



Handleiding

Van doel naar actie

Een handreiking voor het implementeren van het Safe Sport Allies-omstanderprogramma tegen grensoverschrijdend gedrag in de jeugdsport

Inhoudsopgave

Van doel naar actie

1	Inleiding	5
1.1	Uitgangspunten van implementeren	6
1.2	Kenmerken van sportverenigingen	9
2	De Roadmap	13
2.1	Inventariseren	14
2.2	Informereren	17
2.3	Overdragen	21
2.4	Uitvoeren	27
2.5	Verankeren	30
3	Tot slot	33
	Bronnenlijst	35
	Overzicht implementatiechecklist	37



Inleiding

Je bent als verenigingsondersteuner gevraagd sportverenigingen te ondersteunen bij het creëren van een sociaal veilige en positieve sportomgeving, waarbij de aandacht ligt op het gedrag van de omstanders. Een mooie en uitdagende taak, en ook een heel belangrijke: als je een sociaal veilige en positieve sportomgeving creëert, is de kans groot dat deelnemers met meer plezier sporten en ze graag op de club komen.

Maar hoe ga je dit aanpakken? Hoe zorg je ervoor dat zoveel mogelijk sportverenigingen met dit thema aan de slag gaan? Waar moet je om denken en wat moet je zeker niet doen? Die vragen zijn belangrijk om te komen tot een breed gebruik van het door Safe Sport Allies (SSA) ontwikkelde programma om grensoverschrijdend omstandergedrag op de sportvereniging tegen te gaan door positief omstandergedrag te stimuleren. Wat SSA is en wat de inhoud van de aanpak is, vertellen we je in dit inleidende hoofdstuk.

Doel van dit document

We kunnen ons voorstellen dat je als verenigingsondersteuner ook tal van vragen hebt over hoe je de aanpak die is ontwikkeld in het kader van SSA, kunt toepassen binnen sportverenigingen. Begrijpelijk, maar geen zorgen! Dit document dient als handreiking voor jou en andere professionals die sportverenigingen ondersteunen bij het creëren van een sociaal veilige en positieve sportomgeving. In deze handreiking beschrijven wij onze aanpak en leggen we stapsgewijs uit hoe je deze implementeert bij sportverenigingen, zodat zij omstanders zich hier bewust van kunnen maken en kunnen informeren over hoe ze om moeten gaan met grensoverschrijdend gedrag in de jeugdsport. Hierdoor weten zij beter wat ze kunnen doen om dit te voorkomen.

We bespreken in deze handreiking, aan de hand van vijf stappen, een strategie om de aanpak te implementeren. Voordat we ingaan op deze vijf stappen, geven we je wat achtergrondinformatie over grensoverschrijdend gedrag in Nederland, vertellen we je onze visie op implementeren en leggen we uit waar je rekening mee moet houden als je een dergelijke aanpak wilt implementeren bij sportverenigingen. Laten we samen aan de slag gaan!

Achtergrond grensoverschrijdend gedrag in de sport

We willen dat zo veel mogelijk kinderen en jongeren met plezier kunnen sporten. Het is daarom enorm belangrijk dat alle jeugdsporters, ongeacht hun achtergrond of persoonlijke situatie, zich veilig en welkom voelen binnen de sportvereniging. Helaas geldt dit voor veel jeugdsporters niet. Een te grote groep jeugdige sporters heeft te maken met seksueel, psychisch of fysiek grensoverschrijdend gedrag (GOG) in de sport.

Een belangrijke reden hiervoor is het passieve gedrag van omstanders. Zo blijkt uit onderzoek dat 38 procent van de ondervraagde volwassenen in Nederland en België

in hun jeugd minstens één keer te maken heeft gehad met psychisch GOG in de sport. 11 procent heeft te maken gehad met fysiek GOG en 14 procent met seksueel geweld (Vertommen et al., 2015). Dit probleem speelt in meer landen. Zo heeft in België bijna 7 procent van de sporters tussen de 10 en 18 jaar te maken gehad met seksueel GOG. Ruim 46 procent heeft te maken gehad met psychologisch GOG en bijna 30 procent met fysiek GOG. In Finland krijgt meer dan een kwart van de sporters van 16 jaar en ouder te maken met seksueel GOG (Stevens et al., 2021).

Door weg te kijken of niets te doen wordt het taboe rondom GOG in stand gehouden en kan het misbruik voortduren en zelfs verergeren (Stevens, 2021). Om dit te voorkomen is het belangrijk dat (de leden van) sportverenigingen weten hoe ze GOG kunnen herkennen, wanneer ze moeten ingrijpen en hoe ze een melding kunnen maken.

De aanpak Safe Sport Allies

Om het bewustzijn en de kennis bij omstanders te bevorderen is begin 2021 het Europese Erasmusproject 'Safe Sport Allies' gestart onder leiding van het forensisch onderzoeksteam van de Thomas More hogeschool in Antwerpen (BE). Het Mulier instituut vervulde de rol als consortiumpartner verantwoordelijk voor het vergaren van kennis rond omstandersprogramma's en het uitwerken van een duurzame implementatiestrategie. Een Europese samenwerking van sportorganisatoren, slachtoffers, beleidsmakers en onderzoekers heeft in de afgelopen jaren een educatief programma voor sporters, coaches en ouders en een instrument voor verenigingsbestuurders ontwikkeld.

Zo zijn voor de coaches en sporters praatkaarten ontwikkeld aan de hand van gegeven workshops die grensoverschrijdende situaties schetsen en bespreekbaar maken. Voor de clubbestuurders is een digitaal zelfevaluatie-instrument gemaakt dat inzicht biedt in de structuren die GOG kunnen tegengaan binnen de club. Ouders worden geïnformeerd en voorgelicht via een webinar en kennisclips die inzicht bieden in het signaleren van en handelen bij aanwijzingen van GOG.

Naast specifieke materialen zijn er ook algemene materialen ontwikkeld die inzicht bieden in de omvang van GOG in Nederland en hoe je hiermee om kunt gaan als omstander. Denk aan factsheets en een informatieve video. Deze zijn goed in te zetten tijdens voorlichtingen voor sportverenigingen. De materialen van het SSA-programma zijn vrij beschikbaar via de website www.safesportallies.eu.

1.1 Uitgangspunten van implementeren

Je hebt nu iets meer inzicht in de achtergrond van de aanpak, de inhoud en waar je de relevante materialen kunt vinden. Nu gaan we je meer vertellen over implementeren. Of beter: over het implementatieproces! Want implementeren kost tijd en om eerlijk te zijn is het nooit af.

We noemden al een aantal keer het woord 'implementeren', maar wat bedoelen we daar nu mee? In de breedste zin van het woord verwijst implementatie naar het

proces van het in praktijk brengen van de aanpak. In het kader van deze aanpak omvat het verschillende stappen die nodig zijn om de workshops en strategieën die we hebben ontwikkeld bij sportverenigingen te introduceren en daar een plek te geven.

Kortom, om ervoor te zorgen dat de verschillende materialen goed en langdurig gebruikt worden op de sportclubs, hebben we een strategie ontwikkeld die hulp biedt bij het uitrollen van de materialen van het SSA-project. Bij deze strategie horen drie uitgangspunten die wij belangrijk vinden om rekening mee te houden. We gaan kort in op deze uitgangspunten.

Implementeren is iets nieuws in een bestaande context brengen

We willen eerst benadrukken dat de kern van implementeren 'iets nieuws in een bestaande context inbrengen' is. Met dat 'nieuws' wordt meestal een verandering bedoeld. Bijvoorbeeld een verandering naar een bestuur dat meer aandacht heeft voor sportiviteit en respect, een sporter die zich bewuster is van eerlijk spelen, een trainer die alert is op grensoverschrijdend gedrag of een vereniging die gedragsregels opstelt. Kortom, verandering kan gaan over tal van zaken en vaak gaat het erom iets te optimaliseren, iets te verbeteren of zelfs iets totaal nieuws te doen.

Dat klinkt niet zo spannend, maar uit onderzoek weten we dat zo'n 70 procent van de veranderingen in organisaties mislukt (Beer & Nohria, 2000). Iets succesvol implementeren is vaak lastiger dan we in eerste instantie denken. Dit komt doordat we bij veranderen, onder andere van ons gedrag, iets nieuws moeten doen en vaak iets moeten afleren wat we altijd zo doen. Dat is heel lastig (Hitters, 2019). Het kost energie, je moet er iets voor doen, je moet je gewoontegedrag afleren en nieuw gedrag aanleren.

Bij een sportvereniging heb je altijd te maken met meerdere personen die nieuw gedrag moeten aanleren en oud gedrag moeten afleren. Bijvoorbeeld een ouder die zich te veel met het spel bemoeit. Niet zelden moet je daarbij weerstanden van anderen overwinnen.

Tijdens het implementatieproces moet je daarom de bestaande context in beeld krijgen. Op die manier kun je beter bepalen wie je kan helpen de aanpak te verspreiden, wanneer je er aandacht aan moet besteden en aan welke bestaande gedragspatronen in de club je de aanpak kunt koppelen. Omdat het zo belangrijk is kennis te hebben van de context waarin je de aanpak gaat implementeren, besteden we hier in de volgende paragraaf extra aandacht aan. Voor nu is het voldoende om te weten dat het van belang is om oog te hebben voor een bestaande context.

Het implementatieproces is geen blauwdruk

Geen sportvereniging is hetzelfde. Dat betekent ook dat een implementatieproces niet altijd hetzelfde is. Je zult onze stappen dan ook met enige flexibiliteit moeten gebruiken. Sportverenigingen zijn verschillende autonome organisaties met hun eigen kenmerken en gewoontes. De ene sportvereniging is groot, heeft betaalde krachten in dienst, veel actieve vrijwilligers en wil op hoog niveau spelen. De andere is klein, bestaat uit enkele vrijwilligers en wil vooral sporten voor de gezelligheid.

Het kan zijn dat de ene club al jaren aandacht heeft voor het gedrag van omstanders, terwijl de andere hier nooit aandacht voor had. In beide gevallen zijn de principes van het implementatieproces hetzelfde, maar de duur en de invulling van elke stap kunnen per club verschillen. Implementeren blijft maatwerk, dus er is geen blauwdruk. Oog voor maatwerk maakt de kans op draagvlak bij de club groter.

Implementeren is het overdragen van eigenaarschap

Een ander uitgangspunt is het idee van overdracht van eigenaarschap (Duijf, 2019). Per slot van rekening ben jij niet lid van al die sportverenigingen die je moet ondersteunen. Een sociaal veilige en positieve sportomgeving bevorderen op de sportverenigingen is laveren tussen twee uitersten: enerzijds volledig vertrouwen op de zelforganisatie van sportverenigingen en anderzijds externe partijen – bijvoorbeeld sportbonden en gemeenten – die te dicht op een vereniging zitten en veranderingen eisen.

Regelmatig staan verenigingsbestuurders voor lastige keuzes om een veilige, eerlijke, zorgeloze en plezierige sportervaring voor de leden te garanderen. Verenigingen met een brede en deskundige vrijwilligersbasis zijn vaak beter in staat deze ‘extra’ bestuurstaken op te pakken, maar zelfs bij krachtige verenigingen blijft het een uitdaging voor verenigingsbestuurders. Wanneer er sprake is van eigenaarschap onder de vrijwilligers, gaat het oppakken van deze taken gemakkelijker en natuurlijker. De aanpak moet iets worden ‘van de club zelf’.

Het is belangrijk om aan het begin van het implementatieproces oog te hebben voor het eigenaarschap van elke sportvereniging. Dit omvat de juiste mensen betrekken en duidelijk maken wat ze kunnen verwachten. Je zult merken dat we in deze handreiking veel stilstaan bij dit uitgangspunt. Dit proces zal gaandeweg wel jouw ondersteuning (als verenigingsadviseur) nodig hebben. Voor het ondersteunen verdient een zachte en procesmatige aanpak de voorkeur boven een harde en controlerende (Nederhand, 2019). Er is een aantal strategieën te onderscheiden:

- *Verbinden*
Er zijn organisaties die al ervaring hebben met het creëren van een veilig sportklimaat. Denk hierbij aan gemeenten, sportbonden of NOC*NSF. Als ondersteuner kun je initiatieven van sportverenigingen aan elkaar koppelen, wat kan leiden tot nieuwe synergiën. Een voorbeeld is de lokale professional die clubs ondersteunt.
- *Adviseren*
Je kunt ervaringsdeskundigen zoals gemeenten, sportbonden of NOC*NSF bijstaan bij het maken van keuzes, het stellen van prioriteiten en de uitvoering rondom een veilig sportklimaat.
- *Randvoorwaarden stellen*
Je kunt externe partijen helpen door randvoorwaarden te stellen, zoals de Code Goed Sportbestuur. Deze dicteert randvoorwaarden die richting geven aan integer handelen van verenigingsbestuurders. Er heerst wel een gevaar in

het stellen van randvoorwaarden: deze worden al snel hoofdlijnen waar verenigingen aan moeten voldoen (Stevens & Steenbergen, 2022).

- *Verleiden*
Campagnes kunnen sportverenigingen inspireren om thema's zoals inclusie aan te pakken. Deel deze campagnes met de clubs.
- *Overnemen*
Het kan voorkomen dat een vereniging of werkgroep er niet uitkomt. Bij complexe situaties of gebrek aan draagkracht kun je taken overnemen, maar altijd in samenspraak met het bestuur.

Ondersteunen is dus niet gelijk aan opleggen. Het gaat erom dat je de vereniging helpt een positieve sportcultuur te realiseren en daarbij rekening houdt met hun behoeften. Het ondersteuningsproces begint altijd met de intentie om verenigingen te helpen een positieve sportcultuur te creëren door barrières weg te nemen, kennis te ontsluiten, professionele hulp aan te bieden of op andere manieren de acties en intenties van verenigingsbestuurders tot bloei te laten komen.

Onze uitgangspunten samengevat

De rode draad bij onze drie uitgangspunten is dat we, om iets succesvol binnen een sportvereniging te kunnen implementeren, de lokale context van die sportvereniging dus goed moeten kennen, hier rekening mee moeten houden en vervolgens moeten zorgen dat de leden van de sportvereniging zich eigenaar gaan voelen van de aanpak. Omdat die context dus zo belangrijk is, gaan we je nu meer vertellen over sportverenigingen¹. Als je al lang in de sport werkt en veel kennis hebt over de unieke eigenschappen van de sportvereniging, kun je het volgende stuk overslaan en direct doorgaan naar de stappen binnen het implementatieproces (zie 'De Roadmap' verderop in dit document).

1.2 Kenmerken van sportverenigingen

Zoals we hiervoor al schreven: de verschillen tussen sportverenigingen kunnen groot zijn. Denk aan demografische ligging, type sport, omvang, cultuur, sportieve ambities en wel of geen accommodatie. Geen enkele vereniging is dan ook hetzelfde. Naast de verschillen zijn er ook algemenere eigenschappen die voor iedere club gelden (Bronkhorst et al., 2021; Stevens & Steenbergen, 2022). We geven er een aantal weer.

Sportverenigingen zijn organisaties waar lidmaatschap plaatsvindt op vrijwillige basis

Het zijn mensen die door samenwerking en hard werken de vereniging vormen en het mogelijk maken daar wedstrijden te spelen en een drankje te drinken in de kantine.

¹ We realiseren ons dat er ook in andere organisatievormen gesport wordt (bv. commerciële bedrijven, stichtingen en beweeggroepen). In deze handreiking focussen we op de organisatievorm van de sportvereniging. De stappen en principes uit deze handreiking zijn grotendeels overdraagbaar naar andere organisatievormen die sport mogelijk maken.

Hoe goed, gezellig en sportief deze diensten zijn is sterk afhankelijk van hoe de mensen binnen de vereniging met elkaar omgaan en samenwerken. In feite bepaalt het gedrag van de mensen binnen een vereniging de vorm, inhoud en kwaliteit van de dienstverlening.

Het gevaar voor de vereniging is hierbij dat ontevreden leden hun lidmaatschap kunnen opzeggen. Een succesvolle vereniging is dan ook een vereniging die voldoende leden weet te binden en die ze naar tevredenheid weet te bedienen. Daarom is het belangrijk dat het bij het implementeren van de aanpak binnen een sportvereniging voor de leden duidelijk is dat die aanpak bijdraagt aan meer sportplezier voor iedereen. Dat is het doel!

Sportverenigingen zijn vooral afhankelijk van vrijwilligers

Verenigingen bestaan vaak uit een kern van zeer actieve vrijwilligers die zo'n vereniging voor het grootste deel draaiende houden. Vrijwilligerswerk vraagt een andere manier van werving en motiveren dan bijvoorbeeld op de arbeidsmarkt. De doorloop van de vrijwilligers in een vereniging is voor veel taken dan ook vrij hoog. Een deel van de trainers, coaches en scheidsrechters in de jeugd verbindt zich bijvoorbeeld voor één seizoen aan die taak. Elk seizoen - en waarschijnlijk meerdere keren per seizoen - moet er aandacht voor zijn om de groep nieuwe vrijwilligers goed mee te nemen in het beleid van de vereniging en, waar nodig, te scholen (Bronkhorst et al., 2021).

Sportverenigingen zijn relatief autonome organisaties

Sportverenigingen zijn niet afhankelijk van overheid of de markt en kunnen in principe hun eigen koers bepalen. Hoewel de overheid wel eisen kan stellen aan verenigingen, zie je van oudsher dat ze terughoudend is in haar bemoeienis met de sport (Stokvis, 2010).

Om deel te nemen aan regionale en (inter)nationale competities zijn sportverenigingen aangesloten bij een sportbond. Bonden stellen op hun beurt eisen aan verenigingen om gelijkwaardige competitie mogelijk te maken (bijvoorbeeld veldafmetingen, regels binnen de competitie en de indeling hiervan). Als bij een bepaalde sportvereniging steevast incidenten plaatsvinden, kan een bond ook besluiten een vereniging uit te sluiten van deelname aan haar competities.

Als er regelmatig incidenten plaatsvinden met omstanders bij een vereniging, is er misschien een vruchtbare bodem om met zo'n club in gesprek te gaan om de aanpak te bespreken. Want wie wil bekend staan als een club waar vaak wat gebeurt en waar het niet veilig is? Vaak ziet zo'n club dit ook terug in dalende ledenaantallen door ontevreden leden.

Sportverenigingen zijn in het leven geroepen om sportaanbod voor hun leden te organiseren

In tegenstelling tot bijvoorbeeld veel stichtingen of fondsen zijn sportverenigingen niet opgericht om externe organisatorische doelstellingen na te streven. Zij hebben in tegenstelling tot commerciële bedrijven ook geen winstoogmerk. Het is belangrijk

om te onthouden dat sportverenigingen in de eerste plaats zijn opgericht om sportaanbod te organiseren voor hun leden.

Dit betekent dat werken aan een positief sportklimaat, met bijvoorbeeld aandacht voor sociale veiligheid en respectvol gedrag, idealiter niet als een verplichting van buitenaf wordt opgelegd. De vereniging moet het ervaren als een gezamenlijke inspanning en verantwoordelijkheid van de leden om samen met plezier te kunnen sporten op de club. Daarom is het van belang om de implementatie van maatregelen voor een positief sportklimaat te laten aansluiten bij de behoeften en wensen van de leden. Zo voelen zij zich gehoord en motiveer je ze om actief bij te dragen aan een veilige en respectvolle sportomgeving.

Formeel zijn de besluitvormingsprocessen binnen verenigingen democratisch. Als het bestuur van een vereniging nieuw beleid wil implementeren, moet het dit normaal gesproken eerst aan de Algemene Ledenvergadering (ALV) ter goedkeuring voorleggen. Een meerderheid van de (aanwezige) leden moet dan instemmen met het voorgestelde beleid. Onder de leden zal er verschil zijn in hoe urgent zij het thema positieve sportcultuur vinden. Het kan zijn dat (een deel van) de leden het geen taak van de sportvereniging vinden om hier iets aan te doen of simpelweg niet bekend zijn met de problemen. Dit betekent dat je in het besluitvormingsproces mogelijk extra aandacht aan draagvlak moet besteden. In de praktijk is vaak maar een deel van de leden actief betrokken en vraagt dit van een bestuur om sensitief te zijn welke leden invloed hebben binnen de vereniging.

Tot slot

Kortom, implementeren is maatwerk. De opgesomde kenmerken van een vereniging zijn hiervoor belangrijk. Doordat er voornamelijk vrijwilligers actief zijn die zich primair met sportaanbod willen bezighouden, moet je ze verleiden om met positieve sportcultuur aan de slag te gaan. Wanneer plannen worden behandeld op een ALV, hoeven niet alle leden even betrokken te zijn, maar ze moeten wel inzien wat de meerwaarde voor de vereniging is.

Ook moet je het proces zo eenvoudig en praktisch mogelijk maken, want de vrijwilligers hebben niet veel tijd en snel resultaat helpt bij het geloof in de werking. Houd in je planning ook rekening met 'het ritme van de vereniging' (Bronkhorst et al., 2021). Hiermee bedoelen we dat een sportvereniging periodes kent van levendigheid (bij de grotere veldsporten in het najaar en voorjaar), en periodes van rust (de zomer- en winterstop). De meeste vrijwilligers zijn moeilijk te benaderen in die rustperiodes.

In het verlengde van dit ritme liggen ook de geijkte momenten van de ALV. Dit zijn momenten waarop de club beleid kan presenteren, dit (bij een vereniging met een vitaal democratisch besluitvormingsproces) aan de leden kan voorleggen en daarmee draagvlak kan creëren.



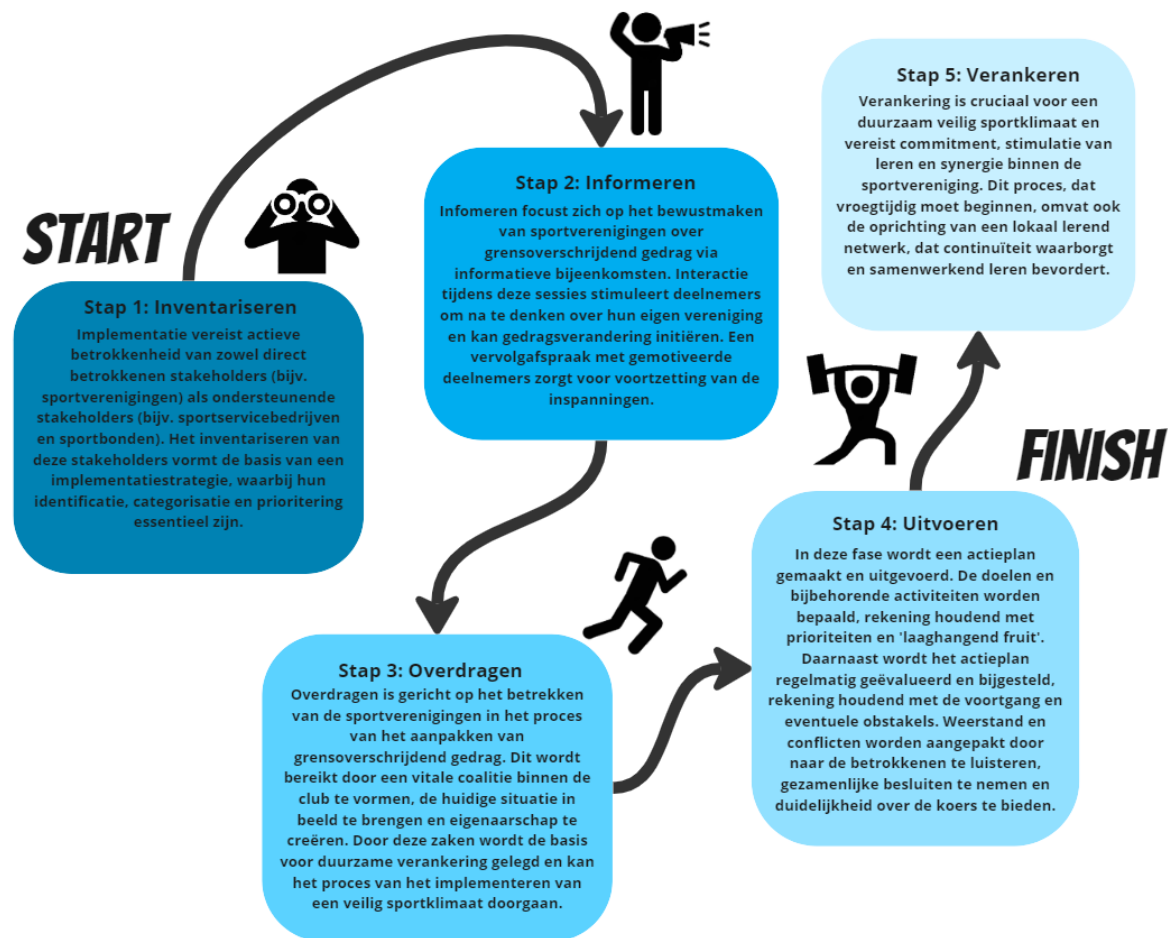
De Roadmap

Een gestructureerde aanpak is belangrijk om de SSA-materialen succesvol te implementeren bij sportclubs. Daarom hebben we een handige strategie ontwikkeld die uit vijf stappen bestaat.

We beginnen met stap 1: inventariseren wie de belangrijkste betrokkenen zijn in jouw werkgebied. In stap 2 vertellen we hoe je de sportverenigingen kunt informeren. Vervolgens gaan we in stap 3 concreet aan de slag om de materialen aan iedereen binnen de club over te dragen. In stap 4 brengen we de materialen in de praktijk en gaan we echt aan de slag. En tot slot stap 5: zorgen dat de behaalde resultaten op de lange termijn behouden blijven en de vereniging zich blijft inspannen voor een sociaal veilige en positieve sportomgeving.

We delen praktische voorbeelden die je direct kunt gebruiken. Hiermee willen we jou als verenigingsondersteuner helpen je taak makkelijker te maken.

Afbeelding 1: implementatieproces van de Roadmap



2.1 Inventariseren

Implementeren doe je niet alleen, maar vraagt om actieve betrokkenheid van anderen. Begin dichtbij, bijvoorbeeld door de hulp van een collega in te schakelen. Deze kan je goed ondersteunen bij de eerste stap: inventariseren.

Deze stap staat in het teken van het speelveld in beeld krijgen waarin je de SSA-aanpak moet implementeren. Uiteraard zijn de belangrijkste spelers hier de sportverenigingen, maar er zijn meer spelers die je kunnen helpen zoveel mogelijk sportverenigingen te bereiken. Het speelveld vormt daarmee de basis van je implementatiestrategie. We gaan dit speelveld in kaart brengen met een zogenaemde stakeholdersanalyse. Hierbij identificeer je de belanghebbenden en categoriseer en prioriteer je deze. Deze belanghebbenden kunnen iedereen – individu of organisatie – zijn die belang heeft bij veilige en positieve sportomgevingen. Deze spelers zijn of voelen zich dus betrokken en verantwoordelijk om een dergelijk sportklimaat na te streven.

We maken onderscheid tussen twee soorten belanghebbenden: de primaire en de secundaire stakeholders. De primaire belanghebbenden zijn degenen die de aanpak moeten implementeren, dus de sportverenigingen zelf. Zonder hun inzet en medewerking kan de aanpak niet slagen. Daarnaast zijn er secundaire stakeholders, die kunnen helpen de aanpak lokaal te verspreiden en te implementeren. Zonder hun hulp wordt het realiseren van de aanpak een stuk lastiger. Denk bijvoorbeeld aan lokale sportservicebedrijven en sportbonden. Zij hebben vaak al goede ingangen bij sportverenigingen en zijn meestal goed op de hoogte van de behoeften van de verenigingen.

De stakeholders in kaart brengen kun je op verschillende manieren aanpakken. Wij hanteren drie stappen: identificeren, categoriseren en prioriteren. De voorbeelden die we erbij geven kun je gebruiken ter inspiratie, maar je kunt ze ook overslaan als je alleen de stappen wilt weten.

De stakeholders identificeren

Je begint met brainstormen over de stakeholders waarvan jij denkt dat zij een rol kunnen spelen bij het implementeren van de aanpak. Het is hierbij van belang om niet alleen de sportverenigingen op te nemen waar je de aanpak uiteindelijk moet implementeren, maar ook implementatiepartners in kaart te brengen. Dit zijn organisaties die kunnen helpen bij de implementatie van de aanpak bij de verenigingen. Denk bijvoorbeeld aan een lokale sportraad, een beweegteam van buurtsportcoaches en een buurtkrant. Door deze organisaties te betrekken bij de implementatie vergroot je niet alleen de kans op succes, maar creëer je ook meer draagvlak voor de aanpak binnen de lokale gemeenschap.

We raden aan dit brainstormen niet alleen te doen. Vraag een collega die de lokale situatie goed kent en laat hem/haar even meedenken. Twee weten meer dan één! Deze stap levert een opsomming van allemaal lokale organisaties en personen op.

De stakeholders categoriseren

We hebben nu een verzameling van organisaties en personen, maar het is waardevol om van elke stakeholder te weten hoe je deze kunt inzetten. Waar ligt de kwaliteit van deze partij? Hoe kan deze partij jou helpen? Daarop geven we antwoord door de stakeholders in te delen.

Er zijn verschillende manieren om stakeholders te categoriseren. Je kunt ze bijvoorbeeld indelen naar de kwaliteiten van de stakeholders. De ene organisatie is goed in nieuwsberichten verspreiden, de andere in mensen in beweging zetten. Een andere indeling kan de missie van de organisatie zijn. Misschien zijn er in de omgeving andere organisaties die als missie hebben om veilige omgevingen voor kinderen te organiseren (bijvoorbeeld scholen, de politie en jeugdzorg). Er zijn nog veel meer indelingen mogelijk. Om je een beeld te geven van hoe je zo'n indeling kunt maken, geven we een voorbeeld uit de projectgroep van SSA (zie kader).

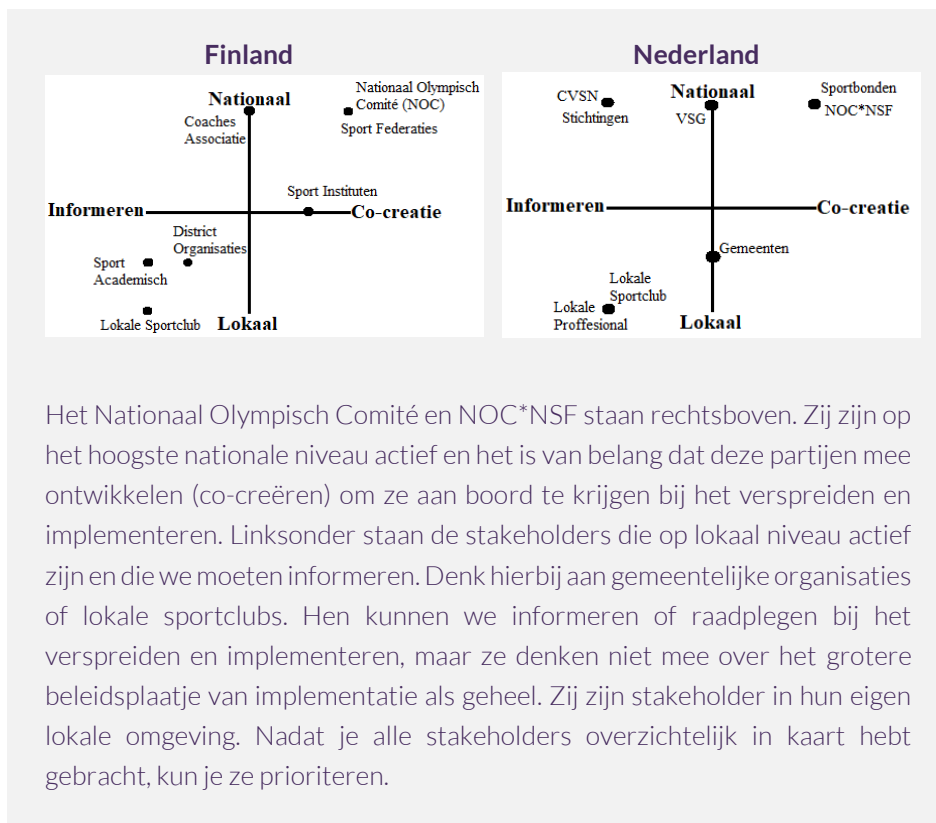
Twijfel je op welke plek je een organisatie moet zetten? Dat is helemaal niet erg. Dat geeft je juist ook weer input voor waar een verkennend gesprek met die organisatie over kan gaan. Wat kunnen we voor elkaar betekenen? Zo creëer je voor jezelf al een mooi overzicht van je 'implementatiespeelveld'. De eerste tekenen worden zichtbaar van welke partners essentieel zijn voor het verspreiden van de aanpak en hoe en wanneer je hen kan betrekken. In de volgende stap concretiseren we dit verder.



Voorbeeld van het categoriseren van stakeholders binnen het SSA-project

Zoals beschreven bestaat de projectgroep uit vertegenwoordigers van sportorganisaties uit verschillende Europese landen. Elk land heeft min of meer een eigen sportinfrastructuur. De ambitie van de projectgroep van SSA is om de aanpak in elk Europees land te verspreiden. We zijn daarom begonnen met een stakeholderanalyse. Hoe zou je op landelijk niveau overzicht kunnen creëren? Welke partijen zijn er in ons land die kunnen helpen bij het verspreiden en succesvol implementeren van de SSA-aanpak?

Om overzicht te creëren hebben wij voor stap 2 een kwadrant gemaakt. Op de verticale as staat het niveau waarop de partij opereert (van lokaal naar landelijk) en op de horizontale hoe de partner betrokken moest worden (van informeren naar co-creëren). Bij informeren heb je geen actieve rol, bij co-creëren ontwikkel je mee. We hebben vervolgens de stakeholders in dit kwadrant geplaatst. Dit hebben we in overleg gedaan. Voor Finland en Nederland ziet dit er als volgt uit:



De stakeholders prioriteren

We gaan nu verder met het prioriteren van de stakeholders. Dit betekent dat je bepaalt welke stakeholders het belangrijkste zijn voor het succes van je project en wanneer je ze gaat benaderen. Je kunt niet op iedere stakeholder tegelijk je pijlen te richten, en dat hoeft ook niet. Je bepaalt deze aandacht op basis van twee criteria: het belang dat die partij heeft bij jouw taak om ongewenst omstandergedrag tegen te gaan en de invloed die zij heeft door mee of tegen te werken.

Stakeholders met veel invloed en belang zijn je sleutelstakeholders. Zij hebben veel invloed op het project en veel belang bij de uitkomst. Je moet ze snel betrekken en mee laten denken. Voorbeelden zijn de sportverenigingen zelf en (afhankelijk van jouw werkgever) de gemeente of bond.

Er zijn ook stakeholders die veel invloed hebben, maar weinig belang bij de resultaten. Bijvoorbeeld de lokale pers of verenigingen die niet in jouw werkgebied liggen. Zij kunnen het succes van de vereniging beïnvloeden, maar hebben er zelf niet veel baat bij. Je kunt ze informeren en raadplegen, maar verwacht niet te veel van ze.

De derde groep stakeholders heeft (normaal gesproken) weinig invloed op de sportvereniging, maar veel belang bij de resultaten. Denk hier aan de politie of een school in de buurt. Je kunt ze informeren en ondersteunen, maar niet te veel beïnvloeden.

De laatste groep heeft weinig invloed en weinig belang. Wellicht kun je ze (via de lokale pers) informeren.

Mooi! Je hebt nu de belangrijkste stakeholders in beeld gebracht. Je hebt ook een eerste indruk van wat ze voor je kunnen betekenen en je hebt in beeld wat hun belang en invloed is. Daarmee heb je het implementatiespeelveld uiteengezet. We kunnen nu onze implementatieaanpak verder uitwerken.



Checklist bij inventariseren

1. Heb je alle stakeholders in beeld?
2. Heb je een indruk van hoe ze jou kunnen helpen?
3. Weet je hun belang en invloed?
4. Voorzie je eventuele bevorderende en belemmerende factoren bij het uitrollen van de aanpak?

2.2 Informeren

In de vorige stap hebben we ons gericht op alle stakeholders in ons implementatiespeelveld. De secundaire stakeholders (je implementatiepartners) moet je, naar gelang ze lage of hoge prioritering hebben, informeren of mee in gesprek gaan. In deze stap richten we ons vizier op de primaire stakeholder: de sportverenigingen. Het is nu tijd hen te informeren over de aanpak en de implementatie hiervan.

Organiseer een informatieavond!

Wat vaak gebeurt en een handig middel is, is het organiseren van een informatieavond waar je sleutelfiguren van de verenigingen uitnodigt. Denk aan personen uit het bestuur of van een commissie Sportiviteit & Respect. Deze avond gaat om het informeren van de sportverenigingen. Niet zomaar, maar met als doel bewustwording te creëren voor het thema van grensoverschrijdend gedrag bij omstanders in de sport.

Maar hoe doe je dat? Hoe zorg je ervoor dat de aanwezigen inzien dat het belangrijk is een veilige en positieve sportomgeving te creëren. Hoe maak je ze duidelijk hoe de aanpak daaraan kan bijdragen?

Elk huisje heeft zijn kruisje

Voordat we ingaan op het belang van het creëren van een positieve sportomgeving, moeten we eerst terug naar een van onze uitgangspunten van implementatie: je brengt iets nieuws in een bestaande context. Het is in dit kader van belang te weten waarom de aanwezigen ingegaan zijn op jouw uitnodiging. Niet iedereen zal gekomen zijn. Maar de groep die er wel is, is daar niet voor niets. Zij hebben bepaalde verwachtingen en een belang. Het is belangrijk om daarachter te komen. We geven een paar voorbeelden van wat de 'context' van de aanwezigen kan zijn.

- *Een recent incident*
Iemand is aanwezig omdat er bij zijn/haar sportvereniging een plotselinge urgentie is ontstaan door een incident met omstanders. Er heeft een

vechtpartij plaatsgevonden met toeschouwers en de politie moest erbij komen. Het stond maandag zelfs met een foto in de krant! Het bestuur en de leden van de club zijn enorm geschrokken en balen stevig dat hun club zo negatief in het nieuws komt.

- *Druk van binnenuit*

Bij een andere vereniging was er gelukkig geen recent incident, maar er zijn wel steeds meer ouders van jeugdleden die het bestuur vragen aandacht te hebben voor een veilige sportomgeving. Er dreigen al wat ouders hun kind op een andere sport te zetten, die het volgens hen 'beter voor elkaar heeft' en die 'meer aandacht heeft voor sportplezier'. Het bestuur neemt dit geluid zeer serieus en ziet in de aanpak een mogelijkheid om invulling te geven aan het geluid van de ouders.

- *Druk van buitenaf*

Weer een ander is lid van een sportvereniging met veel jeugdleden. Het bestuur heeft onlangs contact gehad met de gemeente, die aangaf dat in het lokale sportakkoord een sociaal veilige sportomgeving als belangrijke pijler in het beleid is opgenomen. De gemeente stelt zelfs dat sportverenigingen die hier geen werk van maken, in de nabije toekomst geen subsidie meer ontvangen. Het bestuur wil hier graag aan bijdragen om nog steeds in aanmerking te komen voor subsidie in de nabije toekomst.

- *De onbewuste vereniging*

Tot slot is er iemand van een vereniging aanwezig die wel nieuwsgierig is, maar eigenlijk denkt dat het thema niet voor zijn club van toepassing is: 'Er gebeurt bij ons nooit wat'. Dit kan betekenen dat deze persoon zich niet bewust is van de mogelijke risico's en gevaren van grensoverschrijdend gedrag of niet op de hoogte is van incidenten. Maar hij is wel aanwezig, dus neem hem serieus en betrek hem goed in alle gesprekken!

Het gaat erom dat deze vier typen personen met verschillende achtergrondverhalen aanwezig zijn en dat je er rekening mee houdt hoe je hen allemaal op de juiste manier informeert. Hoewel het natuurlijk vervelend is als er een incident plaatsvindt op een club, kan dit wel ineens de wil om negatief omstandergedrag aan te pakken bovenaan de agenda zetten.

Je hoeft de aanwezigen niet zozeer te overtuigen van het belang. Wel willen ze graag duidelijkheid over wat de aanpak is, wat die aan inzet vraagt en wanneer ze kunnen beginnen. Als deze urgentie er bij sommige aanwezigen minder of helemaal niet is, is het van belang juist meer in te zetten op bewustwording.

Geef ruimte aan interactie

We geven een voorbeeld (zie kader) van hoe zo'n informatieavond eruit kan zien. Tijdens zo'n avond is het natuurlijk belangrijk om de aanwezigen inzicht te geven in de omvang, oorzaken en gevolgen van grensoverschrijdend gedrag in jeugdsport. Maar misschien nog belangrijker is om ruimte te bieden voor vragen en discussie. Zo

gaan aanwezig die minder urgentie voelen bij het tegengaan van grensoverschrijdend omstandergedrag nadenken over de situatie op hun vereniging en over in hoeverre zij werk maken van een sociaal veilige en positieve sportomgeving op de club.

Tijdens deze avond begint overigens vaak ook al de eerste gedragsverandering. Door in gesprek te gaan met mensen ontstaat er vaak al beweging. Door te spiegelen en opvallende uitspraken en beelden terug te geven zet je mensen aan het denken. Wanneer gedachtes en meningen veranderen, is de kans groter dat zij aan de slag willen met de aanpak op hun club.



Voorbeeld van een informatieavond voor sportverenigingen

Een informatieavond met sportverenigingen over de aanpak van grensoverschrijdend gedrag van omstanders in de sport kan er bijvoorbeeld zo uitzien:

- *Welkom en introductie*
Begin de avond met een welkomstwoord en een korte introductie van de aanwezigen, de organisatoren en het doel van de avond.
- *Grensoverschrijdend gedrag in de sport*
Geef een presentatie over wat grensoverschrijdend gedrag in de sport precies inhoudt, welke vormen het kan aannemen en welke impact dit kan hebben op slachtoffers en de sport in het algemeen. Gebruik hiervoor de materialen die op onze website staan (<https://www.safesportallies.eu/>). Tip: doe een quiz en test de kennis van de aanwezigen!
- *Beleid en wetgeving*
Geef uitleg over de landelijke ontwikkelingen op het gebied van een sociaal veilige sportomgeving en de wetgeving rondom grensoverschrijdend gedrag in de sport. Schets het lokale sportbeleid en de verantwoordelijkheden van sportverenigingen.
- *Ervaringen delen*
Geef aanwezigen de mogelijkheid om hun ervaringen te delen en van elkaar te leren. Laat ze in groepjes uiteengaan en discussiëren over (negatief) omstandergedrag en hoe je hiermee omgaat. Ruim voldoende tijd in voor dit onderdeel en laat de groepjes plenair terugkoppelen wat hun inzichten waren.
- *Uitleg over SSA-aanpak*
Presenteer de SSA-aanpak om grensoverschrijdend gedrag in de sport te voorkomen en aan te pakken. Laat de website en de materialen zien. Deel de ervaringen van clubs die al zijn begonnen met de aanpak.

- **Afsluiting**

Sluit de avond af met een samenvatting van de belangrijkste punten en een oproep tot actie voor de sportverenigingen om aan de slag te gaan met de aanpak van grensoverschrijdend gedrag. Maak concrete afspraken met de aanwezigen.

Wat je nog meer kunt doen op de informatieavond of als vervolg hierop

Door een informatieavond te organiseren creëer je al een begin van bewustzijn, soms zelfs al urgentiebesef. Bewustzijn is belangrijk, omdat dan al iets ontstaat van wat er precies wordt bedoeld met een veilig sportklimaat en met grensoverschrijdend gedrag, en van wat je binnen de club kunt doen om dit tegen te gaan. Vaak hoor je na zo'n avond iets in de trant van 'oké, dat bedoelen we dus met veilig sportklimaat en de rol van omstanders!' of 'ik dacht dat er binnen onze sportvereniging sprake was van een veilig sportklimaat, maar als we het zo met elkaar over het onderwerp hebben, is er nog wel een en ander te verbeteren'. Bewustzijn is een eerste stap om een verandering in te zetten.

Als vervolg op zo'n informatieavond, of als een onderdeel van die informatieavond, kun je nog denken aan:

- een spreker uitnodigen die veel kennis heeft over een pedagogisch sportklimaat;
- inspiratie via een presentatie, film of artikel;
- een aparte debatavond over grensoverschrijdend gedrag in de sport.

Niet alle aanwezigen zullen naar aanleiding van de informatieavond (of enkele avonden), en nadat bewustwording in gang is gezet, direct aan de slag willen met de aanpak op de club. Er zullen ongetwijfeld nog aanwezigen zijn die twijfelen. Maar er zijn ook altijd mensen die wel direct iets willen doen. Die het belang onderkennen, er energie in willen steken en liever vandaag dan morgen aan de slag willen.

Voor jou als verenigingsondersteuner is het belangrijk dat je in ieder geval een vervolgspraak maakt met een of enkele van die enthousiastelingen. Zoals we al aangaven begint verandering bij bewustwording, maar om het thema verder te brengen is er energie nodig van mensen vanuit de club die de aanpak of onderdelen van de aanpak omarmen. Hier gaan we bij de volgende stap op in.



Checklist bij informeren

1. Voorzie je eventuele bevorderende en belemmerende factoren bij het uitrollen van de aanpak? Heb je een informatieavond georganiseerd?
2. Heb je de belangrijkste sleutelstakeholders uitgenodigd?
3. Was er voldoende ruimte voor interactie tijdens de avond?
4. Heb je vervolgspraken gemaakt met contactpersonen uit de club?
5. Is er een contactpersoon vanuit de sportvereniging die je directe 'aanspreekpunt' is?

6. Heb je een vervolgspraak op de club georganiseerd met de contactpersoon (de groep enthousiastelingen)?

2.3 Overdragen

Informereren is een start, maar het is natuurlijk een utopie om te denken dat een informatieavond er direct toe leidt dat iedereen aan de slag gaat. Daar is meer voor nodig. Naast informeren over het thema en bewustzijn en urgentiebesef creëren moet jij er als verenigingsondersteuner voor zorgen dat mensen het thema ook daadwerkelijk omarmen binnen de club. Bij het overdragen aan de sportvereniging is belangrijk dat duidelijk is aan wie je de aanpak overdraagt, hoe de huidige situatie op de club is en hoe ze actoren binnen de club erbij betrekken.

Tijdens de vorige fase van 'informereren' is al aandacht geweest voor de vraag wie binnen de club de thematiek verder wil brengen – een contactpersoon of een groep enthousiastelingen. Bij de fase van 'overdragen' gaan we hierop door. Binnen deze fase zijn drie zaken van belang:

- een vitale coalitie formeren binnen de sportvereniging;
- de huidige situatie binnen de sportvereniging in beeld brengen;
- eigenaarschap creëren binnen de sportvereniging.

Een vitale coalitie formeren

Bij verandering inzetten en doorvoeren is dus belangrijk dat er een besef van urgentie is, een gevoel van noodzaak dat je op de sportvereniging iets moet doen met het thema veilig sportklimaat. Wanneer deze noodzaak ontbreekt, wordt het lastig om binnen de sportvereniging met dit thema aan de slag te gaan. Je zult dan zien dat na de informatieavond de aandacht voor het thema snel weer wegeeft en er weinig animo is om hier een plan voor op te stellen, laat staan uitvoering te geven aan het plan.

Om een verandering te starten en door te voeren moeten er 'voortrekkers' zijn. Uit onderzoek (o.a. Kotter, 1996) blijkt dat bij iedere verandering een soort leidende coalitie moet zijn die de verantwoordelijkheid neemt om concreet aan de slag te gaan. Zo'n leidende coalitie of vitale coalitie moet bestaan uit leden die draagvlak hebben binnen de sportvereniging en die verschillende geledingen vertegenwoordigen. Denk aan ouders, een bestuurslid, iemand uit de jeugdcommissie en trainers. Deze vitale coalitie of werkgroep is je directe aanspreekpunt als verenigingsondersteuner.

Het is mogelijk, en daar gaat het volgende onderdeel over, dat er al een werkgroep is op bijvoorbeeld het onderwerp 'fair play' of 'sportiviteit en respect'. Zoeken naar verbinding met wat er al is binnen de sportvereniging is hier belangrijk. De werkgroep gaat met de thematiek aan de slag en richt zich op blijvende verandering binnen de club. We willen je hier als verenigingsondersteuner iets meegeven waar je rekening mee kunt houden. Op de volgende bladzijden beschrijven we een aan de hand van een kort intermezzo waar je bij het inzetten van een verandering aan kunt denken en aan de hand waarvan je de werkgroep kunt ondersteunen!

Houd rekening met wat een vereniging aankan

Verandering is uitermate lastig! Je hoeft je daardoor niet te laten ontmoedigen, maar om toch goed beslagen ten ijs te komen kun je als verenigingsondersteuner (of verenigingsadviseur) wel met een aantal zaken rekening houden. We geven wat aanknopingspunten aan de hand waarvan je een inschatting kunt maken van de veranderkracht van een sportvereniging. Eerst een citaat dat je direct duidelijk maakt wat we bedoelen met het maken van een inschatting om iets te veranderen (Ten Have et al., 2013, p. 10):

'Blijvende verandering draait om de koppeling tussen idee en realisatie, of plan en uitvoering: respectievelijk "what should it be" en "how should it be accomplished". Soms is het plan te groots en overweldigend, waardoor de organisatie de body niet heeft om de verandering te dragen. De vereiste verandercapaciteit ontbreekt. In andere gevallen is er energie en bereidheid te veranderen te over, maar ontbreekt een gemeenschappelijk doel, een visie of richting. Niet zelden is er de nodige ambitie of noodzaak, maar ontbreekt het aan coördinatie en samenhang. Een stroom van gefragmenteerde en vaak ook conflicterende en verspillende veranderinitiatieven is het gevolg.'

Uit dit citaat wordt duidelijk dat er twee belangrijke hoofdcategorieën zijn die bij iedere verandering, dus ook binnen de sportvereniging, essentieel zijn: de verandervisie en de verandercapaciteit. We staan bij beide iets langer stil en geven steeds aan wat belangrijk is om aan de orde te stellen. Bijvoorbeeld op een eerste bijeenkomst van de werkgroep die de verandering gaat aanjagen en verder gaat brengen.

De verandervisie

De verandervisie gaat zowel om het waarom van de verandering als om het beoogde effect. Het 'waarom' gaat om het idee achter de beoogde verandering. Het is de beweegreden of aanleiding voor de verandering.

Denk hierbij aan:

'Wij staan voor een sportvereniging waarin iedereen op een veilige en plezierige manier kan sporten'

'Wij vinden het als vereniging belangrijk dat kinderen zich in een veilige omgeving kunnen ontwikkelen'

'Wij willen een club zijn waarin we gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor een veilig sportklimaat'

Het gaat hier dus om een soort missie of ambitie(s) die de legitimering vormt voor veranderingen.

'Effect' gaat over de vraag welke concrete gewenste gevolgen de realisering van zo'n missie of veranderambitie heeft. Kortom, wat zien we eigenlijk als we de gestelde ambities dichterbij hebben gebracht? Wat zijn de effecten en gevolgen van de inspanningen die we leveren gericht op de ambities? Als een veilig sportklimaat meer centraal komt te staan binnen de sportvereniging en we er dus naar streven dat de jeugd in een plezierige en veilige omgeving sport kan beoefenen, kan daaruit volgen dat je trainers aanstelt die vanuit pedagogische principes de jeugd begeleiden en dat kinderen meer plezier hebben. Of dat je op avonden die voor ouders aan het begin van het seizoen de uitgangspunten van een veilig sportklimaat meedeelt.

Effect heeft dus betrekking op een nadere toespitsing van de ambities en wat we zien als we de gewenste verandering doorvoeren. Hier is dus ook belangrijk om deze effecten zichtbaar te maken door eenvoudige peilingen binnen de club. Niet een uitvoerig wetenschappelijk experiment, maar observeren en zichtbaar maken welke positieve veranderingen optreden en ook als successen vieren. Het vieren van successen is vaak een motor van verandering!

De verandercapaciteit

Grote plannen, torenhoge ambities, vergezichten die veel weg hebben van luchtflitsen – dat is het gevaar dat je als werkgroep loopt als de aandacht alleen uitgaat naar de verandering. Maar zoals de Engelsen zeggen: 'the proof of the pudding is in the eating'. Met andere woorden, of iets een succes is kun je alleen bepalen aan de hand van wat je daadwerkelijk hebt gerealiseerd. Een goed recept maakt nog geen lekkere pudding!

Vragen die we bij verandercapaciteit in ons achterhoofd moeten houden zijn: 'is het uitvoerbaar', 'denken we niet te groot?' en 'is er voldoende uitvoeringscapaciteit?'. Het gaat hier dus om een inschatting van de uitvoerbaarheid van de ambities (of de beoogde veranderingen). Twee zaken zijn hier belangrijk: focus en energie.

Met focus bedoelen we of er voldoende richting is in de plannen en of je hieraan ook vasthoudt. Het gaat erom heel concreet aan te geven wat er moet veranderen en hoe dit precies kan. Hier komen concrete veranderplannen in beeld en de doelen die men wil realiseren en de prioriteiten die men hoe dan ook moet aanbrengen. Bijvoorbeeld: als de missie is 'veilig sporten voor onze jeugd', kan een eerste focus het aanstellen van een vertrouwenscontactpersoon zijn, avonden organiseren voor trainers over een veilig sportklimaat en een VOG verplicht stellen voor trainers. Kortom, heel concreet aangeven wat je moet doen om de ambities te realiseren (we komen hier in de fase van uitvoering nog op terug).

Naast focus moet je kijken of er voldoende brandstof in de motor zit om ook daadwerkelijk in beweging te komen. Zijn er voldoende leden bereid de handen uit de mouwen te steken ('willen'), zijn ze daartoe voldoende toegerust ('kunnen'),

beschikken ze over voldoende tijd ('capaciteit') en durven ze ook daadwerkelijk ('je veilig voelen')? Soms gaat het om een combinatie van deze factoren, maar het komt ook voor dat leden wel voldoende tijd hebben, maar het niet eens zijn met de ingezette veranderingen. Dan ontstaat gemakkelijk weerstand (zie bij uitvoering).

We willen jou als verenigingsondersteuner meegeven dat een veranderproces staat of valt met de veranderkracht van de vereniging. Deze komt in beeld door binnen de werkgroep de vier onderdelen – het waarom, het effect, de focus en de energie – ter sprake te brengen. Door steeds per onderdeel vragen te stellen als 'is er voldoende duidelijkheid over het waarom van de verandering?', 'hebben we een beeld van wat we zien als we de verandering doorvoeren?', 'is er voldoende focus?' en 'hebben we een goede inschatting gemaakt van of de leden of betrokkenen binnen de sportvereniging ook daadwerkelijk mee kunnen werken aan de verandering?'. Deze vragen stellen maakt dat de aanpak gericht op een veilig sportklimaat meer kans op succes heeft.

De huidige situatie binnen de sportvereniging in beeld brengen en keuzes maken

De werkgroep speelt dus een belangrijke rol binnen de sportvereniging. Wat er precies moet gebeuren, waar je moet beginnen en waarop je accenten moet leggen, kun je niet achter je bureau bedenken, in een soort generieke aanpak. Dit moet je afstemmen op de huidige situatie binnen de sportvereniging. Om een goed beeld te krijgen van de huidige situatie kun je de *zelfscan* (<https://forms.office.com/e/hhcq6RAGEz>) invullen. Zo breng je in kaart welke goede maatregelen er al genomen zijn, maar ook waar nog winst te behalen valt. Hier kun je vervolgens op handelen.

De activiteiten van de werkgroep zien er dan zo uit:

- De behoefte van de vereniging in kaart brengen: door de zelfscan te doen zie je gemakkelijk welke stappen je nog moet maken. Denk bijvoorbeeld aan een vertrouwenscontactpersoon aanstellen of een gedragscode opstellen voor de vereniging.
- Een keuze maken aan welke behoefte je wilt voldoen: als duidelijk is welke stappen je nog moet maken, is het belangrijk te kiezen welke je als eerste in gang moet zetten. Je kunt niet alles in een keer regelen en het is beter één ding goed te regelen dan alles tegelijk te willen doen.
- Je keuze uitvoeren: spreek met de werkgroep af wie de taak gaat uitvoeren. Bedenk wat hiervoor nodig is en of er ondersteuning wenselijk is vanuit andere verenigingsorganen, zoals het bestuur of andere vrijwilligers. Tot slot is het belangrijk een moment af te spreken waarop de gekozen verandering doorgevoerd moet zijn.
- Herhaling: dit proces herhaal je als werkgroep. Niet alles moet binnen een dag geregeld zijn en een veilig sportklimaat creëren is een project van de lange adem. Het is daarom belangrijk dat je wát je regelt ook góéd regelt.

Eigenaarschap creëren

De (werk)groep jaagt aan, formuleert de verandervisie, maakt een inschatting van de verandercapaciteit en sluit waar mogelijk aan bij de behoeften van de sportvereniging. Natuurlijk is de werkgroep altijd afhankelijk van de bereidheid van de leden of een deel van de leden. De vereniging als geheel en de belangrijkste actoren hierbinnen moeten zich mede-eigenaar voelen van de ingezette verandering. De werkgroep moet, naast het opstellen van de beoogde veranderingen (de verandervisie) en een realistische inschatting van de uitvoerbaarheid (verandercapaciteit), ook vooral gericht zijn op het creëren van eigenaarschap binnen de club.

Maar wat bedoelen we met dat 'eigenaarschap'? Je kunt je vast wel voorbeelden voor de geest halen van dat jij je eigenaar voelde van iets. Niet de juridische term dat iets 'eigendom' van je was, maar op gevoelsniveau. Misschien een feestje op de vereniging dat je mede hebt georganiseerd? Een sportdag? Of een jeugdteam waar jij trainer van was? Waar het om draait is dat jij je verantwoordelijk voelde en wilde dat iets een succes werd. Het was jouw feestje, jouw sportdag en jouw team. Dit noemen we het gevoel van eigenaarschap.

De voorbeelden zijn vormen van individueel eigenaarschap waar je je ook persoonlijk verantwoordelijk voor voelt. Er bestaat ook zoiets als collectief eigenaarschap. Dit houdt in dat meerdere mensen samen ervaren dat iets van hen als groep is (Van Boxtel & Van Walstijn, 2008). 'Dit is ónze vereniging' en 'binnen onze vereniging gaan we zó met elkaar om'. Om dit gevoel van collectief eigenaarschap aan te boren moet iets wat van buiten komt, zoals de SSA-aanpak, de aanpak van de vereniging worden. Voor de werkgroep, en voor jou als verenigingsondersteuner die hierbij kunt ondersteunen, is hier een belangrijke rol weggelegd.

Een belangrijke taak van de werkgroep is betrokkenheid creëren en organiseren, leidend tot eigenaarschap. Er zijn verschillende succesfactoren te noemen om eigenaarschap binnen de club te realiseren. We geven hier enkele vormen die je als verenigingsondersteuner kunt inzetten om de werkgroep te helpen:

- Luister goed naar wat betrokkenen binnen de vereniging willen en probeer dat vanuit de werkgroep te ondersteunen. Organiseer bijvoorbeeld een spiegelavond, waar je bespreekt: 'hoe doen we het nu met elkaar en waar willen we naartoe?'.
● Betrek leden bij de fase van het opstellen van het plan om tot een sociaal veilig en positieve sportomgeving te komen. Door actieve participatie van de leden tijdens de vorming van plannen (de verandervisie) is de kans ook groter dat ze in de uitvoering meegaan.
● Laat betrokkenen zelf bepalen op welke manier ze willen bijdragen. Taken en werkzaamheden opleggen werkt simpelweg niet.
● Delegeer verantwoordelijkheden door in afstemming met de betrokkenen te bepalen waarvoor ze verantwoordelijk willen zijn.
● Stimuleer eigen initiatieven. Ook al liggen de initiatieven niet precies in lijn met de plannen, dan nog is initiatief toejuichen en bevorderen beter dan aangeven dat iets niet binnen de plannen past.
● Laat aan de betrokkenen binnen de vereniging zien wat je gerealiseerd hebt. Kleine successen delen en de leden hier deel van laten uitmaken genereert energie om 'iets' te doen.
● De boodschap zenden kan goed zijn in de eerste fase ('informer'), maar moet snel overgaan op manieren van communicatie die participatief zijn (met nadruk op samen iets doen en co-creëren).

Dit creëren van eigenaarschap gaat er dus van uit dat er binnen een sportvereniging veel potentie zit om leden actief te laten participeren. Vaak maakt actieve participatie stimuleren veel energie vrij, simpelweg omdat het dan voor betrokkenen voelt als 'dit gaat ook ons aan en dit is van ons.' Juist in een vereniging waar het 'door leden en voor leden' is, is zo'n participatieve benadering de beste om eigenaarschap te creëren.



Checklist bij overdragen

1. Heb je een werkgroepje geformeerd – de vitale coalitie – die binnen de sportvereniging dit onderwerp verder gaat brengen?
2. Bestaat deze werkgroep uit een brede vertegenwoordiging vanuit de vereniging?
3. Heb je de huidige situatie binnen de club in beeld gebracht?
4. Is er een aanzet voor het formuleren van ambities en een stip op de horizon (de verandervisie)?
5. Heb je een inschatting gemaakt wat de club aankan qua uitvoering?
6. Heb je de juiste actoren betrokken en is er aandacht voor eigenaarschap?
7. Worden leden of actoren binnen de club actief betrokken vanuit de idee van eigenaarschap creëren?

2.4 Uitvoeren

Je hebt de stakeholders in kaart gebracht en geïnformeerd, een werkgroep geformeerd, een eerste visieplan opgesteld, een inschatting gemaakt van wat realistisch is om te realiseren en gezorgd dat eigenaarschap leidend is voor de werkgroep. Dit laatste vooral vanuit de idee dat je alleen samen en dus met inbreng van verschillende actoren binnen de vereniging iets tot stand kunt brengen, vooral ook om iets ook uitgevoerd te krijgen. Tijdens deze fase gaat het om:

- een eenvoudig actieplan opstellen en uitvoeren;
- het actieplan evalueren en eventueel bijstellen;
- weerstanden die kunnen optreden overwinnen en hierop inspelen.

Een eenvoudig actieplan opstellen en uitvoeren

In de vorige fase heb je een analyse uitgevoerd van de huidige situatie. Aan de hand daarvan kun je bepalen welke veranderingen zinvol of zelfs noodzakelijk zijn. Je kunt een lijst opstellen van zaken die extra aandacht verdienen en prioriteringen aanbrengen, dus ook wat er op korte termijn moet gebeuren en wat iets is voor de lange adem. Vaak is het ook zinvol om op zoek te gaan naar zogenoemd 'laaghangend fruit'.

Laaghangend fruit is dat je met relatief weinig inspanningen toch een positief effect kunt realiseren. Een voorbeeld: wanneer uit de analyse blijkt dat er behoefte is aan een aantal gedragsregels, kun je dit snel in werking zetten door deze met betrokkenen op te stellen. Je moet een soort evenwicht vinden in wat snel is op te pakken en wat later kan of meer tijd nodig heeft. Vergeet je de kortetermijnacties die tot succes leiden, dan kan na verloop van tijd de energie wegebben, omdat er niets zichtbaars lijkt te gebeuren.

Een actieplan is niet meer dan doelen opstellen en de acties formuleren die deze doelen dichterbij brengen. Dit opstellen kan onder leiding van de werkgroep op bijvoorbeeld een inloopavond (wederom vanuit het idee van eigenaarschap creëren).

- *Doelen opstellen*

Doelen zijn in feite positief geformuleerde streefbeelden. Bijvoorbeeld: 'we willen dat meer teams binnen onze club aan de slag gaan met gedragsregels', 'we willen dat iedere trainer die met jeugd werkt een VOG heeft', 'we willen dat onze leden tevreden zijn over de sociale veiligheid op de club'. Deze doelen zijn dan weer meetbaar te maken, bijvoorbeeld: 'wanneer willen we de doelen bereiken?' en 'worden de doelen wel door iedereen gedeeld?'

- *Concrete activiteiten formuleren die de doelen dichterbij brengen*

Doelen komen vaak niet automatisch dichterbij. Hiervoor moet je activiteiten verrichten. Realisering van doelen vraagt simpelweg om concrete acties/activiteiten. Om de activiteiten te bepalen, kun je deze stappen zetten:

1. Brainstorm in de werkgroep en bedenk zoveel mogelijk activiteiten die je kunt inzetten om de gestelde doelen te halen. Bijvoorbeeld: een informatieavond voor ouders organiseren over een sociaal veilige en positieve sportomgeving, een workshop voor trainers organiseren, kwalificatie-eisen voor nieuwe trainers opstellen, een VOG verplicht stellen, een vertrouwenscontactpersoon aanstellen en sanctiebeleid opstellen. Het gaat dus om concrete acties die ook betrokkenheid van leden vraagt.
2. Maak een keuze uit verschillende activiteiten. Kies activiteiten die gemakkelijk uit te voeren zijn en snel effect sorteren ('laaghangend fruit'). Bepaal ook de volgorde van de activiteiten. Doe niet te veel tegelijk en probeer zaken die je aanpakt goed te doen. Stel een activiteitenplan op en vraag leden naast het formuleren van de activiteiten ook wat ze kunnen doen ('wat - wie - wanneer').

- *Het actieplan uitvoeren*

Binnen de sportvereniging gaan mensen aan de slag met het actieplan. De uitvoering hiervan moet je volgen. Dit lijkt wat sturend, maar het is goed om op gezette tijden te bezien welke acties zijn uitgevoerd en welke niet, om wat voor reden dan ook. Soms gaat het om bepaalde knelpunten die maken dat bepaalde activiteiten nog niet tot uitvoering zijn gekomen. Bijvoorbeeld doordat mensen geen tijd hebben, de middelen niet aanwezig zijn of de acties toch op weerstand stuiten. Er moet sprake zijn van uitvoeringsdiscipline, anders is het actieplan niet meer dan een rituele dans.

Het actieplan evalueren en eventueel bijstellen

Resultaten zullen niet altijd direct zichtbaar zijn. Toch is het de moeite waard zo nu en dan te evalueren en te bezien wat de effecten zijn van de uitvoering van het actieplan. Zijn bepaalde doelen dichterbij gekomen? Is er bijvoorbeeld meer aandacht voor een pedagogisch sportklimaat? Zijn ouders aan de kant minder coachend en meer aanmoedigend? Stelt de coach niet steeds dezelfde spelers op? Zijn er minder incidenten van grensoverschrijdend gedrag?

Om dit goed te evalueren is het dus (zie voorgaande) heel belangrijk dat je doelen stelt. De evaluatie moet zich namelijk vooral richten op in welke mate je doelen hebt

gerealiseerd. Uitvoerige metingen met een te academisch/wetenschappelijk karakter zijn natuurlijk niet haalbaar.

Tijdens zo'n evaluatie kun je heel goed, en vrij snel, relevante informatie verzamelen en bezien of de ingezette acties effect sorteren. Zinvol is dan om bij het verzamelen van de informatie verschillende perspectieven mee te nemen: van de sporters, trainers, bestuursleden en scheidsrechters. Stel, we zijn benieuwd of er minder pestgedrag binnen de club is, dan kunnen we dit (anoniem) navragen bij verschillende actoren binnen de club. Waar nodig zijn de plannen bij te stellen. Belangrijk is dat je de opgestelde doelen en de activiteiten op een laagdrempelige manier volgt. Niet alleen om plannen waar nodig iets bij te stellen, maar ook om successen te vieren! Dat is immers een belangrijke driver van (doorgaande) verandering.

Weerstand die kunnen optreden overwinnen en hierop inspelen

Tijdens de uitvoering stuit je als werkgroep soms op weerstand. Tijdens het vormen van plannen gaat het vaak nog wel, maar op het moment dat je er ook daadwerkelijk gezamenlijk uitvoering aan moet geven, ontstaan wel eens conflicten, die uiteenlopend van aard kunnen zijn. Er wordt weleens gezegd: geen verandering zonder gedoe. Aan de andere kant, bij verandering horen gedoe, weerstand en dwarsliggers. Ga er niet direct van uit dat deze weerstand voortkomt uit te weinig betrokkenheid (dat kan wel, maar hoeft niet). Vaak komt die voort uit een sterk commitment aan de club. Hoe vaak horen we niet: 'waarom veranderen, het toch goed zo?' Of: 'zo hebben we het toch altijd gedaan!'

Ga er overigens ook niet van uit dat er geen weerstand is wanneer je niks hoort. Er kan sprake zijn van stille weerstand: 'ik zeg ja, maar doe nee'. Of van onverschilligheid ten opzichte van de verandering (of het thema): 'dit speelt bij ons niet en ik draag dus ook niet bij!'

De meest zichtbare tekenen van weerstand (of gedoe) zijn: klagen, zeuren, roddelen, pesten, lekken, langs elkaar heen praten, niet luisteren, voor elkaar spreken, op alles 'nee' zeggen of 'hebben we al keer gedaan, dat werkt hier niet', en zondebokken zoeken. Deze vorm van weerstand is uitermate contraproductief om gezamenlijk aan een verandering te werken. Weerstand is te voorkomen of in ieder geval te minimaliseren door:

- te luisteren naar wat er speelt in plaats van als werkgroep te bepalen wat er speelt binnen de sportvereniging;
- gezamenlijk plannen op te stellen en uit te voeren en de credits ook daar te laten waar ze horen – kortom, borstklopperij genereert weerstand;
- leden niet op de huid te zitten met controle op de uitvoering: te veel controle en te weinig vertrouwen laat uiteindelijk geen ruimte meer voor eigen inbreng;
- beslissingen niet als werkgroep te nemen, maar te zorgen voor gedragen besluiten waar de betrokkenen zich in herkennen;
- duidelijkheid te geven over de ingezette koers en focus hierop te houden.



Checklist bij uitvoeren

1. Heb je een eenvoudig plan van aanpak opgesteld over hoe de aanpak er concreet uitziet?
2. Is dit plan van aanpak voortgekomen uit input van leden?
3. Heb je er voldoende aandacht gehad voor het creëren van eigenaarschap?
4. Is er voldoende uitvoeringscapaciteit om het plan uit te voeren en zijn de taken en werkzaamheden goed verdeeld?
5. Is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is?
6. Kijk je af en toe of de doelen dichterbij zijn gekomen en de activiteiten vruchten afwerpen?
7. Heb je momenten bepaald waarop je kijkt of je zaken aan moet passen?
8. Vier je successen?
9. Zijn er weerstanden en is duidelijk waaruit die voortkomen?

2.5 Verankeren

Verankeren is de laatste stap, maar ontzettend belangrijk. Als je al het hiervoor gedane werk niet verankert, is er het risico dat het bij een kortstondige interventie blijft die mensen snel vergeten. Er is dan kort en vaak intensief aandacht geweest voor een veilig sportklimaat, die na een bepaalde tijd weer wegebt. De aanpak sterft een langzame dood en men gaat snel weer over op de orde van de dag. Juist een thema als 'een veilig sportklimaat creëren' vergt tijd, is een traject van lange adem en moet je dus actief onderhouden. Dit onderhouden, zodat het ook daadwerkelijk een onderdeel blijft binnen de vereniging, noemen we verankeren.

Om de werkgroep en het daaruit voortkomende beleid te verankeren is het belangrijk commitment te zoeken, leren te stimuleren en synergie te creëren. Tot slot moet je een lerend netwerk inrichten waarin trainers, coaches en vrijwilligers van elkaar leren. Op deze manier veranker je de beleidsveranderingen daadwerkelijk in de vereniging.

Zoek commitment, stimuleer leren en creëer synergie

Er zijn drie belangrijke mechanismen die bepalend zijn voor verankering van het thema grensoverschrijdend gedrag. Deze mechanismen zijn sociale processen tussen betrokkenen op een sportvereniging die er mede voor zorgen dat interne afstemming leidt tot een sterke verankering van beleid en handelen. Deze drie mechanismen zijn: commitment, leren en synergie.

- *Commitment*

Dit is het mechanisme waarbij trainers, bestuurders en andere vrijwilligers op de vereniging samen consensus creëren over een oplossing of een visie op een onderwerp binnen het thema 'Positieve sportcultuur' (Ansell & Torfing, 2014; Gray & Hong, 2014). Er moet een duidelijke 'waarom' zijn die als basis dient voor verandering.

Succes is nauw verbonden met commitment; te veel top-down werken werkt niet. Verankeren lukt dan niet, omdat je niet hebt gewerkt aan commitment, mensen niet van elkaar geleerd hebben of er onvoldoende brandstof is op de vereniging om samen de schouders onder het plan te zetten (synergie).

- *Leren stimuleren*

Commitment creëren is niet los te zien van een leerproces waarbij betrokkenen op een vereniging verschillende opvattingen, belangen en inzichten bespreken. Dit bedoelen we met het mechanisme 'leren'. Door snel dit gesprek te voeren ontstaat meer begrip en kennis over standpunten en verschillen in opvattingen. Als dit het geval is, spreken we van een vereniging die 'lerend is'.

- *Synergie*

Het uiteindelijke doel is dat de keuzes en besluiten leiden tot een gezamenlijke aanpak. Er ontstaat samenwerkingen tussen trainers, bestuurders, vrijwilligers en andere betrokkenen. Dit noemen we synergie. Binnen een sportvereniging moet er voldoende 'brandstof' zijn voor een verandering. Hiermee bedoelen we: zijn er voldoende vrijwilligers en leden bereid de handen uit de mouwen te steken ('willen') en zijn zij voldoende toegerust om met de verandering aan de slag te gaan ('kunnen')? Als er te weinig brandstof is, kunnen de ambities van verenigingsbestuurders logischerwijs te groot zijn.

Deze drie mechanismen staan niet los van elkaar. Wanneer je goed en bedachtzaam de uitvoering doet, versterken deze drie elkaar. Als er sprake is van commitment bij een vereniging, gaat het creëren van synergie gemakkelijker. De drie mechanismen dienen als onderwerpen van focus bij verankering, niet als checklist.

Niet te laat nadenken over verankering

Verandering kost tijd. Vooral als het gaat om een onderwerp dat niet bij iedere vereniging al hoog op de agenda staat, is tijd nemen belangrijk. Die tijd moet je inzetten voor planvorming, begeleiding van trainers en bestuur en overdracht. Idealiter kunnen de trainers, bestuurders en ander vrijwilligers binnen de club de werkzaamheden overnemen vanaf het moment dat jij als lokale professional uitvoegt.

Het bestuur moet bereid zijn in het beleid een centrale rol te geven aan 'goede trainers en een pedagogisch sportklimaat'. Hier te laat mee beginnen brengt het gevaar met zich mee dat er binnen de club iets gebeurde op het moment dat de clubkadercoach er was, maar dat er na het uitvoegen van de clubkadercoach geen continuïteit is. Belangrijk is daarom:

- Betrek bestuur en leden vanaf de start, dus de allereerste overleggen, actief en maak afspraken over overdracht.
- Maak tijdig een keuze over of de ondersteuning op de club tijdelijk of structureel is. Bij het profiel hoort dat de lokale professional tijdelijk op de club is en een opvolger bij de club inwerkt. In de praktijk zien we dat wordt nagedacht over de mogelijkheid om het als betaalde functie in de club te

houden, of bijvoorbeeld in aangepaste (lichtere) vorm bij de club betrokken te blijven.

- Blijf bij de club betrokken na afronding van het traject. Bijvoorbeeld twee keer per jaar langsgaan, contact houden met de opvolgers en vrijwillige trainersbegeleiders, en hier uren voor beschikbaar houden.
- Creëer een lerend netwerk op lokaal niveau en laat de verenigingsondersteuner hier de coördinatie van doen.

Lerend netwerk op lokaal niveau

Om verandering teweeg te brengen en hiervan te leren kun je op lokaal niveau een lerend netwerk oprichten. Hier kun je trainers, bestuurder andere vrijwilligers of de werkgroep bij betrekken. Op deze manier kunnen ze van elkaar leren en komen nieuwe leerbehoeften in beeld. Dit kost niet veel tijd, maar zorgt er wel voor dat een vereniging toch nog ondersteuning krijgt.

Zo ontstaat op lokaal niveau een netwerk van clubs die van elkaar kunnen leren en dat steeds groter kan worden. Door op deze manier een netwerk op te bouwen is op een relatief goedkope manier met de inzet van clubkadercoaches veel impact te genereren. Landelijk en regionaal kan eenzelfde 'lerend netwerk' worden georganiseerd. Houd hierbij rekening met de volgende zaken:

- Betrek als club of gemeente de betreffende bond. Club en gemeente die betrokken zijn bij de lokale situatie en ondersteuning moet je steeds betrekken. Bonden hebben veel sporttechnische kennis.
- Onderhoud terugkerend contact tussen bond en gemeente over de clubs die je ondersteunt. De kennis van de lokale setting en de sporttechnische kennis vanuit de bond kunnen elkaar versterken. Ook voorkomt dit dubbele benadering van clubs over hetzelfde onderwerp.
- Maak duidelijk voor de vereniging bij wie ze waarvoor kunnen zijn.



Checklist bij verankeren

1. Komt het thema door het seizoen heen voldoende aan bod in de sportvereniging?
2. Organiseert de vereniging bijeenkomsten waarin ze ervaringen delen over 'positief sportklimaat'?
3. Volgen ze de voortgang goed en communiceren ze hierover richting de leden?
4. Is er binnen de vereniging sprake van intervisie en leren?
5. Is er op lokaal niveau een lerend netwerk geformeerd?

Tot slot

Goed gedaan! Je bent aan het einde gekomen van onze SSA-handreiking. We hopen dat je nu inzicht hebt in de uitdagingen én mogelijkheden bij het creëren van een sociaal veilige en positieve sportomgeving in jouw werkgebied.

Maar het blijft niet bij lezen: het gaat om de actie die je nu gaat ondernemen. In deze handreiking hebben we verteld wat de SSA-aanpak inhoudt en wat het doel van deze aanpak is. Ook hebben we onze uitgangspunten van implementeren met je gedeeld. Zo vertelden we je dat implementatie een proces is, dat kennis van de bestaande context en enige flexibiliteit vereist en dat het draait om het creëren van eigenaarschap binnen de sportvereniging. Daarnaast heb je op basis van onze vijf uitgangspunten belangrijke implementatiestappen leren kennen: inventariseren, informeren, overdragen, uitvoeren en verankeren.

Deze stappen zijn bedoeld om je houvast te geven. Maar wees flexibel genoeg om van deze route af te wijken als de context daarom vraagt. Bij implementeren geldt, net als bij het leren van elke sport: hoe vaker je het doet, hoe beter je erin wordt!

Nu is het tijd om de opgedane kennis in actie om te zetten. Wacht niet tot morgen, begin vandaag nog. Gebruik de handvatten die we je hebben gegeven en maak het verschil binnen jouw sportclub. We kunnen met elkaar een positieve en veilige sport creëren, zodat alle jonge sporters veilig en met plezier kunnen sporten. Laten we aan de slag gaan!



Bronnen

-  **Ansell, Ch., & Torfing, J.** (2014).
Collaboration and design: new tools for public innovation. In Ch. Ansell, & J. Torfing (Eds.), *Public Innovation through Collaboration and Design* (pp. 1-19).
Routledge.
-  **Beer, M., & Nohria, N.** (2000).
Breaking the Code of Change. Harvard Business School Press.
-  **Bronkhorst, A., De Greeff, M. J., Hofenk, H., Jacobs, F., Luderus, A., & Schipper-Van Veldhoven, N. S.** (2021).
Onderzoeksrapportage Kids First: towards a pedagogical climate. Windesheim.
-  **Duijf, M.** (2019).
Succesvol implementeren van sport en bewegen in de revalidatie.
Allesoversport.nl. Geraadpleegd op 1 maart 2023, van
<https://www.allesoversport.nl/thema/gezonde-leefstijl/succesvol-implementeren-van-sport-en-bewegen-in-de-revalidatie/>
-  **Gray, B., & Hong R.** (2014).
The importance of joint schemas and brokers in promoting collaboration for innovation. In Ch. Ansell, & J. Torfing (Eds.), *Public Innovation through Collaboration and Design* (pp. 125-148). Routledge.
-  **Hitters, K.** (2019).
11 tips om gedragsverandering te bereiken met jouw interventie.
Allesoversport.nl. Geraadpleegd op 1 maart 2023, van
<https://www.allesoversport.nl/thema/gezonde-leefstijl/11-tips-om-gedragsverandering-te-bereiken-met-jouw-interventie/>
-  **Kotter, J.P.** (1996).
Leading Change. Harvard Business School Press.
-  **Nederhand, J.** (2019).
The Governance of Self-Organization [PhD-thesis]. Erasmus University Rotterdam.
-  **Stevens, V.** (2021).
Five Insights from the Literature on Bystander Interventions at Sports. Mulier Instituut.
-  **Stevens, V., Gutter, K., & Van Suijlekom, A.** (2021).
Safe sport contexts at a glance: a comparative analysis in seven European countries. Mulier Instituut.

-  **Stevens, V., & Steenbergen, J.** (2022).
Samenwerking, dialoog en zelforganisatie als kiemen van een positieve sportcultuur. Mulier Instituut.
-  **Stokvis, R.** (2010).
De sportwereld. Een inleiding. Arko Sports Media.
-  **Ten Have, S., Ten Have, W., Huijsmans, A., & Van der Eng, N.** (2013).
Veranderkracht: Succesvol doelen realiseren (3e druk). Mediawerf.
-  **Van Boxtel, M., & Van Walstijn, M.** (2008).
De route naar eigenaarschap. BGL & Partners. <https://bgl.nl/wp-content/uploads/2018/07/De-route-naar-Eigenaarschap.pdf>
-  **Vertommen, T., Schipper-van Veldhoven, N., Wouters, K., Kampen, J. K., Brackenridge, C. H., Rhind, D. J., Neels, K., & Van Den Eede, F.** (2016).
Interpersonal violence against children in sport in the Netherlands and Belgium. *Child abuse & neglect*, 51, 223-236.
<https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2015.10.006>

Overzicht implementatiechecklist

Checklist bij inventariseren

- Heb je alle stakeholders in beeld?
- Heb je een indruk van hoe ze jou kunnen helpen?
- Weet je hun belang en invloed?
- Voorzie je eventuele bevorderende en belemmerende factoren bij het uitrollen van de aanpak?

Checklist bij informeren

- Heb je een informatieavond georganiseerd?
- Heb je de belangrijkste sleutelstakeholders uitgenodigd?
- Was er voldoende ruimte voor interactie tijdens de avond?
- Heb je vervolgfafspraken gemaakt met contactpersonen vanuit de club?
- Is er een contactpersoon vanuit de sportvereniging die je directe 'aanspreekpunt' is?
- Heb je een vervolgfafspraak op de club georganiseerd met de contactpersoon (de groep enthousiastelingen)?

Checklist bij overdragen

- Heb je een werkgroepje geformeerd – de vitale coalitie – die binnen de sportvereniging dit onderwerp verder gaat brengen?
- Bestaat deze werkgroep uit een brede vertegenwoordiging vanuit de vereniging?
- Heb je de huidige situatie binnen de club in beeld gebracht?
- Is er een aanzet voor het formuleren van ambities en een stip op de horizon (de verandervisie)?
- Heb je een inschatting gemaakt van wat de vereniging aankan qua uitvoering?
- Heb je de juiste actoren betrokken en is er aandacht voor eigenaarschap?
- Worden leden of actoren binnen de club actief betrokken vanuit de idee van eigenaarschap creëren?

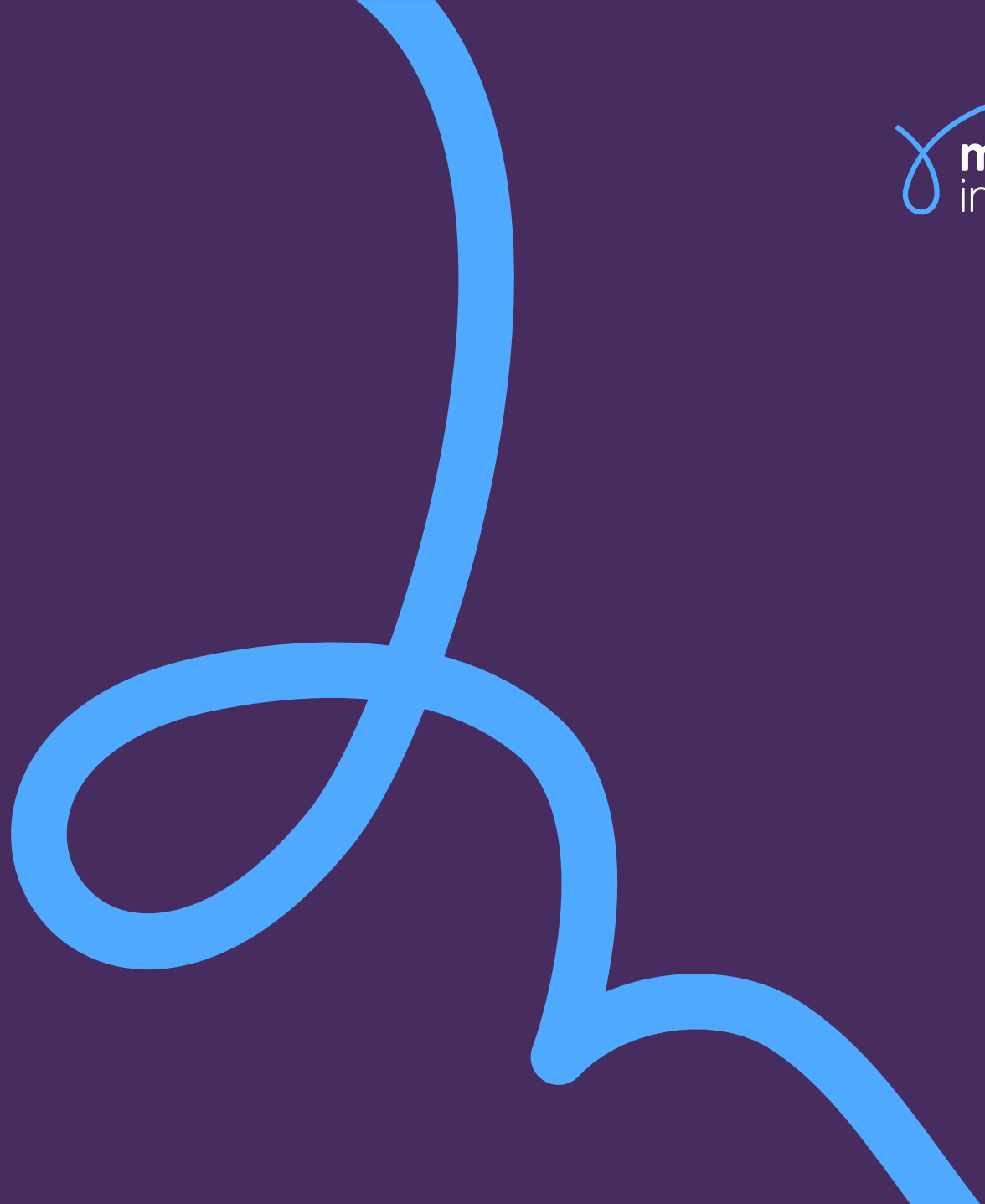
Checklist bij uitvoeren

- Heb je een eenvoudig plan van aanpak opgesteld over hoe de aanpak er concreet uitziet?
- Is dit plan van aanpak voortgekomen uit input van leden?
- Heb je er voldoende aandacht gehad voor het creëren van eigenaarschap?
- Is er voldoende uitvoeringscapaciteit om het plan uit te voeren en zijn de taken en werkzaamheden goed verdeeld?
- Is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is?
- Kijk je af en toe of de doelen dichterbij zijn gekomen en de activiteiten vruchten afwerpen?

- Heb je momenten bepaald waarop je kijkt of je zaken aan moet passen?
- Vier je successen?
- Zijn er weerstanden en is duidelijk waaruit die voortkomen?

Checklist bij verankeren

- Komt het thema door het seizoen heen voldoende aan bod in de sportvereniging?
- Organiseert de vereniging bijeenkomsten waarin ze ervaringen delen over 'positief sportklimaat'?
- Volgen ze de voortgang goed en communiceren ze hierover richting de leden?
- Is er binnen de vereniging sprake van intervisie en leren?
- Is er op lokaal niveau een lerend netwerk geformeerd?



Terre des hommes
Helping children worldwide.



CYPRUS SPORT
ORGANISATION
The Highest Sport Authority in Cyprus

THOMAS
MORE



Haaga-Helia

Open Universiteit



De stilte
verbroken
Laat van je horen!



mulier instituut



Centrum Ethiek
in de Sport

Arnold Bronkhorst
a.bronkhorst@mulierinstituut.nl

Huib van Vugt
h.vanvugt@mulierinstituut.nl

Johan Steenbergen
j.steenbergen@mulierinstituut.nl