
Ontwikkeling en toepassing van een sportverenigings-ondersteuningsmodel voor de sportverenigingen in Vlaanderen

Project van de Vlaamse Sportfederatie
in samenwerking met
Vrijwilligerswerk Werkt (Koen Vermeulen), Levuur en
Universiteit Gent

In december 2016 lanceerde de Vlaamse overheid een projectoproep met als vraag methodieken te ontwikkelen en toe te passen die het beleidsvoerend vermogen van sportclubs verhogen. Omdat sportclubs dé uiteindelijke bestaansreden van sportfederaties en dus ook VSF zijn, werkte VSF samen met enkele partners een projectvoorstel uit. In mei 2017 vernam VSF dat haar project gekozen werd. Met dit projectplan willen we je alvast informeren over onze aanpak, in de hoop dat ook jouw organisatie betrokken wil zijn!

INHOUD

1. Output (p2)
2. Algemene visie en aanpak (p13)
3. Vier pijlers en fases (p20)
4. Schematisch overzicht en timing (p40)

ONS PROJECT

Hoe we deze opdracht begrepen hebben, hoe we deze opdracht zullen uitvoeren en hoe we een realistische implementatie in Vlaanderen zullen bereiken

1. Output

IN HET KORT

Om met de deur in huis te vallen: we komen binnen ons project minimaal tot volgende output:

1. één of meerdere methodieken
2. één of meerdere ondersteuningsvormen
3. diverse tools
4. “coach the coach”-traject

(onder hoofdstuk 3 “Vier pijlers en fases” vindt u een uitgebreider overzicht van onze output)

Met “**methodiek**” bedoelen we “een vaste manier van handelen om een bepaald doel te bereiken; manier van werken” (Van Dale). Een (puur illustratief) voorbeeld van een methodiek is een zes-stappenplan.

Met “**ondersteuningsvorm**” bedoelen we: de vorm die gebruikt wordt om de methodiek over te brengen naar de sportvereniging. Enkele (puur illustratieve) voorbeelden van “ondersteuningsvormen” zijn:

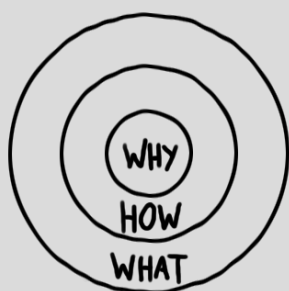
- een brochure waarin de methodiek wordt uitgelegd
- een bijscholing waarin de methodiek wordt uitgelegd en een sportvereniging zijn ervaringen hierover deelt
- een traject van een aantal bijeenkomsten of een traject van individuele maatbegeleiding, waarbij een expert of coach de methodiek toelicht en de deelnemers de methodiek al oefenen

Met “**tools**” bedoelen we producten of hulpmiddelen waarmee sportverenigingen concreet aan de slag kunnen om de onderdelen van de methodiek toe te passen. Enkele (puur illustratieve) voorbeelden van tools zijn:

- een concrete checklist van mogelijke aspecten bij het bepalen van je missie en visie ([voorbeeld ICES](#))
- een handleiding voor het verloop van een bepaalde vergadering
- een online tool om de impact van je werking te meten (voorbeeld [ImpactWizard](#))
- tool “De betrokkenheidscirkels” uit de brochure “Een vrijwilligersvriendelijke sportclub” (Dynamo Project) om alle (potentiële) vrijwilligers van de sportvereniging in kaart te brengen en daarmee aan de slag te gaan.
- een tool voor strategiebepaling ([voorbeeld tool strategiebepaling](#))

We vertrekken niet vanuit een bestaande methodiek. Wij begrijpen duidelijk uit de offerteaanvraag dat de ontwikkeling van een of meerdere methodieken gevraagd wordt. We zijn daar blij mee. Want dit sluit aan bij onze kernfilosofie. We willen (een) gedragen methodiek(en) ontwikkelen, samen met en op basis van de behoeften en (onbenutte) groeikansen van de doelgroep, omdat we weten dat dit de effectiviteit en duurzame implementatie ten goede komt (Aelterman et al., 2013). We werken samen, zowel binnen als buiten ons team, zowel binnen als buiten de sportsector.

We zullen een of meerdere methodieken ontwikkelen, implementeren, evalueren en uitrollen die sportverenigingen ondersteunen in het verhogen van hun beleidsvoerend vermogen. Bij de te ontwikkelen methodiek(en) zullen we een sterke link leggen met onderstaand model, waarbij we van binnenuit vertrekken. We laten de verenigingen nadenken over:



Why analyse maken, doel(en) en dromen bepalen

How capaciteit en competenties, strategie bepalen vanuit de kernwaarden van de sportvereniging

What uitwerken concreet plan van aanpak, waarbij

- concrete acties worden opgesteld en gekozen,
- de geselecteerde acties worden uitgevoerd,
- waarbij elke betrokkene zijn taak kent en de neuzen in dezelfde richting staan
- en nadien gereflecteerd wordt over de concrete impact van de acties.

Bij de toepassing van de methodiek(en) (op niveau van de sportvereniging) nemen we volgende wetenschappelijk onderbouwde kernprincipes mee:

- vraaggestuurd werken
- autonomie-ondersteunend
- participatief werken
- duurzaam

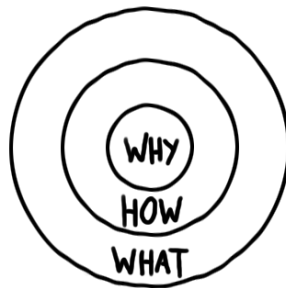
METHODIEK(EN) – welke methodiek(en) zullen we ontwikkelen?

We zullen één of meerdere methodieken aanpassen/ontwikkelen, implementeren, evalueren en uitrollen die sportverenigingen ondersteunen in het verhogen van hun beleidsvoerend vermogen. We willen sportverenigingen ondersteunen om te bepalen wat ze willen bereiken. En om te bereiken wat ze willen bereiken, zodat ze hun maatschappelijke rol op hun eigen manier kunnen invullen.

Wij kunnen bij aanvang van dit project nog niet vertellen hoe die methodiek(en) er zal/zullen uitzien. Want dat weten we nog niet. En dat vinden we de sterkte van dit project. Elk traject is uniek en daarom geloven we niet in een aanpak waarbij voor vaste formules gekozen wordt. We vertrekken dus niet vanuit een vaste bestaande methodiek. In hoofdstuk 2 “Algemene visie en aanpak” beschrijven we op welke manier we tot de methodiek(en) komen.

Elke organisatie - ook een sportvereniging - heeft een structuur, processen en producten, medewerkers en klanten of leden. Al deze elementen worden – als alles goed gaat – (strategisch) ingezet om de missie/visie van de organisatie waar te maken. Een model dat we graag gebruiken om dat te illustreren is **‘the golden circle’ van Simon Sinek**. Of de elementen van dit model letterlijk terug te vinden zullen zijn in de uiteindelijke methodiek(en), kunnen we nu nog niet zeggen. Dat zal onder andere afhangen van de ontwikkelde methodiek(en), de feedback van de stakeholders en het flankerend wetenschappelijk onderzoek (zie verder). Maar de **basiselementen van dit model** zullen (zichtbaar of onzichtbaar voor de sportverenigingen) **aanwezig zijn in de methodiek(en)**.

We leven in een snel evoluerende maatschappelijke context waaraan ook sportverenigingen zich voortdurend proberen aanpassen. Dat brengt uitdagingen met zich mee. Een sportvereniging dag in dag uit draaiende houden is een niet te onderschatten engagement. Veel sportverenigingen zijn vooral bezig met de “what”-vraag. Ze weten wat ze doen en optimaliseren wat ze doen. Dat is normaal. Het zijn de zaken waar ze van wakker liggen. Maar de kern van het model van Sinek ligt in het feit dat een organisatie vanuit de “why” moet vertrekken.



Why - analyse maken, doel(en) en droom bepalen

We zullen sportverenigingen hoedanook ondersteunen om een analyse te maken van hun concrete behoeften en (onbenutte) groeikansen. En om uit te denken waarom ze een concrete behoefte/groeikans willen aanpakken en welke doelstellingen ze op dat vlak stellen. Of breder: waarom ze als sportvereniging bestaan en wat hun droom of doel is. Een cruciaal element binnen onze methodiek(en) wordt het feit dat we sportverenigingen dus eerst willen doen nadenken over hetgeen ze willen bereiken, het bepalen van hun doel(en) en dromen, hun blik op de toekomst. Maar doordat we de “why”-vraag zullen linken aan concrete behoeften en (onbenutte) groeikansen, werken we vraaggestuurd en dicht bij hetgeen sportverenigingen wakker van liggen. En dat zal sportverenigingen beter in staat stellen om een analyse te maken van de eigen werking en de omgeving, om een eigen strategisch beleid te ontwikkelen.

Vertrekken vanuit de “why” is veel robuuster en minder snel aan verandering onderhevig. Vrijwilligers en andere betrokkenen in de verenigingen weten dan waarom ze zaken (het “what”) doen. Dat maakt hen wendbaar en geeft vertrouwen. Het vergroot de autonomie en geeft tegelijk richting aan de organisatie.

How - capaciteit en competenties, strategie bepalen vanuit de kernwaarden van de sportvereniging

Sportverenigingen zullen via de methodiek(en) en ondersteuningsvormen ondersteund worden om

een strategie te bepalen om “te bereiken wat ze willen bereiken” en na te denken over de aanwezige competenties en capaciteit binnen de sportvereniging (of binnen haar netwerk). Sportverenigingen zullen gevraagd worden te bepalen volgens welke kernwaarden en -principes ze hun doelen en dromen willen bereiken.

What - uitwerken concreet plan van aanpak.

Vervolgens zullen sportverenigingen via de methodiek(en) en ondersteuningsvormen ondersteund worden om een concreet plan van aanpak uit te werken, waarbij

- concrete acties worden opgelijst en gekozen,
- en de geselecteerde acties worden uitgevoerd,
- waarbij elke betrokkene zijn taak kent en de neuzen in dezelfde richting staan
- en nadien gereflecteerd wordt over de concrete impact van de acties.

Wij vinden het meten van de impact (bereikt de vereniging wat ze wil bereiken) hierbij een cruciaal element. We zullen via de methodiek(en) sportverenigingen op dat vlak ondersteunen, omdat we het een cruciaal element vinden van het beleidsvoerend vermogen van een organisatie. Het is bovendien de link naar de “why”.

Ook al kunnen we nog niet meegeven hoe de methodiek(en) eruit zal zien, via bovenstaande toelichting zijn de basiselementen wel gekend. Dit model is een breed toepasbaar model, waarbinnen andere modellen voor organisatieontwikkeling en strategiebepaling passen. Zo passen het PCDA-model en het model rond organisatiestructuur van Tack en Huizenga ([architectuur van verenigingen](#)) binnen het What-niveau.

De te ontwikkelen methodiek(en) zal, naast bovenstaande basiselementen, wanneer ze toegepast wordt door een sportvereniging, volgens deze **kernprincipes** toegepast worden:

Vraaggestuurd

We willen geen “ver van ons bed”-aanpak voorleggen aan de sportverenigingen. We willen dicht bij hun behoeften en (onbenutte) groeikansen komen met dit project. Om van daaruit te werken aan hun beleidsvoerend vermogen.

Autonomie-ondersteunend

We willen dat de sportvereniging vanuit een autonome motivatie de methodiek toepassen. Wanneer we, door een aanpak die dicht bij de vereniging staat, de vereniging autonoom kunnen motiveren om de methodiek toe te passen, zal de mentale energie en effectiviteit hoger zijn. Het autonomie-ondersteunend principe kan binnen de methodiek concreet toegepast worden via de aanpak van “waarderend onderzoek” of “appreciative inquiry” (zie verder).

Participatief

We zullen ons met onze methodiek(en) niet beperken tot het bestuursniveau van de sportvereniging. Omdat we niet geloven dat dat juist is. En omdat we verloop zien in die besturen. Omdat het maken van gedragen keuzes als vereniging een veel duurzamere en sterkere keuze is. En omdat wetenschappelijk aangetoond is dat er binnen organisatieontwikkeling “harde” en “zachte” zijde van het managen is, met enerzijds de ontwikkeling van strategie, structuren en processen en anderzijds mensen en waarden die de organisatie dragen. Beiden zijn complementair. Het verhogen van het

beleidsvoerend vermogen moet dan ook maximaal op beide inzetten, vandaar dat er binnen onze methodiek(en) zowel ingezet wordt op inhoud (vb. doelstellingen bepalen) als op aanpak (vb. participatief). We zullen sportverenigingen daarom heel concreet wijzen (en ondersteunen) op het belang om verschillende actoren (sportbegeleiders, ouders, vrijwilligers en sporters) te betrekken bij de strategische denkoefening van “why” naar “what”.

Duurzaam

We willen het beleidsvoerend vermogen op een duurzame manier verhogen. En dat doen we door participatie aan te moedigen. Wanneer de diverse stakeholders betrokken worden in de strategische denkoefening, voelen meer mensen zich betrokken bij de vereniging. En die betrokkenheid vergroot de kans op het opnemen van engagement. Daarnaast we stimuleren het formuleren van duurzame acties, met een structurele impact.

De kernprincipes zullen bij de toepassing van de uitgewerkte methodiek(en) op diverse manieren zichtbaar worden, zoals onder andere via...

- ... de flexibele toepassing van de methodiek(en)
- ... de appreciative inquiry-aanpak
- ... het stimuleren van participatie

... de flexibele toepassing van de methodiek(en)

Eens de methodiek ontwikkeld (en geïmplementeerd, geoptimaliseerd en wetenschappelijk gefundeerd) is, staat ze vast. Maar de **toepassing van de uitgewerkte methodiek** zal **flexibel** zijn, volgens drie scenario's.

SCENARIO 1:

De sportvereniging kiest ervoor de methodiek **toe te passen op de volledige werking en het verenigingsbeleid**. Eens ze de methodiek doorlopen heeft, zal de vereniging de ontwikkelde visie, strategie en acties uiteraard ook kunnen toepassen op de diverse concrete aspecten (behoeften/groeikansen/...) van de sportvereniging.

SCENARIO 2 EN 3:

De sportvereniging kiest ervoor de methodiek **toe te passen op een deelaspect** (behoefte/onbenutte groeikans). Ze vertrekt daarbij vanuit zaken waar ze structureel mee bezig is. Met welke structurele behoefte wordt de vereniging momenteel geconfronteerd? En waarom is dat een behoefte of probleem(geworden)? En voor wie is dat een behoefte of probleem? Of: wat is hun sterkte, waar zijn ze trots op? En waar zien ze groeikansen? Kortom: we bekijken de behoeften en groeikansen van de sportverenigingen en werken op die manier vraaggestuurd en autonomie-ondersteunend. We zullen sportverenigingen leren om strategisch te kijken naar een concrete behoefte of groeikans. Door hen een **“succes-ervaring”** aan te reiken door strategisch te denken over een concrete behoefte of groeikans, ervaren sportverenigingen hoe het ook “anders” kan. Hoe ze een stap kunnen zetten naar een strategisch beleid. En hoe ze, na het zetten van een paar stappen, effectief werk aan het maken zijn van hun strategisch beleid en beleidsvoerend vermogen. Deze stapsgewijze aanpak garandeert dat we maximaal

inspelen op wat sportverenigingen reeds kunnen, zodat ze in toenemende mate groeien in hun competentie om een strategisch beleid uit te tekenen.

Daarbij zijn er **twee opties**:

→ SCENARIO 2:

de sportvereniging stelt tijdens de toepassing van de methodiek vast dat ze geen (gedragen/eenduidige/...) visie en doelen heeft waarbinnen ze kan handelen. De sportvereniging stelt autonoom vast dat er nood is aan duidelijke richting en doelen en beslist om na de toepassing van de methodiek op één concrete behoefte/groeikans door te gaan naar scenario 1. De sportvereniging heeft, door de toepassing van de methodiek op een concrete behoefte of groeikans, tijdens deze oefening het belang van een strategische visie en doel/droom autonoom ervaren.

→ SCENARIO 3:

de sportvereniging doorloopt de methodiek voor één concrete behoefte/groeikans en beslist om nadien andere concrete problemen of opportuniteiten aan te pakken via de aangereikte methodiek. Door de methodiek toe te passen op verschillende cruciale aspecten van de werking, heeft de vereniging op een strategische, methodologische en wetenschappelijk onderbouwde manier haar werking en eigen beleid benaderd en vorm gegeven.

Het komen tot dergelijk strategisch denken en het verhogen van het beleidsvoerend vermogen van de sportvereniging kan dus via twee vertrekpunten, afhankelijk van de keuze van de sportvereniging. Het kan dus door dat strategisch denken (en handelen) toe te passen op een globaal gegeven of het toe te passen op diverse deelaspecten van dat globaal gegeven.

Het is niet de bedoeling van ons project om de methodiek op slechts één concrete behoefte of groeikans binnen sportverenigingen toe te passen. De sportvereniging heeft de keuze uit één van drie bovenstaande scenario's.

Wij zijn, op basis van onze ervaring in (sport)verenigingsondersteuning, overtuigd dat het motiverend werkt als we de vrije keuze aan de sportverenigingen laten. Deze visie wordt bevestigd door recent wetenschappelijk onderzoek, dat aantoonde dat dergelijke **vraaggestuurde en autonomie-ondersteunende aanpak** een voedingsbodem is voor **duurzame verandering en de effectiviteit van de interventie** versterkt (Deci & Ryan, 2000; Aelterman et al., 2017, Aelterman et al., 2016).

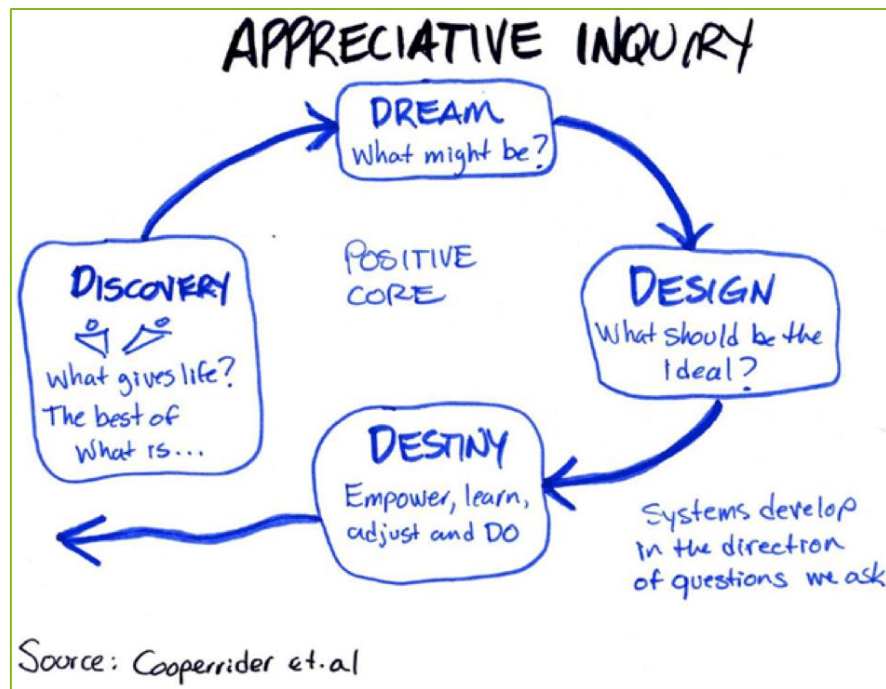
Want wij geloven dat beide aanpakken kunnen en zullen werken. We geloven dat niet elke sportvereniging bij de ene of de andere aanpak gebaat is, omdat de "why" en "how" bij iedere vereniging anders is. En we geloven dat beide aanpakken volledige invulling kunnen geven aan de opdrachten in de offerte-aanvraag: het vormen van een strategisch beleid en het verhogen van het beleidsvoerend vermogen van de sportvereniging. Zodat de vereniging klaar is om ook in de toekomst een sterke vereniging te blijven.

Uiteraard zal voor elk scenario via het flankerend wetenschappelijk onderzoek onderzocht worden in welke mate de vooropgestelde doelstellingen bereikt worden.

... de appreciative inquiry-aanpak



Via de aanpak van “waarderend onderzoek” of “appreciative inquiry” zullen we binnen de methodiek verenigingen niet enkel laten **kijken** naar hun behoeften en (onbenutte) groeikansen, maar ook **naar wat goed loopt**. Want vaak schuilen in de zaken die goed lopen hefbomen: om nog meer uit die sterktes te halen of om te leren om behoeften en onbenutte groeikansen aan te pakken. Vaak zijn er al heel wat kiemen van verandering aanwezig in organisaties. Het nieuwe gebeurt al, maar slechts op enkele plekken binnen de organisatie, of nu en dan. Of vaak bestaan er goede voorbeelden of praktijken waar wél het gewenste resultaat werd bereikt. Het is interessant om die kiemen van de gewenste situatie naar boven te halen via deze aanpak die uitgaat van de sterktes en de toekomstvisie van de organisatie en nauw aansluit bij autonomie-ondersteunend gedrag (Cooperrider en Whitney, 2005) en het golden circle model van Sinek.



... het stimuleren van participatie

We zullen ons bij de toepassing van onze methodiek niet beperken tot het bestuursniveau van de sportvereniging. Omdat we niet geloven dat dat juist is. En omdat we verloop zien in die besturen. Omdat het maken van gedragen keuzes als vereniging een veel duurzamere en sterkere keuze is. We zullen sportverenigingen daarom wijzen op het **belang om verschillende actoren** (sportbegeleiders, ouders, vrijwilligers en sporters) **te betrekken bij de strategische denkoefening** van “why” naar “what”.

De neuzen moeten dan wel in dezelfde richting staan, de neuzen (of ogen) moeten ook in verschillende richtingen kijken. Want we willen dat de vereniging diverse kanten uit kijkt en alle betrokkenen in de vereniging leert zien en horen. Zo verwijzen we naar de visie Johan Wakkie, expert binnen NOC*NSF en voormalig directeur van de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (en spreker op de VSF Inspiratiedag 2015). Wakkie stelt vanuit zijn (toekomst)visie dat sportverenigingen moeten ophouden met hun leden, ouders, ... als “sporters”, “sportouders”, ... te bekijken. Een lid is meer dan een sporter, maar is bijvoorbeeld ook een schoolgaand kind, dat op woensdag muziekles volgt en op zondag naar de Chiro gaat.

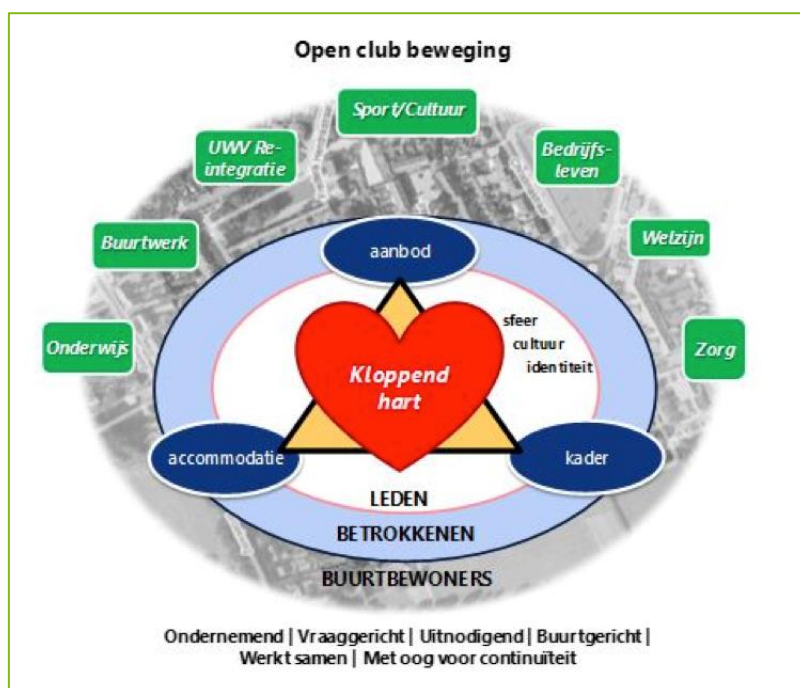
We willen sportverenigingen binnen onze methodiek(en), en tijdens hun oefening richting strategisch denken, leren kijken én luisteren naar hun stakeholders binnen de sportvereniging, op een brede manier. Dat is de manier waarop wij ervan overtuigd zijn dat een sportvereniging zijn maatschappelijke rol kan opnemen en zich wapent voor de uitdagende omgeving en toekomst.

Misschien is het structureel probleem voor het afhaken bij de trainers dat ze geen opvang hebben voor hun eigen kinderen én is dat meteen ook het probleem waarom er een tekort is aan bestuurders. En misschien is Marie uit de

recreantengroep wel net op zoek naar een kleine bijverdienste als babysit en wil zij op de sportvereniging komen babysitten voor al die vrijwilligers die de sportvereniging zo hard nodig heeft.

Of misschien haken heel wat jonge spelers af omdat de combinatie met school te zwaar wordt, maar tegelijk is er misschien een (groot)ouder die als (gepensioneerde) leerkracht huiswerkbegeleiding wil voorzien.

Binnen onze methodiek(en) werken de sportverenigingen participatief. En ze werken participatief mét een brede kijk. Op die manier willen we de sportverenigingen doen nadenken op welke manier ze een plaats en meerwaarde hebben in het sportlandschap en de maatschappij, nu en in de toekomst. Op die manier geeft de vereniging invulling aan haar maatschappelijke rol en haar toekomst.



Afbeelding Johan Wakkie (VSF Inspiratiedag 2015)

ONDERSTEUNINGSVORM – welke ondersteuningsvormen zullen we ontwikkelen?

Bij de start van het project kunnen we nog niet aangeven op welke manier we de methodiek(en), die we nog moeten ontwikkelen, zullen aanbieden aan de sportverenigingen.

We kunnen wel al meegeven dat de methodiek(en) op zich staat, en dus los staat van de ondersteuningsvorm of de inhoud. Mogelijks zullen we **voor één methodiek dus meerdere ondersteuningsvormen** aanbieden.

Enkele voorbeelden van wat mogelijke ondersteuningsvormen zouden kunnen zijn:

- een brochure of een bijscholing waarin de methodiek wordt uitgelegd
- een traject van een aantal bijeenkomsten, gecombineerd met twee sessies individuele maatbegeleiding
- een traject van individuele maatbegeleiding

- een startbijscholing gevolgd door diverse intervisiemomenten tussen “peers”/sportverenigingen
- ...

Binnen het Dynamo Project hanteren we voor de sportverenigingsondersteuning momenteel vier pijlers op vlak van ondersteuningsvormen: helpdesk, tools, bijscholing en begeleiding. Binnen dit project zijn we niet gebonden aan of beperkt tot deze vier pijlers. In functie van de uitrol zullen we uiteraard bekijken binnen welk van deze pijlers de uitgewerkte, implementeerbare en wetenschappelijk gefundeerde methodiek(en) en ondersteuningsvormen kunnen ondergebracht worden binnen de werking van het Dynamo Project.

Op basis van de opgebouwde ervaring binnen ons projectteam - Vrijwilligerswerk Werkt (Koen Vermeulen), Levuur en het Dynamo Project - in het aanbieden van methodieken via ondersteuningsvormen, kunnen we stellen dat we sowieso een mate van menselijke interactie in de uiteindelijke ondersteuningsvorm willen. Zo geven tevredenheidscijfers van de ondersteuningsvormen van het Dynamo Project aan dat naarmate er meer interactie en persoonlijke begeleiding is, de tevredenheid van de sportverenigingen.

De **uiteindelijke ondersteuningsvormen zullen sterk afhankelijk zijn van:**

- de ontwikkelde methodiek,
- de input uit het veld ((sport)verenigingen, (sport)verenigingsondersteuners) op vlak van ondersteuningsvormen,
- een analyse van ondersteuningsvormen,
- input van de experts,
- feedback van de pilootverenigingen bij het toepassen van de ondersteuningsvorm,
- de resultaten van het flankerend wetenschappelijk onderzoek,
- de haalbaarheid van de implementatie en
- de uitrol van de methodiek(en) en ondersteuningsvormen in Vlaanderen.

Eén van de aspecten van de meerwaarde van het flankerend wetenschappelijk onderzoek, zit in het feit dat ook binnen dit project de mate van implementatie en de effecten van de aangeboden methodiek én ondersteuningsvorm(en) zullen onderzocht worden.

TOOLS – welke tools zullen we ontwikkelen?

Om de sportverenigingen te helpen de ontwikkelde methodiek(en) te implementeren zullen wij, binnen de ondersteuningsvorm(en), diverse tools ontwikkelen. Een tool kan dienen om een **bepaalde aanpak of aspect van de methodiek gemakkelijker toe te passen, of om inhoudelijke insteken te geven**. Welke tools dat zullen zijn, moeten we tijdens fase 1, 2 én 3, samen met de experts, doelgroep en stakeholders, bepalen.

De tools kunnen groot of klein zijn, inhoudelijk of niet inhoudelijk. Ze zullen laagdrempelig en gemakkelijk in gebruik zijn. En het zullen er heel wat zijn, zodat een sportvereniging kan kiezen welke tool het best past bij zijn cultuur, behoeften of interesses. Omdat wij de uitrol en de implementatie bij veel sportverenigingen in Vlaanderen belangrijk vinden.

We zullen niet altijd zelf de tools ontwikkelen binnen ons team. Zeker niet wat de inhoudelijke tools betreft. Want er bestaat al heel wat en een diversiteit van tools is een meerwaarde. Tools kunnen soms ook groot zijn. En ze kunnen gelinkt zijn aan reeds eerder uitgewerkte projecten, zoals: het

vlaggensysteem van ICES, M-factor, initiatieven van federaties, ... Indien we linken kunnen leggen om verenigingen wegwijs te maken in wat reeds bestaat, zullen we dat uiteraard doen.

Een sterkte van ons project is dat we u als opdrachtgever tevens de garantie kunnen bieden dat we ook na de afloop van dit vierjarig project dergelijke tools kunnen blijven ontwikkelen indien er een behoefte of opportuniteit rond is bij de Vlaamse sportverenigingen die deze methodiek(en) zullen aangeboden krijgen en toepassen.

“COACH THE COACH”-TRAJECT – ondersteunend opleidingstraject voor sportverenigingsondersteuners

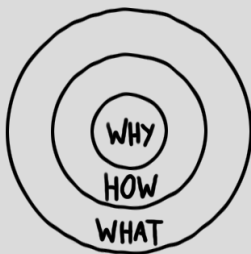
Welke methodiek(en) en ondersteuningsvorm we ook zullen bieden; in functie van de uitrolbaarheid (tijdsinvestering sportvereniging, kostprijs, ...) zal de mate en duurtijd van de ondersteuning duidelijk afgebakend zijn in de tijd.

Om sportverenigingen nadien niet “aan hun lot over te laten”, is het belangrijk nog een bepaalde vorm van ondersteuning te voorzien. Dit doen we door 1) samen met partners uit de sportsector te bekijken hoe en waar we de ondersteuning van sportvereniging bij toepassing van methodiek(en) kunnen verankeren en 2) het aanbieden van een vervolgtraject.

Daarnaast zullen we een **coach the coach-traject voor sportverenigingsondersteuners** ontwikkelen. Op die manier kent ons netwerk van sportverenigingsondersteuners binnen de 47 gesubsidieerde federaties en de lokale overheden de ontwikkelde methodieken, ondersteuningsvormen en tools. En kunnen zij een specifieke (nog nader te bepalen) **eerstelijns hulp** bieden bij vragen van hun sportverenigingen. Daarnaast kunnen we uit het coach the coach-traject mogelijks geïnteresseerde en bekwame personen detecteren die we op termijn kunnen opleiden om de ontwikkelde methodiek(en), ondersteuningsvormen en tools mee uit te rollen in Vlaanderen.

2. Algemene visie en aanpak

IN HET KORT



We hadden het al over het model van Sinek. Dit zal (impliciet of expliciet) terugkomen in de te ontwikkelen methodiek(en). Dus: op niveau van de sportvereniging.

Maar ook op niveau van ons project (onze “projectaanpak”) is het belangrijk om stil te staan bij de “why”, “how” en “what”-vragen. We zullen onze projectaanpak aan de hand van dit model aan u toelichten. Omdat we ons project ook op die manier hebben vormgegeven en zullen vormgeven.

Dit document startte met de output, omdat we direct to the point wilden komen. De methodiek(en), ondersteuningsvormen en tools en het coach the coach-traject zijn onze “what”, onze output, ons uiteindelijk product. Maar in ons denkproces zijn we niet gestart met de focus op de methodiek(en). We hebben in eerste instantie nagedacht over wat we willen bereiken met de ondersteunende methodiek(en). Waarom willen we dit project doen? Wat willen we bereiken?

Dit onderdeel geeft een overzicht van de why, how en what op niveau van onze projectaanpak:

- De “**Why**” van ons project - onze doelstellingen en dromen - we willen dat sportverenigingen bereiken wat ze willen bereiken, zodat ze hun maatschappelijke rol op hun eigen manier kunnen invullen
- De “**How**” van ons project - Hoe we te werk gaan vanuit onze kernprincipes - en hoe we het project organisatorisch aanpakken
- De “**What**” van ons project - de output

Bij de toepassing van de methodiek (op niveau van de sportvereniging) baseerden we ons op onze kernprincipes. Maar ook voor de projectaanpak (voor de ontwikkeling van de methodiek(en) en ondersteuningsvormen) baseren we ons op diezelfde principes:

- vraaggestuurd werken
- autonomie-ondersteunend
- participatief werken
- duurzaam

DE **why** VAN ONS PROJECT –

onze doelstellingen en dromen – we willen dat sportverenigingen bereiken wat ze willen bereiken

Onze doelstelling is niet “het ontwikkelen, implementeren en evalueren van methodieken”. De te ontwikkelen methodiek(en) is onze “what”, onze output, het product van ons project.

We willen dat de sportverenigingen weten wat ze willen bereiken. En dat ze bereiken wat ze willen bereiken, zodat ze hun maatschappelijke rol op hun eigen manier kunnen invullen. Binnen dit project willen we de sportverenigingen helpen om hun koers te bepalen. Waar wil men naartoe? En, in een latere fase: hoe en met wie kan men dat bereiken? **De sportvereniging beslist zelf (op een autonome en**

participatieve manier) welke richting ze uit wil, wat ze wil bereiken en hoe ze dat zal doen. Want dat is de kern van een sterk beleidsvoerend vermogen. Van het voeren van een sterk strategisch beleid. Dat is “onze why”, de “why van ons projectteam”, de reden waarom we dit project met al onze handen aanpakken. En (wellicht) ook de “why” waarom u als opdrachtgever dit project heeft uitgeschreven.

Naast onze droom dat sportverenigingen in Vlaanderen bereiken wat ze willen bereiken, streeft ons project er ook naar om - zoals de opdrachtgever het omschrijft - in Vlaanderen meer sportverenigingen te hebben waar:

- iedereen zich thuis voelt en een samenhorigheidsgevoel heerst
- elke medewerker zijn taken kent en verantwoordelijkheden kent en die ook opneemt
- de neuzen in dezelfde richting staan, men weet welke visie en doelen men nastreeft en deze ook vertaald worden tot op de sportvloer
- er een open sfeer heerst naar het delen van expertise en informatie, en dit ook in de praktijk gebeurt
- men rekening houdt met de noden en vragen van alle betrokken partners en met de veranderende samenleving in en rondom de sportvereniging
- men reflecteert over de eigen werking en functioneren en men deze bevindingen systematisch inzet om de kwaliteit te verbeteren
- men eerlijk, helder, bekrachtigend en desnoods confronterend communiceert
-

We staan volledig achter deze doelstellingen, laat dat heel duidelijk zijn. En we zullen er binnen ons project, via de methodieken en ondersteuningsvormen werk van maken. Het vormt een deel van onze “why”. We leggen er ook de input van de sportverenigingen naast. Want: zij zijn de kern van dit project en we willen vertrekken vanuit hun behoeften en (onbenutte) groeikansen. En we willen weten wat hun “why” is en op welke manier we hen kunnen ondersteunen zodat ze bereiken wat ze willen bereiken.

DE **How** VAN ONS PROJECT –

hoe we te werk gaan vanuit onze kernprincipes – en hoe we het project organisatorisch aanpakken

How – onze kernprincipes

Voor de projectaanpak baseren we ons op de reeds gekende kernprincipes:

- vraaggestuurd werken
- autonomie-ondersteunend
- participatief werken
- duurzaam

Deze kernprincipes kwamen ook al voor in het deel “output”. Bij de toepassing van de methodiek (op verenigingsniveau) gelden deze principes. Maar: ook voor de ontwikkeling van de methodiek(en) en ondersteuningsvormen (op projectniveau) hanteren we onze kernprincipes.

De kernprincipes zullen bij de ontwikkeling van de uitgewerkte methodiek(en) op diverse manieren gehanteerd worden, zoals onder andere door...

... een vraaggestuurde vertrekbasis
... via participatie tot methodiek(en) en ondersteuningsvormen te komen
... duurzame methodiek(en) te ontwikkelen
... de visie en aanpak van de diverse onderaannemers

... een vraaggestuurde vertrekbasis

Als we willen weten wat sportverenigingen willen bereiken, moeten we luisteren naar hen. De sportverenigingen zijn de kern van ons project. We maken dan ook ruim de tijd om met hen in overleg te gaan. Zowel bij aanvang van het project, als tijdens het ontwikkelen, toepassen, evalueren én optimaliseren van de methodiek(en).

We stemmen onze methodiek(en) en ondersteuningsvormen optimaal af op de interesses, vragen, voorkeuren en behoeften van sportverenigingen en zoeken naar insteken die voor hen relevant zijn ("why").

De ervaring leert ons dat quasi elke sportvereniging in Vlaanderen kampt met een structurele behoefte en/of (onbenutte) groeikansen. Ja, ook sportverenigingen die onder andere door het beleid en de overheid vaak als de voorbeeldverenigingen in Vlaanderen genoemd worden. Ook van hen krijgen wij, als Dynamo Project of via de federatie, signalen op vlak van structurele behoeften en groeikansen. Dus dicht bij de structurele behoeften en groeikansen van sportverenigingen vertrekken, is voor ons de essentie.

Studies bij leerkrachten tonen aan dat ze innovaties in grotere mate en meer duurzaam doorvoeren als ze autonoom gemotiveerd zijn. Door te zoeken naar een insteek die voor de sportverenigingen interessant (inspelend op hun vraag en interesses) en relevant is (vraaggestuurd), creëren we een draagvlak voor duurzame verandering (Gorozidis et al, 2016).

... via participatie tot methodiek(en) en ondersteuningsvormen te komen

We gaan in dialoog met de doelgroep (sportverenigingen) bij de ontwikkeling en implementatie van de ontwikkelde output (methodiek(en), ondersteuningsvormen, ...). Omdat we, vanuit onze ervaring en vanuit wetenschappelijk onderzoek, weten dat dat de effectiviteit en duurzame implementatie ten goede komt.

Participatie vormt een belangrijk element van een autonomie-ondersteunende aanpak. Omdat autonomie, verbondenheid en competentie de voedingsbodem voor duurzame verandering zijn (Deci & Ryan, 2000; Aelterman et al., 2017), wensen we als projectleiders via onze aanpak maximaal op deze behoeftes in te zetten en de participatie als rode draad te bewaken. Dat dit de effectiviteit van interventies verhoogt blijkt uit voorgaand onderzoek (vb. Aelterman et al., 2016). Door de samenwerking met Levuur, expert op vlak van dergelijke participatieve processen, maximaliseren we de invulling van dit principe.

Via verkenningsgroepen **bevragen** we verenigingen en verenigingsondersteuners over hun ervaringen met ondersteunende methodieken. En we kijken over het

muurtje en bevragen ook verenigingen en verenigingsondersteuners uit het brede maatschappelijke veld.

We willen op een participatieve manier weten welke methodieken en ondersteuningsvormen (sport)verenigingen en (sport)verenigingsondersteuners reeds kennen en als goed ervaren hebben (waarderend onderzoek/appreciative inquiry). En welke daarbij volgens hen de cruciale succesfactoren en randvoorwaarden zijn.

Maar we beperken de participatie niet louter tot het leveren van input. We willen **samen** met pilootverenigingen de methodiek(en) **ontwikkelen**. En **testen**. En tussentijds **evalueren**. En **aanpassen**. En daarbij willen we ook de verenigingsondersteuners (van binnen en buiten de sportsector) betrekken. We zien participatie als een leerproces tussen mensen. We creëren een **dubbele leerlaag**:

- 1) pilootverenigingen leren strategisch denken en handelen en voeren dit uit;
- 2) het projectteam leert uit de ervaringen van de pilootverenigingen en optimaliseert op basis daarvan (en het flankerend onderzoek) de output.

Ook in functie van de uitrol na het project is participatie cruciaal. De beste manier om belanghebbenden te betrekken, is van bij de start met hen aan de slag te gaan. Zo groeit meteen ook het draagvlak voor de implementatie achteraf, waarbij de verschillende stakeholders elk hun verantwoordelijkheid kunnen opnemen. Zo denken we aan de rol van de verenigingsondersteuners die betrokken zullen zijn bij dit project, of de pilootverenigingen die als ambassadeurs kunnen optreden.

... duurzame methodiek(en) te ontwikkelen

We toonden in onze uitleg hierboven meermaals de (wetenschappelijk onderbouwde) link aan tussen de kernprincipes participatie, autonomie-ondersteunend en vraaggestuurd met het kernprincipe duurzaamheid. Op projectniveau willen we (een) duurzame methodiek(en) ontwikkelen, zijnde een methodiek die uitrolbaar is, en waarbij wij als team de uitrolbaarheid/duurzaamheid van de methodiek(en) en ondersteuningsvormen als kernprincipe bewaken en wij als Vlaamse Sportfederatie en Dynamo Project de **uitrolbaarheid/duurzaamheid van de ontwikkelde en gefundeerde methodiek(en) en ondersteuningsvormen kunnen garanderen**.

De duurzaamheid ligt, naast in de manier van totstandkoming en optimalisatie, tevens in het **bewaken van bepaalde factoren** (zoals de kostprijs van de begeleiding). Het volgend hoofdstuk 3 “Vier pijlers en fases” toont aan dat binnen de uitwerking van pijler D telkens de aandacht gaat naar de duurzaamheid en uitrolbaarheid van de ontwikkelde output.

Ten slotte wijzen we nog op het belang dat we op niveau van het project én op niveau van de vereniging, hechten aan het **meten van de impact**. Op niveau van de vereniging betekent dat: bereikt de vereniging wat ze wil bereiken? Bereikt de vereniging de “why”? Binnen onze methodiek zal er aandacht zijn voor de

impactmeting op verenigingsniveau, wat een cruciaal element is in de duurzame uitrol van dit project. Op die manier kunnen we, na afloop van het project en het flankerend onderzoek, blijvend belang hechten aan de impact.

... de visie en aanpak van de diverse onderaannemers

De samenwerkende partners zijn niet lukraak gekozen.

Koen Vermeulen is een voorvechter van het principe dat vorm inhoud volgt. En niet omgekeerd. Ook Levuur werkt niet met vaste methodieken, maar wil via participatie en autonomie-ondersteuning tot de meest relevante methodieken en ondersteuningsvormen komen. En UGent heeft veel ervaring op vlak van interventie-studies die de effectiviteit en efficiëntie van vraaggestuurde, autonomie-ondersteunende en participatieve methodieken onderzoeken. En de Vlaamse Sportfederatie en Dynamo Project zweren bij de vraaggestuurde en participatieve aanpak. Zo bleek reeds duidelijk uit de procesarchitectuur van diverse projecten, zoals voor de vrijwilligersvriendelijke sportvereniging. We werken allen vanuit dezelfde kernprincipes: **vraaggestuurd, autonomie-ondersteunend, participatief en duurzaam**. Waardoor deze op elk niveau van het project zichtbaar en onzichtbaar aanwezig zullen zijn.

How – hoe gaan we organisatorisch te werk?

Naast het projectteam, bestaande uit de projectpartners, zijn volgende “organen” cruciaal in dit project:

1. Verkenningsgroepen

De verkenningsgroepen geven aan het begin van het project input over eigen ervaringen met verenigingsondersteuning binnen en buiten de sportsector, met als doelstelling kritische succesfactoren te identificeren.

Ons project telt vier afzonderlijke verkenningsgroepen bestaande uit sportverenigingen, verenigingen buiten de sportsector, ondersteuners van sportverenigingen en ondersteuners van verenigingen buiten de sportsector. Het aantal deelnemers binnen de verkenningsgroepen is in principe onbeperkt. Wat betreft de verenigingen buiten de sportsector denken we aan (de leden van) De Ambrassade, Scouts en Gidsen, Socius, Demos, ... Enkelen onder hen engageerden zich reeds om deel te nemen aan deze verkenningsgroep(en).

De vier aparte verkenningsgroepen komen elk éénmaal samen aan het begin van het project. Afhankelijk van het verloop van die bijeenkomsten, organiseren we halverwege het project nog een sectoroverschrijdende verkenningsgroep.

2. Werkgroep methodieken en ondersteuningsvormen

De werkgroep methodieken en ondersteuningsvormen geeft input voor de ontwikkeling en/of aanpassing van methodiek(en) en ondersteuningsvormen en denkt na hoe geïdentificeerde kritieke succesfactoren en drempels verwerkt kunnen worden.

De werkgroep methodieken en ondersteuningsvormen bestaat uit acht tot tien personen met daarin sportverenigingen, verenigingsondersteuners uit federaties/gemeenten, verenigingsondersteuners buiten de sportsector, externe experts en (indien gewenst) de opdrachtgever. De sportverenigingen uit deze werkgroep die de methodiek(en) en ondersteuningsvormen ook effectief willen toepassen, nemen we op in de ontwikkelgroep (zie verder).

De werkgroep methodieken en ondersteuningsvormen komt één tot viermaal per jaar samen.

3. Groepen pilootverenigingen

Doorheen het project zullen verschillende pilootgroepen met sportverenigingen gevormd worden. Deze pilootverenigingen zullen de methodiek(en) binnen ons project mee vormgeven, toepassen, hierover reflecteren en input leveren om de methodiek(en) te optimaliseren. En uiteraard zullen zij de input leveren voor het flankerend wetenschappelijk onderzoek.

De groepen pilootverenigingen bestaan uit de sportverenigingen die we selecteren op basis van minimale criteria. Ons project omvat 4 groepen van elk ongeveer 20 pilootverenigingen:

- ontwikkelgroep: deze sportverenigingen zullen de methodiek(en) en ondersteuningsvormen (en het vervolgtraject) mee ontwikkelen en toepassen in fase 2 (en 3). Omdat deze sportverenigingen de methodiek(en) mee ontwikkelen, worden zij niet opgenomen in de effectmeting door het flankerend wetenschappelijk onderzoek. Hun betrokkenheid bij de ontwikkeling kan namelijk invloed hebben op de resultaten van de effectmeting.
- pilootgroep I: deze sportverenigingen zullen de methodiek(en) en ondersteuningsvormen (en het vervolgtraject) toepassen in fase 2 (en 3). Uit deze groep worden sportverenigingen opgenomen in het flankerend onderzoek.
- pilootgroep II: deze verenigingen zullen de methodiek(en) en ondersteuningsvormen (en het vervolgtraject) toepassen in fase 3 (en 4). Uit deze groep worden verenigingen opgenomen in het flankerend onderzoek.
- controlegroep: deze verenigingen zullen de methodiek(en) en ondersteuningsvormen niet toepassen zolang het flankerend onderzoek loopt. Uit deze groep worden verenigingen opgenomen in het flankerend onderzoek. Deze verenigingen krijgen nadat alle data voor het flankerend onderzoek verzameld is, wel de kans om de methodiek(en) toe te passen.

Hoe vaak de groepen pilootverenigingen samenkomen, kunnen we pas bepalen in fase 1 van ons project wanneer de methodieken en ondersteuningsvormen concreet vorm krijgen.

4. Klankbordgroep

De klankbordgroep reflecteert over de aanpak van het project op projectniveau, geeft feedback op ideeën en zorgt voor kritische reflectie. Elk traject is immers uniek en we zullen tijdens het project bijsturen.

De klankbordgroep bestaat uit acht tot tien personen met daarin sportverenigingen, verenigingsondersteuners uit federaties/gemeenten, externe experts (waarvoor bijvoorbeeld Berend Rubingh al bereidheid toonde) en (indien gewenst) de opdrachtgever.

De klankbordgroep komt tweemaal per jaar samen.

5. Samenwerking met de opdrachtgever

Een goed participatief proces vraagt een stevige procesarchitectuur, dus kiezen we er bewust voor om het voorstel en de uitwerking van de projectaanpak samen met de opdrachtgever te bespreken. Wij voorzien structureel driemaandelijks een fysiek overlegmoment met de opdrachtgever en maandelijks een gedetailleerd schriftelijk overzicht van de realisaties enerzijds en geplande acties anderzijds. Tevens voorzien we een jaarlijkse tussentijdse rapportering na elke fase van het project. We zien deze driemaandelijkse overlegmomenten niet als verplichte rapportering, maar als “sparringsmomenten” en een wederzijds proces.

Daarnaast willen we de opdrachtgever ook in andere organen (bijvoorbeeld de klankbordgroep) betrekken, indien hij daartoe bereid is. Ons kernprincipe participatie manifesteert zich dus ook op dit niveau. Alle betrokkenen “leren door te doen” en “leren al doende”.

Concreet voor dit traject betekent dit dat we de opdrachtgever, indien hij dat wenst, breder bij ons project betrekken dan de driemaandelijkse overlegmomenten. Op die manier maximaliseren we de samenwerking en de wederzijdse communicatie met de opdrachtgever.

6. Raad van bestuur VSF

De raad van bestuur van VSF draagt de eindverantwoordelijkheid voor dit project, aangezien VSF verantwoordelijk wordt gesteld voor de aflevering van de diensten. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de strategische lijnen van dit project en zal de voortgang van de geplande acties opvolgen. De voortgang van het project wordt tweemaandelijks op de agenda van het bestuur van VSF geplaatst, of frequenter indien dat nodig blijkt.

DE **what** VAN ONS PROJECT – de output

Wat we zullen uitwerken qua methodiek(en), ondersteuningsvormen en tools, daar begonnen we dit hoofdstuk mee. De concrete output.

Binnen ons project garanderen we de optimalisatie / ontwikkeling, implementatie, evaluatie en uitrol van methodiek(en) en ondersteuningsvormen, die we zullen aanreiken om sportverenigingen te ondersteunen in het verhogen van hun beleidsvoerend vermogen.

Maar we willen meer. We zijn niet tevreden wanneer die wetenschappelijk onderbouwde methodieken er zijn en uitgerold worden.

We willen onze “why”. **We willen dat sportverenigingen na de ondersteuning die we zullen bieden, weten wat ze willen bereiken. En bereiken wat ze willen bereiken, zodat ze hun maatschappelijke rol op hun eigen manier kunnen invullen.** We willen sportverenigingen klaar maken voor hun plaats en

meerwaarde voor de komende twintig jaar. Wij zullen de sportverenigingen helpen om hun koers te bepalen. We verhogen hun beleidsvoerend vermogen.

Het volgende hoofdstuk gaat in op onze concrete aanpak, per pijler en fase.

3. Vier pijlers & fases

IN HET KORT

De aanpak binnen ons voorstel bestaat uit vier inhoudelijke pijlers en vier fases. Hieronder volgt eerst een samenvatting van hoe wij elke pijler binnen ons project zullen aanpakken en verder een gedetailleerde beschrijving van de acties met bijhorende output per fase binnen elke pijler. Wij staan klaar om het project op te starten midden 2017. Het projectvoorstel loopt over een periode van vier jaar: van midden 2017 tot midden 2021. Uiteraard kunnen we over de startdatum overleggen met de opdrachtgever indien opportuun. Voor een schematisch overzicht, verwijzen wij naar hoofdstuk 4 “Schematisch overzicht en timing”.

(A) AANPASSEN / UITWERKEN VAN METHODIEK(EN)

We starten ons project midden 2017 met een **analyse van bestaande methodieken** binnen en buiten de sportsector. We laten ons inspireren door een hele reeks vrij beschikbare concepten en methoden, gekende en minder gekende, die we aanpassen op maat van ons project. Of we laten onszelf van onze meest creatieve kant zien en ontwerpen samen iets nieuws... We combineren een grondige kennis van alle mogelijke bestaande participatieve methoden met onze ervaring dat elk proces een eigen specifieke aanpak nodig heeft.

Deze analyse zal geen standaard analyse zijn. Uiteraard zoeken we, via contacten met ons netwerk en via het onderzoek, naar bestaande methodieken. Maar we gaan daarnaast met onze verkenningsgroep op zoek naar (aspecten van) methodieken die volgens **verenigingen en verenigingsondersteuners, zowel van binnen de sportsector als uit het brede maatschappelijke veld**, succesvol zijn. We doen dit via de aanpak van het waarderend onderzoek (appreciative inquiry).

Ons team ontwerpt op maat, maar put daarvoor (ook) uit een uitgebreide kennis van bestaande methodieken. Dat is trouwens één van de kernprincipes van de manier waarop Levuur en Koen Vermeulen te werk gaan. We zullen op basis van gedetecteerde succesfactoren **nieuwe of aangepaste methodiek(en), bijhorende ondersteuningsvormen en tools ontwikkelen** met als doelstelling om het beleidsvoerend vermogen van sportverenigingen te verhogen. Ook voor de ontwikkeling gaan we participatief te werk en betrekken we, naast ons team van experts, de sportverenigingen en verenigingsondersteuners. We passen de methodiek(en) toe in verschillende groepen pilootverenigingen, evalueren ze continu samen met verschillende actoren en sturen bij waar nodig.

Binnen deze pijler schakelen we de expertise van de Vlaamse Sportfederatie (en haar netwerk), Koen Vermeulen en Levuur in, waarbij we de opdrachtgever, stakeholders uit de sportsector en het brede maatschappelijke veld nauw betrekken via overlegmomenten, de klankbordgroep of werkgroepen.

(B) SELECTEREN VAN PILOOTVERENIGINGEN

De tweede pijler in ons voorstel is de selectie van pilootverenigingen om de ontwikkelde methodiek(en) in toe te passen. Self-selection is onvermijdelijk in een quasi-experimentele veldstudie

gezien geen enkele sportvereniging kan gedwongen worden om mee te werken. We kiezen daarom voor een selectiemethode waarbij (via onze directe contacten en ons uitgebreide netwerk) een oproep wordt gelanceerd naar Vlaamse sportverenigingen om mee te werken. Daarbij zullen **minimale vereisten** vermeld worden van welke sportverenigingen in aanmerking kunnen komen om de methodiek(en) uit te proberen. De minimale vereisten hierbij zijn degene die de opdrachtgever in de offerteaanvraag opsomt. In de loop van ons project doen we tweemaal een oproep naar de sportverenigingen om een **selectie** te maken. In totaal wordt met vier subgroepen van 20 sportverenigingen gewerkt.

Binnen deze pijler schakelen we voornamelijk de expertise van de Vlaamse Sportfederatie (en haar netwerk) en de opdrachtgever in.

(C) FLANKEREND WETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK

De visie op het project en de aangehaalde voorbeelden illustreren zeer duidelijk dat dit project dicht bij de praktijk staat zodat een draagvlak bij de sportverenigingen gegarandeerd is. Via het flankerend wetenschappelijk onderzoek, dat loopt van het najaar 2017 tot het einde van het project, willen we deze gedragenheid verder vergroten door de **effectiviteit van de methodiek(en) te onderzoeken**, zodat het vertrouwen in de methodiek(en) verder kan groeien als effectiviteit vastgesteld wordt, of er kan bijgestuurd worden als zou blijken dat er geen of beperkte effectiviteit gemeten wordt. Het flankerend onderzoek wordt uitgevoerd door twee ervaren onderzoeksgroepen aan de UGent met zeer complementaire expertise. De onderzoekers worden bij alle fases betrokken om de **wetenschappelijkheid en objectiviteit** te bewaken. De gebruikelijke peer-reviewed wetenschappelijke toets van hun werk en bevindingen is een kwaliteitsgarantie voor de inhoud van het werk en ondersteunt de kans op implementatie van de ontwikkelde methodiek(en) in het werkveld.

De wetenschappelijke partner zal dus vanuit een neutrale en evidence-based benadering het effect van de ontwikkelde methodiek(en) in kaart brengen. Analoog aan voorgaand interventie onderzoek (Haerens et al., 2007; Aelterman et al., 2013; 2014; Vercruysse et al., 2016) wordt het effect van de methodiek **op twee complementaire manieren** in kaart gebracht. De **eerste effectmeting** (fase 2) speelt kort op de bal door tijdens de implementatie tussentijdse effecten te meten. En door te monitoren of de pilootverenigingen (pilootgroep I) erin slagen om de volledige methodiek(en), dan wel slechts delen van de methodiek te implementeren, en welke succesfactoren en randvoorwaarden een volledige implementatie bewerkstelligd dan wel verhinderd hebben. We meten tegelijk op kwantitatieve (vragenlijsten) en kwalitatieve (interviews, focusgroepen) manier hoe de piloot sportverenigingen de methodiek(en) en ondersteuningsvorm(en) ervaren (haalbaarheid, appreciatie, effectiviteit....). Deze cyclische aanpak van continue implementatie (sportvereniging implementeert deel van de methodiek), evaluatie (onderzoeksteam voert metingen uit) en bijsturing (onderzoeksteam analyseert en doet aanbevelingen voor vervolg) laat toe om de methodiek(en) op basis van wetenschappelijke data tijdens het implementatieproces te optimaliseren. Tegelijk wordt ook de appreciatie ten aanzien van de ondersteuningsvormen gemeten. Op die manier draagt het wetenschappelijk onderzoek bij tot de ontwikkeling van een effectieve evidence-based methodiek(en) en bijbehorende ondersteuningsvormen die optimaal inspelen op de noden, behoeftes, wensen en groeikansen van de sportverenigingen.

Met de **tweede effectmeting** (fase 3) brengen we de effecten van de in fase 2 geoptimaliseerde methodiek(en) in kaart via een quasi-experimentele methode bij pilootgroep II. Effecten worden gemeten op strategisch beleid (Shilbury en Moore, 2006; Baldock, 2009), op het verhogen van de capaciteit van sportverenigingen (Baldock et al. 2015), en op de ervaren samenhang binnen de club (Chen et al., 2015; Belmont, 1988). Bovendien willen we nagaan of de methodiek(en) succesvol was voor het creëren van draagvlak bij sportbegeleiders, ouders, vrijwilligers, en sporters. In welke mate hebben deze belangrijke stakeholders kennis van de vooropgestelde strategieën? In welke mate

spelen de vooropgestelde strategieën in op hun noden en wensen? In welke mate nemen ze ook effectief verantwoordelijkheden op voor de implementatie van vooropgestelde strategieën? Om deze vragen te kunnen beantwoorden kunnen we ons beroepen op bestaande betrouwbare en valide vragenlijsten die reeds voorhanden zijn binnen beide onderzoeksteams en aangepast zullen worden aan de context van huidig project in fase 1 van het project (Chen et al., 2015; Belmont, 1988; Aelterman et al., 2012; Haerens et al., 2013; Haerens et al., 2015, Balduck et al. 2015).

Binnen deze pijler schakelen we de expertise van de Universiteit Gent in.

(D) UITWERKEN VAN EEN BUSINESSPLAN VOOR VERDERE UITROL EN DUURZAME VERANKERING IN VLAANDEREN.

Wij zullen de ontwikkelde methodiek(en) om het beleidsvoerend vermogen van sportverenigingen op te voeren, na afloop van ons project verder uitrollen in Vlaanderen. De wijze waarop we de brede uitrol in Vlaanderen na afloop van het project zullen realiseren, zullen we **samen met de relevante actoren gedurende de loop van het project vormgeven**. In elk geval willen we daarbij **kennisoverdracht** realiseren bij sportverenigingsondersteuners in Vlaanderen. We denken hierbij aan workshops op het Platform Sportclubondersteuning (van VSF en ISB), in het competentieverhogend traject sportclubondersteuning van VSF, op het ISB-congres en coach the coach begeleidingstraject. Om de ruime sportsector te informeren over de voortgang en tussentijdse resultaten, bekijken we per fase welke informatie we kunnen verspreiden via diverse kanalen (studiedag, persbericht, nieuwsbrieven...). Daarnaast kunnen we ook bekijken welke ondersteuning het Dynamo Project hier verder in kan bieden. Een finaal en uitgewerkt **business plan** (inclusief financiële planning) zullen we, zoals gevraagd door de opdrachtgever, aan het einde van ons project opleveren. Dat wil echter niet zeggen dat we tot de laatste fase in ons project wachten om hierrond te werken: vanaf de start van ons project, houden we die finale doelstelling in het achterhoofd en ondernemen we acties om die uitrol voor te bereiden. Het eerste belangrijk principe hierbij is dat we de ruime sportsector bij de verschillende fases van het project nauw betrekken. Een tweede principe is dat we bij de ontwikkeling van methodiek(en) gedurende het project steeds zullen nadenken over haalbare ondersteuningsvormen om de methodiek(en) na afloop van het project te verankeren.

Binnen deze pijler schakelen we voornamelijk de expertise van de Vlaamse Sportfederatie (en haar netwerk), Koen Vermeulen en Levuur in.

We werken binnen ons project met vier fases:

1. midden 2017 - midden 2018
2. midden 2018 - midden 2019
3. midden 2019 - midden 2020
4. midden 2020 - midden 2021

Hieronder beschrijven we de acties per pijler voor de verschillende fases. Zoals u zal lezen, gaan wij tijdens elke fase in samenwerking met het ruime werkveld en de opdrachtgever. Voor een schematisch overzicht, verwijzen wij naar hoofdstuk 4 “Schematisch overzicht en timing”.

Fase 1 (midden 2017 tot midden 2018)

PIJLER A: Aanpassen/uitwerken van methodieken

In de eerste fase zullen we binnen deze pijler

- onderzoek verrichten naar **gelijkaardige projecten rond verenigingsondersteuning / organisatieontwikkeling en methodieken met een gelijkaardige finaliteit**
- **samen met actoren binnen en buiten de sportsector de kritische succesfactoren en valkuilen van bestaande methodieken identificeren**
- **samen met het werkveld methodiek(en) aanpassen / ontwikkelen om binnen het project toe te passen, rekening houdend met de reële situatie van sportverenigingen (ism ontwikkelgroep)**
- **samen met het werkveld concrete ondersteuningsvormen en tools bij de methodiek(en) ontwikkelen**
- **acties ondernemen om het brede werkveld te betrekken**

Vanaf de eerste maand in ons project, zullen we het **brede werkveld** betrekken. We starten dan ook met overlegondes waarbij we zoveel mogelijk **kennis en ervaringen bundelen**. Concreet leggen we contact met actoren binnen en buiten de sportsector en brengen we hen **samen in verkenningsgroepen** voor diverse groepen actoren. De verkenningsgroepen geven input over eigen ervaringen met verenigingsondersteuning, met als doelstelling kritische succesfactoren te identificeren. Ons project telt vier afzonderlijke verkenningsgroepen bestaande uit sportverenigingen, verenigingen buiten de sportsector, ondersteuners van sportverenigingen en ondersteuners van verenigingen buiten de sportsector. Het aantal deelnemers binnen de verkenningsgroepen is in principe onbeperkt. Wat betreft de verenigingen buiten de sportsector denken we aan (de leden van) De Ambrassade, Scouts en Gidsen, Socius, Demos, ... Een mogelijk knelpunt is hier dat deze organisaties niet geïnteresseerd zijn in deelname omdat zij voor zichzelf geen meerwaarde zien. Daarom zullen we in onze communicatie de voordelen voor deze organisaties benadrukken (leren van andere sectoren, netwerk uitbreiden...) én vragen we in eerste instantie een erg beperkt engagement (deelname aan één verkenningsgroep). Van enkelen onder hen zijn we al zeker van hun participatie aan deze verkenningsgroep(en). We vinden het tevens belangrijk om ook de expertise van de opdrachtgever hierbij te betrekken. Vandaar dat we de opdrachtgever ook op het overleg met ondersteuners van sportverenigingen uitnodigen.

Parallel met de verkenningsgroepen brengen we gelijkaardige projecten rond verenigingsondersteuning of organisatieontwikkeling in kaart (zie ook pijler C). Daarbij kijken we zowel naar binnen- als buitenland, binnen en buiten de sportsector. Het resultaat van dit onderzoek is een **samenvattend rapport, waarin we ook de valkuilen en kritische succesfactoren van deze projecten beschrijven**. Enkele voorbeelden projecten/organisaties die onderwerp kunnen worden van nadere analyse, zijn:

- Sport Business Model (<http://www.managetomanage.nl/sportbusinessmodel>)
- Aanpak van ICES voor ondersteuning op vlak van ethisch management ([http://www.ethicsandsport.com/themas en aanpak](http://www.ethicsandsport.com/themas_en_aanpak))
- “Besturen met een visie” van Brug8 (zie www.besturenmeteenvisie.nl),
- Audits van Double Pass (zie <http://www.doublepass.com/>) en diverse sportfederaties (bv. [Q4Gym](http://www.Q4Gym.nl))
- Model rond organisatiestructuur van Tack en Huizenga ([architectuur van verenigingen](http://www.architectuurvanverenigingen.nl))
- Ondersteuningsmodel van Dynamo Project (<http://www.dynamoproject.be/dienstverlening>)
- “Club Matters” van Sport England (zie <https://www.sportengland.org/our-work/club-matters/>)
- “Coachen met de m-factor” (<http://www.mfactor.be/>)
- Impact Wizard (www.impactwizard.eu)
- Onderzoek naar ondersteuningsbehoeften van bestuursvrijwilligers (Joris Piot, KHLeuven) (<http://civitaz.khleuven.be/Projecten/Vrijwilligers-SCW>)
- “Club Excellence”, kwaliteitsniveaus van sportclubs in Canada (<http://clubexcellence.com>)
- ...

De input tijdens de kennisgroepen en analyse van bestaande methodieken vormt onze basis om **nieuwe of aangepaste methodiek(en) te ontwikkelen**. Wij vinden het hierbij zeer belangrijk om rekening te houden met de reële situatie van sportverenigingen, namelijk ledenverenigingen die zich voornamelijk beroepen op het engagement van vrijwilligers, én met onze Vlaamse context. Op het einde van de bijeenkomsten van de verkenningsgroepen vragen we aan de aanwezigen wie zich verder inhoudelijk wil engageren om mee methodieken te ontwikkelen binnen dit project. Die personen maken dan gedurende het project deel uit van de “**werkgroep methodieken en ondersteuningsvormen**”. We roepen de werkgroep methodieken en ondersteuningsvormen voor de eerste maal bijeen om op basis van het gemaakte overzicht, de kritische elementen en succesfactoren te identificeren die zeker in de nieuwe of aangepaste methodiek(en) moeten voorkomen. In al deze overlegmomenten kiezen we voor een aanpak die trouw is aan onze kernprincipes (zoals bijvoorbeeld appreciative inquiry). Vervolgens gaat ons team hiermee aan de slag. Na nog één of twee bijeenkomsten van de werkgroep methodieken en ondersteuningsvormen, met steeds tussentijds verwerken van de input door ons team, zal de eerste versie van de nieuwe of aangepaste methodiek(en) klaar zijn. Om de methodiek(en) maximaal af te stemmen op de situatie van sportverenigingen, brengen we in deze fase ook een eerste groep pilootverenigingen samen (**ontwikkelgroep**), bestaande uit sportverenigingen die zich engageren om de methodiek(en) mee te ontwikkelen. Op die manier kunnen we de methodiek(en) verder vorm geven met het werkveld (in de werkgroep) én pilootverenigingen (in ontwikkelgroep), waarbij we bepaalde onderdelen onmiddellijk kunnen testen in de sportverenigingen van ontwikkelgroep. Gelijklopend met de ontwikkeling/aanpassing van de methodiek(en) ontwikkelen we ook concrete ondersteuningsvormen en tools die de pilootverenigingen kunnen gebruiken voor de toepassing van de methodiek(en). We denken hierbij aan begeleidende documenten, een brochure, een checklist, werkbladen...

De sportverenigingen die deel uitmaken van deze werkgroep én de methodiek(en) en ondersteuningsvormen ook willen toepassen, nemen we op in ontwikkelgroep. Gezien deze groep te nauw betrokken is bij de ontwikkeling/aanpassing van de methodiek(en) worden ze niet opgenomen in de uiteindelijke effectmeting van het flankerend onderzoek.

OUTPUT

- Op praktijk gebaseerd en gedragen overzicht van kritieke succesfactoren en valkuilen bij bestaande methodieken
 - Eerste versie van methodiek(en), gedragen door sportactoren
 - Eerste versie van ondersteuningsvormen en tools bij de methodiek(en)
-

PIJLER B: Selecteren van pilootverenigingen

In de eerste fase zullen we binnen deze pijler

- een oproep uitschrijven naar kandidaat-pilootverenigingen
- de oproep lanceren
- pilootverenigingen (ontwikkelgroep en pilootgroep I) selecteren in samenspraak met de opdrachtgever

Bij het uitschrijven van de **oproep** en de selectie van pilootverenigingen wordt met volgende **criteria** rekening gehouden:

- Diverse soorten sportverenigingen

Aangezien het de doelstelling van het project is om tot methodiek(en) te komen die na afloop geïmplementeerd kunnen worden bij een groot aantal sportverenigingen, is het belangrijk om (binnen de selectiecriteria en afgebakende doelgroep) een heterogene groep pilootverenigingen te selecteren. Zo moeten de geselecteerde pilootverenigingen onder meer divers zijn op vlak van grootte van de vereniging, type sporttak (teamsporten versus individuele sporten), aantal sporttakken (unisport-versus multisportvereniging),... Door de methodiek(en) op een heterogene groep van sportverenigingen toe te passen, kan worden nagegaan bij welke soorten sportverenigingen de methodiek(en) werken of niet. Deze informatie wordt opgevraagd bij de kandidatuurstelling. De offerte-aanvraag vermeldt duidelijk dat de geselecteerde pilootverenigingen voldoende groot moeten zijn (schaalgrootte), individueel of door samenwerking. “Voldoende groot” is een ruim begrip (bv. vanaf 100, 200 of 500 leden?) dat we binnen het project met de diverse betrokken stakeholders en organen willen definiëren.

Op welke manier we de doelgroep bepalen (door het bepalen van de selectiecriteria) en welke profielen van sportverenigingen we zeker in de pilootgroepen moeten selecteren, bespreken we samen met de opdrachtgever.

- Open, toekomstgerichte ambitie

De beoogde pilootverenigingen moeten ambitie hebben om te groeien én openstaan voor verandering en vernieuwing. Dit wordt gedetecteerd door toepassing van [de typologie van sportverenigingen](#) ontwikkeld door UGent en Dynamo Project in 2010-2011. Deze informatie wordt opgevraagd bij de kandidatuurstelling. Sportverenigingen moeten een voldoende hoge score halen op “willen” binnen de acht factoren.

- Gezonde basiswerking

De beoogde pilootverenigingen moeten een gezonde basiswerking hebben. Dit wordt mede gedetecteerd door toepassing van de [typologie van sportverenigingen](#) ontwikkeld door UGent en Dynamo Project in 2010-2011. Deze informatie wordt opgevraagd bij de kandidatuurstelling. Sportverenigingen moeten een voldoende hoge score halen op “kunnen” binnen de acht factoren. We willen in samenspraak met de opdrachtgever bekijken waar deze lat moet liggen en in welke mate ook sportverenigingen die op bepaalde factoren laag scoren op “kunnen”, toch meegenomen kunnen worden in dit project. Het zou namelijk een meerwaarde voor sportend Vlaanderen zijn dat dergelijke verenigingen door toepassing van onze methodiek(en) hun beleidsvoerend vermogen verhogen en bepaalde problemen verhelpen. Concreet willen we met de opdrachtgever bespreken in welke mate het een meerwaarde kan zijn om naast de verenigingen die “willen en kunnen”, ook enkele verenigingen mee op te nemen die “willen, maar niet kunnen” om te onderzoeken in welke mate deze laatste groep op vlak van beleidsvoerend vermogen concrete stappen vooruit heeft kunnen zetten na de toepassing van de methodiek(en).

- Steun van de federatie en lokale overheid

Om de methodiek(en) binnen het project maximale slaagkans en slagkracht te geven binnen de vereniging, moeten de beoogde pilootverenigingen lid zijn van een erkende sportfederatie en steun krijgen van de lokale overheid.

De oproep zal verspreid worden via de sportfederaties, gemeenten en het directe netwerk van sportverenigingen binnen het Dynamo Project. De **selectie van pilootverenigingen** zal als volgt verlopen:

- Samenstellen van jury bestaande uit teamleden van het projectteam en de opdrachtgever
- Uitschrijven van oproep voor pilootverenigingen met vermelding van criteria, vorm en deadline van de kandidatuur
- Lancering van de oproep
- Inventarisatie van potentiële sportverenigingen. Bij onduidelijkheid van bepaalde aspecten van de kandidatuur, wordt de vereniging, de federatie en/of de gemeente gecontacteerd.
- Screenen van de kandidaturen op de criteria
- Selectie van 2 pilootgroepen van elk 20 sportverenigingen in samenspraak met de opdrachtgever

Een mogelijk knelpunt is dat sportverenigingen onvoldoende geïnteresseerd zijn om zich te engageren als pilootvereniging, omdat zij vandaag al geconfronteerd worden met een gigantische hoeveelheid aan taken die op vrijwillige basis in de vereniging opgenomen moeten worden. Daarom zullen we in onze communicatie de (inhoudelijke en andere) voordelen voor pilootverenigingen goed in de verf zetten, een vergoeding van vervoerskosten aanbieden en de communicatie via voor de sportvereniging vertrouwde kanalen laten verlopen. Op basis van onze goede relatie met en hoge tevredenheid van verenigingen (via Dynamo Project) en sportfederaties, hebben we op dit vlak een mooie vertrekbasis.

OUTPUT • Selectie van 2 pilootgroepen met elk 20 sportverenigingen (ontwikkelgroep en pilootgroep I)

PIJLER C: Flankerend wetenschappelijk onderzoek

In de eerste fase zullen we binnen deze pijler

- **een literatuurstudie maken van effectieve interventies gericht op verenigingsondersteuning en methodieken voor het verhogen van het beleidsvoerend vermogen bij (vrijwilligers)verenigingen, en de daarbij horende kritische succesfactoren en randvoorwaarden**
- **een gedetailleerd onderzoeksplan en bijbehorende meetinstrumenten uitwerken voor het onderzoeken van de effecten van de implementatie in fase 2 en 3 van het project**

De onderzoeker zal een uitgebreide **literatuurstudie** doen naar verenigingsondersteuning en methodieken voor het verhogen van het beleidsvoerend vermogen bij (vrijwilligers)verenigingen, en de daarbij behorende succesfactoren en randvoorwaarden.

Het beleidsvoerend vermogen van nonprofit- en/of vrijwilligers organisaties kent twee interpretaties. Ten eerste, het verhogen van de competenties, capaciteiten en het draagvlak binnen de sportvereniging om een effectief beleid te voeren (Wicker en Breuer, 2011; Balduck et al., 2015). Ten tweede, het creëren van een draagvlak bij nonprofit- en/of vrijwilligersorganisaties om beleidsthema's

te realiseren (Van Gasse et al., 2016) of overheidsbeleid via co-productie te realiseren (Sancino, 2016). Vanuit de autonomie-ondersteunende visie focussen we binnen ons project vooral op de eerste interpretatie omdat deze uitgaat van een gemotiveerde keuze om de organisatiecapaciteit te verhogen en op die manier aandacht te hebben voor en in staat te zijn om beleidsthema's duurzaam te implementeren, wat dan ook meteen de tweede interpretatie impliceert.

Naast het screenen van relevante literatuur in de sportcontext, zal de onderzoeker zich ook breder richten op studies in andere relevante contexten zoals onderwijs en bedrijven. Zowel Nederlandstalige als Engelstalige bronnen worden geraadpleegd. Via deze literatuurstudie wensen we wetenschappelijk onderbouwde ideeën aan te reiken voor het ontwikkelen van de uiteindelijke methodiek(en), en wensen we tegelijk gemaakte keuzes vanuit wetenschappelijke hoek te onderbouwen.

De onderzoeker zorgt in deze fase dat het **onderzoeksplan** optimaal afgestemd is op de pijler “aanpassen/uitwerken methodiek(en)”. In organisatieontwikkeling is er duidelijk een ‘harde’ en ‘zachte’ zijde van het managen met enerzijds de ontwikkeling van strategie, structuren en processen en anderzijds mensen en waarden die de organisatie dragen. Beiden zijn complementair. Het verhogen van het beleidsvoerend vermogen moet dan ook maximaal op beide inzetten, vandaar dat er zowel ingezet wordt op inhoud (vb. visie bepalen) als op aanpak (vb. participatief). Bij de effectmeting mag men zich dan ook niet beperken tot het louter nagaan of er een visie is en een duidelijke strategie maar moeten een reeks van diverse harde (vb. er is een visie) en zachte indicatoren (vb. er heerst een gevoel van samenhang) worden nagegaan. Naarmate het onderzoek vordert en uiteraard ook in functie van de gekozen methodiek(en) zullen verschillende indicatoren gecombineerd worden om het beleidsvoerend vermogen van sportverenigingen te meten aan de hand van een combinatie van verschillende gevalideerde meetinstrumenten. Als er bijvoorbeeld ingezet wordt op het verhogen van de capaciteit van de sportverenigingen en er gekozen wordt voor een autonomie-ondersteunende en participatieve aanpak is het cruciaal dat dit ook in de metingen wordt meegenomen. De keuzes die in deze fase gemaakt worden zullen dus mee de invulling van het onderzoek vorm geven.

De onderzoeker zal beschikbare en gevalideerde meetinstrumenten aanpassen aan de context van huidig project, en zal getraind worden in het uitvoeren van focusgroep gesprekken (zie verder).

-
- | | |
|---------------|--|
| OUTPUT | <ul style="list-style-type: none">• Rapport met wetenschappelijke onderbouwde aanbevelingen en ideeën die meegenomen worden bij de ontwikkeling en implementatie van de methodiek (bij de ontwikkeling van de methodiek).• Wetenschappelijke onderbouwing van de methodieken.• Onderzoeksplan voor het meten van effecten in fase 2 en fase 3.• Op maat gemaakte betrouwbare en valide vragenlijsten selecteren, en ontwikkelen waar nodig.• Testen van de meetinstrumenten in één pilootvereniging. |
|---------------|--|
-

PIJLER D: Businessplan voor uitrol

In de eerste fase zullen we binnen deze pijler

- betrokkenheid van de belangrijkste sportactoren laten groeien
- samen met belangrijkste sportactoren nadenken welke ondersteuningsvormen haalbaar zijn

De uiteindelijke output van het project is om methodiek(en) te ontwikkelen die na afloop van het project door een groot aantal Vlaamse sportverenigingen toegepast zullen worden. Hoewel we het

hiermee gepaard gaande businessplan pas op het einde van het project kunnen finaliseren, vinden we het wel belangrijk om hier vanaf de eerste dag in het project rekening mee te houden. Daarom is het noodzakelijk om vanaf deze eerste fase de **belangrijkste partners uit het Vlaamse sportlandschap nauw te betrekken**, enerzijds om hun expertise mee te nemen in dit project en anderzijds zodat zij zich na afronden van het project mede-eigenaar voelen van de methodiek(en) en die ook zelf willen toepassen in hun verenigingen. Ook in dit domein hebben wij de voorbije jaren expertise opgebouwd, en hebben wij binnen de werking van het Dynamo Project verschillende ondersteuningsvormen voor sportverenigingsondersteuning met succes toegankelijk gemaakt voor een groot publiek van Vlaamse sportverenigingen. In deze fase worden de partners en stakeholders op volgende manieren betrokken:

- De sportverenigingen zelf en hun ondersteuners (sportverenigingsondersteuners uit sportfederaties en gemeenten): tijdens startbijeenkomst methodieken en de werkgroep methodieken en ondersteuningsvormen.
- Verenigingen en verenigingsondersteuners uit het brede maatschappelijke veld: tijdens startbijeenkomst methodieken, en mogelijks tijdens de werkgroep methodieken en ondersteuningsvormen.
- ISB als koepel van gemeenten betrekken we van in het begin met het oog op de uitrol van de methodiek(en) en ondersteuningsvormen.
- Sport Vlaanderen als opdrachtgever betrekken we tijdens overlegmomenten om ervaringen uit te wisselen en de uitrol voor te bereiden, via tussentijdse gesprekken en de werkgroep methodieken en ondersteuningsvormen.

Verder zullen we in samenspraak met de opdrachtgever, klankbordgroep en het team nagaan op welk ogenblik we de **voortgang van het project en tussentijdse resultaten communiceren naar de brede sportsector** en op welke manier dat zal gebeuren (bijvoorbeeld via een studiedag, korte uiteenzetting op andere evenementen, artikels in nieuwsbrieven van VSF/ISB/Dynamo Project, persbericht...).

Om de ontwikkelde methodiek(en) na afloop van het project duurzaam te verankeren in Vlaanderen, zal de **haalbaarheid van de ondersteuningsvormen** een belangrijke factor zijn. Tijdens het project zullen alle ontwikkelingskosten gekoppeld aan de methodiek(en) reeds gemaakt zijn, zodat na het project enkel nog een werkingskost (bijvoorbeeld kosten voor druk of vergaderlocaties) en/of begeleidingskost (kosten voor de inzet van ondersteuners) overblijft. Dit zullen wij bij de ontwikkeling van de methodiek(en) steeds in het achterhoofd houden, zodat we in 2021 en verder niet in een situatie belanden waarbij we succesvolle methodiek(en) ontwikkelden, maar waarbij de meest geschikte ondersteuningsvorm financieel niet haalbaar is om die methodiek(en) uit te rollen naar sportverenigingen in Vlaanderen. Let wel: dit mag en zal geen beperking betekenen bij de ontwikkeling van methodiek(en) tijdens het project. Tijdens het project willen we kiezen voor methodiek(en) die het grootste positief effect op het beleidsvoerend vermogen van sportverenigingen hebben. Maar in elke fase willen we dus wel samen met de belangrijkste sportactoren nadenken hoe de methodiek(en) na afloop van het project realistisch in Vlaanderen uitgerold kunnen worden.

Binnen onze methodiek(en) zal er concrete aandacht zijn voor de **impactmeting op verenigingsniveau**. Dat zien we als een cruciaal element in de duurzame uitrol van dit project. Op die manier kunnen we, na afloop van het project en het flankerend onderzoek, blijvend belang hechten aan de impact van de methodiek(en) en ondersteuningsvormen. Daarom zullen we in deze fase één of meerdere bestaande methodiek(en) of tools op vlak van impactmeting bekijken (zoals bijvoorbeeld de Impact Wizard) en onderzoeken in welke mate we deze, al dan niet aangepast, kunnen integreren in onze methodiek(en) of zelf iets nieuws zullen ontwikkelen.

OUTPUT

- Betrokkenheid van de sportsector bij het project
 - Communicatie van de vorderingen binnen het project naar de sportsector (via nieuwsbrieven, persartikels, studiedagen...) in samenspraak met de opdrachtgever
-

Fase 2 (midden 2018 tot midden 2019)

PIJLER A: Aanpassen/uitwerken van methodieken

In de tweede fase zullen we binnen deze pijler

- geselecteerde / ontwikkelde methodiek(en) toepassen in pilootverenigingen (pilotgroep I)
- tussentijdse resultaten van de toepassing in pilootverenigingen presenteren
- op basis van tussentijdse bevindingen uit het flankerend onderzoek en input van betrokkenen, samen met het werkveld de methodiek(en) aanpassen waar nodig
- op basis van tussentijdse bevindingen uit het flankerend onderzoek en input van betrokkenen, samen met het werkveld de concrete ondersteuningsvormen en tools bij de methodiek(en) aanpassen waar nodig
- een vervolgtraject ontwikkelen
- acties ondernemen om het brede werkveld te betrekken

In de tweede fase zullen we de **geselecteerde methodiek(en) toepassen in pilootgroep I** tijdens het sportseizoen 2018 - 2019. Volgens ons is de wijze waarop deze methodiek(en) binnen de sportvereniging geïntroduceerd worden, erg cruciaal om de sportverenigingen aan te zetten tot actie. Onze ervaring leert dat **vertrouwen** van de sportverenigingen in de begeleiders hierbij absoluut noodzakelijk is. Vanuit de dagelijkse ondersteuning die wij bieden aan sportverenigingen, kunnen wij al rekenen op het vertrouwen van een groot aantal verenigingen. Dat vertrouwen moet verder groeien gedurende het project, door tijdens contactmomenten goed te luisteren en uit te gaan van de sterkte van elke vereniging. Onze teamleden en onderaannemers binnen dit project hebben heel wat ervaring in het begeleiding van verenigingen.

Aan de hand van het flankerend onderzoek, zullen we in deze tweede fase **tussentijdse resultaten** van de toepassing van de methodiek(en) binnen de sportverenigingen **rapporteren en presenteren**. Dit doen we aan de voornaamste stakeholders, bijvoorbeeld tijdens een bijeenkomst van de klankbordgroep, en ook aan de opdrachtgever.

We gaan de methodiek(en) en ondersteuningsvormen steeds **optimaliseren** in samenwerking met de werkgroep methodieken en ondersteuningsvormen op basis van feedback van de betrokkenen (pilotverenigingen, verenigingsondersteuners, experts, ...) en tussentijdse resultaten van het flankerend onderzoek. De toepassing van de **methodiek(en)** en de bijsturing ervan, zullen gedurende heel het project door elkaar lopen. We willen hiermee steeds kort op de bal reageren en de nodige optimalisaties aan de methodiek(en) snel aanbrengen. Hetzelfde geldt voor de toepassing en bijsturing van **ondersteuningsvormen**. We zullen blijvend optimaliseren, tot we zeker weten dat de diverse types beoogde sportverenigingen écht iets zijn met onze ondersteunende methodiek(en), ondersteuningsvormen en tools. En tot we weten dat we verschil maken op vlak van hun

beleidsvoerend vermogen.

De ontwikkelde en geoptimaliseerde “basismethodiek(en)” en ondersteuningsvormen zullen in tijd afgebakend zijn. Wellicht, afhankelijk van de ontwikkelingen en bevindingen tijdens de diverse fases, zal de begeleiding op zich niet langer duren dan 1 jaar. Maar we ontwikkelen binnen deze fase naast de “basismethodiek(en)” een “**vervolgtraject**”. Dat traject kan bijvoorbeeld bestaan uit een terugkomsessie, 1 of meerdere intervisiemomenten of een online of telefonisch contact met de pilootverenigingen.

Ook in deze fase zullen wij de belangrijkste **partners** uit het Vlaamse sportlandschap nauw **betrekken**. Dit zal zeker gebeuren door de organisatie van minstens twee klankbordgroepen en kan aanvullend ook nog door middel van bevragingen, persoonlijke gesprekken, groepsgesprekken...

OUTPUT	• Geoptimaliseerde methodiek(en), op basis van ervaringen in sportverenigingen • Geoptimaliseerde ondersteuningsvormen en tools, op basis van ervaringen in sportverenigingen • Eerste versie vervolgtraject
---------------	--

PIJLER B: Selecteren van pilootverenigingen

In de tweede fase ondernemen we binnen deze pijler geen acties, aangezien de pilootverenigingen voor deze fase reeds geselecteerd werden.

PIJLER C: Flankerend wetenschappelijk onderzoek

In de tweede fase van het project (eerste implementatie) willen we kort op de bal spelen, door tijdens de implementatie **korte termijn effecten van de verschillende onderdelen van de methodieken** te meten. Dit doen we door de betrokken bestuurders van minstens 15 pilootverenigingen (uit pilootgroep I) met uiteenlopende karakteristieken te laten deelnemen aan het onderzoek. De ontwikkelgroep wordt niet betrokken in het onderzoek, aangezien zij de methodiek(en) mee hebben ontwikkeld en dit vertekende onderzoeksresultaten kan opleveren.

We beogen om de 15 pilootverenigingen tussentijds te bevragen over de ervaren effectiviteit en haalbaarheid van de methodiek (analoog aan Aelterman et al, 2013). Tegelijk monitoren we of de pilootverenigingen erin slagen om de volledige methodiek, dan wel slechts delen van de methodiek te implementeren en welke succesfactoren en randvoorwaarden een volledige implementatie bewerkstelligd dan wel verhinderd hebben. We meten ook de ervaren zinvolheid (vb. een analyse maken van de eigen werking was zinvol), effectiviteit (vb. dankzij het volgen van de workshop is mijn inzicht in beleidsvoering toegenomen), en algemene appreciatie ten aanzien van de ondersteuningsvormen (bv. zou je deelname aan het project aanbevelen aan andere sportverenigingen). Omdat we in dit project heel expliciet uitgaan van een participatieve en autonomie-ondersteunende benadering, waarbij vertrokken wordt van de noden en behoeften van de sportverenigingen, en sportverenigingen inspraak krijgen in elke fase van het proces (d.i. autonomie-ondersteuning), brengen we ook de ervaren autonomie ondersteuning en de bevrediging van de behoeftes aan autonomie, competentie en verbondenheid in kaart. Dit alles doen we aan de hand van vragenlijsten aangevuld met interviews en/of focusgroep gesprekken, omdat de combinatie van deze methoden zeer concrete informatie oplevert die onmiddellijk gebruikt kan worden om de

methodiek(en) en ondersteuningsvormen verder te optimaliseren (vb. Aelterman et al., 2013; Vercruysse et al., 2016). Concreet betekent dit dat in elk van deze sportverenigingen op verschillende tijdstippen korte metingen plaatsvinden. Het aantal metingen zal optimaal afgestemd zijn op de stappen die weerhouden worden in de uiteindelijke methodiek(en). We kunnen ons voor het opstellen van vragenlijsten beroepen op bestaande vragenlijsten binnen de betrokken onderzoeksteams (Chen et al., 2015; Belmont, 1988; Aelterman et al., 2012; Haerens et al., 2013; Haerens et al., 2015) en hebben binnen onze onderzoeksteams uitgebreide ervaring met het uitvoeren van focus groepen (vb. Haerens et al., 2007, Aelterman et al., 2013).

OUTPUT

- Gegevens over de ervaren haalbaarheid en de ervaren effectiviteit van de methodiek(en) en ondersteuningsvormen door bestuurders
 - Diepgaand inzicht in welke delen van de methodiek(en) effectief geïmplementeerd worden en welke tools effectief gebruikt worden
 - Diepgaand inzicht in kritische succesfactoren en randvoorwaarden voor succesvolle implementatie
 - Gegevens over de ervaren zinvolheid en de mate waarin sportverenigingen de ondersteuningsvorm zouden aanbevelen aan anderen (appreciatie)
 - Gegevens over de ervaren autonomie-ondersteuning door bestuurders
 - Een rapport met aanbevelingen om de ontwikkelde methodiek(en) bij te sturen op basis van bovenstaande wetenschappelijke gegevens, met als doel het creëren van een geoptimaliseerde evidence-based methodiek(en)
-

PIJLER D: Businessplan voor uitrol

In de tweede fase zullen we binnen deze pijler

- betrokkenheid van de belangrijkste sportactoren laten groeien
- samen met belangrijkste sportactoren nadenken welke ondersteuningsvormen haalbaar zijn
- methodiek / tool voor impacting optimaliseren

Hier zetten we dezelfde acties als in de vorige fase verder. En optimaliseren we de methodiek/tool op vlak van impactmeting, zodat we ook na afloop van het project en het flankerend onderzoek, blijvend belang kunnen hechten aan de impact van de methodiek(en) en ondersteuningsvormen.

OUTPUT

- Betrokkenheid van de sportsector bij het project
 - Optimalisatie methodiek/tool impactmeting op verenigingsniveau
 - Communicatie van de vorderingen binnen het project naar de sportsector (via nieuwsbrieven, persartikels, studiedagen...) in samenspraak met de opdrachtgever
-

Fase 3 (midden 2019 tot midden 2020)

PIJLER A: Aanpassen/uitwerken van methodieken

In de derde fase zullen we binnen deze pijler

- op basis van tussentijdse bevindingen uit het flankerend onderzoek en input van betrokkenen, samen met het werkveld de methodiek(en) aanpassen waar nodig
- op basis van tussentijdse bevindingen uit het flankerend onderzoek en input van betrokkenen, samen met het werkveld de concrete ondersteuningsvormen en tools bij de methodiek(en) aanpassen waar nodig
- op basis van tussentijdse bevindingen uit het flankerend onderzoek en input van betrokkenen, samen met het werkveld het vervolgtraject aanpassen waar nodig
- geselecteerde / ontwikkelde methodiek(en) verder toepassen in de pilootverenigingen (ontwikkelgroep en pilootgroep I)
- geselecteerde / ontwikkelde methodiek(en) toepassen in de interventiegroep van pilootverenigingen (pilotgroep II)
- acties ondernemen om het brede werkveld te betrekken

De effectmeting van het flankerend onderzoek zal in deze fase tussentijdse bevindingen en resultaten binnen de eerste reeks pilootverenigingen aantonen. Op basis van die bevindingen, zullen we onze **methodiek(en) bijsturen waar nodig** in samenwerking met de werkgroep methodiek(en) en ondersteuningsvormen. Die bijstellingen kunnen zich op verschillende vlakken situeren, en miniem tot fundamenteel zijn. Het opzet van dit project laat ons toe om methodiek(en) uit te testen en hieruit te leren en die kans zullen we in deze fase met beide handen grijpen. Daarnaast zullen we ook de bijhorende **ondersteuningsvormen en tools** optimaliseren waar nodig. Ook het vervolgtraject zal aangepast worden.

In deze fase zullen we de **geselecteerde methodiek(en) verder toepassen in de pilootverenigingen (ontwikkelgroep en pilootgroep I)** tijdens het sportseizoen 2019 - 2020. Deze pilootverenigingen begeleiden we dus voor het tweede opeenvolgende jaar. De ontwikkelde en geoptimaliseerde “basismethodiek(en)” en ondersteuningsvormen zullen in tijd afgebakend zijn. Wellicht, afhankelijk van de ontwikkelingen en bevindingen tijdens voorgaande fases, zal de begeleiding op zich niet langer duren dan 1 à 1,5 jaar. Maar we ontwikkelen naast de “basismethodiek(en)” een “vervolgtraject”.

Daarnaast zullen we de **methodiek(en) ook toepassen in de testgroep pilootverenigingen (pilotgroep II)** tijdens het sportseizoen 2019 - 2020. Deze groep pilootverenigingen begeleiden we dus voor het eerst binnen dit project. Afhankelijk van de tussentijdse resultaten van het flankerend onderzoek, passen we in deze verenigingen dezelfde methodiek(en) toe als in de pilootverenigingen tijdens het sportseizoen 2018-2019 of passen we een aangepaste methodiek(en) toe.

Ook in deze fase zullen wij de belangrijkste **partners** uit het Vlaamse sportlandschap nauw **betrekken**. Dit zal zeker gebeuren door de organisatie van minstens twee klankbordgroepen en kan aanvullend ook nog door middel van bevragingen, persoonlijke gesprekken, groepsgesprekken...

OUTPUT

- Geoptimaliseerde methodiek(en), op basis van ervaringen in pilootsportverenigingen
 - Geoptimaliseerde ondersteuningsvormen en tools, op basis van ervaringen in pilootverenigingen
 - Geoptimaliseerd vervolgtraject
-

PIJLER B: Selecteren van pilootverenigingen

In de derde fase zullen we binnen deze pijler

- een tweede oproep lanceren naar kandidaat pilootverenigingen
- pilootverenigingen selecteren in samenspraak met de opdrachtgever (pilootgroep II en controlegroep)

De **oproep naar een tweede reeks sportverenigingen** zal vermoedelijk op dezelfde vereisten gebaseerd zijn als de eerste oproep, tenzij we deze werkwijze op basis van een tussentijdse evaluatie moeten bijsturen.

- Diverse soorten sportverenigingen
- Gezonde basiswerking
- Open, toekomstgerichte ambitie
- Steun van federatie en lokale overheid

We zullen hiervoor ook dezelfde werkwijze hanteren als bij de eerste oproep. Bij deze oproep beogen we 40 pilootverenigingen te selecteren, die verdeeld worden over 2 pilootgroepen (pilootgroep II en controlegroep).

OUTPUT

- Selectie van pilootverenigingen voor pilootgroep II en controlegroep
-

PIJLER C: Flankerend wetenschappelijk onderzoek

In deze fase plannen we dus een **interventiestudie om de effecten van de geoptimaliseerde methodiek(en) uit te testen**, waarbij we niet enkel de effecten op de bestuurders maar ook op de partners (sportbegeleiders, ouders, sporters, vrijwilligers, en stakeholders) in kaart brengen. Ook in deze fase hechten we veel belang aan de wisselwerking met de pijler “ontwikkeling methodiek(en)” en selectie “pilootverenigingen”. De uiteindelijke uitwerking van de geoptimaliseerde methodiek(en) zal immers de keuze voor de effectmeting en bijbehorende meetinstrumenten bepalen, en de selectie van sportverenigingen zal de interne validiteit van het onderzoek garanderen (Haerens en Tallir, 2011).

Er zijn diverse soorten effectmetingen en evaluatietechnieken, zoals de randomized controlled trial aanpak, realistic evaluation, goal-free evaluation, dosis-effectmeting,... Er wordt hier gewerkt volgens het goal-based principe. Dit principe gaat uit van het al dan niet bereiken van vooraf opgestelde doelstellingen en probeert zo dicht mogelijk aan te leunen bij een randomized controlled trial (RCT) setting. Hier is keuze voor goal-based evident wegens de zeer duidelijke doelstelling, met name het verhogen van het beleidsvoerend vermogen van sportverenigingen. Een volledige RCT setting is niet haalbaar gezien we de sportverenigingen in hun context en gedurende hun normale werking evalueren. We hebben te maken met een quasi-experiment waarbij wel een nulmeting en

controlegroep wordt gebruikt maar de contextuele variabelen niet volledig onder controle zijn gezien de real-life context. Er wordt uiteraard met de context rekening gehouden want ze zijn mede bepalend voor de mogelijkheden om de methodiek te implementeren. Bijvoorbeeld wees onderzoek uit dat organisatiecapaciteiten en ambities variëren volgens de levenscyclus (opstart, groei, maturiteit, verval, heropleving) en kan de levensfase waarin de sportvereniging zich bevindt een randvoorwaarde zijn (Andersen 2016).

Om een effectmeting uit te voeren die ook echt wetenschappelijk waarde heeft, is voldoende schaalgrootte noodzakelijk. Een interventiestudie met ten minste 30 sportverenigingen is dan de enige juiste aanpak om betrouwbare en valide uitspraken te doen over het effect van de implementatie van de methodiek op strategisch en bestuurlijk niveau (Hox J., 2010). Minstens 30 sportverenigingen worden verdeeld over een interventiegroep (verenigingen uit pilootgroep II) en een controlegroep. Om twee vergelijkbare groepen te creëren worden telkens twee verenigingen met gelijkaardige karakteristieken (grootte van de vereniging, aard van de sport, ambitie...) ad random aan ofwel de interventiegroep of de controlegroep toegewezen, totdat elke conditie uit minstens 15 sportverenigingen bestaat.

Voorafgaand aan de eigenlijke implementatie van de methodiek, vindt in elk van de geselecteerde sportverenigingen een pre-meting plaats (september-oktober 2019). Daarna worden de geoptimaliseerde methodiek(en) uitgerold in de sportverenigingen van de interventiegroep (pilotgroep II). Een mogelijk knelpunt is hier dat we geconfronteerd worden met uitval en eventuele onbruikbare gegevens, zowel in de interventiegroep als controlegroep. We houden hier rekening mee door steeds met 20 pilootverenigingen per groep te werken zodat we minstens volledige data kunnen verzamelen in 30 (2x15) sportverenigingen, wat wetenschappelijk gezien cruciaal is. Op het einde van de derde fase vindt de post-test plaats.

Naast de bestuurders, worden in deze fase ook de vele interne en externe betrokkenen van de sportvereniging bevestigd (sportbegeleiders, vrijwilligers ouders, sporters, belanghebbenden). Om een goed beeld te krijgen van de effecten streven we ernaar om in elk van de deelnemende sportverenigingen een voldoende groot aantal betrokkenen te bevestigen (minstens 90 bestuurders, 90 sportbegeleiders, 90 vrijwilligers, 450 sporters, 300 ouders en 60 andere belanghebbenden (vb. gemeentelijke sportverenigingsondersteuners, partnerorganisaties).

Metingen zullen nagaan of de methodiek positieve effecten teweeg gebracht heeft op het beleidsvoerend vermogen van de sportverenigingen. Beleidsvoerend vermogen wordt binnen het managementperspectief en toegepast op de non-profit en vrijwilligerssector omschreven als organisatiecapaciteit en meer specifiek als “het in staat zijn om de nodige middelen (zowel eigen als via het netwerk van de organisatie) te verwerven en aan te wenden om de missie van de organisatie te realiseren” (Eisinger [2002](#); Hall et al. [2003](#); Horton et al. [2003](#); Balduck et al. 2015). Middelen wordt ruim geïnterpreteerd als het kapitaal van de organisatie en kan zowel gaan om menselijk kapitaal, sociaal kapitaal, als financiële en materiële middelen. Er is consensus in de wetenschappelijke literatuur over een indeling van organisatiecapaciteit in de volgende 5 dimensies: menselijk kapitaal (vrijwilligers, bestuurders, trainers, etc), financiën, infrastructuur en processen, beleid en strategie, en externe gerichtheid en netwerk (het sociaal kapitaal van de organisatie) (Hall et al; 2003; Wicker en Breuer 2013, Anderson et al. 2016, Balduck et al. 2015). De vragenlijst die ontwikkeld en gevalideerd werd in het kader van de typologieën van sportverenigingen is hierop gebaseerd. Het meten van organisatiecapaciteit is statisch en zegt niets over de intenties en bereidheid om veranderingen door te voeren, of nieuwe initiatieven te nemen. Daarom werd de meting aangevuld met een meting van de ambities, motivatie, en intenties van het bestuur om verbeteringen en veranderingen door te

voeren in elk van de dimensies van organisatiecapaciteit. In de wetenschappelijke literatuur wordt de rol van intenties sterk benadrukt binnen (sociaal) ondernemerschap (Morris et al., 2011; Morrison et al., 2003) in het concept van 'entrepreneurial orientation' dat wijst op het in staat zijn om nieuwe middelen of nieuwe combinaties van middelen te creëren, risico's durven nemen, en proactief zijn. Het wijst op een gedragstoestand van de organisatie en leunt in die zin ook sterk aan bij het concept van veranderingsbereidheid. Omdat we hier specifiek werken aan strategische capaciteit en organisatiecapaciteit op een hoog niveau gaan we verder dan de meting van de basisdimensies van organisatiecapaciteit die werd opgenomen in de typologieën van de sportverenigingen. Vanuit de competing values approach (Balduck, 2009) wordt een ruimer set aan specifieke indicatoren voor het beleidsvoerend vermogen van sportverenigingen gedefinieerd waarbij zeker competenties van bestuurders (Shilbury en Moore, 2006), dynamic capabilities (Eisenhardt and Martin [2000](#)), readiness to change (Bouckennooghe, D. et al., 2009), samenwerkingsverbanden (Marlier, et al., 2015) en kennisopbouw (Girginov et al., 2015) in rekening worden gebracht; naast de meer zachte indicatoren zoals de ervaren samenhangigheid binnen de club (Chen et al., 2015; Belmont, 1988) en gepercipieerde autonomie-ondersteuning (Haerens et al., 2013, Oostlander et al., 2014). Bovendien willen we nagaan of de methodiek succesvol was voor het creëren van een draagvlak bij sportbegeleiders, ouders, vrijwilligers, en sporters. In welke mate hebben deze belangrijke partners kennis van de vooropgestelde strategieën? In welke mate spelen de vooropgestelde strategieën in op hun noden en wensen? In welke mate nemen ze ook effectief verantwoordelijkheden op voor de implementatie van vooropgestelde strategieën? Om deze vragen te kunnen beantwoorden kunnen we ons beroepen op bestaande betrouwbare en valide vragenlijsten die reeds voorhanden zijn binnen beide onderzoeksteams en aangepast zullen worden aan de context van huidig project in fase 1 van het project (vb. Chen et al., 2015; Belmont, 1988; Aelterman et al., 2012; Haerens et al., 2013; Haerens et al., 2015). De vragenlijsten zullen uiteraard aangepast zijn en verschillen naargelang de bevraging bij ouders, sporters, vrijwilligers, trainers en bestuurders. Door de meting bij de verschillende groepen weten we of de interventie effect heeft in de gehele organisatie wat noodzakelijk is bij een effectieve verandering. Omdat er geen garantie is dat elke pilootvereniging de volledige methodiek zal implementeren zullen we bijkomend en net als in fase 2 de mate van implementatie in de testgroep monitoren (bv. welke stappen van de methodiek doorlopen, welke tools gebruikt) aan de hand van focusgroep gesprekken en vragenlijsten. In functie van verdere grootschalige implementatie kan zo onderzocht worden of een afgeslankte of light versie van de methodiek nog steeds positieve effecten teweeg brengt. Tot slot, zullen we ook in deze fase de ervaren zinvolheid en effectiviteit als ook de appreciatie ten aanzien van de ondersteuningsvormen bevragen.

Om de wetenschappelijke validiteit van onze metingen te garanderen worden de resultaten van fase 2 en fase 3 neergeschreven in Engelstalige wetenschappelijke bijdragen naast uiteraard de Nederlandstalige bijdragen.

OUTPUT	• Gegevens over welke delen van de methodiek(en) effectief geïmplementeerd worden en welke tools effectief gebruikt worden • Data om de effectiviteit van de methodiek(en) op strategisch beleid, op de capaciteit van de sportverenigingen, en op de ervaren samenhangigheid binnen de sportvereniging te bepalen • Data die toelaten te onderzoeken in welke mate de methodiek(en) effectief was in het creëren van een draagvlak bij sportbegeleiders, ouders, vrijwilligers, sporters en externe belanghebbenden • Gegevens over de ervaren autonomie-ondersteuning bij bestuurders,
---------------	---

sportbegeleiders, ouders, vrijwilligers en sporters

- Gegevens die toelaten te onderzoeken welke onderdelen van de methodiek(en) essentieel zijn om effecten te garanderen
 - Gegevens over de ervaren zinvolheid en effectiviteit, als ook over de mate waarin sportverenigingen de ondersteuningsvorm zouden aanbevelen aan anderen (appreciatie)
 - Engelstalige wetenschappelijke bijdragen en Nederlandstalige bijdragen van de onderzoeksresultaten van fase 2 en 3
 - Mondelinge (vb. studiedagen) en schriftelijke (vb. persbericht) communicatie van tussentijdse onderzoeksresultaten naar de sportsector
-

PIJLER D: Businessplan voor uitrol

In de derde fase zullen we binnen deze pijler

- betrokkenheid van de belangrijkste sportactoren laten groeien
- samen met belangrijkste sportactoren nadenken welke ondersteuningsvormen haalbaar zijn

Hier zetten we dezelfde acties als in de vorige fase verder.

OUTPUT

- Betrokkenheid van de sportsector bij het project
 - Optimalisatie methodiek/tool impactmeting op verenigingsniveau
 - Communicatie van de vorderingen binnen het project naar de sportsector (via nieuwsbrieven, persartikels, studiedagen...) in samenspraak met de opdrachtgever
-

Fase 4 (midden 2020 tot midden 2021)

Om de optimalisatie van de methodiek(en) op een grondige en duurzame manier te voltooien, rekening houdende met de resultaten van het wetenschappelijk onderzoek, én om de uitrol van de methodiek(en), ondersteuningsvormen en tools en het coach the coach-traject te implementeren, kiezen we voor een looptijd voor het project van vier jaar.

PIJLER A: Optimaliseren methodieken

- op basis van de effectmeting uit het flankerend onderzoek en input van betrokkenen, samen met het werkveld de methodiek(en) aanpassen waar nodig
- op basis van de effectmeting uit het flankerend onderzoek en input van betrokkenen, samen met het werkveld de concrete ondersteuningsvormen en tools bij de methodiek(en) aanpassen waar nodig
- op basis van de effectmeting uit het flankerend onderzoek en input van betrokkenen, samen met het werkveld het vervolgtraject aanpassen waar nodig
- geselecteerde / ontwikkelde methodiek(en) verder toepassen in de pilootverenigingen (pilootgroep II)
- geselecteerde / ontwikkelde methodiek(en) toepassen in de controlegroep
- acties ondernemen om het brede werkveld te betrekken
- coach the coach-traject vormgeven

Op basis van de effectmeting van het flankerend onderzoek zullen we onze **methodiek(en) en bijhorende ondersteuningsvormen en tools bijsturen waar nodig**, om tot een finale vorm te komen. We doen dit eveneens voor het **vervolgtraject**.

Daarnaast ontwikkelen we in deze fase ook het **coach the coach-traject voor sportverenigingsondersteuners**. Op die manier kent ons netwerk van sportverenigingsondersteuners de ontwikkelde methodiek(en), ondersteuningsvormen en tools. En kunnen zij een specifieke (nog te bepalen) eerste lijnshulp bieden bij vragen van hun sportverenigingen. Daarnaast kunnen we uit het coach the coach-traject mogelijks geïnteresseerde en bekwame personen detecteren die we op termijn kunnen opleiden om de ontwikkelde methodiek(en), ondersteuningsvormen en tools mee uit te rollen in Vlaanderen.

In deze fase zullen we de methodiek(en) verder toepassen in pilootgroep II. Een (ethisch) knelpunt kan zijn dat we de sportverenigingen in de controlegroep vragen om mee te werken aan het onderzoek, en dat zij hun tijd investeren zonder zelf een return voor de vereniging te ontvangen. De sportverenigingen uit de andere pilootgroepen ontvangen wel een directe return, namelijk de begeleiding bij het toepassen van methodiek(en) die hun beleidsvoerend vermogen verhogen. Daarom zullen we, nadat alle data voor het flankerend onderzoek verzameld werden, in deze fase de **methodiek(en) ook toepassen in de controlegroep**.

OUTPUT	• Finale vorm van de methodiek(en) ter verhoging van het beleidsvoerend vermogen in sportverenigingen • Finale vorm van bijhorende ondersteuningsvormen en tools • Finale vorm vervolgtraject • Coach the coach-traject
---------------	---

PIJLER B: Selectie sportverenigingen

In de vierde fase zullen binnen deze pijler geen acties meer plaatsvinden.

PIJLER C: Flankerend wetenschappelijk onderzoek

In de laatste fase wordt een **afgebakende opvolg-bevraging** gedaan bij pilootgroep II met een verkorte vragenlijst om na te gaan in welke mate het beleidvoerend vermogen duurzaam werd verhoogd of dat er eventueel terugval is en waaraan die te wijten kan zijn (retentieonderzoek). Er wordt nagegaan bij pilootgroep I -die dan sinds meer dan 2 jaar werkzaam zal zijn aan het verhogen van hun beleidsvoerend vermogen- of er naar aanleiding van het traject innovaties werden doorgevoerd in de sportvereniging of initiatieven werden geïmplementeerd die gelinkt zijn aan de vooropgestelde genoemde doelstellingen (vb. inzetten op motiverend coachen via M-factor, ouderbetrokkenheid verhogen via een eigen initiatief, ...).

De **data** die in fase 3 verzameld werden zullen **verder verwerkt en geanalyseerd** worden. De resultaten worden uitgeschreven in Engelstalige wetenschappelijke bijdragen en Nederlandstalige (laagdrempelige) bijdragen, en worden mondeling en schriftelijk gecommuniceerd naar de sportsector via verschillende kanalen (vb. studiedagen, website,...).

OUTPUT

- Diepgaand inzicht in welke delen van de methodiek(en) effectief geïmplementeerd worden en welke tools effectief gebruikt worden
 - Robuuste wetenschappelijke evidentie over de effectiviteit van de methodiek(en) op strategisch beleid, op de capaciteit van de sportverenigingen, en op de ervaren samenhang binnen de sportvereniging
 - Robuuste wetenschappelijke evidentie over de mate waarin de methodiek(en) effectief was in het creëren van draagvlak bij sportbegeleiders, ouders, vrijwilligers en sporters
 - Robuuste wetenschappelijke evidentie over de ervaren autonomie-ondersteuning bij bestuurders, sportbegeleiders, ouders, vrijwilligers en sporters
 - Inzicht in welke onderdelen van de methodiek(en) essentieel zijn om effecten te garanderen
 - Inzicht in de duurzaamheid van de interventie op middellange termijn
 - Een rapport met een wetenschappelijke onderbouwing van de methodiek(en) op basis van wetenschappelijke literatuur en eigen onderzoek, en aanbevelingen voor verdere bijsturing van de methodiek(en) op basis van deze resultaten
 - Realisatie van Engelstalige wetenschappelijke en Nederlandstalige (laagdrempelige) bijdragen
 - Mondelinge (vb. studiedag) en schriftelijke (vb. persbericht) communicatie van onderzoeksresultaten naar de sportsector
-

PIJLER D: Businessplan voor uitrol

In de vierde fase zullen we binnen deze pijler:

- acties ondernemen om het brede werkveld te betrekken
- kennisoverdracht naar de sportsector realiseren
- een businessplan voor uitrol op grote schaal uitschrijven
- een eindrapport opleveren en presenteren aan de opdrachtgever
- de finale bevindingen uit het project presenteren aan de sportsector

Belangrijk voor een succesvolle uitrol, is dat andere **sportactoren betrokkenheid** voelen bij de ontwikkelde methodiek(en) én **vertrouwen** hebben in de organisatie die de methodiek(en) ontwikkelde.

Indien dat vertrouwen ontbreekt, is de kans erg klein dat de methodiek(en) in verenigingen toegepast zal worden. Vertrouwen moet (net als betrokkenheid) langzaam groeien en kan enkel ontstaan als men elkaar kent. Binnen de sportsector staan wij op dat gebied al sterk met vertrouwen in onze dienstverlening vanuit onze federaties, gemeenten en sportclubs. Dat blijkt uit de vele en positief geëvalueerde samenwerkingen met Dynamo Project.

In deze finale fase zullen we het **businessplan voor uitrol van de methodiek(en) naar sportverenigingen in Vlaanderen uitschrijven en opleveren**. De wijze waarop we de brede uitrol in Vlaanderen na afloop van het project zullen realiseren, zullen we **samen met de relevante actoren gedurende de loop van het project vormgeven**. Dat lijkt ons de enige juiste aanpak, vanuit onze kernprincipes. Vorm volgt inhoud, en dus kunnen we dit pas verder uitwerken wanneer de inhoud en aanpak van de methodiek(en) gekend zijn. Belangrijke actoren die we hierbij betrekken, zijn de federaties, gemeenten, ISB en de opdrachtgever. We zullen hierbij samen bekijken op welke wijze en onder welke vorm de methodiek(en), ondersteuningsvormen en tools het meest optimaal verder door sportverenigingen

toegepast kunnen worden. We kunnen in deze fase ook bekijken welke ondersteuning het Dynamo Project hier verder in kan bieden.

We vinden het in elk geval belangrijk om in deze fase (en ook in het businessplan voor uitrol) **kennisoverdracht** te realiseren bij sportverenigingsondersteuners in Vlaanderen. We willen hen dan ook uitgebreid informeren over en begeleiden in de toepassing van de methodiek(en). We denken hierbij aan workshops op het Platform Sportclubondersteuning (van VSF en ISB), in het competentieverhogend traject sportclubondersteuning van VSF, op het ISB-congres en in een coach the coach traject. Het is onze overtuiging dat de sportverenigingsondersteuners in federaties en gemeenten een cruciale rol zullen spelen in het succes van de uitrol in Vlaanderen. In deze fase zullen we ook **uitgebreid over de ontwikkelde methodiek(en) en resultaten van het onderzoek communiceren**, via nieuwsbrieven van VSF (naar federaties) / Dynamo Project (naar clubs) en ISB (naar gemeenten), persartikels, een aantrekkelijk promotiefilmpje en presentaties op studiedagen.

Om de ontwikkelde methodiek(en) na afloop van het project duurzaam te verankeren in Vlaanderen, zal de **haalbaarheid van de ondersteuningsvormen** een belangrijke factor zijn. Tijdens het project zullen alle ontwikkelingskosten gekoppeld aan de methodiek(en) reeds gemaakt zijn, zodat na het project enkel nog een werkingskost (bijvoorbeeld kosten voor druk of vergaderlocaties) en/of begeleidingskost (kosten voor de inzet van ondersteuners) overblijft. Dit zullen wij bij de ontwikkeling van de methodiek(en) steeds in het achterhoofd houden, zodat we niet in een situatie belanden waarbij we succesvolle methodiek(en) ontwikkelden maar waarbij de meest geschikte ondersteuningsvorm financieel niet haalbaar is om die methodiek(en) uit te rollen naar sportverenigingen in Vlaanderen. Let wel; dit mag en zal geen beperking betekenen bij de ontwikkeling van methodiek(en) tijdens het project. Tijdens het project willen we kiezen voor methodiek(en) die het grootste positief effect op het beleidsvoerend vermogen van sportverenigingen hebben. Maar in elke fase willen we dus wel samen met de belangrijkste sportactoren nadenken hoe de methodiek(en) na afloop van het project realistisch in Vlaanderen uitgerold kunnen worden.

In deze laatste fase zullen wij het **eindrapport opleveren** en **presenteren** aan de **opdrachtgever**. Daarnaast zullen we de finale bevindingen uit het project delen met de **ruime sportsector** en presenteren op een evenement georganiseerd door de opdrachtgever.

OUTPUT	• Communicatie van de vorderingen binnen het project naar de sportsector (via nieuwsbrieven, persartikels, studiedagen, een promotiefilmpje...) in samenspraak met de opdrachtgever • Eindrapport van het project • Presentatie aan de sportsector op een evenement van Sport Vlaanderen • Concreet uitgewerkt businessplan voor uitrol in Vlaanderen, ontwikkeld samen met sportactoren • Opleidingsvormen voor sportverenigingsondersteuners • Finaliseren methodiek(en)/tool impactmeting
---------------	--

4 Schematisch overzicht en timing



= jaarlijkse rapportering

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
--------	--------	--------	--------

	2017	2018	2019	2020	2021
	Sportseizoen 2017 - 2018	Sportseizoen 2018 - 2019	Sportseizoen 2019 - 2020	Sportseizoen 2020 - 2021	
PIJLER A <i>Aanpassen / uitwerken methodieken</i>	Onderzoek bestaande projecten & methodieken verenigingsondersteuning	Toepassen methodieken ontwikkelgroep en pilootgroep I	Toepassen methodieken pilootgroep II (+ vervolg ontw.groep en pilootgroep I)	Toepassen methodieken controle-groep + (vervolgtraject pilootgroep II)	
	Verkenning-sgroepen	Werkgroepen methodieken en ondersteuningsvormen	Werkgroepen methodieken en ondersteuningsvormen	Werkgroepen methodieken en ondersteuningsvormen	
	In kaart brengen goede voorbeelden, succesfactoren en valkuilen		Presenteren tussentijdse resultaten		Ontwikkelen "coach the coach" traject
	Selectie / uitwerken methodieken, ondersteuningsvormen & tools ism ontwikkelgroep	Optimaliseren methodieken & ondersteuningsvormen + ontwikkeling vervolgtraject	Optimaliseren methodieken, ondersteuningsvormen & vervolgtraject		Finaliseren methodieken, ondersteuningsvormen & vervolgtraject
PIJLER B <i>Selectie piloot-sportverenigingen</i>	Oproep en selectie ontwikkelgroep en pilootgroep I		Oproep en selectie pilootgroepen II en controlegroep		
PIJLER C <i>Flankerend weten-schappelijk onderzoek</i>	Voorbereiding & ontwikkeling methodologie flankerend onderzoek	Opstart flankerend onderzoek: meting implementatieproces bij pilootgroep I	Meting effect interventie bij pilootgroep II en controlegroep: (pre-meting en post-meting)	Meting effect inter-ventie bij pilootgroep I en II (follow-up meting)	
				Finaliseren flankerend onderzoek	
PIJLER D <i>Vorbereiden businessplan voor uitrol</i>	Betrekken van belangrijkste sportactoren	Betrekken van belangrijkste sportactoren	Betrekken van belangrijkste sportactoren	Betrekken van belangrijkste sportactoren	
	Bij methodieken & ondersteuningsvormen aandacht voor haalbaarheid uitrol	Bij methodieken & ondersteuningsvormen aandacht voor haalbaarheid uitrol en duurzame impactmeting	Bij methodieken & ondersteuningsvormen aandacht voor haalbaarheid uitrol en duurzame impactmeting	Businessplan voor uitrol finaliseren	
				Kennisoverdracht naar sportsector	
				Opleveren en presenteren eindrapport	
				Presenteren bevindingen aan sportsector	
OPVOLGING PROJECT	Overleg met bestuur VSF: elke 2 maanden en frequenter wanneer nodig Overleg met opdrachtgever: via tussentijdse overlegmomenten (zoals klankbordgroep), maandelijks schriftelijk overzicht van acties en bilateraal overleg elke 3 maanden Overleg met ruime (sport)werkveld: elke 6 maanden overleg met klankbordgroep				
BETREKKEN (SPORT)WERKVELD	Vanuit onze bottom-up en participatieve aanpak betrekken we in elke fase binnen elke pijler het (sport)werkveld via verkenningsgroepen, werkgroepen, klankbordgroepen en andere overlegmomenten.				