

# COMPETENTIE TOOLKIT

VOOR SOCIALE SPORTPRAKTIJKEN  
GERICHT OP DE ONTWIKKELING  
VAN JONGEREN (IN MAATSCHAPPELIJK  
KWETSBARE SITUATIES)



## 1 EEN DUURZAAM ORGANISATORISCH KADER CREËREN EEN PRAKTISCHE HANDLEIDING

# COLOFON

**Uitvoerder**

Onderzoeksgroepen Sport & Society (SASO) en MOtoriek & DIDactiek (MODI)

Onderzoeksteam: Evi Buelens, Marc Theeboom, Jikkemien Vertonghen en Kristine De Martelaer

**Opdrachtgever**

Sport Vlaanderen

© SASO (2017). Deze bijdrage bevat auteursrechtelijk beschermd materiaal. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

**Contact**

Vrije Universiteit Brussel

Faculteit Lichamelijke Opvoeding en Kinesitherapie (LK)

Vakgroep Bewegings- en Sportwetenschappen (BESW)

Onderzoeksgroep Sport & Society (SASO)

Pleinlaan 2 - 1050 Brussel

[T] 02 629 27 12

[E] [saso@vub.be](mailto:saso@vub.be)

[W] [www.sportandsociety.be](http://www.sportandsociety.be)

# INHOUDSOPGAVE

<b>COLOFON</b>	<b>2</b>
<b>ALGEMENE SITUERING</b>	<b>4</b>
<b>1 EEN DUURZAAM ORGANISATORISCH KADER, WHAT'S IN A NAME?</b>	<b>6</b>
1.1 Voor wie is deze handleiding bestemd?	6
1.2 Hoe kwam deze handleiding tot stand?	6
1.3 Het organisatorisch canvas	7
<b>2 AAN DE SLAG! DE VIJF BOUWSTENEN VOOR EEN ORGANISATORISCH KADER</b>	<b>8</b>
2.1 Doelstellingen	8
2.1.1 Wat is onze strategische doelstelling?	8
2.1.2 Is de strategische doelstelling zowel een persoonlijke als algemeen gedragen doelstelling?	9
2.1.3 Wat zijn onze operationele, SMART-gedefinieerde doelstellingen?	9
2.1.4 Wat is ons plan van aanpak om onze doelstellingen te bereiken?	12
2.2 Samenwerkingen	13
2.2.1 Waarom kan het interessant zijn een samenwerking aan te gaan? (meerwaarde)	13
2.2.2 Wie zijn momenteel onze partners en waarom?	14
2.2.3 Wie zouden eventueel nog andere partners zijn waarmee we kunnen samenwerken en waarom?	14
2.2.4 Wat zijn onze verwachtingen naar de verschillende partners toe en omgekeerd?	15
2.2.5 Hoe kunnen we de verwachtingen van de verschillende partners het best invullen?	15
2.3 Doelgroep	17
2.3.1 Wie is (zijn) onze doelgroep(en)?	17
2.3.2 Waarom is (zijn) dit onze doelgroep(en)?	17
2.3.3 Hoe goed bereiken we onze doelgroep(en) momenteel?	17
2.3.4 Hoe kunnen we onze doelgroep(en) nog beter bereiken?	17
2.4 Middelen/ondersteuning	19
2.4.1 Hoeveel en wat voor soort middelen/ondersteuning hebben we nodig en waar kunnen we hiervoor terecht?	19
2.4.2 Hoe gaan we om met lidgelden?	19
2.5 Evalueren en bijsturen	20
2.5.1 Waarom evalueren we?	20
2.5.2 Wat evalueren we?	20
2.5.3 Hoe en op basis waarvan evalueren we?	21
2.5.4 Wanneer en hoe vaak evalueren we?	22
2.5.5 Wat na de evaluatie?	22
<b>3 BRONNENLIJST</b>	<b>24</b>
<b>4 BIJLAGEN</b>	<b>25</b>
4.1 Bijlage 1: uitgewerkt voorbeeld	25
4.2 Bijlage 2: template	26

# ALGEMENE SITUERING

De handleiding 'Een duurzaam organisatorisch kader creëren' is onderdeel van de competentietoolkit die ontwikkeld is voor het ondersteunen van organisatoren van sociale sportpraktijken, zowel **sportclubs als (sport)organisaties, jeugdwerkinitiatieven en anderen**. De volledige toolkit richt zich specifiek naar praktijken die (willen) inzetten op het **ontwikkelen van competenties** van jongeren (die leven in maatschappelijk kwetsbare situaties<sup>1</sup>) door het opnemen van vrijwilligerswerk in de sport. Hierbij is het de bedoeling om te werken rond het **herkennen, verwerven en versterken van competenties** met jongeren.

Deze competentietoolkit werd ontwikkeld door de onderzoeksgroepen **Sport & Society en MODI** van de Vrije Universiteit Brussel in samenwerking met **JES vzw** en is het resultaat van het valorisatietraject dat volgde op het doctoraatsonderzoek van Evi Buelens (Buelens, 2016<sup>2</sup>). Op basis van de resultaten, conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek en na afstemming met praktijk- en beleidsvertegenwoordigers (namelijk ISB vzw, JES vzw, VSF, VTS, BX Brussels, Sport Vlaanderen, departement CJSM, Demos) kwamen we tot de huidige competentietoolkit. Tijdens dit valorisatietraject vertaalden we de theoretische en praktische kennis naar verschillende instrumenten die in de praktijk werden getest door een **centrum voor duidelijke taal** (Wablieft) en door **verschillende testcases**. Op basis van deze ervaringen en feedback werden de instrumenten gefinetuned en verder afgestemd op de sociale sportpraktijk.

De toolkit bestaat uit verschillende instrumenten om:

1. een duurzaam **organisatorisch kader te creëren**. Hiervoor werd een praktische handleiding alsook de tool 'het organisatorisch canvas' ontwikkeld.
2. **competenties te herkennen, verwerven en versterken** van jongeren. De ontwikkelde instrumenten hiervoor bestaan uit een app 'competentiebarometer.be' vergezeld van twee praktische handleidingen om als jongere of als begeleider aan de slag te gaan met de app. Daarnaast werden ook twee tools ontwikkeld als hulpmiddel om een gesprek aan te gaan met de jongeren, namelijk een reflectieleidraad en steekkaarten met tips om te werken rond verschillende competenties.
3. **te werken rond groepsdynamica**. Ook hiervoor werd een praktische handleiding uitgewerkt.

De volledige **toolkit** is vrij te **downloaden** via [www.sportandsociety.be/competentietoolkit](http://www.sportandsociety.be/competentietoolkit). Je vindt er ook meer achtergrondinformatie terug over het onderzoek zelf en de testfase.

<sup>1</sup> Een belangrijke opmerking hierbij is dat de setting waarbinnen deze competentietoolkit tot stand kwam, zich richt op jongeren die leven in maatschappelijk kwetsbare situaties. Dit sluit uiteraard niet uit dat de hieronder gepresenteerde instrumenten niet van toepassing kunnen zijn op de algemene doelgroep jongeren. Het verschil zal hem voornamelijk zitten in het bereiken en betrekken van jongeren. Uit onderzoek blijkt namelijk dat jongeren die leven in maatschappelijk kwetsbare situaties minder eenvoudig bereikt worden in vrije tijdsactiviteiten zoals sport en jeugdwerk (Burton, Turrell, & Oldenburg, 2003; Cobbaert, 2008; Coussée, 2006, 2008; Taylor, Baranowski, & Young, 1998). Als gevolg zal er voor deze doelgroep diepgaander geïnvesteerd dienen te worden in het betrekken ervan (organisatorisch canvas).

<sup>2</sup> Buelens, E. (2016). Exploring the developmental role of volunteering in sport for youngsters in socially vulnerable situations. Brussel: VUB press.

		VOOR WIE?
<b>1. EEN DUURZAAM ORGANISATORISCH KADER CREËREN</b>		<b>Organisatoren en begeleiders van (sociale) sportpraktijk</b>
<b>Praktische handleiding</b>		
Tool: Het organisatorisch canvas		
<b>2. COMPETENTIES HERKENNEN, VERWERVEN EN VERSTERKEN</b>		<b>Jonge vrijwilligers + hun begeleider</b>
App 'competentiebarometer.be'		
2 praktische handleidingen: a) voor jongeren, b) voor begeleiders		
2 tools om een gesprek aan te gaan: a) reflectieleidraad, b) steekkaarten		
<b>3. WERKEN AAN DE GROEPSDYNAMICA</b>		<b>Begeleiders van jonge vrijwilligers</b>
<b>Praktische handleiding</b>		



# 1 EEN DUURZAAM ORGANISATORISCH KADER, WHAT'S IN A NAME?

## 1.1 VOOR WIE IS DEZE HANDLEIDING BESTEMD?

Deze handleiding is ontwikkeld voor organisatoren die (willen) inzetten op het ontwikkelen van competenties van jongeren (die leven in maatschappelijk kwetsbare situaties) door het opnemen van vrijwilligerswerk in de sport. Aan de hand van deze handleiding worden praktijken ondersteund in het genereren van deze mogelijke meerwaarde en het verwerven van inzicht hierin. Uit zowel eigen als internationaal onderzoek (Buelens et al., 2016; Coalter, 2007) blijkt dat werken rond sociale meerwaarde pas zinvol is wanneer de sociale sportpraktijk structureel ontwikkeld is en men niet met organisatorische problemen kampt. **Men dient eerst en vooral organisatorisch sterk te staan alvorens men rond doelstellingen als ontwikkeling kan gaan werken.** Het is dus van belang dat sociale sportpraktijken eerst en vooral een duurzaam organisatorisch kader creëren. Om praktijken hierin te ondersteunen werd deze handleiding ontwikkeld.

## 1.2 HOE KWAM DEZE HANDLEIDING TOT STAND?

De handleiding is opgebouwd rond vijf thema's, namelijk (1) doelstellingen, (2) samenwerkingen, (3) doelgroep, (4) middelen/ondersteuning, (5) evalueren en bijsturen. Deze thema's zouden beschouwd kunnen worden als **'bouwstenen'** dewelke noodzakelijk zijn voor het oprichten en runnen van een **sociale sportpraktijk**. Elke bouwsteen is vervolgens voorzien van één of meerdere strategische vragen. De bedoeling is om stil te staan bij elke vraag en hierover na te denken. In deze handleiding trachten we de praktijken daarbij enkele handvatten te geven om de strategische vragen te kunnen beantwoorden zodoende te kunnen bouwen aan het organisatorisch kader. Het kan het zijn dat voor jouw specifieke praktijk een aantal bouwstenen al duurzaam zijn uitgebouwd, daarom kan de handleiding ook beschouwd worden als een **menukaart** waarbij je de verschillende bouwstenen afzonderlijk kan raadplegen.

De vijf bouwstenen met bijhorende vragen werden gedestilleerd op basis van de resultaten van ons vier jaar durend onderzoek. De vraag hoe ontwikkelingen tot stand komen en welke mechanismen en processen hierbij een rol spelen wordt in de literatuur (Coalter, 2007) beantwoord met 'door het scheppen en invullen van een aantal voorwaarden'. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt in zogenaamde **'noodzakelijke'** en **'voldoende' voorwaarden**. De eerste hebben betrekking op het feit dat jongeren eerst moeten worden bereikt, aangetrokken en duurzaam participeren, alvorens men kan werken rond ontwikkeling. Om echter persoonlijke en sociale ontwikkeling te faciliteren, dienen daarnaast ook voldoende voorwaarden te worden ingevuld. Het invullen van voldoende voorwaarden biedt de mogelijkheid ontwikkelingskansen aan te bieden voor de deelnemende jongeren.

De noodzakelijke en voldoende voorwaarden die aan bod kwamen in ons onderzoek werden vertaald naar de vijf bouwstenen waarrond deze handleiding is opgebouwd.



### Goed om weten!






Noodzakelijke voorwaarden zijn deze die een praktijk dient in te vullen opdat men jongeren kan bereiken en behouden en ze op een regelmatige manier te laten sporten. Het regelmatig sporten op zich is echter niet voldoende om te kunnen spreken van 'ontwikkeling', daarvoor dienen wat men in de literatuur omschrijft als voldoende voorwaarden te worden ingevuld.

### 1.3 HET ORGANISATORISCH CANVAS

Om sociale sportpraktijken zoveel mogelijk te ondersteunen bij het creëren van een duurzame organisatorische context, werd naast deze handleiding ook een tool, 'het organisatorisch canvas', ontwikkeld. Hierin worden alle **bouwstenen met bijhorende strategische vragen** overzichtelijk weergegeven op één formulier. De bedoeling van deze tool is om in één oogopslag een zicht te krijgen op onderdelen die van essentieel belang zijn voor een sociale sportpraktijk en na te gaan waar eventuele bijsturing nodig is.

Het organisatorisch canvas werkt het best wanneer het wordt afgedrukt op een groot oppervlak, waarbij je aan de slag kan met post-its, markeerstiften, potlood enzoverder. Per bouwsteen kan je daarbij het bijhorende hoofdstuk uit onderstaande handleiding raadplegen als hulpmiddel om een antwoord te formuleren op de strategische vragen vermeld in het canvas.

#### EEN DUURZAAM ORGANISATORISCH KADER CREËREN: Het organisatorisch canvas

<b>Ontwikkeld voor:</b> <b>Datum:</b>		<b>Ontwikkeld door:</b> <b>Canvas nr.:</b>	
<b>DOELSTELLINGEN</b> Wat is onze strategische doelstelling? Is dit zowel een persoonlijke als algemeen gedragen doelstelling? Wat zijn onze operationele, SMART-gedefinieerde doelstellingen? Wat is ons plan van aanpak om onze doelstellingen te bereiken? 		<b>DOELGROEP</b> Wie zijn onze doelgroepen? Waarom zijn dit onze doelgroepen? Hoe goed bereiken we onze doelgroepen momenteel? Hoe kunnen we onze doelgroepen nog beter bereiken? 	
<b>SAMENWERKINGEN</b> Waarom kan het interessant zijn een samenwerking aan te gaan? Wie zijn momenteel onze partners en waarom? Wie zouden eventueel nog andere partners zijn waarmee we kunnen samenwerken en waarom? Hoe kunnen we deze bereiken? Wat zijn onze verwachtingen naar de verschillende partners toe en omgekeerd? Hoe kunnen we de verwachtingen van de verschillende partners het best invullen? 	<b>MIDDELEN/ONDERSTEUNING</b> Hoeveel en wat voor soort middelen/ondersteuning hebben we nodig en waar kunnen we hiervoor terecht? Hoe gaan we om met lidgelden? 	<b>EVALUATIE &amp; BIJSTURING</b> Waarom evalueren we? Wat evalueren we? Hoe en op basis waarvan evalueren we? Wanneer en hoe vaak evalueren we? Wat na de evaluatie? 	

# 2 AAN DE SLAG! DE VIJF BOUWSTENEN VOOR EEN ORGANISATORISCH KADER

Alvorens van start te gaan is het belangrijk te weten dat het **NIET** de bedoeling is om deze handleiding van A tot Z door te nemen, zonder daarbij het organisatorisch canvas te raadplegen. De bedoeling is dat je, aan de hand van de strategische vragen per bouwsteen in het canvas, brainstormt en nadenkt hoe dit voor jouw sociale sportpraktijk (nog) niet van toepassing is en kan zijn. Ter **ondersteuning en inspiratie** kan je dan het desbetreffende hoofdstuk uit deze handleiding raadplegen dat is opgebouwd rond de specifieke strategische vragen. Daarbij maakten we van elke vraag een concrete titel in deze handleiding, zodat je ook alles per bouwsteen snel kan terugvinden

## 2.1 DOELSTELLINGEN

Wat is onze strategische doelstelling?  
Is dit zowel een persoonlijke als algemeen gedragen doelstelling?  
Wat zijn onze operationele, SMART-gedefinieerde doelstellingen?  
Wat is ons plan van aanpak om onze doelstellingen te bereiken?



Doelstellingen zijn een beschrijving van wat je als sociale sportpraktijk wil **gaan bereiken binnen een bepaalde periode**. Het is een formulering van een gewenste situatie, gepreciseerd met gewenste effecten en/of resultaten. Doelstellingen dienen om je sociale sportpraktijk te sturen in een bepaalde richting. Het formuleren van doelstellingen bepaalt met andere woorden **de koers die je wil varen** en de uiteindelijke bestemming die je wil bereiken. Daarnaast expliciteert het te koppelen **plan van aanpak** aan deze doelstellingen welke stappen je op welke manier wil zetten om deze bestemming te bereiken. Beide vormen als het ware het **kompas** van jouw sociale sportpraktijk.

### 2.1.1 WAT IS ONZE STRATEGISCHE DOELSTELLING?

Een strategische doelstelling geeft aan welk waarneembaar resultaat/effect je wenst te realiseren in het kader van de algemene missie van jouw sport praktijk.

Aangezien deze handleiding ontwikkeld is voor sociale sportpraktijken die inzetten op het ontwikkelen van competenties van jongeren (die leven in maatschappelijk kwetsbare situaties) door het opnemen van vrijwilligerswerk in de sport, is het hierbij van essentieel belang dit op te nemen in een strategische doelstelling.



#### Voorbeeld

Een mogelijke strategische doelstelling kan zijn: "Tegen eind 2022 werken we met meer jonge vrijwilligers in maatschappelijk kwetsbare situaties bewust rond hun competentieontwikkeling."



## 2.1.2 IS DE STRATEGISCHE DOELSTELLING ZOWEL EEN PERSOONLIJKE ALS ALGEMEEN GEDRAGEN DOELSTELLING?

Van belang is dat de strategische doelstelling, zoals geformuleerd in 2.1.1, niet alleen een persoonlijke, maar ook een **algemeen gedragen doelstelling** is binnen je sociale sportpraktijk.

**Het dragen en nastreven van deze doelstelling op alle niveaus binnen je organisatie en je mogelijke partners, is cruciaal voor het welslagen van je project.**

Uit ons onderzoek bijvoorbeeld bleek dat praktijken die al te vaak leunen op de overtuiging en inzet van één persoon, minder kansen op slagen hebben dan wanneer het een gedragen doelstelling binnen de volledige praktijk betreft. Voorbeelden van wat de gevolgen kunnen zijn van een niet gedragen strategische doelstelling waren:

- het stopzetten van het nastreven van de sociale doelstelling wanneer de **betrokken persoon** (al dan niet noodgedwongen) moet **afhaken**;
- **er alleen voor staan** m.b.t. de vele noodzakelijke en voldoende voorwaarden;
- jongeren die gefrustreerd raken daar ze buiten één persoon **geen steun** krijgen binnen de praktijk en zelfs **tegenkanting** ervaren wanneer ze engagement willen opnemen.

## 2.1.3 WAT ZIJN ONZE OPERATIONELE, SMART-GEDEFINIEERDE DOELSTELLINGEN?

### 2.1.3.1 VERKLARING

**Operationele doelstellingen** zijn

- een concrete vertaling van de strategische doelstelling en hoe je deze tracht te realiseren;
- vaak geformuleerd op kortere termijn (meestal binnen de 2 jaar);
- vaak opgesplitst naar tijd, bepaalde doelgroepen, niveau (beleid of operationeel) en betrokken partners (allen of specifieke).



### 2.1.3.2 SMART-PRINCIPE

Operationele doelstellingen dienen (net zoals je strategische doelstelling trouwens) te voldoen aan het SMART-principe. Dit zijn een aantal belangrijke criteria waarmee je, bij het bepalen en formuleren ervan, het best rekening houdt.

	WAT?	HOE?	Voorbeelden
<b>Specifiek</b>	Formuleren van een aantal <b>duidelijke en herkenbare resultaten</b> die binnen een bepaalde termijn worden verwacht.	Om een doelstelling specifiek te maken, gebruik je <b>concrete zinsdelen</b> .	"Bereiken van specifieke doelgroep x of y", "sporten in de directe omgeving", "vrijwilligerswerk in de directe omgeving".
<b>Meetbaar</b>	Kunnen vaststellen in <b>welke mate het doel bereikt werd</b> . Doelstellingen zijn pas evalueerbaar (zie verder, 2.5 Evaluatie en bijsturing) als ze meetbaar zijn.	Om een doelstelling meetbaar te maken, dien je <b>indicatoren</b> te formuleren. Een indicator is een handig en noodzakelijk instrument om te meten of en in welke mate de doelstellingen zijn bereikt. Aan de hand van indicatoren weet je of jouw acties en beleid al dan niet in de richting van de vooropgestelde doelstellingen evolueren.	In de doelstelling: 'tegen eind 2022 nemen 4 jongeren een verhoogd engagement/vrijwilligerswerk op' is het <b>aantal jongeren dat vrijwilligerswerk opneemt</b> de indicator. In de doelstelling: 'tegen eind 2022 hebben 80% van onze vrijwilligers een bijscholing gevolgd omtrent het geven en ontvangen van feedback' is het <b>procentueel aantal vrijwilligers dat een bijscholing</b> volgt, de indicator. Of vermeld een stijgingspercentage dat binnen een bepaalde termijn bereikt moet worden (bv. tien procent meer jongeren uit de doelgroep die vrijwilligerswerk opnemen binnen 2 jaar).
<b>Acceptabel</b>	Een aanvaarde doelstelling heeft het voordeel dat ze <b>gedragen wordt door alle betrokkenen</b> , en dat alle betrokkenen een uitdaging in de doelstelling zien. Dit is belangrijk voor de motivatie om het vooropgestelde en afgesproken resultaat te behalen.	Om een doelstelling acceptabel te maken, voeg je enkel elementen toe die voor jezelf en voor anderen <b>verantwoord zijn. Alsook dien</b> je voor je doelstelling een breed draagvlak te hebben.	De doelstelling "tegen eind 2022 verhogen we het lidgeld van onze jeugdspelers met 600 euro", zal niet acceptabel zijn voor je leden en dus geen breed draagvlak hebben.
<b>Realistisch</b>	Een te hoog gestelde doelstelling zal als <b>onhaalbaar</b> worden beschouwd en zal <b>ontmoedigend</b> werken. Anderzijds mag je een streefdoel ook <b>niet te laag</b> instellen. In dat geval is er geen sprake van een uitdaging.	Stretch opzoeken tussen te makkelijk en onhaalbaar en een zekere <b>ambitie</b> koppelen om systematisch vooruit te gaan.	Het is niet realistisch dat je alle jongeren in een kwetsbare situaties binnen jouw gemeente wil laten sporten. Het is wel realistischer dat je zoveel mogelijk onder hen wil engageren (bv. 20 procent van hen).
<b>Tijdsgebonden</b>	Je doelstelling moet steeds een <b>timing</b> inhouden waarbinnen beoogde resultaten behaald moeten worden.	Hieraan kan je voldoen door een limiet voorop te stellen.	"Tegen eind 2022..."

Verder is het van belang dat je doelstellingen over voldoende flexibiliteit beschikken. Zodat je ze indien nodig op basis van ontwikkelingen in de samenleving (o.a. op sociaal, technologisch, economisch en politiek vlak) kan heroriënteren en aanpassen.



#### Goed om weten!

Enkele **hulpmiddelen** bij het formuleren van doelstellingen zijn:

- **integreer**: een **werkwoord** dat de richting van de verandering aangeeft; een **situatie** die moet veranderen; een **doelgroep**; de **mate** van verandering; een **tijdsschema**;
- **vertrek** van één van de volgende uitgangssituaties: het **bestendigen** van een bestaande toestand, die goed bevonden wordt; het **verbeteren** van een bestaande toestand, die niet goed bevonden wordt; het **creëren** van een nieuwe (gewenste) situatie, omwille van het ontbreken ervan; het **afbouwen** van een bestaande toestand omdat ze weinig succesvol is of om deze te laten verbeteren door anderen;
- bij het **bepalen van indicatoren** kan je stellen dat hoe **meer tijd** je besteedt aan het **formuleren** van de doelstellingen, hoe **minder tijd** je zal moeten besteden voor het vinden van een **goede indicator**;
- door hierbij na te denken over de **meetmethode** (instrumenten om verandering te meten); de **meetfrequentie** en **meetmoment** (aantal keer meten + tijdstippen waarop); de **meetbron** (waar haal je de gegevens vandaan) en **meetnorm** (de grens tussen goed en niet goed), zal je in de toekomst ook effectiever;
- sta zo dicht mogelijk tegen de problematiek van je doelgroep en verwerf inzicht in hun situatie, zo zal je realistische(re) doelstellingen kunnen formuleren.

#### Enkele algemene tips bij het formuleren van doelstellingen zijn:

- ga bottom-up te werk bij het formuleren van doelstellingen, in plaats van alles top-down te willen 'opleggen'. Betrek dus jongeren uit de doelgroep;
- het investeren in een vertrouwensband met jongeren en hen bewegen om engagement op te nemen, duurt enige tijd, weet dit en hou hier rekening mee bij het formuleren van je doelstellingen (weet werk van lange adem);
- zorg dat je een traject kan aanbieden, dat jongeren steeds meer en meer engagement kunnen en mogen opnemen, dat het vanuit het (club)beleid bijvoorbeeld is toegestaan en wordt gestimuleerd dat een jongere verantwoordelijkheid krijgt binnen jouw sociale sportpraktijk.

### Voorbeeld 1: Strategische (SD) en operationele (OD) doelstellingen

Hieronder geven we enkele voorbeelden weer ter inspiratie.



**SD:** Tegen eind 2022 werken we met meer jonge vrijwilligers in maatschappelijk kwetsbare situaties bewust rond hun competentieontwikkeling.

**OD1:** Tegen 2020 vragen we 4 keer zoveel jongeren om een vrijwilligerstaak op te nemen op jaarbasis ten opzichte van 2018.

**OD2:** Tegen eind 2020 gebruiken we bij minstens 6 jonge vrijwilligers de competentiebarometer.

**OD3:** Tegen eind 2020 zijn minstens 80% van de jongeren die de competentiebarometer gebruiken, tevreden over deze methodiek.

### Voorbeeld 2: Volledig uitgewerkt voorbeeld

Hieronder vind je een volledig uitgewerkt voorbeeld. In bijlage 2 voegden we een lege template toe waarmee je zelf aan de slag kan.



#### **Strategische doelstelling:**

Tegen eind 2022 werken we met meer jonge vrijwilligers uit maatschappelijk kwetsbare situaties bewust rond hun competentieontwikkeling.

#### **Operationele doelstelling 2:**

Tegen eind 2020 gebruiken we met minstens 6 jonge vrijwilligers de competentiebarometer.

- **Indicator:** aantal jongeren die de competentiebarometer gebruiken.
- **Meetmethode:** Logboek bijhouden van de jongeren die de competentiebarometer gebruiken
- **Meetfrequentie:** Driemaandelijks
- **Meetmoment:** Begin, midden en einde van het seizoen
- **Meetbron:** Logboek
- **Meetnorm:** Het absoluut aantal jongeren dat de competentiebarometer effectief gebruikt in het jaar 2020 (moet minstens 6 zijn)

## 2.1.4 WAT IS ONS PLAN VAN AANPAK OM ONZE DOELSTELLINGEN TE BEREIKEN?

Door aan voorgaande oefening een plan van aanpak te koppelen worden de doelstellingen **uitvoerbaar**. Een plan van aanpak omvat de acties met bijhorende timing en eventueel een financiële prognose. Waar doelstellingen de beoogde toestand of resultaat formuleren, bepalen acties m.a.w. wat er moet gebeuren (en eventueel ook door wie en met een timing) om die toestand of dat resultaat te bepalen.



### Goed om weten!

Denk hierbij na over volgende vragen:

- wie zal de actie uitvoeren?;
- zorgt het uitvoeren van de acties ervoor dat de doelstelling gehaald wordt?;
- staan de mogelijke partners achter deze actie?;
- op welke termijn zal de actie gerealiseerd worden?;
- vertoont de timing van de acties geen onlogische stappen en is ze haalbaar? (rekening houdend met personeel, bezetting...);
- welke begroting wordt voor de actie voorzien?;
- is de begroting realistisch?;
- is de nodige ruimte hiervoor beschikbaar (bv. beschikbare infrastructuur)?

In de bijlage 1 kan je een uitgewerkt voorbeeld hierover terugvinden.

Onthoud hierbij dat het plan van aanpak geen statisch document is, maar een dynamisch werkinstrument dat gaandeweg bijgestuurd en aangepast kan worden. Het biedt echter de nodige houvast en vormt de basis voor de opvolging, evaluatie en bijsturing (zie 2.5 bouwsteen 'Evalueren en bijsturen') van je sociale sportpraktijk.



Figuur 1: Stapsgewijs van een strategische doelstelling naar concrete acties

## 2.2 SAMENWERKINGEN

Waarom kan het interessant zijn een samenwerking aan te gaan?  
Wie zijn momenteel onze partners en waarom?  
Wie zouden eventueel nog andere partners zijn waarmee we kunnen samenwerken en waarom? Hoe kunnen we deze bereiken?  
Wat zijn onze verwachtingen naar de verschillende partners toe en omgekeerd?  
Hoe kunnen we de verwachtingen van de verschillende partners het best invullen?



### 2.2.1 WAAROM KAN HET INTERESSANT ZIJN EEN SAMENWERKING AAN TE GAAN? (MEERWAARDE)

Met deze vraag is het de bedoeling om na te gaan en in kaart te brengen waarom het nodig is en interessant zou zijn een samenwerking aan te gaan.

Uit ons onderzoek blijkt dat het aangaan van een samenwerking met een sport/sociale partner een **meerwaarde** kan betekenen op verschillende vlakken. Zo kan bijvoorbeeld een samenwerking bevorderlijk zijn voor het bereiken van jongeren in maatschappelijk kwetsbare situaties, het communiceren met deze jongeren, het bekendmaken van het sportaanbod alsook het laagdrempeliger aanbieden/organiseren van het sportaanbod.

De (sport)participatie van de jongeren en hun engagement kan op deze manier **structureel verhoogd** worden. Door het inschakelen van een **sociale partner** kan de bekendheid van de praktijk verhoogd worden. Daarnaast kan het ervan deel uitmaken beginnen leven onder de jongeren, omdat zij dagelijks meer aanwezig kunnen zijn in de wijk, club of buurt (in functie van informatieverspreiding, voeling met de doelgroep, zorgen voor toeleiding naar, inventariseren voor feedback, bieden van ondersteuning,...). De sociale partner kan ook meer tijd investeren in de doelgroep omdat ze taken uit handen kan geven aan de **sport partner**. Een dergelijke succesvolle samenwerking zorgt uiteindelijk voor een **derde win**, namelijk dat de **jongeren** uit de doelgroep de mogelijkheid krijgen engagement op te nemen binnen een sportaanbod in hun buurt en daardoor de kans krijgen zichzelf te ontwikkelen. Van belang is om alles structureel te verankeren binnen een ruimer beleid (in plaats van bijvoorbeeld het organiseren van losstaande projecten door de verschillende partners zonder daarover met elkaar te communiceren).

In onderstaande quote wordt de meerwaarde van een structurele samenwerking omschreven.

*"Dienstoverschrijdend werken is denk ik heel belangrijk. Toch als sportfunctionaris ben ik niet echt een ervaringsdeskundige om met kansengroepen om te gaan. En ik vind persoonlijk dat men het niet mag onderschatten wat voor extra workload het met zich meebrengt bovenop de dagelijkse werking.  
(diensthoofd sport, onderzoek Street Action).*

In Figuur 2 wordt een concrete opsomming van **mogelijke voordelen** gegeven. Let wel, deze lijst is louter illustratief, een samenwerking kan nog andere voordelen opleveren.



Figuur 2: Meerwaarde van een samenwerking: inzetten op elkaars sterktes

### 2.2.2 WIE ZIJN MOMENTEEL ONZE PARTNERS EN WAAROM?

Uit bovenstaande blijkt dat het relevant kan zijn een samenwerking aan te gaan met verschillende partners. Om een succesvolle samenwerking te kunnen aangaan, moet je echter eerst zicht krijgen op je eigen huidige partners en hun (mogelijke) inbreng. Belangrijk is om dit te bekijken binnen je **eigen lokale situatie**. Breng ook in beeld waarom jullie vandaag een samenwerking hebben.

### 2.2.3 WIE ZOUDEN EVENTUEEL NOG ANDERE PARTNERS ZIJN WAARMEE WE KUNNEN SAMENWERKEN EN WAAROM?

Daarnaast is het ook van belang om te bekijken wie je andere partner/partners kunnen worden. Breng daarom de mogelijke sport en sociale partners voor jouw sociale sportpraktijk in kaart. Enkele voorbeelden worden hieronder weergegeven. Om een succesvolle samenwerking te kunnen aangaan, moet je hierbij ook zicht krijgen op hun (mogelijke) inbreng. Belangrijk is om dit te bekijken binnen je **eigen lokale situatie**.

Bekijk daarbij op welke manier je mogelijke toekomstige partners kan **bereiken**. Onderzoek wie je hiervoor moet contacteren, bekijk wie er effectief naar deze mogelijke partners zal toestappen en op welke manier je dit best aanpakt.



MOGELIJKE "SPORT" PARTNERS	MOGELIJKE "SOCIALE" PARTNERS
Sportclubs	Jeugddienst
Buurtsportpraktijken	Preventiedienst
Sportdienst	Jeugdwerk
Sportfederatie	Jeugdwelzijnswerk
Sport Vlaanderen	OCMW
Vlaamse sportfederatie	VZW's
ISB vzw	
ICES	
Demos	



### Goed om weten!

Weet dat we hier ter illustratie een min of meer 'traditionele' opdeling maken om ons punt duidelijk te kunnen maken. Echter toont ons en ook ander onderzoek aan dat we aan het weg evolueren zijn van dergelijke traditionele kijk. Er zijn anno 2017 evengoed sportpartners (bv. buurtsport, clubs) die een sociale functie opnemen waardoor je ze zou kunnen omschrijven als 'sociale partner' en omgekeerd. Dit impliceert dat er uiteraard ook voordelen zijn voor 'sport' partners om met andere 'sport' partners samen te werken. Hetzelfde geldt voor 'sociale' partners.

## 2.2.4 WAT ZIJN ONZE VERWACHTINGEN NAAR DE VERSCHILLENDE PARTNERS TOE EN OMGEKEERD?

Belangrijk is om in kaart te brengen wat de **verwachtingen** met betrekking tot de betrokkenheid en de rol van de verschillende partners kunnen betekenen. Elke partner kan dit eerst voor zichzelf bepalen. Nadien kan elke partner dit dan doen voor alle andere partners. Tot slot kan je met de verschillende partners rond de tafel zitten en de verwachtingen van elkaars betrokkenheid en rol bespreken en afbakenen. Ga hierbij ook dieper in op elkaars **motivatie**, wat is de reden om in te zetten op deze strategische en operationele doelstelling(en)? Ga op zoek naar **overeenkomsten en tegenstrijdigheden**, faciliteren deze een samenwerking, of zouden ze net voor een rem kunnen zorgen? Kunnen de verschillende partners elkaar hierin tegemoet komen?

## 2.2.5 HOE KUNNEN WE DE VERWACHTINGEN VAN DE VERSCHILLENDE PARTNERS HET BEST INVULLEN?

De **verwachtingen** van en naar de verschillende partners kunnen het best **ingevuld** worden door concreet te omschrijven wat de **taakverdeling** van iedere partner zal zijn. Kom tot een verdeling die voor alle partners haalbaar, zinvol en duidelijk is. Bespreek hierbij wie een uitvoerende of ondersteunende taak heeft en wat de te **ondernemen acties** zijn. **Op deze manier vermijd je situaties** waarbij iedereen denkt dat de andere partner de specifieke taak wel zal opnemen, waardoor in praktijk de taak niet uitgevoerd wordt. Kortom, maak duidelijk welke partner instaat voor welk facet, zodat dit ook duidelijk is binnen de **eigen organisatie**, over de **partners** heen (jeugd, sport, vrije tijd, diversiteit, preventie,...) en binnen het **lokale beleid**.  
 Breng tijdens je evaluatie en bijsturing (zie 2.5, bouwsteen 'Evalueren en bijsturen') de **realisaties** in kaart en weeg dit af tegen de vooropgestelde verwachtingen. Bekijk in welke mate deze al dan niet bereikt werden en wat de reden hiervoor is.



## Goed om weten!

- wanneer je het organisatorisch canvas voor een eerste keer hanteert, kan je er de **verwachte** meerwaarde gaan noteren op basis van eerdere ervaringen. Pas je het canvas vervolgens aan (om te evalueren en bij te sturen) **vergelijk** dan de verwachte meerwaarde met wat je in praktijk vaststelt en stuur (in de mate dat hier nood aan is) bij;
- zorg ervoor dat **alle betrokkenen** de doelen kennen, die ze verondersteld worden na te streven alsook hun rol en de motivatie;
- check ook de doelstellingen bij andere partners zodat er **geen tegenstrijdige** doelstellingen en verwachtingen ontstaan (afstemming!);
- zorg voor duidelijkheid binnen het project en de uitvoering ervan door het aanduiden van een **duidelijke trekker** (bv. de sportpartner) die het heft in handen neemt;
- zorg er tegelijkertijd wel voor dat het project niet afhangt van de **inzet van één bepaalde persoon** (bv. door stoppen als vrijwilliger, personeelsverloop);
- zorg ervoor dat de verantwoordelijkheid en het initiatief niet bij enkelingen ligt, zonder **structureel overleg** vanuit een overkoepelend (club)beleid. Kom daarbij tot een soort van kerngroep, **stabiel team** van medewerkers, die het project (mee) kunnen trekken en een groter draagvlak kunnen creëren binnen elke partner en over de partners heen;
- zorg ervoor dat je niet enkel een **samenwerking** op papier hebt, maar vooral **één in de praktijk**;
- steek voldoende tijd in de **voorbereiding en het omlijnen van de taken** (uitdenken, voorbereiden, aftoetsen);
- wees bereid om te **vernieuwen en investeren**. Zeker in het begin is het nastreven van sociale doelstellingen en leren kennen van andere methodieken tijdsintensief. Hou echter vol, onderzoek toont immers aan dat deze investeringen de moeite lonen op middellange en lange termijn wanneer jongeren uit de doelgroep betrokken raken en engagement opnemen;
- optimaliseer de **communicatie** tussen alle betrokkenen, zodat je op de hoogte bent van elkaars sterke punten, twijfels, ideeën, voortgang, ...;
- zorg ervoor dat er binnen het algemene en begeleiderteam zowel **sporttechnische, sociale, pedagogische en didactische als organisatorische** competenties aanwezig zijn;
- incorporeer ook kennis m.b.t. tot (het werken met) je **doelgroep(en)**;
- investeer in een **veilig klimaat** waar jongeren zichzelf kunnen zijn, in een band tussen de jongeren onderling, en tussen jongeren en begeleiders.





## 2.3 DOELGROEP

Wie zijn onze doelgroepen?  
Waarom zijn dit onze doelgroepen?  
Hoe goed bereiken we onze doelgroepen momenteel?  
Hoe kunnen we onze doelgroepen nog beter bereiken?



### 2.3.1 WIE IS (ZIJN) ONZE DOELGROEP(EN)?

Het organisatorisch canvas is specifiek ontwikkeld voor sociale sportpraktijken die zich richten op jongeren die leven in maatschappelijk kwetsbare situaties<sup>3</sup>. Van belang hierbij is de **specifieke invulling** van deze uitgebreide doelgroep te gaan bepalen voor jouw eigen praktijk. Zo kan je, je met jouw sociale sportpraktijk gaan richten op één of verschillende deeldoelgroepen (bv. jongeren die leven in armoede, jongeren met een handicap). Eens dat duidelijk is, kan je ook mogelijke drempels voor jouw doelgroep(en) in kaart brengen.

### 2.3.2 WAAROM IS (ZIJN) DIT ONZE DOELGROEP(EN)?

Ga na waarom dit de doelgroep(en) van jullie sociale sportpraktijk is (zijn). Benoem de specifieke **reden(en)**. Zet je als sociale sportpraktijk bijvoorbeeld in op bepaalde jongeren, net omdat je praktijk in een bepaalde aandachtswijk ligt en jullie merken dat er nood is aan ondersteuning? Trek je naar bepaalde wijken, om specifiek op zoek te gaan naar bepaalde doelgroep(en) omwille van een bepaalde reden? Maak voor elke partner duidelijk waarom wordt ingezet op specifieke doelgroep(en) x en/of y. Wanneer dit helder is, zullen de volgende stappen op een meer gerichte manier kunnen worden ingevuld.

### 2.3.3 HOE GOED BEREIKEN WE ONZE DOELGROEP(EN) MOMENTEEL?

Ga na in welke mate je jongeren uit jouw doelgroep(en) nu al kan bereiken en behouden, maar ook al in welke mate ze reeds engagement opnemen. Dit is uiteraard geen eenvoudige opdracht. Mogelijke manieren om dit in kaart te brengen is bijvoorbeeld door bij het afbakenen van je doelgroep te richten op maatschappelijk kwetsbare jongeren uit een specifieke aandachtswijk. Hierbij kan je dan door middel van het polsen van de woonplaats inzicht verwerven of de jongeren al dan niet afkomstig zijn uit die desbetreffende wijk. Uiteraard laat 'maatschappelijke kwetsbaarheid' zich niet vatten in een objectieve maatstaf en staat het niet op iemands gezicht geschreven in wat voor een thuissituatie men leeft. Heb daarom aandacht voor zowel **zichtbare** (bv. iemand heeft moeite om het lidgeld in één keer te betalen, iemand heeft geen aangepaste sportkledij, iemand heeft nooit een lunch bij) als **onzichtbare signalen** (bv. informatie over gezinskenmerken zoals samenstelling, opleidingsgraad, beroep, werksituatie van de ouders,... of moeilijkheden op school/arbeidsmarkt). Van belang is om hier steeds aandacht voor te hebben en deze signalen trachten op te vangen. Breng de **factoren** in kaart waardoor je deze jongeren **wel of net niet kan bereiken**. Ga met andere woorden op zoek naar oorzaken en redenen voor een goed of moeilijk bereik van je doelgroep(en) binnen jouw sociale sportpraktijk.

### 2.3.4 HOE KUNNEN WE ONZE DOELGROEP(EN) NOG BETER BEREIKEN?

Hieronder beschrijven we een stappenplan met betrekking tot het bereiken van jongeren in maatschappelijk kwetsbare situaties.

- baken voor je organisatie/praktijk af welke **jongeren** je wil bereiken als deelnemers in de praktijk, maar ook als vrijwilligers. Ga hierbij na waarom je net die jongeren wil bereiken (zie 2.3.1 en 2.3.2);

<sup>3</sup> Een belangrijke opmerking hierbij is dat de **setting** waarbinnen deze competentietoolkit tot stand kwam, zich richt op jongeren die leven in maatschappelijk kwetsbare situaties. Dit **sluit** uiteraard **niet uit** dat de hieronder gepresenteerde instrumenten niet van toepassing kunnen zijn op de algemene doelgroep jongeren. Het **verschil** zal hem voornamelijk zitten in het bereiken en betrekken van jongeren. Uit onderzoek blijkt namelijk dat jongeren die leven in maatschappelijk kwetsbare situaties minder eenvoudig bereikt worden in vrije tijdsactiviteiten zoals sport en jeugdwerk (Burton, Turrell, & Oldenburg, 2003; Cobbaert, 2008; Coussée et al., 2006; Taylor, Baranowski, & Young, 1998). Als **gevolg** zal er voor deze doelgroep diepgaander geïnvesteerd dienen te worden in het betrekken ervan (organisatorisch canvas).

- ga na in welke mate je deze jongeren **nu al kan bereiken, behouden** en **engagement** kan laten opnemen. Verken hierbij hoe het komt dat je hier al dan niet in slaagt (zie 2.3.3);
- in het geval je de jongeren niet (goed) kan bereiken en engageren, bekijk dan hoe je dit zou kunnen **verbeteren**;
  - ga na of je naar de noden en behoeften luistert, maar ook naar de ideeën van de jongeren;
    - werk hierbij **vindplaatsgericht** ('professioneel rondhangen') en outreachend ('actief op zoek gaan naar de doelgroep');
    - ga na of je de jongeren **voldoende inspraak** geeft en op welke manier. Maak ze een key partner van je sociale sportpraktijk;
    - ga na of je de jongeren een **toekomstperspectief** biedt;
      - kunnen ze bijvoorbeeld doorgroeien in hun vrijwilligersengagement?;
  - ga na of je inspeelt op de **intrinsieke motivatie** van de jongeren door:
    - tegemoet te komen aan hun **noden**;
    - **te luisteren** naar de jongeren;
    - hen **inspraak** te geven in (de organisatie van) het sportaanbod;
    - hen **stapsgewijs verantwoordelijkheid** te laten opnemen;
    - hen een **voorbeeldfunctie** te laten opnemen en hen hierop wijzen;
    - in te spelen op hun **gevoel** iets te kunnen betekenen voor andere kinderen en jongeren in de buurt.



### Goed om weten!

Hieronder worden enkele aandachtspunten weergegeven om te werken met jongeren die leven in maatschappelijk kwetsbare situaties.

- zorg ervoor dat kinderen en jongeren **weten bij wie ze terecht kunnen** in je sociale sportpraktijk;
- leg de dingen niet van bovenaf op (d.i. een top down benadering), maar vraag inspraak van de jongeren, **werk van onder uit** (d.i. een bottom-up benadering);
- zorg voor een **hoge betrokkenheid** van de **begeleiders met de jongeren**. Bouw als begeleider een vertrouwensband met kinderen en jongeren op door naar hen te luisteren;
- zorg ervoor dat **alle betrokkenen** weten **hoe om te gaan** met de doelgroep door hen te informeren, inspireren en te wijzen op mogelijke opportuniteiten en fouten;
- zorg ervoor dat jongeren op een **regelmatige** en **frequente basis** betrokken zijn in je organisatie;
- zorg ervoor dat je jongeren **aanmoedigt** en **uitdaagt** om engagement op te nemen;
- geef jongeren **individuele aandacht**;
- zorg ervoor dat het opnemen van vrijwilligerswerk onderdeel wordt van de **cultuur van je organisatie** (zoals dat bijvoorbeeld het geval is bij jeugdbewegingen);
  - investeer dus vooral de eerste jaren in rolmodellen, zodat jongere kinderen opkijken naar oudere vrijwilligers en geïnspireerd en gemotiveerd worden om hier ook deel van uit te maken;
  - uit ons onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat het enkele jaren van investeren vraagt om in te zetten op jongeren om hen engagement te laten opnemen. Eens het de praktijk lukt om een aantal jongeren te stimuleren vrijwilligerstaken op te nemen, inspireert dat de jongere jongeren en kinderen. Enerzijds kijken ze naar de vrijwilligers op, anderzijds stonden ze te trappelen om ook engagement op te nemen;
- werk rond een **veilige** (zowel fysiek als psychologisch), **uitdagende, ondersteunende** en **familiale omgeving** (een 'tweede thuis-gevoel'), waar jongeren ervaren dat ze zichzelf kunnen zijn, niet bang zijn om fouten te maken en de kans krijgen deze zelf recht te zetten. Inspireer de jongeren hierbij om na te denken over hun acties en houding;
- zorg voor een omgeving waarin **ervaringsleren** centraal staat wanneer jongeren engagement opnemen;
  - bekrachtig jongeren op een **positieve manier** en **erken** hun bijdrage;
  - zorg ervoor dat jongeren **zich goed voelen** en creëer een '**sense of belonging**', namelijk het gevoel om erbij te (willen) horen. Dit door een zorgzaam en **ondersteunend klimaat** te creëren waar jongeren zich **niet gestigmatiseerd** voelen, door de jongeren te motiveren om engagement op te nemen op een heel jonge leeftijd, door hen **stapsgewijs verantwoordelijkheid** te geven;
  - zorg ervoor dat jongeren op **een zelfde niveau staan** dan andere verantwoordelijken binnen je praktijk. Behandel hen met andere woorden als gelijken i.p.v. bepaalde hiërarchieën te willen implementeren.

## 2.4 MIDDELEN/ONDERSTEUNING

Hoeveel en wat voor soort middelen/ondersteuning hebben we nodig en waar kunnen we hiervoor terecht?  
Hoe gaan we om met lidgelden?



### 2.4.1 HOEVEEL EN WAT VOOR SOORT MIDDELEN/ONDERSTEUNING HEBBEN WE NODIG EN WAARKUNNEN WE HIERVOOR TERECHT?

Middelen zijn enerzijds nodig om de **basiswerking** van je organisatie te kunnen garanderen en te kunnen **blijven voortbestaan**. Anderzijds zijn middelen ook nodig om de **kwaliteit** van de basiswerking te kunnen waarborgen en om daarbij te kunnen inzetten op **sociale doelstellingen**, zoals het ontwikkelen van jongeren. Het verzamelen van middelen voor een sociale sportpraktijk blijkt in vele gevallen **niet eenvoudig**. Middelen hoeven zich niet alleen te vertalen naar financiële middelen, maar kunnen ook ruimer opgevat worden in termen van **ondersteuning**. Het is dan ook aan te raden op zoek te gaan naar **verschillende soorten ondersteuning**, zowel op financieel (subsidies, lidgelden), inhoudelijk (bijscholingen, opleidingen, extra mankracht) als logistiek (infrastructuur, materiaal, ...) vlak.

Onderzoek specifiek voor jouw sociale sportpraktijk de mogelijke **ondersteuningskanalen** (bv. projectoproepen van verschillende lokale en bovenlokale instanties en potentiële samenwerkingsmogelijkheden (zie 2.2 bouwsteen 'Samenwerkingen'). Bekijk of en hoe je deze **optimaal kan benutten**. Van belang hierbij is om vooraf in te schatten **hoeveel** je van welke soort ondersteuning nodig hebt en **welke partner verantwoordelijk** is voor (de aanvraag van) de ondersteuning.

Via de volgende websites vind je alvast enkele linken naar verschillende soorten inhoudelijke en logistieke ondersteuning. Bekijk zeker de voorwaarden waaraan je dient te voldoen om deze aan te vragen, een goede voorbereiding is meer dan het halve werk.

- <https://www.sport.vlaanderen/sportclubs/ondersteuning/lesgeversondersteuning/sportverzekering/>
- <https://www.sport.vlaanderen/sportclubs/ondersteuning/lesgeversondersteuning/>
- <http://www.sociaalcultureel.be/volwassenen/partprojkans.aspx>
- <https://www.sport.vlaanderen/paginas/onze-uitleendiensten/>

### 2.4.2 HOE GAAN WE OM MET LIDGELDEN?

Het feit dat vele sociale sportpraktijken zich inzetten op een publiek dat vaak kampt met financiële moeilijkheden, houdt dit tegelijkertijd in dat de praktijken zelf regelmatig moeilijkheden hebben om financieel gezond te blijven. Uit ons onderzoek blijkt dat het werken op basis van een **solidariteitsprincipe** hier een goede insteek kan betekenen. Het blijkt dat de meeste meer vermogende ouders er geen probleem mee hebben meer te betalen dan andere minder vermogende ouders, wanneer dit duidelijk gekaderd wordt. Het is hierbij als organisatie ook van belang om enerzijds op de hoogte te zijn van de **mogelijkheid tot terugbetaling van en korting op het lidgeld** (via mutualiteit, vrijetijdspas enzoverder) en deze anderzijds bekend te maken onder de doelgroep. Daarnaast blijkt het werken aan de hand van een solidariteitsprincipe ook versterkend te kunnen werken op het vlak van een **positieve binding met de sociale sportpraktijk**. Uit ons onderzoek bleek dat jongeren die van de praktijk kansen kregen (niet alleen op financieel vlak, maar ook bv. specifiek aandacht hebben voor hen), graag iets willen terugdoen voor de praktijk eens ze wat ouder zijn, net omdat ze zoveel kansen gekregen hebben. Ook hier kan je spreken van een return op latere/langere termijn.

## 2.5 EVALUEREN EN BIJSTUREN

Waarom evalueren we?  
Wat evalueren we?  
Hoe en op basis waarvan evalueren we?  
Wanneer en hoe vaak evalueren we?  
Wat na de evaluatie?



### 2.5.1 WAAROM EVALUEREN WE?

Tot nu toe hebben we vier bouwstenen (1. doelstellingen, 2. samenwerkingen, 3. doelgroep en 4. middelen/ondersteuning), omschreven die noodzakelijk zijn om te kunnen werken aan de strategische doelstelling(en) gerelateerd aan het ontwikkelen van jongeren (die leven in maatschappelijk kwetsbare situaties) door het opnemen van vrijwilligerswerk in de sport.

Een laatste stap om deze strategische doelstelling te kunnen bereiken is om jouw werking in **vraag te stellen, te evalueren en bij te sturen** indien dit nodig blijkt te zijn. Het kan **motiverend** werken om de resultaten van de inspanningen te zien en niet enkel te moeten geloven dat er iets verandert. Hierbij is het belangrijk kritisch naar de acties te kijken opdat je kan leren uit de gerealiseerde successen, maar ook uit de gemaakte fouten.

Evalueren is echter niet enkel een methode om informatie te verzamelen omtrent wat wel/niet gerealiseerd werd, maar ook een middel om te communiceren naar de overheid en andere belanghebbenden, wat op haar beurt belangrijk kan zijn voor het verkrijgen van (extra) ondersteuning en middelen (zie 2.4, bouwsteen 'Middelen/ondersteuning'). Evalueren helpt dus niet alleen om de **taken beter** uit te voeren, het maakt jouw sociale sportpraktijk ook sterker naar de **buitenwereld**. Bekijk daarbij naar de verwachtingen van je lokale beleid en potentiële ondersteuners (het zij op financieel of inhoudelijk vlak) en speel hier aan de hand van je evaluatie op in of weerleg juist deze verwachtingen. Wanneer jouw subsidieverstreker bijvoorbeeld inzet op zowel kwantitatieve deelnemersaantallen als kwalitatieve inzichten in tevredenheid en/of ontwikkeling van deelnemers, is het van belang hiermee rekening te houden bij je evaluatie.

### Metten = weten, maar ook verbeteren!

### 2.5.2 WAT EVALUEREN WE?

Om de effectiviteit van je sociale sportpraktijk in kaart te brengen ga je concreet na of je SMART-doelstellingen en gerelateerde indicatoren en acties (zie 2.1, bouwsteen 'Doelstellingen') het verwachte resultaat opleveren. Daarbij ga je ook op zoek naar de reden(en) waarom dit al dan niet lukt. De reden waarom we bij het formuleren van de doelstellingen aangaven ook reeds na te denken over hoe je dit later zou evalueren, is dat je dit nu eenvoudigweg kan toepassen bij het evaluatieproces.

Hieronder bespreken we verschillende stappen die je hierbij kan volgen.

### 2.5.3 HOE EN OP BASIS WAARVAN EVALUEREN WE?

Een eenvoudige manier om te evalueren, is nagaan of de vooropgestelde doelstellingen werden bereikt door het **meten van indicatoren**. Dit kan je doen aan de hand van de door jou bepaalde indicatoren en bijhorende meetmethoden, meetfrequenties, meetmomenten, meetbronnen en meetnormen (zie 2.1, bouwsteen 'Doelstellingen'). Het is daarbij niet alleen van belang na te gaan of de indicatoren van je vooropgestelde doelstellingen worden **volbracht**, je dient ook te bepalen welke **gevolgen** je zal geven aan de vaststellingen (zie 2.5.5).

#### 2.5.3.1 BEPALEN VAN MEETMETHODE, MEETBRON EN MEETNORM

Bij het vastleggen van indicatoren binnen de operationele doelstellingen dient ook nagedacht te worden over de **meetmethode**, namelijk welk(e) instrument(en) er nodig zijn om de verandering te meten, of deze al bestaan of dat je deze nog moet ontwikkelen.



##### Voorbeelden:

logboek bijhouden, interview afnemen, gesprek aangaan, ieder jaar een selecte steekproef nemen bij deelnemende vrijwilligers en een telefonische enquête afnemen, lijst opmaken van jongeren die een animatorcursus volgen.

Bepaal hierbij ook de **meetbron**, namelijk waar je de gegevens die nodig zijn, kan halen.



##### Voorbeelden:

verslagen van interviews, gegevens genoteerd in logboek, verslag van de enquête, verslag verloop initiatieven,...

Bepaal ook op voorhand je '**meetnorm**', namelijk waar ligt de grens tussen het bereiken van de doelstelling(en) en het niet bereiken er van. Met andere woorden, bepaal waar de grens ligt tussen goed en niet goed?



##### Voorbeeld:

Minstens 6 jongeren gebruiken tegen eind 2020 de competentiebarometer, minder dan 6 betekent 'niet goed', meer dan 6 betekent 'goed'

#### 2.5.3.2 SOORTEN EVALUATIE

Indien je als organisator de argumentatie bij de niet uitgevoerde of bij de verwezenlijkte onderdelen van het plan van aanpak verder wil uitwerken, kan je gebruik maken van volgende methoden.

- **Beschrijvend of beoordelend.**
  - Een beschrijvende methode geeft feiten, zoals bijvoorbeeld: Hoeveel folders zijn er verspreid? Hoeveel jongeren zijn er bereikt? Enzovoort.
  - Een beoordelende methode geeft interpretaties van de feiten: Is er sprake van succes? Wat kunnen we hieruit leren? Wat kunnen we verbeteren? Enzovoort.
- **Statisch of dynamisch.**
  - Statisch: bepalen van de situatie op één moment, bv. wat heeft de doelgroep opgestoken van een bepaalde bijscholing omtrent het geven van feedback? Het probleem kan dan evenwel zijn dat het moeilijk is om te beoordelen of er al dan niet sprake is van succes. Misschien was de doelgroep bijvoorbeeld al vóór de bijscholing op de hoogte van enkele feedbackregels?
  - Dynamisch: nagaan wat er gedurende het project veranderd is; bv. zowel vooraf (pre) als achteraf (post) te meten of door in diepte-interviews naar veranderingen te peilen.

- **Eenvoudig of complex.** Evaluatiemethoden kunnen eenvoudig of complex van aard zijn. Dit is onder andere afhankelijk van de grootte van de doelgroep, het aantal betrokken personen en hoe gedetailleerd je wil evalueren.
- **Kwantitatief of kwalitatief.**
  - Kwantitatief: zoeken en interpreteren, numeriek meten van wat, wanneer, hoe vaak, hoeveel... door middel van registraties, tellingen...
  - Kwalitatief: zoeken en interpreteren van waardeoordelen. Studie over het hoe en waarom door middel van groepsdiscussies, open vragen, interpretaties van vaststellingen.

#### 2.5.4 WANNEER EN HOE VAAK EVALUEREN WE?

Het vastleggen van het **aantal keer** dat gemeten wordt, de '**meetfrequentie**', bijvoorbeeld driemaandelijks, en van het **tijdstip** van meten, het '**meetmoment**', bv. onmiddellijk na de eerste training van die maand, is belangrijk. Zo zorg je ervoor dat er frequente tussentijdse metingen gebeuren waarbij het belangrijk is de meetmomenten altijd onder **dezelfde voorwaarde** te laten gebeuren.

In onderstaand samenvattend voorbeeld (verder bouwend op het voorbeeld in 2.1, bouwsteen 'Doelstellingen') wordt het bovenstaande geïllustreerd.

##### **Strategische doelstelling:**

Tegen eind 2022 werken we met meer jonge vrijwilligers uit maatschappelijk kwetsbare situaties bewust rond hun competentieontwikkeling.

##### **Operationele doelstelling 3:**

Tegen eind 2020 zijn minstens 80% van de jongeren die de competentiebarometer gebruiken, tevreden over deze methodiek.

- **Indicator:** aantal jongeren dat tevreden is over gebruik competentiebarometer.
- **Meetmethode:** Wekelijks een informeel gesprek houden + halfjaarlijks een formeel gesprek houden met de gebruikers van de competentiebarometer
- **Wekelijks:** een selectieve steekproef nemen van deze vrijwilligers en via een one-on-one gesprek hen hierover bevragen
- **Meetfrequentie:** Wekelijks + halfjaarlijks
- **Meetmoment:** Begin en midden van het seizoen
- **Meetbron:** Verslagen van deze gesprekken (zowel kwantitatief als kwalitatief)
- **Meetnorm:** Het absoluut aantal jongeren dat tevreden is over het gebruik van de competentiebarometer in het jaar 2020 (80% van alle gebruikers)

#### 2.5.5 WAT NA DE EVALUATIE?

Welke gevolgen geven we nu aan deze evaluatie?

- Indien de resultaten aantonen dat de indicatoren zich ontwikkelen in de gewenste richting en volgens de gewenste timing (in bovenstaand voorbeeld bv. een stijging van 50% naar 70% van 2017 naar 2019), zal best nagegaan worden of ze **voldoende efficiënt** verliepen en of er **eventueel bijstellingen** dienen te gebeuren.
- In geval de indicatoren niet het gewenste resultaat opleveren (bv. 70% van de gebruikers van de competentiebarometer die ontevreden zijn in 2018), moeten de **oorzaken gezocht en aangepakt** worden.

In al deze scenario's moet je tot eindconclusies kunnen komen. Deze kunnen verschillende richtingen uitgaan, met name:

- het gevoerde beleid **verderzetten**;
- het bestaande beleid **bijsturen** voor het geheel of voor bepaalde onderdelen;
- de **streefnormen behouden** of **aanpassen** (meer uitdagend of meer haalbaar...);
- **eerder gestelde indicatoren aanpassen**.



## Goed om weten!

Hieronder worden ten slotte nog enkele aandachtspunten weergegeven die nuttig kunnen zijn binnen je evaluatie.

- de evaluatie van je **plan van aanpak**, het **voorafgaande proces** (namelijk het bepalen van doelstellingen, indicatoren, acties, het uitwerken van samenwerkingen, het afbakenen van de doelgroep, het zoeken naar ondersteuning), de **uitvoering** en het **resultaat** ervan zijn een **interactief** gegeven: gedachten uitwisselen, discussiëren, van mening veranderen en tot eindconclusies komen. Men zou dan ook kunnen stellen dat de interactiviteit borg moet staan voor het maken van een goed plan van aanpak;
- bij de evaluatie moet er ook zeker sprake zijn van **interactie met de jongeren** zelf;
- tijdens het evalueren breng je gegevens in kaart die zullen dienen voor **aanpassingen** in je **organisatorisch canvas** of aan de basis liggen voor de opmaak van een volgend canvas. Op basis van die gegevens kan je inzichten op **regelmatige tijdstippen** en in **overleg** met de betrokkenen evalueren en bijsturen;
- zorg ervoor dat **alle betrokkenen** de meerwaarde van de evaluatie inzien en hier achter staan. Het heeft uiteraard weinig zin allerlei inspanningen te leveren voor het uitvoeren en evalueren van het volledige proces als er geen bereidheid is bij de verantwoordelijken er rekening mee te houden;
- evalueren hoeft **niet altijd statisch** te gebeuren, na elke activiteit kort samenzitten of elkaar brieven, vormen reeds een belangrijke informatie- en evaluatiebron. Hou bijvoorbeeld ook steeds deelnemersaantallen bij, maar ook korte informele evaluaties bij jongeren, kinderen, begeleiders over hoe de activiteit liep, opmerkelijkheden m.b.t. sleutelcompetenties (hierbij verwijzen we ook graag naar de competentiebarometer).





### 3 BRONNENLIJST

- Buelens, E. (2016). *Exploring the developmental role of volunteering in sport for youngsters in socially vulnerable situations*. Brussel: VUB press.
- Burton, N. W., Turrell, G., & Oldenburg, B. (2003). Participation in recreational physical activity: why do socioeconomic groups differ?. *Health Education & Behavior*, 30(2), 225-244.
- Coalter, F. (2007). *A wider social role for sport: Who's keeping the score?* (1st ed.). London: Routledge.
- Cobbaert, P. (2008). ISB-meeting sport participation: an impression. *Vlaams Tijdschrift voor Sportbeheer*, nr. 290, 40-45.
- Coussée, F. (2006). *De pedagogiek van het jeugdwerk*. Academia Press.
- Coussée, F. (2008). *A century of youth work policy*. Academia Press.
- Taylor, W. C., Baranowski, T., & Young, D. R. (1998). Physical activity interventions in low-income, ethnic minority, and populations with disability. *American journal of preventive medicine*, 15(4), 334-343.
- Theeboom, M., Dekens, F., Dom, E., & Vertonghen, J. (2007). *Handboek Sportbeleidsplanning*. Brussel: Politeia.



# 4 BIJLAGEN

## 4.1 BIJLAGE 1: UITGEWERKT VOORBEELD

Hierbij vind je ter inspiratie een uitgewerkt voorbeeld van een plan van aanpak.

**Strategische doelstelling:**

Tegen eind 2022 werken we met meer jonge vrijwilligers in maatschappelijk kwetsbare situaties bewust rond hun competentieontwikkeling.

**Operationele doelstelling 1:**

Tegen 2020 vragen we 4 keer zoveel jongeren om een vrijwilligerstaak op te nemen op jaarbasis ten opzichte van 2018.

**Indicator:** aantal jongeren dat een verhoogd engagement opneemt.

Actie	Periode-timing	Wie
1. Specifiek informeren naar de noden en behoeften van de jongeren m.b.t. een verhoogd engagement	2018	Coach beloften i.s.m. Sociale partner
2. Jongeren informeren over mogelijkheden vrijwilligerstaken	2018	Coach beloften Jeugdcoördinator
3. Specifiek de vraag stellen aan jongeren om een verhoogd engagement op te nemen	Vanaf 2018 jaarlijks gedurende het seizoen	Coach beloften Sociale partner
4. Uitwerken van een stappenplan om jongeren stapsgewijs meer verantwoordelijkheid te kunnen laten opnemen.	2018	Jeugdcoördinator (Jeugd)bestuur Sociale partner
5. Jongeren inspraak vragen en geven	Vanaf 2018 jaarlijks gedurende het seizoen, zowel informeel als tijdens bestuurs-/trainers-vergaderingen	Jeugdcoördinator Iedereen in de club

**Financiële prognose (budget):** 6000 €

**Bron:** projectsubsidies: 3000 €; lidgelden: 1000 €; sponsor: 2000 €

**Meetmethode:** Logboek van aantal jongeren die een verhoogd engagement opnemen bijhouden

**Meetfrequentie:** Driemaandelijks

**Meetmoment:** Begin, midden en einde van het seizoen

**Meetbron:** Logboek

**Meetnorm:** Het absoluut aantal deelnemende jongeren in jaar 2020 ( x4 t.o.v. 2018)

## 4.2 BIJLAGE 2: TEMPLATE

Strategische doelstelling:

Operationele doelstelling 1:

Indicator:

Actie	Periode-timing	Wie

Financiële prognose (budget):

Bron:

Meetmethode:	
Meetfrequentie:	
Meetmoment:	
Meetbron:	
Meetnorm:	