

# Rapport:

## De sportvereniging als springplank

### Van jeugdzorg naar oplossingen



Paul van Kempen

Fontys Economische Hogeschool Tilburg

SPECO Sportmarketing, voorjaar 2015

*Nieuwe inzichten creëren is zo'n beetje het leukste wat er bestaat. Je moet eerst veel zoeken en lang denken, over hoe iets in elkaar zit en wat je er mee kunt. Maar ineens heb je het, het kan overal gebeuren, het is heerlijk en ..... het laat je even vliegen!*

**De jeugd heeft de toekomst** en iedere investering heeft bij deze doelgroep een hoog maatschappelijk rendement met een groter toekomstperspectief voor het kind. Veel kinderen ervaren hun jeugd als gelukkig. En dat hoort ook zo, ieder mens heeft immers het recht op zo'n jeugd. Bij een grote groep kinderen zijn er echter problemen die het geluksgevoel verminderen of grotendeels teniet doen. Vaak komen hierbij ook de toekomstperspectieven voor het kind ernstig in gevaar. Jongeren zijn extra kwetsbaar wanneer ze in ongunstige omstandigheden opgroeien door een gebrekkige thuissituatie of aangeboren afwijkingen.

Nederland heeft een verzorgingsstaat met een sociaal systeem waarin de staat de primaire verantwoordelijkheid draagt voor het welzijn van zijn burgers. In Nederland krijgen ongeveer 105.000 kinderen en hun ouders ondersteuning vanuit de Jeugdzorg vanwege opgroei- en opvoedproblemen of stoornissen. Dit is een onderdeel binnen de jeugdketen waarin veel meer instellingen een rol vervullen op het gebied van zorg, preventie, aanpak en interventies. De problematiek van de zorg voor kinderen kenmerkt zich door een grote mate van diversiteit en complexiteit. Dat geldt ook voor de organisatiestructuur van de Jeugdzorg. Gevolg hiervan is dat het vinden van de juiste weg in de zorg een kritische succesfactor is voor deze dienstverlening.

Nederland verandert door: bezuinigingen, individualisering, globalisering, multiculturele invloeden, informalisering, veranderende communicatie, het wegvallen van zekerheden en vastlopende systemen. Ze laten allen zien dat een andere verhouding tussen mensen, overheden en instituties nodig is. Dit kan door mensen meer ruimte te geven voor initiatieven en beslissingen. Hiervoor zijn andere organisaties noodzakelijk met andere omgangsvormen. Er is behoefte aan meer gelijkwaardigheid in de omgang tussen overheid, organisaties en mensen. De hieruit voortvloeiende transitie van de verzorgingsstaat naar de participatiemaatschappij zorgt voor verschuivingen in verantwoordelijkheden. In de gezondheidszorg gaat de aandacht steeds minder uit naar zorg en ziekte en meer naar preventie, gedrag en gezondheid. Per 1 januari 2015 is de gemeente verantwoordelijk geworden voor alle jeugdhulp en niet meer de provincie zoals voorheen. Jeugdzorg Nederland luidt daarom de alarmbel: "de transitie die de overheid wil invoeren levert geen kostenbesparing op maar gaat juist meer geld kosten".

Marketingbeleid betekent het centraal stellen van de behoeften en het gedrag van de doelgroep. Veel jongeren zijn aangesloten bij een vereniging, er valt daar dan ook persoonlijk, sociaal en maatschappelijk gezien, veel te verdienen. Tot nu toe nam vooral de rijksoverheid de taak op zich om participatie aan sport en cultuur te bevorderen. Ook deze taak wordt steeds meer gedelegeerd naar gemeentelijke overheden en in de toekomst wellicht naar de verenigingen en bonden zelf. Ondertussen verandert ook de omgeving voor de verenigingen en dus de markt in samenstelling en gedrag. Een positieve trend hierbij is de stijging van het opleidingsniveau en de professionalisering van de sportbranche. Echter door de afname in vrije tijd groeit het tekort aan vrijwilligers, met name op kaderniveau. Ook daalt het aantal leden door veranderende vrijetijdsbesteding (belevenissen) en door de vergrijzing. Dit dalende ledental is met name bij de zaalsporten te zien. Dit dalende ledental is met name bij de zaalsporten te zien. Het ledental bij voetbal blijft voorlopig nog constant, dankzij de sterke groei van het vrouwenvoetbal.

Verenigingen buiten de stedelijke gebieden hebben het extra moeilijk door de toenemende urbanisatie. De complexiteit van de samenleving neemt toe waardoor steeds meer wordt verwacht van het bestuur bij veel verenigingen. Kleine verenigingen dreigen steeds meer het onderspit te delven, zeker in dorpen. Financieel kunnen de meeste verenigingen nog wel rondkomen dankzij de opgebouwde reserves. Toch dreigen de vaste lasten een molensteen te gaan worden

voor verenigingen die hun ledental zien afnemen. Er zijn grote verschillen tussen verenigingen qua grootte en kwaliteit van de organisatie. Helaas kunnen zelfs de hoogwaardige verenigingen (oudere en/of grotere verenigingen) zich nog onvoldoende duidelijk positioneren: wie ben je en wat kun je beter in verhouding tot andere vormen van vrijetijdsbesteding? Betekenisvolle samenwerking met andere partijen kunnen de sport en de vereniging op een hoger niveau brengen.

Door de samenwerking te intensiveren kunnen verenigingen op een effectieve en efficiënte werkwijze meer bereiken. Dit gebeurt door rekening te houden met de belangen van alle stakeholders (belanghebbenden): de jeugd, de ouders, de vrijwilligers (jeugd en ouders), het onderwijs, de sponsors, de overheden, het jeugdwerk en natuurlijk de jeugdzorg. De jeugdketen is echter sterk versplinterd over een groot aantal professionele eenheden met ieder hun eigen cultuur en aanpak waardoor samenwerking voor iedereen moeilijk is, zeker voor de verenigingen die in Nederland worden georganiseerd op vrijwillige basis.

Ook het onderwijs kan een belangrijke bijdrage leveren aan de kwaliteit van de sport en de jeugdzorg en krijgt er zelf meer gemotiveerde kinderen voor terug die beter presteren. Bij samenwerking tussen verenigingen, onderwijs en jeugdzorg wordt gebruik gemaakt van de aanwezige bouwstenen die kunnen leiden tot een betere ontwikkeling zonder dure zorgtrajecten maar met meer gelukkige kinderen die makkelijker hun competenties ontwikkelen. Dit rapport beschrijft mogelijkheden van productontwikkeling voor verenigingen. Dit kan met name door samenwerking tussen verenigingen, de jeugdzorg en onderwijs met de daaruit voortvloeiende synergetische voordelen. Sport is er voor iedereen, het is natuurlijk, je bereikt meer en je bespaart meer. Dit alles geldt niet alleen voor sport maar ook voor verenigingen op het gebied van cultuur (muziek, toneel, kunst) of spel (Scouting en Jong Nederland). Ook zij zijn in staat om van grote betekenis te zijn voor de jeugdzorg en het onderwijs. Bij de analyses in dit rapport zal de nadruk op lokale breedtesport komen te liggen, echter in praktijk zijn de analyses en oplossingen voor alle soorten verenigingen met jeugdleden relevant.

## **Welke meerwaarde heeft samenwerking tussen jeugdzorg, verenigingen en onderwijs ?**

- 1- De sportproducten -2- De productiemiddelen -3- De segmentatie**
- 4- De organisatie -5- De synergie -6- De literatuur -7- De bijlagen**

## -1- De sportproducten

Een **product** is alles wat kan worden aangeboden op de markt om in behoeftes te voorzien. Behoeftes verschillen per mens maar vaak kun je groepen mensen met dezelfde kenmerken ontdekken die dezelfde behoefte(s) hebben. Zo is leeftijd of geslacht een bepalende kenmerk voor gedrag en dus behoeftes. Jonge mensen hebben andere behoeftes dan ouderen waardoor ze de voorkeur geven aan andere producten. Soms kun je mensen vinden met gecombineerde kenmerken die dezelfde behoefte hebben bijvoorbeeld: jeugdigen met een handicap en met behoefte aan beweging en contact. Er zijn meerdere groepen van mensen met dezelfde kenmerken en met dezelfde behoeftes. Dit noem je **segmenten** waarvoor je een product op maat kunt maken. Indien je ervoor kiest om je product af te stemmen op zo'n segment van mensen met gelijke behoeftes dan noem je dat een **doelgroep**. Het is pas aantrekkelijk om je op zo'n segment te richten wanneer dat voldoende groot is en je de mensen ook weet te bereiken waardoor het rendabel kan zijn.

Een onderneming en een vereniging beschikt over **marketinginstrumenten** zoals: het product, de vrijwilligers, de vestigingsplaats, de prijs en communicatie. Bij een marketingplan ga je deze instrumenten invullen met een logische samenhang waardoor het voor jouw doelgroep duidelijk is wie je bent en wat je wilt. Je communiceert dan op een duidelijke manier waardoor je je voor de consument duidelijk **positioneert** ten opzichte van andere aanbieders. Je kunt als vereniging ervoor kiezen om je maar op één klein segment te richten met een product dat zorgvuldig is afgestemd op de behoeftes, dan ben je **gespecialiseerd** (judo voor jeugd met agressieproblematiek). De vereniging is dan **gepositioneerd** aan de bovenkant van de markt (kwaliteit) in een klein segment, een zogenaamde **niche**. Het is dan een kleine vereniging die echt een product op maat levert dat hoog wordt gewaardeerd omdat het op een uitstekende manier in veel van hun behoeftes voorziet. Des te beter een product in des te meer behoeftes voorziet, des te groter de waardering voor het product en des te meer de klant bereid is om er wat meer voor te betalen. De klant krijgt dan waar voor zijn geld: "Value for money".

Sport is een spannende en leuke methode om wat te leren en daarbij echte vrienden te maken die je kunt laten zien hoe goed jij bent. Sport is dan ook een verzamelnaam met eigenschappen die in verschillende behoeftes voorziet. Het heeft een grotere waarde indien er op de juiste manier op veel behoeftes wordt ingespeeld voor meerdere doelgroepen. Bij sport zijn er solo sporten (atletiek, turnen), duo sporten (tennis, judo) en team sporten (voetbal, hockey). Bij duo- en teamsport is er sprake van fysieke groepsactiviteiten in competitie verband waarbij de uitslag van tevoren niet vast staat. Dat is dus spannend vanwege de uitslag en tegelijk inspannend door hetgeen wat je samen moet doen.

De verenigingen verrichten **dienstverlening** door het geven van hulp en ondersteuning bij de activiteiten. Dit gebeurt met behulp van **productiemiddelen**<sup>1</sup> zoals een accommodatie (natuur en kapitaal) met vrijwilligers (arbeid) en een bestuur (ondernemen). Deze worden opgeofferd om er een product mee te maken en vormen de kosten. Je hebt alle productiemiddelen nodig en door de goede combinaties te maken kun je op een efficiënte manier (doelmatig) op de juiste behoeftes van je doelgroep inspelen (effectief of doelgericht). Deze productiviteit vertaalt zich in goede financiële resultaten. Net als een onderneming creëert ook een vereniging een toegevoegde waarde met behulp van de activiteiten. Dat betekent dat de waarde van activiteiten groter moet zijn dan de waarde van de opgeofferde productiemiddelen (kosten). Normaal behoort over de toegevoegde waarde BTW te worden afgedragen, maar verenigingen zijn hiervoor vrijgesteld mits winst maken niet het hoofddoel is.

Binnen eenzelfde vereniging kun je door een **gedifferentieerde aanpak** meerdere segmenten bereiken. Senioren die niet meer voor de prestatie komen voetballen, maar meer voor de contacten en het plezier krijgen een ander product dan de pupillen die vooral willen rondtarten en spelen. Je kunt dan als vereniging groeien, terwijl niet alle kosten meegroeien zoals de huisvestingskosten (constante kosten). Het product en dus het lidmaatschap wordt dan goedkoper door de schaalvergroting.

Sport zelf kan ook weer een productiemiddel worden voor andere producenten. Sport wordt dan een soort leverancier of platform voor andere partijen die bijvoorbeeld hun naamsbekendheid willen vergroten (sponsors) of de overheid die de maatschappij wil verbeteren (onderwijs, zorg, justitie). Indien een vereniging goed inspeelt op de behoeftes van allerlei partijen (leden, vrijwilligers, bedrijven, overheid) dan ontstaat er **synergie** met een grotere meerwaarde die ervoor zorgt dat een vereniging duurzaam is. Samenwerking met andere verenigingen en overheidsinstellingen genereert een grotere waarde waarbij je meer bereikt omdat je van elkaars sterktes en kansen gebruik kunt maken, terwijl de kosten per eenheid zullen dalen. De kans dat zo'n samenwerking slaagt wordt sterk beïnvloed door de mate waarin de partijen gemeenschappelijke belangen en dus doelen hebben. Hoe meer gemeenschappelijke elementen er zijn, hoe groter de kans op duurzaamheid en synergie. Kinderen hebben veel plezier bij sport (welzijn), ontwikkelen zich beter (onderwijs) en blijven gezond (zorg), hoera! Jeugdzorg, onderwijs en sport vormen dus in de basis een prima combinatie.

Sport bestaat uit eigenschappen die inspelen op de behoeftes van bestaande, maar ook van potentiële leden. De sport zelf bepaalt in eerste instantie de verwachtingen voor een nieuw lid. Deze consument kan kiezen uit een groot aanbod variërend van media (tv, internet) tot hobby's, vrienden en uitgaan. Door een duidelijke mix van marketinginstrumenten communiceert de vereniging naar de doelgroep. Hierdoor krijgt de vereniging een positionering waarmee ze verwachtingen schept bij de doelgroep. Door een goede organisatie zorg je ervoor dat het product ook

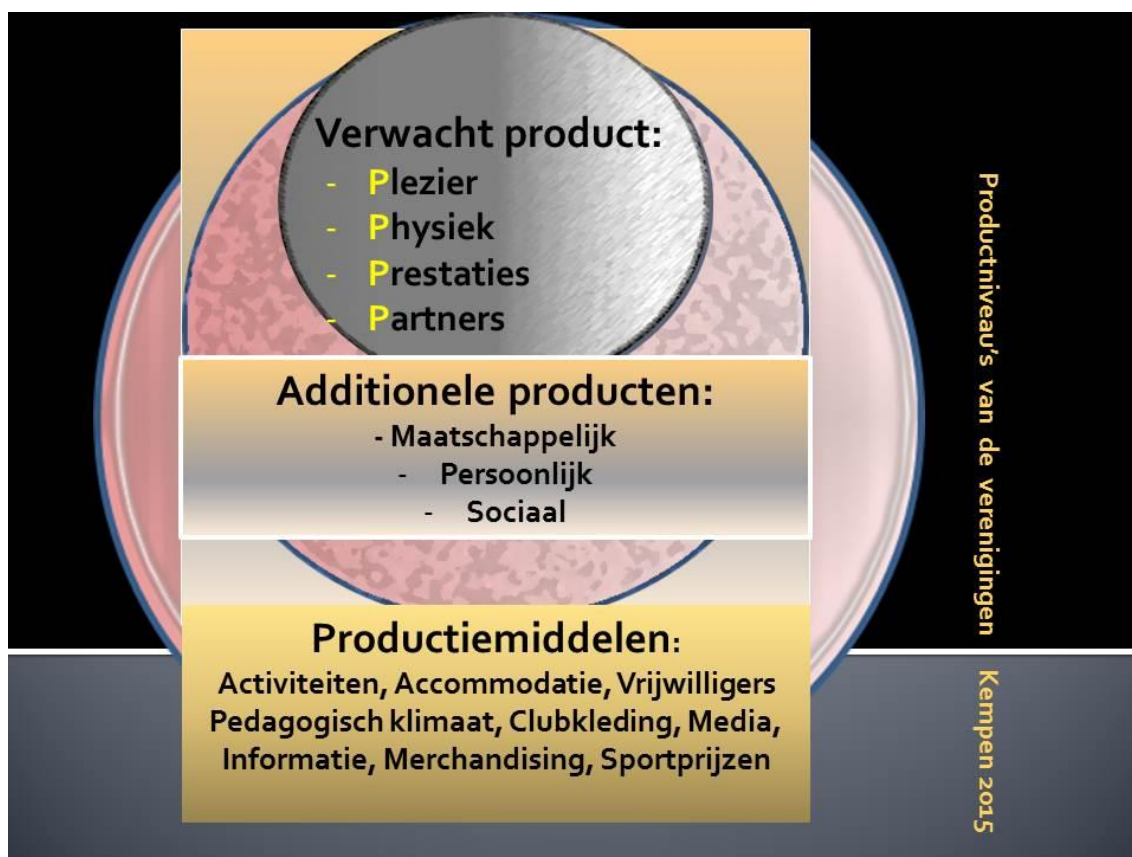
---

<sup>1</sup> Verwante begrippen voor productiemiddelen zijn: afgeleide productiefactoren, hulpmiddelen, instrumenten.

overeenkomt met datgene wat je uitstraalt. Door regelmatig onderzoek te houden zorg je ervoor dat eventuele kwaliteitsverschillen gerepareerd kunnen worden. Onderzoek kan gebeuren door het observeren van gedrag en uitlatingen of door gesprekken en enquêtes te houden. **Het verwachte product geeft daarmee de basis voor de kwaliteit van het product: dus “krijgen wat je verwacht”**

Het totale product van sport bestaat daarmee uit drie onderdelen:

- |                           |                             |
|---------------------------|-----------------------------|
| - Het verwachte product   | hoofdproducten              |
| - Het additionele product | bijproducten                |
| - De productiemiddelen    | instrumenten of gereedschap |



### Het verwachte of hoofdproduct:

Deze eigenschappen vormen de belangrijkste koopmotieven en dus de redenen waarom nieuwe leden voor een bepaalde vereniging kiezen en daar ook willen blijven. Ze voorzien hun in een specifieke behoefte. De leden zijn pas tevreden bij een gezellige club die goed presteert en iedere week weer voor een leuke gebeurtenis zorgt die je graag op de social media deelt. Daarvoor offeren de leden geld, vrije tijd en ervaren ergernissen die ze voor hun hobby over hebben.

Er zijn al veel definities over sport gemaakt met ieder een eigen waarheid. Deze nieuwe **sportdefinitie** integreert de belangrijkste eigenschappen van sport in

## de 4 P's:

### Plezier door **P**hysieke **P**restaties met **P**artners.

- Plezier:** Belevenis, sensatie, spanning omtrent het resultaat.  
vermaak, genoegen, leuk om te doen of naar te kijken;
- Physiek:** Lichamelijke inspanning: bij duursport is die groot,  
bij darten en curling is die veel minder groot.
- Prestaties:** Physiek doel bereiken (spieren, uithoudingsvermogen);  
Leren (techniek/vaardigheden, spelregels, tactiek);  
Winnen (superieur zijn, jezelf bewijzen).
- Partners:** Relaties, contacten, sfeer, samenwerken, groepscohesie, peers.

Alleen de ongeorganiseerde solo sport valt buiten deze definitie voor wat betreft **Partners**. In praktijk is het echter zo dat solo sporters ook meedoen met wedstrijden of communiceren met medesporters waardoor er toch sprake is van partners / peers

### De additionele of bijproducten

Er zijn ook eigenschappen die de consument in eerste instantie niet verwacht (koopmotief), terwijl ze toch een grote meerwaarde geven. Deze producten bevinden zich op een hoger abstractie niveau. Het zijn de zogenaamde additionele producten die boven op het verwachte product de vereniging een grote meerwaarde kunnen geven richting de overheid (onderwijs, welzijn, zorg). De volgende tabel geeft een indruk van de mogelijkheden.

Micro:	Meso:	Macro:
Persoonlijke ontwikkeling	Sociale ontwikkeling	Maatschappelijke voordelen
Gezond leven	Leren omgaan met andere kinderen	Gezondheidsbevordering
Eigen emoties herkennen en leren uiten	Vriendschappen opbouwen	Sociale integratie en cohesie bevolkingsgroepen
Verantwoordelijkheidsgevoel opbouwen	Omgaan met regels, gehoorzaamheid	Problemen bij kinderen signaleren en doorverwijzen
Fantasie, vindingrijkheid	Samenwerken, taken verdelen	Leren en respecteren van normen en waarden
Leren plannen	Anderen helpen	Kinderopvang
Herkennen van eigen denkprocessen, zelfregulering	Het leren geven en ontvangen van feed back	Participatie van bevolkingsgroepen in sport en maatschappij
Zelfstandigheid & discipline	Omgaan met winnen en verliezen	Sport als instrument voor zorgtrajecten
Motivatie, moed en volharding	Accepteren van verschillen, respect gelijkwaardigheid	Sport als bedrijfstak, Creatie van werk Topsport en studie
Motorische ontwikkeling	Assertiviteit, weerbaarheid, leren omgaan met negatief gedrag (agressie)	Leefbaarheid in wijken Minder angst op straat door hangjeugd
Zelfbeeld en zelfvertrouwen	Bindmiddel ouders met kinderen, imitatiegedrag	Holland promotie en citymarketing
Concentratie opbouwen, bewustwording, flow	Identificatie met groep (team, club), loyaliteit	Hogere productiviteit beroepen en onderwijs
Welzijn, je voelt je goed na het sporten		
Schoonheid, er beter uitzien door sport		
Status en waardering		
Topsport als inkomen		

Legenda:      **Paars:**              Direct te stimuleren door middel van breedte sport

**Groen:**              Niet direct te stimuleren door de sportvereniging

De vereniging wordt niet met deze doelen opgericht, maar ze geven toch grote voordelen voor de leden en de maatschappij. Dit is dan ook de belangrijkste reden waarom de overheid zo'n grote bijdrage levert aan sportverenigingen. Dit geschiedt door: ondersteuning met subsidiegeld, in natura door accommodaties met verlies



beschikbaar te stellen en met arbeid (kennis, organisatie, netwerken). In praktijk wordt de overheidsbijdrage benoemd als “subsidie” waarbij er geen sprake zou zijn van een tegenprestatie vanuit de vereniging maar dat is praktisch onjuist. In praktijk wordt er gedifferentieerd met de ondersteuning en krijgen verenigingen met een geringe maatschappelijke waarde (motorclub, schietvereniging) geen of minder ondersteuning dan die met een grote maatschappelijke waarde. Ze moeten voor de ondersteuning ook een maatschappelijk relevante tegenprestatie leveren en dus is er eigenlijk sprake van **sponsoring**. Er is immers sprake van synergie met de maatschappelijke overheidstaken op het gebied van onderwijs, gezondheid, zorg en welzijn, sociale zaken en justitie. Sport is daardoor niet alleen leuk, maar ook heel productief en wordt daarom ondersteund door de overheid.

## -2- De productiemiddelen

**Dienstverlening** is veel moeilijker dan fabricage met voorraadvorming (lampen, fietsen). Het hoofdproduct van sport (Plezier, Prestatie en Partners) is niet of nauwelijks waarneembaar waardoor de kwaliteit moeilijk is vast te stellen en te bewaken. Ze zijn snel vergankelijk zodat je al kort na een sportwedstrijd de prestatie, de sfeer of het plezier vergeten bent. Ze zijn makkelijker te beïnvloeden door storende elementen zoals agressie en het niet nakomen afspraken. Daarnaast vindt de productie gelijktijdig met de consumptie plaats waardoor je moeilijk kunt corrigeren, er is immers geen “voorraad beleving” die je alsnog kunt herstellen. Daar komt ook nog eens bij dat de leden voor een groot stuk zelf mee produceren en dus zelf de kwaliteit bepalen. Mee produceren doe je door je best te doen, op te letten, op tijd aanwezig te zijn, teamgeest uit te stralen, respect en begrip te tonen.

Gelukkig kun je bij dienstverlening wel gebruik maken van productiemiddelen die voorafgaand aan het evenement optimaal in orde moeten zijn. Middelen die ervoor zorgen dat de prestatie, de sfeer en de contacten niet vergeten worden, zoals het clubblad, de social media en de prijzenkast met foto's en bekercups. Om de meerwaarde van het verwachte product te bewijzen worden de waarneembare productiemiddelen flink opgepoetst. Een mooie accommodatie kan immers een slechte wedstrijd compenseren. Een gezellige kantine maakt de sfeer bijna zichtbaar. Met merchandising (petjes, sjaaltjes, speldjes) wordt de belevingswaarde van de club waarneembaar gemaakt en maak je duidelijk aan je omgeving bij welke groep je hoort (partners, peers). Ook de sportkleding vervult daarbij een belangrijke functie, allemaal met dezelfde kleding met een merk waarmee men zich identificeert. Hiermee wordt de productie en daarmee de verwachtingen inzake de prestaties, bekrachtigd en eventuele twijfels worden weggenomen.

Juist dit oppoetsen van de zichtbare zaken heeft voor de exploitatie tot gevolg dat de vaste lasten toenemen en de vereniging afhankelijk wordt van vaste inkomsten. Hierdoor ontstaat de noodzaak om ook gegarandeerde opbrengsten te creëren door trouwe leden, zeker gestelde subsidies en vaste sponsors. De tastbare zaken vergen grote investeringen en nemen een groot deel van de exploitatie en liquide middelen in beslag zoals: het onderhoud, de huur, de afschrijvingen, de verzekeringen. Kortom

ze maken de vereniging duur ten opzichte van de ongeorganiseerde sport. Is het beleid van de vereniging niet effectief waardoor het aantal leden afneemt, dan hangen deze lasten als een molensteen om de nek van de vereniging.

Ook de vrijwilligers vormen de waarneembare elementen van de dienst. Hun uiterlijk, houding, kennis en gedrag vormen een bindende factor voor de leden en geven de uitstraling van de club. Ze poetsen, vergaderen, fluiten of besturen en hopen er wat voor terug te krijgen. Dat kan doordat ze de gezelligheid waarderen, veel kunnen leren, sociale contacten opdoen, een betere CV krijgen of graag iets goeds willen doen voor anderen. De invloed van de vrijwilligers is groot en het is voor hun een grote prestatie dat Nederland zo hoog staat genoteerd in de internationale ranking van sportprestaties. Bij een fabriek wordt de bloedsomloop van het bedrijf en daarmee het succes bepaald door de goederenstroom. Bij een vereniging gebeurt dat door een goed vrijwilligersbeleid. De investeringen bestaan uit cursussen, aandacht, feestjes en een goede organisatie. De investeringen en kosten zijn in verhouding met de accommodatie gering, je ziet ze niet terug op de balans, maar ze bepalen wel de meerwaarde en vormen daardoor de achilleshiel van de club.

Desalniettemin zijn er nog veel storende invloeden waarmee je bij dienstverlening rekening moet houden. Bij sport speelt dit mee vanwege de eerder besproken on-tastbaarheid, de heterogeniteit, de vergankelijkheid en de interactiviteit. Bedreigingen vanuit de omgeving zoals het weer, kun je verkleinen met een goede accommodatie (kunstgras, overdekte tribunes). Maar wat doe je met de invloeden vanuit je eigen organisatie die veroorzaakt worden door teamgenoten. We hebben het hier dan over zaken als: agressie, hevige emoties, slecht kunnen samenwerken, niet kunnen omgaan met verlies, gebrek aan respect. De impact van deze ergernissen op de belevingswaarde en dus kwaliteit is veel groter dan een slechte accommodatie. Informeel sporten met leuke vrienden op een hobbelig veldje zonder kleedkamer, is leuker dan formeel sporten bij een vereniging met een prachtige accommodatie in een waardeloos team. Net als bij de andere productiemiddelen vormt het additionele product de basis voor de kwaliteit van het verwachte product. Door te investeren in het bijproduct maak je de dienst minder afhankelijk voor persoonlijke eigenschappen en omstandigheden. De investeringen zijn een stuk minder duur dan die voor de accommodatie en bestaan bijvoorbeeld uit het geven van extra scholing aan leden en vrijwilligers, een goede organisatie met een goed beleid..

**Pedagogisch klimaat:** Pedagogiek is de wetenschap van de ontwikkeling van een kind tot aan zijn volwassenheid. In grote lijnen bepaalt het pedagogisch klimaat datgene wat je als vereniging wilt uitstralen en welke opvoedkundige waarden en boodschappen je wilt overbrengen. Vanuit de klant en dus het kind geredeneerd zal hier worden ingespeeld op de behoefte aan:

- **veiligheid, - betrokkenheid, - ondersteuning, - acceptatie.** De kinderen hebben zelf invloed op de sportactiviteiten en die wordt groter indien er geen sprake is van onzekerheid, angst of te veel spanning. Het veroorzaakt meer plezier, leidt tot een betere sfeer en uiteindelijk tot betere prestaties van de club waarbij ook de ouders een grotere sociale betrokkenheid tonen.

De hoofdproducten (prestatie, plezier, partners) worden van een hoogwaardiger niveau, waardoor er veel nieuwe leden komen, de vaste leden tevreden en vaker aanwezig zijn, graag nog even na kletsen en met plezier vrijwilligerswerk gaan doen bij de club. De mate waarin dit klimaat een rol speelt en de uitvoering ervan, verschilt sterk per vereniging. Verenigingen met een goed pedagogisch klimaat scoren veel beter bij het creëren van maatschappelijke waarden. Deze verenigingen betekenen veel meer voor kinderen met problemen. Tegen pesten is een duidelijk beleid, waardoor kinderen zich veilig voelen en tot betere prestaties komen. De trainer, coach en begeleiders zijn daarbij degene die het meest invloed hebben op het pedagogisch klimaat in de groep. Hierbij gaat het om middelen die al aanwezig zijn, maar ook om middelen die een vereniging weloverwogen creëert. Trainers zijn daar geschoold in de omgang met kinderen met gedrags- of opvoedproblemen.

Investeren in een goed pedagogisch klimaat werkt door in de sfeer en de uitstraling van de vereniging. Iedereen weet wat er van hun wordt verwacht en waar ze aan toe zijn. Het voorkomt veel problemen en bevordert de betrokkenheid met vrijwilligers en ouders. Het aantrekken van nieuwe leden, vrijwilligers en sponsors wordt gemakkelijker. Kinderen met aangeboren beperkingen zoals ADHD, Autisme, angststoornissen, zijn nu makkelijker in staat om gewoon mee te doen. Deze kinderen zijn niet gelijk aan de normale kinderen maar wel gelijkwaardig en dat vertaalt zich in houding en begrip. Er ontstaat een legitimering voor hulp en subsidie waardoor de gemeente, de jeugdzorg en het onderwijs meer bereid zijn om te geven en dus te investeren in de club. Ieder heeft zijn belang en verzorgt een stukje waardoor de puzzel een geheel wordt. Deze investeringen zijn immaterieel, ze staan niet op de balans maar zitten in de organisatie en in het klimaat verankerd. Ze zijn ontstaan door jarenlange ervaring en training, door een gericht beleid van een deskundig bestuur met een gemotiveerd team aan vrijwilligers. Deze additionele producten vormen de basis van de strategie. Zonder een goede fundering bouw je geen goed huis!

Een **pedagogisch sportcoördinator** kan de sfeer op een sportclub positief beïnvloeden. Dit is een zogenaamde combinatiefunctionaris die gedeeltelijk een betrekking heeft vanuit het gemeentelijk sportbedrijf en gedeeltelijk is gedetacheerd bij een maatschappelijk verwante organisatie zoals onderwijs, zorg, sport en cultuur. Uit een onderzoek door het Verwey-Jonker instituut bij twee voetbalclubs in Rotterdam, blijkt dat het vooral zinvol is om pedagogen in te zetten bij clubs waar weinig gedragsregels zijn of waar de gedragsregels onbekend zijn. Dankzij de inzet van de pedagogisch coördinator leerden trainers gedragsproblemen herkennen, verbeterde de sfeer tijdens trainingen en wedstrijden en werden clubregels weer nageleefd. Deze jeugdpedagoog ondersteunt het bestuur, trainers en begeleiders bij het opstellen en uitvoeren van een pedagogisch beleid. Zij kunnen hierdoor eerder problemen signaleren waarna ze contact opnemen met deze coördinator. Deze kan dan weer contact opnemen met ouders, leerkracht of een professional (jeugdzorg). De structuur van wekelijks contactmomenten met dezelfde personen uit de verenigingen, leiden er toe dat er sneller maatregelen kunnen worden genomen. (Hermes 2013)

Gemeente Rotterdam loopt momenteel in de ontwikkelingen voorop: *Rotterdamse sportverenigingen kunnen gebruikmaken van de diensten van de sport pedagogisch coördinator. Deze 'sportpedagoog' ondersteunt de verenigingen om negatief gedrag van leden uit te bannen. Het werk van de pedagogisch coördinator moet het pedagogisch klimaat op de sportverenigingen in Rotterdam verbeteren. Drie verenigingen uit IJsselmonde kunnen intensief gebruik maken van pedagogisch advies en ondersteuning. Het werk van de sportpedagoog leidde daar tot minder weggestuurde kinderen, een verbetering van de sfeer op de club en een verdrievoudiging van het aantal jeugdteams. De ouderparticipatie is licht toegenomen.*

*De sportpedagoog begeleidt besturen van clubs bij het opstellen van beleid voor gedrag, normen en waarden. Samen met de bestuurders én de coaches en trainers worden de regels en sancties bepaald. De pedagogisch coördinator ontfermt zich ook zelf over de kinderen. Een professional kan bij een kind soms nét iets gemakkelijker de juiste snaar raken. Daarnaast legt de sportpedagoog voor de verenigingen verbindingen met het gezin, de school en de wijk. Door de gehele leefomgeving van het kind erbij te betrekken, kunnen ze slagvaardig optreden.” (Rotterdam sportsupport 2015)*



*Affiche op een sportclub*

Hier heeft de coördinator vooral een beleid ten aanzien van het nakomen van regels en bestraffing van negatief gedrag. Een stapje verder gaat het pedagogisch beleid met het negeren van ongewenst en vooral het belonen van gewenst gedrag. Voorkomen is beter dan genezen is het nieuwe credo in de gezondheidszorg en dus

ook de jeugdzorg en de verenigingen. Het additionele product bij verenigingen biedt bouwstenen die een belangrijke meerwaarde kunnen geven voor samenwerking met de jeugdzorg. Het benutten van deze meerwaarde geeft kansen voor synergie waarbij er maatschappelijk kosten door worden gespaard en er anderzijds meer doelen worden bereikt. Meer kansen en meer geluk voor kinderen uit de jeugdzorg.

**Productiekosten:** Additionele producten bij sportverenigingen gedragen zich als bijproducten in de industrie die onbedoeld ontstaan. Vergelijkbaar zie je deze bijproducten in de procesindustrie bij het kraken van ruwe olie in brandstoffen (benzine, kerosine). Dit is het hoofdproduct maar daarnaast vormen er vanzelf allerlei restproducten voor het maken van teer, dakbedekking en plastic. Zo is bijvoorbeeld “Wei” een bijproduct van kaas, dat vroeger werd weggegooid. Rondom dit bijproduct is nu een compleet nieuwe bedrijfstak ontstaan. Voor de hoofdproducten worden alle kosten doorberekend, dus de vaste en variabele kosten<sup>2</sup>. Voor de additionele producten worden alleen de additionele kosten<sup>3</sup> meegenomen. Deze bestaan hoofdzakelijk uit variabele kosten en de extra vaste kosten als gevolgen van de geringe extra aanpassingen. De zorg voor verbetering van de additionele producten is daarom erg goedkoop zeker in verhouding met hetgeen ze kunnen opleveren. Dat kun je ook enigszins beredeneren voor de vereniging. Enigszins omdat bij het verkopen van diensten de bijproducten niet zijn te scheiden van het hoofdproduct. Voor de bijproducten (extra aandacht / tijd, cursussen, organisatie) is de kostprijs erg laag in verhouding met de waarde die ermee wordt gecreëerd voor de club, de ouders en de maatschappij. Concluderend kan worden gesteld dat de additionele producten bij sportvereniging weinig kosten veroorzaken, het verwachte product aanzienlijk verbeteren en een grote meerwaarde vertegenwoordigen, ziedaar een goudmijn.

### -3- De segmentatie

Verenigingen hebben dus de mogelijkheid om met meer aandacht voor het additionele product, een belangrijke verbetering van het verwachte product te realiseren. Kinderen gaan daardoor beter presteren, met meer plezier in een leuker team. Door goede informatie en instructies weten vrijwilligers ook beter om te gaan met kinderen die een bijzondere eigenschap hebben. De vereniging speelt nu beter in op meerdere behoeftes van meerdere segmenten. Daarnaast is de vereniging nu waardevoller voor de maatschappij. Door een gericht beleid (instructies, informatie, communicatie, samenwerking) met wat extra inzet van vrijwilligers (scholing , extra aandacht een beter beleid) kan veel meer worden bereikt.

Behoeftes van mensen verschillen door persoonlijke voorkeuren of eigenschappen, waardoor een grote variatie aan segmenten ontstaat. Vaak kunnen een aantal

---

<sup>2</sup> De integrale kostprijs bestaat uit de constante kosten gedeeld door de normale bezetting en de variabele kosten gedeeld door de werkelijke bezetting =  $c/n + v/w$

<sup>3</sup> “Different costs for different purposes”

segmenten wel wat water bij hun homogene behoeftes doen. Daardoor kunnen ze samen toch dezelfde sport in hetzelfde team bedrijven en vormen dan één doelgroep. De vereniging kan dan toch in bepaalde mate rekening houden met hun aparte wensen. Dat geldt met name voor kinderen met bijzonderheden zoals: obesitas, autisme, adhd, angst of kinderen met problematiek door een gebrekkige thuissituatie. Vaak zijn het kinderen die gewoon meedoen met de rest en die nauwelijks opvallen in het team. Voor de kinderen is het van groot belang om gewoon mee te mogen doen met gewone kinderen. Vaak zitten ze op het speciale onderwijs, waar rekening wordt gehouden met hun beperking, middels deskundige leerkrachten en speciale programma's. Het is dan heerlijk voor zo'n kind om na schooltijd te sporten met kinderen zonder beperking. Integratie noem je dat want **sporten is voor iedereen** en de gezonde kinderen leren nu ook eens hoe het is om een beperking te hebben. De volgende verhaaltjes geven een beeld van de jeugdproblematiek waarbij ook duidelijk wordt dat er in praktijk vaak sprake is van een **meervoudige problematiek**. Vaak zie je dat kinderen meerdere stoornissen hebben. Ook bekend zijn de combinaties van stoornissen met een gebrekkige thuissituatie.

*Eric is 14 en heeft ADHD en Pdd-nos, is harstikke lief en vriendelijk maar kan op de voetbalclub heel druk en vervelend zijn op spaarzame momenten. Hij is alert en daardoor heel geschikt in de voorhoede van het team. Hij gaat nog graag en vaak voor de club op pad om leden te werven en weet met zijn enthousiaste houding een sponsor te strikken voor het zomerkamp. Soms kan echter zijn handicap omslaan heftige ongecontroleerd emoties met agressie. Alertheid en deskundigheid van de trainer en bekendheid met dit probleem bij de scheidsrechter, zijn van grote betekenis. De relevante vrijwilligers zijn dan ook op de hoogte van het probleem. Eric en zijn ouders zijn gelukkig heel open over zijn problemen waardoor er begrip ontstaat. De scheidsrechter wordt voorafgaand aan de wedstrijd even kort bijgepraat. Bij zo'n jongen moet je gewoon wat soepeler de regels hanteren maar anderzijds mag het ook niet te ver gaan. Er is vanuit het speciaal onderwijs regelmatig contact waarbij de ouders en het kind centraal staan. Er is door zijn docent zelfs een leuke cursus gegeven die inzicht geeft in de kenmerken en omgangsmogelijkheden bij deze handicap. De vrijwilligers vonden het erg interessant en voelden zich serieus genomen in hun moeilijke taak." We hebben veel geleerd en het was nog gezellig ook, zeker dat rollenspel dat we hebben gedaan". De trainer heeft in overleg met de ouders besloten om ook de teamgenoten enigszins op de hoogte te stellen. Nu snappen ze tenminste wat er aan de hand is wanneer hij zo boos reageert. Sporten bij een vereniging is voor Eric belangrijk vanwege zijn sociale omgang en concentratie. Echter zijn beperkingen blijken bij het voetbal toch te veel te zijn voor hemzelf en zijn omgeving. Op een hele kindvriendelijke wijze is hij daarom overgestapt naar Judo. Dat is een duo sport met genoeg mogelijkheden om contact te hebben met leeftijdsgenootjes, waarbij de trainer speciale aandacht heeft voor zijn omgang met emoties in een meer besloten setting. De trainingen moeten voor Eric enigszins voorspelbaar verlopen in een rustig tempo. Hij vindt het fijn wanneer de instructies zoveel mogelijk worden gevisualiseerd door het even voor te doen. Er is altijd een ouder aanwezig bij de training voor de momenten dat*

het mis gaat. Eric wil later zaakwaarnemer worden bij Ajax met zo'n mooie sportauto en een hoogblonde vriendin. Voor Eric en voor veel andere kinderen met een beperking, zijn er inmiddels uitgebreide instructies beschikbaar waardoor het voor een trainer eenvoudiger wordt om hiermee om te gaan. Er komen nog gerichte tips voor trainers die straks op "Youtube" zijn te vinden. Makkelijker kunnen we het niet maken!

### Instructies NOC NSF:

#### Attention Deficit Hyperactivity Disorder (ADHD)

Do	Don't
Vaste volgorde les	Losse materialen gebruiken
Lesstof stapsgewijs aanbieden	Veel regels stellen
Regels opdrachten kort	Boos worden
Instructie vaak herhalen	Discussie voeren
Complimenteren	
Inschakelen als hulp	

#### Pervasive Developmental Disorder (PDD-nos)

Do	Don't
Voorspelbaar zijn	Ongestructureerde opdracht geven
Visueel maken van de instructie	Plotselinge veranderingen
Lesstof opbouwen	Teveel lawaai (carroussel)
Rustig tempo werken	
Emotioneel neutraal	

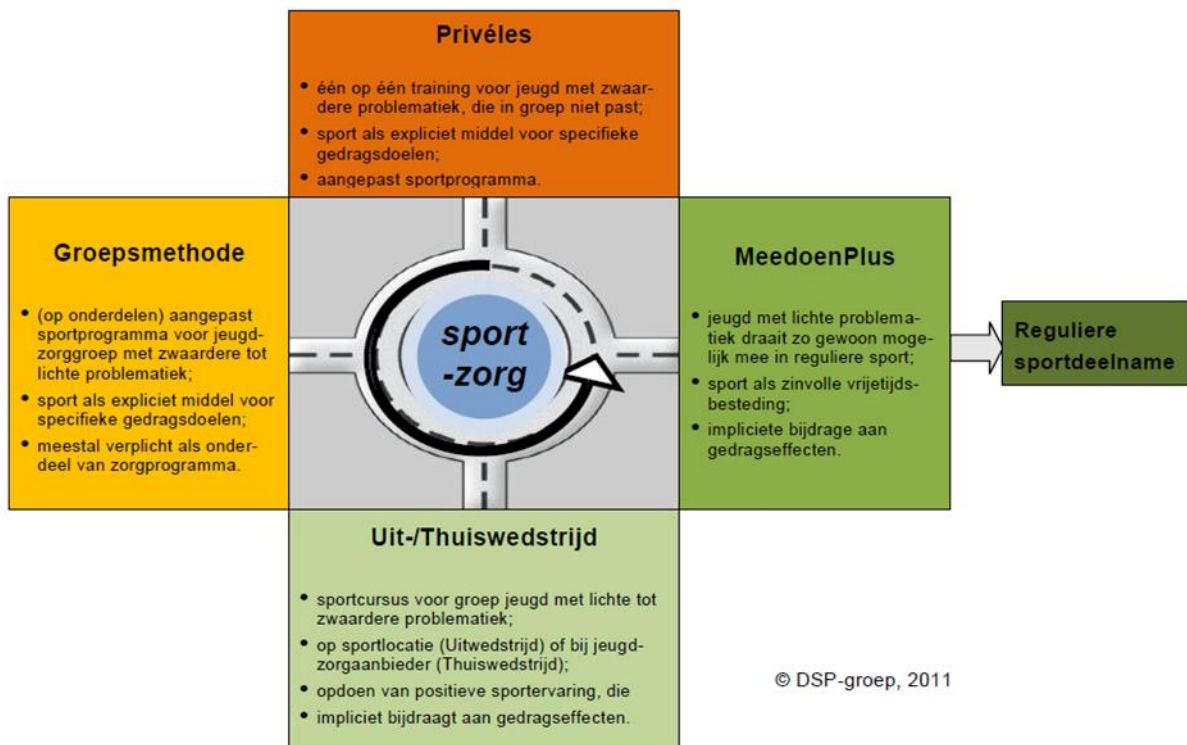
*Berta is gewoon veel te dik. Niet een beetje maar behoorlijk. Van de dokter moet ze gaan sporten om af te vallen maar ze vindt het niet leuk om dat op zo'n fitnesscentrum te doen tussen al die kreunende mannen. Sporten om alleen maar af te vallen ziet ze niet zitten, het moet leuk zijn met leeftijdgenootjes. Ze wil ook niet dat anderen in een team zich moeten storen aan haar gebrekkige startsnelheid dus heeft ze iets gevonden waar ze haar lichaam helemaal overdwars in kan gooien: keeper bij het dameshockey. In de outfit die ze daar aan heeft valt het niet op dat ze dik is. De vele conditietrainingen en oefeningen gaan haar nu al wat beter af. Op de club wordt binnenkort een aparte cursus georganiseerd met hulp van deskundigen van buiten de club. Een diëtiste kom wat vertellen over eetgewoonten waarna er een aantal bijeenkomsten zijn waarbij ze gezond gaan koken. Daarnaast is er voor*

*een half jaar een strak trainingsschema dat via de social media verschijnt met iedere dag een gezond recept voor het eten. Berta wordt ook door haar lotgenoten op de vereniging begeleid. Ze zijn in een klein groepje aan elkaar gekoppeld en communiceren daar hun wel en wee. Zo voel je je verbonden en leer je makkelijker omgaan met je probleem. Op school is er ook een themaweek aan dit onderwerp gewijd. Er zijn op de vereniging al 25 inschrijvingen die er toch 100 euro voor over hebben. Waarschijnlijk worden het er nog wel meer. Sommige leden kunnen korting krijgen voor de cursus en dat wordt gesponsord door de ziektekostenvereniging die regelmatig zijn naam mag laten zien bij de menuutjes en de training schema's. De huisarts is tevreden en Berta is gelukkig.*

*Saskia's ouders zijn gescheiden en ze woont nu bij haar verslaafde vader, Ze komt thuis duidelijk zorg, liefde en aandacht tekort. Ze is op Jong Nederland de ster want daar vindt ze alles leuk. Ze kan eindelijk zorgeloos genieten van het samenspel met haar leeftijdgenoten door spannende belevenissen. Soms kan ze echter ook erg stil zijn en teruggetrokken. Vaak wordt ze 's avonds niet opgehaald en moet dan alleen in het donker helemaal naar huis lopen. De leiding is dan altijd bezorgd en laat haar even bellen wanneer ze veilig thuis is. De penningmeester is ook bezorgd want de contributie wordt alsmaar niet betaald ondanks de bijdrage vanuit de meedoen regeling. Hoe moeilijk is het om zo'n kind te moeten zeggen dat dit haar laatste avond is omdat het lidmaatschap voor haar stopt vanwege de contributie achterstand. Voor haar vader is de drank belangrijker, zijn verslaving is genetisch bepaald zoals bij vele lotgenoten. Saskia heeft de aandacht vanuit de jeugdzorg. Ze praten regelmatig met haar en haar vader. Het zou mooi zijn wanneer de vereniging de veranderingen in de problematiek signaleert en door geeft zodat ze bij de jeugdzorg acties kunnen nemen. Pasgeleden had Saskia flinke blauwe plekken op haar benen en rug. Dit is intern besproken en de vrijwilligers zijn hiervoor nu meer alert. Helaas zijn er geen directe lijnen en wisselt de jeugdzorg vaak van persoon. Komt voor Saskia de extra ondersteuning op tijd, vanuit school en de jeugdzorg?*

*Lisa heeft last van angsten. Angst om het niet goed te doen en angst voor kleine ruimtes. Ze heeft ook nog de pech dat haar ouders niet meedenken met haar en geen hoge verwachtingen hebben over haar toekomst. Ze is veel gepest en heeft een laag zelfbeeld. Op advies van haar leraar heeft ze zichzelf ertoe gezet om te gaan tennissen. Daar valt het niet op wanneer ze zich niet meteen gaat douchen in die kleine ruimte. Met het spel valt het ook niet zo op wanneer het wat minder gaat. De trainer is op de hoogte gebracht en geeft wat vaker complimentjes. Hij zorgt ervoor dat ze bij het inspelen niet meteen een sterke tegenstander treft. De trainer klets af en toe nog even na om vertrouwen te wekken en informeel wat feedback te krijgen. Ze heeft ook al een vriendinnetje gevonden. Ze zijn pasgeleden samen naar de bioscoop geweest. Op school heeft ze wekelijks een kort gesprekje met haar leraar, die is tevreden nu. Later wil ze ook graag leraar worden. Voor Lisa en voor veel andere kinderen met een beperking, zijn er inmiddels uitgebreide instructies beschikbaar waardoor het voor een trainer eenvoudiger wordt om hiermee om te gaan. Er komen nog gerichte tips voor trainers die straks op Youtube zijn te vinden. Makkelijker kunnen we het niet maken!*





De voorbeelden tonen de verwantschap aan tussen zorg, onderwijs en sport. Het geeft ook aan hoe gemakkelijk kinderen gewoon in teamverband mee kunnen doen. Sport geeft mogelijkheden om op een positieve en normale manier hulp te bieden aan kinderen met problemen. Door de extra informatie over het kind ontstaat er meer begrip, waardoor prestatie en plezier niet verstoord worden door ruis vanwege de beperking. De begeleiding vanuit de vrijwilligers is maar beperkt en de scholing hiervoor is leuk. Met meer kennis en een beter beleid gaan vrijwilligers hun werkzaamheden als eenvoudiger en prettiger ervaren. Ook de zorgaanbieders kunnen beter hun werk doen wanneer de vereniging een signalerende taak vervult. Er is dan wel behoefte aan structuur in de communicatie en informatie. Voor de sportclub verbetert de sfeer en komen individuele en groepsprestaties beter uit de verf. Door een goed beleid kan een vereniging problemen bij jongeren voorkomen, eerder signaleren en er beter mee omgaan. Sommige kinderen zoals Eric kunnen een brug te ver zijn voor een club met teamsport. In overleg kan er dan gezocht worden naar een oplossing bij een duo sport. Iedere club kan een specialisatie opbouwen waardoor Eric toch ergens kan sporten. De specialisaties in de niche van de markt, kunnen plaatsvinden in overleg met de gemeente die hiervoor ondersteuning geeft.

Met behulp van een **keuzematrix** kan worden weergegeven in welke mate de verschillende verenigingen in staat zijn om te voldoen aan de behoeftes van een individu. Hierbij worden de (koop) motieven om bij een vereniging te gaan, gewogen naar het belang van ieder motief. Daarna worden de verschillende keuzes beoordeeld (hier eenvoudig verdeeld over 4 mogelijkheden). Het werkt als een soort “stemwijzer”, de vereniging met de hoogste eindscore heeft de voorkeur van dit

kind. De motieven, de gewichten, en de verenigingen kunnen variëren afhankelijk van de problematiek van het kind. Met een dergelijk overzicht wordt de keuze voor een vereniging verbeterd en de kans verminderd dat een kind voortijdig afhaakt. Gemeentes kunnen een dergelijk systeem gebruiken om te bepalen in hoeverre verenigingen maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen en daarmee in aanmerking komen voor marktontwikkeling, productontwikkeling en dus ondersteuning. Prestaties van verenigingen en projecten kunnen hiermee eenvoudig worden geëvalueerd.

Motief	Belang van het motief	Solosport	Duosport	Teamsport	Muziek
Prestatie	1	$2 \times 1 = 2$	$2 \times 1 = 2$	$1 \times 1 = 1$	$3 \times 1 = 3$
Plezier	3	$2 \times 3 = 6$	$2 \times 3 = 6$	$3 \times 3 = 9$	$1 \times 3 = 3$
Partners	3	$1 \times 3 = 3$	$1 \times 3 = 3$	$3 \times 3 = 9$	$2 \times 3 = 6$
Persoonlijke ontwikkeling	2	$1 \times 2 = 2$	$1 \times 2 = 2$	$3 \times 2 = 6$	$2 \times 2 = 4$
Sociale ontwikkeling	3	$1 \times 3 = 3$	$2 \times 3 = 6$	$3 \times 3 = 9$	$2 \times 3 = 6$
Afstand	1	$2 \times 1 = 2$	$2 \times 1 = 2$	$2 \times 1 = 2$	$1 \times 1 = 1$
Totaal		18	21	36	23

*Toelichting keuzematrix<sup>4</sup>: In bovenstaand voorbeeld is gebruik gemaakt van een driepuntschaal voor de weging van het belang en een driepuntschaal voor de beoordeling. Er zijn 4 concurrerende activiteiten die in dit voorbeeld op basis van 6 koopmotieven (selectiecriteria) zijn beoordeeld. De weging vermenigvuldigd met het oordeel geeft per motief een beoordeling. Per activiteit kan nu op basis van de totaal telling een oordeel worden gemaakt inzake de aantrekkelijkheid van de activiteit. De matrix kan worden aangevuld met meerdere activiteiten (muziek, cultuur, Jong Nederland, Scouting). Het is het meest praktisch om te werken met een beperkte lijst (short list) met de meest relevante mogelijkheden. In deze willekeurig ingevulde beslissingsmatrix komt teamsport duidelijk als favoriet naar voren.*

**De talenten in de breedtesport** breken soms door naar de topsport en sommigen van hun worden idolen en schrijven geschiedenis. Iedere club wil graag zo'n zaadje planten die doorgroeit tot een reusachtige eik. Veel goede sporters breken niet door vanwege problemen zoals hier zijn besproken. Anderen haken af voor het hoogtepunt van hun carrière. Een laatste groep valt door een stoornis in een diep gat na het beëindigen van de carrière. Wim Kieft heeft Nederland nog een enorme dienst kunnen bewijzen met die prachtige kopbal tegen Ierland waarna we Europees kampioen werden. Wim heeft een lief karakter en kan geen nee zeggen, ook niet

<sup>4</sup> In de verkooptraining wordt zo'n matrix (sellogram) gebruikt voor argumentatie van koopmotieven ten behoeve van het voeren van een verkoopgesprek

tegen zichzelf. Hij heeft genen geërfd waardoor je makkelijk verslaafd kunt raken. Voor Wim kwam zijn heroïneverslaving pas na zijn topprestatie, net als bij de gokverslaving van Luc Nillis. Bij Glen Helder kwam dit naar boven tijdens zijn profcarrière bij Arsenal (narcistische persoonlijkheidsstoornis met borderline-trekken). Ook door de gokverslaving van Andy van der Meijde, hebben we een goede voetballer te vroeg zien vertrekken. Yuri van Gelder heeft de top nooit echt kunnen bereiken vanwege zijn cocaïne verslaving. Ook Leontien Zijlaard-van Moorsel leed erg door haar stoornis: Anorexia nervosa. De strijd die zij moest leveren om ermee af te rekenen, was intens en vroeg een enorm doorzettingsvermogen. De sprintschaatser Stefan Groothuis werd zwaar depressief, net zoals de Duitse nationale doelman Robert Enke die zelfmoord pleegde.

Uit **verschillende onderzoeken** is gebleken dat terugkerende en ernstige blessures op korte termijn kunnen leiden tot psychische en psychosociale problemen, bijvoorbeeld stress, laag zelfvertrouwen of negatief gezondheidsgedrag. Conflicten met trainers, laag prestatieniveau of geen contractverlenging worden in de wetenschappelijke literatuur eveneens genoemd als potentiële oorzaken voor deze problemen. Uit onderzoek blijkt dat vooral het onvrijwillig moeten beëindigen van een topsport carrière, een belangrijke rol speelt bij het ontstaan van psychische aandoening en psychosociale problemen op lange termijn.

Met de term **sportzorg** wordt de preventie en behandeling van blessures bedoeld. Het zijn somatische gevolgen (lichamelijk) van gedrag met vaak psychische oorzaken en gevolgen. Deze combinatie van disciplines zie je ook bijvoorbeeld bij obesitas (somatisch , pedagogisch/maatschappelijk, psychologisch) en Anorexia nervosa (somatisch en psychologisch)..

Sportzorg is daarmee ook op te vatten als een breder begrip met een multidisciplinaire aanpak waarbij ook jeugdzorg kan worden betrokken:

Opgroei- en opvoedproblemen	Maatschappelijk werk,	gesprekken
Psychische problemen (angst, fobie)	Psycholoog (GGZ),	gesprekken
Stoornissen (ADHD, MD)	Psychiater (GGZ),	medicijnen
Blessures / conditie	Geneeskunde/ gezondheid,	behandelingen
Obesitas	Diëtist, Psycholoog,	kuur

Soms duurt het lang voordat er een juiste diagnose wordt gesteld, waardoor een patiënt een lang traject volgt van gesprekken met een psycholoog of medicijnen van een psychiater. Hoeveel kinderen lopen er rond met capaciteiten als Johan Cruyff, André Kuipers of Jaap van Zweden, maar die ze niet benutten door stoornissen, opgroei-problemen en opvoedproblemen? De vereniging zorgt voor een goed pedagogisch klimaat dat een hele positieve bijdrage geeft voor de prestaties, plezier en sociale contacten. Het schept geluk, ontwikkelt het kind, voorkomt veel problemen en geeft jong talent een kans.

## -4- De organisatie

**Synergie:** In het algemeen gaan partijen door samenwerking gebruik maken van elkaars sterktes en kansen en ontstaat er daarom synergie. Er wordt dus meer bereikt en er worden soms kosten bespaard ( $1 + 1 = 3$ ). Dat is veel meer dan een win-situatie waarbij de partijen alleen voordeel halen uit hun onderlinge relatie en de belangen van andere stakeholders verwaarlozen. Bij synergie houd je rekening met alle belangen, is de samenwerking duurzamer en het effect veel groter dan wat de partijen afzonderlijk hadden kunnen bereiken. De partijen versterken elkaar waardoor er ook gemeenschappelijke voordelen en dus doelstellingen ontstaan.

**Organisatie:** De verenigingen kunnen worden gesegmenteerd naar het niveau waarop ze een extra rol vervullen voor de jeugdzorg. Niet iedere vereniging bereikt het hoogste niveau en daarmee wordt rekening gehouden met de begeleiding. Het additionele product zou iedere club serieus nemen waardoor het verwachte product in kwaliteit zal toenemen en dus de waarde van de vereniging. Dit is het werkterrein van de pedagogisch coördinator:

- 1- Zorgen voor een positief **opvoed- en opgroeiklimaat en een gezond sportklimaat** (blessurepreventie);
- 2- Zorgen voor vertaling **leerprocessen** vanuit het onderwijs naar vereniging en andersom (bijvoorbeeld in projectperioden); ondersteuning digitale portfolio,
- 3- **Samenwerking** met wijk, tussen verenigingen, met jeugdzorg en met gemeente
- 4- Vroegtijdig **signaleren** van opvoed- opgroei- problemen of stoornissen
- 5- **Warme overdracht** leden die willen veranderen van activiteit (vaste klanten): aansluiten bij wensen en behoeften van de deelnemer, sport-en beweegmogelijkheden in de buurt inzichtelijk maken en kinderen hiermee laten kennismaken.

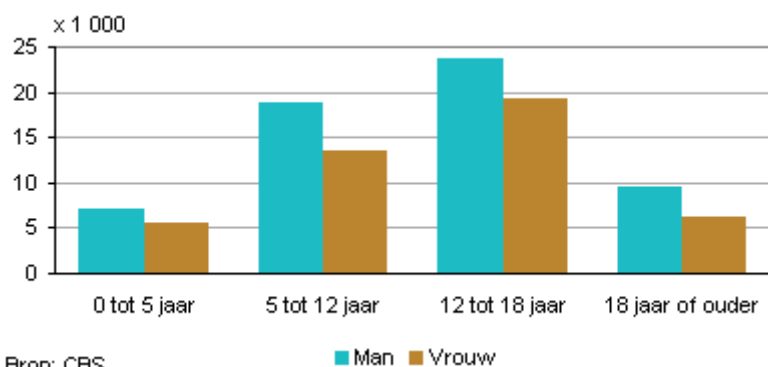
Daarna kan iedere vereniging verder klimmen op de ladder van de jeugdhulpverlening. Hierbij komt een nieuwe functie in beeld: de zorgcoördinator. Dat is opnieuw een combinatiefunctionaris die in deeltijd in het sportbedrijf en in de jeugdzorg werkt. Echter hij werkt op een minder breed terrein dan de pedagogisch coördinator maar wel met meer diepgang (meer netwerken bij de samenwerkende instanties en met een hogere intensiteit van zorg per kind):

- 6- **Omgaan met probleemjongeren** door scholing, instructie, coaching van vrijwilligers, leraren, leden en ouders.
- 7- **Signaleren en Monitoren:** het waarnemen en verzamelen van informatie over kinderen met een problematiek, gedurende langere tijd op afstand met de bedoeling om wisselingen in stemming en gedrag vast te leggen en dit door te geven aan hulpverlener. Dit gebeurt in samenwerking met het kind en de

ouders. Hij bewaakt ook het contact van de trainer met langdurig geblesseerde kinderen.

- 8- **Netwerken en makelen:** hij heeft kortere lijnen en snellere doorverwijzing van de zorg binnen een regio. Hij is goed op de hoogte van het aanbod bij de verenigingen en heeft daar goede contacten. Hij is op de hoogte van de mogelijkheden binnen een wijk zoals samenwerkingsverbanden (wijkraad, buurtzorg). Binnen het onderwijs in zijn regio is hij bekend en heeft hij regelmatig contact inzake problemen met jongeren. Door zijn rol is het veel eerder mogelijk om problemen te signaleren en er adequaat met de juiste zorg op te reageren. Hij is de zorgzame spin in het web en weet wie waar, waarover en wanneer is aan te spreken voor welke zorg .
- 9- **Sport als middel binnen zorgtrajecten met extra begeleiding vanuit jeugdzorg en met een specifiek doel (bv agressiebeheersing door judo).** Dit kan soms geïntegreerd met andere kinderen of tijdelijk apart.
- 10- **Nazorg** en indien nodig terug verwijzing, wanneer kinderen weer bij een gewone vereniging zijn gaan sporten na een zorgtraject.
- 11- **Evaluatie:** Hij gaat niet op de stoel zitten van de hulpverlener maar kijkt als ervaringsdeskundige kritisch naar de gevolgde procedures en resultaten. Zijn bevindingen worden periodiek vastgelegd en gebruikt binnen verschillende niveaus van de jeugdketen ter verbetering van de organisatie. Periodiek is er met de zorg coördinatoren gezamenlijk een gemeentelijk overleg inzake de kwaliteit van de zorg en de mogelijke verbeterpunten op het gebied van efficiency en effectiviteit.

### Jongeren met jeugdzorg naar geslacht en leeftijd, 2012



Jongeren met jeugdzorg kunnen volgens bovenstaande tabel worden gesegmenteerd naar leeftijd en geslacht. Ook **verenigingen kunnen worden gesegmenteerd** naar: activiteit, cultuur, grootte, ouderdom, het additionele product. Voor het gemeentelijk sportbedrijf geeft dit veel inzicht in de mogelijkheden die er liggen inzake de sportzorg. De pedagogisch en de zorg coördinator zijn voor iedere vereniging een ondersteuning op beleidsmatig terrein en dus een voorwaarde voor

verbetering van het additionele product. Verenigingen in achterstandswijken hebben meer en intensiever behoefte aan ondersteuning op pedagogisch gebied. Uiteraard is ook de grootte van de vereniging bepalend voor de intensiteit van de begeleiding.

Bij de samenstelling van zo'n zorgnetwerk van **Maatschappelijke of Vitale**<sup>5</sup> **verenigingen** die samenwerken binnen een regio is sprake van een potentiële doelgroep binnen een straal van maximaal 5 kilometer. Dat is de maximale afstand waarin kinderen bereid zijn om te reizen naar hun club. Dus een straal van 3 tot 4 kilometer voldoet beter, maar voor de niche markt (judo met agressietraining) is een grotere afstand acceptabel, omdat de meerwaarde ook groter is voor de doelgroep. Binnen zo'n regio zitten dan voldoende maatschappelijke verenigingen om voor de jonge bewoners een aantrekkelijk pallet aan keuzes en mogelijkheden te vormen, voor sport/spel/cultuur/muziek en onderwijs.

Bij de **segmentatie** hebben oudere verenigingen een betere organisatie en zijn meer in staat om te innoveren. Kleinere verenigingen kunnen zich specialiseren en de grotere verenigingen zijn meer in staat om brede mogelijkheden te bieden waardoor beiden zich duidelijker kunnen positioneren. Met behulp van de eerder besproken beslissingsmatrix kan dan een keuze worden gemaakt van de portfolio van maatschappelijke verenigingen. Die moeten daarbij voldoen aan een goed pedagogisch klimaat en vervolgens intensief worden begeleid vanuit de gemeente, het onderwijs en de jeugdzorg.

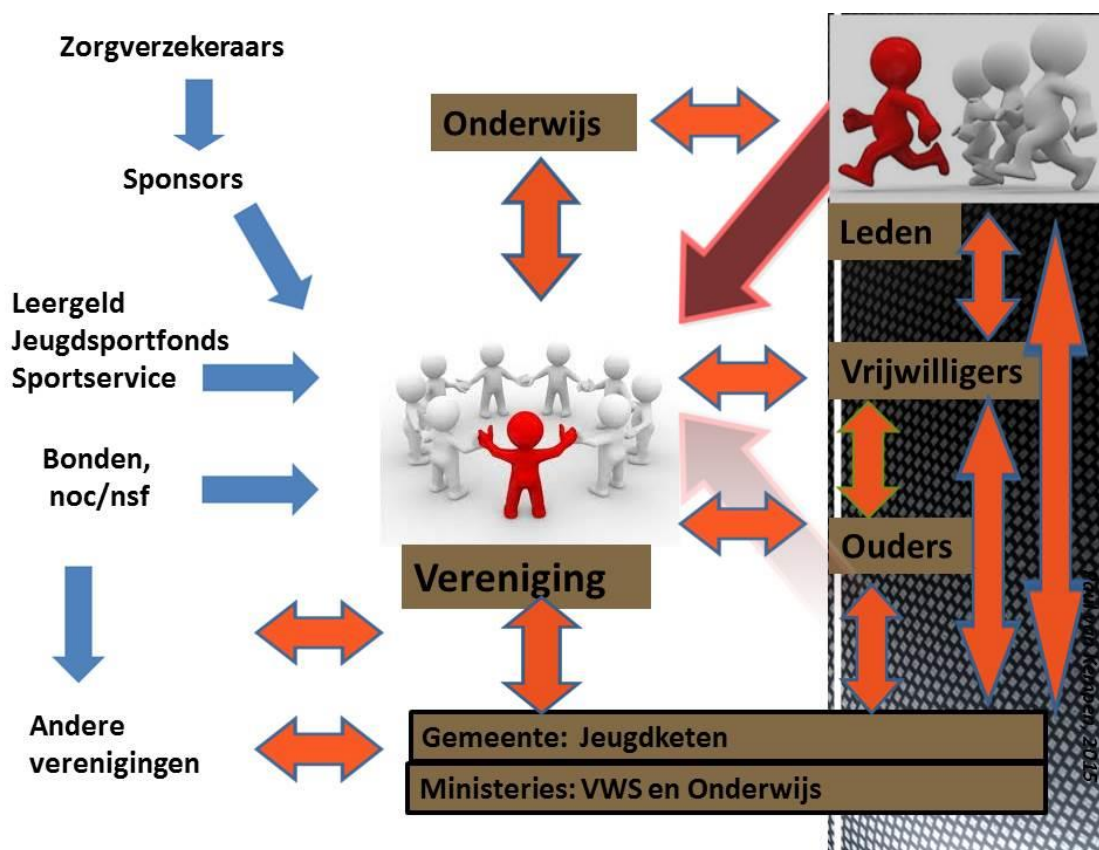
Per **regio** is er tenminste één zorgcoördinator die samen met de pedagogisch coördinator de verenigingen ondersteunt in het pedagogisch beleid, de jeugdzorg en de samenwerking. De zorgcoördinator heeft minder kinderen onder zijn hoede, maar de problemen zijn groter en dus is het contact intensiever. Ook zijn contacten met de hulpverleners (artsen, psychiaters, maatschappelijk werkers) binnen de jeugdzorg eisen veel tijd. Informatieverzorging is voor hem een groot aandachtspunt.

Het **portfolio van verenigingen** in een regio bevat zelfsturende teams die projectmatig samenwerken met eigentijdse doelstellingen. Er moeten dus doelen worden geformuleerd die periodiek worden geëvalueerd door onderzoek bij de stakeholders. Kennis en expertises kunnen via LinkedIn groepen worden gedeeld. De problematiek inzake het klimaat en de jeugdzorg kan binnen een diversiteit van verenigingen worden besproken waardoor creatieve inzichten ontstaan. De lijnen zijn kort naar de gezamenlijke coördinatoren, de gemeente, het onderwijs en de zorg,. Kinderen die toch een verkeerde keuze hebben gemaakt kunnen met een warme overdracht naar een andere club gaan. Ze blijven dus lid van een vereniging, probleemkinderen krijgen maatwerk, de organisatie blijft beheersbaar, de extra inzet vanuit de vereniging vertaalt zich naar een beter product (plezier, partners en prestatie) en er is sprake van continuïteit in zorg met duidelijke aanspreekpunten.

---

<sup>5</sup> De vitale vereniging stimuleert de ontwikkeling van sportverenigingen tot actieve, maatschappelijk betrokken 'ondernemingen'. Dit in samenwerking met gemeenten, sociale partners en bedrijven welke in hun beleid gebruik maken van de voordelen die vitale verenigingen in maatschappelijke zin genereren. Bijvoorbeeld op het gebied van welzijn, zorg en arbeidsparticipatie.

**Samenwerking met het onderwijs** vergroot de impact van het leerproces voor alle partijen. Hoe intensiever je een onderwerp vanuit meerdere invalshoeken belicht, des te groter is het leereffect. Het additionele product en dus het klimaat zal makkelijker worden verbeterd, waardoor ook het verwachte product sneller in waarde toeneemt. Dit alles voorkomt veel problemen bij kinderen. De club is nu een veilige thuishaven voor de storm die er thuis of in hun hoofd woedt. Pesten wordt niet getolereerd en de sociale discipline is zo groot dat er niemand wordt buitengesloten. Echter de samenwerking tussen verenigingen met het onderwijs bevordert de omstandigheden voor jeugdzorg, maar is niet noodzakelijk voor de samenwerking tussen jeugdzorg en verenigingen.



De mogelijkheden en ideeën voor samenwerking en synergie zijn bijna oneindig zoals uit de volgende verhalen blijkt:

*De zorgverzekeraar wil graag sponsor worden van een maatschappelijke vereniging met een gezond kantinebeleid. Het voorkomen van zorg heeft een grote meerwaarde voor de verzekeraar. Dat doe je door blessures en jeugdzorg te voorkomen of deze op tijd te signaleren. Dat doe je ook met gezond eten en voldoende beweging. De leden van de vereniging krijgen dan ook korting op de premie mits ze ook daadwerkelijk actief meedoen op de club. Wel handig voor de verzekeraar om zomaar toegang te krijgen tot een interessante doelgroep. De exposure voor het sponsorschap zal groter worden indien ook het onderwijs projectmatig bij de club is betrokken. De overheid bestemt een gedeelte van de kinderbijslag voor het lidmaatschap van verenigingen en de noodzakelijke kleding. Saskia kan nu zeker naar*

haar Jong Nederland vereniging en haar vader drinkt nu minder van de kinderbijslag. Het lidmaatschap reduceert nu tot bijna een symbolisch bedrag waardoor er geen drempels meer zijn, het ledenaantal toeneemt en de koppeling met onderwijs en jeugdzorg makkelijker wordt. Wellicht kan dit gecombineerd worden met een gratis jongerenpas gedurende dal momenten bij bepaalde culturele evenementen (musea, toneel) waardoor ook de samenwerking met culturele verenigingen een extra dimensie krijgt. De slag is dan helemaal rond gemaakt. De overcapaciteit in daluren kan dan worden gebruikt voor educatie waardoor de docent meer tijd krijgt voor het leveren van maatwerk ondermeer aan kinderen met een problematiek.

**Maatschappelijke verenigingen** worden voor hun extra inspanningen ondersteund door de gemeente. Dat kan financieel maar ook door het leveren van bestuurskracht zonder dat daarbij de autonomie van de vereniging in het geding komt. Dat kan door de penningmeester of de secretaris daadwerkelijk te ondersteunen met een beroepskracht. De voorzitter wordt ondersteund met gerichte informatie en er is vanuit het sportbedrijf permanent ondersteuning in kennis en kunde. Uiteraard geeft de samenwerking ook toegang tot nieuwe kennis en relaties, zeker bij het onderwijs (pedagogiek en didactiek) en de jeugdzorg (omgang met probleemjongeren).

**Ouders** zullen daarbij meer gemotiveerd vrijwilligerswerk gaan doen, want de opvoeding verloopt beter door de gerichte workshops die er worden aangeboden over bijvoorbeeld opvoeden en eetgewoontes. Er ontstaan thuis gespreksonderwerpen aan tafel die binding geven met de kinderen. Verschillende specifiekere workshops zijn interessant om te volgen: sport & opvoeden, sport & puberteit, sport & eetgewoontes. De bijeenkomsten zijn nuttig en gezellig. De gespreksgroepen en het afsluitende drankje zorgen voor contacten tussen ouders waardoor afspraken makkelijker gemaakt kunnen worden, de binding met de club groter wordt en ook de stap naar vrijwilligerswerk soepeler verloopt. Je creëert als vereniging zo veel meer relaties die je vaker ziet, waarmee je een vollediger contact ) hebt en dat leidt tot vaste relaties. Zo 'n tactiek heeft de vereniging ook voor zijn leden en vrijwilligers.

Het **onderwijs** ziet mogelijkheden om theorie te vertalen naar de praktijk van het kind: op maat, persoonlijk, flexibel en toepasbaar. Duidelijke leerlijnen waarbij verschillende projecten gedurende het jaar worden uitgezet. De impact en dus het effect is groter nu het kind met dezelfde thematiek gelijktijdig ook op de vereniging wordt geconfronteerd. Onderwerpen als pubergedrag, omgaan met emoties, pestgedrag, plannen en concentratie; worden als thema gebruikt in een project waarbij theorie en een rollenspel op school soepel overgaat in een oefening op het veld. Studenten in het HBO worden ingezet om dit soort projecten te bedenken en begeleiden.

**De rapportbespreking** wordt 2 maal per jaar ondersteund door een verslagje van de trainer, waardoor intellectuele prestaties worden gekoppeld aan sportieve, persoonlijke en sociale vaardigheden. De ouders en de kinderen bepalen zelf of ze het verslagje van club in het portfolio voor school stoppen. De lijnen tussen de



docent en de trainer zijn korter geworden sinds de samenwerking. Social media en interactieve vergadertechnieken bieden efficiency. De **pedagogisch coördinator** structureert de samenwerking en ondersteunt de trainers hierbij.

Voor sommige kinderen is er nog wat extra begeleiding vanuit de **jeugdzorg**. Ouders en het kind zijn akkoord gegaan met de informatie-uitwisseling. De docent is nu op de hoogte van de problematiek en periodiek volgen er nieuwe berichtgevingen naar de trainer en de docent. Bij ernstige problemen komt de **zorgcoördinator** bij het gesprek met de ouders en het kind en ook bezoekt hij regelmatige de trainingen. Hij is vanuit de jeugdzorg het vaste aanspreekpunt voor de school en de vereniging richting de ouders en het kind. De begeleiding vanuit de jeugdzorg is te ingewikkeld en te duur om dat altijd rechtstreeks met de hulpverlener te doen (arts, psychiater).

**Sanne is vrijwilliger** en gaat weer met plezier naar de hockey club. Ze worden volwaardig als een deskundige behandeld. Vroeger was het alsmaar gissen naar de oorzaak van probleemgedrag van de kids en nu is dat veel duidelijker. Ze weten hier beter mee om te gaan dankzij de instructies op de workshops die jaarlijks in een andere vorm worden herhaald. Mocht je een keer niet kunnen dan is er genoeg te vinden op de website van de jeugdzorg. Er staan ook verwijzingen naar gemakkelijke instructiefilmpjes over onderwerpen als: “training met een Adhd kind”. Ze zijn gemaakt in samenwerking met de bond en het NOC/NSF, net als die “didactische driehoek”. Door deze slimme communicatiemiddelen is het vrijwilligerswerk niet toegenomen, wel interessanter en leuker geworden. Deze week staat er een vergaderingetje met een feestje op het programma met de andere verenigingen die meedoen in de samenwerking. Het is dit keer bij de naburige atletiekvereniging te doen. De locatie wordt vaak gekozen in het kader van het onderwerp, dit keer concentratie oefeningen. Ben benieuwd hoe het met de zorg bij de andere verenigingen gaat. In het algemeen heb ik wel geleerd dat structuur en duidelijke instructies op een training belangrijk zijn. De kinderen moeten niet te lang hoeven wachten of begrijpen wat ze moeten doen. Probeer je daarbij zoveel mogelijk te richten op positief gedrag en negeer het negatieve. Dat geldt voor alle verenigingen, makkelijk hé!

Ik heb alle vrijwilligers inmiddels op mijn Facebook, maar het is altijd leuker om weer samen een belevenis te ervaren. Met al deze vrijwilligers in de groep hebben we ook een LinkedIn groep gevormd met al onze personalia en competenties vermeld. Makkelijk om zo weer contact te krijgen met andere vrijwilligers die zelf ook weer een heleboel interessante mensen kennen. Ik heb door mijn vrijwilligers activiteiten toegang tot wel 40 groepen met minstens 50 interessante mensen. Dat zijn er dus meer dan 2.000 en dat kan handig zijn bij het vinden van een leuke stage of baan. Van die workshops ontvang ik van de coördinator een bewijs van deelname, voor mijn portfolio op de opleiding sporteconomie. Dat staat goed op mijn CV en ik leer veel, in een gezellig sfeertje. Je moet je motivatie ergens vandaan halen!

**Een gemeentelijke sportambtenaar** volgt de vereniging door zijn aanwezigheid op de bestuursvergaderingen. Dat kan een coördinator zijn, maar deze functie kan ook

*rouleren. Hij heeft daar geen stemrecht maar informeel kan hij wel invloed uitoefenen met zijn adviserende rol. Dat is terecht want er komt ook behoorlijk wat subsidie naar de club, rechtstreeks en via de korting op het lidmaatschap. Daarnaast evalueert hij jaarlijks de vorderingen van met name de additionele producten. Hij heeft regelmatig overleg met de pedagogisch coördinator en de zorgcoördinator. Uiteindelijk moet dit alles bij de vereniging leiden tot meer plezier, met leuke partners en een kampioenschap! De ouders en de kinderen worden tenminste 1x per jaar betrokken in een tevredenheidsonderzoek. Vanuit drie kanten komen er metingen waarbij de veranderingen in kaart worden gebracht. Bijvoorbeeld:*

**Stellingen vragenlijst jeugdleden over het pedagogisch klimaat  
De sfeer in de jeugdteams:**

*Ik vind mijn team leuk  
Ik kan goed met de meeste teamgenoten opschieten  
Ik voel me in dit team op mijn gemak  
Ik voel dat ik bij dit team hoor  
Ik speel goed samen met mijn teamgenoten  
Ik vind de spelers in mijn team aardig*

De **jeugd zorg** is overgegaan naar de gemeentes. Het is een complexe thematiek met een complexe organisatie waar veel goed gaat, maar helaas ook veel fout gaat. Er moet effectiever worden gewerkt en efficiënter waardoor de productiviteit stijgt. Uiteindelijk moet dit leiden tot een betere kwaliteit van de dienstverlening. De complexiteit van de problematiek en de organisatie kan worden ondervangen door een goed informatie en volgsysteem, dat door meerdere belanghebbenden kan worden geraadpleegd en gevuld.



**Social CRM systeem:** Customer relationship management is een Engelstalige benaming voor klantrelatiebeheer, soms ook relatiemarketing of verkoopbeheersysteem genoemd. Het is een werkwijze waarbij het optimaliseren van alle contacten met de klant centraal staat. Er wordt getracht elke klant een individuele waarde aan te bieden gebaseerd op zijn of haar wensen. Centraal staat

de klantervaring, klantrelatie en de waardering van de klant voor het bedrijf. Social media kunnen in het systeem worden geïntegreerd. Het geheel werkt in the cloud waardoor data overal toegankelijk zijn.

Voor de zorg zou een informatiesysteem kunnen betekenen dat alle betrokkenen met toestemming van de ouders, toegang krijgen tot informatie aangaande het kind zijn achtergrond, de begeleiding/zorg, de doelstellingen (leerlijn) en de voortgang (proces). Er is een rangorde van de mate waarin betrokkenen de data kunnen inzien en de mate waarin er gegevens kunnen worden ingebracht of gemuteerd. De openheid inzake de problematiek van het kind kan leiden tot meer begrip voor het afwijkend gedrag. Zeker in die gevallen waar dit gedrag storend is voor teamgenoten of kan leiden tot pesten. Openheid kan leiden tot een etiket maar mag niet leiden tot stigmatisering. Dit is een proces waarin een groep personen negatief gelabeld, veroordeeld en uitgesloten wordt op grond van gemeenschappelijke, afwijkende kenmerken en/of gedragingen die angst of afkeer oproepen en waarvoor de betrokkenen meer of minder verantwoordelijk worden gehouden. Vaak is sprake van overdrijving en wordt het gedrag van een of enkele individuen representatief geacht voor de hele groep. Goede zorg en communicatie, deskundigheid en waakzaamheid vanuit de vrijwilligers, kunnen dit proces tegen gaan.

Naast de grote hoeveelheid relevante informatie kan de begeleiding gemakkelijk worden overgenomen of door meerdere hulpverleners worden gebruikt (zorg coördinator, maatschappelijk werker, diëtist, huisarts, psycholoog, psychiater) en in beperkte mate door de docent, de trainer. Het plan en het proces wordt vastgelegd, bewaakt en geëvalueerd vanuit verschillende invalshoeken. Het kind spreekt in de toekomst eenvoudig een verslagje in over zijn training in een "Blog", de computer vertaalt de gesproken tekst naar geschreven woorden en herkent daarin zijn emoties. De computer brengt verslag uit en waarschuwt betrokkenen bij afwijkingen. Heeft hij zijn medicijnen wel ingenomen?

## -5- De synergie

### *De jeugdzorg en de kracht van de verbinding:*

*Bureau jeugdzorg, Raad voor de kindbescherming, Kinderrechter, Leefgroep, Cluster IV school, jeugdzorg-plus, Jeugdzorginstelling, Jeugd-ggz, Speciaal onderwijs, Zorg voor geestelijk gehandicapten, Politie, Justitie, School voor ZMLK, Crisisopvang, Medisch kleuterdagverblijf, Leerplichtambtenaar, Jeugd en opvoedhulp, Hulpverlener, Maatschappelijke opvang, Migrantenorganisaties, Wijkagent, Welzijnswerk, Huisarts, Riagg, Jeugdbescherming, Verloskundigen, Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO), Buurtsportcoach, Maatschappelijke Vereniging, NOC/NSF, Schuldhulp, Volwassenen GGZ, Psycholoog, Psychiater, Diëtist, Consultatiebureau, Sport en beweegbegeleiders, JGZ, Peuterspeelzalen, Pedagoog, Combifunctionaris, Buurtsportcoach, Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG), pedagogisch coördinator, Veiligheidshuis, Zorg- en adviesteam (ZAT), jeugdzorg coördinator, ré integratiebureaus, geïndiceerde jeugdzorg, jeugdketen, Medisch Kinderdagverblijf, Vrouwenopvang, Gemeentelijk sportbedrijf, Omnivereniging, Wethouder sportzaken, Centrale aanmelding, Jongerenwerk, Sportbonden, leefstijlmakelaar, Jeugdmaatschappelijk werk, Jeugdgezondheidszorg, Spoedeisende zorg (SEZ), Advies en Meldpunt Kindermishandeling (AMK), Gezinsvoogd, Vitale Sportvereniging, Voogd, Jeugdreclassering (JR), Justitiële jeugdinrichting (JJI), Dagbehandeling, Raad voor Volksgezondheid en Zorg (RVZ), Sportzorg, Pleegzorg, Kindertelefoon, Casemanager, Migrantenorganisaties, Verslavingszorg, Minister van VWS, Jeugd-LVB, multifocale trajecten, Passend onderwijs, Transitiebureau Jeugd, Gesloten Jeugdzorg, Ambulante hulpverlening, Ondertoezichtstelling (OTS), Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN), Landelijk Expertise Centrum Speciaal Onderwijs (LECSO), Autismecentrum, Wajong Uitkering, Tweedegeneratieallochtoon, Halt jongeren*



Bij synergie is het effect van een samenwerking groter dan elk van de samenwerkende partijen afzonderlijk zou kunnen bereiken ( $1+1=3$ ). We bereiken met synergie de kern van het economisch denken, namelijk ons economisch handelen: zo veel mogelijk bereiken met zo weinig mogelijk middelen. Door de belangrijkste doelen te bereiken, creëer je waarde toevoeging (productie) en voorkom je impliciet verspilling. Het belang wordt vooral bepaald door de kans op een gebeurtenis (of succes) en de impact van die gebeurtenis. Want wat belangrijk is komt eerst bij je planning! Je moet je dus voortdurend afvragen wat belangrijk is en de belangrijkste aspecten (doelen) voorrang geven (prioriteit). Het managen van dit productieproces zelf (vraagstuk van hoe doe je iets: efficiency) komt daarmee dus pas op de tweede plaats nadat de doelen van de belangrijkste stakeholders zijn vastgesteld (effectiviteit)<sup>6</sup>. De 'wat vraag' komt dus voor de 'hoe vraag'! Dit geldt niet alleen voor ondernemingen maar ook voor het onderwijs, de jeugdzorg en de verenigingen.

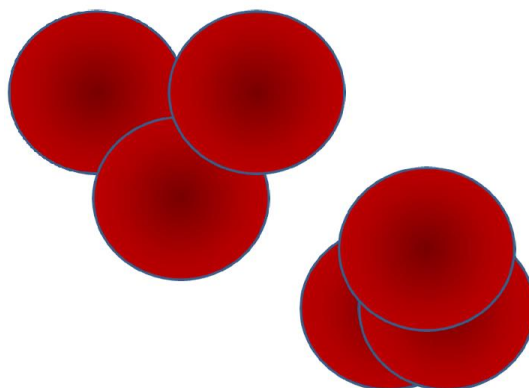
In de praktijk van het verenigingsleven vormt synergie een braakliggend terrein waar helaas weinig innovatie plaatsvindt, terwijl problemen zoals die van het vrijwilligerstekort en de leden terugloop nijpend zijn. Ook zien we dat verenigingen een eenzijdige focus leggen op die efficiencykant en daarmee de veel belangrijkere effectiviteit verwaarlozen of zelfs verkeerd toepassen. Hier staat effectiviteit van verenigingen centraal en dus het bereiken van de juiste doelen voor de stakeholders van een vereniging, in het bijzonder de jeugd. Door de belangrijkste doelen voor de belangrijkste stakeholders op een effectieve manier te combineren in een plan creëer je synergie.

**Synergie** kan ontstaan door samenwerking of fusies waarbij de middelen **efficiënter** (doelmatiger) worden gebruikt waardoor je kosten bespaart. Dit wordt ook wel **Economics of scale** genoemd, door productie op grotere schaal (schaaleffecten) of

<sup>6</sup> In het HBO wordt dit bij marketing helaas nog vaak omgedraaid in een SWOT. Er wordt eerst een interne analyse gemaakt met sterktes en zwaktes en pas daarna gekeken naar de behoeftes vanuit de markt. Dit is een conservatieve benadering vanuit een aanbodeconomie zoals we die tot de jaren 50 nog kenden. Echter het uitgangspunt is de vraag en dus de markt met kansen en bedreigingen en van daaruit is pas vast te stellen waar de sterktes en zwaktes liggen. Zo verloopt ook een samenwerking,

doordat je sneller ervaring opbouwt (learning curve). Synergie kan ondanks de schaalvergroting leiden tot kostenbesparing doordat met kleinschalig opererende teams te werken zonder managers, waarbij de procedures worden verkort en er eerder kan wordt ingegrepen met kortere communicatielijnen zoals bij “Buurtzorg”. Efficiency ontstaat dus wanneer je optimaler gebruik gaat maken van de productiemiddelen. Je kunt bijvoorbeeld de overcapaciteit van de sportaccommodatie beter benutten ten gunste van een school, die daarvoor graag instructies komt geven inzake de omgang met zorgkinderen. Accommodatie worden nu geruild tegen competenties. Voor de sportclub en de school is de kostprijs gering, omdat ze kunnen worden uitgevoerd in daluren en niet tot de normale bedrijfsuitoefening behoren. Hierdoor zijn alleen de additionele kosten relevant voor de kostprijs.

**Economics of scope:** door synergie kunnen de middelen ook **effectiever** (doelgerichter) worden gebruikt, omdat de krachten worden gebundeld (samen ben je sterk) en er gebruik gemaakt wordt van elkaars kanalen (kansen) en competenties (sterktes). Hierdoor wordt er meer bereikt dan bij individuele inspanningen. Effectiviteit wordt ook vergroot doordat je bij samenwerking over een groter netwerk beschikt. Ook wordt er vanuit de politiek meer rekening gehouden met de belangen van de samenwerkende dan solitaire partijen. Samen val je ook veel meer op bij werving van nieuwe leden en vrijwilligers. Het leerproces krijgt veel meer impact wanneer het van meerdere kanten wordt aangestuurd. De bewustwording van een gezonde levensstijl wordt veel groter wanneer je het op verschillende momenten en in verschillende situaties beleefd. Dit is de verklaring voor grote complexen met verschillende dienstverleners (sport, bioscoop, ijsbaan, beurs, bibliotheek). De marketingcommunicatie is effectief doordat hij wordt ondersteund vanuit veel verschillende dienstverleners met eenzelfde doel: klanten trekken. Bij die klant wordt dit gebied een begrip omdat hij er vaak mee wordt geconfronteerd en er dan ook gebruik van maakt. Veel voorzieningen zoals de parkeerplaats worden efficiënt gedeeld doordat de aanbieders op verschillende momenten hun diensten verlenen en de capaciteit optimaal wordt benut.



**Organisatie:** Hoe meer gemeenschappelijke vlakken de verschillende partijen met elkaar delen, des te meer synergie er kan ontstaan. De linker situatie in bovenstaande afbeelding geeft weinig synergie, de rechter veel. Dat creëer je door

uit te gaan van elkaars belangen. Uiteindelijk verloopt de samenwerking op een natuurlijke wijze. Je hoeft er dan geen contract voor op te maken. Iedereen werkt dan graag mee voor het eigenbelang en voor het gemeenschappelijk belang. Dit begint vaak met netwerken: het leggen en onderhouden van contacten met anderen die je mogelijk een voordeel kunnen opleveren. De kans op succes bij samenwerking wordt bepaald door de sfeer, de inzet, de korte communicatielijnen, de openheid over doelen en resultaten, het inzicht in elkaars activiteiten en procedures en de diversiteit van de relaties waardoor competenties elkaar aanvullen in plaats van overstijgen. Voor wat betreft dit laatste biedt samenwerking tussen sport, zorg en onderwijs veel kansen. Er zijn grote verschillen in competenties, kennis, mogelijkheden en relaties waardoor de samenwerking een sterk complementair karakter heeft.

Bij dit samenwerken is sprake van ruil in natura (diensten) of soms tegen een lage prijs. Je gunt elkaar wat en krijgt weer eens wat. Er is nog steeds sprake van een ruilproces vanuit de marketing gedachte: welke behoeftes heeft mijn partner en wat kan ik voor hem betekenen? Dit geldt zeker wanneer de sterktes elkaar niet overlappen maar aanvullen. De een is analytisch, de ander heeft veel ervaring, de derde is creatief, de vierde heeft materiaal, de vijfde kent iedereen en de zesde heeft een accommodatie. Onderling ruil je appels met peren in een goede sfeer en met duidelijke doelstellingen. Iedereen weet dat een groot gedeelte van zijn capaciteit toch onbenut zou blijven zonder de samenwerking. Het rendement is daarom al gauw groot genoeg door het grote effect en de lage kosten.

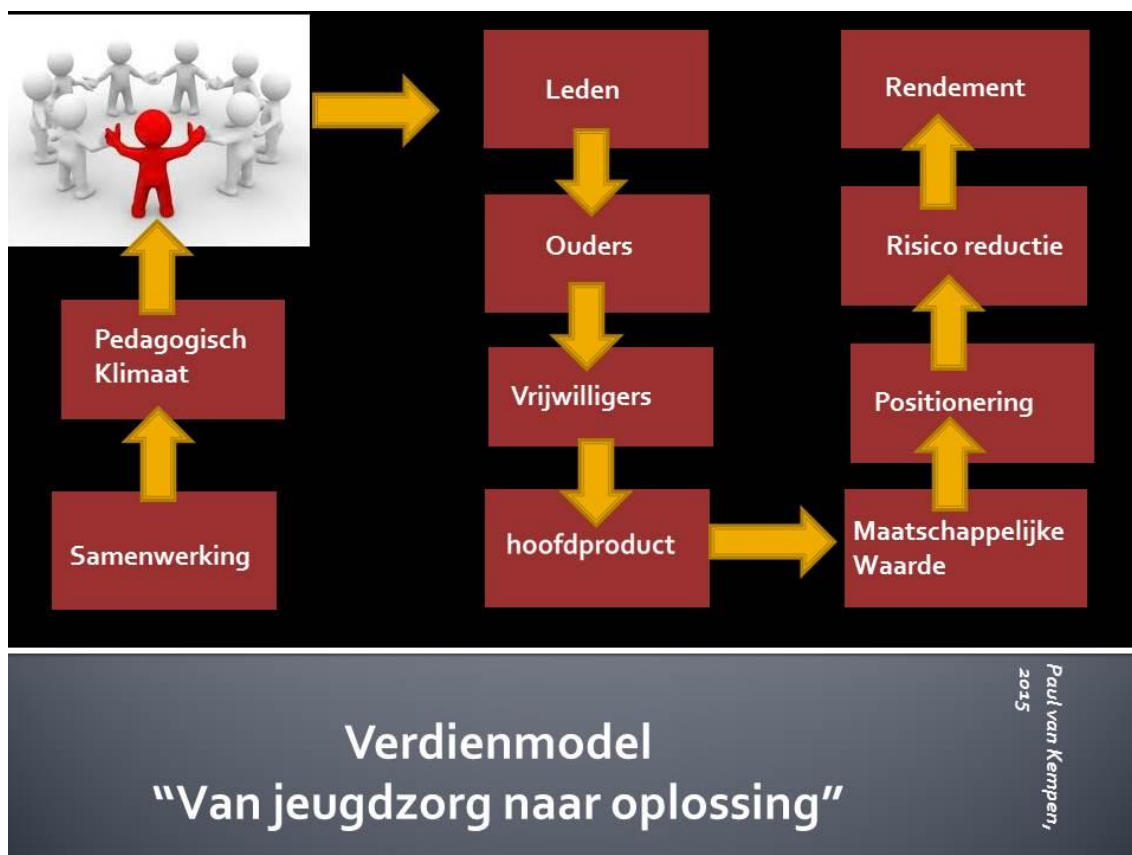
**TEAM:** *Together Everyone Achieves More*

Daarnaast is er sprake een betere doelgerichtheid (effectiviteit) omdat het kind met zijn ouders centraler komt te staan in plaats van de organisatie. Juist daar valt veel winst te halen met jeugdzorg die meer de vorm krijgt van een omgekeerde piramide. Marketing gaat uit van de behoeftes van de doelgroep met zijn stakeholders en dat hoeft helemaal niet commercieel te zijn. Door je te verplaatsen in de belangen van je partner en daarop in te spelen produceer je al. Door wat te geven komt er vanzelf wat terug. Het uiteindelijke resultaat van de inspanningen of investeringen (productiviteit) zullen vele malen groter kunnen worden. De samenwerking is meestal duurzaam, voor meerdere partijen bedoeld en zowel gericht op kostenbesparing als op het makkelijker bereiken van gezamenlijke doelen. Indien twee partijen voordeel halen door samenwerking (win-win) maar daarbij de belangen van andere partijen uit het oog verliezen, wordt er niet optimaal gebruik gemaakt van de mogelijkheden voor synergie en kan dit zelfs schade toebrengen aan de hele organisatie.

De behoefte aan behoud en werving van vrijwilligers en leden, blijft alsmaar groeien. Het ministerie van WVS heeft hierop ingespeeld met het project: "Leren van elkaar" waarbij de bereidheid wordt onderzocht bij verschillende verenigingen om van elkaar te leren. Het samenwerken in kleine zelfsturende teams dus zonder managers, blijkt in praktijk erg succesvol te zijn zoals bij Buurtzorg. Hier wordt oplossingsgericht

gedacht en gewerkt in kleine autonome teams zonder managers waardoor de organisatiekosten laag blijven en het zichtbaar blijft wat ieder presteert. Ze werken wel intensief samen met professionals zoals huisartsen en hebben netwerken in de keten.

De toegevoegde waarde van het additionele product kan bijzonder hoog zijn bij een bewust beleid. Samenwerking met deskundigen vanuit het onderwijs en de zorg is hierbij veel betekenend voor de beleefde kwaliteit. Zo is een pedagogisch beleid dat gericht is op de behoefte aan veiligheid, betrokkenheid, ondersteuning en acceptatie van grote betekenis voor het klimaat. Het plezier, de sfeer en de prestaties zullen minder gevoelig worden voor ruis door emoties, onbegrip en agressie. Daarentegen vormen discipline, concentratie, creativiteit enzovoorts, de bouwstenen voor de meerwaarde van het verwachte product en daarmee de sport. Een noodzakelijk beleid kan het additionele product verbeteren in samenwerking met experts en met nauwelijks meer kosten. Simpel door wat extra aandacht vanuit de vereniging, het onderwijs en de zorg, kan er geholpen worden bij het pedagogisch plan, want voorkomen is beter dan genezen. Verenigingen die een duurzame relatie aangaan met de zorg en het onderwijs kunnen uitgroeien naar een “maatschappelijke vereniging”. Ze leveren dan op maat gemaakte producten waarbij ze inspelen op veel behoeftes voor een brede doelgroep. De gemeente belooft dit met extra ondersteuning, een herkenbare en gekwalificeerde naam waarmee een vereniging zich duidelijker positioneert: waardevol en effectief noem je dat!





Het kind kan uitstekend presteren en ook de anderen enthousiasmeren, indien er sprake is van kennis en begrip. Kinderen met een beperking hebben vaak juist hele sterke kanten op andere gebieden. Het is de kunst om deze te herkennen en gebruiken. Vanuit het kind kan dat een grote betekenis geven aan zijn ontwikkeling. En voor de club geeft het mogelijkheden om juist die sterke kanten te benutten, wellicht als lid en vrijwilliger. De jonge ADHD'er kan een alerte spits worden in het team die makkelijk scoort en daarnaast met veel enthousiasme leden of sponsors werft. De jonge autist kan de wedstrijd scherp analyseren en met goede adviezen komen voor de coach. Daarnaast is hij voor de vereniging de rekenaar in de financiën en daarmee de hulp voor de penningmeester.

In 2015 is de jeugdzorg vanuit de provinciale overheid overgebracht naar de gemeentes. Dat betekent enerzijds dat het budget dat voorheen door de provincie werd gebruikt nu naar de gemeenten vloeit, maar anderzijds ook de preventie, de ondersteuning, de hulp en de zorg. De dreiging is dat deze transitie een bezuinigingsronde lijkt te gaan worden. De kans is echter dat door deze transitie de verenigingen een belangrijke ondersteunde rol kunnen gaan spelen die de verenigingen en het kind verder helpt.

Omgang met de problematiek in de jeugdzorg vereist specifieke kennis en deskundigheid die binnen het onderwijs en bij sportverenigingen niet voldoende aanwezig is. Terwijl juist deze kinderen hebben behoefte aan een duidelijkheid en eenduidigheid in de opvoeding. Sport kan daarbij zoveel mogelijk sport blijven: zo normaal als mogelijk en zo bijzonder als nodig. Door samenwerking ontstaan er meer mogelijkheden voor alle kinderen met voor iedereen een beter toekomstperspectief.

Ook even gevlogen, .....vertel.....

E mail: [p.vankempen@fontys.nl](mailto:p.vankempen@fontys.nl)

Twitter: @sporteconoom

## Op de HBO Kennis bank staan ook deze publicaties:

### -1- Het JeugdSynergiePlan

(najaar 2012)

Uitgebreid rapport waarin de werking wordt uiteengezet van het JeugdSynergieModel. Door effectieve samenwerking met de stakeholders kunnen de verenigingen veel meer bereiken. Op een unieke wijze wordt hier de theorie en praktijk samengevoegd in een plan dat maatschappelijk veel geld oplevert in plaats van dat het geld kost. Het plan is gericht op de jeugdsport maar kan bij vele doelgroepen worden toegepast. Dit plan biedt dan ook vele winstmogelijkheden voor de leden, voor de verenigingen, voor de overheid, de jeugdzorg, het onderwijs, voor de zakelijke dienstverlening; kortom de hele maatschappij..

[http://www.hbokennisbank.nl/nl/page/hborecord.view/?uploadId=fontys\\_didlmods%3A0ai%3Arepository.samenmaken.nl%3Asmpid%3A29770](http://www.hbokennisbank.nl/nl/page/hborecord.view/?uploadId=fontys_didlmods%3A0ai%3Arepository.samenmaken.nl%3Asmpid%3A29770)

### -2- Economie en geluk

(winter 2012)

Presentatie van de economische aspecten van geluk die is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en geschikt is voor individueel gebruik of voor kleine groepen. Het laat de relaties zien tussen geluk (welbevinden of tevredenheid) en bijvoorbeeld geld, inkomen, woonplaats, gezondheid, land, religie, uiterlijk, leeftijd. Het is een volledige analyse die helemaal actueel is.

[http://www.hbo-kennisbank.nl/nl/page/hborecord.view/?uploadId=fontys\\_didlmods%3A0ai%3Arepository.samenmaken.nl%3Asmpid%3A29229](http://www.hbo-kennisbank.nl/nl/page/hborecord.view/?uploadId=fontys_didlmods%3A0ai%3Arepository.samenmaken.nl%3Asmpid%3A29229)

### -3- De risico's van sportsponsoring door banken (najaar 2009 en oktober 2012)

Rapport uit 2009 waarin wordt gewaarschuwd voor de veel te grote risico's die de systeembanken nemen door risicovolle sporten (doping, ongelukken) te sponsoren. Het beschrijft de risico's die banken lopen ten aanzien van het sponsoren van bepaalde sporten en door een te groot belang in het sponsorobject. Daarnaast vindt U hier een artikel uit het najaar van 2010 uit het Brabants dagblad dat de risico's nogmaals beschrijft. Tenslotte het artikel op 16-10-2012 (Brabants dagblad en Algemeen Dagblad) "Rabobank speelt met vuur", waarin naar aanleiding van de affaire Armstrong de Rabobank opnieuw voor de derde keer wordt gewaarschuwd. Enkele dagen later bleek dat de boodschap was overgekomen: op 19-10-2012 maakte de Rabobank eindelijk bekend te gaan stoppen met de sponsoring van de professionele wielrennerij.

[http://www.hbokennisbank.nl/nl/page/hborecord.view/?uploadId=fontys\\_didlmods%3A0ai%3Arepository.samenmaken.nl%3Asmpid%3A27123](http://www.hbokennisbank.nl/nl/page/hborecord.view/?uploadId=fontys_didlmods%3A0ai%3Arepository.samenmaken.nl%3Asmpid%3A27123)

## -6- De literatuur

Alleato, (2011), "Effectief aanbod nazorg na jeugdzorg", adviesbureau voor sociale vraagstukken

Bakker, Bram , Koen de Jong: "Bewegen voor beginners", Schuyt & Co Lucht

Bekkers, R. (2013) Hoofdstuk 6 "Geven van tijd: vrijwilligerswerk", In: Schuyt, T., Gouwenberg

Boonstra, N., & Hermens, N. (2011). "De maatschappelijke waarde van sport": Een literatuurreview naar de inverdieneffecten van sport. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Boonstra, N., Gilsing, R., Hermens, N., & Van Marissing, E. (2010). "Sporten, geen probleem: Een onderzoek naar het bevorderen van sportdeelname van jeugdigen met gedragsproblemen". Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Boonstra, N (2011), "Sportieve kansen met de WMO", Verwey Jonker instituut

Boss, E., Blauw, W. en Alblas, M. (2011) "Vrijwillige inzet" 2011. Utrecht: MOVISIE.

Bot Sander (2013) "Terecht in de Jeugdzorg", Sociaal en cultureel planbureau

Breedveld, K. (2003). "Sport en bewegen". In E. Zeijl (Red.), Rapportage Jeugd 2002 (pp. 39-59). Den Haag: SCP. Breedveld, K., Bruining, J. W., Van Dorsselaer, S., Mombarg, R., & Nootbos, W. (2010). Kinderen met gedragsproblemen en sport: Bevindingen uit de literatuur en uit recent cijfermateriaal. 's-Hertogenbosch: Mulier Instituut.

Buyse, W., & Duijvestijn, P. (2011a), "Sport zorgt: Ontwikkeling van vier waardevolle sportaanpakken voor jongeren in de jeugdzorg". DSP Groep

Dekker Paul, 2009, Vrijwilligerswerk in meervoud, Sociaal en Cultureel Planbureau

Duijvestijn Paul, "Opvoeden samen met de buurt", DSP Groep

Elling, A., & Wisse, E. (2010). "Beloften van vechtsport". 's-Hertogenbosch: Mulier Instituut.

Geenen, B (2003) Sociale vaardigheden & sport en gedrag, Arnhem, Angerenstein

Hermens Niels, Rob Gilsing, Verwey (2013) "Sportclubs in de jeugdketen", Jonker Verwey instituut

Hoekman, Remco (2013) "Sportdeelname 2006-2013, trends en actualiteit", Mulier instituut

Hoekman Remco, (2013) "Recessiepeiling gemeenten" 2013, Mulier instituut

Hogervorst C. (2009) Jongeren, vrije tijdsbesteding en het gebruik van voorzieningen, Gemeente Eindhoven Bestuursinformatie en Onderzoek

Houben Marieke (2011) Vrijwillige inzet 2010, CBS

Hostman, Kreynen, Sarizeybek, Teulingen (2010) Monitor breedtesportimpuls en Bos Impuls, Berenschot

Jeninga Hilde, NOC-NSF, "Sporters met gedragsproblemen", reader voor trainer-coaches

Jacobs, F., & Diekstra, R. (2009). "Effecten van sportbeoefening op de cognitieve, sociaal-emotioneel een morele ontwikkeling van kinderen en jeugdigen". Sportgericht, 63(1), 22-28.

Jellema, M., & Bosscher, R. (2009). "Buitensportactiviteiten in de jeugdhulpverlening", Maandblad Geestelijke Volksgezondheid, 64(10), 875-886.

Kempen, Paul van, (2013) "Jeugdsynergieplan", HBO kennisbank, Maandblad Sport & Strategie, Arko Sport Media, Fontys Economische Hogeschool Tilburg, opleiding: Sporteconomie

Kempen, Paul van, (2012) "Economie en Geluk", HBO kennisbank, Sporteconomie

Leeuw, Jan de, (2014) "De sportwereld voor het HBO", Arko Sports Media 978-90-5472-281-6

Kotler P., (2009) "Principes van marketing"

Nuijten Nick (2013) "Is de sportvereniging klaar voor haar positie in een veranderende samenleving? Een kwalitatief onderzoek naar de positionering van de sportvereniging in een veranderende samenleving" Universiteit Utrecht

Porter M. (1992) "Concurrentie strategy"

Scherder Eric (2014) "Laat je hersenen niet zitten, hoe lichaamsbeweging de hersenen jong houdt" Athenaem

Stegeman, H. (2007). "Effecten van sport en bewegen op school": Een literatuuronderzoek naar de relatie van fysieke activiteit met de cognitieve, affectieve en sociale ontwikkeling. 's-Hertogenbosch: Mulier Instituut.

Super Sabine (2013), "Sporten binnen de jeugdzorg": Het versterken van toekomstperspectieven, Een studieprotocol: Wageningen UR

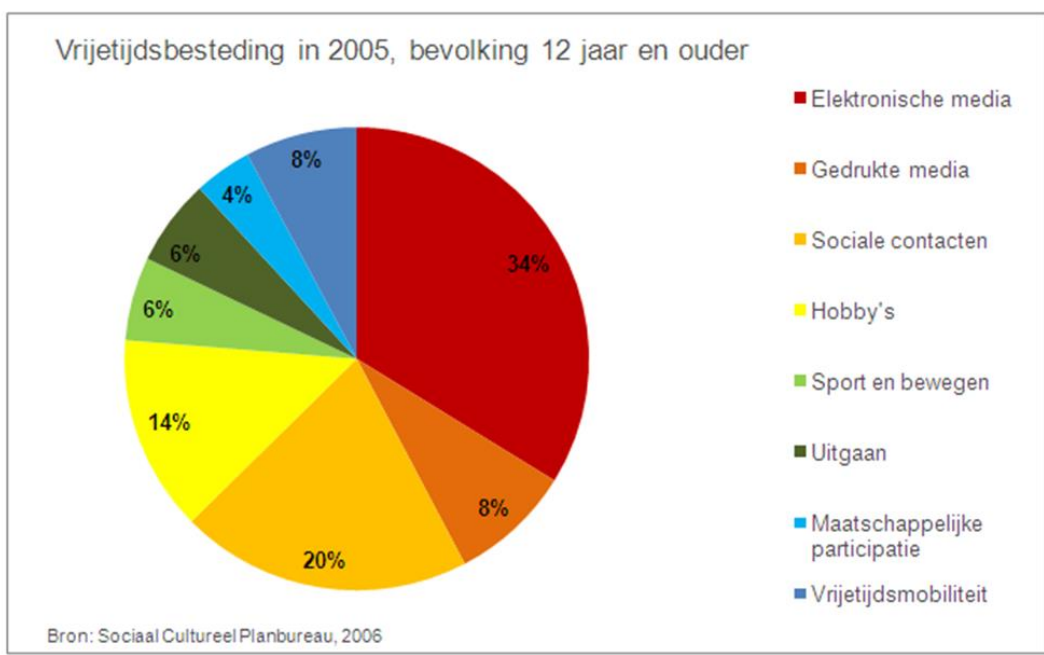
Trompetter A., Zoon M., (2013). "Sport als Zorgtraject Een verkennende studie naar de effecten van sport in de geïndiceerde jeugdzorg", Nederlands Jeugd instituut

Twijnstra en Gudde, "Meer kracht voor sport, Hoe kunnen sportorganisaties en overheden verder professionaliseren en beter samenwerken"?

Van Yperen, T. A., & Veerman, J. W. (2008). “Zicht op effectiviteit: Handboek voor praktijk gestuurd effectonderzoek in de jeugdzorg”, Delft: Uitgeverij Eburon.

Zwolle Sportservice, Marco Wellink, Handboek “Pedagogische ondersteuning voor sportverenigingen en hun jeugdtrainers”

**-7- De bijlagen**



**Tabel 4. Lidmaatschap verenigingen, naar geslacht en leeftijd in procenten**

vereniging of organisatie	geslacht		leeftijd	
	man	vrouw	12-15	16-18
Sportvereniging	70	56	68	57
zang-, muziek-, of toneelvereniging	11	15	15	10
organisatie op het gebied van natuur of milieu	5	7	6	5
jeugdvereniging	7	6	6	6
vereniging of organisatie van kerk of moskee	5	5	5	6
ander soort vereniging of organisatie	10	10	8	12
geen lid van vereniging	20	30	21	30

## Interventiepiramide van de jeugdsector



Bron: Klein, van der M., Mak, J. & Gaag, van der R. (2011). Professionals en vrijwilligers(organisaties) rond jeugd en gezin. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Verwey-Jonker  
Instituut

## Kwaliteitselementen dienstverlening

Bron: Kluwer: Facilitair contractmanagement in de zorgsector.

Uit diverse onderzoeken naar de beoordelingsaspecten van de kwaliteit van dienstverlening blijkt een aantal (algemene) kenmerken naar het oordeel van de klant naar voren te komen die de dienstverlening en daarmee de klanttevredenheid bepalen. Deze 12 (algemene) kenmerken zijn:

1. **Betrouwbaarheid,** Hetgeen beloofd is aan de klant, volledig, nauwkeurig en in één keer goed uitvoeren.
2. **Hulpvaardigheid,** De dienstverlener is bereid om de (extra) dienst te willen verlenen, c.q. de klant te willen helpen.
3. **Vakbekwaamheid,** De kennis en de kunde van het dienstverlenend personeel waarmee ze een hoge kwaliteit van dienstverlening kunnen leveren.
4. **Bereikbaarheid,** Het gemak om in contact te komen met de organisatie of individuele medewerkers.
5. **Vriendelijkheid,** Het door dienstverleners benaderen van de klant met gepaste vriendelijkheid, voorkomendheid en achting.

6. Communicatie, Het informeren en luisteren naar klanten; dit is één van de belangrijkste kenmerken van de kwaliteit van dienstverlening.
7. Geloofwaardigheid, Het vertrouwen dat de dienstverlener uitstraalt naar de klanten. Eerlijkheid is hierbij een sleutelbegrip.
8. Veiligheid, De klant vrijwaren van gevaar, twijfel en risico's.
9. Begrip voor de klant, Het inleven in de situatie van de klant, het leveren van inspanning om de klant en haar behoeften te leren kennen en vervolgens rekening te houden met deze behoefte.
10. Tastbare elementen, Tastbare elementen als product, apparatuur, medewerkers, communicatie, materiaal en fysieke faciliteiten.
11. Snelheid, De mate waarin de zaak snel wordt opgelost, dan wel behandeld of gehandeld door de dienstverleners.
12. Flexibiliteit, Mogelijkheid tot aanpassing in product/dienstenaanbod door van standaards af te wijken (wanneer nodig).

## **Samenvatting:**

Van Jeugdzorg naar oplossingen beschrijft de mogelijkheden om door samenwerking met jeugdzorg en onderwijs het product te verbeteren en tevens de waarde van de sportvereniging te verhogen voor alle belanghebbenden. Sport kan worden gedefinieerd met 4 P's als een Plezierige beleving door Physieke Prestaties meestal met Partners. Daarnaast bevat sport een groot scala van additionele producten waarmee de persoonlijke ontwikkeling van kinderen kunnen worden verbeterd, alsmede de socialisatie en veel maatschappelijke bijproducten. Door de verbetering van deze additionele waardes ontstaat vanzelf een beter hoofdproduct. Onderwijs en Jeugdzorg kunnen hier een belangrijke bijdrage in leveren. Anderzijds kan de sportvereniging een belangrijke tegenprestatie leveren ten gunste van de ontwikkeling en het geluk van kinderen. Hierdoor krijgt de subsidie een draagvlak waarmee verenigingen beoordeeld kunnen worden. Synergie is hierbij het sleutelwoord, door samenwerking ontstaan nieuwe processen of leiden ze tot kostenreductie. De productiviteit en dus de meerwaarde van verenigingen kan toenemen door deze verhoogde effectiviteit en efficiency. Organisatorisch zal er ruimte moeten worden gemaakt voor de pedagogisch- en zorg-coördinator. Met een beter informatiesysteem krijgt jeugd een meer centrale positie die sturend kan worden voor de ontwikkeling. Per regio of zorggebied kan een intensieve samenwerking worden gestimuleerd van zelfsturende teams met doelstellingen op projectbasis. Vanuit het onderwijs en de jeugdzorg kan de participatie bij jeugdverenigingen worden gestimuleerd. Verenigingen krijgen nu veel, volle en vaste leden/ vrijwilligers die vaker komen waarmee de positionering duidelijker wordt.