (pp. 183-220). Cham: Springer International Publishing.

Schlesinger, T., Klenk, C., & Nagel, S. (2015). How do sport clubs recruit volunteers? Analyzing and developing a typology of decision-making processes on recruiting volunteers in sport clubs. *Sport management review*, 18(2), 193-206. doi:10.1016/j.smr.2014.04.003

Snick, C. (2019, 22 februari). *Sportclubs smeken om trainers: "Je moet het doen uit passie, en dat vind je niet makkelijk meer"*. Het Nieuwsblad. https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20190221_04196297

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research techniques.

Trainers in de sportclubs in Vlaanderen. (2022). Sport Vlaanderen. https://www.sport.vlaanderen/media/23052/221208_trainers-in-de-sport-in-vlaanderen.pdf

Vergoeden van verenigingswerk | Vlaamse Sportfederatie. (2023). <https://vlaamsesportfederatie.be/kennisbank/vergoeden-van-verenigingswerk>

Vergoedingen voor vrijwilligers | Vlaamse Sportfederatie. (2023). <https://vlaamsesportfederatie.be/kennisbank/vergoedingen-voor-vrijwilligers>

Vos, S., Breesch, D., Késenne, S., Van Hoecke, J., Vanreusel, B., & Scheerder, J. (2011). Governmental subsidies and coercive pressures. Evidence from sport clubs and their resource dependencies. *EJSS. European Journal for Sport and Society*, 8(4), 257. doi:10.1080/16138171.2011.11687882

Vos, S., Breesch, D., & Scheerder, J. (2012). Undeclared Work in Non-Profit Sports Clubs: A Mixed Method Approach for Assessing the Size and Motives. *Voluntas (Manchester, England)*, 23(4), 846-869. doi:10.1007/s11266-011-9232-2

VZW. Vzw - Federale overheidsdienst justitie. (z.d.). https://www.justitie.belgium.be/nl/themas_en_dossiers/vennootschappen_verenigingen_en_stichtingen/verenigingen/vzw

Wicker, P., & Breuer, C. (2011). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport management review*, 14(2), 188-201. doi:10.1016/j.smr.2010.09.001

Word tennistrainer - Tennis Vlaanderen. (z.d.). <https://www.tennisvlaanderen.be/word-tennistrainer>

Zelfstandige in bijberoep. (z.d.). [www.vlaanderen.be. https://www.vlaanderen.be/zelfstandige-in-bijberoep](https://www.vlaanderen.be/https://www.vlaanderen.be/zelfstandige-in-bijberoep)

9. Bijlagen

Interviewleidraad coach

Met dit interview zal u een essentiële bijdrage leveren aan mijn thesis waarmee ik een antwoord wil bieden op de vraag: Welke uitdagingen ondervinden tennisclubs bij het aantrekken en behouden van bekwame trainers en hoe kan dat aangepakt worden? Met dit interview wil ik dus achterhalen wat de visie van de tennistrainer zelf is in dit verhaal. Belangrijk om te weten is dat er geen juiste of foute antwoorden zijn en ik vooral geïnteresseerd ben in zeer concrete informatie. In de *informed consent* vindt u alle informatie wat betreft privacy en hoe dit interview gebruikt zal worden in mijn onderzoek. Indien u akkoord bent om deel te nemen en om mij een opname te laten maken van dit interview, dan mag u dat daar aanvinken. Verder krijgt u, indien gewenst, bij afloop van het onderzoek het eindrapport persoonlijk doorgestuurd.

Algemeen:

- ◆ Kan u zich kort voorstellen?
- ◆ Over welk trainersdiploma beschikt u?
- ◆ Hoeveel jaren geeft u tennisles?
- ◆ Bij welke tennisclub(s) bent u actief als trainer?
 - Waarom heeft u voor die club(s) gekozen?
 - Bent u in uw loopbaan al veranderd van club? Zo ja, om welke reden(en)?
- ◆ Hoe lang bent u actief bij uw huidige club(s) als trainer?
- ◆ Wat zijn uw voornaamste verantwoordelijkheden als tennistrainer?
 - Bent u verantwoordelijk voor bepaalde groepen/kleuren? Zo ja, welke?
- ◆ Doet u nog een andere job naast die van tennistrainer?
 - Zo ja, welke? En waarom?
- ◆ Wat zijn de voornaamste uitdagingen waarmee u als tennistrainer wordt geconfronteerd?

Aantrekkelijkheid club:

Employer branding

- ◆ Welk beeld/imago heeft uw huidige club(s)?
- ◆ Voelt u zich tevreden bij uw huidige club(s)?
 - Waarom wel of niet? Hoe zou dat nog verbeterd kunnen worden?
- ◆ Voelt u zich betrokken bij uw huidige club(s)?
 - Waarom wel of niet? Hoe zou dat nog verbeterd kunnen worden?

- ◆ Welke elementen vindt u belangrijk bij de zoektocht naar een club?
- ◆ Welke aspecten maken een club aantrekkelijk om voor te werken?
- ◆ Wat maakt dat u bij een club wenst te blijven als trainer?
- ◆ Welke ondersteuning verwacht u van uw tennisclub?
- ◆ Wat verwacht uw tennisclub van u?

Rekrutering binnen een club

- ◆ Hoe heeft u uw huidige club(s) gevonden?
 - Via welk kanaal bent u bij u uw huidige club terecht gekomen?
- ◆ Hoe is het selectieproces verlopen?
 - Welke personen waren hierbij betrokken?
- ◆ Merkt u een tekort aan trainers op de club(s) waar u actief bent?
 - Zo ja, wat zijn mogelijke oorzaken van dat tekort?
 - Zo nee, hoe wordt dat tekort dan bij die club(s) voorkomen?
- ◆ Hoe gaat(n) de club(s) waarvoor u lesgeeft om met dit tekort?
 - Werken ze eerder systematisch of reactief?
- ◆ Wat zijn mogelijke drempels die tennisclubs vandaag ervaren in het vinden van geschikte tennistrainers?
- ◆ Welke maatregelen zouden volgens u een positief effect kunnen hebben op het tekort aan tennistrainers?
- ◆ In welke mate staat u ervoor open om deel uit te maken van een trainerspool waardoor u door meerde clubs opgeroepen zou kunnen worden?
 - Welke voor- en/of nadelen ziet u daarin?

Aantrekkelijkheid job:

- ◆ Wat maakt de job tenniscoach voor u (on)aantrekkelijk?
- ◆ Waar haalt u voldoening uit?
- ◆ Hoe zou de job aantrekkelijker gemaakt kunnen worden?

Motivatie

- ◆ Waarom bent u tennistrainer geworden?
- ◆ Wat zijn uw drijfveren om tennisles te geven?
- ◆ Is er volgens u een verschil in motivatie tussen verschillende leeftijdscategorieën?
 - Hoe verschilt deze motivatie dan?
- ◆ Krijgt u voldoende vrijheid van uw club om uw rol in te vullen? Vindt u dat u autonoom beslissingen kan nemen als trainer van deze club? Waarom wel of niet?
- ◆ Hoe belastend is uw job als tennistrainer?
- ◆ Hoe kunnen (jonge) trainers omgaan met veranderende eisen van de klant?

- ◆ Hoe kunnen (oudere) trainers omgaan met de fysieke uitdagingen van het trainerschap?

Gevolgen van het fiscaal statuut

- ◆ Onder welk statuut staat u ingeschreven al trainer? (Vrijwilligerswerker, verenigingswerker of zelfstandige)
- ◆ Heeft u weet van de regels die gekoppeld zijn aan dit statuut?
 - Wat zijn de voordelen/nadelen van dit statuut?
- ◆ Wat is uw visie op het maximum aantal uren (450u) of hoeveelheid loon (€ 6 540) per jaar zoals vastgelegd door de wetgeving voor verenigingswerkers?
- ◆ Zijn er bepaalde arbeidsvoorwaarden die u momenteel niet krijgt maar wel graag zou willen? Zo ja, welke?

Vergelijking met Nederland (*indien van toepassing voor interviewee*)

- ◆ U werkt zowel voor een Belgische als voor een Nederlandse club. Waar liggen volgens u de grootste verschillen?
- ◆ Hoe komt het volgens u dat in Nederland bijna 70% de job van tennistrainer als hoofdberoep uitoefent i.v.m. de nog geen 10% binnen België?
 - In welke mate heeft het fiscaal statuut daar een invloed op?
- ◆ Welke voor- en/of nadelen biedt het Nederlandse statuut voor sporttrainers?
 - In welke mate heeft dat een invloed op het aantrekken van tennistrainers?
 - In welke mate heeft dat een invloed op het behouden van tennistrainers?
- ◆ Hoe onderscheiden de clubs in Nederland zich van elkaar?
- ◆ Hoe kunnen Nederlandse clubs voldoende kwaliteitsvolle trainers aantrekken?
- ◆ Hoe zorgen Nederlandse clubs ervoor dat ze hun trainers kunnen behouden?

Trainerscursussen

- ◆ Bent u op dit moment een trainersopleiding aan het volgen?
 - Zo ja, welke?
- ◆ Welke trainersopleidingen heeft u reeds in het verleden gevolgd?
- ◆ Wat is uw drijfveer om deze cursus(sen) te volgen?
- ◆ Stimuleert de club(s) waar u lesgeeft om een opleiding te volgen? Zo ja, hoe?
- ◆ Hoe heeft Tennis Vlaanderen u gemotiveerd om deze opleiding te volgen?
 - Hoe zouden ze dit nog beter kunnen doen?
- ◆ Was u tevreden over deze opleidingen? Waarom wel of niet?
- ◆ Hebben deze opleidingen u bepaalde kennis of *skills* bijgebracht? Waarom wel of niet?
 - Gebruikt u die vandaag de dag nog steeds in uw trainingen? Zo ja, hoe?
- ◆ Bent u van plan om nog een hogere opleiding te volgen? Waarom wel of niet?
 - Hoe kan Tennis Vlaanderen u of collega trainers nog meer motiveren om door te stromen naar de volgende opleidingsgraad?

- ◆ Bent u op de hoogte van de recente wijzigingen in de opleidingsstructuur?
 - Zo ja, wat is uw visie op de recente wijzigingen in de structuur van de opleidingen?

Einde:

- ◆ Wenst u zelf nog iets toe te voegen?
- ◆ Heeft u nog vragen?

Interviewleidraad hoofdtrainer

Met dit interview zal u een essentiële bijdrage leveren aan mijn thesis waarmee ik een antwoord wil bieden op de vraag: Welke uitdagingen ondervinden tennisclubs bij het aantrekken en behouden van bekwame trainers en hoe kan dat aangepakt worden? Met dit interview wil ik dus achterhalen wat de visie van de hoofdtrainer is in dit verhaal. Belangrijk om te weten is dat er geen juiste of foute antwoorden zijn en ik vooral geïnteresseerd ben in concrete informatie. In de *informed consent* vindt u alle informatie wat betreft privacy en hoe dit interview gebruikt zal worden in mijn onderzoek. Indien u akkoord bent om deel te nemen en om mij een opname te laten maken van dit interview, dan mag u dat daar aanvinken. Verder krijgt u, indien gewenst, bij afloop van het onderzoek het eindrapport persoonlijk doorgestuurd.

Algemeen:

- ◆ Kan u zich kort voorstellen?
- ◆ Over welk trainersdiploma beschikt u?
- ◆ Bij welke tennisclub bent u actief als hoofdtrainer?
 - Waarom heeft u voor die club gekozen?
 - Heeft u in uw loopbaan al veranderd van club? Zo ja, om welke reden(en)?
- ◆ Hoe lang bent u al actief als (hoofd)trainer?
- ◆ Wat zijn uw voornaamste verantwoordelijkheden als hoofdcoach?
- ◆ Hoe ziet uw takenpakket eruit?
- ◆ Wat zijn uw drijfveren om tennisles te geven?
- ◆ Oefent u nog een ander beroep uit naast dat van tennistrainer?
 - Zo ja, welke? En waarom?

Aantrekkelijkheid club:

Employer branding

- ◆ Welk beeld/imago heeft uw club?
- ◆ Welke elementen dragen bij tot een positief beeld van de club naar de buitenwereld toe?

- ◆ Hoe kan een tennisclub zich aantrekkelijk maken om voor te werken?
 - Hoe probeert u dat toe te passen?
- ◆ Hoe kan een club zich onderscheiden in hoe er wordt omgegaan met het personeel?
 - Hoe probeert u dat toe te passen?
 - Biedt u bepaalde functionele, economische of psychologische voordelen? Zo ja, welke?
- ◆ Waar staat uw club voor?
- ◆ Hoe kunnen clubs een eigen identiteit ontwikkelen?
 - Hoe probeert u dat toe te passen?
 - Is het volgens u belangrijk dat een club een eigen identiteit heeft? Waarom wel of niet?
- ◆ Hoe probeert u de talentvolle en bekwame trainers bij de club te houden?
- ◆ Welke ondersteuning biedt u aan tennistrainers?
- ◆ Wat verwacht u van de trainers?
- ◆ Denkt u dat het concept van employer branding (= het onderscheidende karakter van een organisatie binnen de organisatie zelf maar ook naar de buitenwereld toe (Edwards, 2010).) ook zou kunnen bijdragen aan dit verhaal?

Rekrutering binnen een club

- ◆ Hoe tracht uw club bekwame trainers aan te trekken?
- ◆ Is er een tekort aan bekwame trainers op de club waar u actief bent?
 - Zo ja, hoe groot is dat tekort? Wat voor type trainers zoekt u nog? Wat zijn mogelijke oorzaken van dat tekort?
 - Zo nee, hoe voorkomt u dat tekort?
- ◆ Welke uitdagingen ervaart u bij het vinden van bekwame tennistrainers?
- ◆ Via welke kanalen worden deze trainers gevonden? Hoe verloopt het rekruteringsproces bij uw club(s)?
- ◆ Wat gebeurt er in geval van het uitvallen van een trainer bv. door ziekte? Wat is jullie aanpak?
- ◆ Wat zijn mogelijke drempels die tennisclubs vandaag ervaren in het vinden van geschikte tennistrainers?
- ◆ Welke maatregelen zouden volgens u een positief effect kunnen hebben op het tekort aan tennistrainers?
- ◆ Zou het creëren van een trainerspool waarbij u zou samenwerken met andere clubs kunnen helpen om te beschikken over een groter aantal trainers?
 - Welke voor- en/of nadelen ziet u daarin?

Aantrekkelijkheid job:

- ◆ Wat maakt de job tenniscoach volgens u (on)aantrekkelijk?
- ◆ Hoe zou de job aantrekkelijker gemaakt kunnen worden voor de coach?

Motivatie

- ◆ Wat zijn volgens u de drijfveren om tennistrainer te worden?
- ◆ Hoe probeert u hen gemotiveerd te houden?
- ◆ Hoe verschilt deze aanpak bij trainers van verschillende leeftijden?
- ◆ Krijgt u voldoende vrijheid van uw club om uw rol als hoofdcoach in te vullen?
- ◆ Welke ondersteuning biedt u aan (jonge) trainers om om te gaan met de veranderende verwachtingen en eisen van de spelers?
 - Wat is de rol van de ouders? Wat zijn hun verwachtingen?
- ◆ Welke ondersteuning geeft u aan (oudere) trainers zodat ze de fysieke belasting van het lesgeven aankunnen?

Gevolgen van het fiscaal statuut

- ◆ Onder welk statuut staan de trainers in deze club ingeschreven? (Vrijwilligerswerker, verenigingswerker of zelfstandige)
- ◆ Wat is de verhouding tussen de verschillende statuten binnen uw club? (zoveel % vrijwilligers, zoveel % zelfstandigen etc.)
- ◆ Wat zijn volgens u de voordelen/nadelen verbonden aan deze statuten?
- ◆ Wat is uw visie op het maximum aantal uren (450u) of hoeveelheid loon (€ 6 540) per jaar zoals vastgelegd door de wetgeving voor verenigingswerkers?
- ◆ Zijn er bepaalde arbeidsvoorwaarden die u momenteel niet kan geven waarvan u denkt dat die zouden kunnen bijdragen aan het aantrekken/behouden van trainers? Zo ja, welke?

Trainerscursussen

- ◆ In welke mate zijn de trainers uit zichzelf gemotiveerd om een opleiding te volgen of door te stromen naar een hogere opleidingsgraad?
- ◆ Wie neemt het initiatief voor het volgen van een opleiding?
- ◆ Hoe probeert u trainers te stimuleren om een opleiding te volgen of door te stromen naar een hogere opleidingsgraad?
- ◆ Welke rol speelt de federatie daarin?
- ◆ Bent u op de hoogte van de recente wijzigingen in de opleidingsstructuur?
 - Zo ja, wat is uw visie op de recente wijzigingen in de structuur van de opleidingen?

Einde:

- ◆ Wenst u zelf nog iets toe te voegen?
- ◆ Heeft u zelf nog vragen?

Interviewleidraad federatie BE-NL

Met dit interview zal u een essentiële bijdrage leveren aan mijn thesis waarmee ik een antwoord wil bieden op de vraag: Welke uitdagingen ondervinden tennisclubs bij het aantrekken en behouden van bekwame trainers en hoe kan dat aangepakt worden? Met dit interview wil ik dus achterhalen wat de visie van een lid van de federatie is in dit verhaal. Belangrijk om te weten is dat er geen juiste of foute antwoorden zijn en dat ik vooral geïnteresseerd ben in concrete informatie. In de *informed consent* vindt u alle informatie wat betreft privacy en hoe dit interview gebruikt zal worden in mijn onderzoek. Indien u akkoord bent om deel te nemen en om mij een opname te laten maken van dit interview, dan mag u dat daar aanvinken. Verder krijgt u, indien gewenst, bij afloop van het onderzoek het eindrapport persoonlijk doorgestuurd.

Algemeen:

- ◆ Kan u zich kort voorstellen?
- ◆ Welke rol vervult u/heeft u vervuld binnen de Belgische en/of Nederlandse tennisfederatie?
- ◆ Wat doet de federatie?
- ◆ Met welke uitdagingen wordt de tennisfederatie vandaag geconfronteerd?
- ◆ Wat zijn uw voornaamste verantwoordelijkheden als lid van de federatie?

Arbeidsmarktkrapte

- ◆ Wat zijn volgens u mogelijke oorzaken van het trainerstekort binnen België?
- ◆ Wat maakt deze situatie specifiek voor de tennissector?
 - Is dat anders dan in andere (verwante) sectoren met knelpuntberoepen?
- ◆ Hoe komt het volgens u dat niet alle clubs in dezelfde mate getroffen worden door dit tekort aan tennistrainers?
- ◆ Wat zijn de drempels om tennistrainer te willen worden in Vlaanderen of Nederland?
- ◆ Wat onderneemt de federatie vandaag al om met dit tekort aan trainers te kunnen omgaan?
- ◆ Welke toekomstige acties zijn er vanuit de federatie gepland om dit tekort verder aan te pakken?

Aantrekkelijkheid club:

Employer branding

- ◆ Wat is het belang van een goede 'branding' van de club bij het aantrekken en behouden van tennistrainers?

- ◆ Hoe kan de federatie hierin een rol spelen?
- ◆ Hoe kan de federatie helpen om tennisclubs in Vlaanderen nog meer op de kaart te zetten?
- ◆ Denkt u dat het concept van employer branding (= het onderscheidende karakter van een organisatie binnen de organisatie zelf maar ook naar de buitenwereld toe (Edwards, 2010).) zou kunnen bijdragen aan dit verhaal?

Rekrutering binnen een club

- ◆ Hoe kan de tennisfederatie haar clubs helpen om voldoende instroom van kandidaten te garanderen?
- ◆ Wat kan de federatie doen om ervoor te zorgen dat tennistrainers bij hun club blijven?
- ◆ Hoe verloopt het rekruteringsproces vandaag de dag vaak binnen een tennisclub?
 - In welke mate spelen persoonlijke netwerken hierbij een rol?
- ◆ Hoe gaan clubs om met wervingsproblemen?
 - Werken ze eerder systematisch (op voorhand voorzien als een trainer uitvalt) of reactief (op het moment zelf een oplossing zoeken)?
- ◆ Wat zijn mogelijke drempels die tennisclubs vandaag ervaren in het vinden van geschikte tennistrainers?
- ◆ Welke maatregelen zouden een positief effect kunnen hebben op het tekort aan tennistrainers?
- ◆ Hoe staat u tegenover samenwerking tussen verschillende clubs om het trainerstekort gezamenlijk aan te pakken?
 - Zou het creëren van een trainerspool waarbij tennisclubs samenwerken om zo te beschikken over een groter aantal trainers?

Aantrekkelijkheid job:

- ◆ Hoe kunnen talentvolle jonge spelers overtuigd worden om trainer te worden?

Motivatie

- ◆ In welke mate speelt de motivatie van de trainer een rol?
- ◆ Is er volgens u een verschil in motivatie tussen verschillende leeftijdscategorieën?
 - Hoe verschilt deze motivatie dan?
- ◆ Hoe kan meer autonomie zorgen voor een meer gemotiveerde coach?
- ◆ Hoe evolueren de verwachtingen en eisen van de klant? Hoe gaan trainers hiermee om?
 - Bestaat er een verschil tussen jonge en oude trainers op dit vlak?
- ◆ Welke maatregelen zijn er vanuit de federatie om ouder wordende trainers te ondersteunen?

Gevolgen van het fiscaal statuut

- ◆ Hoe kan de wetgever het beroep van tennistrainer beter beschermen?
- ◆ Welk sociaal statuut sluit het beste aan bij dit beroep?
- ◆ Wat is uw visie op de huidige regelgeving rond vrijwilligerswerk/verenigingswerk in België?
 - Hoe kijkt u naar de recente veranderingen door de wetgever?

Vergelijking met Nederland

- ◆ Waar liggen volgens u de grootste verschillen tussen België en Nederland in het tennistrainerslandschap?
- ◆ Hoe komt het volgens u dat in Nederland bijna 70% voltijds de job van tennistrainer uitoefent i.v.m. de nog geen 10% binnen België?
 - In welke mate heeft het fiscaal statuut daar een invloed op?
- ◆ Welke voor-voor-en/of nadelen biedt het Nederlandse statuut voor sporttrainers?
 - In welke mate heeft dat een invloed op het aantrekken van tennistrainers?
 - In welke mate heeft dat een invloed op het behouden van tennistrainers?
- ◆ Denkt u dat het statuut zoals dat in Nederland nu bestaat, in België kan worden ingevoerd?
 - Zo ja, hoe?
- ◆ Hoe onderscheiden de clubs in Nederland zich van elkaar? Zijn er nog andere factoren die helpen om trainers aan te trekken of te behouden? Zo ja, welke?

Trainerscursussen

- ◆ Hoe kan de federatie tennissers nog meer motiveren om zich op te leiden tot tennistrainer?
- ◆ Hoe kunnen clubs tennissers nog meer motiveren om zich op te leiden tot tennistrainer?
- ◆ Wat kan de federatie doen om tennistrainers te laten doorstromen naar een hogere opleidingsgraad?

Einde:

- ◆ Wenst u zelf nog iets toe te voegen?
- ◆ Heeft u zelf nog vragen?