

Kennisverzameling binnen het 'Kracht van Sport' programma van het Oranje Fonds

*"Samenwerken is kneden, knuffelen en kietelen."
(quote coalitiepartner Kracht van Sport)*

Colofon

Het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) is sinds 1 januari 2016 samen gegaan met Stichting Onbeperkt Sportief in Kenniscentrum Sport Nederland. Kenniscentrum Sport Nederland is daarom de afzender van deze publicatie. Deze naamswijziging heeft geen invloed gehad op de inhoud van dit rapport.

Auteurs:

Denise Baars
Anneke Hiemstra
Carlijn van Houselt
Ellen de Ridder
Willie Westerhof

Eindredactie:

Melissa de Bruin

Januari 2016

Inhoudsopgave

Colofon	1
Inhoudsopgave.....	2
Inleiding en aanleiding	4
Deel 1 Samenwerking coalitiepartners	5
1.1 Methode en aanpak	5
Deskresearch	5
Fieldresearch.....	5
Beschrijving Tijdlijnmethodiek.....	6
Het kijkglas: samenwerkingsmodel.....	6
Analyse resultaten.....	8
1.2 Resultaten	9
Ambitie	9
Belangen	10
Relatie	10
Organisatie	12
Proces	14
1.3 Conclusie en aanbevelingen.....	17
Ambitie	17
Belangen	17
Relatie	18
Organisatie	19
Proces	20
Deel 2 Vrijwillige Inzet	22
2.1 Methode en aanpak	22
Literatuurstudie.....	22
Analyse van werkplannen en rapportages.....	22
Focusgroep	22
Diepte-interviews en participerende observatie	23
2.2. Uitkomsten	24
Literatuurstudie.....	24
Analyse van werkplannen en rapportages.....	27
Focusgroep	27
Diepte-interviews en participerende observatie	28
2.3 Conclusie en aanbevelingen.....	32
Vrijwillige inzet in sociale sportinitiatieven	32

Trainen van vrijwilligers.....	33
Literatuurlijst.....	36
Bijlagen.....	37
1. Uitkomsten van de projecten Kracht van Sport vs interventies van Effectief Actief.	37
2. Tussenevaluatie lokale coalities Kracht van Sport	40
3. Eindverslag focusgroepinterview Kracht van Sport projecten van Oranje Fonds.....	42
4. Topiclijst diepte-interviews	49

Inleiding en aanleiding

Het Oranje Fonds is begin 2014 gestart met een speciaal programma onder de noemer 'Kracht van Sport'. Met het programma Kracht van Sport wil het Oranje Fonds een impuls geven aan de sociale betekenis van sport en de samenhang en betrokkenheid in de samenleving bevorderen. Dit doet het Oranje Fonds door coalities van verschillende lokale organisaties te ondersteunen, zowel financieel als inhoudelijk. Hierin werkt het Oranje Fonds samen met NOC*NSF en het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB). Het programma is gestart met 24 coalities, waarvan momenteel nog 18 coalities actief zijn. De coalities bestaan uit tenminste een sportvereniging en een organisatie uit zorg en/of welzijn. De coalities zijn gericht op het versterken van de sociale cohesie en zetten daarbij sport in als middel.

Het Oranje Fonds heeft NISB, als onafhankelijk kennisinstituut, gevraagd informatie te verzamelen, beschrijven en ordenen uit de coalities Kracht van Sport op de volgende gebieden:

1. Aard en wijze van samenwerking tussen coalitiepartners (uit de sport, welzijn en eventueel andere sectoren): wat zijn do's, dont's, struikelblokken en succesfactoren?
 - *De uitkomsten worden verwerkt in tips en aanbevelingen voor samenwerking in (toekomstige) coalities op het snijvlak van sport en (jeugd) zorg. Hierin worden algemene drempels en succesfactoren mee genomen.*
2. Aard en wijze van vrijwillige inzet vanuit de sportsector richting andere domeinen en vice versa (het 'buiten de lijnen acteren').
 - *In de uitkomsten wordt de mate waarin training van vrijwilligers kan bijdragen aan een betere aansluiting tussen de sectoren sport en het sociaal domein beschreven.*

De onafhankelijke rol van NISB is hierbij erg belangrijk. Projecten met een financiële afhankelijkheid van het Oranje Fonds geven mogelijk eerder sociaal wenselijke antwoorden. Om dit te voorkomen voert NISB dit onderzoek uit. De resultaten worden anoniem gepresenteerd.

Leeswijzer

In deel 1 van dit rapport wordt het onderzoek naar de aard en wijze van samenwerking tussen coalitiepartners besproken. Na een schets van de methode en de uitkomsten worden de belangrijkste conclusies, tips en aanbevelingen in het laatste hoofdstuk gepresenteerd.

In deel 2 van dit rapport wordt de aard en wijze van vrijwillige inzet vanuit de sportsector besproken. In het eerste hoofdstuk komt de totstandkoming van de onderzoeksvraag aan bod en vervolgens worden de onderzoeksmethode, de literatuurstudie en de onderzoeksresultaten beschreven. Tot slot wordt de conclusie benoemd.

NISB heeft naast het beantwoorden van de twee vraagstukken op samenwerking en vrijwilligers ook breder bijgedragen aan het programma Kracht van Sport. Zoals vastgesteld in de overeenkomst heeft NISB een analyse gedaan van de ingezette aanpakken in de coalities en de interventiedatabase Effectief Actief. De uitkomsten hiervan zijn verwerkt in een artikel (zie bijlage 1). NISB heeft advies gegeven op de opzet van de rapportageformulieren en workshops verzorgt voor het ondersteuningsaanbod. Tijdens alle landelijke bijeenkomsten, voortgangsoverleggen en heidagen is NISB aanwezig geweest. Tijdens het landelijk congres op 2 december 2015 is er een presentatie gegeven over de tussentijdse resultaten van het samenwerkingsvraagstuk. Het artikel hiervan is te vinden in bijlage 2.

Deel 1 Samenwerking coalitiepartners

In deel 1 wordt de aard en wijze van samenwerking tussen coalitiepartners (uit de sport, welzijn, zorg en eventueel andere sectoren) besproken.

1.1 Methode en aanpak

Het onderzoek kent twee fases die in een periode van twee jaar achtereenvolgens en deels parallel zijn uitgevoerd. In principe is voor het verzamelen van informatie aangesloten bij bestaande activiteiten van Kracht van Sport. Het onderzoek gaat expliciet niet om het beoordelen van de projecten of programma organisatie. Het staat dan ook los van de monitoring die het Oranje Fonds doet op project niveau.

Allereerst is deskresearch uitgevoerd om zicht te krijgen op de praktijksituatie van de samenwerkingsverbanden. Vervolgens is tijdens fieldresearch met behulp van de tijdlijnmethodiek op twee momenten de samenwerking geëvalueerd. Uitgangspunt bij deze methode is dat de methode de projectleiders/coalities zo min mogelijk belast, geen voorbereiding vraagt en vooral ook voor hen van meerwaarde is. De analyses zijn uitgevoerd aan de hand van het door Kaats en Opheij ontwikkelde samenwerkingsmodel (Kaats en Opheij, 2012). In de volgende paragrafen wordt de gekozen methodes, het samenwerkingsmodel en de analyse van de resultaten toegelicht.

Deskresearch

Om zicht krijgen op de praktijksituatie van samenwerkingsverbanden is voorafgaand aan de tijdlijnmethodes een analyse van het rapport 'Kracht van Sport rode draden alliantielabs' van adviesbureau Van de Bunt (maart 2014) uitgevoerd. Opvallende punten uit deze analyse zijn aangestipt tijdens het fieldresearch. In de oorspronkelijke opdracht was een onderdeel van de deskresearch Netwerkanalyses uitvoeren op basis van de werkplannen en rapportages (2014 en 2015) van alle allianties. Echter, hier bleek geen bruikbare kennis uit te komen, doordat de coalities deze onderdelen in de plannen en rapportages te verschillend en/of te beknopt hadden ingevuld. In overleg met het Oranje Fonds is daarop besloten deze methode niet verder in te zetten.

Fieldresearch

De verdere ontwikkeling van de coalities op het gebied van samenwerking is in de praktijk onderzocht op de volgende manieren:

A. In twee rondes zijn er evaluatiegesprekken uitgevoerd aan de hand van de Tijdlijnmethode bij de coalities op die zich daarvoor hebben aangemeld.

- De 0-meting vond plaats bij 10 coalities op locatie in de periode eind 2014 tot begin 2015.
- De 1-meting vond plaats bij 8 coalities medio tot eind 2015. De overige 2 coalities uit de 0-meting waren inmiddels gestopt, waardoor geen tijdlijnevaluatie mogelijk was. Met deze afzonderlijke coalitiepartners zijn telefonische interviews gehouden.

B. Bijwonen alliantielab

- Bij een van de coalities is in de 1-meting informatie verzameld door het bijwonen van een 'Alliantielab' gegeven door Van de Bunt Adviseurs.

C. Interview v.d. Bunt Adviseurs

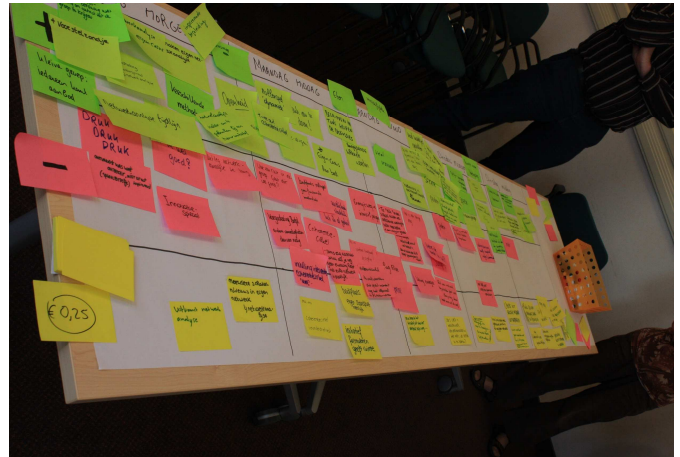
- De kennis die Van de Bunt Adviseurs heeft opgedaan door het uitvoeren van één of meerdere 'Alliantielabs' bij de coalities is opgehaald door middel van een interview met een van de adviseurs: Maikki Huurdeman.

In de oorspronkelijke opdracht was het bijwonen van regionale intervisiebijeenkomsten een onderdeel van de fieldresearch. Deze intervisie is niet van de grond gekomen en hierdoor heeft NISB op deze manier geen informatie kunnen verzamelen.

Beschrijving Tijdlijnmethodiek

De Tijdlijnmethode wordt gezamenlijk uitgevoerd met alle coalitiepartners en heeft als doel de samenwerking over een bepaalde periode te evalueren. Men kijkt met elkaar terug op de belangrijkste gebeurtenissen door daarbij aan te geven wat positieve energie gaf en wat negatieve energie gaf en wat kwartjesmomenten/ingevingen waren. De tijdlijnmethode kent verschillende stappen:

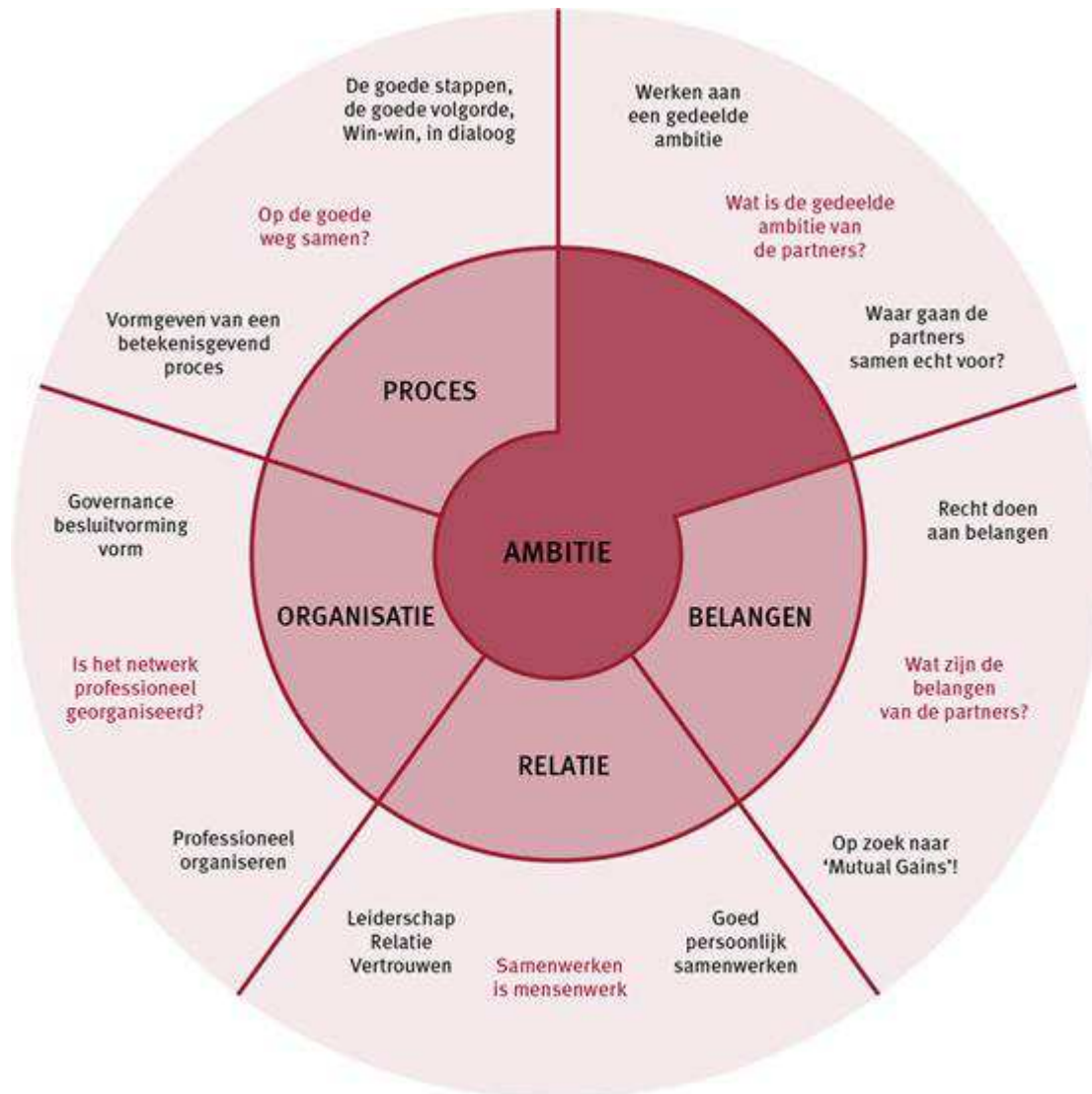
1. Op een groot vel papier wordt een tijdlijn getekend en wordt vastgesteld over welke periode de evaluatie gaat. Daarna worden de belangrijkste gebeurtenissen op de tijdlijn geschreven.
2. Iedere coalitiepartner noteert op een plakbriefje positieve momenten, negatieve momenten en kwartjesmomenten. Deze briefjes worden door iedere coalitiepartner op de tijdlijn geplakt.
3. Daarna wordt de ingevulde tijdlijn gezamenlijk besproken en worden conclusies getrokken. Een coalitie kan op basis van deze conclusie afspraken maken over het vervolg van de samenwerking.



Het kijkglas: samenwerkingsmodel

Voor dit onderzoek is de theorie van Kaats en Opheij over samenwerking gebruikt als theoretisch kader. In het boek 'Leren samenwerken tussen Organisaties' (Kaats en Opheij, 2012) stellen Kaats en Opheij dat voor een succesvolle samenwerking de betrokkenen in staat moeten zijn een deel van de autonomie of resultaatverwachting op te geven in het vertrouwen dat ze er 'meer' voor terugkrijgen. Dat is lang niet altijd makkelijk. Betrokkenen in de samenwerking spreken niet dezelfde taal, hebben verschillende verwachtingen en interpreteren zaken verschillend.

Het volgende samenwerkingsmodel van Kaats en Opheij verbeeldt de vijf verschillende aspecten en hun samenhang in een samenwerkingsproces.



1. De gezamenlijke **ambitie**

Een samenwerking heeft als doel dat het iets moet opleveren. Wat het moet opleveren, kan verschillen per samenwerkingsverband en per partij die bij de samenwerking is betrokken. Een gezamenlijke ambitie vormt het bindmiddel voor de samenwerking, een ambitie die voor de betrokken mensen betekenis heeft en in het verlengde ligt van de strategie van hun organisaties. Door samenwerking kunnen de partijen meer bereiken dan ieder voor zichzelf. Zonder de samenwerking bereiken ze de ambitie niet.

2. Oog hebben voor verschillende **belangen**

Belangen zijn redenen van mensen (persoonlijke belangen) of organisaties (organisatiebelangen) om onderdeel te willen zijn van een samenwerkingsverband. In iedere samenwerking is er sprake van diverse belangen, die tegelijkertijd impliciet of soms expliciet meespelen. In een samenwerking gaat het erom recht te doen aan ieders belangen door hier transparant over te zijn, begrip en respect te hebben voor elkaars belangen. Dit maakt 'Mutual Gains' mogelijk: het zoeken van de best mogelijk oplossing voor iedereen, die meerwaarde heeft voor iedereen en het eigenbelang overstijgt.

3. Een goede **relatie**

Bij samenwerking gaat het zowel om inhoudelijke argumenten als om persoonlijke verhoudingen en relaties. Als mensen samenwerken, balanceren ze tussen vertrouwen en waakzaamheid in de relatie met anderen. Het dilemma is in hoeverre overgave aan de samenwerking mogelijk is en in welke mate ze zichzelf of hun achterban moeten behoeden voor eventuele risico's van de relatie.

Onderlinge relaties in een samenwerking vormen een groepsdynamiek, die vraagt om verbindend leiderschap.

4. Passende **organisatie** van de samenwerking

Een samenwerkingsverband is een bijzondere vorm van organiseren, een nieuwe werkgemeenschap, waarin bij de start nog geen afspraken, procedures, posities et cetera, vastliggen. De continuïteit van de samenwerking hangt in grote mate af van de operationele kwaliteit. Bij een effectieve organisatie zijn de structuur en besturing afgestemd op de doelen van de partners. Samenwerkingsverbanden moet in staat zijn voldoende daadkracht te organiseren door structuur, governance en het voorkomen van onderorganisatie. Anders is er sprake van schijnsamenwerking.

5. Een betekenisgevend **proces**

Een samenwerkingsproces komt altijd in min of meer vergelijkbare fasen tot stand: van een eerste verkenning op basis van een ontmoeting, een idee of een vraagstuk, via het vormgeven van de oplossingen tot het exploiteren van de uitkomsten. Het gaat niet alleen om het ontwikkelen van de samenwerking, maar ook om het vitaal houden ervan en het zorgen voor leerprocessen in de samenwerking. Er moet recht worden gedaan aan een evenwichtige balans tussen inhoud en proces.

Analyse resultaten

Alle relevante data van de tien coalities die deelnamen aan de 0-meting vormen de basis van de analyse. De resultaten zijn schematisch verwerkt in een kwantitatief dataprogramma en daarna gestructureerd en geanalyseerd aan de hand van het samenwerkingsmodel van Kaats en Opheij. Alle relevante data van de 1-meting zijn ook schematisch verwerkt in een kwantitatief dataprogramma en hiervan zijn alleen de uitkomsten verwerkt die afwijken van de uitkomsten van de 0-meting. Deze uitkomsten zijn te lezen in dit hoofdstuk. De uitkomsten hebben alleen betrekking op de deelgenomen coalities en op basis van deze analyse kunnen geen representatieve uitspraken worden gedaan over de samenwerking van alle coalities binnen het programma Kracht van Sport.

1.2 Resultaten

In de resultaten staan relevante uitkomsten van de tijdlijnsessies aan de hand van het samenwerkingsmodel van Kaats en Opeij weergegeven. Ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces aspecten worden uiteengezet.

Ambitie

Een gezamenlijke ambitie vormt het bindmiddel voor de samenwerking. Door samenwerking kunnen de partijen meer bereiken dan ieder voor zichzelf. In deze paragraaf worden gezamenlijke passie hebben, aanleiding voor samenwerking en gezamenlijkheid bij start samenwerking uiteengezet.

Gezamenlijke passie hebben

Door coalitiepartners wordt vaak aangegeven dat het hebben van een gezamenlijke passie (bijvoorbeeld 'om voor deze groep iets te betekenen, zodat zij niet tussen wal en schip vallen') zorgt voor meerwaarde in de samenwerking. Men geeft aan dat deze gedeelde passie sectoren of domeinen overstijgt: *'iedereen denkt vanuit eigen context (eye-openers) en kan een eigen bijdrage leveren. Zonder welzijn (toegang tot doelgroep) geen aanbod'*. Ook geven coalities aan dat het hebben van een gezamenlijke passie gemakkelijker tot een 'klik' en goede relatie leidt. Andersom werd ook aangegeven dat de 'klik' niet echt tot stand komt, als de gezamenlijke passie ontbreekt. Het terugvallen op de gezamenlijke passie, kan coalities helpen om de neuzen weer in dezelfde richting te krijgen, op momenten dat er bijvoorbeeld verschillende ideeën zijn over de uitvoering.

Extra dimensie

Door coalitiepartners wordt aangegeven dat het werken aan een gezamenlijke ambitie in een (nieuwe) coalitie met organisaties uit verschillende sectoren een uitdaging is en daarmee een extra dimensie geeft aan hun werk. Het geeft ook plezier en energie om in een samenwerking een ambitie te kunnen realiseren die elke organisatie afzonderlijk niet was gelukt. Die ervaringen maken dat partners meer betrokken zijn bij de coalitie en het project.

Aanleiding voor samenwerking

Er zijn twee soorten coalities te onderscheiden: coalities die elkaar al kenden en via missie en passie elkaar hebben gevonden en coalities die de financiële impuls als motivatie zien om samen te gaan werken. Bij de laatst genoemde optie merkten de coalities dat er geen natuurlijke samenwerking is ontstaan. Hierin prevaleert geld boven de inhoud. Zij geven aan dat de samenwerking natuurlijker verloopt als de prikkel om aan te sluiten bij de coalitie aansluit bij de missie en passie van de coalitiepartners (iets wat zich vaak uit in doelen, plannen, beleid of visie van een organisatie). Indien de samenwerkingspartners elkaar al kennen en op basis van missie of passie samenwerken verloopt de opstartfase soepeler (en vaak sneller), weet men beter wat je aan elkaar hebt en zijn de lijntjes korter.

Gezamenlijkheid bij start samenwerking

Coalitiepartners geven aan dat gezamenlijkheid omtrent ambitievorming in het idee- en planvormingsproces een belangrijk succeselement is. Het gezamenlijk ideeën bedenken over het vormgeven van het project en het gezamenlijk schrijven van het plan zijn hierin belangrijk. Gezamenlijkheid leidt tot gevoel van eigenaarschap, motivatie en ruimte om je het project eigen te maken. Hierdoor zijn ook korte communicatielijnen ontstaan en voelt men de ruimte om dingen naar elkaar uit te spreken. Gezamenlijkheid bereik je bijvoorbeeld door te investeren in persoonlijk contact; persoonlijke gesprekken zijn cruciaal. Een werkvorm zoals het alliantielab¹ is volgens de coalitiepartners een snelle en gerichte manier om die gezamenlijkheid te bevorderen, omdat het inzicht geeft over elkaars standpunten.

¹ Alliantielab is een werkvorm van Adviesbureau van de Bunt.

Belangen

Bij belangen kan er onderscheid worden gemaakt tussen persoonlijke- of organisatiebelangen in het samenwerkingsverband. In deze paragraaf wordt ingegaan op begrip voor elkaars belangen en veranderende belangen.

Begrip voor belangen

Coalities geven aan dat belangen binnen coalities verschillend en/of tegenstrijdig kunnen zijn, maar dit hoeft geen probleem op te leveren binnen de coalitie. Het uitspreken van belangen en verwachtingen levert begrip op, maakt het duidelijk en creëert een sfeer van openheid. Het is opvallend dat er eigenlijk altijd begrip is voor elkaars belangen, als deze eerlijk naar elkaar worden uitgesproken. Onuitgesproken belangen worden gaandeweg in de praktijk of in de planvorming toch duidelijk. Echter, leidt dit onbegrip en negatieve energie in de coalities. Het alliantielab is een ideale manier om - bij de start van een samenwerkingsproces - inzicht te krijgen in en begrip te krijgen voor elkaars belangen.

Naast organisatiebelangen spelen persoonlijke belangen soms ook een rol, zoals een afwijkende visie van twee personen uit dezelfde organisatie.

Veranderende belangen

Gedurende de samenwerking ontstaan in enkele coalities veranderingen in belangen en prioriteit, bijvoorbeeld door reorganisaties, organisatieveranderingen en persoonswisselingen (onder andere decentralisaties in sociale domein) of andere drukke werkzaamheden. Dit kan een negatieve invloed hebben op de samenwerking en resultaten. Aan de andere kant stijgt bij een aantal coalities het belang van iedere partner bij het slagen van het project. Hoe meer belang iedere partner heeft bij het slagen van het project, hoe meer zij er allen wakker van liggen als het project niet slaagt. Indien belangen veranderen is het belangrijk om te blijven communiceren. Samenwerkingspartners zijn dan op de hoogte van de ontwikkelingen en krijgen dan meer begrip voor de situatie. Het opnieuw centraal stellen van de doelgroep waar je gezamenlijk verantwoordelijk voor bent blijkt belangrijk te zijn hierbij.

Relatie

Onderlinge relaties in een samenwerking vormen een groepsdynamiek. Als mensen samenwerken, balanceren ze tussen vertrouwen en waakzaamheid in de relatie met anderen. In deze paragraaf komen elkaar kennen en vertrouwen, samenbindend leiderschap, aandacht voor cultuurverschillen tussen sectoren en waardecreatie aan bod.

Elkaar kennen en vertrouwen

Coalities geven aan dat het helpt als de partners in de coalitie elkaar al kennen uit eerdere samenwerkingen of netwerken. Dit zorgt ervoor dat men elkaar kent en dat ze elkaar dusdanig vertrouwen dat ze het met elkaar aandurven om een dergelijk project op te zetten. Doordat de partners elkaar al kennen, en soms al met elkaar samenwerken, hoeven ze minder energie te steken in het elkaar leren kennen en begrijpen. Indien men elkaar al kent en positieve ervaringen onderling heeft, dan draagt dat bij aan het vertrouwen in elkaar. Als je elkaar niet kent, moet het vertrouwen nog groeien en zit er meer tijd in het kennismaken en aansluiting vinden met elkaar. Nieuwe samenwerkingspartners zorgen echter wel voor netwerk- en scopeverbreding.

Gaandeweg in het proces geven meerdere coalities aan dat men elkaar beter kent en dat het onderling vertrouwen in elkaar is gegroeid. Hierdoor durft men elkaar dingen toe te vertrouwen en stelt men zich eerder kwetsbaar op. Ook ziet men dat ondanks tegenslagen en mislukkingen de partners wel maximale inzet tonen en geloof houden in het project. Het onderlinge contact is beter. Als het contact goed is, maakt dit grote wijzigingen in het project gemakkelijker.

Samenbindend leiderschap

De coalitiepartners zeggen veel baat te hebben bij het hebben van een duidelijke projectleider, deze rol is erg belangrijk. Iemand die de juiste competenties heeft, de spin in het web is en een kartrekker is in het project. Rol vastheid is hierbij belangrijk. Het is cruciaal dat een projectleider de touwtjes in handen heeft, maar dat hij tegelijkertijd de coalitiepartners betreft op basis van gelijkwaardigheid. De projectleider moet geen taken of verantwoordelijkheden van andere partijen overnemen.

Het hebben van een niet goed functionerende projectleider kan funest zijn voor het project. Een dergelijke projectleider is niet in staat om samen te werken, het overzicht te behouden en/of geen oog hebben voor het totaal project. In enkele projecten waar het project(leiderschap) niet goed loopt, springen de samenwerkingspartners in zonder dat het expliciet is uitgesproken. Deze rol kunnen de projectpartners vaak gemakkelijk overnemen omdat het plan duidelijk beschreven is, maar het is beter om bewust stil te staan bij het invullen van de vrijgekomen posities en de competenties die dat vereist.

In enkele coalities neemt de projectleider ook zitting in vergaderingen van het bestuur of stuurgroep. De projectleider wordt dan een linking pin. Een dergelijke situatie is meestal ontstaan omdat er veel afstand is tussen het bestuur of stuurgroep en de coalitie. Doordat de projectleider bij de vergaderingen aanwezig is zijn er kortere lijntjes en neemt de daadkracht toe.

Aandacht voor cultuurverschillen sectoren

Aandacht hebben voor het overbruggen van cultuurverschillen in verschillende sectoren is volgens de meeste coalitiepartners erg belangrijk. Daarbij is het kennen en erkennen van elkaar cruciaal. Dit uit zich concreet in dat mensen zich (in gesprekken) echt verplaatsen in de andere wereld (ervaren, luisteren, eigen cultuur/manier van denken loslaten). Bij een aantal coalities waarbij dit tot negatieve energie leidde, wordt vaak aangegeven dat men de ander niet écht kent, niet het gesprek daarover voerde, of niet genoeg tijd daarvoor nam.

De mate waarin coalities het gesprek hebben over hoe men met elkaar om wil gaan en hoe men dat gewend is vanuit verschillende sectoren heeft invloed op hoe men de samenwerking ervaart. Investeren in elkaar kennen en vertrouwen, zoals eerder is beschreven, maakt de communicatie en omgang gemakkelijker.

Waardecreatie

Het samenwerken met nieuwe organisaties/personen wordt genoemd als een verrijking. Door deelname aan het programma hebben coalitiepartners (meer) contact met elkaar gekregen, waarbij een zeer waardevolle zakelijke en/of persoonlijke relatie is ontstaan of versterkt. De deelname als gehele coalitie aan Oranje Fonds dagen hebben daaraan bijgedragen, zoals een startweekend en de uitwisselingsbijeenkomsten. De coalities geven aan dat het interessant en boeiend is om tijdens deze uitwisselingsbijeenkomsten ook kennis te maken met de andere initiatieven in het land, om hiervan te leren. Ook de ondersteuning en het contact met het Oranje Fonds hebben gezorgd voor nauwere relaties onderling.

Organisatie

Een samenwerkingsverband is een bijzondere vorm van organiseren, waarin bij de start nog geen afspraken, procedures, posities et cetera. vastliggen. In deze paragraaf worden de planvorming, afhankelijkheid, draagvlak en betrokken achterban, overlegstructuur, aandacht voor omgang en communicatie en invloed van de structuur van de coalitie op de samenwerking.

Planvorming

De vorming en het schrijven van het plan is een belangrijk proces. In deze fase wordt het project bepaald en scherp gesteld. Als het plan niet goed genoeg is uitgedacht en uitgewerkt kan het volgens partners (te) lang vaag blijven, waardoor het proces traag verloopt en het veel energie kost om het project scherp te stellen. De coalities kampten met een krappe urenbegroting en een niet realistische tijdsplanning. De projecten konden hierdoor pas later beginnen dan dat de coalities hadden gehoopt. Dit wekte soms negatieve energie op in de coalitie. Deze energie besteden de samenwerkingspartner liever aan de doelgroep. Enkele coalities stelden dat de tijdsinvestering en deadlines vanuit het Oranje Fonds belemmeren om gezamenlijk echt de tijd te nemen om een plan te maken. Hierdoor ontstaat soms de situatie dat het plan teveel of vooral van de projectleider afkomstig is en dat coalities zich minder herkennen en daardoor ook minder eigenaar voelen, ontevreden zijn of het plan niet begrijpen.

Het komt voor dat het 'concept' of 'algemene idee' nog niet helder is voor alle partners in de loop van het proces. De valkuil hierbij is dat de partners niet gemakkelijk uit kunnen leggen wat het doel en/of doelgroep is van het project is en dit dus ook niet over kunnen brengen naar anderen, zoals de achterban, vrijwilligers, potentiële partners en het Oranje Fonds. Als het plan wel gedetailleerd is uitgewerkt, vindt men het belangrijk om tijdig te evalueren en doelen bij te stellen als in de praktijk zaken anders uitpakken dan gepland. Hierbij is het een aandachtspunt dat je monitoring en evaluatie ook echt opneemt in je planning en begroting.

Afhankelijkheid

In het algemeen kan worden gesteld dat de partner uit de sportsector zorgt voor het sport- en beweegaanbod, de sportlocatie en vrijwilligers bij de sportactiviteit. De partner uit zorg- of welzijnssector zorgt voor de kennis over en toegang tot de doelgroep, de sociale component in het aanbod of de verbinding met de levensdomeinen en vrijwilligers in dit aanbod. De coalitiepartners geven aan dat zij afhankelijk van elkaar zijn; de partners kunnen het project niet onafhankelijk van elkaar uitvoeren of zonder elkaar niet tot hetzelfde resultaat komen. De partners stellen dat alles in de coalities in elkaar grijpt: als je aan één knop draait, verandert op alle andere gebieden en voor alle partners iets.

Draagvlak en betrokken achterban

De betrokkenheid van en het draagvlak bij de achterban zijn erg belangrijk voor de samenwerking. Bij een sportvereniging betekent dit dat het bestuur volledige steun toezegt, men de leden informeert en betreft bij (beslissingen in) het project en vrijwilligers, uitvoerders en/of trainers enthousiasmeren. Veel coalities geven aan dat het kennis laten maken met de doelgroep, met al hun kansen en beperkingen, het draagvlak kan vergroten bij de achterban in de sportvereniging. Dit kan bijvoorbeeld door elkaar fysiek uit te nodigen op het sportpark dan wel bij de zorginstelling. De welzijnspartner is vaak al bekend met de doelgroep. Voor deze organisaties is het belangrijk dat de achterban meewerkt en goed voor ogen heeft wat het project inhoudt en wat de meerwaarde is voor de doelgroep en op deze manier ook de cliënt kan doorverwijzen naar het project. Het is zinvol om te investeren in het draagvlak en betrokkenheid van de achterban. Op deze manier kan er werk uit handen genomen worden van de 'drukke' coalitiepartners. Tevens kan dit helpen om collega's en managers in de zorg- en welzijnsinstellingen te overtuigen van de meerwaarde van sport en de volledige medewerking te krijgen. Dit blijft een heikel punt in de organisaties. De managers en besturen beslissen uiteindelijk over capaciteit en inzet.

Bij enkele coalities worden de deelnemers ingezet als ambassadeurs bij de achterban om het verhaal uit te dragen. Door deze voorbeelden en verhalen gaat het project leven, krijgen mensen er een gevoel bij en zijn eerder geneigd bij te dragen. Coalities hebben ook hinder ondervonden van extra drukte en onduidelijkheid bij de zorg- en welzijnspartners vanwege de decentralisaties. Hierdoor had de achterban van deze organisaties weinig prioriteit voor het project, omdat er veel andere urgentere zaken waren.

Overlegstructuur

Voor de meeste coalities blijkt het belangrijk om bewust een keuze te maken voor het instellen van een overlegstructuur, hiernaar te handelen en elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag. Daarbij blijkt in een coalitie het onderscheid te maken tussen een overleg met coördinatoren en overleg met uitvoerders, omdat dit efficiënter werkt en de overlegbelasting verlaagt. De coalities geven aan dat het belangrijk is om steeds in de gaten te houden dat alles op elkaar afgestemd blijft. Bijvoorbeeld de volgorde van de opstart; doelgroep is geworven, maar aanbod of maatjes zijn nog niet gereed en vice versa. In één enkele coalitie wordt er aangegeven dat het niet willen vergaderen door één projectpartner hen zorgen baart en ze hierdoor niet weten wat er bij de partner speelt. Het komt ook voor dat er onenigheid ontstaat in overleggen.

In een enkele coalitie werd gezegd dat onenigheid juist een goede manier is om de echte meningen van mensen boven tafel te halen. Als het project goed loopt wordt er minder structureel en periodiek overlegd, maar is er sprake van bilateraal overleg of via Whatsapp of Facebook. Waarbij Facebook als een belangrijk middel, door enkele coalities, worden gebruikt om successen te delen en iedereen op de hoogte te houden van de ontwikkelingen en activiteiten.

Het blijkt dat er vooral bij de start van het project behoefte is om structureel met alle partners te overleggen. Dit is wel mede afhankelijk van de rol die de projectleider op zich neemt en hoe alle projectpartners zich opstellen.

Aandacht voor omgang en communicatie

Coalities waar duidelijke afspraken zijn gemaakt over onderlinge communicatie (snel reageren op e-mails/telefoontjes) en overlegstructuur (frequentie en aanwezigheid) geven aan dat dit helpt in een goede onderlinge samenwerking. Naarmate samenwerking verder komt in de coalities kwamen coalities in de relatie zaken tegen als: leven er onuitgesproken beelden van elkaar? Komt mijn boodschap goed over bij anderen? En waarom wil een projectlid stoppen, wat zit daar achter? In coalities waar dit minder duidelijk is, komen eerder frustraties in de communicatie naar boven.

Invloed structuur coalitie op samenwerking

In enkele coalities wordt er gewerkt via een uitvoeringsgroep en stuurgroep principe, waarbij de stuurgroep ook een bestuur van een stichting kan zijn. De stuurgroep is verantwoordelijk voor de beslissingen en de uitvoeringsgroep voor de uitvoering. De uitvoeringsgroepen liepen tegen een aantal barrières aan: de stuurgroep staat teveel op afstand van het project, maken de dagelijkse bezigheden niet mee en hebben te weinig (inhoudelijke) betrokkenheid. De uitvoeringsgroep ervaart dat de besluitvaardigheid op het verkeerde niveau ligt, waardoor de besluitvorming enorm vertraagd, de informatievoorziening niet optimaal is en de daadkracht afneemt. Om de samenwerking tussen beide groepen te verbeteren kan de projectleider als linking pin ingezet worden. De projectleider woont de vergadering van de stuurgroep bij en kan daardoor de acties meteen vertalen naar de uitvoering. Het gevaar hiervan kan zijn dat de linking pin als 'manusje van alles' door de stuurgroep wordt gezien.

Het hebben van verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid als coalitie zelf is cruciaal. Als een bestuur of manager alle beslissingen moet nemen, kan dat vertragend en belemmerend werken en leiden tot verminderde motivatie en eigenaarschap.

Proces

Het proces gaat niet alleen om het ontwikkelen van de samenwerking, maar ook om het vitaal houden ervan en het zorgen voor leerprocessen in de samenwerking.

In deze paragraaf komen doelgroep leren kennen, taak- en rolverdeling: de juiste mensen op de juiste plek, rol(wisseling), successen- en resultaten vieren, timing, bijdrage en op welke wijze betrekken van partners, evaluatie, koerswijziging, probleemoplossing en verantwoordelijkheid aan de orde.

Doelgroep leren kennen

Coalities geven aan dat het goed werkt als in de eerste instantie gezamenlijk de doelgroep wordt bepaald en alle partners de doelgroep leert kennen en ervaart en zodoende een beeld wordt gevormd van de deelnemers. Hierbij kan worden gedacht aan het gezamenlijk doornemen van deelnemers dossiers of aanwezig zijn bij activiteiten met de doelgroep. Men geeft aan dat dit de motivatie verhoogt en voorkomt dat partners teveel afstand van het project voelen.

Taak- en rolverdeling: de juiste mensen op de juiste plek

De coalities geven het belang aan van gezamenlijke (deel)planvorming, waarbij duidelijke taken en rollen worden verdeeld en dat de partners zich daar ook verantwoordelijk voor voelen. De rol en taakverdeling in de coalities moet op de personen worden afgestemd, zodat mensen in hun kracht worden gezet. Niet vanuit logische rol vanuit organisaties, initiatiefnemer is niet altijd ook de beste projectleider. In enkele coalities verloopt de taak- en rolverdeling feilloos doordat ze weten wat ze aan elkaar hebben en wie welke rol op zich heeft. Bij andere coalities is dit echter niet het geval. Als er iemand in de coalitie geen aansluiting heeft bij het project en/of de taken niet (naar behoren) uitvoert, vinden coalities het lastig om het gesprek met die persoon aan te gaan. Andere personen in de coalitie nemen taken over, maar komen er vervolgens achter dat de taak- en rolverdeling helder is en op papier staat, maar niet voldoende om ook daadwerkelijk de uitvoering te kunnen doen. Tevens komt het voor dat werkafspraken soms niet expliciet worden gemaakt, waardoor er ruimte voor eigen invulling komt.

Rol(wisseling)

Een kwetsbaarheid die de coalities aangeven zijn personen die wegvallen en rolwisselingen. Voor de coalities is het lastig om te gaan met rolwisselingen, voornamelijk wanneer de projectleider stopt en wordt vervangen door een nieuwe persoon van buiten de coalitie. Als een betrokken persoon uit de coalitie het projectleiderschap overneemt worden er weinig tot geen problemen ervaren. Het helpt als er een duidelijk plan op papier staat, waar een nieuwe projectleider gelijk mee aan de slag kan. Echter kan het duidelijke plan ook een belemmering zijn voor de projectleider, omdat het plan al is 'dichtgetimmerd' en dus weinig ruimte is voor persoonlijke (visie)vorming.

Wanneer een coalitiepartner een grotere rol aanneemt, zonder dat dit is afgesproken in de rolverdeling, werkt dit in een coalitie niet prettig. Een aantal coalities ervaart dat nieuwe personen zoals een enthousiaste projectleider of stagiaires een verfrissende nieuwe energie kunnen geven aan de gehele coalitie. Het wegvallen van iemand die niet goed in zijn/haar rol zit bij een coalitie heeft verder geen consequenties, wanneer de organisatie die daarmee werd vertegenwoordigd ook geen toegevoegde waarde heeft.

Successen en resultaten vieren

Coalities geven aan dat het goed werkt wanneer er aandacht is voor het delen, vieren en zichtbaar maken van de successen en resultaten met alle partners en betrokkenen. Dit zorgt voor positieve energie die nodig is om met het project door te gaan, meer betrokkenheid en meer bekendheid voor het project. De resultaten op doelgroepniveau leveren de meeste positieve energie. Dit kan zichtbaar worden gemaakt door het bijhouden van de voortgang en aanwezigheid van de deelnemers. Documenteren van belangrijke informatie zoals voortgangsinformatie en aanwezigheid van de deelnemers wordt hierbij belangrijk geacht.

Coalities geven ook aan dat gezamenlijk organiseren van momenten waarop mijlpalen of successen zichtbaar worden, energie geeft in de samenwerking. Naast resultaten op doelgroepniveau zijn dat bijvoorbeeld ook kick-off bijeenkomsten van het project, een vastgesteld werkplan of een positieve evaluatie. Coalities stellen dat de grote belasting van het project leidt tot weinig tijd en bewustzijn voor benoemen en vieren van successen/resultaten. Bovendien zijn de coalities 'continu' met de doelgroep bezig, waardoor resultaten niet altijd opvallen. Opvallend is dat er in de tweede ronde meer aandacht en behoefte is voor het delen van de successen buiten de coalitie. Het doel hierachter is om vrijwilligers (van buitenaf) te enthousiasmeren, meer betrokkenheid creëren en bekendheid voor het project genereren.

Timing, bijdrage en op welke wijze betrekken van partners

Coalitiepartners stellen dat men goed moet bedenken wanneer en hoe cruciale samenwerkingspartners en randvoorwaardelijke partners betrokken moeten worden bij het project: coalitiepartners vanaf het begin, randvoorwaardelijke partners kunnen later betrokken worden. Anders bestaat er een risico met toezeggingen van partners in een vroeg stadium, die in een later stadium wanneer hun inzet vereist is toch niet (kunnen) leveren en/of afspraken niet nakomen. Meer bewustzijn over hoe dichtbij sommige partners moeten staan helpt. Zo hoeven bijvoorbeeld randvoorwaardelijke partners niet 'in de kern' van de coalitie deel te nemen voor het succes van een coalitie. Daarnaast zegt men rekening te hebben gehouden met verschillende snelheden van partners waarin zij kunnen aanhaken of meedraaien, waarbij snelheid staat voor de tijdsinvestering van iemand en de afhankelijkheid van anderen om het doel te bereiken.

Evaluatie

Naast afspreken wie wat oppakt, problemen en knelpunten bespreken geven coalities aan dat het belangrijk is tijd te maken voor procesevaluatie van de coalitie. In de meeste coalities wordt in gezamenlijkheid de uitvoering geëvalueerd, maar staat men niet of nauwelijks stil bij het proces en de samenwerking. Terwijl dit laatste wel heel belangrijk is blijkt te zijn volgens de coalities (zie onderdeel relatie). De inzet van specifieke evaluatiemethoden en/of werkvormen die aandacht besteden aan het proces, zoals de tijdlijnevaluatie (NISB) of het alliantielab (Van de Bunt) hebben de coalities hierin gesteund.

Koerswijzigingen

Er ontstaan verschillen tussen het opgestelde plan op papier en de uitvoer hiervan in de realiteit. De coalitiepartners hebben aangegeven dat men niet rigide moet vasthouden aan het eerst opgestelde plan, maar dat de partners samen knelpunten moeten bespreken en daarbij onderling ruimte nemen en geven om het plan te veranderen. Bij grote wijzigingen moet men dit opnieuw gezamenlijk vastleggen in een plan. Als de doelstellingen niet worden gehaald binnen coalities, maar er wel hard wordt gewerkt, geven de coalities aan dat het belangrijk is dat er dan ook acceptatie over is bij alle partners. Coalities geven aan dat het cruciaal is om na koerswijzigingen, gezamenlijk opnieuw doelstellingen en wijze van uitvoering te bespreken. In feite moet men dan weer terug naar 'ambitiebepaling'. Een van de coalities geeft aan dat het helpt van tevoren expliciet met elkaar vast te stellen dat iedereen (van coördinatie tot uitvoering) wordt uitgedaagd om mee te denken en zo continu te streven naar experimenteren en ontwikkelen. Om zo het beste eruit te halen.

Probleemoplossing

In de coalities is vaak één partner verantwoordelijk voor de werving van de deelnemers/ vrijwilligers. Dit bleek vaak lastiger dan gedacht. De problemen die men hierbij ervaart moet niet alleen bij die ene partner blijven die de doelgroep kan werven, maar ook besproken worden met de gehele coalitie. Zodat ze hier gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor voelen en tot een oplossing kunnen komen. Een duidelijke taakverdeling is belangrijk, maar betekent niet dat alleen die persoon een probleem heeft, als er een probleem ontstaat.

Verantwoordelijkheid

Verantwoordelijkheid wordt verschillend gevoeld en ervaren door coalitiepartners. Hierdoor kunnen personen teveel naar zich toe trekken en zaken niet uit handen willen geven, het niet kunnen loslaten of vice versa. Ook een onduidelijke structuur, onduidelijke rol- en taakverdeling, onduidelijke afspraken en te weinig gezamenlijke plan- en ideevorming kunnen een rol spelen.

1.3 Conclusie en aanbevelingen

Ambitie

Conclusie

Wanneer vanuit de theorie wordt gekeken naar een goede kwaliteit in de samenwerking in de beginfase, dan speelt gezamenlijke passie een belangrijke rol. Nagenoeg in alle coalities deelden de samenwerkingspartners deze passie, vaak ook vanuit de persoonlijke betekenis voor mensen met het onderwerp. Alleen niet in alle coalities is deze passie ook expliciet ingezet als stimulans om betrokkenheid te behouden. Het is ook niet altijd als primair benoemd, terwijl dit wel een belangrijke katalysator is om tegenslagen te overwinnen. Daarnaast is de ideevorming en verdere uitwerking daarvan door coalities in verschillende gradaties van gezamenlijkheid opgepakt. Coalities die dat wel vanaf het eerste idee hebben gedaan, hadden een 'voorsprong' in de samenwerking op ieders betrokkenheid en inzet. Bij coalities waar gezamenlijk idee- en planvorming minder aan de orde was, hadden daar meestal in een later stadium last van. Vaak repareerden zij dit door dit naar elkaar uit te spreken.

Aanbevelingen

Gezamenlijke passie hebben

- Zoek in de coalitievorming naar partners die vanuit beleid of visie of plannen dezelfde passie delen. Betrek ze vanuit deze passie, en probeer te voorkomen dat de financiële prikkel leidend wordt. Op gezamenlijke passie en ambitie kan je altijd terugvallen, om de energie in de coalitie terug te krijgen bij bijvoorbeeld tegenvallende resultaten, vertrek van partner of financiële tegenvaller.

Gezamenlijkheid bij start samenwerking

- Cruciaal is om gezamenlijk tot ideevorming te komen en gezamenlijk het plan te maken. Concreet betekent dit: benut het persoonlijk gesprek in deze eerste fase, ga pas daarna de uitwerking op papier doen, niet met één organisatie als bedenker en 'schrijver'.
- Een werkvorm als het alliantielab is een snelle en gerichte manier om de gezamenlijkheid te bevorderen.

Belangen

Conclusie

Kaats en Opheij benoemen in de theorie dat de mate waarin partners oprechte interesse hebben in elkaars belangen en daarover in dialoog zijn en bereid zijn om daarover eventueel met elkaar te onderhandelen cruciaal in een goede samenwerking. In veel coalities is in de beginfase van de samenwerking heel goed aandacht besteed aan het wederzijds verkennen en delen van elkaars belangen. In deze dialoog ontstond begrip en onderhandelingsruimte. Echter, de aandacht voor veranderende belangen van coalitiepartners was een stuk minder aanwezig. Dit was vooral merkbaar nadat belangen van organisaties waren veranderd en de samenwerking in de coalities hier hinder van ondervond. Ook stelt de theorie dat als de samenwerking veel waarde creëert voor ieder van de partners, deze kansrijk is gebleken. Deze 'waardecreatie' wordt vooral ervaren daar waar coalities zelf de samenwerking als succesvol ervaren. Zij geven aan dat alle partners steeds meer belang zien en hebben in het slagen van het project. Dit geeft aan dat zij veel waarde hechten aan de coalitie en hun belang daarin.

Aanbevelingen

Begrip voor belangen

- Het hebben van een eigen belang (persoonlijk en/of vanuit de organisatie) is niet erg. Sterker nog: het draagt bij aan motivatie, draagvlak in de organisatie en eigenaarschap.
- Openheid over belangen is essentieel. Als men niet open is over persoonlijke en/of organisatiebelangen, dan gaat de ander dit zelf invullen. Het beeld dat ontstaat bij de ander is in veel gevallen negatiever dan wanneer iemand open is en ook uitlegt waarom hij of zij dat belang heeft. Dan creëer je bovendien begrip en vertrouwen in een samenwerkingsrelatie.
- Als je ontdekt dat er in een coalitie of bij een partner verschillend en/of tegenstrijdige belangen zijn, dan is het belangrijk hier gezamenlijk een open gesprek over te voeren. Het helpt als coalitiepartners zich niet oordelend opstellen, maar met oprechte interesse en begrip voor het feit dat een andere organisatie een ander belang kan hebben.

Veranderende belangen

- Wanneer belangen gaan veranderen, zoals door decentralisaties of reorganisaties, kan dit een negatieve invloed hebben op het project en de samenwerking. Communiceren hierover helpt om het inzichtelijk te maken en de anderen op de hoogte te stellen.

Relatie

Conclusie

Cruciaal voor kansrijke samenwerking is dat het onderling vertrouwen binnen de coalitie groeit. Daarmee is van de coalitiepartners nodig dat zij over het persoonlijk vermogen beschikken tot verbinden. Ook is de kwaliteit van de groepsprocessen van belang voor een goede relatie. Tenslotte stelt de theorie dat verbindend getoond en gegund leiderschap belangrijk is voor een goede samenwerking. Bij de succesvollere coalities was vaak een sterk verbindend leiderschap aanwezig. Deze persoon toonde veel betrokkenheid en zorgde voor verbinding tussen partners zonder het over te nemen en bleef daarmee de ruimte geven aan andere partners. Tevens werd in alle coalities groei in onderling vertrouwen gezien, enerzijds doordat men elkaar al kende of heeft geïnvesteerd in de relatie. Anderzijds zorgde een gezamenlijke passie ook voor een 'klik' op relationeel gebied en werden zo cultuurverschillen gemakkelijker overwonnen.

Aanbevelingen

Kennen en vertrouwen

- Als partners elkaar al kennen in de samenwerking draagt dit bij aan het onderling vertrouwen en duidelijkheid in belangen, organisatie van de samenwerking. Voor coalities die elkaar nog niet kenden is de opstartfase vaak intensiever.
- Het hebben van een gezamenlijke passie levert meerwaarde in de relatie of 'klik' tussen coalitiepartners, overbruggen van cultuurverschillen tussen sectoren.

Aandacht voor cultuurverschillen sectoren

- Aandacht en tijd besteden aan cultuurverschillen tussen sectoren is belangrijk. Leer elkaar en elkaars manier van denken en werken kennen. Probeer niet te oordelen, maar luister naar elkaar en verplaats je in de ander. Hierdoor bouw je begrip en vertrouwen op.

Samenbindend leiderschap

- Het is cruciaal een goede projectleider te hebben in een coalitie, deze persoon moet de juiste competenties hebben en een centrale rol vervullen.
- Een goede projectleider moet verantwoordelijkheid nemen, maar ook geven. Daarbij moet dit leiderschap hem/haar ook gegund worden door de anderen.

Organisatie

Conclusie

De theorie van Kaats en Opheij beschrijft dat onder de invalshoek organisatie heldere afspraken en de mate waarin deze worden nagekomen belangrijk zijn (afspraken-hygiëne). Ook is de draagvlak vanuit de achterban en daadkracht (mandaat) van de partners cruciaal binnen de samenwerking. Tenslotte is de juiste structuur voor de effectiviteit van het project ook belangrijk. In de praktijk van de coalities komen al deze aspecten wisselend uit de verf. Daar waar heldere (communicatie) afspraken worden gemaakt, werkt dit positief in de samenwerking en andersom. In een aantal coalities is gekozen voor een structuur waarin stuurgroep en uitvoeringsgroep gescheiden waren, wat soms de effectiviteit van de samenwerking belemmerde vanwege ruis in de afstemming maar ook omdat de uitvoerders vaak onvoldoende mandaat hadden. De keuze voor de meest effectieve structuur blijkt toch in de praktijk gekenmerkt door aanwezigheid van voldoende mandaat en goede afstemming. Tenslotte groeide in het samenwerkingsproces het besef van het belang van draagvlak bij de achterban, zowel in de vereniging als ook bij de eigen organisaties. Hier zijn coalities over het algemeen steeds bewuster mee omgegaan.

Aanbevelingen

Planvorming

- Als het plan en het algemene concept goed en gedetailleerd wordt besproken, bediscussieerd (elkaar kritisch bevragen in het begin) en uitgewerkt, voorkomt dat terugkerende discussies hierover en een gevoel van vaagheid.
- Voldoende aandacht voor een realistische urenbegroting en tijdsplanning is belangrijk.

Afhankelijkheid

- De meerwaarde van de samenwerking tussen sport en zorg/welzijn is de onderlinge afhankelijkheid van de partners voor het behalen van de resultaten. Het is belangrijk dat doordat alles in elkaar grijpt er niet één ding zelfstandig gewijzigd kan worden, zonder dat dit consequenties heeft voor een andere partner.

Draagvlak en achterban

- Het is cruciaal om draagvlak te hebben bij de achterban van de partners in de coalities; de leden van een vereniging, de leidinggevende of manager van een welzijnsinstelling of direct betrokkenen van de doelgroep, die deelnemers moeten verwijzen.
- Creëer draagvlak door de achterban allereerst te informeren over (resultaten van) het project, maar idealiter ook te betrekken bij (beslissingen over) het project.
- Om draagvlak te creëren is het belangrijk de sportpartner kennis te laten maken met de doelgroep en de zorg/welzijnspartner met de geboden activiteiten en de resultaten daarvan bij de doelgroep.

Overlegstructuur

- Voer het gesprek over hoe je als coalitie met elkaar om wilt gaan, hoe te communiceren en welke overlegstructuur effectief lijkt.
- Stel vanaf het begin een duidelijk overlegstructuur op waar iedereen zich aan houdt en spreek elkaar aan op het niet nakomen hiervan. De frequentie van overleg zal in het begin hoger liggen, dan later in het proces wanneer het project staat.
- Het onderscheiden van het overleg met de coördinatoren van het overleg tussen uitvoerders werkt efficiënt.
- Sta in de overleggen stil bij de volgorde van afzonderlijke taken en stem deze nauw op elkaar af. Bijvoorbeeld de doelgroep is geworven, maar het aanbod is nog niet gereed.

- Social media kan helpen om elkaar op de hoogte te houden van het project en de activiteiten die er plaatsvinden.

Aandacht voor omgang en communicatie

- Het is belangrijk aandacht te blijven besteden aan afspraken over onderlinge communicatie en de overlegstructuur, dit kan anders gaan leiden tot frustraties en onbegrip.

Invloed structuur coalitie op samenwerking

- Het werkt belemmerend in zowel de energie als de daadkracht van de coalitie, wanneer verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid liggen bij een stuurgroep/bestuur op afstand en niet bij de uitvoerende coalitie zelf.

Proces

Conclusie

Als in het project een heldere fasering is aangebracht en hier goede afspraken over zijn, draagt dit volgens de theorie bij aan het proces van samenwerking. Daarnaast is focus op ambitie realisatie en bijstelling belangrijk in de samenwerking. Ook een goede balans tussen aandacht voor inhoud en proces en een duidelijke rolverdeling en procesregie dragen bij aan de kwaliteit van de samenwerking.

Coalities zijn in de praktijk van het samenwerkingsproces gericht op een goede fasering. Dit is vaak in de projectplannen helder en eenduidig beschreven. Ook zijn ze gericht op het realiseren van ambities. Echter, een leerpunt in de praktijk blijft een tijdige bijstelling wanneer de ingeslagen weg niet de juiste weg blijkt te zijn. Sommige coalities nemen de ruimte om dit tijdig bij te stellen. Andere coalities gaan net iets te lang door wanneer bijstelling een betere keuze is.

Verder heeft in de praktijk de nadruk meer gelegen op het realiseren van de inhoudelijke ambities. Er is ook aandacht geweest voor het proces van de samenwerking, maar bij coalities waarin de samenwerking moeizamer ging, was er minder procesmatige aandacht voor de samenwerking. Coalities hebben niet iemand echt aangewezen voor procesregie. Vaak werd dit opgepakt door de projectleider en soms door een coalitiepartner. Tenslotte blijkt uit de praktijk dat het gebruik van werkvormen aandacht voor het proces versterkt (Alliantielab en Tijdlijnmethode). Tenslotte is in de praktijk te zien dat het helpt om een heldere taak- en rolverdeling af te spreken, wat vaak in een vroeg stadium al plaats vond. Wat echter wel stoorde in de samenwerking was het wegvallen van mensen in de coalitie en hoe daarmee om te gaan.

Aanbevelingen

Doelgroep leren kennen

- Het gezamenlijk bepalen van de doelgroep en die ook leren kennen verhoogt de betrokkenheid en motivaties van de partners bij het project.

Taak- en rolverdeling: Juiste mensen op de juiste plek

- De planvorming en rol- en taakverdeling moet gezamenlijk gebeuren, zodat alle partners gecommitteerd zijn aan het totale plan en hun taak.
- Het gesprek voeren over rollen, taken en verwachtingen, is al in een vroeg stadium belangrijk: al in het proces van ideevorming en planvorming.
- Ga conflicten niet uit de weg, maar spreek ontevredenheid uit en ga met elkaar in gesprek daarover.
- Sta stil bij de taakverdeling en zoek passende rollen en taken bij de personen die actief zijn in de coalitie, zodat iedereen werkt vanuit zijn of haar kracht. Voorkom het aannemen van rollen omdat dit logisch lijkt vanuit een ontstaanswijze of achterliggende organisatie.

Verantwoordelijkheid

- Een duidelijke taakverdeling en het gesprek hierover blijven voeren, voorkomt dat gaandeweg partners die zich meer verantwoordelijk voelen zaken naar zich toe trekken en vice versa.

Rol(wisseling)

- Goed functionerende personen die wegvallen of rolwisselingen zijn een gevaar voor de continuïteit van het project. Vooral het wegvallen van een projectleider heeft grote gevolgen voor de voortgang van een project, tenzij de rol wordt overgenomen door een reeds nauw betrokken persoon.

Successen en resultaten vieren

- Het vieren van successen en resultaten die behaald zijn bij de doelgroep of op een ander (proces)niveau geeft positieve energie, meer betrokkenheid in een coalitie en levert ook zichtbaarheid op voor het project. Realiseer je dat niet alle successen voor alle betrokkenen (zowel binnen als buiten de coalitie) direct zichtbaar zijn, dus deel ze!

Timing, bijdrage en op welke wijze betrekken van partners

- Sta bewust stil bij de timing van het betrekken van verschillende partners. Maak hierbij ook onderscheid tussen verschillende rollen. Hiermee voorkom je dat vroegtijdige toezeggingen later niet waargemaakt kunnen worden.
- Maak onderscheid tussen cruciale samenwerkingspartners (coalitiepartners) waarvan nauw betrokkenheid wordt vereist en partners die alleen leveren (randvoorwaardelijke partners).
- Blijf alert op de verschillende snelheden waarmee partners in het proces mee kunnen. Realiseer je dat er soms belemmerende factoren zijn vanuit de achterban en ga hierover het gesprek aan.

Evaluatie

- Het gevaar van bevlogen professionals en vrijwilligers is dat er alleen gefocust wordt op de inhoud. Besteed ook aandacht aan het proces van samenwerking. Kies hiervoor vastgestelde momenten en maak gebruik van bestaande evaluatiemethoden.
- Het tijdig evalueren en bijstellen van het plan, voorkomt dat coalities te lang doorgaan op een manier die niet werkt. Hiervoor is het nodig dat coalities een beknopt monitoring- en evaluatieplan opstellen.

Koerswijzigingen

- Wees voorbereid op verschillen tussen het opgestelde plan op papier en uiteindelijke uitvoer in de praktijk en ga hier flexibel mee om.
- Partners moeten ruimte nemen en geven om het plan aan te passen bij knelpunten. Dit moet altijd in gezamenlijke besluitvorming en opnieuw vastgelegd worden.
- Accepteer dat je niet alles kunt beïnvloeden en dat, ondanks hard werken, soms niet alle resultaten worden behaald.

Probleemoplossing

- Wees gezamenlijk verantwoordelijk voor het oplossen van problemen bij het werven van de deelnemers, ondanks dat het op papier de taak is van één partner om de doelgroep te werven. Bespreek dit met alle coalitiepartners en kom samen tot een oplossing.

Deel 2 Vrijwillige Inzet

In deel 2 wordt de aard en wijze van **vrijwillige inzet** vanuit de sportsector richting andere levensdomeinen en vice versa besproken. Deze vrijwillige inzet speelt een belangrijke rol in de Kracht van Sport projecten, waarbij het doel is dat deelnemers via (begeleiding bij) sport stappen zetten op andere levensdomeinen zoals onderwijs, werk, thuissituatie, enzovoort. De onderzoeksvraag in dit deel luidt: zijn er vanuit de Kracht van Sport coalities **algemene drempels of succesfactoren** te identificeren in de vrijwillige inzet vanuit de sportsector richting andere levensdomeinen en vice versa?

2.1 Methode en aanpak

Om de aard en wijze van vrijwillige inzet vanuit de sportsector richting andere levensdomeinen en vice versa te onderzoeken is allereerst een literatuurstudie uitgevoerd om een beeld te vormen over de aard en wijze van vrijwillige inzet vanuit de sportsector richting andere levensdomeinen en vice versa. Vervolgens is er een analyse van de werkplannen en rapportages op de inzet van vrijwilligers gedaan. Deze zijn geanalyseerd in samenwerking met de projectadviseurs van het Oranje Fonds en hier is een aantal knelpunten en leerervaringen over het brede thema 'vrijwillige inzet' uit gedestilleerd. Om verdieping aan te brengen en een eventuele concrete vraag te destilleren waar NISB mee aan de slag zou kunnen gaan, is een focusgroep georganiseerd. De verdiepvingsvraag die hieruit naar voren is gekomen, is tot slot uitgewerkt aan de hand van een literatuurstudie, diepte interviews en een participerende observatie van een cursus Maatschappelijk Sportcoach.

Literatuurstudie

De literatuurstudie is uitgevoerd met de zoekvraag: wat is er op basis van onderzoek bekend over de aard en wijze van vrijwillige inzet vanuit de sportsector richting andere levensdomeinen en vice versa. Voor de literatuurstudie is voornamelijk gebruik gemaakt van recente Nederlandse literatuur van verschillende auteurs en instanties.

Analyse van werkplannen en rapportages

De werkplannen en voortgangsrapportages van de Kracht van Sport coalities zijn geanalyseerd op het thema vrijwillige inzet. Deze analyse gaf een beeld van de wijze waarop vrijwilligers worden ingezet in de diverse projecten, de leerervaringen van het werken met vrijwilligers in sociale sportinitiatieven in 2014 en de knelpunten.

De wijze waarop de coalities hun werkplannen hebben opgesteld, verschilt echter in diepgang en uitgebreidheid. Om meer informatie te verzamelen is daarom is besloten om een focusgroep te organiseren met een aantal projectleiders en enkele coalitiepartners die specifieke vragen hadden of juist bijzondere leerervaringen hadden opgedaan.

Focusgroep

De focusgroep is vooraf besproken met de projectadviseurs van het Oranje Fonds en georganiseerd op 29 september 2015. Er waren projectleiders en enkele coalitiepartners van zes Kracht van Sport initiatieven aanwezig. Doel van de focusgroep was het verkrijgen van inzicht in drie verschillende onderwerpen die naar voren kwamen uit de analyse van de werkplannen en rapportages.

1. De positionering van vrijwilligers in de sport versus sociale projecten: "Wat zijn de mogelijke verschillen bij de inzet van vrijwilligers in sociale sportinitiatieven versus 'puur' sociale en 'puur' sport initiatieven?"

2. De toegevoegde waarde van vrijwilligers: “Wat zijn de belangrijkste faal- en succesfactoren bij de inzet van vrijwilligers in sociale sportinitiatieven? Is er voldoende aansluiting tussen de vraag van de deelnemers en het aanbod van de vrijwilligers?”
3. Verdieping: “Wat zijn opgedane inzichten en/of leerervaringen waaruit een concrete vraag te destilleren is waar NISB mee aan de slag kan gaan in de resterende maanden van 2015?”

De focusgroep heeft naast de nodige verdieping en verduidelijking ook een verdiepende onderzoeksvraag opgeleverd.

‘In hoeverre kan training van (sport)vrijwilligers, die betrokken zijn bij sociale sportinitiatieven, bijdragen aan een betere aansluiting tussen sport en het sociaal domein? En welke trainingen zijn hiervoor geschikt?’

Na overleg met de projectadviseurs van het Oranje Fonds is die vraag uitgewerkt aan de hand van een literatuurstudie en een kwalitatieve onderzoeksmethode.

Diepte-interviews en participerende observatie

Voor de uitwerking van de verdiepingsvraag is nogmaals een literatuurstudie uitgevoerd, die de basis heeft gevormd voor de diepte interviews. Tenslotte is een participerende observatie van een cursus Maatschappelijk Sportcoach uitgevoerd. Doel van de semi-gestructureerde interviews was het verkrijgen van inzicht in de opvattingen over de toegevoegde waarde van trainingen, de essentiële onderdelen van trainingen en de randvoorwaarden die gewaarborgd moeten zijn bij een training. Het doel van de observerende participatie was het verkrijgen van inzicht in de inhoud van een training en de reacties van de deelnemers op een dergelijke training.

Diepte interviews

De semi-gestructureerde interviews zijn gehouden met vier verschillende personen met expertise op het gebied van vrijwilligers in de sport, vrijwilligers in het sociaal domein en/of de training van deze vrijwilligers. De volgende personen zijn geïnterviewd:

- Bora Avric, senior organisatieadviseur gebiedsgericht werken bij Movisie.
- Wessel Schaling, projectcoördinator cursus maatschappelijk sportcoach bij Stichting Life Goals.
- Niels Hermens, onderzoeker onderzoeksgroep sociale vitaliteit en veiligheid, onderzoeksthema sport bij het Verwey-Jonker Instituut.
- Kevin Tuin, manager vitale sportvereniging bij Vitale Sportvereniging Enschede.

Voor de semi-gestructureerde interviews is gebruik gemaakt van een topic-list (zie bijlage 4) die gebaseerd is op de literatuurstudie en de geformuleerde hoofd- en deelvragen. De semi-gestructureerde interviews zijn opgenomen en vervolgens getranscribeerd, gecodeerd en geanalyseerd.

Participerende observatie cursus Maatschappelijk Sportcoach

De participerende observatie is uitgevoerd bij drie cursusavonden van de cursus Maatschappelijk Sportcoach, die als onderdeel van het ondersteuningsaanbod van Kracht van Sport door Stichting Life Goals is aangeboden bij VV de Meern. Deelnemers waren onder andere vrijwillige trainers, coaches en teamleiders van VV de Meern. Ook waren er deelnemers die middels hun stage een bijdrage leveren aan ‘Trainerskracht’, het Kracht van Sport project van VV de Meern. De participerende observatie is uitgewerkt in een verslag met de ervaringen en waarnemingen van de observant. Na afloop van de laatste cursusavond hebben de deelnemers een evaluatieformulier ingevuld, met daarin specifieke vragen over de aansluiting van sport met zorg en welzijn. De uitkomsten van deze enquête vormen ook een onderdeel van de resultaten.

2.2. Uitkomsten

In deze paragraaf komen de uitkomsten van de literatuurstudie, de analyse van de werkplannen en rapportages, de focusgroep en de verdiepingsvraag aan bod. Daarmee wordt de aard en wijze van vrijwillige inzet vanuit de sportsector en vice versa toegelicht en wordt tot slot aandacht besteed aan de verdiepingsvraag over de training van vrijwilligers. De leerervaringen en succesfactoren ten aanzien van het werken met vrijwilligers in sociale sportinitiatieven die naar voren komen uit deze uitkomsten worden behandeld in de aanbevelingen in paragraaf 2.3.

Literatuurstudie

Vrijwilligerswerk is in de loop der jaren op meerdere manieren en door verschillende instanties gedefinieerd. Een algemeen aanvaarde omschrijving is de formulering van het Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur in 1991, deze luidt: “onbetaald, onverplicht werk dat men in georganiseerd verband verricht voor anderen die men vaak vooraf niet kent” (Van der Vaart, 2010). Aan de hand van deze definitie lijkt vrijwilligerswerk op het eerste gezicht vooral investeringen zonder opbrengsten met zich mee te brengen voor de individuen (Van der Vaart, 2010). Toch bestaat de sportsector voor 94%, de welzijnssector voor 90% en de zorgsector voor 50% uit vrijwilligers (Oudenampsen & van der Klein, 2011). De belangrijkste motieven die mensen er toe bewegen om zich op vrijwillige basis in te zetten zijn: het plezier dat het hun oplevert, dat zij het goed achten voor hun carrière, het kunnen uitdragen van de eigen normen (een doel steunen dat belangrijk is voor die persoon), het opdoen en onderhouden van sociale contacten, dat zij er iets van kunnen leren, voor hun persoonlijke groei en voor verwerking of ter bescherming (Movisie, 2014).

Vrijwilligerswerk in de sport en het sociaal domein verschillen op meerdere facetten van elkaar. De context waarin vrijwilligerswerk plaatsvindt, de voornaamste activiteiten en andere sector-specifieke kenmerken worden voor iedere sector kort beschreven.

Sport

Sportverenigingen zetten hun vrijwilligers breed en gevarieerd in. Zo worden zij ingezet voor de sport- en spelbegeleiding, de organisatie van toernooien en wedstrijden, het vervoer van sporters, de exploitatie van de kantine, financiële of juridische werkzaamheden, publiciteitswerkzaamheden, sponsorwerving en -beheer, administratief werk en bestuur en management (Verwey-Jonker, 2013). De werkzaamheden vinden in de meeste gevallen plaats op het sportcomplex, op het veld, in de zaal of in de kantine (Verwey-Jonker, 2011). De laatste jaren zijn er steeds meer sportverenigingen waar de bestuurders, vrijwilligers en leden extra maatschappelijke ambities hebben, zogenaamde maatschappelijk gerichte sportverenigingen. De samenwerking met organisaties in de sociale sector en het opnemen van kwetsbare groepen in de sportvereniging trekt nieuwe vrijwilligers aan die andere taken dan de sporttechnische, logistieke en bestuurlijke taken willen verrichten (Hermens et al, 2013).

In de sportsector zijn de vrijwilligers overwegend man (Verwey-Jonker, 2011). Het aandeel vrijwilligers ten opzichte van betaalde krachten is in de sportsector verhoudingsgewijs hoog, namelijk 95% van de personen die actief zijn in de sportsector zijn vrijwilliger en slechts 5% is een betaalde kracht (Verwey-Jonker, 2013). De ontwikkelingen zijn er echter naar dat er meer professionalisering binnen de sport komt (Janssens, 2011).

Momenteel wordt een groeiende druk uitgeoefend op sportverenigingen. Er worden nieuwe maatschappelijk claims op sportverenigingen gelegd en sportverenigingen moeten inspelen op hogere normen, eisen en verwachtingen binnen de samenleving (Janssens, 2011). En dat terwijl in de afgelopen jaren steeds meer het beeld naar voren komt dat sportverenigingen niet in staat zijn voldoende geschikte vrijwilligers te werven (Janssens, 2011).

Als een reactie op het feit dat de sportwereld een steeds groter tekort aan vrijwilligers kent en het feit dat er steeds meer leden zijn die wel wat vrijwilligerswerk willen doen, maar niet elke week, is de wederdienst binnen de sport in opkomst. Steeds meer sportverenigingen 'verplichten' ouders of leden om vrijwilligerswerk te doen. (Verwey-Jonker, 2013).

Sinds de start van het programma 'Naar een Veiliger Sportklimaat' in opdracht van het Ministerie van VWS in 2011 is het aantal niet-sporttechnische trainingen voor vrijwilligers in de sport toegenomen. Deze trainingen zijn gericht op het creëren van bewustwording en het verwerven van sociale vaardigheden. Voorbeelden zijn de trainingen 'Coachen op sociaal gedrag', 'Sporters met gedragsproblematiek' en 'Trainen coachen van jongeren met autisme' (Romijn et al, 2015).

Sociaal domein: zorg en welzijn

Binnen de zorg richten de vrijwilligers zich meestal op hulp aan ouderen, eenzame mensen en zieken. De werkzaamheden variëren in grote mate en bestaan uit het verzorgen van vervoer, het bieden van begeleiding, het bezoeken van de mensen thuis, het geven van cursussen, het begeleiden van recreatieve activiteiten, hulp bij dagexcursies, ondersteunende taken in een ziekenhuis of verzorgingstehuis en bestuurlijke taken (Verwey-Jonker, 2013).

Vrijwilligerswerk binnen welzijn is gericht op het bieden van ondersteuning aan ouderen, jongeren, kinderen, minima, zieken en gehandicapten (Verwey-Jonker, 2013). Onder vrijwilligerswerk binnen welzijn vallen het sociaal-cultureel werk, welzijnswerk voor ouderen, voorzieningen voor wonen met welzijn en zorg, de maatschappelijke dienstverlening, de voorzieningen voor minderheden, de verslavingszorg en de reclassering (Verwey-Jonker, 2011). De werkzaamheden variëren van het optreden als gastheer of gastvrouw, het helpen bij begeleiding en het vervoeren van klanten of bewoners tot het telefonisch te hulp staan, het coördineren en organiseren van activiteiten en het verrichten van bestuurs- en managementtaken (Verwey-Jonker, 2013). De verwachting is dat gemeentes in de toekomst vaker en meer beroep gaan doen op vrijwilligers binnen zorg en welzijn (Movisie, 2014).

Een nieuwe vorm van vrijwilligerswerk binnen sociaal domein, die in de afgelopen decennia gegroeid is, zijn de maatjesinitiatieven. Bij een maatjesinitiatief wordt een vrijwilliger één-op-één gekoppeld aan een hulpvrager die tijdelijk een steuntje in de rug kan gebruiken. Hulpvragers die ondersteund worden door een maatje krijgen meer zelfvertrouwen, ontwikkelen sociale competenties en/of verbeteren hun schoolprestaties. De maatjes profiteren van hun inzet door verbeterde sociale vaardigheden en meer zelfvertrouwen (Dekker et al, 2013). In sociale projecten is reeds kennis en ervaringen opgedaan over de inzet van maatjes om deelnemers te begeleiden om stappen te zetten op verschillende levensdomeinen. Deze kennis is onder andere beschikbaar bij het Oranje Fonds.

In de zorg ligt de verhouding tussen het aantal vrijwilligers en betaalde krachten in de sector meer gelijk. Binnen welzijn zijn verhoudingsgewijs echter meer vrijwilligers actief ten opzichte van betaalde krachten dan in de zorg (Verwey-Jonker, 2011). Vrijwilligers in het sociaal domein hebben dus meer met betaalde krachten te maken dan vrijwilligers in de sportsector. Communicatie is een essentieel onderdeel voor de vrijwilligers in het sociaal domein. Het is essentieel voor de relatie tussen vrijwilligers onderling, de relatie tussen vrijwilligers en professionals en de relatie tussen vrijwilligers en coördinatoren (NOV, 2015). In het sociaal domein, dus zowel binnen de zorg als binnen welzijn, zijn vooral vrouwen als vrijwilliger actief (Verwey-Jonker, 2011).

Vrijwilligers in de zorgsector brengen vaak meer tijd door met cliënten dan met beroepskrachten. Daardoor is het belangrijk om die vrijwilligers een stem te geven en ze ruimte te geven hun ervaringen binnen de organisatie te kunnen delen (Movisie, 2014).

Wanneer vrijwilligers in het sociaal domein bij hun werkzaamheden voor mensen zorgen, kunnen zij het gevoel krijgen dat zij onmisbaar zijn en dat ze de mensen voor wie zij zorgen niet in de steek kunnen laten. Ze ervaren een morele verplichting (Movisie, 2014).

Verschillen sectoren sport en sociaal domein

Sport en sociaal domein hebben eigen doelstellingen en zijn intrinsiek niet gericht op het versterken van elkaar. Hierdoor zijn zij over het algemeen niet (goed) verbonden (Ter Haar, 2014).

Sportverenigingen kenmerken zich door informeel management met weinig hiërarchie en weinig op papier vastgelegde afspraken. Professionele organisaties, zoals de organisaties uit sociaal domein, hanteren meer formele werkwijzen en zijn meer bureaucratisch. Daarbij vinden de werkzaamheden in het sociaal domein vooral overdag plaats en in de sport vooral 's avonds (Hermens et al, 2013). Kortom de primaire doelgroepen van beide sectoren verschillen, de werkzaamheden verschillen en de plaatsen waar deze worden uitgevoerd zijn anders. Daardoor zijn vrijwilligers vaak met een andere reden en op een andere manier verbonden aan de organisatie.

Het is opvallend dat er in de sport nog weinig ervaring is met de inzet van maatjes, terwijl deze vorm van vrijwilligerswerk in het sociaal domein steeds vaker wordt ingezet en succesvol is. In de sport zijn wel beweegmaatjes bekend (ervaren sporters die met een onervaren sporter gaan sporten of bewegen of sporters die elkaar via een website opzoeken, omdat ze liever niet alleen willen sporten), maar dit blijft - voor zover bekend - beperkt tot het samen bewegen en er worden doorgaans geen andere doelen aan gekoppeld. De toepassing van maatjes lijkt goed binnen sociale sportinitiatieven te passen, meer onderzoek is echter nodig om zicht te krijgen op mogelijke opbrengsten en succesfactoren van de inzet van maatjes in sociale sportinitiatieven.

Trainen van vrijwilligers

Aan sommige vormen van vrijwillige werkzaamheden kunnen vrijwilligers zonder of met weinig voorkennis of specifieke vaardigheden beginnen, andere vrijwillige werkzaamheden vragen wel om specifieke kennis. Om deze specifieke kennis te verspreiden kunnen vormen van deskundigheidsbevordering ingezet worden, waaronder trainingen (Movisie, 2014). Uit onderzoek blijkt dat training van vrijwilligers binnen de sector sport in opkomst is (Romijn et al, 2015). Binnen het sociaal domein worden trainingen van vrijwilligers bij veel meer organisaties ingezet als voordeel voor de vrijwilliger en als manier voor het behouden van vrijwilligers. In de zorg zet 71% van organisaties trainingen in en in welzijn gaat het om 68% (Verwey-Jonker, 2011).

Binnen sociale sportinitiatieven, waarbij organisaties uit de sectoren sport en sociaal domein samenwerken, is het wenselijk dat de organisaties bij hun eigen leest blijven; de sportvereniging organiseert het sportaanbod en de organisatie uit het sociaal domein observeert of participeert in de begeleiding van de cliënt (Scholten en Nugteren, 2014). De organisaties uit beide sectoren zijn daarmee samen verantwoordelijk voor de begeleiding van de cliënt. Dat vraagt om specifieke kennis over de doelgroep en gezondheid bij beide sectoren om de samenwerking en daarmee de begeleiding goed te laten verlopen. Specifieke kennis die kan worden opgedaan door middel van training. Daarbij geeft het betrokkenen uit sociaal domein wellicht meer vertrouwen als het sport- en beweegaanbod begeleid wordt door gekwalificeerd kader (NISB, 2014).

Uit deze gegevens kan geconcludeerd worden dat het verwerven van specifieke kennis door betrokkenen bij sociale sportinitiatieven wenselijk is en dat training ingezet kan worden om deze deskundigheidsbevordering te verwezenlijken. Het is echter wel verstandig om training van vrijwilligers binnen sociale sportinitiatieven te beperken tot kennis over de doelgroep en over het verzorgen van een sociaal veilige sportomgeving. De partij uit sociaal domein blijft dan verantwoordelijk voor de hulpverlening en voor het bereiken van de eigen doelstellingen. Een verenigingsondersteuner kan de samenwerking verbeteren en de scheiding tussen de verschillende taken waarborgen (Hermens et al, 2013).

Zowel de organisaties als de vrijwilligers hebben baat bij trainingen. De vrijwilligers leren nieuwe vaardigheden aan en worden beter in de werkzaamheden die zij verrichten (Hoogenboom et al., 2010). Bij een training ontmoeten vrijwilligers elkaar en eventueel bestuurders van de organisatie (Hoogenboom et al., 2010). De training kan door de ontmoeting van verschillende betrokken bijdragen aan het 'wij-gevoel' (Hoogenboom et al., 2010).

Zoals eerder benoemd, worden trainingen van vrijwilligers binnen het sociaal domein in bijna driekwart van de organisaties ingezet. Door middel van training kunnen organisaties het handelen van vrijwilligers in concrete situaties in een bepaalde mate sturen (Hoogenboom et al., 2010). Dit type sturen wordt vormgegeven door een standaardisatie van vaardigheden. Voorafgaand aan de eigenlijke werkzaamheden wordt de vrijwilligers een aantal vaardigheden aangeleerd, in de hoop dat zij deze vaardigheden ook daadwerkelijk toepassen als een concrete situatie zich voordoet. De vrijwilligers hebben het idee dat zij zelf beslissen in die concrete situatie en zelf hun werkzaamheden vormgeven, terwijl zij waarschijnlijk zullen reageren op de manier die zij in de training hebben aangeleerd. Op een indirecte en niet-gebiedende manier kan de organisatie verwezenlijken dat vrijwilligers op een manier reageren die vanuit de organisatie wenselijk is (Mintzberg, 1983).

Analyse van werkplannen en rapportages

Uit de analyse van de werkplannen en de rapportages van de sociale sportinitiatieven komen verschillende punten naar voren die de inzet van sportvrijwilligers binnen de initiatieven bevordert. Allereerst is er aandacht voor het sociaal veilig sportklimaat. Sportverenigingen die zich richten of gaan richten op nieuwe, kwetsbare doelgroepen dienen zich bewust te zijn van het belang van een sociaal veilig sportklimaat. Een sociaal veilig sportklimaat is een essentieel onderdeel om het initiatief tot een succes te brengen. Een manier waarop een sportvereniging een sociaal veilig sportklimaat (tot op een bepaalde hoogte) kan waarborgen is door een Verklaring Omtrent Gedrag aan te vragen voor hun vrijwilligers.

Andere punten die werden benoemd gaan over het werven en behouden van vrijwilligers. Zo zijn persoonlijk contact, het belonen van vrijwilligers, waardering tonen en begeleiding door een vast aanspreekpunt of een vrijwilligerscoördinator verschillende succesfactoren. Een goede manier om vrijwilligers te belonen voor hun inzet en het tonen van waardering is door het organiseren van een leuke activiteit voor de vrijwilligers, zoals bijvoorbeeld een kick-off bijeenkomst. Een leuke activiteit biedt tegelijkertijd een goede gelegenheid om de vrijwilligers uit de sportsector en het sociale domein kennis met elkaar te laten maken en om ervaringen uit te wisselen, zodat er tijdens het project ook aandacht is voor intervisie tussen de verschillende vrijwilligers. Uit de analyse blijkt dat de tijdsinvestering voor intervisie het beste beperkt kan blijven en dat het raadzaam is om intervisie te koppelen aan een leuke activiteit.

Tot slot komt naar voren dat het effectief is om een persoon te hebben die de verbinding tussen de sectoren sport en het sociaal domein maakt. Deze persoon kan een buurtsportcoach zijn of bijvoorbeeld een verenigingscoach, zoals deze binnen het project van de Vitale Sportvereniging Enschede wordt ingezet.

Focusgroep

Het verslag van de focusgroep is bijgevoegd in bijlage 3. Samengevat bleek dat de vrijwilligers in de Kracht van Sport projecten als erg belangrijk worden ervaren. Ze zijn onmisbaar in de uitvoering en zijn nodig om het project betaalbaar te houden. De coalities van het sociale sportinitiatief moeten echter wel een duidelijke visie hebben op het werken met vrijwilligers in het initiatief.

Vooraf moet duidelijk zijn voor welke taken de vrijwilligers worden ingezet en voor welke taken juist een professional nodig is. Dit kan bijvoorbeeld afhankelijk zijn van de belasting van mensen of het waarborgen van kwaliteit.

Wanneer de visie op de inzet van vrijwilligers duidelijk is, kan er een wervingsplan worden opgesteld voor het werven van de juiste vrijwilligers. Dit plan ziet er anders uit dan het wervingsplan voor reguliere vrijwilligers. Voor het werven van vrijwilligers binnen een sociaal sportinitiatief wordt aanbevolen om ook via andere kanalen te zoeken dan de reguliere kanalen, zoals via een vrijwilligerscentrale, maar ook onder de leden van de sportvereniging. Leden die geen interesse hebben in regulier vrijwilligerswerk kunnen wel interesse hebben in vrijwilligerswerk binnen een sociaal sportinitiatief. Vrijwilligers binnen sociale sportinitiatieven hebben vaak andere drijfveren dan reguliere vrijwilligers. Voor een sportvereniging helpt het om inzicht te hebben in de opleidingsachtergrond en werkervaring van de leden om vrijwilligers te werven voor sociale sportinitiatieven.

Zodra de juiste vrijwilligers geworven zijn, kan het draagvlak en de betrokkenheid van de vrijwilligers worden vergroot door ze tijdig te betrekken in de planvorming, de voortgang en de knelpunten van het project. Het is echter voor iedere vrijwilliger verschillend in hoeverre de vrijwilliger daar behoefte aan heeft. Het wordt afgeraden om de betrokkenheid van vrijwilligers bij de planvorming, de voortgang en de knelpunten te verplichten.

Voor het werken met vrijwilligers is het verder van belang om de vrijwilliger en zijn of haar wensen goed te kennen en hier op in te spelen. Het spreken van de taal van de vrijwilliger, het geven van vertrouwen en erkenning aan de vrijwilliger en duidelijk afspraken met de vrijwilliger zijn essentiële onderdelen voor een goede en succesvolle inzet van vrijwilligers in sociale sportinitiatieven.

Uit de focusgroep kwam tot slot naar voren dat er duidelijke verschillen bestaan tussen de vrijwilligers uit de sport, de welzijn en de zorg in cultuur, motivatie, taken, kennis en kunde. Zo worden vrijwilligers vanuit de sportsector vaak actief bij de club vanwege hun liefde voor het spel of omdat hun zoon of dochter de sport beoefend en hebben vrijwilligers vanuit zorg en welzijn, oftewel sociaal domein, vaak een maatschappelijke drive. Zij zijn nieuwsgierig en geïnteresseerd in mensen en willen graag iets doen voor de mensen. De vrijwilligers uit de sportsector worden gezien als 'doeners' en de vrijwilligers uit sociaal domein als 'denkers'. De mate waarin vrijwilligers uit deze verschillende sectoren in sociale sportinitiatieven met elkaar samenwerken verschilt enorm.

Diepte-interviews en participerende observatie

In de diepte-interviews is ingegaan op de verschillen tussen de vrijwilligers uit de sectoren sport en sociaal domein en in de rol die training van vrijwilligers zou kunnen spelen in het verbinden van deze beide groepen. Vervolgens is aandacht besteed aan de manier waarop een dergelijke training ingericht zou moeten worden en wat essentiële randvoorwaarden zijn. De uitkomsten van de diepte-interviews en van het bijwonen van de cursus Maatschappelijk Sportcoach worden in deze paragraaf nader toegelicht.

De diepte-interviews bevestigen de uitkomst van de focusgroep dat er wel degelijk verschillen zijn tussen de sectoren sport en sociaal domein en hun vrijwilligers. De sport is vooral gericht op het leveren van vermaak en de sportorganisatie is bedoeld om een plaats te bieden waar het leuk is om te zijn. Terwijl het sociaal domein gericht is op het individu en de behoeften van dit individu. Daardoor zijn de motieven van de vrijwilligers over het algemeen anders. Vrijwilligers in de sport worden door hun passie voor sport of het feit dat hun kind de sport beoefend gemotiveerd om zich vrijwillig in te zetten, terwijl vrijwilligers in het sociaal domein gedreven worden door hun liefde voor de mens en hun wil om er te zijn voor hulpbehoevende mensen.

Waar vrijwilligers in de sport een praktische instelling hebben en een idee al snel kunnen vertalen naar daadwerkelijke uitvoering, hebben vrijwilligers in de het sociaal domein meer moeite met het verwezenlijken van ideeën. Zij bevinden zich in een bureaucratische omgeving en moeten rekening houden met de geldende regels en (beperkte) beschikbare middelen.

Verder komt uit de diepte-interviews over het algemeen het beeld naar voren dat vrijwilligers in de sport huiverig zijn over de kwetsbare groepen vanuit het sociaal domein. Sportvrijwilligers hebben vaak de indruk dat kwetsbare groepen ernstige problematieken hebben en in eerste instantie hebben zij binnen hun vrijwilligersfunctie liever niet met deze doelgroep te maken. Wanneer sportvrijwilligers binnen hun vrijwilligersfunctie wel met deze doelgroep te maken hebben, weten zij vaak niet hoe zij het beste met deze doelgroep kunnen omgaan en hebben zij behoefte aan meer kennis en handvatten voor het omgaan met de doelgroep. Ook tijdens de observatie bij de cursus Maatschappelijk Sportcoach kwam het beeld naar voren dat de deelnemers behoefte hadden aan kennis en handvatten voor het omgaan met kinderen of jongeren met een bepaalde problematiek. Vrijwilligers in de zorg hebben juist behoefte aan kennis over hoe zij kwetsbare groepen naar het sportveld krijgen en hoe zij de sportparticipatie onder deze doelgroep kunnen vergroten.

De waarde van het trainen van vrijwilligers

Alle geïnterviewden zien het trainen van vrijwilligers als toegevoegde waarde. Op meerdere manieren levert het voordelen op voor de verenigingen, de zorg- en welzijnsorganisaties, de doelgroepen van de sportverenigingen en de zorg- en welzijnsorganisaties en natuurlijk voor de vrijwilligers zelf. Zo levert het begrip op tussen beide vakgebieden en inzicht in elkaars werkwijze. Sportvrijwilligers kunnen door training kennis verwerven over kwetsbare doelgroepen en hoe met deze doelgroep om te gaan. Binnen de sport heerst bij vrijwilligers ook daadwerkelijk behoefte aan deze kennis, maar wordt daar in eerste instantie niet aan gedacht. De vrijwilligers uit sociaal domein kunnen door middel van training inzicht krijgen in het reilen en zeilen binnen een sportvereniging.

Voorbeeld 1: Cursus Maatschappelijk Sportcoach - Stichting Life Goals

Een voorbeeld van een cursus voor vrijwilligers is de cursus Maatschappelijk Sportcoach. Deze cursus is ontwikkeld door Stichting Life Goals en gebaseerd op sportpsychologische theorieën. De cursus wordt door medewerkers van Stichting Life Goals gefaciliteerd en aan de cursus nemen vrijwilligers en/of professionals uit sport en sociaal domein deel. Stichting Life Goals signaleert meerdere opbrengsten. Door de samenkomst van de deelnemers met verschillende achtergronden ontstaan er lokale netwerken die een basis (kunnen) vormen voor nieuwe samenwerkingsverbanden. Daarbij kan een diploma van deze cursus voor vrijwilligers en professionals uit sociaal domein resulteren in vrijstelling van uren die vervolgens in het organiseren van sportactiviteiten gestoken kunnen worden. De sportvrijwilligers hebben na afloop van de cursus meer inzicht in zichzelf als trainer/coach, kunnen beter omgaan met teamprocessen en verbeteren de persoonlijke begeleiding die zij aan hun spelers kunnen bieden.

Uit de observatie bij deze cursus blijkt dat de deelnemers de cursus positief ervaren. Door deze cursus krijgen zij als trainer, coach of teamleider meer aandacht voor teamprocessen en voor het (kwetsbare)individu. Het uitwisselen van eigen praktijkvoorbeelden met andere deelnemers maakt dat de verschillende vrijwilligers kunnen leren van elkaars aanpakken om met kwetsbare individuen om te gaan en dat de deelnemers elkaar beter leren kennen en van elkaar weten op welke manier zij betrokken zijn bij de vereniging. Een directe aansluiting met sociaal domein ervaren de deelnemers na afloop in mindere mate, maar zij ervaren wel over meer kennis te beschikken over de doelgroepen van het sociaal domein.

De cursus Maatschappelijk Sportcoach wordt regelmatig ingezet aan de start van een project. In dat geval biedt de cursus een goed startpunt voor de betrokkenen om met positieve energie en de juiste kennis aan dit nieuwe project te starten. Gedurende de cursus als startschot, zullen de betrokkenen al bewust nadenken over hun rol binnen het project.

Voorbeeld 2: Toolbox vrijwilligers - Vitale Sportvereniging Enschede

Een ander voorbeeld is de toolbox voor sportvrijwilligers van Vitale Sportvereniging Enschede. Deze toolbox heeft als doel om meer jongeren bij de sportvereniging te behouden en wordt in drie verschillende bijeenkomsten toegelicht. De toolbox is samengesteld door een medewerker uit de sport, een medewerker van een wijkteam en een sociaal pedagoog. Vitale Sportvereniging Enschede merkt dat de toolbox er toe leidt dat meer jongeren lid blijven bij een sportvereniging. Door de toolbox en de bijeenkomsten hebben vrijwilligers meer kennis over de jongeren en weten vrijwilligers beter met deze doelgroep om te gaan. Het bijwonen van de bijeenkomsten is voor de vrijwilligers een tijdsinvestering, maar achteraf geven deze vrijwilligers aan dat de kennis die zij verwerven op de bijeenkomsten ze op de langere termijn tijd oplevert. Daarbij kan de toolbox bij het bestuur van verenigingen aantonen dat het oppakken van een maatschappelijke rol ook laagdrempelig kan zijn.

Training van vrijwilligers kan bijdragen aan de samenwerking tussen partijen, aangezien de toegevoegde waarde van training van vrijwilligers in sommige gevallen overeenkomt met de aanbevelingen voor samenwerking in het eerste deel van dit rapport. Zo kan er tijdens een training van vrijwilligers aandacht worden besteedt aan de cultuurverschillen binnen de sectoren en kan het bijdragen aan begrip voor belangen en het kennen en vertrouwen van elkaar. Verder kan het bijdragen aan het leren kennen van de doelgroep.

De opbouw van een training

Het type deelnemers aan een training is volgens de geïnterviewden bepalend voor de inhoud van de training en daarmee ook de essentiële onderdelen die een training moet bevatten. Een training die gericht is op vrijwilligers uit beide sectoren, zoals de cursus Maatschappelijk Sportcoach, zal divers moeten zijn. Het moet voor alle deelnemers interessant zijn, ondanks de verschillende kennisniveaus en interesses. De training wordt onder andere interessant gemaakt door het aan te passen aan de lokale situatie. Stichting Life Goals heeft voor de cursus Maatschappelijk Sportcoach een vaste kern ontwikkeld die wordt aangevuld met wat voor de lokale omgeving en de deelnemers relevant is. Op die manier kunnen zij ontwikkelingen in de sportpsychologie ook verwerken in hun cursus. Bij de observatie van de cursus bij VV de Meern, waren de deelnemers afkomstig uit de sportsector en waren vrijwel alle praktijkvoorbeelden sportgerelateerd.

Een training die specifiek gericht is op vrijwilligers uit de sport, zoals de toolbox van Vitale Sportvereniging Enschede, moet logisch zijn voor de sportvrijwilligers. Het is dus raadzaam om de cursus aan te bieden vanuit de sport en hier vervolgens het sociaal domein aan te verbinden.

Voor beide vormen geldt dat interactie belangrijk is. Interactie tussen de trainer en de deelnemers zorgt voor betrokkenheid van de deelnemers en interactie tussen de deelnemers onderling leidt tot meer begrip. Het uitwisselen van praktijkervaringen tijdens de cursus blijkt zowel in de cursus Maatschappelijk Sportcoach als in de toolbox van Vitale Sportvereniging Enschede een essentieel onderdeel voor succes.

Essentiële randvoorwaarden

Uit de diepte-interviews komt duidelijk naar voren dat het trainen van vrijwilligers de grootste toegevoegde waarde heeft als er aan een aantal randvoorwaarden wordt voldaan, die hier worden toegelicht. De randvoorwaarden gelden met name voor de sportverenigingen. Voor de organisaties uit het sociaal domein is de randvoorwaarde van belang dat zij de voordelen van sport voor hun doelgroepen inzien, voordat zij een samenwerking met sport aangaan en hun vrijwilligers en/of medewerkers een training aanbieden.

Voor het bestuur van een sportvereniging geldt andersom dat zij de voordelen van een samenwerking met sociaal domein moeten inzien. Ook moeten zij kunnen uitdragen waarom zij als vereniging een sociaal sportinitiatief starten en aanvullend op het sociaal sportinitiatief een training aanbieden. Het bestuur moet de vrijwilligers binnen de vereniging duidelijk kunnen maken waarom het vervullen van een maatschappelijke rol belangrijk is voor de vereniging en moet draagvlak creëren bij de vrijwilligers om daadwerkelijk succesvol te zijn binnen de maatschappelijke rol. Hoe eerder vrijwilligers betrokken worden bij het opzetten van een sociaal sportinitiatief, hoe groter hun draagvlak zal zijn.

Binnen een sportvereniging zullen de effecten van training van vrijwilligers het grootst zijn wanneer de training vanuit sport ingestoken wordt en lokale partijen uit het sociaal domein hierbij aansluiten. Goed contact tussen de sportvereniging en de lokale partijen is hierbij van belang. Tot slot is het raadzaam dat het bestuur gericht vrijwilligers werft voor de training en in het beleid opneemt hoe vrijwilligers met elkaar en met de leden trachten om te gaan.

Om dit te vertalen naar de aanbevelingen voor samenwerking tussen partijen die in het eerste deel van dit rapport zijn beschreven, is het voor organisaties uit de sportsector en sociaal domein van belang om aandacht te besteden aan de ambitie en de organisatie voordat een training wordt aangeboden. In de ambitieformulieren moeten coalities nadenken hoe zij de vrijwillige inzet vanuit sport en sociaal domein effectief willen maken en of training van vrijwilligers kan bijdragen aan het effectief inzetten van vrijwilligers. In de organisatie moet er draagvlak zijn onder de vrijwilligers voor het volgen van een training.

2.3 Conclusie en aanbevelingen

Vrijwillige inzet in sociale sportinitiatieven

Uit zowel literatuur als de werkplannen en rapportages van de coalities blijkt dat er duidelijke verschillen bestaan tussen vrijwilligers in de sportsector en in het sociale domein (zorg en welzijn). Verschillen in motivatie om vrijwilligerswerk te gaan doen, verschillen in de samenwerking met professionals en verschillen in werktijden en soort werkzaamheden. Daarnaast zijn er nog de verschillen die de verschillende sectoren automatisch met zich meebrengen. Denk aan het informele werken in de sport met weinig hiërarchie versus de meer formele en bureaucratische werkwijzen in het sociale domein. Vanuit literatuur is er weinig bekend over het overbruggen van deze verschillen als het gaat om de inzet van en samenwerking tussen vrijwilligers in de sport en het sociaal domein. In de focusgroep en de diepte interviews werd bevestigd dat er wel degelijk aandacht moet zijn voor deze verschillen en het verbinden van deze sectoren, ook als het gaat over vrijwilligers. Dit kan bijdragen aan het succes van een sociaal sportinitiatief.

Aanbevelingen

Onderstaande aanbevelingen komen voort uit alle analyses en onderzoeksmethoden zoals beschreven staan in paragraaf 2.1 en de uitkomsten die beschreven staan in paragraaf 2.2.

- Wees je bewust van de verschillen in motivatie, kennis en kunde van vrijwilligers in de sportsector en het sociale domein. Verdiep je in de vrijwilligers en leer ze kennen. Geef de vrijwilliger erkenning en vertrouwen. Zoek gezamenlijk naar vrijwilligerswerk dat bij hen past, maak afspraken over taken en verantwoordelijkheden en houd je hieraan.
- Om verschillen in kennis en kunde te overbruggen en de aansluiting tussen sport en andere levensdomeinen in je initiatief te verbeteren, is het raadzaam om
 - vrijwilligers uit de sport kennis te laten maken met de doelgroep;
 - vrijwilligers uit het sociaal domein kennis te laten maken met het reilen en zeilen binnen sportverenigingen, de voordelen van 'sport als middel' en de structuur die een sportvereniging kan bieden voor kwetsbare doelgroepen.
- Het is belangrijk dat sportclubs die zich (gaan) richten op nieuwe, kwetsbare doelgroepen zich bewust zijn van het belang van een sociaal veilig sportklimaat. Een concrete aanbeveling aan deze sportclubs is om Verklaringen Omtrent Gedrag aan te vragen voor hun vrijwilligers.
- Persoonlijk contact, begeleiding door een vast aanspreekpunt of een vrijwilligerscoördinator, belonen en waardering tonen zijn succesfactoren in het werven en behouden van vrijwilligers.
- Laat de vrijwilligers uit de sportsector en het sociale domein kennis maken met elkaar en ervaringen uitwisselen, bijvoorbeeld in een kick-off bijeenkomst. Besteed ook tijdens je project aandacht aan onderlinge uitwisseling, bijvoorbeeld in de vorm van intervisie tussen verschillende vrijwilligers. Maar houd de tijdsinvestering hiervoor beperkt. Koppel het bijvoorbeeld aan leuke activiteit, waarmee je de vrijwilligers direct ook beloont voor hun inzet en je waardering toont.
- Je kunt een verbinding tussen de sportsector en het sociaal domein maken in de vorm van een persoon die schakelt en makelt tussen beide sectoren (en organisaties), zoals een buurtsportcoach of de verenigingscoach in het project van de Vitale Sportvereniging Enschede.
- Ontwikkel als coalitie een visie op het werken met vrijwilligers in het initiatief. Voor welke taken zet je bewust vrijwilligers in? En voor welke taken is de inzet van een professional noodzakelijk, bijvoorbeeld omwille van de belasting van mensen of de kwaliteit.
- Stel gezamenlijk een wervingsplan op voor het werven van vrijwilligers. Als je andere vrijwilligers zoekt voor je initiatief dan voor reguliere werkzaamheden, trek dit dan door in je wervingsplan en zoek (ook) via andere kanalen zoals een vrijwilligerscentrale. Voor sportverenigingen is het goed zich te realiseren dat leden die niet bereid zijn om regulier vrijwilligerswerk te doen, wel interesse kunnen hebben om zich in te zetten voor een sociaal initiatief en nieuwe doelgroepen. Deze 'nieuwe vrijwilligers' hebben vaak andere drijfveren dan de reguliere vrijwilligers. Het helpt als je inzicht hebt in de opleidingsachtergrond of werkervaring van je leden.

- Betrek vrijwilligers tijdig in de planvorming, bij voortgang en knelpunten. Hiermee werk je aan het draagvlak en de betrokkenheid van vrijwilligers. Hoe eerder vrijwilligers betrokken raken bij een initiatief, hoe groter het draagvlak zal zijn. Uiteraard heeft de ene vrijwilliger hier meer behoefte aan dan de ander en moet dit geen verplichtend karakter hebben.

De inzet van maatjes is in het sociaal domein in opkomst en het succes is reeds bewezen. Doelgroepen die begeleid worden door een maatje zetten stappen op verschillende levensdomeinen. In de sportsector is er sprake van beweegmaatjes, maar - voor zover bekend- beperkt zich dit tot het samen bewegen en worden er doorgaans geen andere doelen aan gekoppeld. De inzet van maatjes zou voor sociale sportinitiatieven een interessante methode zijn, er zal dan nog wel onderzoek moeten worden gedaan naar de mogelijke opbrengsten en succesfactoren van de inzet van maatjes in sociale sportinitiatieven.

Trainen van vrijwilligers

Uit de literatuurstudie kan geconcludeerd worden dat er binnen de sportsector beperkte ervaring is met het trainen van vrijwilligers, met uitzondering van sporttechnische trainingen. De afgelopen jaren zien we door de aandacht voor het programma 'Naar een Veiliger Sportklimaat' meer sociale trainingen voor vrijwilligers ontstaan. De sector sociaal domein is echt er al langer bekend met het trainen van vrijwilligers en bijna driekwart van de organisaties maakt gebruik van trainingen voor vrijwilligers.

Volgens de onderzochte literatuur levert training van vrijwilligers verschillende voordelen op. Vrijwilligers doen specifieke kennis op en leren nieuwe vaardigheden aan, waardoor de kwaliteit van het sportaanbod en het sportklimaat verbetert. Organisaties uit sociaal domein krijgen daardoor wellicht meer vertrouwen in de sportvrijwilliger. Vrijwilligers ontmoeten elkaar, wisselen onderling kennis en ervaring uit en dat kan het 'wij-gevoel' versterken. Tot slot kan de organisatie op een indirecte en niet-gebiedende manier sturen op een wenselijke reactie van vrijwilligers op een concrete situatie.

Aan de hand van de diepte-interviews en de observatie bij de cursus Maatschappelijk Sportcoach kunnen deze voordelen (gedeeltelijk) worden bevestigd. Zo bevestigen de geïnterviewden dat vrijwilligers door een training specifieke kennis opdoen en nieuwe vaardigheden aanleren. Na afloop van een training hebben de deelnemers kennis opgedaan over de kwetsbare doelgroepen en zijn zij in staat om met deze kennis en aangeleerde vaardigheden beter om te gaan met deze kwetsbare doelgroepen. Zo levert de cursus Maatschappelijk Sportcoach de deelnemers meer inzicht op in zichzelf als trainer/coach, kunnen zij beter ingaan op teamprocessen en zijn zij beter in staat hun speler persoonlijk te begeleiden. De toolbox van Vitale Sportvereniging Enschede brengt de vrijwilligers in staat om jongeren (beter) te begrijpen en te behouden bij de vereniging.

De toegevoegde waarde van het samenkomen van verschillende vrijwilligers kan aan de hand van de interviews ook worden bevestigd. De interactie tussen de trainer en de deelnemers en tussen de deelnemers onderling draagt bij aan meer begrip voor en kennis van de andere sector. Oftewel het spreken van dezelfde taal en daarmee het voorkomen van onbegrip en misverstanden. Dat dit het onderlinge 'wij-gevoel' versterkt en het vertrouwen in de sportvrijwilliger vanuit het sociaal domein vergroot, wordt niet specifiek benoemd in de interviews, maar hoeft daarmee niet uitgesloten te worden. Een ander voordeel van het samenkomen van verschillende vrijwilligers komt naar voren bij de cursus Maatschappelijk Sportcoach. Gedurende de cursus ontstaan er namelijk lokale netwerken die kunnen uitmonden in lokale samenwerkingen tussen sport en het sociaal domein. In het geval van de observatie van de cursus Maatschappelijk Sportcoach, waren de deelnemers alleen afkomstig uit de sportsector. Het samenkomen van verschillende vrijwilligers uit de vereniging in deze cursus, zorgde er voor dat de vrijwilligers elkaar leerden kennen en dat zij van elkaar wisten hoe zij betrokken waren bij de vereniging. Dit vergrootte het onderlinge begrip.

Indirect wordt in de interviews bevestigd dat een organisatie door middel van training op een indirecte en niet-gebiedende manier kan sturen op een wenselijke reactie van vrijwilligers op een concrete situatie. De cursus Maatschappelijk Sportcoach en de toolbox van Vitale Sportvereniging Enschede bieden vrijwilligers handvatten voor het omgaan met (kwetsbare) doelgroepen en daarmee worden vrijwilligers gestuurd op het inzetten van deze handvatten in concrete situaties. Bij de observatie van de cursus Maatschappelijk Sportcoach was er veel aandacht voor praktijkervaringen van de deelnemers zelf. Door het bespreken van ieders ervaringen en toegepaste aanpakken, kregen de deelnemers nieuwe inzichten om te reageren op bepaalde situaties.

De toegevoegde waarde van training van vrijwilligers komt in sommige gevallen overeen met de aanbevelingen voor samenwerking in het eerste deel van dit rapport. Training van vrijwilligers kan daarom ook bijdragen aan een betere samenwerking tussen partijen. Zo kan er tijdens een training van vrijwilligers aandacht worden besteedt aan de cultuurverschillen binnen de sectoren en kan het bijdragen aan begrip voor belangen en het kennen en vertrouwen van elkaar. Tot slot kunnen vrijwilligers door middel van training de doelgroep leren kennen.

Aanbevelingen

Onderstaande aanbevelingen komen voort uit alle analyses en onderzoeksmethoden zoals beschreven staat in paragraaf 2.1 en de uitkomsten die beschreven staan in paragraaf 2.2.

- Vrijwilligers die graag betrokken willen zijn bij je initiatief, maar die (te) weinig kennis of ervaring hebben, kun je bijscholen of trainen. Dit draagt bij aan zowel de kwaliteit van je initiatief en de begeleiding van de doelgroep, als aan de motivatie en betrokkenheid van je vrijwilligers.
- Het trainen van vrijwilligers kan tevens een bijdrage leveren aan een betere samenwerking en aansluiting tussen de verschillende sectoren, afhankelijk van de inhoud van de training en de samenstelling van de groep deelnemers. Om kennis van en begrip voor elkaars sector en werkwijze te vergroten - en daarmee samenwerking te vergemakkelijken - is het zinvol om de training tegelijkertijd te verzorgen voor vrijwilligers in de sportsector en het sociale domein. Aandacht voor cultuurverschillen draagt bij aan begrip voor bijvoorbeeld belangen en andere werkwijzen of procedures.
- Beperk de training van vrijwilligers binnen sociale sportinitiatieven tot kennis over de doelgroep en het verzorgen van een veilig sportklimaat. Zo voorkom je dat organisaties elkaars taken gaan overnemen.
- Een training gericht op vrijwilligers uit sport en het sociaal domein moet interessant en logisch zijn voor de vrijwilligers. Op die manier raken vrijwilligers het beste betrokken bij de training, wat hun resultaten zal bevorderen. Dit betekent dat zowel facetten uit de sport als uit sociaal domein in de training terug moeten komen. Daarbij moet de training toegespitst zijn op de lokale omgeving. Interactie en daarmee het uitwisselen van praktijkervaringen vormt een belangrijk onderdeel van trainingen voor vrijwilligers
- Niet alleen de inhoud van de training moet op orde zijn, ook de randvoorwaarden moeten op orde zijn. Zo moeten de organisaties, waarvan vrijwilligers deelnemen aan de training, weten waarom zij de training belangrijk vinden en moeten zij hun vrijwilligers hier van kunnen overtuigen. Vooral voor sportverenigingen is het belangrijk dat vrijwilligers draagvlak hebben voor de maatschappelijke rol van de vereniging en de toegevoegde waarde van de training.
- Het wordt aanbevolen om de gewenste manier waarop vrijwilligers met elkaar en met leden omgaan op te nemen in het beleid van de organisatie.
- Goed contact tussen de organisaties uit beide sectoren is van groot belang om de training van vrijwilligers de gewenste resultaten te laten opleveren.

- Het voltooien van een training door vrijwilligers kan er toe leiden dat vrijwilligers en/of medewerkers uit het sociaal domein uren beschikbaar krijgen om te steken in de organisatie van sportactiviteiten.
- Een training kan een goed startschot vormen voor een nieuw project om elkaar te leren kennen en met dezelfde kennis het project te starten. Ook kan het een middel zijn om bij het bestuur van een vereniging aan te tonen dat het oppakken van een maatschappelijke rol ook laagdrempelig kan.
- Voorbeelden van succesvolle trainingen voor vrijwilligers uit de sport en het sociaal domein zijn de cursus Maatschappelijk Sportcoach van Stichting Life Goals, de toolbox van Vitale Sportvereniging Enschede en de trainingen van het programma Veilig Sportklimaat. De trainingen van Veilig Sportklimaat worden door meerdere sportbonden gratis aangeboden en zijn hierdoor ook voor verenigingen met beperkte middelen toegankelijk.

Literatuurlijst

Deel 1: Samenwerking coalitiepartners

- Aalbers, M., & Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) (2015). De ontwikkeling van sociale sportinitiatieven. Sportexpert.
- Houselt, C. van, & Westerhof, W. (2015). Succes- en faalfactoren van lokale samenwerking: tussenevaluatie lokale coalities Kracht van Sport.
- Kaats, E.A.P. & Opheij, W. (2011). Leren samenwerken tussen organisaties. Vakmedianet.
- Zaalmink, B.W., Smit, C.T., Wielinga, H.E., Geerling-Eiff, F.A., Hoogerwerf, L. (2007): Netwerkgereedschap voor vrije actoren. Methoden en technieken voor het succesvol begeleiden van netwerken. Wageningen Universiteit en Research.

Deel 2: Vrijwillige inzet vanuit de sportsector

- Dekker, F., van Straaten, R., el Kaddouri, I. (2013) *Maatjes gezocht; De impact van maatjeswerk en de campagne van het Oranje Fonds*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut
- Hermens, N., Jansma, A., van Marissing, E. (2013) Het is tijd om sportinclusief te denken. *WMO Magazine 2*, 16-19
- Hoogenboom, Knijn, G.C.M., M.,Saber (2010) *Een warm nest of een geoliede machine. Hoe Het Buitenhof en de Zonnebloem vrijwilligers vinden en boeien*. Utrecht: Movisie
- Hoogerwaard, V. (2015) *Onderzoek: Vrijwilligers willen goed geïnformeerd zijn*. Geraadpleegd via: <https://nov.nl/actueel/nieuws/onderzoek-vrijwilligers-willen-geinformeerd-zijn>
- Janssens, J. W. (2011) *De prijs van vrijwilligerswerk; Professionalisering, innovatie en veranderingsresistentie in de sport*. Geraadpleegd via: <http://kennisbank.hva.nl/document/457085>
- Mintzberg, H. (1983) *Structure in fives: designing effective organizations*. London: Prentice/Hall International
- Movisie. (2014) *Vrijwillige inzet is de basis; Aandachtspunten voor lokaal beleid*. Den Haag; Rijksoverheid
- Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB). (2014). *Wat werkt? Wat zijn de werkzame principes voor lokale samenwerkingen tussen zorg, sport en bewegen?* Ede: NISB
- Oudenampsen, D. & van der Klein, M. (2011) *Leren van Elkaar in sport, welzijn en zorg; Kennisuitwisseling over werving en behoud van (nieuwe groepen) vrijwilligers*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut
- Romijn, D., van Kalmthout, J., Breedveld, K. (2015) *VSK Monitor 2015 Voortgangsrapportage Actieplan 'Naar een veiliger sportklimaat'*. Utrecht: Mulier Instituut
- Scholten, S. & Nugteren, P. (2014) *De sportvereniging miskend als wijkpartner*. Geraadpleegd via: <http://www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/open-podium/item/87438/>
- Ter Haar, M. (2014) *Energie in het sociale domein, de samenwerking met sport zorgt voor beweging!* Geraadpleegd via: <http://www.sportknowhowxl.nl/achtergronden/feedback-xl/item/88906/>
- Van der Klein, M., van den Toorn, J., Oudenampsen, D. (2013) *Voor wat hoort wat? Ervaringen met vrijwilligerswerk als wederdienst*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut
- Van der Vaart, I. (2010) *Motivaties voor Vrijwilligerswerk; Wat maakt het verschil?*. Geraadpleegd via: [https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Motivaties%20voor%20vrijwilligerswerk%20\[MOV-222417-0.3\].pdf](https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Motivaties%20voor%20vrijwilligerswerk%20[MOV-222417-0.3].pdf)

Bijlagen

1. Uitkomsten van de projecten Kracht van Sport vs interventies van Effectief Actief.

De ontwikkeling van sociale sportinitiatieven

Sport als middel om schooluitval te voorkomen, eenzaamheid te bestrijden, de band tussen vader en zoon te versterken, sociale samenhang in een buurt te vergroten.... In steeds meer wijken geven sportaanbieders invulling aan hun maatschappelijke rol in samenwerking met organisaties uit zorg en welzijn. Het Oranje Fonds-programma 'Kracht van Sport' ondersteunt 18 coalities in de ontwikkeling en uitvoering van hun vaak innovatieve sociale sportinitiatieven.

Het Oranje Fonds bevordert sociale betrokkenheid en participatie in de samenleving. Sport verbindt mensen, op het sportveld en daaromheen. Daarom is het fonds in 2014 het programma Kracht van Sport gestart, met als doel "de sociale betekenis van sport vergroten en samenhang en betrokkenheid in de samenleving bevorderen". Voorafgaand aan de start van het programma is de behoefte onderzocht en de opzet van het programma besproken met onder andere NOC*NSF en NISB. Het oorspronkelijke doel was om voort te borduren op bestaande sociale sportinitiatieven. Tijdens de werving- en selectieprocedure bleek echter dat er vooral nieuwe initiatieven werden ingediend en opgezet.

Een verklaring hiervoor is deels te vinden in de database van NISB met erkend sport- en beweegaanbod en in de database met effectieve sociale interventies van Movisie. Daarin staan nog weinig interventies die sport als middel inzetten voor sociale doelen, zeker niet voor (zeer) kwetsbare doelgroepen. De 'sport als middel'-interventies in de database van NISB zijn veelal gericht op het bevorderen van gezondheid. Enkele bestaande interventies hebben wel bredere doelen geformuleerd, zoals het bevorderen van vitaliteit of maatschappelijke betrokkenheid of het tegengaan van eenzaamheid. In de meeste gevallen bestaat de programmering voor deelnemers echter voornamelijk uit sport- en spelactiviteiten en is de sociale component niet of nauwelijks uitgewerkt.

NISB heeft een analyse uitgevoerd van de sociale sportinitiatieven die binnen Kracht van Sport worden ontwikkeld en uitgevoerd. De conclusie: deze sociale sportinitiatieven staan nog in de kinderschoenen, maar de gecombineerde aanpak - zowel binnen als buiten de lijnen van het sportveld - is interessant. Bovendien worden zeer uiteenlopende doelgroepen bediend, waar nog weinig gerichte aanpakken voor bestaan, zoals dak- en thuislozen, cliënten in de maatschappelijke opvang en GGZ-instellingen, allochtone vaders en zonen, jongeren met een licht verstandelijke handicap en eenzame ouderen. Een veelbelovende aanvulling dus op bestaande interventies!

Binnen en buiten de lijnen

Binnen het programma Kracht van Sport worden de projecten uitgevoerd door coalities, die altijd bestaan uit tenminste één sportaanbieder en een zorg- of welzijnsorganisatie. In veel coalities is een derde of vierde partner betrokken, zoals een vrijwilligerscentrale, onderwijsinstelling, een gemeente of de lokale sportserviceorganisatie. De samenwerking in deze coalities gaat verder dan afspraken over doorverwijzing van deelnemers naar het sportaanbod. Partners werken intensief samen en wisselen kennis uit.

Dit is nodig omdat de deelnemers naast een sportprogramma ook een programma 'buiten de lijnen' van het sportveld volgen. Denk aan vaardigheidstrainingen, huiswerkbegeleiding, sollicitatietraining of aan persoonlijke begeleiding door een maatje of een mentor.

Bovendien is kennis over (de begeleiding van) deze vaak kwetsbare doelgroepen van essentieel belang voor een succesvol project. De coalities houden zich daarom ook bezig met het trainen en begeleiden van vrijwilligers binnen de sportvereniging, die te maken krijgen met voor hen nieuwe doelgroepen. En met het leggen van verbindingen tussen vrijwilligers in de sportvereniging en professionals in de wijk, bijvoorbeeld via het sociale wijkteam. In Enschede is dit gerealiseerd door de inzet van de verenigingscoach: een professional van Stichting Maatschappelijke Dienstverlening die in het wijkteam zit en die ook regelmatig aanwezig is bij de betrokken voetbalverenigingen, als aanspreekpunt voor de vrijwilligers.

Bestaande aanpak verder uitgebouwd

Veel Kracht van Sport-initiatieven zijn of lijken gebaseerd op bestaande (erkende) interventies uit de bestaande databases van NISB en Movisie. Vrijwel altijd wordt de aanpak binnen Kracht van Sport dan wel doorontwikkeld of uitgebreid met een programmering 'buiten de lijnen' om een verbinding te kunnen maken met andere levensdomeinen. Dit is nodig om deelnemers daadwerkelijk een stap te laten zetten richting bijvoorbeeld werk, onderwijs of een verbetering in de woon- of gezinssituatie. De projecten zijn kleinschalig en pas in 2014 gestart, dus er kunnen nog geen uitspraken worden gedaan over effecten. Positieve resultaten zijn er daarentegen wel, als het gaat om deelnemersaantallen, ervaringen van deelnemers en de betrokkenheid van samenwerkingspartners en vrijwilligers.

Voorbeeld Trainerskracht

Bij Voetbalvereniging De Meern worden risicjongeren begeleid en getraind om zelf voetbaltrainingen te geven aan kinderen. De vereniging werkt in de coalitie samen met de Hogeschool Utrecht en Stichting Harten voor Sport. Door de jongeren veel verantwoordelijkheid en goede begeleiding te geven, groeit hun zelfvertrouwen en ontwikkelen ze vaardigheden die ze in hun opleiding of werk kunnen benutten. Voor de vereniging wordt het wachtlijstprobleem aangepakt. Trainerskracht heeft een duidelijke verbinding met de voetbalvereniging, maar vertoont ook overeenkomsten met Coach Actief, Krajicek Scholarshippers op de playground en het Cruijff Foundation Community Program. Deze meer wijkgerichte programma's zijn door de ontwikkelaars van Trainerskracht ook als inspiratiebron gebruikt.

Voorbeeld Schaatsen en inline skaten is Super COOL

De Almeerse Schaatsvereniging, de Almeerse vrijwilligerscentrale VMCA en Triade (zorg en welzijn) bieden sportlessen aan mensen met een beperking in Almere, vergelijkbaar met de interventie 'Iedereen kan sporten'. Omdat mensen met een - veelal meervoudige - beperking vaak minder betrokken zijn bij de maatschappij, heeft Super Cool een maatjesaanpak aan de sportlessen gekoppeld. Vrijwilligers gaan als maatje met de deelnemers schaatsen en skaten. Daarnaast doen ze buiten het sporten om leuke activiteiten met elkaar, om te zorgen voor meer sociale integratie.

Nieuwe aanpakken

Een enkel Kracht van Sport-project heeft geen of nauwelijks overeenkomsten met bestaande sportinterventies. Twee voorbeelden staan hieronder beschreven. Opvallend aan deze voorbeelden is de verschillende manier waarop een keuze is gemaakt voor een sport of sportvereniging. In Rotterdam is door de coalitie bewust gekozen voor flag-football. Binnen deze sport is communicatie en samenwerking tussen deelnemers noodzakelijk, en dat sluit perfect aan bij de projectdoelen. Bovendien kan de sport door vrijwel iedereen worden beoefend.

De doelgroep had in dit geval nog nooit van flag-football gehoord. In Hoorn is de sportkeuze vooral gebaseerd op aanwezigheid van maatschappelijk betrokken verenigingen in de wijk. Sport is in deze aanpak vooral een middel om kinderen samen te brengen en bezig te laten zijn. Wat overigens niet betekent dat de sportkeuze onbelangrijk is, zo blijkt uit de opkomst en het enthousiasme in de verschillende sportlessen.

Voorbeeld De KinderCoalitie

Stichting Netwerk is hier de projectleider in een coalitie met de gemeente Hoorn en tennisvereniging De Hulk. Doel van dit project is kinderen uit groep 7/8 uit een achterstandswijk uit een sociaal isolement te halen en hun thuissituatie te verbeteren. Ouders zijn ook een belangrijke doelgroep, omdat zij weinig betrokken zijn bij (de school van) hun kinderen. In kleine groepjes krijgen de kinderen een vaste mentor: een jongere uit dezelfde wijk die als rolmodel dient. De jonge mentoren hebben een intensieve training gehad en begeleiden de Kindercoalities bij het sporten, maar ook daarbuiten. Iedere maand organiseren ze een sportles met de ouders en wordt er geëvalueerd. Vervolgens wordt er overgestapt naar een nieuwe sportactiviteit in de wijk.

Voorbeeld Fathers in the game

Veel vaders van niet-westerse afkomst in Rotterdam ervaren problemen met de opvoeding van hun zonen en hebben een slechte band met hen. Deze vaders hebben vaak geen werk en kunnen geen rolmodel zijn voor hun zonen; de zonen communiceren nauwelijks met hun vaders en tonen weinig respect. Het Platform Buitenlanders Rijnmond voor Participatie en Burgerschap in Rotterdam, American Football Club 010 Trojans en zelforganisatie Stichting Al Jisr organiseren dialoogbijeenkomsten en flag-football, met als doel de band tussen vaders en zonen te versterken en de gezinssituatie te verbeteren. Tijdens het flag-football leren de vaders en zonen om samen te werken en te communiceren. Maar bovenal hebben ze plezier met elkaar en leren ze elkaar beter kennen. Na enige tijd gaan de teams van vaders en zonen zelfstandig verder in hun wijk; zo lang als nodig krijgen ze daarbij hulp van een trainer. De 010 Trojans gaan maandelijks hun velden openstellen voor een onderlinge competitie van deze wijkteams

Kortom...

Binnen Kracht van Sport worden veelbelovende nieuwe 'sport als middel' aanpakken ontwikkeld met een beoogd sociaal effect. Het mooie aan dit programma van het Oranje Fonds is dat de coalities de ruimte krijgen om een eigen aanpak te ontwikkelen, die aansluit bij de doelgroep en de lokale situatie. Hierdoor ontstaan innovatieve aanpakken en is er sprake van een enorme bevoegenheid en eigenaarschap bij de coalities. Een verbeterpunt is dat er hier en daar nog meer gebruik gemaakt kan worden van beschikbare kennis en bestaande (effectieve) interventies. Maar dat geldt zeker niet voor iedereen, want veel lokale professionals blijken goed in staat om beschikbare kennis te gebruiken en te vertalen naar de lokale context.

Over de auteur

NISB-adviseur Marloes Aalbers is gedetacheerd bij het Oranje Fonds en beschrijft de ontwikkeling van de sociale sportinitiatieven binnen Kracht van Sport.

Aalbers, M., & Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB) (2015). De ontwikkeling van sociale sportinitiatieven. Sportexpert.

2. Tussenevaluatie lokale coalities Kracht van Sport

Succes- en faalfactoren van lokale samenwerking

Met sport als middel wil het Oranje Fonds de sociale samenhang in onze maatschappij versterken. Dat gebeurt via het programma 'Kracht van Sport', waarbinnen het fonds samen met NISB en NOC*NSF voor de financiële en inhoudelijke ondersteuning van 22 lokale coalities zorgt. Dat moet duurzaam lokaal aanbod opleveren, maar het Oranje Fonds wil ook leren van de manier waarop binnen de coalities wordt samengewerkt. Begin 2014 gingen de coalities van start en inmiddels is met tien van hen het samenwerkingsproces geëvalueerd. Een tussenstand.

De Kracht van Sport-coalities werken op lokaal niveau aan een aanbod voor een specifieke doelgroep, met als aanleiding een sociaal vraagstuk. Er wordt in coalities gewerkt, omdat het Oranje Fonds verwacht dat samenwerking ook tot een echt duurzaam aanbod leidt. Samenwerking leidt immers tot een breder draagvlak, bereik en netwerk én tot meer expertise. De coalities bestaan altijd uit minimaal één sportvereniging; andere partners kunnen een welzijnsinstelling, een zorginstelling, een zelforganisatie of een particulier initiatief zijn. Samen zetten zij zich in voor bijvoorbeeld dak- en thuislozen, probleemjongeren, mensen met een lichamelijke of verstandelijke handicap of ouderen die sociaal geïsoleerd zijn. Op de website van het Oranje Fonds staat een overzicht van alle deelnemende coalities en een afspeellijst met filmpjes van een aantal van hun initiatieven.

Tussenresultaten lokale samenwerking

Het Oranje Fonds werkt binnen 'Kracht van Sport' samen met NOC*NSF en NISB. Gezamenlijk zorgen zij twee jaar lang voor financiële en inhoudelijke ondersteuning van de coalities. Het samenwerkingsproces en de inzet van vrijwilligers zijn daarbij belangrijke speerpunten. De coalities gingen begin 2014 van start en met tien daarvan heeft NISB inmiddels een tussenevaluatie uitgevoerd. Die evaluaties zijn bedoeld om kennis op te halen. De resultaten worden verspreid, zodat ook andere initiatieven er hun voordeel mee kunnen doen. Omdat begin 2015 nog meer evaluaties volgen, gaat het nadrukkelijk om tussenresultaten en vallen hier nog geen conclusies aan te verbinden. Bij het categoriseren van de uitkomsten is gebruik gemaakt van een model voor goede samenwerking van KNVB en Twijnstra en Gudde. Het model is ontwikkeld vanuit de overtuiging dat er uit samenwerking meer valt te halen. Dat lukt niet met een simpele truc of een gemakkelijk recept, maar met dit model kunnen partijen er wel degelijk een positieve invloed op uitoefenen en er sturing aan geven. Aan de vijf hoofdonderdelen van dit model heeft NISB een zesde (Externe invloeden) toegevoegd. Hieronder volgt een samenvatting van de belangrijkste uitkomsten per hoofdonderdeel.

1. De juiste organisatie van de samenwerking

Het initiatief tot samenwerken komt meestal voort uit een warm contact van mensen of organisaties die elkaar al kennen. Het werkt goed wanneer iedereen binnen de coalitie vanuit werk- of persoonlijke ervaring de meerwaarde van sport voor de doelgroep inziet. Binnen de coalities is sprake van samenwerking tussen veelal professionals uit zorg- en welzijnsorganisaties en meestal vrijwilligers van een sportvereniging. Deze organisaties verschillen zowel op het gebied van inhoud en expertise, als wat betreft organisatie en cultuur. Denk bijvoorbeeld aan conflicterende vergadertijden en tijdstippen waarop sportactiviteiten plaatsvinden. Maar de één heeft kennis over de doelgroep, de ander over de sport en de samenwerking wordt ervaren als een verrijking.

2. Een gezamenlijke ambitie

De kennis en faciliteiten vanuit de sport zijn nodig om de doelgroepen van de maatschappelijke organisaties in beweging te brengen.

De sport heeft de maatschappelijke organisaties nodig om de doelgroepen te bereiken en op verantwoorde wijze te begeleiden. In de coalities kan de één niet zonder de ander en daarin zit de kracht. De gezamenlijke ambitie: sport als een belangrijk middel om maatschappelijke doelen te bereiken. Alle coalitiepartners moeten de gezamenlijk gestelde doelen kennen, onderschrijven en belangrijk vinden. Dat gaat het makkelijkst als de gezamenlijke doelstelling aansluit bij doelen van de deelnemende organisaties zelf.

3. Oog hebben voor de verschillende belangen

In elke samenwerking spelen organisatiebelangen een rol. Belangen verstoren de samenwerking als ze voor de ander niet helder zijn. Helderheid over organisatiebelangen geeft ruimte en begrip voor verschillen, zolang die de gezamenlijke doelstelling niet in de weg staan. Zijn de verschillende belangen niet helder, dan bestaat het risico dat partijen onterechte aannames doen en onmogelijke dingen van elkaar verwachten.

4. Een goede relatie

Met name de uitvoering blijkt energie te geven. De periode van plannen maken is ook inspirerend, maar als de activiteiten met de doelgroepen beginnen, komt er veel passie en energie in de samenwerking. Dit betreft vooral positieve energie wanneer het goed gaat, maar ook negatieve energie als het tegenzit. Het is belangrijk dat alle coalitiepartners zien en ervaren wat het effect op de einddoelgroep is. Het kan zijn dat de ene coalitiepartner achter de schermen veel weerstand ervaart, terwijl het effect van zijn werkzaamheden op de uitvoering en op de doelgroep groot is. Zorg dat het effect en de successen bij de doelgroep voor iedereen zichtbaar zijn en op alle partners afstralen. Dit geldt ook voor de op het eerste oog niet zichtbare vooruitgang, die je alleen herkent als je nauw bij de doelgroep betrokken blijft. Jan die stralend staat te voetballen op het open veld, terwijl hij bang is voor grote open ruimtes!

5. Een passend proces

Het is belangrijk dat er een plan ligt waarin alle stappen staan beschreven, wie ze uitvoert en wanneer. Dat geldt ook voor de resultaten. Wanneer zijn de coalities en - in het geval van deze projecten - het Oranje Fonds tevreden? Vrijwel alle coalities hebben moeite om vooraf realistische resultaten en urenbegroting te formuleren. Veel coalities halen de resultaten niet volledig en zeker niet binnen het aantal vooraf bepaalde uren. Er ontstaat een spanningsveld tussen de programmaresultaten en de tijd die sommige zaken in het werkveld nodig hebben. Dat leidt soms tot creatieve oplossingen en herdefiniëring van begrippen. Waar een maatje aanvankelijk was gedefinieerd als een vrijwilliger van de sportvereniging, bleek het betrekken van vrijwilligers bij een voor hen onbekende doelgroep (te) veel tijd te kosten. Toen ook een familielid of vriend(in) een maatje kon zijn, bleek dit erg goed te werken.

6. Externe invloeden

Veel lokale organisaties die bij Kracht van Sport betrokken zijn, hebben te maken met de decentralisaties en transities in het sociale domein. Interne reorganisaties en bezuinigingen eisen hun aandacht op. Dat kan ten koste gaan van het draagvlak voor het project binnen de organisatie en de inzet binnen de coalitie. Goede betrokkenheid van de hele organisatie en draagvlak bij de achterban is belangrijk om bijvoorbeeld snel goede vervanging te regelen bij uitval van personen. Hoe dan ook hebben organisatieontwikkelingen vrijwel altijd invloed op de planning en uitvoering.

Deze en andere uitkomsten van de tussenevaluaties worden in 2015 gebruikt om de samenwerking binnen de verschillende Kracht van Sport-coalities verder te versterken.

Literatuurverwijzing: Houselt, C. van, & Westerhof, W. (2015). Succes- en faalfactoren van lokale samenwerking: tussenevaluatie lokale coalities Kracht van Sport.

3. Eindverslag focusgroepinterview Kracht van Sport projecten van Oranje Fonds

Door: Anita Vlasveld en Willie Westerhof, NISB

Focusgroepinterview is gehouden op 29 september 2015 (10.30-12.30 uur)

Deelnemers aan het interview

- Kevin Tuin (Vitale Sportvereniging, Enschede-Zuid, risicojongeren sport en scholing uitval voorkomen)
- Rick den Haan (SMO Breda, dreigende dak- en thuislozen naar sportvereniging)
- Jan Pollemans (bestuurslid BSV Boeimeer, Breda)
- Eelco Koot (Leidsche Rijn/Utrecht, VV de Meern, Harten voor Sport, risicojongeren opleiden tot voetbaltrainer)
- Chaib el Maach (Helmond, 'Samen Sterker' Stichting Maach, LEV-groep en ROC)
- Albert Bakker (Fier 4 Grunn, Hoogezand Sappermeer, woningcorporatie, de Fier en FC Groningen, samenhang wijk bevorderen)

Doel focusgroepinterview

- Positionering van vrijwilligers in sport versus sociale projecten: inzicht verkrijgen in mogelijke verschillen in de inzet van vrijwilligers in sociale sportinitiatieven versus 'puur' sociale initiatieven en 'puur' sport initiatieven.
- Toegevoegde waarde: inzicht krijgen in belangrijkste knelpunten (faalfactoren) en succesfactoren bij de inzet van vrijwilligers in sociale sportinitiatieven. Is er voldoende aansluiting tussen vraag van deelnemers en aanbod van vrijwilligers.
- Verdieping: opgedane inzichten en/of leerervaringen, op basis waarvan een concrete vraag is te destilleren, waar NISB mee aan de slag kan gaan in de resterende maanden van 2015.

Aanpak

Voor de uitvoering van het focusgroepinterview was 2,5 uur ingepland. Om verschillende redenen konden deelnemers niet op tijd aanwezig zijn, zodat er een half uur later werd begonnen, en uiteindelijk 2 uur beschikbaar was voor het interview.

Om antwoord op de (bovenstaande) vragen van het Oranje Fonds (OF) te vinden, is de deelnemers een aantal vragen (8) voorgelegd. Enkele van deze vragen zijn rechtstreeks gesteld en plenair besproken. Bij andere vragen hebben de deelnemers eerst steekwoorden op briefjes genoteerd, en/of woorden op flap geschreven (bijvoorbeeld jubel- en klaagmuur), alvorens de antwoorden gezamenlijk te bespreken.

Bij enkele vragen is gebruik gemaakt van de Walking Scale: nummers 1 (weinig) t/m 10 (veel) worden opvolgend, in een rij/schaal, op de vloer gelegd. Deelnemers wordt een vraag gesteld en gaan vervolgens staan bij het cijfer dat overeenkomt met de mate waarin dit van toepassing is in hun situatie. Vervolgens wordt hen gevraagd toe te lichten waarom ze dat bepaalde cijfer hebben gekozen (en niet een ander cijfer). Via deze methode worden deelnemers uitgedaagd hun situatie en meningen toe te lichten. Deze verschillende manieren van vragen stellen voorkomt, dat deelnemers elkaar napraten, en stimuleert dat deelnemers hun eigen verhaal vertellen. Daarnaast is er ook daadwerkelijk (evenveel) aandacht voor ieders verhaal. De verschillende werkvormen zorgen tevens voor meer afwisseling en dynamiek in het gesprek.

Visie/strategie op vrijwilligers in sociale sportinitiatieven van het Kracht van Sport programma

Een breedgedragen visie/strategie op de inzet van vrijwilligers in sociale sportinitiatieven is van belang zodat iedereen in de vereniging weet wat er van vrijwilligers verwacht kan worden (en wat niet) en hoe er met hen, of met elkaar, wordt omgegaan.

Alle van de vijf aanwezige organisaties gaven aan dat er een gedeelde visie/strategie is. Echter uit de toelichting, die zij hierop gaven, bleek dat slechts twee van de (sport)organisaties uit de vijf projecten een beschreven vrijwilligersbeleid of aanpak hebben, als onderdeel van het projectplan. Bij de andere organisaties is er meer sprake van 'erover nagedacht hebben' en 'er met anderen over gesproken hebben'. De visie/strategie zit in het hoofd, maar het staat niet altijd op papier en wordt niet altijd verenigingsbreed gedeeld of gedragen. Eén van de deelnemers verwoordde het als volgt: '*het zijn tenslotte vrijwilligersorganisaties*'. Het vrijwilligersbeleid dat er is, betreft vooral de reguliere of 'gewone' vrijwilligers, die werkzaam (vrijwilligerswerk) zijn bij sportclubs.

De volgende thema's komen voor in beleid of in de opvattingen over omgaan met vrijwilligers:

- Beloning van vrijwilligers. Dit zit vaak in waardering voor wat ze doen.
- Scholing/begeleiding van vrijwilligers.
- Ouders als vrijwilliger (ouderparticipatie).
- Vrijwilliger ingezet voor betreffende sport: veel vrijwilligers zijn gericht op en worden ingezet bij de specifieke sport, die door de betreffende club wordt aangeboden.
- 4 van de 5 organisaties vereisen een VOG van trainer/coaches.

Dilemma's die worden genoemd ten aanzien van 'reguliere' vrijwilligers (vrijwilligers die algemene verenigingstaken uitvoeren):

- Trainer/coaches:
 - Het beeld is dat 'trainers het allemaal wel weten'. Trainers vinden het moeilijk om er voor uit te komen dat ze wel eens ergens moeite mee hebben. Hun ego zit dat in de weg.
 - Projectleiders Kracht van Sport hebben een lange adem nodig; want vrijwilligers hebben vaak een 'conservatieve' houding en het vraagt tijd om dat te veranderen.
- Vrijwilligers uit de wijk, die ondersteunend uitvoerend werk doen:
 - Zij hebben moeite met hun dag te structureren, er is veel werkloosheid onder deze deelnemers. Een sleutelfiguur is nodig om hen er bij te houden.
 - Het is lastig om de professionaliteit te handhaven (screening belangrijk).
 - Aan de ene kant worden vrijwilligers aangesteld, als afspiegeling van de wijk; echter professionaliteit is probleem.

Bij alle verenigingen van de kracht van sport projecten zijn degenen, die bij deze projecten betrokken zijn, wel bewust bezig met vrijwilligers (ook al staat het misschien niet in beleid). Dat wil zeggen zij kijken goed wat voor soort vrijwilliger nodig is, en of iemand bepaalde taken kan uitvoeren. Deze opmerking van één van de deelnemers vormde het bruggetje naar de volgende vraag.

Type vrijwilligers en werkzaamheden

Er wordt wel degelijk gekeken naar welke vrijwilligers geschikt zijn om specifieke taken in de Kracht van Sport projecten uit te voeren. Er is onderscheid tussen de 'normale' vrijwilliger, die wordt ingezet voor de reguliere verenigingstaken (trainer, coach, kantine medewerker, begeleider van teams et cetera), en de vrijwilliger die speciale niet reguliere taken verricht.

Bij de Kracht van Sport projecten hebben we te maken met bijzondere doelgroepen, die extra begeleiding vragen. Daar zijn vrijwilligers voor nodig met 'bijzondere of andere' vaardigheden dan sporttechnische of reguliere vaardigheden.

Er wordt vervolgens gezocht naar de juiste match tussen de bijzondere eisen van de Kracht van Sport-deelnemer/sporter en de kwaliteiten van een vrijwilliger: dat is een puzzel, waarbij leeftijd, kennis en vaardigheden een rol spelen.

De KvS-coördinatoren onderscheiden 4 type vrijwilligers:

1. Reguliere vrijwilligers: voeren reguliere verenigingstaken uit (trainers, scheidsrechters, klusjesmensen, kantinepersoneel, et cetera).
2. Getrainde vrijwilligers: vrijwilligers die een bijscholing of cursus hebben doorlopen, zoals maatschappelijke sportcoaches, sportief coachen of doelgroepgericht, bijvoorbeeld 'omgaan met mensen met autisme'.
3. Specialisten bijvoorbeeld HBO studenten, vrijwilligers die pedagogische kwaliteiten/opleiding hebben.
4. Organisatorische, beleidsmatige, statutaire vrijwilligerstaken bijvoorbeeld (jeugd)bestuur, jeugdcommissie, et cetera.

Grofweg kunnen de vrijwilligers ook ingedeeld worden naar motivatie voor het werk:

- Vrijwilligers vanuit de Sport (sportvrijwilligers); worden vaak actief bij de club vanwege liefde voor het spel of omdat zoon/dochter daar sport, vanuit een soort 'verplichting' of omdat ze het 'wel leuk' vinden > iemand moet het doen (moreel appel).
- Vrijwilligers vanuit Zorg en Welzijn (sociale vrijwilligers); hebben vaak een maatschappelijke drive, (ped)agogische kennis; nieuwsgierigheid en interesse in mensen, willen graag iets doen voor de mensen.

Deze vrijwilligers werken vaak naast en samen met elkaar. Echter het zijn soms heel gescheiden werelden, ook op gemeentelijk niveau. Er moet een cultuur gevonden worden waarin beide werelden bij elkaar gebracht kunnen worden. Hierbij kan een maatschappelijke sportcoach een rol spelen als bruggenbouwer.

Succes en faalfactoren bij de inzet van vrijwilligers

Positieve ontwikkelingen:

- Er komt een nieuw soort vrijwilliger: geen man in trainingspak, maar vrijwillige pedagoog binnen de vereniging.
- Er zijn meer mogelijkheden voor persoonlijke en maatschappelijke ontplooiing voor een (sport)vrijwilliger.
- De 'nieuwe' vrijwilliger is intrinsiek gemotiveerd om een maatschappelijke bijdrage te leveren en is enthousiast.
- Bijdrage van vrijwilliger aan het succes van het project en van de individuele deelnemer; resultaten zichtbaar.
- Het project begint met trekkers, waardoor 'volgers' ook enthousiast worden, en er een olievlekwerking wordt gecreëerd.
- Erkenning van vrijwilligers door gemeente en Oranje Fonds wordt zeer gewaardeerd.
- Er is nieuwe input! Meedenken en betrekken van de club.

Dilemma's:

- Niet alle voetbaltrainers kunnen worden belast met zorg- pedagogische kennis en kunnen spreken in een gezamenlijke taal (afhankelijk van niveau en motivatie). Er is wel een redelijk niveau nodig om met deze doelgroepen te kunnen werken. Hoeveel eisen kan je stellen aan vrijwilligers? Wens versus realiteit.
- Kan je een cursus wel/niet verplicht stellen? "vrijwillig verplicht"! Dit is een keuze van verenigingsbestuur en de manier waarop hierover gedacht wordt verschilt per vereniging/project.
- Gezamenlijke taal/cultuur is er niet vanaf het begin en moet ontstaan in de projecten. De sportmensen zijn meer Doeners en de zorg- en welzijnswerkers meer Denkers. De denkers, moeten de doeners meenemen, dus een andere taal leren spreken. De coalitie brengt beide typen vrijwilligers uit verschillende domeinen bij elkaar. Verschillende methodieken/werkwijzen moeten wel overeind blijven, maar kunnen niet volledig eigen taal blijven spreken.
- Sport kan allerlei maatschappelijke problemen oplossen, zoals het creëren van participatie in de samenleving, stimuleren eigen initiatieven uit de wijk. Maar mag je dat van een sportvereniging/vrijwilligersorganisatie verwachten? Het bijdragen aan verminderen van maatschappelijke problemen door sportverenigingen, vraagt om specifieke competenties en om een tijdsinvestering (om de juiste randvoorwaarden te creëren). Dit moet dan wel (tijdelijk) gefinancierd worden.
- Samenwerking van sportorganisatie met Welzijn gaat soms moeizaam: er is twijfel over expertise, angst voor risico's, angst voor concurrentie (want sport begeeft zich -goedkoper- op terrein van welzijn), weerstand tegen onderkenning/erkenning van gemeente dat sport bepaalde taken gewoon over kan nemen en slechte ervaringen uit het verleden kunnen een rol spelen. Sportmentaliteit is: "we doen het gewoon". Geloof in de kracht van sport; tijdens sport kan iemand zichzelf niet verbergen; mensen tonen hun ware aard.
- Vrijwilligers: betaald versus vrijwilligersvergoeding versus onbetaalde inzet binnen het project.

Belangrijk is daarom:

- Van belang is om alle partijen vanaf de start mee te nemen bij planvorming en -ontwikkeling.
- Er moet van te voren zorgvuldig afgewogen worden wat je wel en niet van een individuele vrijwilliger vraagt.

Interessante case:

In Enschede is met een toolbox en verenigingscoach getracht om beide werelden op verantwoorde wijze bij elkaar te brengen. Dit lijkt een interessante case om nader te onderzoeken of de werkwijze en de toolbox (onder andere signaleringswaaier) breder inzetbaar zijn bij sociale sportinitiatieven.

Belang van inzet vrijwilligers versus professionals in Kracht van Sport projecten

In de Kracht van Sport projecten worden vrijwilligers, als erg belangrijk beschouwd. Ze zijn nodig om het project uit te voeren. Als zij er niet zijn is het werk niet te organiseren en wordt het veel te duur (inhuur professionals). Daarnaast zijn ook de professionals onmisbaar. Zij zorgen voor de nodige deskundigheid en professionaliteit, de benodigde knowhow, zijn trekker/aanjager, zijn in staat bruggen te bouwen tussen en motivatie te behouden bij verschillende betrokkenen. Denk hierbij aan het sportnetwerk van de buurtsportcoach, stagiaires, gemeente. Ook niet onbelangrijk is dat juist professionals goed kunnen omgaan met terugval en tegenslagen. Professionals zijn met name van belang om het project op te starten, de uitvoering te begeleiden en het project te borgen, en minder nodig binnen de vereniging, tenzij het trainers met technische sportkennis betreft.

Zijn de doelstellingen ten aanzien van vrijwilligers haalbaar in de projectperiode van het Kracht van Sport programma?

De deelnemers zijn eensgezind in dat het lastig wordt om de doelstellingen te behalen:

- Door vertraging eerder in het project opgelopen.
- Doordat het tijd kostte om overeenstemming te krijgen over de gezamenlijke visie binnen de coalitie.
- Doordat de looptijd van het project te kort wordt ervaren.

Met een jaar verlenging worden de doelstellingen volgens de deelnemers wel behaald. Men is lekker op gang en verwacht daarvan de vruchten nog te kunnen plukken. Het aantal vrijwilligers groeit nog en blijft groeien (olievlekwerking), mede omdat visie en werkwijze steeds meer gedeeld worden binnen de coalities.

Belangrijkste leerpunten en inzichten voor het werken met vrijwilligers, opgedaan in de Kracht van Sport-projecten

- Ga op zoek naar een kartrekker, sleutelfiguur of verbinder; deze mensen kunnen de rest van de club/wijk mee krijgen. Gebruik de sociale kracht en het netwerk van deze mensen.
- Betrek vrijwilligers bij het vieren van successen, zorg voor het 'wij-gevoel', geef ze erkenning en laat ze er bij horen.
- Geef ze vertrouwen en communiceer met elkaar.
- Sluit aan bij de passie of het talent van vrijwilligers, vraag geen dingen die ze niet willen of kunnen.
- Probeer de taal van vrijwilligers te spreken, maar probeer niet voor ze te denken. Realiseer je dat ze een ander beeld kunnen hebben van de actualiteit, politiek en dergelijke.
- Overschat de ontwikkelbehoefte van vrijwilligers niet. Veel vrijwilligers willen gewoon een leuk sportseizoen; zij praten niet over 'verbinding sport en zorg'.
- Maak duidelijke, heldere en realistische afspraken met elkaar, mondeling en schriftelijk of in een contract.
- Bakken de verantwoordelijkheden goed af; geef ze niet de vrije hand.
- Wees je bewust van een mogelijke onderstroom van -meestal oude, lang zittende leden-, die niet veranderingsgezind zijn.
- Zorg dat de coalitiepartners en de uitvoerders binnen het project met één mond praten en het bestuur van de sportorganisatie dat ook doet. Naar buiten toe staat iedereen voor 100% achter het project en de uitvoerende professional. Dit om te voorkomen dat er een tegenstroom op gang komt.
- Professionals zijn nodig voor de borging en de kwaliteit van de projecten.

CONCLUSIES

Verschillen en overeenkomsten bij de inzet van vrijwilligers in 'sport' en 'sport en sociale' initiatieven.

In de sportinitiatieven zijn met name de vrijwilligers werkzaam die reguliere taken in een sportvereniging uitvoeren:

- *Reguliere vrijwilligers*: voeren reguliere verenigingstaken uit (technisch, begeleidend en arbitrerend kader, schoonmaak en onderhoud, catering, et cetera (platte kader).
- *Organisatorische, beleidsmatige, statutaire vrijwilligers*, bijvoorbeeld bestuursleden en commissieleden.

en soms ook:

- *Getrainde vrijwilligers*: vrijwilligers die een bijscholing of cursus hebben doorlopen, zoals maatschappelijke sportcoaches, sportief coachen, begeleiden van mensen met autisme, et cetera.

Deze laatste groep is van belang bij de sociale sportinitiatieven. Bovendien komt daar nog een groep bij:

- *Specialisten* bijvoorbeeld HBO studenten, vrijwilligers die sociale en pedagogische kwaliteiten/opleiding hebben.

Voor deze groep *specialisten* worden ook wel professionals aangetrokken of wordt er samengewerkt met (vrijwilligers van) een professionele gespecialiseerde organisatie. Zij vervullen vaak de rol van:

- Verbinder tussen sociaal/zorg en sport (match maken).
- Begeleider van deelnemers/cliënten van sociaal/zorg naar sport.
- Vraagbaak, achtervang voor sportvrijwilligers rond omgang met specifieke doelgroepen.
- Maar ook wel die van trainer/coach.

Er is dus een mismatch tussen het aanbod aan vrijwilligers en de vrijwilligers die je eigenlijk nodig hebt voor sociale sportinitiatieven.

Toegevoegde waarde van het werken met vrijwilligers in sociale sportinitiatieven

In de Kracht van Sport projecten zijn vrijwilligers erg belangrijk. Ze zijn nodig om het project uit te voeren, anders worden de projecten onbetaalbaar. Naast de vrijwilligers zijn de professionals met hun professionele netwerk onmisbaar als kartrekker en voor het waarborgen van kwaliteit en deskundigheid.

Succes- en faalfactoren bij inzet van vrijwilligers in sociale sportinitiatieven

De vrijwilligers in sport en in zorg/sociaal verschillen grofweg van elkaar op de volgende punten:

- Verschil in motivatie.
- Verschil in taken.
- Verschil in kennis en kunde.
- Verschil in cultuur (werkwijze).

Dit verschil heeft tot gevolg dat samenwerken niet altijd vanzelf goed gaat. Maar de samenwerking levert wel opbrengsten en ontwikkelkansen voor de vrijwilligers, de sportvereniging, de sociale/zorg instelling én voor de einddoelgroep. Daarom wordt samenwerken zeker wel als nuttig en wenselijk ervaren door de deelnemers. Hierna volgen enkele punten en dilemma's die daarbij aandacht verdienen.

Aansluiting creëren

Bij de sportverenigingen doet een nieuw soort vrijwilliger zijn intrede, met agogische en sociaal maatschappelijke vaardigheden. Dat kan de kwaliteit van het sportaanbod, met name de sociale aspecten, omhoog stuwen. Dit maakt het mogelijk dat deze kwetsbare groepen ook aan sportactiviteiten kunnen deelnemen.

Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat niet alle sportverenigingen en niet alle vrijwilligers dit willen en kunnen. Aansluiten bij wensen, ambities, mogelijkheden en motivatie van sportverenigingen en vrijwilligers is belangrijk.

Een goede match

De sociale/zorg instelling ziet de samenwerking met sport als kans, maar verwacht wel een bepaalde kwaliteit. Zowel vanuit de sport als vanuit de sociale/zorg instellingen is er soms twijfel over die kwaliteit. Daarom is er vaak extra zorg voor een goede match: bij wie kan deze deelnemer/cliënt het best geplaatst worden? Nieuwe vrijwilligers of maatjes worden speciaal gezocht om deze match tussen beide werelden te maken. Als oplossing voor dit probleem worden vrijwilligers uit sport bijgeschoold en/of ondersteund door professionals en vrijwilligers van de sociale/zorg instelling.

Een gezamenlijke taal

Een ander dilemma waar samenwerkende organisaties uit de verschillende domeinen (sport en zorg) mee te maken hebben bestaat uit de verschillen in organisatiecultuur; werkwijze, gewoonten en gebruiken. Het zijn twee gescheiden werelden. Daarbij is er vaak sprake van professional versus vrijwilliger. Dat vraagt om aandacht, inlevingsvermogen en aanpassingen, zonder de eigen cultuur en identiteit te verliezen. Hier ligt met name een taak voor de professionals, de buurtsportcoaches of de maatschappelijke sportcoaches (die overigens deels uit vrijwilligers bestaat).

Betaald versus onbetaald

Sportverenigingen worden steeds meer gevraagd om maatschappelijke problemen te helpen verminderen. De vraag is "Wat mag je van de sportvereniging verwachten?" Professionals vanuit zorg en welzijn worden betaald voor hun werk, terwijl de sportvrijwilligers het er allemaal gratis bij doen. Uit angst dat de sportvereniging mogelijk (deels) betaald werk kan vervangen, verloopt samenwerking met zorg en welzijn soms moeizaam.

4. Topiclijst diepte-interviews

Introductie

- Kracht van Sport, Oranje Fonds
- Focusgroep Vrijwilligers en vraagstuk dat daaruit voortgekomen is
- Mijn rol binnen dit vraagstuk
- Kan geïnterviewde zich introduceren?

Verschil tussen sectoren sport & sociaal domein

- Ziet geïnterviewde verschillen?
- Welke verschillen?
- Wat grootste verschil?

Toegevoegde waarde training

- Hoe verre bijdragen aan begrip andere sector?
- Hoe verre bijdragen aan inzicht werkwijze andere sector?
- Hoe verre bijdragen aan kennis andere sector?
- Hoe verre bijdragen aan beter samenwerking?
- Hoe verre bijdragen aan betere resultaten doelgroep?

Inhoud training

- Wat essentiële onderdelen training?
- Wat maakt trainingen onderscheidend in verbinding andere sector?

Indien organisatie van geïnterviewde een training aanbiedt:

Training

- Training toelichten?
- Reden bestaan cursus/aanleiding tot ontwikkelen
- Werving deelnemers

Inhoud training

- Opbouw cursus
- Essentiële onderdelen
- Randvoorwaarden
- Tussentijdse wijzigingen

Effecten training

- Resultaten na afloop
- Hoe verre bijdragen aan begrip andere sector?
- Hoe verre bijdragen aan inzicht werkwijze andere sector?
- Hoe verre bijdragen aan kennis andere sector?
- Hoe verre bijdragen aan beter samenwerking?
- Hoe verre bijdragen aan betere resultaten doelgroep?

Toegevoegde waarde

- In hoeverre training aanraden aan vrijwilligers in sociale sportinitiatieven
- Onmisbaar voor vrijwilligers in sociale sportinitiatieven?