

DE SAMENWERKINGSGIDS

SAMEN SCOREN WE MEER DAN ALLEEN

DE GEMEENTELIJKE SPORTCLUBONDERSTEUNER ALS SPORTIEVE
VERBINDER VAN SPORTCLUBS

Een initiatief van
Jeugdsportnet Zuiderkempen

Uitgevoerd door
Netwerk Lokaal Sportbeleid





INHOUD

04.

VOORWOORD

07.

**DE ROL VAN DE
SPORTCLUBONDERSTEUNER**

19.

**DE THEORETISCHE KRACHT VAN
SAMENWERKEN IN DE SPORT**

26.

**IN DE PRAKTIJK DUURZAME
SAMENWERKING**

37.

**TOOLS VOOR DUURZAAM
SAMENWERKEN**

44.

BRONNENLIJST

VOORWOORD

SAMEN SPORTCLUBS TOEKOMSTBESTENDIG MAKEN

Sinds 2009 zet Jeugdsportnet Zuiderkempen, een samenwerkingsproject van acht lokale besturen, zich dagelijks in om sportclubs met een jeugdwerking te versterken. Vanuit die gezamenlijke ambitie hebben we de voorbije jaren heel wat ervaring opgebouwd in het begeleiden van clubs. Met de steun van de Sociale Innovatiefabriek ontwikkelden we het Impact Driven Business Model 'Clusterclubs', waarmee we sportverenigingen helpen hun toekomstbestendigheid te vergroten.

Dankzij de subsidies van Sport Vlaanderen in het kader van de oproep 'Meer trainers naar de sport' konden we onze werking verder verdiepen. Daarbij hanteren we een integrale aanpak, waarin niet enkel het sportieve luik centraal staat, maar ook het sociale, bestuurlijke en samenwerkingsgerichte plan. Vooral in dat laatste speelt de lokale overheid een onmisbare rol: zij is de sleutel tot het bouwen van duurzame netwerken en partnerschappen tussen sportclubs en hun omgeving.

We hebben in de afgelopen jaren in de praktijk gezien hoeveel meerwaarde samenwerking kan opleveren voor sportclubs. Clubs vinden steun bij elkaar, versterken hun werking en bouwen samen aan een rijkere en duurzame sportlandschap. Daarom willen we iedereen oproepen om de krachten te bundelen. Door samen te werken, kunnen we de uitdagingen waar sportclubs voor staan beter het hoofd bieden.

We zijn dan ook bijzonder blij dat we deze brochure konden maken in samenwerking met Netwerk Lokaal Sportbeleid. Op deze manier bundelen we onze krachten en bereiken we samen het meeste. Bovendien laat deze samenwerking ons toe om over heel Vlaanderen de juiste mensen te bereiken en te inspireren om samen met sportclubs aan de slag te gaan.

Met deze brochure bundelen we de lessen die we de afgelopen jaren leerden. We reiken tools en methodieken aan waarmee elke gemeente en elke sportclubondersteuner zelf aan de slag kan. Zo willen we een beweging op gang trekken die sportclubs sterker maakt, vandaag én morgen.

Samen scoren we meer dan alleen

*Jan Cuypers en Arno Antonis
Jeugdsportnet Zuiderkempen*

MEER TRAINERS NAAR DE SPORT

Deze brochure is tot stand gekomen in het kader van de projectsubsidie 'Meer trainers naar de sport' aan Sportregio Zuiderkempen voor het project 'Jeugdsportnet Zuiderkempen Trainers Community - De trainer op 1' dat liep van 1 augustus 2023 tot en met 31 juli 2025.

We wensen op een eenvoudige manier lokale en interlokale sportclubondersteuners te inspireren om concreet aan de slag te gaan. Opleidingen via Netwerk Lokaal Sportbeleid kunnen op een meer doorgedreven manier antwoord bieden op de noden die er vandaag zijn. Nieuwe lokale initiatieven rond samenwerkingen verdienen meer zichtbaarheid om een 'beweging' te laten ontstaan. Een beweging met als ultieme doel de sportclubs beter te ondersteunen in hun dagelijkse werking en bestaan.

VOORWOORD NETWERK LOKAAL SPORTBELEID

Hoe zorg je ervoor dat sportclubs in je gemeente niet naast elkaar, maar mét elkaar bouwen aan een sterker sportaanbod? Die vraag horen we steeds vaker van lokale besturen. Nu middelen en mensen schaarser worden, is samenwerking tussen verenigingen niet langer een optie, maar een noodzaak. Als Netwerk Lokaal Sportbeleid geloven we sterk in de kracht van samenwerkingen die clubs én gemeenten versterken. Uit eerdere projecten, zoals uit het project Sportwijk X, hebben we al heel wat inzichten opgedaan. Toch ontbrak het nog aan een concrete houvast om lokale sportmedewerkers te ondersteunen bij het stimuleren van samenwerking tussen verenigingen. Hiervoor gingen we in gesprek met Jeugdsportnet Zuiderkempen, een samenwerkingsverband van acht lokale besturen (Balen, Dessel, Geel, Kasterlee, Laakdal, Meerhout, Mol en Retie). Samen met hen ontwikkelden we een praktische gids die lokale besturen stap voor stap ondersteunt in het stimuleren van cluboverschrijdende samenwerking.

Voorzitter Bart Van Dijk over de meerwaarde van De Samenwerkingsgids

“Als Netwerk Lokaal Sportbeleid zijn we er in de eerste plaats voor onze leden. We proberen hen op allerlei manieren te ondersteunen, en in dit geval gaat het dan specifiek over onze verenigingsondersteuners. Wat ik zo sterk vind aan deze brochure, is dat ze perfect aansluit bij waar wij als organisatie voor staan: mensen samenbrengen en samenwerking stimuleren. Dat is echt de kern van wat we doen. En laat dat nu net ook het doel zijn van ‘De Samenwerkingsgids’. Het is een heel praktische tool, een soort kapstok waarmee lokale sportclubondersteuners onmiddellijk aan de slag kunnen om samenwerking op te zetten en te begeleiden. Als clubs de handen in elkaar slaan, dan zie je daar meteen de positieve effecten van. Ze worden er sterker van, efficiënter en vaak ook creatiever.

Wij willen daar als Netwerk Lokaal Sportbeleid volop in ondersteunen. Niet alleen tussen clubs, maar ook tussen onze leden onderling. We staan dicht bij hen, maar we proberen hen ook dichter bij elkaar te brengen. Want als leden ideeën kunnen uitwisselen en good practices kunnen delen, dan groeit iedereen daarvan. Dat geldt niet alleen binnen één regio. Ook samenwerking tussen regio's, zoals bijvoorbeeld binnen en buiten Sportregio Zuiderkempen, kan echt een meerwaarde zijn. We geloven daar heel sterk in. Dus ja, voor ons is deze gids veel meer dan een brochure. Het is een uitnodiging om samen te werken, om elkaar te versterken.”

Bart Van Dijk

Netwerk Lokaal Sportbeleid

“Als clubs de handen in elkaar slaan, dan zie je daar meteen de positieve effecten van. Ze worden er sterker van, efficiënter en vaak ook creatiever.”



BEOOGDE DOELGROEPEN

Deze publicatie is in de eerste plaats geschreven voor sportclubondersteuners aangesteld bij een lokaal bestuur. Zij zijn de eerste aanspreekpunten voor sportclubs in hun gemeente of stad en ondersteunen clubs bij hun werking, samenwerking en ontwikkeling.

- We willen sportclubondersteuners versterken in hun dagelijkse praktijk: hen inspiratie en handvatten geven om samen met meerdere sportclubs duurzame successen te realiseren.
- We geloven dat samenwerking leidt tot sterkere en toekomstbestendige sportclubs, en dat de ondersteuner daarin een cruciale katalysator is.

Als secundaire doelgroep aanschouwt deze publicatie ook diensthoofden. Zij hebben een leidinggevende en strategische rol en kunnen de sportclubondersteuner faciliteren, inspireren en positioneren binnen de dienst.

Het betrekken van diensthoofden Sport/Vrije Tijd zorgt ervoor dat sportclubondersteuners zich intern gesteund en gewaardeerd voelen. Dit verhoogt hun slagkracht en zorgt voor een betere verankering van de rol binnen de gemeentelijke werking.

Profiel van de doelgroepen:

SPORTCLUB- ONDERSTEUNERS	DIENSTHOOFDEN SPORT/VRIJE TIJD
<ul style="list-style-type: none">• Werken op lokaal niveau, dicht bij de clubs.• Hebben een uitvoerende en verbindende rol.• Zijn praktijkgericht, resultaatgericht en zoeken naar concrete tools en inspirerende voorbeelden.• Hebben vaak beperkte tijd en middelen en zijn gebaat bij duidelijke en toepasbare informatie.	<ul style="list-style-type: none">• Hebben een meer beleidsmatige en strategische blik.• Sturen teams aan en bewaken de samenhang binnen de dienst.• Hebben nood aan inzicht in het belang en de meerwaarde van sportclubondersteuning.• Kunnen intern ruimte en erkenning creëren voor de ondersteuner.

Deze publicatie is dus niet rechtstreeks gericht op sportclubs zelf, individuele trainers, vrijwilligers of private sportaanbieders.



DE ROL VAN DE SPORTCLUBONDERSTEUNER

BOUWSTENEN LOKAAL SPORTBELEID - BREDE VERENIGINGSONDERSTEUNING

Naar aanloop van de gemeenteraadsverkiezingen van oktober 2024 ontwikkelde Netwerk Lokaal Sportbeleid de Bouwstenen Lokaal Sportbeleid. De vijf vernieuwde bouwstenen bevatten concrete handvaten om een sterk lokaal sportbeleid te realiseren. De tweede bouwsteen is die van verenigingsondersteuning. Hierin bevelen we aan dat lokale besturen structurele en inhoudelijke steun bieden, zodat sportclubs de nodige middelen, begeleiding en erkenning krijgen om hun maatschappelijke rol volwaardig te vervullen. Enerzijds ondersteun je sportverenigingen door hen ook gewoon verenigingen te laten zijn. Administratieve ontlasting en erkenning van verenigingen is de essentie. Anderzijds kunnen sterke sportverenigingen een partner zijn in het beleid van het lokaal bestuur. Ze hebben een eigen identiteit en de vrijheid om, binnen actuele maatschappelijke en sportieve uitdagingen, hun sportieve en/of sociale doelstellingen te bepalen en dienen hierin gestimuleerd te worden. Zo levert elke club, groot of klein, lokaal of bovenlokaal, een waardevolle bijdrage aan het bredere (sport)beleid. Een sterk lokaal sportbeleid erkent de diversiteit binnen het verenigingsleven: het ondersteunt zowel kleinere vrijwilligersclubs als grotere, professioneel georganiseerde verenigingen. De basis ligt in het stimuleren van kwaliteitsvolle, sporttechnische en pedagogische begeleiding, én het aanbieden van een gevarieerd sport- en beweegaanbod dat aansluit bij de ambities van het lokale sportbeleid.

Via subsidies ondersteunt het lokaal bestuur de verenigingen. Binnen de bouwsteen ijveren we voor een gericht en efficiënt subsidiereglement. Gericht: Bereik je met je subsidies wat je wil bereiken? Hier is basiserkenning en waardering belangrijk, maar moet ook doorgedacht worden hoe pijlers in het reglement effectief voor een meerwaarde zorgen bij de verenigingen. Zorgt een vormingssubsidie effectief voor betere trainers in de vereniging? Of heeft het zin om een beleidsplan op te vragen? Anderzijds is efficiëntie belangrijk. Vermijd onnodige regels en criteria, dit komt zowel het bestuur als de verenigingen ten goede.

Verenigingen zijn binnen de gemeente een ontmoetingsplek waar burgers op een laagdrempelige en toegankelijke manier kunnen sporten en bewegen. Ze genieten er van inherente fysieke, mentale en sociale voordelen van sport en bewegen en kunnen via een kwaliteitsvol en duurzaam sportaanbod talenten ontwikkelen en ontplooien. Tegelijkertijd zijn ze een waardevolle ontmoetingsplaats waar inwoners zich verenigen en waar tal van maatschappelijke uitdagingen tot uiting komen.

“Een sportclub is meer dan een sportieve ontmoetingsplaats: het is een gemeenschap waar leden samen verantwoordelijkheid opnemen en bijdragen aan een duurzaam verenigingsleven.”

~ Netwerk Lokaal Sportbeleid

Een sportvereniging kan bijdragen aan meerdere duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (ofwel SDG's). Ook internationaal wordt dit principe ondersteund, onder meer via SDG 17 'Partnerschap om doelstellingen te bereiken'. In België is duurzame ontwikkeling een gedeelde verantwoordelijkheid, verankerd in de Grondwet. Samenwerking tussen overheden, van lokaal tot federaal niveau, is daarbij essentieel. In de bijlagen verwijzen we graag naar een aantal extra SDG's waarop ingezet kan worden.

Berend Rubingh beschrijft in zijn boek Back2Basics (2018) hoe de essentie van een sportvereniging erin ligt mensen te verenigen. Verenigen is niet enkel een praktische noodzaak, het beantwoordt ook aan een fundamentele menselijke behoefte: je binden aan en verbinden met andere mensen en organisaties. Door samen te werken vergroot men de kans op slagen – net zoals mensen dit al eeuwenlang doen om te overleven.

SPORTVERENIGINGEN ERVAREN DIVERSE UITDAGINGEN

“Sportclubs kampen met een tekort aan trainers en vrijwilligers, terwijl gedeelde verantwoordelijkheid afneemt. Lokale besturen spelen een cruciale rol in het ondersteunen van betrokkenheid en duurzaam vrijwilligerswerk.”

~ Netwerk Lokaal Sportbeleid

Sportclubs vervullen een essentiële rol in zowel sportparticipatie als sociale samenhang binnen een gemeente, maar het vervullen van hun maatschappelijke waarde staat onder druk door een structureel tekort aan (gekwalficeerde) trainers. Hoewel subsidiëring en erkenning een noodzakelijke

basis vormen om clubs te ondersteunen, tonen de cijfers van Sport Vlaanderen en de Vlaamse Sportfederatie aan dat meer gerichte maatregelen cruciaal zijn. Het hoge uitvalpercentage bij trainers, het tekort aan gekwalficeerde begeleiding en de moeilijkheden om nieuwe trainers aan te trekken, zorgen ervoor dat veel clubs hun sportaanbod niet kwalitatief of voldoende breed kunnen waarmaken. Hierdoor dreigen zowel de continuïteit van trainingen als de instroom van nieuwe leden in het gedrang te komen. Subsidiecriteria moeten daarom niet alleen inzetten op sporttechnische en pedagogische kwaliteit, maar ook op het structureel versterken, aantrekken en behouden van trainers, zodat sportclubs blijvend hun maatschappelijke opdracht kunnen vervullen.

Volgens Sport Vlaanderen (Dashboard Trainers in Vlaanderen) toont onderzoek aan dat:

- de helft (50%) van de sportclubs niet over een trainer beschikt;
- 65% van de sportclubs geen gekwalficeerde trainer heeft;
- er gemiddeld slechts 1 trainer per 20 sporters actief is;
- jaarlijks 21% van de trainers afhaakt, zelfs 26% bij trainers jonger dan 30;
- slechts 44,4% van de actieve trainers een kwalificatie bezit;
- 32% van de recent opgeleide VTS-trainers het eerste jaar na hun opleiding niet aan de slag gaat.

De Vlaamse Sportfederatie bevestigt in een politiek debat (Gent, februari 2024) dat:

- 5 op 10 clubs actief op zoek is naar extra trainers en 8 op 10 ze moeilijk vindt;
- 4 op 10 clubs jaarlijks trainers ziet afhaken;
- 4 op 10 clubs geen nieuwe leden kan aantrekken door een tekort aan trainers.

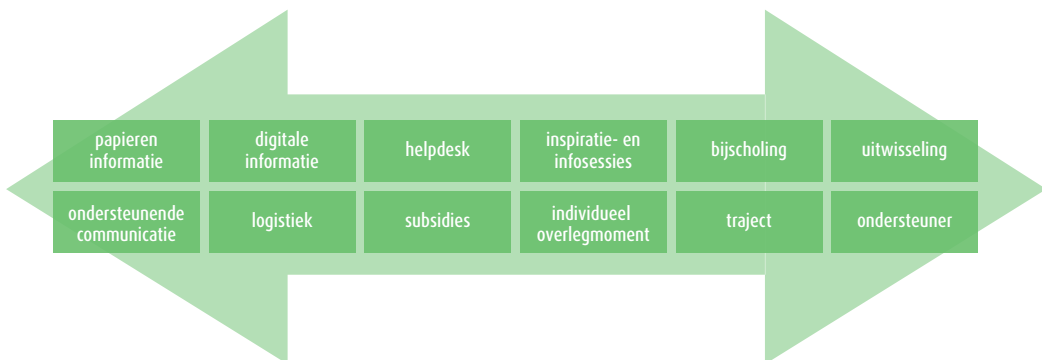
Naast het tekort aan trainers worden sportclubs ook geconfronteerd met bredere maatschappelijke uitdagingen die hun werking beïnvloeden. Verenigingen moeten zich vandaag positioneren in een context van toenemende diversiteit, kansarmoede en veranderende vrijwilligersprofielen. Dit vraagt om een lokaal sportbeleid dat niet enkel financiële ondersteuning biedt. Alleen door deze maatschappelijke uitdagingen actief te erkennen en hier beleid op af te stemmen, kunnen sportclubs duurzaam hun rol blijven vervullen als motor van sportparticipatie én als ontmoetingsplaats voor de gemeenschap.

BREDE WAAIER AAN SPORTCLUBONDERSTEUNING

Verenigingsondersteuning kan op tal van manieren. De meest gehoorde ondersteuningsvorm is natuurlijk subsidies. Maar naast financiële impulsen zijn er nog tal van mogelijkheden om clubs in beweging te brengen: gaande van puur informeren over logistiek ondersteunen tot individuele begeleiding. Elke vorm heeft een andere intensiteit, maar ook een verschil in impact. Intensieve trajecten en clubbezoeken hebben beduidend meer impact dan een infosessie. De vraag is hoe je op een efficiënte manier zo effectief mogelijk alle beschikbare tijd en middelen inzet om clubs sterker te maken.

Eenvoudige, efficiënte en gerichte subsidiereglementen blijven belangrijk. Ze bewaren een mooi evenwicht tussen het waarderen en belonen van de verenigingen, rekening houdend met eigentijdse structuren zoals bovenlokale en professionele sportaanbieders of samenwerkingsverbanden tussen verenigingen. Ook bestuurlijke en administratieve ondersteuning zijn belangrijk, gezien de druk op clubs blijft stijgen en vrijwilligers een cruciale rol blijven spelen. Denk maar aan een verplicht uittreksel uit het strafregister voor trainers en inhoudelijke verantwoordelijkheid zoals een API in elke club. Maatschappelijke uitdagingen blijven, dus verenigingen moeten er een bewuste aanpak voor vinden als deelaspect van de werking in lijn met hun DNA.

Sportverenigingen daarin ondersteunen kan op verschillende manieren (zie figuur 1). Idealiter zet de gemeente op verschillende zaken van de waaier in, gaande van informatie aanbieden tot begeleiding. Een intensievere ondersteuningsvorm zal vaak meer impact hebben dan een minder intensieve ondersteuningsvorm. Het sterkste beleid zet echter in op meerdere ondersteuningsvormen, al dan niet doorheen de tijd.



Figuur 1: Brede waaier aan sportclubondersteuning

Als we kijken naar samenwerking tussen sportverenigingen, zijn er verschillende mogelijkheden om dit te bewerkstelligen (of hieraan bij te dragen) binnen deze waaier aan sportclubondersteuning.

- Informeren: Verspreid duidelijke en actuele informatie via nieuwsbrieven, brochures of een online platform. Bijvoorbeeld: een overzicht van inspirerende voorbeelden van samenwerking tussen clubs.
- Logistiek ondersteunen: Gemeentelijke sportmateriaal en -infrastructuur kan door samenwerking tussen sportclubs beter op elkaar worden afgestemd en geoptimaliseerd. Denk aan het coördineren van gedeeld materiaalgebruik of het faciliteren van gezamenlijke aankopen.
- Financieel ondersteunen: Ontwikkel subsidiereglementen die samenwerking belonen. Bijvoorbeeld: een extra subsidie voor clubs die samen een sportkamp organiseren of een gedeelde jeugdwerking opzetten.
- Netwerken stimuleren: Organiseer ontmoetingsmomenten zoals een jaarlijkse sportclubdag, intervisies of thematische workshops. Zo leren clubs elkaar kennen en ontstaan er spontaan samenwerkingen.
- Begeleiden: Samenwerking stimuleren door dit zelf te begeleiden (zoals beschreven in deze brochure).

Door als lokaal bestuur bewust in te zetten op deze diverse vormen van ondersteuning, creëer je een vruchtbare bodem voor duurzame samenwerking tussen sportclubs.

De focus van jouw sportclubondersteuning hangt af van de lokale context, wie of welke thema's je wil ondersteunen en welke vormen van ondersteuning je wil en kan bieden. Welke clubs of verenigingen zijn er en wat hebben ze nodig? Die zaken lijken allemaal evident, maar ze liggen aan de basis van een goede ondersteuning en worden vaak over het hoofd gezien.

Tip: Plaats de waaier van ondersteuningsvormen tegenover mogelijke thema's waarop je kan en wil inzetten. Denk aan thema's als vrijwilligersbeleid, tiener drop-out, blessurepreventie, Door na te denken op welke thema's en via welke ondersteuningsvormen je wil focussen, kom je tot een duidelijke strategie en worden prioriteiten bepaald.

DE VOORDELEN VAN SAMENWERKING

“Samenwerking is geen doel op zich, maar een middel om actuele uitdagingen aan te pakken. De voordelen verschillen afhankelijk van de betrokken partij.”

~ Netwerk Lokaal Sportbeleid

VOORDELEN VOOR SPORTVERENIGINGEN

Door samen te werken, geven sportverenigingen zichzelf een duwtje in de rug om uitdagingen aan te pakken: je staat er niet alleen voor. Clubs leren van elkaar, vinden elkaar makkelijker en kunnen efficiënter gebruikmaken van middelen en kennis.

Organisatorisch levert dit tal van voordelen op: clubs kunnen infrastructuur en materiaal delen, gezamenlijke uitgaven doen om kosten te drukken en hun werking professionaliseren door krachten te bundelen. Ook sportief ontstaan er kansen, zoals een ruimer sportaanbod, een sterker beleid rond talentdetectie en -ontwikkeling, een betere ledenwerving en -binding, en het behoud van een stabiele trainerspool. Daarnaast biedt samenwerking meer mogelijkheden voor het aantrekken van sponsors, het verdelen van vrijwilligerstaken en het realiseren van een duurzamere, financieel gezondere clubwerking.

VOORDELEN VOOR LOKALE BESTUREN

Voor de lokale overheid is het ondersteunen van samenwerking een strategische investering die kan worden gerealiseerd via personeelsinzet of gerichte projectsubsidies.

Samenwerkende clubs beschikken over meer slagkracht om in te zetten op maatschappelijke thema's, waardoor de sportclubondersteuner de implementatie van het lokale beleid kan faciliteren en de impact ervan vergroot. Daarnaast kan de gemeente het subsidiereglement doelgericht inzetten om sterke, samenwerkende sportclubs extra te ondersteunen, wat bijdraagt aan een hogere kwaliteitsstandaard. Ook het gebruik van gemeentelijke sportinfrastructuur wordt efficiënter, doordat samenwerking de bezettingsgraad van accommodaties helpt optimaliseren.

Om de voordelen van samenwerking nog groter te maken kunnen gemeenten onderling ook samenwerken. Door zelf bovenlokaal samen te werken, kunnen gemeenten hun verenigingen ook buiten de eigen gemeentegrenzen ondersteunen of kunnen ze bijvoorbeeld de krachten bundelen om een verenigingsmanager aan te stellen of projecten regionaal aan te gaan.

FUNCTIEPROFIEL VAN DE SPORTCLUBONDERSTEUNER

Hoe ziet het functieprofiel van een sportclubondersteuner er nu uit? Afhankelijk van wie en wat je wil ondersteunen, zal het profiel verschillen. Belangrijk is jezelf af te vragen wat het doel is. Want de rol, het takenpakket en de nodige competenties hangen daarvan af. Ondersteun je de sportclub of wil je de sporters ondersteunen? Leg je de nadruk op de bestuurders of wil je alle inwoners zo laagdrempelig mogelijk (bij een vereniging) kunnen laten sporten? Welke nadruk je ook legt, dit zal de accenten van het takenpakket bepalen. Zodra duidelijk is wat je wil ondersteunen, op welke manier en hoe intensief je dat kan gaan doen, zijn er verschillende scenario's mogelijk.

De invulling van de rol van een sportclubondersteuner kan sterk verschillen van gemeente tot gemeente, afhankelijk van de lokale context en prioriteiten. Toch zijn er bepaalde verantwoordelijkheden en kerntaken waarover binnen het werkveld een brede consensus bestaat. Dit omvat zowel administratieve, organisatorische, sporttechnische als maatschappelijke taken, gericht op het begeleiden en versterken van aangesloten clubs of verenigingen.

- Optreden als aanspreekpunt en bruggenbouwer tussen sportclubs, het lokaal bestuur en andere relevante actoren.
- Informeren, adviseren en begeleiden van sportclubs over hun werking, reglementen en subsidiëringmogelijkheden.
- Opbouwen en onderhouden van een netwerk binnen het lokale sportbeleid en de bredere sportsector.
- Bezoeken van sportclubs en voeren van constructieve gesprekken met clubbestuurders.
- Bieden van maatgerichte ondersteuning aan sportclubs op sporttechnisch, organisatorisch, bestuurlijk en maatschappelijk vlak, op basis van een gezamenlijk opgesteld actieplan.
- Ondersteunen van sportieve initiatieven gericht op specifieke doelgroepen zoals jeugd, meisjes, recreanten en G-sporters.
- Detecteren van noden en kansen binnen het lokale sportverenigingsleven en hier gepaste acties, producten, diensten, processen, structuren of oplossingen voor ontwikkelen.
- Organiseren en faciliteren van opleidingen, bijscholingen en vormingstrajecten voor sportclubs en hun medewerkers.

Uiteraard zijn er nog andere mogelijkheden en kan de rol van sportclubondersteuner er anders uitzien. In deze brochure halen we op verschillende plaatsen praktijkvoorbeelden aan die dit ook weergeven.

ROLLEN VAN DE SPORTCLUBONDERSTEUNER

ROL VAN BRUGGENBOUWER

- *“Ik breng clubs, maar ook scholen en lokale partners rond de tafel zodat iedereen elkaar beter leert kennen en versterken.”*
- *“Mijn kracht zit in het verbinden van mensen en organisaties die elkaar anders moeilijk zouden vinden.”*
- *“Ik zorg ervoor dat sport geen eiland is, maar een netwerk waarin samenwerking vanzelfsprekend wordt.”*

Het doel van de sportclubondersteuner als bruggenbouwer is om de samenwerking tussen sportclubs en relevante actoren te initiëren, het onderlinge contact te versterken en te onderhouden, zowel op lokaal als regionaal niveau. Dit omvat het faciliteren van ontmoetingen en overlegmomenten tussen clubs, besturen, scholen en andere partners, het bevorderen van kennisdeling en het actief onderhouden van contacten met partnerorganisaties zoals Netwerk Lokaal Sportbeleid, Sport Vlaanderen, de Vlaamse Sportfederatie, uni- en multisportfederaties, lokale sportdiensten en welzijnspartners.

Praktijkvoorbeeld: Willebroek – aanstellen gecentraliseerde verenigingsondersteuner

- **Welke samenwerking is er?** In Willebroek is er een specifieke structuur opgezet om samenwerking en ondersteuning te bevorderen, namelijk door de aanstelling van een verenigingsondersteuner. Deze ondersteuner werkt hier als brugfiguur tussen verenigingen onderling, tussen verenigingen en andere organisaties en tussen verenigingen en lokaal bestuur.
- **Waarom wordt er samengewerkt?** Samenwerking tussen de diensten cultuur, jeugd, senioren en sport om de noden van de 130 erkende verenigingen (waarvan 50 sportclubs) te ontdekken en aan te pakken. De ondersteuner ging in 2021 aan de slag met de opdracht om samen met de verenigingen te ontdekken waar de noden liggen. Twee jaar later bleek dat bij alle verenigingen dezelfde zaken opduiken. Door de ondersteuner in te zetten als brugfiguur, lossen problemen en vragen zich vaak sneller of vanzelf op.

Praktijkvoorbeeld: Oudenaarde – project TRY

- **Welke samenwerking is er?** Het project TRY is een initiatief van het Sociaal Huis Oudenaarde en de rugbyclub Rhinos en krijgt ondersteuning van verschillende partners zoals vzw De Katrol, vzw Creafant en de Nationale Loterij. De werking werd inmiddels uitgebreid naar de deelgemeente Eine, waar nauw wordt samengewerkt met de lokale moskee en andere verenigingen in de buurt. Deze samenwerking ontstond nog vóór de aanvangsfase van het decreet Buitenschoolse Opvang en Activiteiten (BOA) dat streeft naar een betere afstemming tussen opvang en vrijetijdsaanbod. Maar leunt wel aan bij gelijke doelstellingen. Zo krijgen kinderen ondersteuning bij het maken van hun huistaken, waarna ze kunnen kennismaken met het lokale vrijetijdsaanbod. Dat gebeurt via een initiatieles van een Oudenaardse sportclub of culturele vereniging, zodat kinderen op een laagdrempelige manier nieuwe interesses kunnen ontdekken.
- **Waarom wordt er samengewerkt?** De samenwerking dient twee hoofdoelen: enerzijds het bestrijden van sociale problematiek via het TRY-project, en anderzijds het verwezenlijken van bredere doelstellingen uit het BOA-decreet. Het doel is om kinderen een leuke en zinvolle namiddag te bezorgen.

ROL VAN INSPIRATOR

- *“Ik laat clubs zien wat mogelijk is door voorbeelden te delen die hen energie en goesting geven.”*
- *“Mijn doel is om verenigingen te prikkelen zodat ze durven kiezen voor kwaliteit en vernieuwing.”*
- *“Door inspirerende verhalen en kennis te delen, help ik clubs om trots te zijn op hun eigen groeipad.”*

Als sportclubondersteuner kan je ook je sportverenigingen inspireren om samen te werken, acties uit te voeren en de samenwerking te verduurzamen. De inspirator stimuleert clubs om te investeren in een sterke interne werking, met aandacht voor het aantrekken en behouden van leden, het bevorderen van samenwerking en het uitbouwen van een kwaliteitsvolle jeugdwerking waarin diversiteit en inclusie centraal staan. Daarnaast reikt de sportclubondersteuner kennis aan, deelt goede praktijken en inspirerende verhalen, moedigt clubs aan om trots te zijn op hun traject en groeistappen, en coacht hen bij het vertalen van inspiratie naar concrete acties.

Praktijkvoorbeeld: Ieper – jeugdvoetbal

- **Welke samenwerking is er?** Samenwerking vanuit de stedelijke sportdienst tussen 9 voetbalclubs gericht op sportieve thema's en de ontwikkeling van voetbalaccommodaties.
- **Waarom wordt er samengewerkt?** Een moeilijke evenwichtsoefening tussen beide "belangen", zijnde de clubs en het lokale bestuur. Enerzijds wil Ieper duidelijk maken wat de situatie op vandaag is en willen ze graag aansturen op intensieve samenwerkingen, maar vinden ze het ook belangrijk dat de clubs zelf niet teveel in een bepaalde richting geduwd worden.

Praktijkvoorbeeld: Hasselt – samenwerkingsverband sporttak

- **Welke samenwerking is er?** Samenwerkingsverband tussen de stad Hasselt en sportclubs per sporttak, eerst voetbal (8 clubs) en vervolgens met o.a. volleybal- en korfbalclubs om bepaalde zelfgekozen doelen te behalen.
- **Waarom wordt er samengewerkt?** De stad Hasselt wil structurele begeleiding aanbieden aan samenwerkende sportclubs dat leidt tot duurzame kwaliteit, betrokkenheid en groei.

ROL VAN INNOVATOR

- *"Samen zoeken we creatieve oplossingen voor uitdagingen zoals vrijwilligers, trainers en bestuur."*
- *"Ik stimuleer clubs om niet enkel naar vandaag te kijken, maar vooral naar hoe ze morgen sterk kunnen staan."*
- *"Innovatie begint klein, maar kan grote veranderingen teweegbrengen in de manier waarop een club werkt."*

Het doel van de sportclubondersteuner als innovator is om samen met sportclubs te bouwen aan toekomstgerichte en veerkrachtige organisaties. De innovator ondersteunt clubs bij structurele uitdagingen zoals het aantrekken en behouden van trainers, het uitwerken van een duurzaam vrijwilligersbeleid en het realiseren van bestuursvernieuwing. Daarnaast daagt de sportclubondersteuner clubs uit om vernieuwend te denken en stimuleert hij hen om flexibel in te spelen op maatschappelijke doelstellingen en veranderende noden die een impact hebben op de werking van de club.

Praktijkvoorbeeld: Beersel – project OldStars

- **Welke samenwerking is er?** De seniorenraad en sportdienst van Beersel sloegen de handen in elkaar met voetbalclub Verbroedering Beersel-Drogenbos om gedurende 10 weken wandelvoetbal aan te bieden. Een spontane wisselwerking ontstond waarbij de seniorenraad senioren mobiliseerde en de voetbalclub instond voor de technische voetbalondersteuning.
- **Waarom wordt er samengewerkt?** Het project OldStars, waarbij wandelvoetbal als voetbalvariant wordt aangeboden, speelt hierop verder in door dit aanbod te verduurzamen. Vernieuwend aan OldStars is dat het een ploegsport toegankelijk maakt voor een tot nu toe onbereikt doelpubliek.

Praktijkvoorbeeld: Kortrijk – project United Spurs

- **Welke samenwerking is er?** Een overkoepelende sportorganisatie die ontstaan is onder impuls van stad Kortrijk. De kern wordt gevormd door 9 Kortrijkse topsportclubs die zich engageren om samen te werken over sporten heen.
- **Waarom wordt er samengewerkt?** De stad wil graag iets terugdoen voor de clubs en ze helpen om ze naar een nog hoger niveau te tillen. Het was de bedoeling dat er een topsportplatform werd opgezet. De opzet voor een platform werd bijgestuurd en is uiteindelijk United Spurs geworden met een aangestelde topsportcoördinator.

ROL VAN REFLECTIEBEGELEIDER

- *“Ik stel de juiste vragen zodat clubs zelf ontdekken waar hun sterktes en groeikansen liggen.”*
- *“Door data en gesprekken te combineren, maken we samen een helder beeld van de realiteit.”*
- *“Mijn rol is om clubs te helpen hun inzichten om te zetten in concrete en haalbare acties.”*

Het doel van de sportclubondersteuner als reflectiebegeleider is om sportclubs te helpen inzicht te krijgen in hun sterktes, groeikansen en ontwikkelingsnoden. De reflectiebegeleider ondersteunt clubs bij het in kaart brengen van hun noden en sterktes via gesprekken, bevragingen en cijfergegevens, bijvoorbeeld aan de hand van een SWOT-analyse. Daarnaast begeleidt hij sportclubs bij het interpreteren van deze inzichten en het vertalen van de analyses naar concrete acties die bijdragen aan hun verdere ontwikkeling.

Praktijkvoorbeeld: Jeugdsportnet Zuiderkempem – aanstellen regionale sportclubondersteuner

- **Welke samenwerking is er?** Samenwerkingsverband tussen 8 gemeenten met 2 regionale sportclubondersteuners aangestuurd door de algemene vergadering van de Sportregio Zuiderkempem.
- **Waarom wordt er samengewerkt?** Sportclubs samenbrengen per sporttak (sportacademies) of sporttakoverschrijdend (sportclubcommunity) om de grootste uitdagingen gezamenlijk aan te pakken op lange termijn.

Praktijkvoorbeeld: Regio Druivenstreek – bovenlokaal erkenningsreglement

- **Welke samenwerking is er?** De regio Druivenstreek ging met de problematiek van verschillen in het erkenningskader van de afzonderlijke gemeenten aan de slag. De regio Druivenstreek nam de taak op zich met een focus op procesbewaking en kwaliteitsreflectie. Op deze manier zijn er in de beginfase 16 sportverenigingen erkend als bovenlokale vereniging.
- **Waarom wordt er samengewerkt?** Een bovenlokaal erkenningsreglement biedt erkende bovenlokale sportverenigingen heel wat voordelen zoals gezamenlijke afspraken voor de huur van infrastructuur, gebruik van materialen uit de gemeentelijke uitleendienst en de publicatie van activiteiten via de gemeentelijke communicatiekanalen.



ROL VAN PROJECTONDERSTEUNER

- *“Ik wandel mee naast de clubs, van idee tot uitvoering, zodat projecten écht landen.”*
- *“Soms ben ik een klankbord, soms een meewerkende partner, maar altijd ondersteunend op maat.”*
- *“Ik help om dromen om te zetten in plannen, en plannen in resultaten.”*

Het doel van de sportclubondersteuner als projectondersteuner is om sportclubs te begeleiden bij het realiseren van hun projecten. De projectondersteuner biedt occasionele ondersteuning bij ad-hocvragen en kortlopende initiatieven, maar kan ook langdurig betrokken zijn bij het uitwerken, opvolgen en evalueren van gezamenlijke projecten. Daarbij houdt hij rekening met aspecten zoals haalbaarheid, planning en de praktische uitvoering, zodat clubs hun doelen efficiënt en realistisch kunnen bereiken.

Praktijkvoorbeeld: Aalst – SportKwadrAat

- **Welke samenwerking is er?** Samenwerking via een autonome overkoepelende vzw, SportKwadrAat (voorheen Sportwijk Schotte), tussen drie sterke sportclubs met samen 1600 leden die zelf aangaven dat ze graag wilden samenwerken en de stad Aalst als adviserende en ondersteunende partner. De samenwerking reikt ook de hand uit naar andere sportclubs in het Aalsterse, waarbij men kan intekenen in het netwerk van SportKwadrAat en o.a. voordelen haalt uit een gedeeld aanbod door middel van een beurtenkaart of coaching events.
- **Waarom wordt er samengewerkt?** De site is de gemeenschappelijke deler en er zijn diensten zoals ledenadministratie, strategische planning of aankopen die beter gemeenschappelijk aangepakt worden.

Praktijkvoorbeeld: Gent – convenant KAA Gent Foundation

- **Welke samenwerking is er?** Samenwerking tussen stad Gent, KAA Gent, de supportersfederatie en het Gentse OCMW met als basisopdracht de organisatie en ondersteuning van sociaal-emancipatorische projecten voor Gentenaars uit kansengroepen.
- **Waarom wordt er samengewerkt?** Samenwerking in de vorm van een convenant waarbij KAA Gent Foundation samenwerkingsverbanden aangaat met het Gentse maatschappelijke middenveld om de wervende kracht van voetbal te benutten voor sociale projecten.

ROL VAN COMMUNICATOR

- *“Ik deel verhalen van sportclubs zodat anderen kunnen leren en zich laten inspireren.”*
- *“Heldere communicatie zorgt voor vertrouwen en betrokkenheid bij alle partners.”*
- *“Ik vertaal resultaten en successen op een manier die zowel bestuurders als vrijwilligers begrijpen.”*

Het doel van de sportclubondersteuner als communicator is om helder en transparant te communiceren binnen en buiten de organisatie. De communicator deelt successen, leermomenten en aanbevelingen, en zorgt voor een vlotte terugkoppeling van resultaten naar sportclubs, besturen, collega's en partners, zodat iedereen betrokken en geïnformeerd blijft over de voortgang en impact van de werking.

Praktijkvoorbeeld: Bilzen-Hoeselt – Sportcafés

- **Welke samenwerking is er?** Maandelijks bijeenkomst ‘sportcafé’ van sportclubs binnen 1 sporttak of gelijkaardige sporttakken. In een informele setting wordt er gebrainstormd over thema’s zoals accommodatie, sportclubondersteuning, beleid, aanbod... Er wordt samen nagedacht, geluisterd, gediscussieerd met respect voor ieders bijdrage. Voor clubbestuur en -leden, trainers, supporters ... Kortom, voor iedereen met een hart voor sport.
- **Waarom wordt er samengewerkt?** De sportdienst Bilzen-Hoeselt wil samenwerkende verenigingen (min. 2 erkende sportverenigingen) die effectief organisatorisch of sportief samenwerken om een event te realiseren beter ondersteunen en langs deze weg de noden aanhoren.

Praktijkvoorbeeld: Zedelgem – Zedelgem Lions

- **Welke samenwerking is er?** Samenwerking tussen drie basketbalclubs uit Torhout, Zedelgem en Lichtervelde met een sociaal-sportieve werking. Het projectplan binnen het kader van de projectoproep ‘Meer trainers naar de sport’ omvat dan ook een brede waaier aan acties. Zo willen ze o.a. functioneringsgesprekken voeren met de coaches en zetten ze in op duobanen en coachsteams.
- **Waarom wordt er samengewerkt?** De samenwerking moet ervoor zorgen dat de gemeente en de sportclubs sterk(er) inzetten op inclusie, armoedebestrijding en G-sport.

ROL VAN ORGANISATOR EN FACILITATOR

- *“Ik creëer ontmoetingsmomenten waar clubs ervaringen kunnen uitwisselen in een warme en open sfeer.”*
- *“Een goed event draait niet alleen om kennis, maar vooral om verbinding tussen mensen.”*
- *“Door ontmoetingen te faciliteren, bouwen we samen aan een sterker sportecosysteem.”*

Het doel van de sportclubondersteuner als eventorganisator is om kleine en grote evenementen of contactmomenten te organiseren waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en inspireren. De eventorganisator zet vergaderingen op, ondersteunt bij de praktische organisatie ervan en biedt gerichte infosessies aan. Daarnaast organiseert hij netwerkmomenten, vormingen en inspiratiedagen met aandacht voor een open en laagdrempelige sfeer, waarin alle aanwezigen de kans krijgen om informatie uit te wisselen, ervaringen te delen en zich gehoord te voelen.

Praktijkvoorbeeld: Burensportdienst Leiestreek – Geef trainers een kick!

- **Welke samenwerking is er?** Interlokale samenwerking tussen de sportdiensten van Aalter, Deinze, Nazareth-De Pinte, Gavere, Sint-Martens-Latem en Zulte. Naar aanleiding van de projectoproep ‘Meer trainers naar de sport’ deden ze alle zeven een bevraging bij hun sportclubs. Een gezamenlijk projectplan, met opleidingen en intervisiemomenten organiseren, een overkoepelende communicatiestrategie en een jaarlijkse initiatief om trainers te inspireren en te bedanken.
- **Waarom wordt er samengewerkt?** De samenwerking is er om meer trainers te vinden door laagdrempelige opleidingen te voorzien voor alle clubs binnen de burensportdienst.

Praktijkvoorbeeld: Sportregio Noorderkempen – project Sportclub Connect

- **Welke samenwerking is er?** Interlokale samenwerking tussen de sportdiensten van Arendonk, Baarle-Hertog, Beerse, Hoogstraten, Lille, Malle, Merksplas, Oud-Turnhout, Ravels, Rijkevorsel, Turnhout en Vosselaar. Sportclub Connect is een initiatief van Jeugdsportnet Zuiderkempen, dat later uitgroeide tot een gezamenlijk project met Sportregio Noorderkempen. Het event, georganiseerd door studenten Sport- en Cultuurmanagement van Hogeschool Thomas More, brengt jaarlijks sportclubs samen op de sportcampus in Turnhout.
- **Waarom wordt er samengewerkt?** Om duurzame oplossingen te vinden voor de grootste uitdagingen waarmee sportclubs worden geconfronteerd komen *young leaders*, harde werkers en ervaren clubmensen samen met experts om elkaar te ontmoeten, van elkaar te leren en elkaar te steunen om zo samen een mooie toekomst aan te gaan met de bedoeling zoveel mogelijk kinderen en jongeren te laten genieten van hun favoriete sport in de lokale sportclub.



DE THEORETISCHE KRACHT VAN SAMENWERKEN IN DE SPORT

SAMENWERKINGSCONTINUÛM

- *“Wanneer we een sporttakoverschrijdende trainersopleiding in onze gemeente organiseren zien we de laatste jaren het aantal deelnemers stijgen.”*
- *“Een gedeelde sportaccommodatie heeft de clubs in onze gemeente dichter bij elkaar gebracht.”*
- *“Door regionale samenwerking tussen sportclubs te organiseren kunnen vooral ook kleinere clubs sterker staan en daardoor meer kansen bieden aan hun leden.”*

Dit hoofdstuk introduceert een aantal theoretische kaders die het reflectie- en begeleidingsproces van de sportclubondersteuner kunnen verrijken. Het eerste kader biedt inzicht in de gradaties van samenwerkingsintensiteit, terwijl het tweede de nadruk legt op het belang van onderling vertrouwen als fundament voor duurzame samenwerking tussen sportclubs. Het derde kader richt zich op de inhoudelijke doelstelling van samenwerkingsvormen, en het vierde benadert samenwerking vanuit een sociologisch perspectief in relatie tot sportieve ontwikkeling.

We beogen dat deze perspectieven verschillende invalshoeken aanreiken om samenwerking beter te begrijpen, te faciliteren en te begeleiden. Samenwerking mag immers niet als doel op zich worden beschouwd, maar moet steeds in functie staan van een gemeenschappelijk nagestreefd doel. Door deze kaders te hanteren, ontstaat een genuanceerder begrip van hoe sportclubs kunnen samenwerken en welke rol de sportclubondersteuner hierin kan opnemen. De sportclubondersteuner bekomt een samenwerkingscontinuüm waarop de sportclubs die samenwerken een positie innemen.

CONTINUÛM OP BASIS VAN INTENSITEIT VAN SAMENWERKING

Netwerk Lokaal Sportbeleid gebruikt onderstaande afbeelding (figuur 2) wanneer we het hebben over de intensiteit van samenwerkingsvormen binnen sportclubondersteuning: Samenwerking tussen clubs kan je zien als een gradueel proces dat verschillende vormen kan aannemen afhankelijk van de intensiteit en de mate van verbondenheid. Deze opbouw toont dat samenwerking niet zwart-wit is, maar een continuüm waarin clubs hun positie kunnen kiezen in functie van hun ambities en draagkracht.

SAMENWERKINGS-VORM	GESPECIALISEERDE CLUBS	OCCASONEEL ACTIVITEIT(EN) SAMEN DOEN	STRUCTURELE SAMENWERKINGS-VERBANDEN: praktisch (administratie, logistiek, ...)	STRUCTURELE SAMENWERKINGS-VERBANDEN: organisatie	FUSIE
Intensiteit samenwerking	niet	matig	gemiddeld	hoog	permanent

Figuur 2: Intensiteit van samenwerking

Helemaal aan het ene uiterste staan de geïsoleerde clubs, die volledig zelfstandig functioneren zonder externe samenwerking. Een eerste stap vooruit is het incidenteel samenwerken, waarbij clubs af en toe activiteiten gezamenlijk organiseren. Dit kan vervolgens uitgroeien tot structurele samenwerkingsverbanden op praktisch vlak, zoals het delen van administratie of logistiek, wat de efficiëntie verhoogt. Nog een stap verder ligt de structurele samenwerking op organisatieniveau, waarbij clubs hun werking en beleid sterker op elkaar afstemmen en samen verantwoordelijkheid opnemen. De meest verregaande vorm is een fusie, waarin clubs volledig opgaan in één organisatie en de samenwerking permanent en onomkeerbaar wordt.

GEEN SAMENWERKING

- *“Ik hoor dat jullie bewust kiezen om zelfstandig te blijven werken. Dat kan rust geven, maar het sluit ook kansen uit om krachten te bundelen.”*
- *“Het is begrijpelijk dat jullie je eigen identiteit willen bewaren, maar samenwerken hoeft dat niet per se in gevaar te brengen.”*
- *“Zelfstandigheid werkt zolang alles goed loopt, maar wat gebeurt er bij onverwachte uitdagingen zoals trainerstekort of dalende ledenaantallen?”*

Clubs kiezen bewust om zelfstandig te blijven werken, uit wantrouwen, angst voor eventuele verandering, gebrek aan noodzaak of omdat ze hun eigenheid willen bewaren.

NIVEAU 1: SAMENWERKEN MET LAGE INTENSITEIT – AD HOC ACTIES

- *“Ik zie dat jullie al af en toe praktisch samenwerken, dat zijn goede eerste stappen.”*
- *“Leuk dat jullie aanwezig zijn op de open bijeenkomsten voor sportclubs die we vanuit de gemeente organiseren. Het levert jullie zeker iets op, zonder al te veel extra verplichtingen.”*
- *“Dit niveau helpt om vertrouwen op te bouwen, maar blijft beperkt als jullie geen langdurende afspraken vastleggen.”*

Clubs zoeken elkaar occasioneel op voor praktische zaken of korte initiatieven, zonder langdurige afspraken of structureel doel.

NIVEAU 2: SAMENWERKEN MET GEMIDDELDE INTENSITEIT – ACTIES VANUIT CLUBDOELEN

- *“Hier zie ik dat jullie al samenwerken rond eigen clubdoelstellingen, zoals kostenbesparing of jeugdopleiding.”*
- *“Deze samenwerking levert meerwaarde op voor elke club afzonderlijk, zonder dat jullie autonomie verdwijnt.”*
- *“Het is een stevige basis om te verkennen of bredere samenwerking ook mogelijk zou zijn.”*

Clubs werken regelmatig samen rond concrete, eigen clubdoelstellingen, zoals ledenwerving, jeugdwerking of opleiding van trainers. De samenwerking is doelgericht en blijft binnen het belang van de afzonderlijke clubs.

NIVEAU 3: SAMENWERKEN MET HOGE INTENSITEIT – ACTIES VANUIT CLUBOVERSCHRIJDENDE DOELEN

- *“Op dit niveau zetten clubs hun eigenbelang even opzij om samen iets groters te realiseren.”*
- *“Jullie bouwen mee aan een sterker sportaanbod in de regio, dat verder gaat dan de grenzen van één club.”*
- *“Dit vraagt meer vertrouwen en duidelijke afspraken, maar de maatschappelijke impact is aanzienlijk groter.”*

Clubs zetten de eigen belangen tijdelijk opzij en werken samen rond bredere, gemeenschappelijke doelen, zoals een gedeelde infrastructuur, regionale jeugdwerking, gedeelde maatschappelijke impact of gezamenlijke beleidsinbreng.

FUSIE

- *“Een fusie is de meest ingrijpende vorm van samenwerking: de clubs worden één organisatie.”*
- *“Dit geeft meer stabiliteit en slagkracht, maar vergt ook het loslaten van de eigen identiteit.”*
- *“Voor sommige clubs is dit dé manier om toekomstbestendig te blijven en leden een sterk aanbod te garanderen.”*

Clubs gaan volledig samen in één nieuwe vereniging, vaak omwille van efficiëntie, ledenbehoud, of toekomstbestendigheid. De eigen identiteit maakt plaats voor een gezamenlijke structuur en visie.

CONTINUÛM GEÏNTEGREERD WERKEN

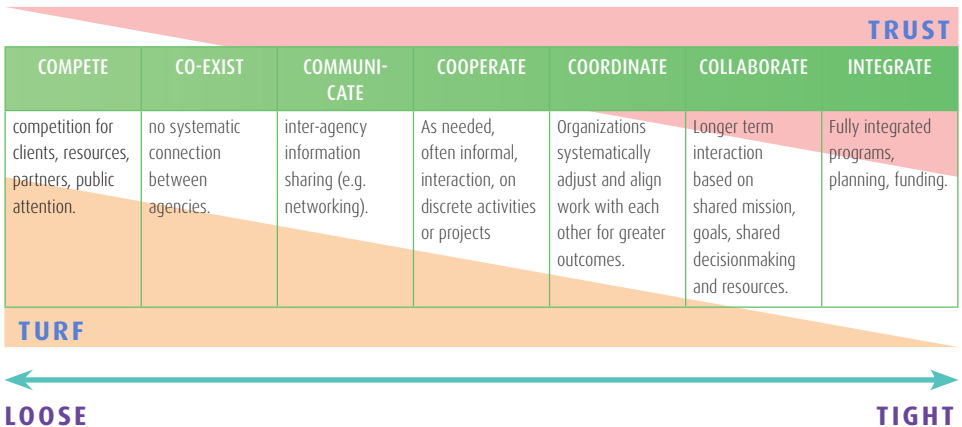
Het tweede kader betreft het Continuüm van geïntegreerd werken (Barnes e.a., 2019). Dit model beschrijft de wijze waarop organisaties en diensten hun werking in toenemende mate op elkaar kunnen afstemmen, variërend van losse vormen van samenwerking tot een volledig geïntegreerd geheel. Het continuüm vormt een analytisch instrument om te reflecteren over de interacties tussen sportclubs en de wijze waarop deze relaties zich kunnen ontwikkelen.

Voor lokale besturen biedt dit denkkader een houvast om samenwerkingsprocessen met sportclubs te situeren, te differentiëren en strategisch te versterken. Het benadrukt de mogelijkheid om ondersteuning niet enkel ad hoc of fragmentarisch vorm te geven, maar deze te laten evolueren naar meer structurele vormen van gedeelde verantwoordelijkheid. Daarmee levert het model een waardevolle bijdrage aan het doordenken van beleidsmatige keuzes rond sportclubondersteuning.

Concreet kan dit denkkader op vier manieren richtinggevend zijn voor beleidsontwikkeling:

- Inzicht in gradaties van samenwerking. Samenwerking wordt hier niet voorgesteld als een dichotome keuze, maar als een continuüm dat zich uitstrekt van eenvoudige informatie-uitwisseling en tijdelijke afspraken tot coördinatie, gezamenlijke programma's en structurele integratie. Dit perspectief helpt lokale besturen om de huidige positie van hun relaties met sportclubs te identificeren en ontwikkelingsmogelijkheden in kaart te brengen.
- Ondersteuning van strategische keuzes. Het model maakt duidelijk dat volledige integratie niet voor elke samenwerking noodzakelijk of wenselijk is. Voor bepaalde clubs kan een beperkte samenwerking, bijvoorbeeld in de vorm van informatie-uitwisseling of het delen van middelen (zoals subsidies of infrastructuurplanning) volstaan. Andere contexten vergen daarentegen een meer diepgaande, geïntegreerde aanpak, zoals gezamenlijke jeugdprojecten of buurtgerichte sportinitiatieven.
- Afstemming op noden van sportclubs. Het continuüm onderstreept dat de mate van samenwerking contextafhankelijk is en bepaald wordt door de behoeften en mogelijkheden van de betrokken partners. Hierdoor kunnen lokale besturen hun ondersteuning differentiëren: sommige clubs hebben vooral baat bij basissteun, terwijl andere gebaat zijn bij co-creatie en langdurige gezamenlijke programma's.
- Sturing richting duurzaamheid. Naarmate de samenwerking meer geïntegreerd wordt, neemt de kans toe op een duurzame impact, bijvoorbeeld in termen van het bevorderen van een gezonde sportcultuur of het realiseren van inclusieve sportparticipatie. Het continuüm kan derhalve fungeren als beleidsmatig kompas, waarmee bewuster geïnvesteerd kan worden in diepere partnerschappen die daadwerkelijk maatschappelijke meerwaarde genereren.

INCREASE IN TRUST, LESS TURF COMPETITION



Figuur 3: Continuüm geïntegreerd werken (Barnes, 2019)

In de bovenstaande figuur van Barnes et al. (2019) wordt naast de intensiteit van samenwerking ook de opbouw van vertrouwen benadrukt. Hoe meer partners geïntegreerd gaan samenwerken, hoe sterker de mate van onderling vertrouwen doorgaans wordt. Dat is cruciaal voor de relatie tussen lokale besturen en sportclubs, maar nog belangrijker bij de relatie tussen sportclubs in kader van samenwerking. Bovenstaande afbeelding (figuur 3) van Barnes e.a. legt het volgende uit:

- Gebrek aan vertrouwen zorgt voor hoge competitie in afbakening (gebied, werking, eigenheid, etc.). Verenigingen jagen dezelfde cliënten, middelen, partners en publieke aandacht na. Er is geen sprake van een systemische verbondenheid tussen deze organisaties en clubs ontmoeten elkaar bijna uitsluitend op netwerkevenementen.
- Coöperatie (informereren / afstemmen): vertrouwen is beperkt, interactie verloopt vaak formeel en transactioneel (bv. subsidies aanvragen, gebruik van infrastructuur).
- Coördinatie: er groeit meer wederzijds begrip, vertrouwen bouwt zich op door regelmatige afstemming (bv. gezamenlijke planning sportevenementen).
- Samenwerking: vertrouwen wordt sterker, men gaat middelen en expertise delen (bv. club en bestuur zetten samen een jeugdproject op).
- Integratie: hoog vertrouwen, partners werken als gelijkwaardige spelers met gedeelde doelstellingen (bv. structurele samenwerking rond inclusie, gezondheidsbeleid of sportieve buurtontwikkeling).

COLLABORATION CONTINUÛM MODEL

Het derde kader dat hier besproken wordt, is het Collaboration Continuum Model (Austin, 2000; Austin & Seitani, 2012). Dit model biedt een analytisch perspectief om samenwerkingsrelaties tussen lokale besturen en sportclubs te begrijpen, te positioneren en verder te ontwikkelen. Het onderscheidt drie opeenvolgende fasen, gaande van eerder transactionele tot diep strategische vormen van samenwerking:

- Filantropisch – de samenwerking is voornamelijk donatiegericht. Het lokaal bestuur ondersteunt de sportclub financieel of materieel, bijvoorbeeld via subsidies, infrastructuur of logistieke ondersteuning.
- Transactioneel – er ontstaat een ruilrelatie waarbij middelen van het bestuur gekoppeld worden aan een maatschappelijke return door de sportclub, zoals het organiseren van sportkampen, buurtgerichte activiteiten of het promoten van een gezonde levensstijl.
- Integratief – de samenwerking verdiept zich doordat doelstellingen van bestuur en club gedeeltelijk samenvallen. Dit kan resulteren in gezamenlijke projecten, zoals co-creatie van sportaanbod voor kansengroepen.

Het Collaboration Continuum Model kan door sportclubondersteuners worden aangewend als zowel een diagnostisch instrument als een ontwikkelingspad. Enerzijds maakt het zichtbaar in welke fase een samenwerking zich bevindt en hoe deze kan evolueren. Anderzijds biedt het richting om samenwerkingsrelaties te laten doorgroeien van basissteun naar gedeelde verantwoordelijkheid voor bredere maatschappelijke doelstellingen.

Voor lokale besturen vormt dit continuüm een kader om beleidskeuzes te differentiëren: sommige sportclubs hebben enkel nood aan basissteun, terwijl andere bereid zijn structureel te participeren in beleidsontwikkeling. Voor sportclubs biedt het model de mogelijkheid hun maatschappelijke rol en meerwaarde inzichtelijk te maken, waardoor zij zich sterker kunnen positioneren ten aanzien van zowel het lokaal bestuur als de bredere gemeenschap.

FILANTROPISCH	TRANSACTIONEEL	INTEGRATIEF
Lage intensiteit	Gemiddelde intensiteit	Hoge intensiteit
Weinig overleg	Regelmatig overleg	Structureel overleg
Losse hulp (bv. informatie uitwisselen)	Gezamenlijke activiteiten, events	Gezamenlijke visie Gezamenlijke programma's (inclusie, duurzaamheid)
Donaties van middelen	Delen van middelen (velden, vrijwillers)	Gezamenlijke besluitvorming
Incidentele hulp bij acties	Wederkerige afspraken	Eén bestuursteam
		Duurzame samenwerking

Figuur 4: Het Collaboration Continuum Model (Austin, 2000; Austin & Seitanidi, 2012)

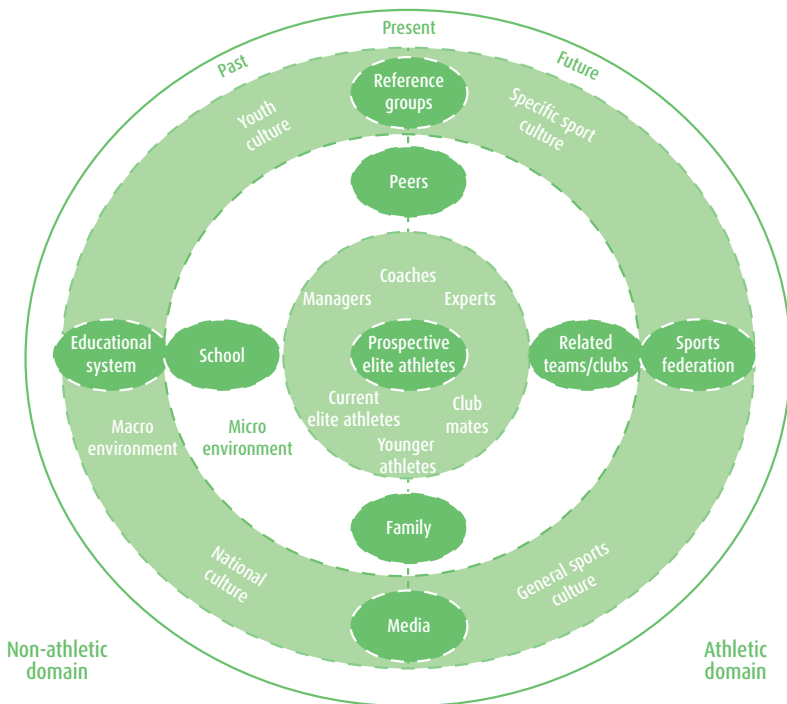
ATHLETE TALENT DEVELOPMENT ENVIRONMENT MODEL

Het vierde en laatste kader dat in dit hoofdstuk wordt belicht, is het Athlete Talent Development Environment (ATDE)-model van Henriksen (2010). Dit model benadrukt het belang van de bredere ontwikkelomgeving waarin sporttalent vorm krijgt. In tegenstelling tot benaderingen die zich primair richten op trainingsmethodieken of clubspecifieke factoren, stelt het ATDE-model dat talentontwikkeling resulteert uit een samenspel van meerdere contextuele invloeden. Hieronder vallen onder meer de rol van het gezin, de schoolomgeving, de clubstructuren, beleidsmatige kaders en de interacties met *peers*. Gezamenlijk bepalen deze elementen het ontwikkelingsklimaat waarin sporters hun potentieel kunnen ontplooiën.

Het Athlete Talent Development Environment (ATDE)-model benadrukt een holistische benadering van talentontwikkeling, waarbij sportieve groei niet losstaat van onderwijs, gezin, gezondheid en de bredere sociale omgeving. Talentontwikkeling wordt gezien als het resultaat van een complex ecosysteem waarin meerdere actoren elkaar wederzijds beïnvloeden. Sportclubs functioneren optimaal wanneer zij ingebed zijn in een netwerk van partners zoals scholen, jeugdwerk, welzijns- en zorginstanties, medische netwerken en buurtorganisaties. Lokale besturen nemen hierin een centrale positie in, aangezien zij de unieke mogelijkheid hebben om deze samenwerkingsverbanden te coördineren, te faciliteren en structureel te verankeren. Op die manier ontstaat een geïntegreerd ondersteuningsnetwerk waarin de sporter centraal staat.

Daarnaast biedt het ATDE-model handvatten om duurzame sportparticipatie te bevorderen door prestatiegerichte ambities te combineren met welzijns- en ontwikkelingsgerichte doelstellingen. Dit vraagt van sportclubs een evenwichtige benadering waarin zowel topsport als breedtesport een plaats krijgen, bijvoorbeeld via naschoolse sportinitiatieven, jeugdprojecten of G-sportwerking. De rol van clubcultuur en coaches is daarbij cruciaal: zij fungeren niet enkel als trainers, maar ook als opvoeders en rolmodellen. Lokale besturen kunnen deze dimensie versterken door te investeren in vormingstrajecten rond pedagogische competenties, positief coachen en diversiteits sensitief werken. Het ATDE-model fungeert ten slotte als een strategisch beleidskader dat toelaat sportbeleid te verbinden met onderwijs-, welzijns- en jeugdbeleid. Het maakt zichtbaar waar investeringen in infrastructuur, begeleiding of intersectorale samenwerking de grootste impact kunnen genereren, zowel op sportieve prestaties als op maatschappelijke ontwikkeling.

Sportclubondersteuners kunnen het model aanwenden als een analytische lens om samenwerking in functie van talentontwikkeling en topsport te begrijpen en te versterken. Het model benadrukt dat de verantwoordelijkheid voor een adequaat ontwikkelingsklimaat niet uitsluitend bij de sportclub ligt, maar dat dit ingebed is in een breder lokaal ecosysteem. Binnen dit ecosysteem spelen diverse actoren, waaronder gezin, school, peers en beleidsinstanties een rol. Lokale besturen kunnen hierin optreden als regisseur door de verschillende contexten met elkaar te verbinden en zo de randvoorwaarden voor duurzame talentontwikkeling te optimaliseren.



Figuur 5: Het Athlete Talent Development Environment (ATDE)-model (Henriksen, 2010)

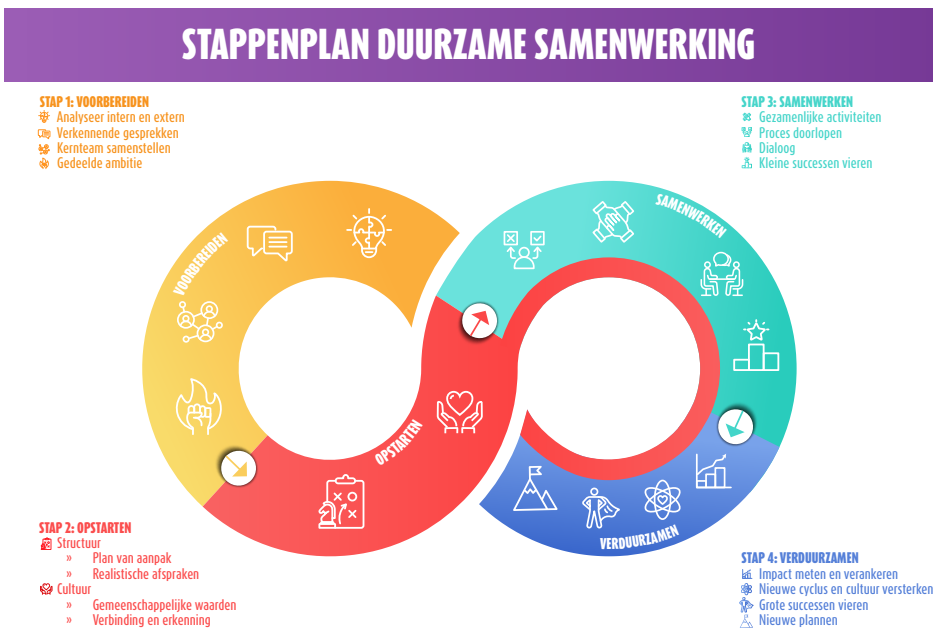
IN DE PRAKTIJK DUURZAAM SAMENWERKEN

STAPPENPLAN VOOR DUURZAME SAMENWERKING

Aangezien het voor sportclubondersteuners niet haalbaar is om simultaan in te zetten op alle vier de theoretische kaders, acht Netwerk Lokaal Sportbeleid het relevant om deze kaders te toetsen aan de praktijk en ervaringen van Sportregio Zuiderkempen. Op basis van deze reflecties werd een afgeleid stappenplan ontwikkeld dat een concrete en toepasbare vertaalslag biedt voor sportclubondersteuners. De schematische weergave daarvan fungeert als een 'ideaaltypisch' model: het biedt richting, maar moet steeds worden afgestemd op de lokale context.

Voor kleinere gemeenten, diensten met beperkte personeelscapaciteit of situaties waarin sportclubondersteuning slechts een deelaspect van de functie vormt, kan dit model vooral inspirerend zijn. De praktijkvoorbeelden kunnen dienen als startpunt voor een langdurig ontwikkeltraject, of als instrument om beleidsmatig draagvlak te vergroten. In die zin kan de tool tevens functioneren als overtuigingsmiddel voor diensthoofden en beleidsverantwoordelijken om, zowel lokaal als bovenlokaal, gerichte investeringen in personele inzet en sportclubondersteuning te legitimeren.

SCHEMATISCHE WEERGAVE



Figuur 6: Schematische weergave van het stappenplan duurzame samenwerking

STAP 1: VOORBEREIDEN – VERTROUWEN OPBOUWEN EN DRAAGVLAK ZOEKEN

Duur: 6 maanden | Frequentie: Eénmalig

ANALYSEER DE LOKALE CONTEXT INTERN EN EXTERN

- *“Ik ben eerst eens langs de velden gegaan tijdens een training om de sfeer op te snuiven en laagdrempelig kennis te maken.”*
- *“Via de Facebookpagina van de club zag ik dat ze moeite hebben om jeugdtrainers te vinden, dat neem ik mee in ons gesprek.”*
- *“Door informeel te babbelen met ouders langs de zijlijn krijg ik vaak al een goed beeld van wat er leeft in de club.”*

De lokale context kan je analyseren door middel van eigen kennis, de communicatie van de club (website, sociale media...) en gesprekken met betrokkenen binnen en buiten de club. Die betrokkenen kunnen zowel kennissen, als ouders en/of kinderen zijn. Zie dit als informele gesprekken voornamelijk met personen uit je eigen netwerk. Eén van de doelstellingen van deze gesprekken is uitzoeken met wie je het verkennend gesprek zal doen. De centrale vraag daarbij is: ‘Wie heeft een hart voor de club?’. Het kan ook helpen om ter plaatse eens langs te gaan, bijvoorbeeld tijdens een wedstrijd een kijkje gaan nemen, om zo op een laagdrempelige manier al contact te leggen en eventueel een afspraak te maken voor een verkennend gesprek.

VOER VERKENNENDE GESPREKKEN MET ELKE CLUB

- *“In het eerste gesprek luister ik vooral: wat gaat goed, waar wringt het schoentje, en wat vinden ze écht belangrijk?”*
- *“Ik probeer steeds te peilen naar wie in de club energie en goesting heeft om mee te trekken in een samenwerking.”*
- *“Mijn doel is niet om oplossingen op te leggen, maar om de club te helpen hun noden en prioriteiten scherp te stellen.”*

Het eerste verkennende gesprek is van cruciaal belang en gebeurt op de club met één of twee verantwoordelijken, bijvoorbeeld een persoon die trekker is van de jeugdwerking of een bestuurslid, die een groot hart hebben voor de club. Dit overleg wordt voorafgegaan door een persoonlijk of telefonisch kort uitnodigingsgesprek.

De doelstelling van het gesprek is driedelig. Ten eerste wil je de structuur (cijfers, feiten) en cultuur (het relationele, het gevoel...) van de club in kaart brengen. Daarnaast wil je ook jouw contactpersoon overtuigen om aanwezig te zijn op het eerste gemeenschappelijke overleg en wil je ook een zicht krijgen op welke thema’s ze interessant vinden voor hun club binnen een samenwerking.

STEL EEN WERKGROEP/KERNTTEAM SAMEN

- *“Ik breng de mensen met het meeste enthousiasme samen, want hun motivatie is belangrijker dan hun functie.”*
- *“Mijn rol is niet om expert te zijn, maar om het gesprek te begeleiden en iedereen aan tafel te houden.”*
- *“Ik zorg dat de taken verdeeld worden in het kernteam, zodat de verantwoordelijkheid niet bij één persoon blijft hangen.”*

In het kernteam verzamel je een groep van gemotiveerde personen. Als sportclubondersteuner heb je niet de rol van expert, maar wel de rol van facilitator. Je coördineert het proces en faciliteert de samenwerking tussen alle partijen. De andere taken worden verdeeld. Kies hierbij voor een samenstelling van personen met passie (clubliefde), kwalificatie en competentie.

CREËER EEN GEDEELDE AMBITIE – STIP AAN DE HORIZON (AFBAKENEN)

- *“Ik verzamel alle suggesties en leg ze op tafel zodat de clubs ze kunnen bespreken.”*
- *“We starten van een wit blad, zodat elke club het gevoel heeft evenveel inspraak te hebben.”*
- *“Na het overleg bel ik vaak nog even informeel: ‘Voelt dit als jullie doel?’, dat helpt om draagvlak te verzekeren.”*

Uit de voorgesprekken met elke club apart, komen telkens een aantal doelstellingen/thema's die een voordeel hebben voor de club. Die doelstellingen/thema's breng je samen op het eerste overleg. Daar wordt dan van een wit blad begonnen. In onderling overleg en via participatie wordt één gemeenschappelijk doel gekozen. Het is een antwoord op de vraag: 'Wat kunnen we samen doen om er allemaal apart beter van te worden?'. Deze doelstelling dient als gedeelde stip aan de horizon. Ze geeft richting aan de samenwerking. In een tweede (en derde) overleg zullen ook thema's besproken worden die zullen bijdragen aan de vooropgestelde gezamenlijke doelstelling. Vervolgens worden ook de daaraan gekoppelde acties besproken. De combinatie van één gemeenschappelijk doel met enkele concrete thema's en bijhorende acties is essentieel om een samenwerking op gang te trekken. Het is dan ook uiterst belangrijk dat alle partijen zich goed voelen bij de gekozen doelen en acties. Daarom kan het gewenst zijn om de betrokkenen na de vergadering op te bellen om informeel te polsen of ze zich kunnen vinden in de gekozen doelen.

Tip: werk met AMORE-doelstellingen, deze worden gebruikt op strategisch of tactisch niveau, waar doelen minder strikt numeriek zijn, maar wel richtinggevend en toetsbaar moeten zijn.

Praktijkvoorbeeld Jeugdsportnet Zuiderkempem bij stap 1:

Een samenwerking op lage intensiteit, de Kempense Voetbalacademie (cluster Balen): De eerste stap focust op voorbereiding, het opbouwen van vertrouwen en het creëren van draagvlak. Dit begint met een grondige analyse van de lokale context, zowel intern als extern, door op beide clubs te gaan observeren en informeel in gesprek te gaan met ouders, spelers en trainers, en door de clubwebsites te bezoeken. Vervolgens worden met elke club verkennende gesprekken gevoerd met de technisch verantwoordelijke jeugdopleiding (TVJO) en de jeugdvoorzitter om de eerste inzichten en verwachtingen te delen. Daarna wordt een werkgroep of kernteam samengesteld, bestaande uit beide TVJO's en jeugdvoorzitters, die samen het proces zullen dragen. Tot slot wordt er gewerkt aan een gedeelde ambitie: het bepalen van een gezamenlijke stip aan de horizon, met als concreet doel jaarlijks een drieluik te organiseren ter versterking van de jeugdopleiding.

Een samenwerking op gemiddelde intensiteit, de Kempense Volleybalacademie: De eerste stap richt zich op een grondige voorbereiding, waarbij vertrouwen wordt opgebouwd en draagvlak wordt gecreëerd. Dit begint met een analyse van de lokale context, zowel intern als extern, via een diepgaande website-analyse en meerdere informele en informatieve gesprekken binnen en buiten de club. Het doel is om inzicht te krijgen in de clubwerking en te ontdekken wie de sportieve sleutelfiguren zijn met een groot hart voor de club, die kunnen fungeren als eerste aanspreekpunt. Vervolgens worden verkennende gesprekken gevoerd met twee à drie sportief verantwoordelijken om een beter beeld te krijgen van de structuur en cultuur van de club. Tijdens deze gesprekken wordt ook gevraagd naar vijf mogelijke thema's die de club, samen met andere clubs en over meerdere jaren heen, zou kunnen oppakken om elkaar te versterken en er individueel beter van te worden. Daarna wordt een werkgroep of kernteam gevormd tijdens een officieel startoverleg met de betrokken clubmensen. Er worden vaste overlegmomenten afgesproken, twee keer per jaar met de sportieve verantwoordelijken en twee keer per jaar met het bestuur erbij, en er wordt gekozen voor een roterend voorzitterschap. Tot slot wordt een gedeelde ambitie geformuleerd rond het thema 'Trainers': tegen 2025 streeft men ernaar om permanent voldoende trainers te hebben die voor 75% betrokken, gemotiveerd en bekwaam zijn, en die elke speler, eventueel over clubs heen, tot en met de U17 begeleiden op maat. Dit gezamenlijke traject krijgt de projecttitel 'De trainer op 1'.



STAP 2: OPSTARTEN – STRUCTUUR EN CULTUUR CREËREN EN GEBOORTE VIËREN

Duur: 6 maanden | Frequentie: Eénmalig

Deze fase is cruciaal. Een kernteam goed opgestart krijgen vergt zowel aandacht voor de structuur als voor de cultuur van dat team. Afhankelijk van het kernteam kan langer stilgestaan worden bij het ene of het andere, maar beiden zijn cruciaal.

STRUCTUUR

- *“We plannen vaste overlegmomenten in, zodat iedereen weet wanneer we samenkomen en waar we naartoe werken.”*
- *“Ik hou de takenlijst bewust haalbaar: kleine quick wins om motivatie hoog te houden, naast enkele langetermijndoelstellingen.”*
- *“De clubwerking komt altijd eerst; daarom pas ik de vergaderlast aan hun draagkracht aan.”*

Stel een duidelijke vergaderstructuur op (vaste data, werk- en beslismomenten). Zorg voor regelmatige opvolging per club na de vergaderingen. Clubs moeten weten wat er van hen verwacht wordt en wat ze kunnen verwachten. Als samenwerkingscoach moet je hierbij goed aanvoelen wat hun draagkracht is. Te veel taken en vergaderingen zullen zorgen voor demotivatie. Anderzijds zullen de leden ook gedemotiveerd raken als er geen vooruitgang geboekt wordt. Je moet proberen een evenwicht te behouden tussen teveel en te weinig. Hou er rekening mee dat hun taak binnen de club altijd primair is. De taken binnen de samenwerking komen er nog eens boven op. Het is dus zaak om niet een te hoge vergaderlast of een te grote takenlijst te maken, maar wel quick wins te behalen en vooruitgang te boeken bij de langetermijndoelstellingen: Denk hierbij aan bv. een eenvoudige gezamenlijke activiteit (bv. gezamenlijke deelname aan een workshop, ...). Een goede structuur is eenvoudig, doelgericht en impactgericht.

CULTUUR

- *“Ik benadruk telkens het unieke van elke club – hun eigenheid verdient erkenning binnen de samenwerking.”*
- *“We bouwen stap voor stap vertrouwen op door iedereen gelijkwaardig aan het woord te laten en successen samen te vieren.”*
- *“Tijdens informele momenten, zoals een koffiepauze of clubbezoek, geef ik ruimte aan verhalen die de passie en betrokkenheid van de leden tonen.”*

Een verbindende cultuur creëren is cruciaal, zeker voor een vrijwilligerswerking. Het unieke aan de clubleden is dat het stuk voor stuk mensen zijn met passie en een hart voor de club. Je moet hen dan ook zo erkennen. Door het unieke van de club in de verf te zetten (bv. tijdens clubbezoek, bij verhalen tijdens informele momenten ...), kan je ook de mensen achter de club een podium geven. Een sportklimaat waarin het bestaansrecht van elke club wordt gewaardeerd, versterkt het geheel.

De groepsdynamiek en de individuele karaktereigenschappen van de verschillende leden bepalen een stuk de cultuur binnen het kernteam. Vertrouwen, gelijkwaardigheid en open communicatie zijn belangrijke waarden voor elke samenwerking.

GEBOORTE VIEREN MET EEN EENMALIGE KICK-OFF

Een eenmalige kick-off vormt een krachtig startmoment in de opstartfase van een kernteam. Ze helpt om zowel duidelijkheid te scheppen over de structuur als verbondenheid te creëren binnen de groep. Tijdens dit moment komen alle betrokkenen samen om een gedeelde richting uit te zetten: de doelstellingen van de samenwerking worden scherp gesteld, afspraken over overlegmomenten en verantwoordelijkheden worden gemaakt, en de verwachtingen worden op elkaar afgestemd. Zo ontstaat vanaf het begin een helder en gedragen kader.

Daarnaast vervult de kick-off een belangrijke rol in het opbouwen van vertrouwen en groepsgevoel. Door ruimte te maken voor persoonlijke kennismaking en het erkennen van de eigenheid van elke club, groeit het besef van gelijkwaardigheid en wederzijds respect. Informele momenten, gezamenlijke activiteiten of symbolische rituelen kunnen dit nog versterken.

De kick-off is bovendien een symbolische geboorteviering van de samenwerking. Het markeert het begin van iets nieuws en maakt dat moment bewust tastbaar. Door dit te vieren ontstaat positieve energie en betrokkenheid. Tegelijk fungeert de kick-off als een eerste quick win: een concreet en zichtbaar resultaat dat de motivatie binnen het team verhoogt. Kortom, een eenmalige kick-off biedt niet enkel een organisatorische houvast, maar legt ook de emotionele en culturele basis voor een gedragen, duurzame samenwerking.

Praktijkvoorbeeld Jeugdsportnet Zuiderkempem bij stap 2:

Een samenwerking op lage intensiteit, de Kempense Voetbalacademie (cluster Balen): De tweede stap draait om de opstartfase, waarin duidelijkheid en gezamenlijkheid worden gecreëerd en het nieuwe samenwerkingsverband officieel vorm krijgt. Er wordt een heldere structuur uitgewerkt via een concreet plan van aanpak met realistische afspraken: zo organiseren beide clubs samen een bijscholing voor alle jeugdtrainers, opgenomen in het jaarprogramma door de TVJO's. De opgedane kennis wordt vervolgens toegepast tijdens de wekelijkse trainingen, waarbij de TVJO instaat voor de opvolging. Daarnaast wordt een interclub georganiseerd voor alle leeftijdscategorieën. Tegelijk wordt aandacht besteed aan de cultuur: beide clubs kiezen samen gemeenschappelijke waarden en zetten in op verbinding en wederzijdse erkenning, met het gezamenlijke drieluik als middel om elkaar te versterken en er afzonderlijk beter van te worden.

Een samenwerking op gemiddelde intensiteit, de Kempense Volleybalacademie: De tweede stap draait om de opstartfase, waarin duidelijkheid en gezamenlijkheid centraal staan en het samenwerkingsproject officieel vorm krijgt. Er wordt gestart met het uitwerken van een heldere structuur via een concreet plan van aanpak en haalbare afspraken. Elke club ontwikkelt een eigen 'Clubplan Trainers', opgebouwd uit vier deelplannen: een sportief plan, een sociaal plan, een bestuurlijk plan en een partnerplan, allemaal binnen een veilig en motiverend sportklimaat. Voor elk onderdeel worden gerichte acties opgezet die bijdragen aan de realisatie van de gezamenlijke doelstellingen. Tegelijk wordt aandacht besteed aan de clubcultuur door het kiezen van gemeenschappelijke waarden die verbinding en wederzijdse erkenning bevorderen. De overlegmomenten vinden vier keer per jaar plaats op zondagochtend en worden telkens gestart met een gezamenlijk ontbijt, als symbool van verbondenheid en openheid. Het motto dat hierbij richtinggevend is: "We doen wat we zeggen."

STAP 3: SAMENWERKEN – PLANNEN UITVOEREN EN KLEINE SUCCESSEN VIERN

Duur: 1 jaar | Frequentie: Om de 3 jaar.

In deze fase gaan de sportclubs daadwerkelijk aan de slag met het realiseren van hun gezamenlijke stip aan de horizon met bijhorende doelen en acties. De samenwerking krijgt vorm via concrete activiteiten, regelmatige evaluaties en het vieren van kleine successen. Deze fase duurt doorgaans één jaar en wordt idealiter herhaald over een periode van drie jaar om duurzame impact te creëren.

SAMEN ACTIVITEITEN ORGANISEREN

- *“We hebben samen een jeugd dag opgezet zodat elke club kon tonen wat ze in huis heeft en tegelijk nieuwe leden kon aantrekken.”*
- *“Ik zorg dat elke club duidelijk weet welke taak ze opneemt bij een activiteit, zodat niemand zich overvraagd voelt.”*
- *“Door clubs aan te moedigen zelf het woord te nemen tijdens een activiteit, groeit hun eigenaarschap en betrokkenheid.”*

Het organiseren van gezamenlijke activiteiten is essentieel om de samenwerking tastbaar en betekenisvol te maken. Clubs worden uitgenodigd om samen initiatieven op te zetten die bijdragen aan het gedeelde doel. Heldere communicatie is hierbij cruciaal: clubs moeten weten wat er van hen verwacht wordt, wanneer en waarom.

Om clubs betrokken te houden, is het belangrijk dat de vooruitgang zichtbaar is. Laat bijvoorbeeld mensen aan het woord die iets nieuws hebben uitprobeerde binnen hun club. Dit zorgt niet alleen voor erkenning van hun inzet, maar inspireert ook andere clubs om actief deel te nemen. Eigenaarschap wordt gestimuleerd door clubs zelf zoveel mogelijk in dialoog te laten gaan. Door iedereen aan het woord te laten en respectvol met elkaar om te gaan, ontstaat er een klimaat waarin clubs zich verantwoordelijk voelen voor het gezamenlijke traject.

PROCESONDERHOUD: EVALUATIE EN BIJSTURING

- *“Na elke activiteit vraag ik kort: wat ging goed en wat pakken we de volgende keer anders aan?”*
- *“Ik gebruik WhatsApp-groepjes om de lijnen kort te houden en snelle feedback te verzamelen.”*
- *“Door kleine evaluatiemomenten tussendoor voelen clubs dat hun stem echt meetelt in het proces.”*

Een goede samenwerking vraagt om voortdurende afstemming. Daarom is het belangrijk om het proces regelmatig te evalueren en bij te sturen waar nodig. Dit gebeurt op een natuurlijke manier, bijvoorbeeld via korte evaluatiemomenten na activiteiten, informele gesprekken, of via digitale kanalen zoals e-mail en WhatsApp.

Door open dialoog te voeren over wat werkt en wat beter kan, blijven clubs betrokken en groeit het vertrouwen in het proces. Deze evaluaties hoeven niet zwaar te zijn, maar moeten wel ruimte bieden voor eerlijke feedback en gezamenlijke reflectie.

DIALOOG

- *“Ik zorg dat iedereen aan tafel gehoord wordt, ook de kleinere clubs die soms minder snel hun stem laten horen.”*
- *“We zoeken samen naar de middenweg: wat heeft elke club nodig en hoe kunnen we dat vertalen naar gezamenlijke acties?”*
- *“Dialoog gaat voor mij niet over winnen of verliezen, maar over begrijpen wat de ander belangrijk vindt.”*

Dialoog vormt de ruggengraat van duurzame samenwerking. Het gaat verder dan enkel informatie uitwisselen: het betekent luisteren naar elkaar, openstaan voor verschillende perspectieven en samen zoeken naar oplossingen. In dialoog krijgen clubs de ruimte om hun noden, zorgen en ideeën uit te spreken en leren ze de belangen van andere clubs begrijpen. Dit bevordert wederzijds vertrouwen, gelijkwaardigheid en eigenaarschap. Een respectvolle dialoog zorgt ervoor dat beslissingen gedragen worden door alle partijen en dat de samenwerking niet alleen efficiënt, maar ook verbindend is.

KLEINE SUCCESSEN VIERN

- *“Tijdens het overleg neem ik bewust de tijd om clubs te bedanken voor hun inzet, hoe klein die ook lijkt.”*
- *“Ik deel inspirerende verhalen van clubs in de nieuwsbrief, zodat hun inspanningen zichtbaar worden voor anderen.”*
- *“Door een geslaagd evenement samen te vieren, groeit de motivatie om ook aan het volgende initiatief mee te werken.”*

Het vieren van kleine successen is een krachtig middel om energie en motivatie in het proces te houden. Dit kan bijvoorbeeld door tijdens vergaderingen mensen te bedanken voor hun inzet, of door hen letterlijk in de spotlights te zetten tijdens denk- en beslismomenten. Ook het delen van positieve verhalen via nieuwsbrieven of sociale media draagt bij aan een positieve cultuur.

Door erkenning te geven aan wat goed loopt, voelen clubs zich gewaardeerd en groeit het vertrouwen in de samenwerking. Dit versterkt niet alleen de onderlinge band, maar zorgt er ook voor dat clubs zich blijven engageren op lange termijn.



Praktijkvoorbeeld Jeugdsportnet Zuiderkempem bij stap 3:

Een samenwerking op lage intensiteit, de Kempense Voetbalacademie (cluster Balen): De derde stap richt zich op samenwerken, het uitvoeren van de plannen en het vieren van kleine successen. Beide clubs organiseren samen verschillende activiteiten volgens een duidelijk draaiboek: een gezamenlijke bijscholing voor alle jeugdtrainers kort na de winterstop, het toepassen van de nieuwe kennis tijdens de wekelijkse trainingen, en het spelen van een interclub met alle categorieën in de voorbereiding van het nieuwe seizoen. Het proces wordt actief onderhouden door regelmatig te evalueren en bij te sturen: in de eerste helft van het seizoen wordt de bijscholing geëvalueerd, in de tweede helft de interclub en de toepassing van de opgedane kennis. Daarnaast blijft de dialoog levendig door informele contacten, zoals telefoongesprekken of clubbezoeken. Tot slot worden kleine successen bewust gevierd: tijdens elk overleg of elke mail wordt waardering uitgesproken, er wordt geklonken op een vlot verloop, een persnota wordt gedeeld en bij de interclub ontvangen beide clubs symbolisch de matchballen als blijk van waardering en verbondenheid.

Een samenwerking op gemiddelde intensiteit, de Kempense Volleybalacademie: De derde stap richt zich op samenwerken, het uitvoeren van de gemaakte plannen en het bewust vieren van kleine successen. Elk nieuw seizoen wordt feestelijk geopend met een gezamenlijke startdag, waarbij een gastspreker inspireert en er ruimte is voor zowel terugblik als vooruitblik op het komende jaar. Doorheen het seizoen worden diverse begeleidingstrajecten opgezet, zoals het oprichten van een jongerenraad, het opleiden van een talentcoach en het evolueren van ad-hocinitiatieven naar een duurzaam beleid. Het proces wordt actief onderhouden via vier overlegmomenten per jaar, die fungeren als formele momenten voor evaluatie en bijsturing. Tijdens deze bijeenkomsten worden ook nieuwe kansen, zoals subsidieoproepen, verkend, met als voorbeeld de hoge score die werd behaald bij het project 'Meer trainers naar de sport' van Sport Vlaanderen. Tussen de officiële overlegmomenten en gezamenlijke activiteiten door vinden talrijke informele gesprekken plaats, in een sfeer van waardering en verbinding, om samen te reflecteren en te versterken. Kleine successen krijgen daarbij expliciet aandacht: bij de start en aan het einde van elk seizoen worden de behaalde resultaten gedeeld, mensen in de bloemetjes gezet en wordt er samen het glas geheven.



STAP 4: VERDUURZAMEN - GROTE SUCCESSEN VIEREN EN NIEUWE PLANNEN MAKEN

Duur: 6 maanden tot 1 jaar | Frequentie: Eén keer om de 3 jaar.

Na een jaar intensieve samenwerking (stap 3) is het tijd om stil te staan bij de impact van het traject en vooruit te kijken naar de toekomst. In deze fase, die ongeveer zes maanden duurt en om de drie jaar wordt herhaald, ligt de focus op het versterken van de structuur, het verdiepen van de cultuur en het plannen van een nieuwe cyclus. Samenwerking is immers geen doel op zich, maar een middel om sportclubs sterker te maken.

IMPACT METEN EN BELEIDSMATIG VERANKEREN

- *“Ik laat clubs niet alleen cijfers tonen, maar ook verhalen delen – dat maakt de impact zichtbaar én voelbaar.”*
- *“Wanneer ik merk dat clubs elkaar spontaan buiten de vergaderingen opzoeken, weet ik dat de samenwerking duurzaam begint te worden.”*
- *“Door de afspraken in het lokaal sportbeleid op te nemen, maken we duidelijk dat dit traject meer is dan een tijdelijk project.”*

Om de samenwerking duurzaam te maken, is het belangrijk om de impact ervan zichtbaar te maken. Dit gebeurt zowel kwantitatief (via meetbare doelstellingen) als kwalitatief (via verhalen en ervaringen van clubs). Tijdens elke vergadering kan de sportclubondersteuner deze vragen stellen: Wat vinden jullie van het project? Wat hebben jullie eruit geleerd? Deze reflecties geven waardevolle inzichten in wat werkt en waar nog groeikansen liggen.

Een belangrijk signaal dat de samenwerking duurzaam is geworden, is wanneer clubs spontaan meer met elkaar delen, zich comfortabel voelen in het netwerk en elkaar opzoeken buiten de formele momenten. Deze signalen zijn vaak voelbaar in de sfeer en dynamiek van de groep.

Om de samenwerking structureel te verankeren, is het nodig om de afspraken en structuren ook beleidsmatig te borgen. Denk aan het opnemen van de samenwerking in het lokaal sportbeleid, het voorzien van middelen of ondersteuning, en het formaliseren van overlegmomenten.

NIEUWE CYCLUS STARTEN EN CULTUUR VERSTERKEN

- *“We vieren onze successen samen met een groot slotmoment – dat schept trots en goesting voor de toekomst.”*
- *“Ik nodig bewust nieuwe clubs en jongeren uit om frisse ideeën in te brengen, zodat de samenwerking levendig blijft.”*
- *“Wanneer een sleutelfiguur stopt, overleg ik met zijn/haar opvolger en geef de nodige info. Zo is de continuïteit verzekerd.”*

Een duurzame samenwerking blijft enkel levendig als er regelmatig nieuwe impulsen worden toegevoegd. Net zoals bij een sportploeg is het belangrijk om “visjes uit te gooien” en frisse ideeën binnen te brengen. Dit kan door jongeren actief te betrekken via bijvoorbeeld een jongerenraad of participatieplatform, of door nieuwe clubs uit te nodigen om aan te sluiten.

Ook het organiseren van een groot feestelijk moment aan het einde van de cyclus helpt om de cultuur te versterken. Het is een kans om samen terug te kijken, successen te vieren en de onderlinge band te verdiepen. Zo'n moment creëert niet alleen trots, maar ook goesting om samen verder te bouwen.

Bij het opstarten van een nieuwe cyclus is het belangrijk om aandacht te hebben voor wissels binnen clubs. Wanneer een sleutelfiguur vertrekt, kan je best al een opvolger betrekken in het proces zodat er een natuurlijke overgang ontstaat. Zo blijft de continuïteit van de samenwerking gewaarborgd.

Blijf tot slot inzetten op het inspirerende aspect van samenwerking. Te veel nadruk op management en structuur kan de energie uit het proces halen. Door te blijven focussen op het leven in de clubs, de mensen achter de werking en de kracht van verbinding, blijft de samenwerking relevant en toekomstgericht.

Praktijkvoorbeeld Jeugdsportnet Zuiderkempem bij stap 4:

Een samenwerking op lage intensiteit, de Kempense Voetbalacademie (cluster Balen): De vierde stap draait om verduurzaming: het vieren van grote successen en het uittekenen van nieuwe plannen voor de toekomst. De impact wordt gemeten door aanwezigheden, citaten en ervaringen te verzamelen, en dit te delen via een persnota en een aftermovie waarin spelers, trainers en ouders aan het woord komen. Beleidsmatig wordt het drieluik van bij de start verankerd, met de afspraak om het minstens drie jaar op rij te organiseren. Na drie of zes jaar volgt een grondige analyse om te evalueren wat werkte en waar bijgestuurd kan worden. Op datzelfde moment wordt de clubcultuur verder versterkt en worden grote successen gevierd met een speciale editie van het drieluik. Tot slot worden op basis van de opgedane inzichten nieuwe plannen gemaakt om het gezamenlijke traject verder te laten groeien.

Een samenwerking op gemiddelde intensiteit, de Kempense Volleybalacademie: De vierde stap draait om verduurzaming: het vieren van grote successen en het ontwikkelen van nieuwe toekomstplannen. De impact van het project wordt zichtbaar gemaakt door cijfers, verhalen en getuigenissen te verzamelen en breed te delen via onder meer een projectwebsite, sociale media, persnota's en tijdens het event Sportclub Connect. Beleidsmatig wordt het projectplan 'De trainer op 1', als onderdeel van het meerjarenplan van de Sportregio Zuiderkempem, bij de start van elke nieuwe beleidsperiode opnieuw ter goedkeuring voorgelegd aan de schepenen van sport van de acht deelnemende gemeenten. Na de verkiezingen start telkens een nieuwe cyclus van zes jaar, die loopt tot één jaar na de volgende verkiezingen. Deze overgang wordt gevierd met een feestmoment, zowel op het niveau van de Sportregio Zuiderkempem als binnen de deelnemende clubs, om de continuïteit en verbondenheid te versterken. Tegelijk worden nieuwe plannen uitgewerkt: het project 'De trainer op 1' wordt opgeschaald naar andere sporttakken, terwijl binnen het volleybalproject verder wordt verdiept en vernieuwd.

TOOLS VOOR DUURZAAM SAMENWERKEN

INVULSJABLOON DUURZAAM SAMENWERKEN

Projectnaam:

Partners:

Periode:

STAP 1: VOORBEREIDEN – VERTROUWEN OPBOUWEN EN DRAAGVLAK ZOEKEN

Analyseer de lokale context intern en extern

- Toelichting / afspraken:
- Verantwoordelijke / deadline:

Voer verkennende gesprekken met elke club

- Toelichting / afspraken:
- Verantwoordelijke / deadline:

Stel een werkgroep/kernteam samen

- Toelichting / afspraken:
- Verantwoordelijke / deadline:

Creëer een gedeelde ambitie – bepaal een stip aan de horizon

- Toelichting / afspraken:
- Verantwoordelijke / deadline:

STAP 2: OPSTARTEN – DUIDELIJKHEID/GEZAMENLIJKHEID CREËREN EN GEBOORTE VIERN

Structuur: bepaal een plan van aanpak en maak realistische afspraken

- Toelichting / afspraken:
- Verantwoordelijke / deadline:

Cultuur: kies gemeenschappelijke waarden en ga voor verbinding en erkenning

- Toelichting / afspraken:
- Verantwoordelijke / deadline:

Kick-offmoment organiseren

- Toelichting / afspraken:
- Verantwoordelijke / deadline:

STAP 3: SAMENWERKEN – PLANNEN UITVOEREN EN KLEINE SUCCESSEN VIERN

Organiseer samen activiteiten

- Toelichting / afspraken:
- Verantwoordelijke / deadline:

Onderhoud het proces: evalueer en stuur bij

- Toelichting / afspraken:
- Verantwoordelijke / deadline:

Ga in dialoog

- Toelichting / afspraken:
- Verantwoordelijke / deadline:.....

Vier kleine successen

- Toelichting / afspraken:
- Verantwoordelijke / deadline:.....

STAP 4: VERDUURZAMEN – GROTE SUCCESSEN VIEREN EN NIEUWE PLANNEN MAKEN

Meet de impact en veranker beleidsmatig

- Toelichting / afspraken:
- Verantwoordelijke / deadline:.....

Start een nieuwe cyclus en versterk de cultuur

- Toelichting / afspraken:
- Verantwoordelijke / deadline:.....

Vier grote successen

- Toelichting / afspraken:
- Verantwoordelijke / deadline:.....

Maak nieuwe plannen

- Toelichting / afspraken:
- Verantwoordelijke / deadline:.....

CHECKLIST DUURZAAM SAMENWERKEN VOOR SPORTCLUBONDERSTEUNERS

STAP & ONDERDEEL	LAGE INTENSITEIT	GEMIDDELDE INTENSITEIT
STAP 1: VOORBEREIDEN – VERTROUWEN OPBOUWEN EN DRAAGVLAK ZOEKEN		
Analyseer de lokale context intern en extern	Korte observatie of informele bevraging van leden, vrijwilligers en buurt.	Grondige analyse van noden, trends en ledenverloop via gesprekken en gegevens.
Voer verkennende gesprekken met elke club	Eén kort overleg met voorzitters of contactpersonen.	Meerdere gesprekken met jeugdcoördinatoren, trainers en gemeente om behoeften in kaart te brengen.
Stel een werkgroep/ kernteam samen	Klein team met één aanspreekpunt per club, informeel overleg.	Formeel kernteam met duidelijke taakverdeling, rollen en vaste overlegmomenten.
Creëer een gedeelde ambitie – bepaal een stip aan de horizon	Eenvoudig gezamenlijk idee of initiatief (bv. samen activiteit organiseren).	Heldere, meetbare doelstelling met een gedeelde visie en meerjarenambitie.

STAP 2: OPSTARTEN – DUIDELIJKHEID/GEZAMENLIJKHEID CREËREN EN GEBOORTE VIEREN		
Structuur: bepaal een plan van aanpak en maak realistische afspraken	Eenvoudig plan met basisafspraken (wie doet wat, wanneer).	Uitgewerkt plan met tijdslijn, draaiboek, communicatieafspraken en evaluatiemomenten.
Cultuur: kies gemeenschappelijke waarden en ga voor verbinding en erkenning	Informeel bespreken van waarden zoals plezier en samenwerking.	Gezamenlijke waarden expliciet formuleren en opnemen in het samenwerkingsplan.
Kick-offmoment organiseren	Informeel start (bv. lunchvergadering).	Gepland openingsmoment of gezamenlijke sportdag met alle partners.
STAP 3: SAMENWERKEN – PLANNEN UITVOEREN EN KLEINE SUCCESSEN VIEREN		
Organiseer samen activiteiten	Eén gezamenlijke activiteit of korte actie (bv. sportdag of promotiecampagne).	Meerdere activiteiten of een langer traject (bv. 10-weekse challenge).
Onderhoud het proces: evalueer en stuur bij	Korte nabespreking na afloop van het project.	Regelmatige evaluaties tijdens het project met verbeterpunten en opvolging.
Ga in dialoog	Informeel communicatie via WhatsApp of korte gesprekken.	Structureel communicatie via vergaderingen, online platform en duidelijke verslaggeving.
Vier kleine successen	Informeel (bedankje, drankje, sociale media).	Formeel (certificaten, persmoment, gezamenlijke communicatie via gemeente).
STAP 4: VERDUURZAMEN – GROTE SUCCESSEN VIEREN EN NIEUWE PLANNEN MAKEN		
Meet de impact en veranker beleidsmatig	Basisgegevens en feedback verzamelen (aantal deelnemers, reacties).	Cijfers, verhalen en effecten analyseren, opnemen in beleidsdocument of sportplan.
Start een nieuwe cyclus en versterk de cultuur	Afspraak om jaarlijks te herhalen of opnieuw samen te werken.	Meerjarenplanning en uitbreiding met nieuwe clubs of doelgroepen.
Vier grote successen	Gezamenlijk evaluatiemoment met informeel terugblik.	Slotmoment of feestelijk evenement met alle partners
Maak nieuwe plannen	Voorstel voor kleine verbeteringen of nieuwe activiteit.	Strategische planning met concrete uitbreidingen en mogelijke subsidieaanvragen.

Gebruikstips:

- Kies per onderdeel de kolom die past bij jouw projectintensiteit.
- Vink af wat reeds uitgevoerd is of plan acties in.
- Combineer onderdelen: een project kan starten met lage intensiteit en groeien naar gemiddelde intensiteit in de volgende cyclus.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

In september 2015 stelden de Verenigde Naties een ambitieuze agenda op: ze schaarden zich achter de Agenda 2030 voor Duurzame Ontwikkeling en de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen, beter bekend als de Sustainable Development Goals (SDG's). Deze Agenda 2030, halverwege-punt van de deadline in 2030, is sindsdien het wereldwijde draaiboek om de belangrijkste maatschappelijke uitdagingen van onze tijd aan te pakken, onderverdeeld in vijf hoofdthema's: People, Prosperity, Planet, Peace and Partnership (mensen, planeet, welvaart, vrede en partnerschap). De 17 SDG's, onderverdeeld in 169 subdoelstellingen, stellen doelstellingen voor 2030 en zorgen ervoor dat niemand achter wordt gelaten. De SDG's zijn onderling verbonden en bestrijken drie essentiële dimensies van duurzame ontwikkeling: economisch, sociaal en ecologisch.





Een sportvereniging kan bijdragen aan meerdere duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (ofwel SDG's), niet exhaustieve lijst:

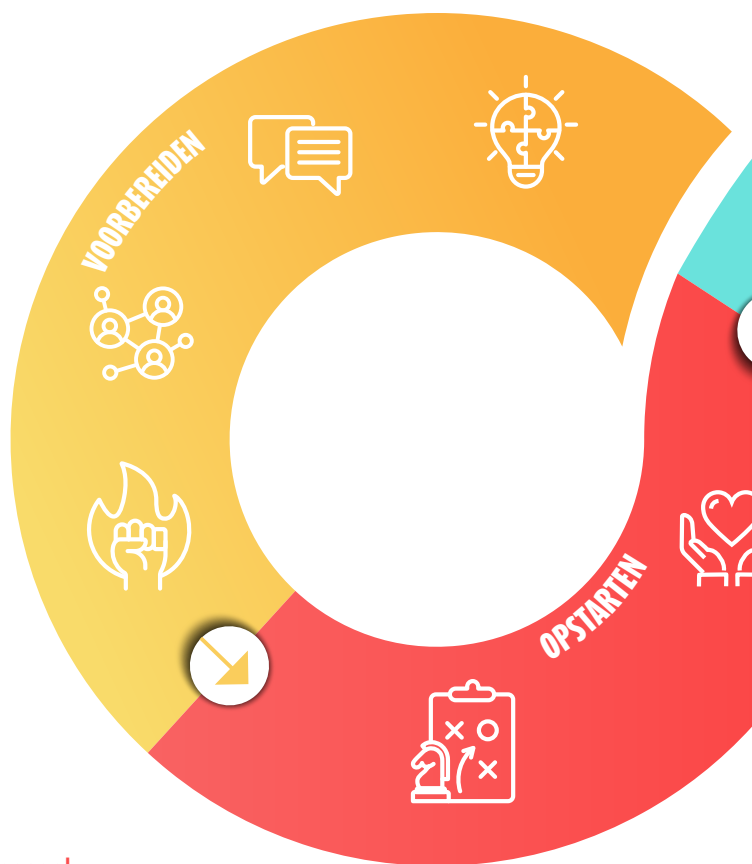
- SDG 3 Verzeker een goede gezondheid en promoot welzijn voor alle leeftijden.
- SDG 4 Verzeker gelijke toegang tot kwaliteitsvol onderwijs en bevorder levenslang leren voor iedereen.
- SDG 5 Bereik gendergelijkheid en empowerment voor alle vrouwen en meisjes.
- SDG 8 Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen.
- SDG 11 Maak steden en menselijke nederzettingen inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam.
- SDG 16 Bevorder vreedzame en inclusieve samenlevingen met het oog op duurzame ontwikkeling, verzeker toegang tot justitie voor iedereen en bouw op alle niveaus doeltreffende, verantwoordelijke en toegankelijke instellingen uit.
- SDG 17 Versterk de implementatiemiddelen en revitaliseer het wereldwijd partnerschap voor duurzame ontwikkeling.



STAPPENPLAN DUURZ

STAP 1: VOORBEREIDEN

-  Analyseer intern en extern
-  Verkennende gesprekken
-  Kernteam samenstellen
-  Gedeelde ambitie



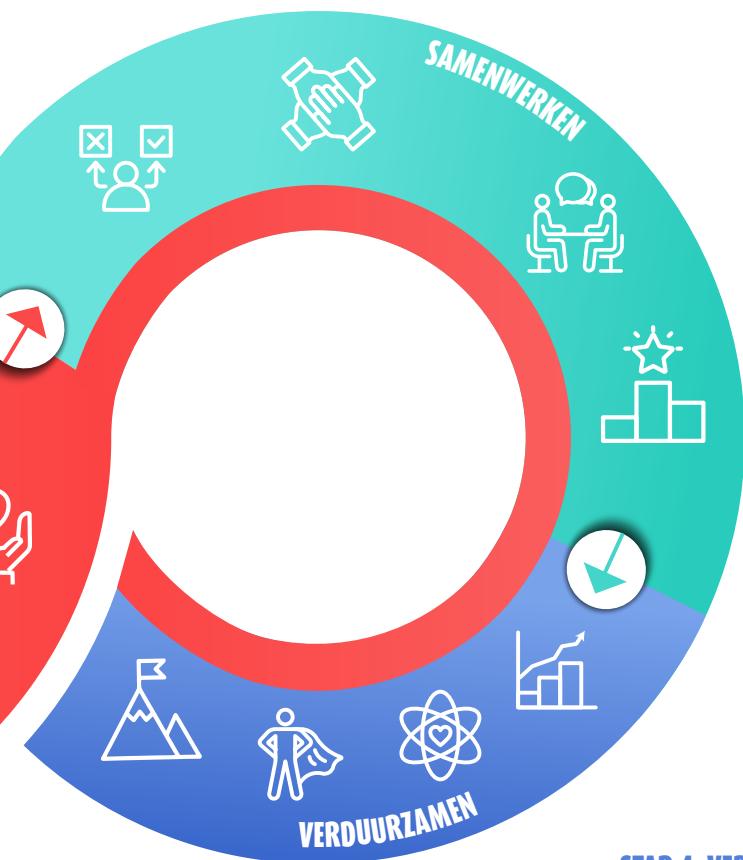
STAP 2: OPSTARTEN

-  Structuur
 - » Plan van aanpak
 - » Realistische afspraken
-  Cultuur
 - » Gemeenschappelijke waarden
 - » Verbinding en erkenning

AME SAMENWERKING

STAP 3: SAMENWERKEN

- 🧩 Gezamenlijke activiteiten
- 🗣️ Proces doorlopen
- 🗣️ Dialoog
- 🏆 Kleine successen vieren



STAP 4: VERDUURZAMEN

- 📊 Impact meten en verankeren
- 🌱 Nieuwe cyclus en cultuur versterken
- 🏆 Grote successen vieren
- 🧪 Nieuwe plannen

BRONVERMELDING

- Austin, J. E. (2000a). Strategic alliances between nonprofits and businesses. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69-97.
- Austin, J. E. (2000b). *The collaboration challenge: how nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Barne, J. (2019). Inter-agency working. Evidence from Europe and future directions [Presentatie]. Geraadpleegd via <https://www.opgroeien.be/kennis/toolbox/presentatie-inter-agency-working>
- Barnes, J. (2020). A comprehensive overview of inter-agency working as a strategy to reduce educational inequalities and discrimination. Evidence from Europe and future directions [Onderzoeksrapport].
- Belgische Grondwet. (z.d.). Artikel 27 – Vrijheid van vereniging.
- Braun, D. & Kramer, J. (2015). *De corporate tribe. Organisatielessen uit de antropologie*. Koninklijke Boom Uitgevers
- Buydts, K. & Beelaert, W. (2018). KAA Gent brengt Gentenaars samen. *Vlaams Tijdschrift voor Sportbeheer*. 265. 122-125.
- Buydts, K. (2015). Scoren naast het veld. Haal de sociale waarde van voetbalclubs naar boven. *Vlaams Tijdschrift voor Sportbeheer*. 247. 82-85.
- Henriksen, K. (2010). Athletic Talent Development Environment (ATDE) working model [Figuur in doctoraatsthesis]. In *The ecology of talent development in sport* [Doctoral thesis, University of Southern Denmark].
- Jansen, N. (2022). Iedereen zag er van in het begin een meerwaarde in om een waardevolle onderlinge samenwerking op te zetten. United Spurs overkoepelt negen Kortrijkse topsportclubs. *Tijdschrift Lokaal Sportbeleid*. 281. 12-13.
- Kennisplatform Sport Vlaanderen <https://www.sport.vlaanderen/kennisplatform/themas/thema-trainers/db-trainers-actief-in-vlaanderen/> Geraadpleegd op 20 augustus 2025.
- Nassen, D. & van Poppel, M. (2017). Zet je gemeente in beweging. Met een sterk sportbeleid wordt jouw lokale leefomgeving levendiger, sportiever, hechter, aangenamer én gezonder.
- Neiryck, H. (2023). Als lokaal bestuur inzetten op verenigingsondersteuning. Drie praktijkvoorbeelden. *Tijdschrift Lokaal Sportbeleid*. 287. 30-33.
- Netwerk Lokaal Sportbeleid. (2024). *Bouwstenen voor een sterk lokaal sportbeleid. Zet je gemeente in beweging*.
- Noukens, R. (2019). Sociale verenigingsondersteuning als centrale spil. Een sterkere samenwerking met geëngageerde sportorganisaties. *Congresverslag Tijdschrift Lokaal Sportbeleid*.1. 26-29.
- Ocampo, T.S. (2016, 22-23 juli). Collaborative partnership in tripartite sectors. A critical review of literature. *National Business and Management Conference*, 4, 406-418.
- Opgroeien. (z.d.). Continuüm volgens Barnes en collega's. Geraadpleegd via <https://www.opgroeien.be/kennis/themas/geïntegreerd-werken/continuum-volgens-barnes-en-collegas>
- Rubingh, B. (2018). *Back2basics: de kracht van verenigen*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- van Yperen, T. & Hageraats, R. (2018). *Leiding geven aan transformatie*. Nederlands Jeugdinstituut.
- Seynhaeve, O. (2023). BOA samenwerking tussen lokale besturen en verenigingen. *Tijdschrift Lokaal Sportbeleid – Congresverslagnummer*. 4. 70-71.
- Sport Vlaanderen. (2023, juni). Meer trainers naar de sport. Inspiratie uit sectoroverleg en projectoproep. Geraadpleegd via <https://media.sport.vlaanderen/m/1641984aca6d4f41/original/Meer-trainers-naar-de-sport-Inspiratiegids.pdf>
- Sport Vlaanderen. (2025, juni). Sportende leden, trainers en sportclubs in Vlaanderen. Cijfers 2024. Geraadpleegd via <https://media.sport.vlaanderen/m/727ad16be2c06398/original/Sportende-leden.pdf>
- Vangrunderbeek, H., Magherman, L. & Michiels, L. (2023). Meer trainers naar de sport. Drie projecten voor lokale besturen uitgelicht. *Tijdschrift Lokaal Sportbeleid*. 287. 36-39
- Vlaamse Sportfederatie. (2024, 26 februari). Dit was het politieke debat 'We winnen allemaal met sport'. *Nieuws & Inspiratie* [nieuwsbericht]. Geraadpleegd via <https://www.vlaamsesportfederatie.be/nieuws-en-inspiratie/dit-was-het-politieke-debat-we-winnen-allemaal-met-sport>
- Vlaamse Sportfederatie. (2025, 2 augustus). Lidgeld stijgt dit seizoen in meer dan vier op de tien sportclubs. *Nieuws & Inspiratie* [nieuwsbericht]. Geraadpleegd via <https://www.vlaamsesportfederatie.be/nieuws-en-inspiratie/lidgeld-stijgt-dit-seizoen-in-meer-dan-vier-op-de-tien-sportclubs>
- Verenigde Naties (z.d.). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Geraadpleegd via <https://sdgs.un.org/2030agenda>

COLOFON

Deze publicatie is het resultaat van een gezamenlijke inspanning van Netwerk Lokaal Sportbeleid en Jeugdsportnet Zuiderkempem. Met dank aan iedereen die op zijn of haar manier heeft bijgedragen aan het schrijven, ontwerpen en realiseren van dit werk. Verwezenlijkt met steun van Sport Vlaanderen.

Voor Netwerk Lokaal Sportbeleid:

Jasper De Swarte, Verantwoordelijke Buurtsport en Participatie;
Lander Van den Bossche, Verantwoordelijke Verenigingsondersteuning.
Bart Van Dijck, Voorzitter Netwerk Lokaal Sportbeleid.

Voor Jeugdsportnet Zuiderkempem:

Arno Antonis, Samenwerkingscoach binnen sport communities;
Jan Cuypers, Coördinator Kempense Sportacademies;
Simen Stoops, Coördinator Sportregio Noorderkempem;
Marc Vanlaer, Deskundige sport Bilzen-Hoeselt;

Vormgeving: SVHdie'zain

Fotografie: SVHdie'zain

Copyright © 2025 Netwerk Lokaal Sportbeleid

Netwerk Lokaal Sportbeleid

August de Boeckstraat 1 bus 3 - 9100 Sint-Niklaas

T 03 780 91 00

info@lokaalsportbeleid.be - www.lokaalsportbeleid.be - www.kennisbanklokaalsportbeleid.be

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Netwerk Lokaal Sportbeleid.



