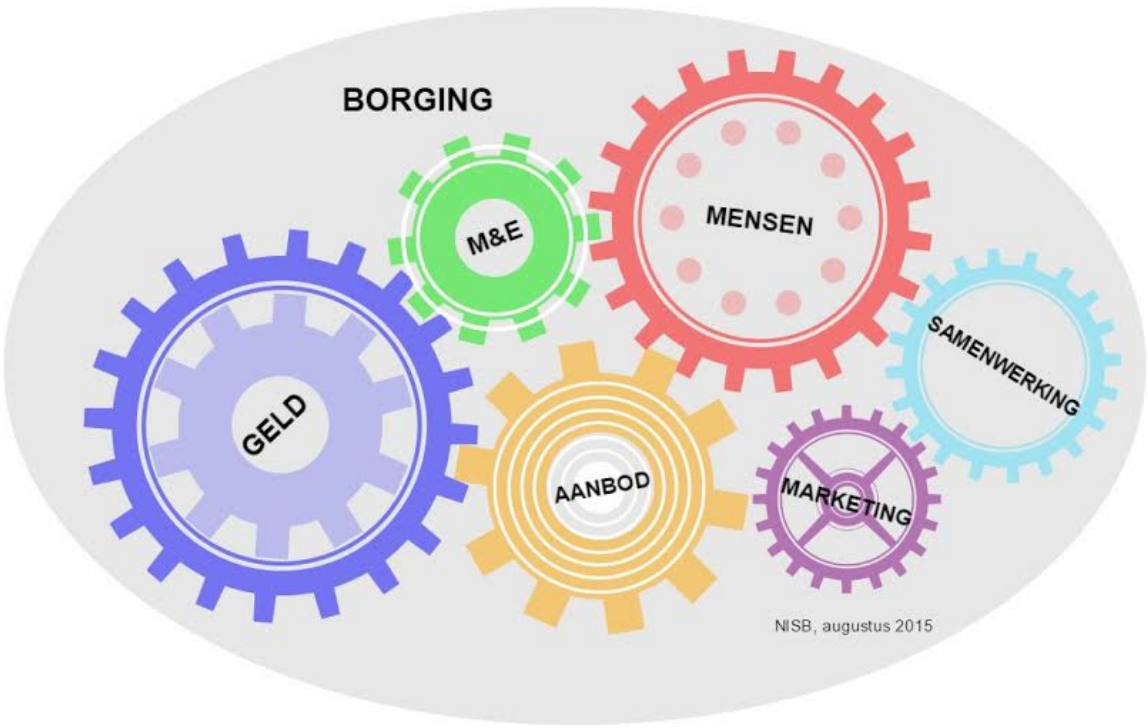
Tipsheet - Borging van lokale sport- en beweegprojecten

Borging. Iedere projectleider weet dat het belangrijk is. Maar wat is borging nou precies en vooral: hoe doe je dat? Borging of verduurzaming is niet iets eenmaligs; het is een dynamisch proces zonder eindpunt. Er bestaat ook geen stappenplan, want de lokale context en het project bepalen welke kansen en knelpunten er zijn voor continuïteit. Borging is ook meer dan alleen financiering. Het gaat om verduurzaming van het sportaanbod, de deskundigheid van betrokken mensen en de blijvende betrokkenheid van samenwerkingspartners. Daarnaast zijn zaken als monitoring & evaluatie en marketing & communicatie onmisbaar, bijvoorbeeld om die financiering te regelen. Al deze facetten van borging hangen met elkaar samen. In deze tipsheet vind je dus geen stappenplan waarmee je jouw project kunt borgen. Je vind hier wel tips, praktijkvoorbeelden en tools die dit proces vergemakkelijken.



Met behulp van onderstaande bouwstenen, kun je een sport- en beweegproject borgen.

- Een sterk en uniek **aanbod** dat voorziet in een behoefte lokaal.
- Voldoende **geld**, afkomstig uit diverse financieringsbronnen.
- Structurele betrokkenheid van deskundige **mensen** voor de uitvoering en organisatie.
- Goede **samenwerking** met partners in de wijk, die overtuigd zijn van het belang en de kwaliteit van het aanbod.
- Inzicht in resultaten en effecten van jouw aanbod door **monitoring en evaluatie (M&E)**.
- Bekendheid van (de opbrengsten van) jouw unieke aanbod door **marketing en communicatie**.

December 2016

Tip: begin al met nadenken over borging bij het schrijven van een projectplan of subsidieaanvraag!

Aanbod (de activiteiten)

Het belangrijkste bij het verduurzamen van het sport- en beweegaanbod: neem je **doelgroep** als uitgangspunt! Om een aanbod te kunnen continueren, zijn immers structureel voldoende deelnemers nodig. Bovendien geldt vaak: hoe meer deelnemers, hoe lager de kosten per persoon. Besteed niet alleen aandacht aan werving van nieuwe deelnemers, maar maak ook een plan hoe je de ingestroomde deelnemers gaat binden en behouden. Zorg dat je jouw doelgroep kent, dat je weet wat ze leuk vinden om te doen en wat hun mogelijkheden en beperkingen zijn. Laat zien dat jouw aanbod voorziet in een behoefte. En maak duidelijk wat jouw aanbod uniek maakt ten opzichte van bestaand aanbod in de wijk.

Naast vraaggericht werken is **kwaliteit** van het aanbod een belangrijk aspect van borging. Maak gebruik van bestaande, effectieve sport- en beweeginterventies die op andere plekken ingezet en geëvalueerd zijn. Bekijk welke aanpassingen nodig zijn om dat aanbod in jouw lokale situatie toe te passen. Daarnaast is de kwaliteit van de begeleiders en trainers (mensen) van belang voor continuïteit van het aanbod. Evenals het monitoren en evalueren van het project en het aanbod.

Tips & Tools

1. Bevraag je doelgroep, voordat je begint met je project. Sluit aan bij hun wensen en hun lichamelijke, financiële en praktische mogelijkheden. In de Buurtscan[1] staan diverse instrumenten om je doelgroep en partners in de wijk te bevragen.
2. Ga niet concurreren met andere aanbieders in de wijk, maar doe iets nieuws of iets duidelijk anders.
3. Ga niet zelf het wiel uitvinden. In de database Effectief Actief[2] staan tientallen aanpakken (interventies) beschreven, die op meerdere plekken goed zijn uitgevoerd. Er staan handleidingen en voorbeelden, want al deze aanpakken kun je aanpassen naar jouw lokale situatie.
4. Ga in gesprek met lokale beleidsmakers en professionals, zoals buurtsportcoaches, trainers, zorgverleners, jongerenwerkers of de wijkagent. Wat weten zij van de doelgroep en wat zijn hun problemen waar jij wellicht mee kan helpen? Deze mensen kunnen je helpen om je aanbod te versterken, maar kunnen ook (structureel) deelnemers door verwijzen.
5. Neem de input van deze professionals serieus. Wees dus flexibel en sta open voor ideeën van anderen. Dit vergroot het draagvlak en de kansen om het aanbod voort te zetten.
6. Vraag vanaf de start een kleine eigen bijdrage aan deelnemers. Dit zorgt ervoor dat mensen minder vrijblijvend deelnemen, en dat ze niet direct afhaken als de subsidie stopt en een eigen bijdrage noodzakelijk wordt.
7. Bedenk van tevoren of en hoe deelnemers blijvend in beweging worden gebracht: is het doel dat de nieuwe deelnemers met elkaar een nieuw team of beweeggroepje gaan vormen? Stromen deelnemers na een bepaalde tijd door naar een reguliere groep? Moeten ze lid worden van jouw vereniging of een andere club? En hoe ga je dat realiseren?

Praktijkvoorbeeld

- Het Sportimpuls project Plussport[3] in Utrecht is inmiddels beëindigd, maar volledig geborgd in de werkwijze van lokale organisaties zoals Stichting Harten voor Sport en de Vereniging Sport Utrecht (VSU).

Geld

Subsidies zijn erg belangrijk in de sport- en beweegsector. Daar is niets mis mee. Het is alleen wel belangrijk om subsidies te gebruiken voor datgene waar ze (meestal) voor bedoeld zijn. Namelijk het opstarten van nieuw aanbod. Als subsidie gebruikt wordt om structureel of regulier aanbod te financieren, is het logisch dat er een financieringsprobleem ontstaat als de subsidie stopt. Ga daarom zo snel mogelijk, liefst al voor de start van het project, aan de slag met een plan voor **structurele financiering** van je aanbod. Probeer een project dus niet te zien als iets tijdelijks, maar als het begin van een structurele verandering.

Het klinkt logisch, maar vergeet niet om ook de **baten** inzichtelijk te maken! Heb je goed zicht op de kosten en de baten, dan kun je op zoek naar financiering. Hierbij is de koppeling met monitoring & evaluatie en marketing & media (zie verderop in dit document) essentieel. Jouw zoektocht naar financiering zal veel makkelijker gaan als je jouw aanbod aantrekkelijk kan presenteren en weet wat het oplevert!

Tips & Tools

1. Maak in je begroting onderscheid tussen verschillende soorten kosten. Denk aan loonkosten, huisvestigingskosten, aanschaf en onderhoud van materialen, kosten voor opleidingen, werving en communicatie. Dit geeft een prettig overzicht. Soms is het makkelijker om financiering te vragen voor bepaalde kosten bij specifieke bedrijven of fondsen.
2. Maak daarnaast onderscheid tussen eenmalige (opstart) kosten en structurele kosten. Eenmalige kosten kunnen goed met opstartsubsidies (zoals de Sportimpuls) gefinancierd worden. Voor structurele kosten moet (in ieder geval op den duur) ook structurele financiering worden gezocht.
3. Bedenk dat het niet alleen om de euro's gaat. Je kunt samenwerkingspartners of financiers ook vragen een bijdrage te leveren in uren (menskracht), materialen of een accommodatie. Dat zijn ook inkomsten.
4. Maak een meerjarenbegroting, die een x aantal maanden doorloopt na de 'projectperiode'.
5. Zorg voor financiering vanuit meerdere bronnen, dan is (het voortbestaan van) je aanbod minder kwetsbaar. Bedenk ook dat financiers sneller geneigd zijn een klein bedrag bij te dragen dan een groot bedrag. Denk aan onderstaande bronnen:
    1. eigen bijdrage van deelnemers
    2. samenwerkingspartners die kunnen bijdragen in uren (menskracht), materialen of geld
    3. gemeente (accommodatie, financiering)
    4. bedrijven (zie tip 5)
    5. fondsen en subsidies: https://www.allesoversport.nl/artikel/vind-de-sportsubsidie-voor-jouw-sportvereniging/
6. Durf het gesprek aan te gaan met bedrijven in jouw regio. Je kunt hen beter niet vragen om sponsoring, want die vraag krijgt een bedrijf waarschijnlijk wekelijks. Bedenk dat je als sportorganisatie van alles te bieden hebt voor (werknemers van) een bedrijf en ga hierover in gesprek. Lees hier meer tips over samenwerking met bedrijven[5].
7. Ga na of er lokale organisaties zijn die een bepaald probleem ervaren met jouw doelgroep, waarvoor jij wellicht een (gedeeltelijke) oplossing hebt. Zij zijn wellicht geïnteresseerd om te investeren in of communiceren over jouw aanbod.
8. Kijk op de website van het Oranje Fonds[14] naar de factsheets over financiering en borging van sociale sportinitiatieven en de criteria van het Oranje Fonds voor het aanvragen van geld.

Praktijkvoorbeeld

Sportimpuls project 'Samen in Beweging' in Oosterhout[6] is op iets andere manier voortgezet met financiering van een zorgverzekeraar en met de inzet van zorgverleners.

Mensen

Borging valt of staat ook met de structurele inzet van **deskundige** mensen. Deskundige begeleiders of trainers geven deelnemers een veilig gevoel. Het draagt bij aan tevredenheid, kwaliteit en dus ook aan duurzaamheid. De buurtsportcoach of combinatiefunctionaris kan hierbij een belangrijke rol spelen. Denk ook aan de inzet van vrijwilligers en stagiairs. Niet alleen vanwege kostenbesparing: inzet van vrijwilligers vanuit de vereniging of uit de wijk, draagt ook bij aan verduurzaming en het lokale draagvlak.

Besteed zowel bij vrijwilligers als bij professionals aandacht aan **kwaliteit** en deskundigheid. En bedenk dat projecten die afhankelijk zijn van een of enkele personen kwetsbaar zijn. Als iemand wegvalt, komt het hele project in gevaar. Probeer taken en verantwoordelijkheden te verdelen over verschillende mensen.

Tips & Tools

1. Bedenk bij het starten van een project, welke mensen (met specifieke competenties of een bepaald netwerk) je in de toekomst nodig hebt om het aanbod in te bedden. Informeer en bevraag deze mensen in een vroeg stadium, om draagvlak te creëren.
2. Aandacht voor behoud van mensen is belangrijk, want verloop van medewerkers en vrijwilligers gaat vaak ten koste van kwaliteit. Bekijk hier de tips en tools over behouden van vrijwilligers[7].
3. In het programma Kracht van Sport[14] zijn factsheets ontwikkeld over inzet van vrijwilligers en maatjes in sociale sportinitiatieven met tips en voorbeelden. Wil je zelf maatjes of buddies inzetten voor begeleiding van deelnemers? Bekijk tips en voorbeelden op de website van het Oranje Fonds[15].
4. Als je op zoek gaat naar stagiairs, ligt het voor de hand om een MBO- Sport en Bewegen of ALO student te zoeken. Ook andere (universitaire) studenten kunnen echter een bijdrage leveren, bijvoorbeeld op het gebied van monitoring & evaluatie of marketing & media.
5. Zorg voor goede ‘begeleiding on the job’ van (nieuwe) mensen. Of een train-de-trainer constructie, waarmee je kennis en ervaringen borgt binnen je organisatie.
6. Interessante trainingen en opleidingen vind je bij de Academie voor Sportkader[8], op de overzichten met relevante opleidingen voor betrokkenen bij Sportimpuls projecten[9] en buurtsportcoaches[10].
7. Voor het inwerken van nieuwe mensen, of overdragen van taken is het belangrijk zaken goed vast te leggen. Denk hierbij aan verslagen van bijeenkomsten en overleggen, voortgangsverslagen van projecten, een handboek, formats voor brieven en flyers, et cetera. Je kunt bijvoorbeeld gebruik maken van Dropbox of Google Drive om deze documenten te delen.

Praktijkvoorbeelden

- Het Kracht van Sport project ‘Trainerskracht’[11] van samenwerkingspartners VV De Meern, Stichting Harten voor Sport en Hogeschool Utrecht maakt slim gebruik van studenten van diverse opleidingen. Lees meer over de inzet van studenten[12]
- Beweegcentrum Formupgrade in Arnhem[13] investeert veel tijd in de begeleiding van stagiairs en de samenwerking met opleidingsinstituten. De investering levert zeker ook wat op; Formupgrade kan inmiddels ‘kiezen’ uit de beste stagiairs, want het Beweegcentrum is een populaire stageplek geworden.
- Op de website van het Oranje Fonds[14] staan filmpjes over Kracht van Sport projecten, die sport als middel inzetten. In deze projecten is veel kennis opgedaan over werken met vrijwilligers en maatjes in sociale sportinitiatieven.

Samenwerking

Duurzame samenwerking draagt bij aan een breed draagvlak voor een project, maar bijvoorbeeld ook aan een continue aanwas van deelnemers. Hoe meer de samenwerkingspartners overtuigd zijn van het belang en de kansrijkheid van het aanbod, hoe sneller ze geneigd zullen zijn om structureel een bijdrage te leveren. Voor borging is het belangrijk dat taken en rollen worden opgenomen in **reguliere werkzaamheden**.

Als het goed is, hebben samenwerkingspartners altijd een gezamenlijk doel. Betrokkenheid bij het aanbod, moet voor hen iets opleveren. Het kan echter heel goed zijn, dat samenwerkingspartners andere belangen hebben dan jij. Een belangrijke succesfactor in samenwerking is openheid over elkaars belangen. Door open te zijn en interesse te tonen in de situatie van de ander, creëer je **vertrouwen**. Dat is de basis voor een duurzame samenwerking.

De kans op succesvolle borging van een project neemt toe als je aansluiting zoekt bij bestaande structuren en netwerken. Als (onderdelen van) jouw aanbod is **ingebed in het beleid** van samenwerkingspartners (denk ook aan gemeente en/of opdrachtgever), wordt het onderdeel van de reguliere werkzaamheden. De stap naar structurele financiering is dan gemakkelijker te zetten.

Tips & Tools

1. Begin je met samenwerken? Wees je ervan bewust dat de ander bijna altijd een beeld (vooroordeel) van jou of je organisatie heeft. Deze vooroordelen raak je alleen kwijt door met elkaar in gesprek te gaan. Probeer in dat gesprek te ontdekken wat de ander wil bereiken en welke behoefte (probleem) de ander heeft. Dit doe je door vragen te stellen, in plaats van (alleen maar) te vertellen wat jij te bieden hebt.
2. Bespreek gezamenlijk wat je wilt bereiken en waarom. Wat is het gezamenlijke doel? Hier kun je gedurende het project altijd op terugvallen, als het even wat minder gaat. Dat is waar je het voor doet!
3. Je kunt alleen goed samenwerken als je de belangen van de ander kent en begrijpt. Bespreek die belangen dus open met elkaar. Bedenk dat het niet vies is om belangen te hebben! Iedereen heeft een eigen belang en een organisatiebelang. Door hier open over te zijn, geen vooroordelen te hebben en interesse te tonen, werk je aan vertrouwen.
4. Sta af en toe stil bij het samenwerkingsproces, door evaluatie of een reflectiemoment. Op Allesoversport[16] staan verschillende instrumenten die je hierbij kunnen helpen, zoals de tijdlijnmethode.
5. Lees de 10 tips voor sportaanbieders die willen samenwerken met zorgverleners[17].
6. In de factsheets[14] 'succesvolle samenwerking' en 'draagvlak creëren binnen de vereniging' van het Kracht van Sport programma staan tips over het vormen van coalities. En hoe je als sportclub draagvlak kunt creëren binnen de vereniging.
7. Bij samenwerken is ook de persoonlijke klik en energie in het team erg belangrijk. Probeer binnen de organisatie van de samenwerkingspartners die mensen te betrekken die een bijdrage leveren aan de energie in het team. De kans op blijvende betrokkenheid is dan groter.
8. In het inspiratiedocument Beter benutten van sport in het sociaal domein[18] van DSP en Sportservice Noord-Holland staan o.a. tips over het betrekken van andere partijen en samenwerking.

Praktijkvoorbeelden

- In de brochure De plus van de open club[19] staan dubbelportretten van sportaanbieders die samenwerken met organisaties uit zorg, welzijn en onderwijs.

- In de brochure De sociale kracht van sport[20] staan praktijkvoorbeelden van sociale sportinitiatieven, waarin sportaanbieders samenwerken met sociaal domein. Achterin staan elementen van een sterk sociaal sportinitiatief, met o.a. tips over samenwerken.
- In aandachtswijk Utrecht Overvecht werken sportaanbieders, zorgverleners, welzijnswerk en andere partijen sinds 2010 intensief samen in Gezonde Wijk Overvecht[21].

Monitoring & evaluatie (M&E)

Monitoring en evaluatie is geen doel op zich, maar een belangrijk middel om borging te kunnen realiseren. In meerdere opzichten:

- Het geeft **inzicht in resultaten van je project!** En op langere termijn in effecten of opbrengsten van je project. Als deze positief zijn, heb je een belangrijk argument richting financiers en beleidsmakers om jouw aanbod te continueren.
- Je kunt knelpunten of verbeterpunten in jouw aanbod tijdig signaleren en tussentijds aanpassen.
- Je kunt deelnemers en samenwerkingspartners bevragen en met hun feedback het aanbod en de samenwerking verbeteren. Tegelijkertijd creëer je draagvlak door hen te betrekken.

Hiermee is monitoring en evaluatie een belangrijk onderdeel van de kwaliteitscyclus van je aanbod. Maar, samen met marketing & media, ook essentieel in de zoektocht naar financiering.

Tips & Tools

1. Monitoring en evaluatie hoeft niet ingewikkeld te zijn. Met een eenvoudige vragenlijst kun je al veel informatie verzamelen. Voorbeelden en formats zijn te vinden in het Evaluatiekompas[22].
2. Monitoren en evalueren kun je op twee manieren doen. Tips staan in het inspiratiedocument Beter benutten van sport in het sociaal domein[18] van DSP en Sportservice Noord-Holland:
    a. Tellen: deelnemers en afvallers tellen en registreren. Hoe vaak zijn mensen aanwezig, hoeveel deelnemers stromen door naar structureel aanbod, enzovoort.
    b. Vertellen: bevraag deelnemers, verwijzers en samenwerkingspartners. Beschrijf wat het project met hen doet, wat de opbrengsten zijn, enzovoort.
3. Met korte interviews kun je veel informatie verzamelen. Dit is niet moeilijk, maar het is wel belangrijk dat je het gestructureerd aanpakt: vraag deelnemers, mensen langs de lijn of verwijzers regelmatig naar hun tevredenheid. Leg hun antwoorden vast in een kort gespreksverslag. Deze 'uitkomsten' kun je goed gebruiken voor de onderbouwing van je informatie en verantwoording richting beleidsmakers en financiers.
4. Vergeet niet 'simpelweg' te registreren (bij te houden) wie wanneer gebruik maakt van je aanbod. Dit kan in een eenvoudig excelbestand. Het is niet de leukste klus, maar wel een hele belangrijke als je in gesprek gaat met beleidsmakers of financiers over borging.
5. Vraag deelnemers die (willen) stoppen altijd naar de reden. Dit geeft jou belangrijke informatie. Misschien moet je je aanbod of begeleiding wel aanpassen, om te voorkomen dat meer mensen gaan stoppen.
6. Maak een (beknopt) monitoring- en evaluatieplan, en reserveer uren en budget voor de uitvoering. Vind je dit moeilijk? Ga op zoek naar iemand binnen je vereniging met een wetenschappelijke achtergrond of werkervaring met monitoren en evalueren. Of schakel een student of stagiair in via een hogeschool of universiteit in de regio.
7. Behalve het sport- en beweegaanbod, is het ook belangrijk om de proceskant en de samenwerking te evalueren. Dit kun je doen door het regelmatig te agenderen bij een voortgangsoverleg of projectteam vergadering: wat gaat goed en wat kan beter?
8. Vergeet niet terug te koppelen richting deelnemers of samenwerkingspartners, wat je hebt gedaan met hun feedback of verbetertips. Dit kun je bijvoorbeeld doen tijdens een bijeenkomst, waarin je de resultaten van de evaluatie met elkaar bespreekt.
9. Meer tips staan in de factsheet Zichtbaar maken van opbrengsten[27] van Oranje Fonds, Kenniscentrum Sport en NOC*NSF.

Marketing & communicatie

Het voortbestaan van een project staat of valt met voldoende deelnemers en voldoende lokaal draagvlak. **Zichtbaarheid en profilering** zijn hierin sleutelwoorden. Zichtbaarheid van jezelf en jouw aanbod richting je doelgroep - en de verwijzers van je doelgroep – zijn essentieel om voldoende deelnemers te werven. Daarbij is het van belang dat je laat zien wat jouw aanbod uniek maakt ten opzichte van anderen.

Hiervoor moet je je natuurlijk inleven in je doelgroep. Maar kruip ook in de huid van de verwijzers. Laat aan zorgverleners en het sociale wijkteam zien dat jij kwaliteit en veiligheid kunt garanderen voor kwetsbare doelgroepen. Heb je aanbod voor jongeren, focus dan bijvoorbeeld op plezier of uitdaging. **Communiceer** ook slim over de (verwachte) opbrengsten en resultaten van je project. Daar zit ook de verbinding met monitoring & evaluatie en financiering: door goede zichtbaarheid en profilering zal de zoektocht naar financiering makkelijker worden.

Tips & Tools

1. Doe een doelgroepanalyse, waarin je beschrijft wie je doelgroep is, wat kenmerken zijn van de doelgroep, waar je doelgroep te vinden is en wat hun wensen en behoeften zijn. Formuleer een communicatieboodschap die aansluit bij dat wat jouw doelgroep belangrijk vindt.
2. Maak ook een analyse van de wijk: wie zijn de inwoners, hoe ziet de fysieke omgeving en de beweegruimte eruit, wat is er al aan sport- en beweegaanbod en wat ontbreekt nog. **Geef antwoord op de vraag: wat maakt jouw project uniek?**
3. Hoe stel je een pakkende communicatieboodschap op? Vertel in die boodschap vooral **waarom** je iets doet. Onderzoeker en trainer Simon Sinek legt in een kort filmpje met voorbeelden uit dat je daarmee meer bereikt dan met vertellen **wat** je doet. Golden Circle - Why, How, What[23].
4. Maak een beknopt communicatieplan met je samenwerkingspartners en maak iemand verantwoordelijk voor communicatie. Reserveer uren en budget voor de uitvoering van het plan.
5. Geef je project / activiteit een passende naam en eenvoudig logo voor de herkenbaarheid. Laat de naam en het logo consequent terugkomen in bijvoorbeeld nieuwsbrieven, flyers, website en op social media (twitter, facebook, enzovoort).
6. Ga je in gesprek met de gemeente of andere potentiële financiers? Ga niet vragen om financiering. Ga ook niet direct in gesprek over de kosten van jouw project. Vertel enthousiast over de opbrengsten en resultaten die je verwacht, of die jouw project al heeft opgeleverd. Meer tips staan in de factsheet Zichtbaar maken van opbrengsten[27] van Oranje Fonds, Kenniscentrum Sport en NOC*NSF.
7. Op de website van pitcholoog Edo van Santen[24] vind je veel praktische tips en video's over het houden van inspirerende pitches en presentaties. Het is de moeite waard om - bijvoorbeeld voorafgaand aan een overleg met nieuwe samenwerkingspartners of financiers - hiermee te oefenen.

Praktijkvoorbeeld

Winnares van de Stimuleringsprijs buurtsportcoach & combinatiefunctionaris 2014 - Tineke Meens[26] - zet op een gedurfde en creatieve manier social media in om haar activiteiten onder de aandacht te brengen.

Meer informatie over borging

Marloes Aalbers, Kenniscentrum Sport, marloes.aalbers@kcsport.nl / T: 06 2461 9610
Hans Arends, Kenniscentrum Sport, hans.arends@kcsport.nl / T: 06 2164 9594

Lijst met verwijzingen

1	http://www.nisb.nl/buurtscan/
2	https://www.netwerkinbeweging.nl/interventies
3	https://www.sportindebuurt.nl/inspiratie/praktijkvoorbeelden/voorbeeld.html?id=16
4	http://www.hartenvoorsport.nl/portfolio-item/plussport/
5	https://www.sportindebuurt.nl/seb-inspiratie/samenwerking-tussen-sportaanbieders-en-bedrijven-op-lokaal-niveau-tips-voor-sportaanbieders
6	https://www.sportindebuurt.nl/inspiratie/praktijkvoorbeelden/voorbeeld.html?id=2
7	https://www.allesoversport.nl/artikel/waardering-cruciaal-bij-behoud-vrijwilligers/
8	http://www.academievoorsportkader.nl/home
9	https://www.sportindebuurt.nl/hulp-nodig/sportimpuls/
10	http://www.sportindebuurt.nl/kwaliteitsimpuls-buurtsportcoaches/opleidingen/
11	https://www.youtube.com/watch?v=Hs8f9FNsFoM&list=PLS3R1Xl5znAsyFIHBXNFFDmUMhJ6ulhYW&index=2
12	http://www.socialevraagstukken.nl/site/2015/07/15/leren-door-training-te-geven/
13	https://www.sportindebuurt.nl/inspiratie/praktijkvoorbeelden/voorbeeld.html?id=64
14	http://www.oranjefonds.nl/sport
15	http://www.oranjefonds.nl/maatjes
16	https://www.allesoversport.nl/artikel/netwerk-bouwen-4-instrumenten-voor-goede-samenwerking/
17	https://www.allesoversport.nl/artikel/samenwerking-met-zorgverleners-10-tips-voor-sport-en-beweegaanbieders/
18	https://www.dsp-groep.nl/wp-content/uploads/Beter-benutten-van-sport-in-het-sociaal-domein.pdf
19	https://www.allesoversport.nl/artikel/de-vele-formules-van-de-open-club/
20	http://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=7261&m=1474371062&action=file.download
21	http://www.overvechtgezond.nl/professionals/samenwerking-gezonde-wijk-overvecht
22	http://tools.nisb.nl/evaluatie-kompas.html
23	https://www.youtube.com/watch?v=XNqKZybIdv4
24	http://www.edovansanten.nl/page/30/nl/Elevator-Pitch-Tips
25	http://www.onbeperktsportief.nl/zichtbaar-maken

December 2016

26	https://www.sportindebuurt.nl/dotAsset/50572f6a-df00-4554-832c-1f7ad26706ae.pdf
27	http://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=6436&m=1461054696&action=file.download